

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА

бакалавра

на тему: Управління комерційною діяльністю підприємства (за матеріалами ТОВ «КПП ЦЕНТР»)

Виконала: студентка групи МОз-41

_____ Гропа А.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник _____ Юрків Н.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Львів – 2025 р

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Інститут _____ бізнесу, менеджменту та маркетингу
 Кафедра _____ менеджменту
 Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр
 Спеціальність _____ 073 “Менеджмент”
 Спеціалізації “Менеджмент організацій і адміністрування”

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
 к.е.н., доцент Олена МАКСИМЕЦЬ
 “ _____ ” _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ

Гропи Анни Володимирівни

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Тема роботи: Управління комерційною діяльністю підприємства (за матеріалами ТОВ «КПП ЦЕНТР»)

керівник дипломної роботи Юрків Н.М., к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від “28” лютого 2025 р. № С-154

2. Термін подання студентом дипломної роботи 12 червня 2025 року

3. Вихідні дані до дипломної роботи: звітність підприємства, статистичні дані, нормативно-правова база.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити): РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ “КПП ЦЕНТР”. РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ “КПП ЦЕНТР”

5. Перелік графічного матеріалу: 1. Чинники впливу на виробничо-комерційну діяльність підприємства. 2. Класифікація чинників підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємств. 3. Етапи аналізу конкурентного середовища підприємства. 4. Корпоративна структура ТОВ «КПП ЦЕНТР». 5. Топ-10 виробників нових легковиків. 6. Динаміка ринку нових легкових авто. 7. Матриця SWOT-аналізу для ТОВ “КПП ЦЕНТР”. 8. Формування заходів спрямованих на вдосконалення комерційної діяльності ТОВ “КПП ЦЕНТР”. 9. Скрін сайту ТОВ “КПП ЦЕНТР”. 10. Варіанти доставки автозапчастин ТОВ “КПП ЦЕНТР”. 11. Відсутність ТОВ “КПП ЦЕНТР” на торгівельній площадці europages 12. Ефективність роботи сайту ТОВ “КПП ЦЕНТР” через similarweb. 13. Відвідування сайту ТОВ “КПП ЦЕНТР” впродовж травня 2025р. 14. Канали комунікації клієнтів з ТОВ “КПП ЦЕНТР”

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

Керівник роботи _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Збір статистичного матеріалу та опрацювання літератури	17.02-10.03.2025	
	Написання теоретичного розділу	10.03-31.03.2025	
	Опрацювання статистичної інформації підприємства, її аналіз, написання аналітичного розділу.	31.03-05.05.2025	
	Розробка заходів та написання проектного розділу	05.05-26.05.2025	
	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	26.05-02.06.2025	
	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу.	02.06-12.06.2025	

Студентка _____ **Гропа А.В.** _____

(підпис, прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Юрків Н.М.** _____

(підпис, прізвище та ініціали)

Гропа А.В. Управління комерційною діяльністю підприємства (за матеріалами ТОВ «КПП ЦЕНТР»): Випускна робота бакалавра. – Львів: НЛТУ України, 2025. – 47 с.

РЕФЕРАТ

Метою роботи є дослідження напрямків управління комерційною діяльністю ТОВ «КПП ЦЕНТР» з метою підвищення ефективності його діяльності в цілому.

Об'єктом дослідження є комерційна діяльність ТОВ «КПП ЦЕНТР».

Предметом дослідження є пошук шляхів управління комерційною діяльністю ТОВ «КПП ЦЕНТР».

Пояснювальна записка складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Робота викладена на 47 сторінках, містить 10 таблиць та 15 рисунків. В ній використано 30 літературних джерел.

Ключові слова: управління комерційною діяльністю, вітчизняний ринок автомобілів, ринок автозапчастин, механізми управління, конкурентне середовище, удосконалення управління діяльністю.

Gropa A.V. Management of commercial activities of the enterprise (based on materials of LLC "KPP CENTRE"): Final work of bachelor. - Lviv, UNFU, 2025. - 47 p.

ABSTRACT

The *purpose* of the work is to study the areas of management of commercial activities of LLC "KPP CENTRE" in order to increase the efficiency of its activities as a whole.

The *object* of the study is the commercial activities of LLC "KPP CENTRE".

The subject of the study is the search for ways to manage the commercial activities of LLC "KPP CENTRE".

An explanatory message consists of entry, three sections of basic part, conclusions and suggestions, list of the utilized sources and additions. Work is expounded on 47 pages, contains 10 tables and 15 illustrations. It is utilized 30 literary sources.

Keywords: business management, domestic automobile market, auto parts market, management mechanisms, competitive environment, improvement of business management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Суть комерційної діяльності підприємства	7
1.2. Вплив конкурентного середовища на комерційну діяльність підприємства	Помилка! Закладку не визначено.
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ “КПП ЦЕНТР”	ПОМИЛКА! ЗАКЛАДКУ НЕ ВИЗНАЧЕНО.
2.1. Загальна характеристика ТОВ «КПП ЦЕНТР».....	Помилка! Закладку не визначено.
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «КПП ЦЕНТР» .	Помилка! Закладку не визначено.
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ “КПП ЦЕНТР”	23
3.1. Аналіз стану та тенденцій ринку автомобілів та запчастин до них.....	23
3.2. Пропозиції управління комерційною діяльністю ТОВ “КПП ЦЕНТР”	25
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

У сучасній глобальній економіці управління комерційною діяльністю є основою успіху для організацій будь-якого розміру. Незалежно від того, чи досвідчений підприємець є, чи тільки починає свій бізнес-шлях, розуміння важливості управління бізнесом є надзвичайно важливим.

Управління комерційною діяльністю – це компас, який спрямовує прийняття рішень, і паливо, яке стимулює зростання. В період постійних викликів, політичних та економічних криз, важливість виживання та продовження функціонування бізнесу у таких складних умовах гостро зростає. Саме тому для одного з товариств з обмеженою відповідальністю, яке займається оптовою торгівлею запчастин для автомобілів ми обрали тему, що стосується удосконалення управління комерційною діяльністю. Адже, підтримувати та розвивати вітчизняний бізнес в складних умовах є надзвичайно важливо як для самого бізнесу, так і для підтримки економіки країни в цілому.

Метою даної кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження напрямків управління комерційною діяльністю ТОВ «КПП ЦЕНТР» з метою підвищення ефективності його діяльності в цілому.

Об'єктом дослідження є комерційна діяльність ТОВ «КПП ЦЕНТР».

Предметом дослідження є пошук шляхів управління комерційною діяльністю ТОВ «КПП ЦЕНТР». В даній роботі використовувалися такі методи дослідження як: *статистичні методи* (для оцінки фінансового стану підприємства та аналітики за останні три роки, а також аналіз тенденцій на автомобільному ринку); *прогнозні методи* (для прогнозування стану ринку автомобілів в Україні); *графічні методи* (для графічного представлення тенденцій на ринку, динаміки прибутковості тощо); *маркетингові* (для аналізу конкурентів на ринку, оцінку ефективності комунікаційної політики тощо).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть комерційної діяльності підприємства

Перш ніж сформулювати визначення терміну «комерційна діяльність», слід проаналізувати взаємозв'язки з іншими поняттями, що часто вживаються у схожих контекстах. До таких належать категорії: маркетинг, бізнес, підприємництво, комерція, торгівля та збут. У реальній практиці ці терміни нерідко використовуються як синоніми, що ускладнює точне розуміння їхнього змісту й функціонального призначення.

Одним із найбільш поширених понять, яке ототожнюється з комерційною діяльністю, є бізнес. Слово походить з англійської мови (business) і перекладається як «справа» або «підприємництво». Проте бізнес має ширше значення, ніж підприємництво, оскільки охоплює всі форми взаємодії між учасниками ринкових процесів, включаючи не лише підприємців, а й споживачів, працівників, державні структури, банки тощо. У той час як підприємництво – це ініціативна діяльність фізичних чи юридичних осіб, яка здійснюється на власний ризик з метою систематичного отримання прибутку від продажу товарів або послуг.

Сучасний бізнес неможливо уявити без грамотно вибудованої маркетингової стратегії, яка формує позитивний імідж підприємства. Саме репутація та вміння комунікувати з цільовою аудиторією є ключовими чинниками досягнення успіху на ринку.

Маркетинг виступає початковим етапом у будь-якому комерційному процесі. У широкому розумінні його розглядають як концепцію управління, що орієнтована на задоволення потреб споживачів із максимальним зиском для бізнесу. Комерційна діяльність є своєрідним підсумком реалізованих маркетингових рішень. Ефективність збуту прямо залежить від якості маркетингового аналізу: наскільки точно визначено потреби, інтереси та пріоритети потенційних клієнтів.

Спільна основа маркетингу та комерції полягає у фокусі на споживача. Сучасна маркетингова концепція орієнтована на вивчення ринку, пошук оптимальної ніші, оцінку конкурентного середовища та своєчасне реагування на зміни кон'юнктури. Відповідно, і комерційна діяльність повинна бути гнучкою, базуватися на аналітичних даних, впроваджувати інновації та прогнозувати тенденції попиту.

Часто комерцію помилково зводять лише до функції збуту, хоча останній є лише складовою маркетингу, пов'язаною з фізичним переміщенням товарів. Комерційна діяльність має ширший масштаб – вона спрямована на задоволення соціально-економічних потреб через ефективне управління процесами купівлі-продажу.

У науковій літературі відсутня єдність у трактуванні поняття комерційної діяльності. Одні автори ототожнюють її з підприємництвом, інші ж розглядають як окрему сферу економічної активності. Тому постає необхідність чіткого визначення її ролі й особливостей функціонування в умовах динамічного ринку.

Історично термін «комерція» пов'язувався переважно з торгівлею, що підтверджується латинським походженням слова «commercium». Однак з розвитком економіки торгівля виокремилася в окрему галузь, що передбачає систематичну купівлю-продаж товарів для отримання прибутку.

Зі зміною економічних умов поняття комерції значно розширилось. Сьогодні воно охоплює не лише торгівлю, а й інші аспекти бізнесу: операції з валютою, цінними паперами, трансфер технологій, інтелектуальну власність тощо. Тобто, комерційна діяльність трансформувалася у багатогранний процес, який включає не лише реалізацію, а й стратегічне планування, організацію й управління ресурсами.

Слід визнати, що традиційне розуміння комерції як торгівлі вже не відображає всієї повноти її змісту. Сучасна комерційна діяльність охоплює значну частину операційної та організаційної роботи в межах підприємства. У цьому сенсі вона виступає інструментом розширеного відтворення, орієнтованим на ефективне функціонування ринкових механізмів.

Узагальнюючи, можна визначити комерцію як професійну діяльність, яка спрямована на досягнення максимальної економічної вигоди за найкоротший час. За класичним визначенням, запропонованим у Гарвардській школі бізнесу у 1958 році, комерційна діяльність – це поєднання економічної ефективності з фокусом на задоволення потреб споживачів.

В Україні поняття комерційної діяльності набуло актуальності з розвитком ринкової економіки. Воно стало невід’ємною складовою підприємницької активності, зосередженої на обміні товарами й послугами в межах дії ринкових законів.

Деякі дослідники, зокрема І. Дахно, підкреслюють організаційно-оперативний характер комерційної діяльності, а інші – як Ж. Крисько – акцентують на управлінні товарно-грошовими процесами. Існують також підходи, які розглядають її як форму прибуткової діяльності (А. Череп, О. Ортинська), або ж як механізм задоволення потреб через товарообмін (І. Багрова, М. Гонський).

Загальний висновок свідчить: попри різницю у формулюваннях, усі наукові позиції сходяться на тому, що комерційна діяльність має чітку орієнтацію на фінансовий результат. Водночас, у змінному економічному середовищі її мета може варіюватися залежно від коротко- або довгострокових стратегічних завдань підприємства.

Таким чином, комерційну діяльність доцільно розглядати як сукупність процесів, що забезпечують ефективну організацію і реалізацію товарно-грошового обміну, орієнтованого на задоволення ринкового попиту та досягнення фінансових цілей.

На неї значно впливають зміни зовнішнього середовища, які вимагають адаптації, впровадження інновацій та побудови ефективних комунікацій із партнерами, споживачами і посередниками.

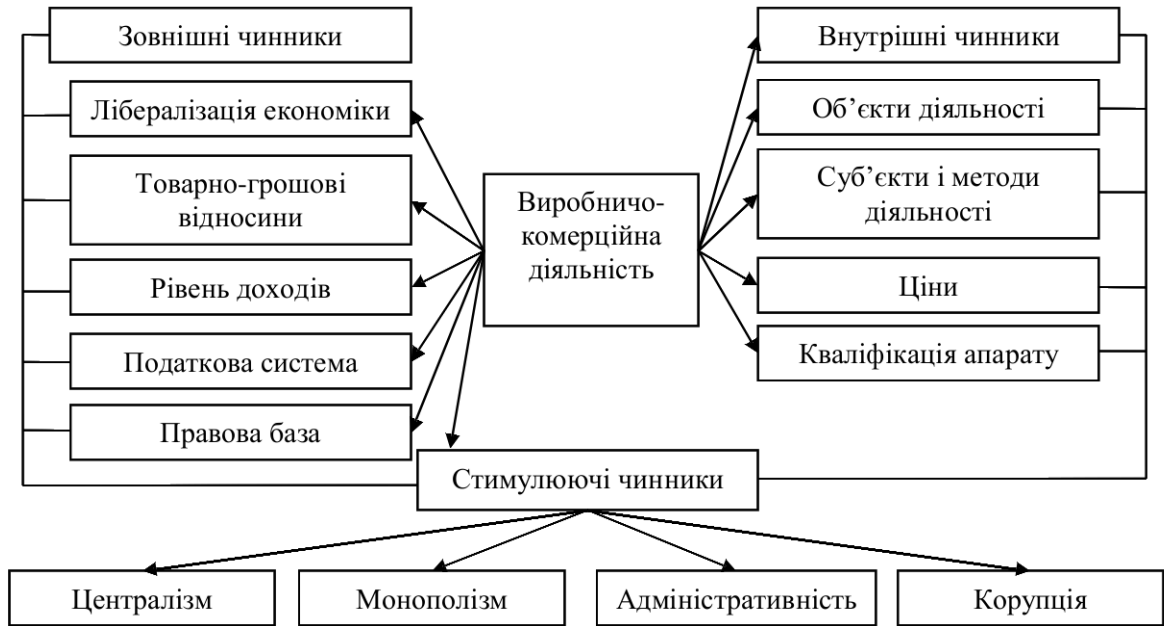


Рис. 1.1. Чинники впливу на виробничо-комерційну діяльність підприємства [10; 17; 21]

У новітній історії додатковим стимулом до модернізації комерційної діяльності стала цифровізація. Швидкий розвиток цифрових технологій дав змогу бізнесу автоматизувати процеси, поліпшити якість обслуговування, скоротити витрати часу і залишатися в постійному контакті з клієнтами.

Одним із факторів, що каталізував ці зміни, стала пандемія COVID-19. Вона змусила компанії переосмислити підходи до ведення справ, прискорила перехід до електронної комерції, яка й надалі демонструє динамічне зростання – як у США, так і в Європі та Китаї.

Усі ці трансформації стали відповіддю на глобальні виклики – від пандемії до воєнної агресії, що актуалізувала важливість цифрових каналів взаємодії, нових форматів торгівлі та адаптивності у ринковій поведінці.

Ці зміни повною мірою відображаються й у діяльності конкретних ринкових гравців, зокрема у сфері торгівлі автозапчастинами, де комерційна діяльність набуває все більшої гнучкості, технологічності та орієнтації на клієнта.

На рис. 1.2 представлено класифікацію чинників, що впливають на ефективність виробничо-комерційної діяльності підприємства.



Рис. 1.2. Класифікація чинників підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємств [10; 13; 20]

Отже, для того, щоб виробничо-комерційна діяльність підприємства була успішною потрібно в першу чергу ретельно підходити до відбору працівників в організацію та правильним чином мотивувати їхню діяльність. З боку держави потрібні зміни економічної і соціальної політики для забезпечення нормального функціонування підприємства та розвитку підприємницької інфраструктури.

1.2. Вплив конкурентного середовища на комерційну діяльність підприємства

Вести бізнес у сфері торгівлі автозапчастинами – справа складна, особливо в умовах воєнного стану. Якщо в мирні часи автомобіль асоціюється із комфортом і престижем, то під час надзвичайних ситуацій він перетворюється на засіб виживання: рятівну транспортну одиницю для евакуації, іноді – тимчасове житло, коли через перевантаженість доріг важко подолати навіть кілька сотень кілометрів за день. У таких умовах справність авто набуває критичної важливості, перетворюючись з питання іміджу на фактор безпеки й мобільності.

Не є таємницею, що найбільший прибуток автомобільні компанії отримують не стільки від реалізації нових авто, скільки від постачання комплектуючих до них. Незалежно від марки, будь-яке авто з часом вимагає технічного втручання – чи то через зношення, чи через наслідки аварій. Отже, попит на запчастини залишається стабільним доти, доки існують автотранспорт і його власники.

Це й робить ринок автозапчастин привабливою нішею для підприємництва. Проте успішність у цій справі залежить не лише від попиту, а й від здатності конкурувати. Майже в кожному населеному пункті є автомобілі, а отже – і потенційні покупці деталей до них. Жоден транспортний засіб не є вічним, тому потреба в запчастинах тільки зростає.

Війна та економічні труднощі не знижують цього попиту – навпаки, в умовах обмежених фінансових можливостей населення, ремонт наявного авто стає більш прийнятним варіантом, ніж купівля нового. Це відкриває перспективи для бізнесу навіть у малих містах. Єдиним винятком можуть бути віддалені села з мінімальним автопарком.

Однак, незважаючи на попит, конкуренція в галузі висока. Водночас значна частина підприємців не прагне до покращення сервісу чи підвищення ефективності, покладаючись на щоденний потік покупців. Такий підхід з часом може втратити

актуальність, адже на ринку з'являються нові гравці – з онлайн-механізмами доставки, без витрат на оренду чи склад. У табл. 1.1 наведено види конкурентного середовища у процесі комерційної діяльності.

Таблиця 1.1

Класифікація конкурентного середовища [11; 17; 20]

Ознака класифікації	Види конкурентного середовища
За об'єктом купівлі-продажу	<ul style="list-style-type: none"> –конкурентне середовище товарів: засобів виробництва та предметів споживання (товарів тривалого та короткочасного використання); –конкурентне середовище послуг (ресторанного господарства; охорони здоров'я; середовище освіти тощо); –конкурентне середовище інформації (взаємодія академічних і науково-технічних об'єднань, державних установ, навчальних закладів, комерційних організацій, які займаються збором, обробкою та аналізом інформації та надають її за необхідності різним установам, підприємствам та організаціям); –конкурентне середовище науково-технічних розробок; –конкурентне середовище капіталів (грошей та цінних паперів); –конкурентне середовище трудових ресурсів
За територіальною ознакою	<ul style="list-style-type: none"> –світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкретної продукції); –міжнародне конкурентне середовище (яке включає виробників декількох країн); –національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції); –міжрегіональне конкурентне середовище (формується на межі регіонів та характеризується особливостями функціонування підприємств у граничному ринковому просторі регіонів); –регіональне конкурентне середовище; –міжрайонне конкурентне середовище (формується на межі районів та характеризується особливостями взаємодії підприємств даних районів); –районне конкурентне середовище; –місцеве (локальне) конкурентне середовище; –конкурентне середовище підприємства
За моделями конкуренції на ринку	<ul style="list-style-type: none"> –конкурентне середовище досконалої конкуренції; –конкурентне середовище чистої монополії (види: конкурентне середовище закритої монополії, конкурентне середовище природної монополії, конкурентне середовище білетареальної монополії та конкурентне середовище відкритої монополії); –конкурентне середовище олігополії (види: конкурентне середовище, в якому між олігополіями відсутня угода; конкурентне середовище, в якому існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певній угоді між ними); –конкурентне середовище монополістичної конкуренції

Для підприємця, який планує відкриття магазину запчастин, важливо одразу врахувати фактор якості обслуговування. Хороший сервіс – це не лише перевага, а й інструмент довготривалої конкурентної боротьби. Базовий принцип організації бізнесу в цій сфері простий: купити оптом – продати вроздріб. Але в межах цього підприємець має широкий простір для маневру – від вибору цільового сегмента до способів реалізації.

Починати слід з реєстрації підприємницької діяльності, зазвичай у формі ФОП зі спрощеною системою оподаткування. Ще до реєстрації варто визначити постачальників запчастин, обрати одну або кілька марок автомобілів, деталі до яких будуть у продажу. Необов'язково охоплювати весь ринок – орієнтація на найбільш поширені у регіоні марки значно ефективніша.

Зосередження на рідкісних авто може виявитися не вигідним – деталі для таких машин довго не реалізуються, заморожуючи кошти. Тому важливо перед стартом дослідити локальний ринок: які марки найчастіше потребують ремонту, де є незаповнені ніші. Перспективним напрямом може бути китайський автопром – попит зростає, але пропозиція ще не задовольняє його повністю.

Вибір місця розташування магазину – ключовий фактор. Можливі три основні варіанти:

1. **Авторинок.** Це найбільш логічне рішення для великих міст. Потік потенційних клієнтів тут значний, адже покупці цілеспрямовано шукають автотовари. Однак конкуренція теж висока, а цінова боротьба – запекла. З іншого боку, інфраструктура авторинку зручна: можна орендувати невелике приміщення із складом. Для недорогих товарів підходить торгівля з автомобіля або лотка, хоча дорогі деталі так краще не реалізовувати.

2. **Міський магазин.** Розміщення за межами авторинку дає змогу уникнути безпосередньої конкуренції, проте вимагає більших вкладень у рекламу та ширший асортимент. Успішним буде розташування поруч із СТО чи автомайстернями, які

можуть стати постійними клієнтами. Але такі партнери зазвичай орієнтовані на мінімальну ціну, тому для їх утримання потрібні гнучкі комерційні умови.

3. **Магазин у спальному районі або на околиці.** Може бути ефективним за умови, що асортимент не обмежується лише деталями. Пропонуючи супутні товари (мастила, фільтри, акумулятори), підприємець здатен залучити випадкового покупця, який згодом може стати постійним клієнтом. Конкурентне середовище доцільно оцінювати у порядку наведеном на рис. 1.3.

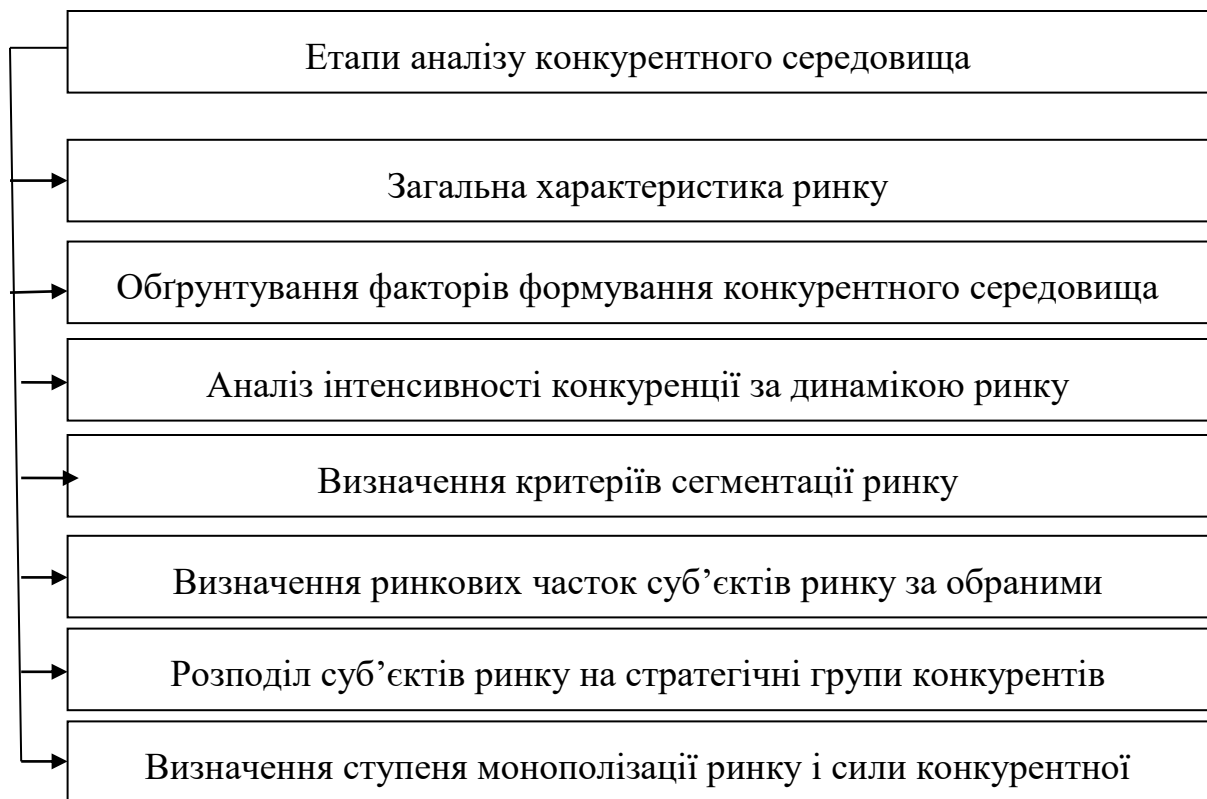


Рис. 1.3. Етапи аналізу конкурентного середовища підприємства

В сучасних умовах ведення підприємницької діяльності саме з таких етапів повинен складати аналіз конкурентного середовища, аналізуючи при цьому і сам ринок і конкурентів на ньому, і ступінь інтенсивності конкуренції, рівень монополізації ринку, та оцінка ринкових часток кожного конкурента на цьому ринку. У сучасних реаліях важливо не лише продавати товар, а й будувати довготривалі зв'язки з клієнтами. Це забезпечить стабільність навіть у кризові періоди та дасть змогу ефективно адаптуватися до змін, що відбуваються в галузі.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ «КПП ЦЕНТР»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «КПП ЦЕНТР»

ТОВ «КПП ЦЕНТР» - це підприємство, яке займається оптовою торгівлею деталей та приладдя для автомобільних транспортних засобів.

Керівником підприємства є Колісник Андрій. Підприємство працює на ринку з 2012 року. За цей час активно приймало участь у тендерах і постійно їх виграє. Сума статутного капіталу ТОВ «КПП ЦЕНТР» на сьогоднішній час складає 118 555 982 грн., а це понад 118,5 млн. грн.

Засновником підприємства є Скомаровська Оксана Володимирівна. На рис. 2.1 зображено корпоративну структуру ТОВ «КПП ЦЕНТР»

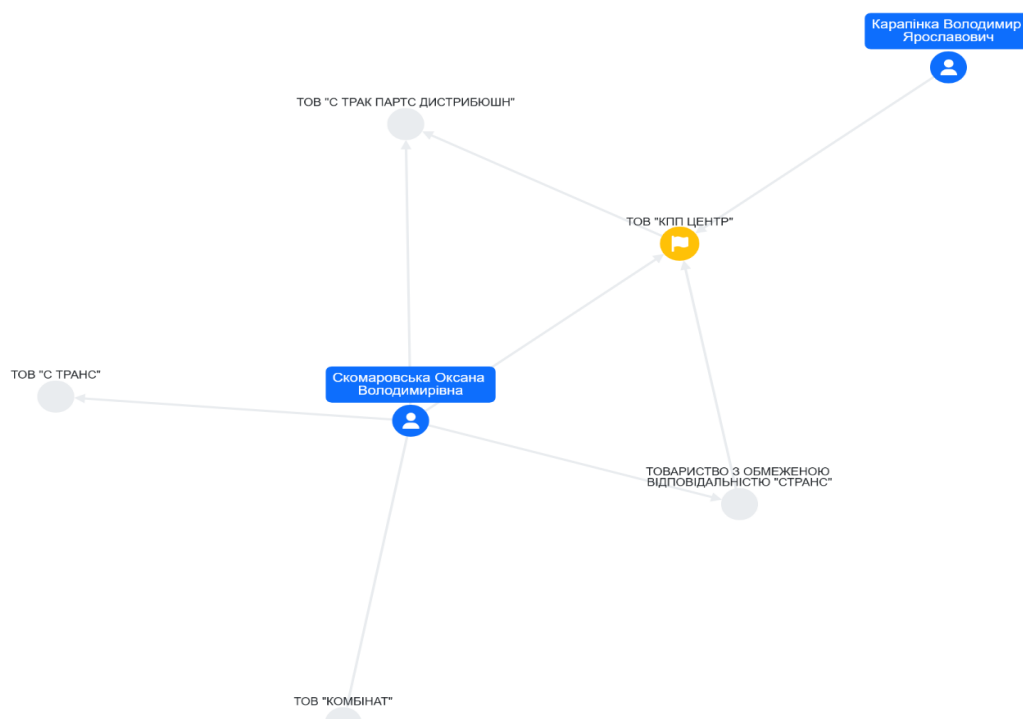


Рис. 2.1. Корпоративна структура ТОВ «КПП ЦЕНТР»

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «КПП ЦЕНТР»

У табл. 2.1 подано розраховані основні фінансові показники ТОВ «КПП ЦЕНТР».

Таблиця 2.1

Базові показники діяльності ТОВ «КПП ЦЕНТР»

Назва показника	Од. виміру	2022	2023	2024	Відхилення	Відхилення	Темпи росту,%	Темпи росту,%
Обсяги реалізації продукції	тис.грн.	1679963	2274016	3299337	594053	1025321	135,4	145,1
Собівартість реалізованої	тис.грн.	1280908	1657544	2 577 496	376636	919952	129,4	155,5
Повна собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	1780133	2257782	3 110 101	477649	852319	126,8	137,8
Прибуток до оподаткування	тис.грн.	115287	202187	296941	86900	94754	175,4	146,9
Чистий прибуток	тис.грн.	94481	165734	243403	71253	77669	175,4	146,9
Чисельність працівників	чол.	356	381	408	25	27	107,0	107,1
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис.грн.	82370	133303,5	180946	50933,5	47642,5	161,8	135,7
Середньорічні залишки нормованих оборотних коштів	тис.грн.	690965	903160	1226667	212195	323506,5	130,7	135,8
Витрати на гривню реалізованої продукції	грн./грн.	1,06	0,99	0,94	-0,07	-0,05	93,7	94,9
Продуктивність праці (виробіток	тис.грн./чол.	4719,00	5968,55	8086,61	1249,55	2118,06	126,5	135,5
Оборотність нормованих оборотних коштів	об./рік	2,43	2,52	2,69	0,09	0,17	103,6	106,8
Тривалість обороту	дн.	148,07	142,98	133,85	-5,09	-9,13	96,6	93,6

Як було вже зазначено у попередньому підрозділі ТОВ «КПП ЦЕНТР» займається оптовою торгівлею деталей до транспортних засобів і на підприємстві працює 408 працівників.

Розташоване дане підприємство у Львівській області за адресою: Львівський р-н, с. Черляни, вул. Польова, 17

Офіційний сайт підприємства доступний за покликанням: <https://kpp-centr.com.ua/>

Аналізуючи дані таблиці 2.1 видно, що обсяги реалізації деталей для транспортних засобів досліджуваним нами підприємством впродовж останніх трьох років зростали щорічно на 35-45%. Разом з цим зростала і собівартість реалізованої продукції практично такими ж темпами.

В цілому оцінюючи фінансові показники ТОВ «КПП ЦЕНТР» за 2022-2024 роки можна зробити висновок, що підприємство є досить фінансово успішним і продовжує зростати, оскільки прибутковість підприємства за аналізовані роки щорічно зростала на 75 та 46% порівняно з рівнем прибутку попередніх років.

Разом з цим чисельність працівників на підприємстві зростала і продуктивність праці теж. Важливим позитивним фактором є те, що і показник витрат на 1 гривню реалізованої продукції даного підприємства щороку знижувався, що свідчить про оптимізацію витрат в процесі виробництва реалізованої продукції.

Також позитивним моментом є зростання оборотності оборотних коштів і як наслідок скорочення тривалості обороту, що говорить про підвищення ефективності діяльності даного підприємства в цілому.

Детальніше оборотність коштів, запасів ТОВ «КПП ЦЕНТР» можна проаналізувавши розраховані нами показники ділової активності у табл. 2.2.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів ТОВ «КПП ЦЕНТР» за аналізовані роки зростав, що говорить про ефективнішу оборотність активів даного підприємства та підвищення інтенсивності роботи.

Також позитивним є і динаміка коефіцієнту оборотності запасів, оскільки коефіцієнт зростав і тривалість обороту запасів знижувалася. Це також є підтвердженням підвищення ефективності діяльності даного підприємства.

Таблиця 2.2

Показники ділової активності підприємства

Назва показника	2022	2023	2024	Абс. відхилення	Абс. відхилення
Коефіцієнт оборотності активів, об./рік	2,03	2,10	2,29	0,07	0,19
Тривалість обороту активів, дн.	177,75	171,60	157,05	-6,15	-14,55
Коефіцієнт оборотності товарних запасів, об./рік	1,85	1,84	2,10	-0,02	0,27
Тривалість обороту запасів, дн.	194,20	196,16	171,33	1,96	-24,83

Розглянемо розраховані нами показники, які характеризують ліквідність та платоспроможність ТОВ «КПП ЦЕНТР» за період 2022-2024 років (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ліквідності і платоспроможності підприємства

Назва показника	2022	2023	2024	Опт. значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,59	1,48	1,53	1 – 3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,02	0,02	0,2 – 0,35
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,27	0,25	0,23	0,7 – 0,8
Коефіцієнт маневреності обігового капіталу	0,37	0,32	0,34	0,2 – 0,4

Зниження коефіцієнту поточної ліквідності є свідченням того, що оборотні активи ТОВ «КПП ЦЕНТР» зростали більшими темпами, ніж зростали поточні зобов'язання даного підприємства. Абсолютна ліквідність підприємства залишалася практично на одному і тому ж рівні.

Показники критичної ліквідності ТОВ «КПП ЦЕНТР» не знаходилися в межах оптимальних значень і це є наслідком того, що поточні зобов'язання даного підприємства є достатньо значними у порівнянні з різницею оборотних активів і запасів.

Коефіцієнт маневрності обігового капіталу за аналізований період знаходився в межах допустимих значень, що є досить позитивним показником.

В цілому варто відзначити, що ТОВ «КПП ЦЕНТР» є підприємством з хорошою ліквідністю, оскільки практично всі показники за аналізовані роки знаходилися в межах оптимальності.

Доцільно також розглянути і фінансову стійкість підприємства, яку можна оцінити проаналізувавши розраховані показники ТОВ «КПП ЦЕНТР» у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості та стабільності			
Назва показника	2022	2023	2024
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,56	2,52	2,36
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,39	0,40	0,42
Коефіцієнт заборгованості	0,61	0,60	0,58
Коефіцієнт маневрності власного капіталу	2,09	2,16	2,06

Значення показника фінансової стійкості вказує на те, що валюта балансу ТОВ «КПП ЦЕНТР» більш ніж у 2,5 рази перевищувала вартість власного капіталу підприємства. Проте, у 2024 році вартість власного капіталу підприємства значно зросла, що і спричинило зниження коефіцієнту фінансової стійкості.

Зростання коефіцієнту фінансової незалежності у 2024 році свідчить про те, що ТОВ «КПП ЦЕНТР» стає більш фінансово самостійним та накопичує свій власний капітал.

Динаміка коефіцієнту заборгованості свідчить про те, що рівень заборгованості ТОВ «КПП ЦЕНТР» впродовж останніх трьох років знизився, оскільки значно знизилися довгострокові зобов'язання, а також і поточні борги знизилися.

Дуже важливим під час оцінки фінансового стану підприємства здійснювати оцінку рівня його рентабельності, що ми і зробили у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Визначення рентабельності реалізованої продукції та продажів			
Назва показника	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації	1679963	2274016	3299337
Повна собівартість реалізованої продукції	2179188	2874254	3 831 942
Чистий прибуток	94481	165734	243403
Вартість власного капіталу	359636,5	489744	694312,5
Вартість активів	919231	1235191,5	1641858,5
Рентабельність реалізованої продукції	77,09	79,12	86,10
Чиста рентабельність діяльності	4,34	5,77	6,35
Рентабельність продажу	5,62	7,29	7,38
Рентабельність власного капіталу	26,27	33,84	35,06
Рентабельність всього капіталу	10,28	13,42	14,82

Оцінюючи розраховані нами показники рентабельності діяльності ТОВ «КПП ЦЕНТР» варто звернути увагу на те, що всі показники рентабельності за період 2022-2024 років зростали. Це означає, що прибутковість підприємства з цей період також зростала і можна з впевненістю сказати, що дане підприємство є досить рентабельним. Звичайно, що рівень чистої рентабельності ТОВ «КПП ЦЕНТР» був низьким у порівнянні з рентабельністю реалізованої продукції, але підприємству потрібно над цим працювати, оскільки цей показник залежить від обсягу чистого прибутку даного підприємства.

Тому пропонуємо розглянути динаміку прибутків ТОВ «КПП ЦЕНТР» детальніше на рис. 2.2.

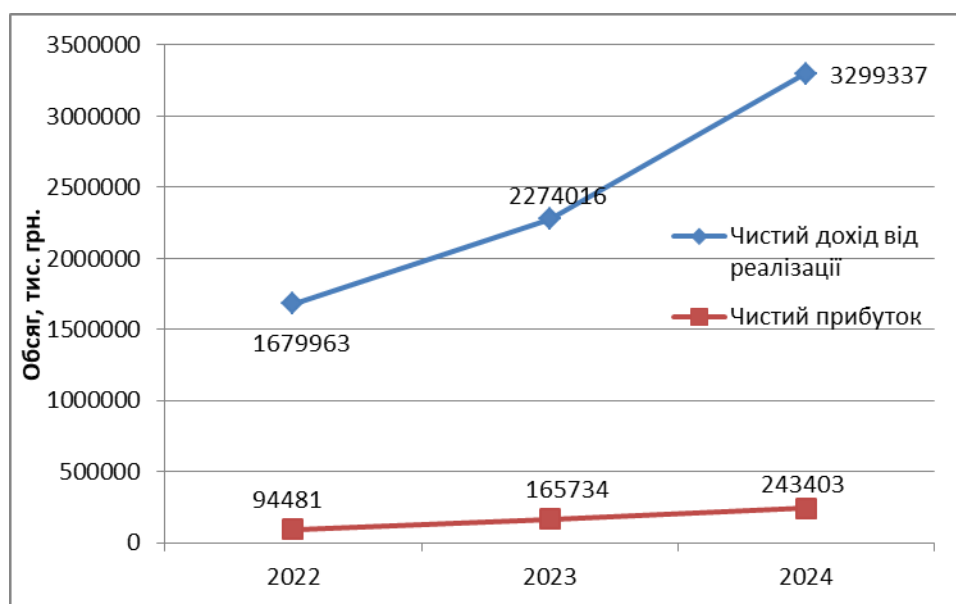


Рис. 2.2. Динаміка обсягів прибутків ТОВ «КПП ЦЕНТР»

Як видно з вище поданого рисунку, прибутковість ТОВ «КПП ЦЕНТР» за період 2022-2024 років щорічно зростала, що є досить хорошим фактором фінансового стану підприємства. Чистий дохід від реалізації запчастин для машин ТОВ «КПП ЦЕНТР» у 2024 році значно зріс у порівнянні з попереднім роком (на 45%), а динаміка чистого прибутку була ще кращою, оскільки він зріс у понад 46% порівняно з попереднім роком.

Все це дає підстави стверджувати, що фінансовий стан ТОВ «КПП ЦЕНТР» є досить хорошим, проте підприємству потрібно удосконалювати управління комерційною діяльністю для того, щоб оптимізувати всі процеси, оптимізувати витрати підприємства і таким чином ТОВ «КПП ЦЕНТР» зможе досягнути ще кращих результатів та отримати ще вищий рівень прибутковості його діяльності.

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ “КПП ЦЕНТР”

3.1. Аналіз стану та тенденцій ринку автомобілів та запчастин до них

У 2024 році в Україні спостерігалось помітне зростання продажів нових легкових автомобілів. Зокрема, у лютому було зареєстровано понад 5,6 тис. нових легковиків, що на 1,5 раза більше, ніж у лютому 2023 року. Загалом, з початку 2024 року українці придбали понад 10 тис. нових легкових авто, що на 50% більше порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Ці дані свідчать про поступове відновлення ринку нових автомобілів в Україні, незважаючи на складну ситуацію в країні.

Фактори, що сприяли зростанню продажів:

1. **Державна підтримка:** Уряд України впровадив низку заходів для стимулювання автомобільного ринку, зокрема зниження акцизного збору на автомобілі та запровадження програми обміну старих автомобілів на нові з суттєвими знижками. Ці ініціативи зробили нові автомобілі більш доступними для широкого кола споживачів.

2. **Технологічні новинки:** У 2024 році автовиробники представили на українському ринку багато нових моделей з покращеними характеристиками та сучасними функціями, що також стимулювало попит.

3. **Зміна споживчих уподобань:** Зростає тенденція до володіння власним автомобілем, що пов'язано з бажанням забезпечити собі комфорт і незалежність від громадського транспорту. Крім того, для багатьох автомобіль став показником соціального статусу.

4. **Інвестиції автовиробників:** Український ринок стає все більш привабливим для міжнародних автовиробників, які активно інвестують у розвиток автомобільного сектору країни, що розширює асортимент доступних моделей для споживачів.

На рис. 3.1 зображено основних виробників легкових автомобілів у світі.

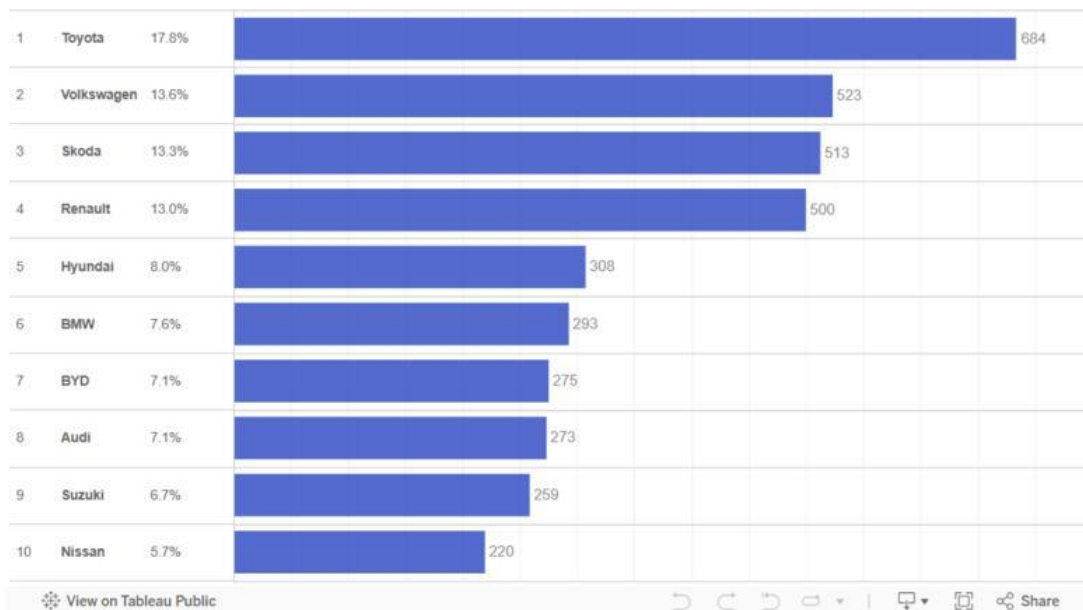


Рис. 3.1. Топ-10 виробників нових легковиків

Лідерами серед виробників автомобілів є такі компанії як Toyota, Volkswagen, Skoda, Renault, Hyundai та BMW. На рис. 3.2 зображено динаміку обсягів купівлі авто на вітчизняному ринку за останній рік. Як бачимо з рисунку динаміка є позитивною, що свідчить про те, що попит на автомобілі стабільно зростає.

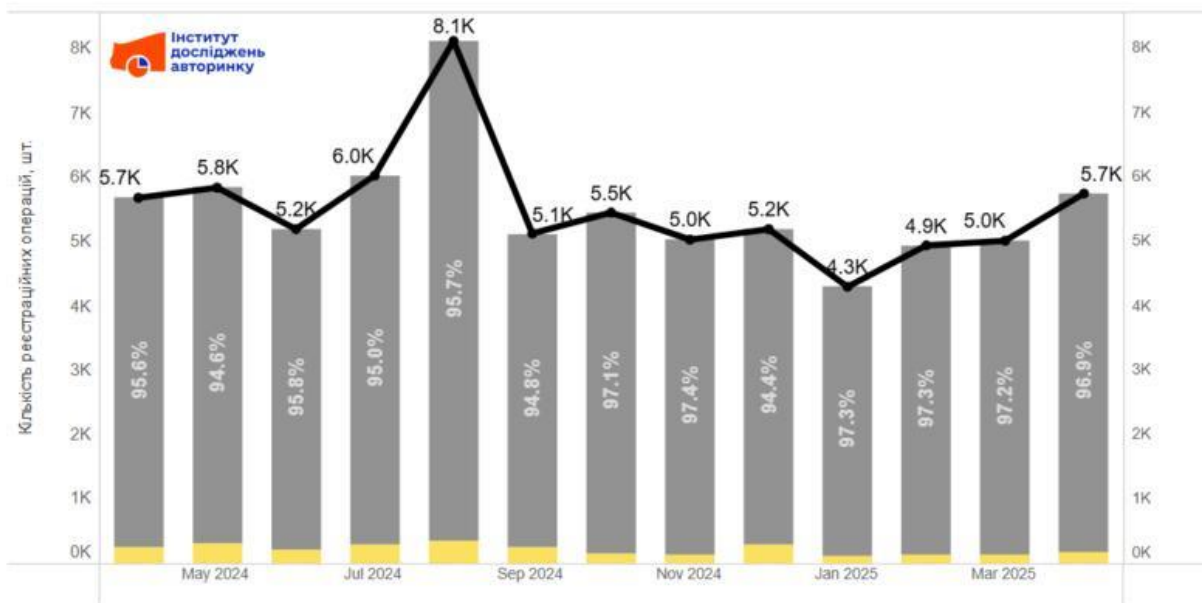


Рис. 3.2. Динаміка ринку нових легкових авто <https://auto.bigmir.net/ua>

У 2023 році продажі автомобілів преміум-класу в Україні зросли майже вдвічі, досягнувши 13 292 одиниць, що становить 20% ринку нових авто. Найбільшим попитом користуються німецькі бренди BMW та Mercedes-Benz.

Станом на квітень 2025 року було продано 5,7 тис. нових легкових автомобілів, що на 1,2% більше порівняно з квітнем попереднього року. Більшість з них – 96,9% – були імпортовані, а 3,1% – вироблені в Україні. Найпопулярнішими залишаються кросовери, зокрема Skoda Karoq, що випускається на заводі «Єврокар» у Закарпатті.

Таким чином, попри виклики, український автомобільний ринок демонструє стійке зростання, зумовлене як внутрішніми змінами, так і зовнішніми інвестиціями.

3.2. Пропозиції управління комерційною діяльністю ТОВ “КПП ЦЕНТР”

Перш ніж удосконалювати комерційну діяльність ТОВ “КПП ЦЕНТР” та управління нею, доцільно розглянути та оцінити слабкі та сильні сторони даного підприємства, а також фактори зовнішнього середовища. Це дозволяє нам зробити проведений нами SWOT-аналіз діяльності досліджуваного нами підприємства, зображений на рис. 3.3.

Під час аналізу зовнішнього середовища підприємства важливо чітко розмежовувати потенційні можливості й загрози. Водночас при оцінюванні внутрішнього середовища видно, що організація має обмежений рівень внутрішньої стійкості. SWOT-аналіз формує ключові елементи, що виявляються на етапі стратегічного позиціонування. У результаті поєднання різних категорій факторів виникають чотири зони, кожна з яких відображає певний напрямок стратегічного розвитку, що враховується при розробці загальної економічної політики.

Розширення збуту може здійснюватися як через використання зовнішніх можливостей, так і через протидію загрозам. Обидва підходи залежать від ефективного задіяння внутрішніх ресурсів підприємства та здатності адаптуватися до змін навколишнього середовища.

		Стан зовнішнього середовища	
		Можливості: Розширення ринків збуту Розширення асортименту	Загрози: Зниження конкурентоздатності продукції. Перепрофілювання господарства.
Стан внутрішнього середовища	Сильні сторони: Рівень цін. Імідж як партнера. Якість продукції. Кадровий потенціал.	Розширення ринків збуту за рахунок високого ділового іміджу, прийняттого рівня цін, високої якості продукції, гнучкої системи ціноутворення. Зниження собівартості виробництва продукції.	Підтримувати високий діловий імідж, якість продукції і прийнятний рівень цін
	Слабкі сторони: Організація збуту. Використання нової техніки і нових технологій. Організація маркетингу. Відсутність ефективного стратегічного управління.	Формування стратегії маркетингової діяльності підприємства. Розширення ринків збуту за рахунок впровадження ефективного маркетингу.	Впровадження системи стратегічного управління, застосування нової техніки і технологій. Організація збуту на базі ефективного маркетингу.

Рис. 3.3. Матриця SWOT-аналізу для ТОВ “КПП ЦЕНТР”

Зона можливостей охоплює позитивні зовнішні чинники, які фірма може використати для зміцнення своїх ринкових позицій. До основних переваг належать:

1. Сильний бренд і довіра до нього (що полегшує вихід на нові ринки та залучення клієнтів; наявність позитивного іміджу дає змогу використовувати стратегії преміум-сегменту).
2. Гнучке та конкурентне ціноутворення (можливість швидко реагувати на зміни ринку, запроваджуючи акції, знижки та інші інструменти стимулювання попиту).
3. Висока якість продукції (що гарантує задоволення споживачів і сприяє формуванню довготривалих зв'язків із ними; дає змогу позиціювати товар у вищому ціновому сегменті).

4. Вихід на нові ринки (завдяки розвитку нових каналів реалізації, включаючи онлайн-платформи й партнерські мережі, а також географічну експансію).

Сектор загроз визначає бар'єри, які необхідно подолати для реалізації потенціалу. Ці виклики вимагають усунення внутрішніх слабких місць:

1. Недостатній кадровий потенціал або відсутність досвіду на нових ринках, а також слабе просування товару чи низький рівень інвестицій у маркетинг.

2. Необхідність чіткого маркетингового плану з акцентом на аналіз конкурентного середовища, цільової аудиторії та застосування сучасних маркетингових інструментів.

3. Потреба в укріпленні виробничих можливостей, вирішенні фінансових труднощів за допомогою інвестицій чи зниження витрат.

4. Адекватне реагування на дії конкурентів і формування унікальної ціннісної пропозиції.

Взаємозв'язок між можливостями й загрозами проявляється у тому, що:

- можливості відкривають нові напрями розвитку, ґрунтуючись на сильних сторонах компанії;

- загрози стимулюють до внутрішніх змін і усунення перешкод, що заважають реалізації шансів на успіх.

Поєднання роботи з цими двома напрямками допомагає не лише виходити на нові ринки, але й підвищувати стійкість підприємства до зовнішнього впливу. Основним фактором ефективності виступає маркетингова стратегія, яка враховує ринкову ситуацію, сильні сторони бізнесу та раціональне використання наявних ресурсів.

SWOT-аналіз демонструє, що розглянуте підприємство має добрі передумови для подальшого зростання, оскільки воно поєднує внутрішні переваги із зовнішніми можливостями, а також має ресурси для протидії потенційним ризикам.

Система управління має враховувати динаміку зовнішнього середовища та використовувати сучасні ІТ-рішення. Вона повинна підтримувати ефективне прийняття рішень для оптимального використання ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, енергетичних та інформаційних), спрямованого на виробництво конкурентоспроможної продукції.

Для того щоб підприємство посіло лідерські позиції на ринку, необхідно створити комплексну систему управління комерційною діяльністю, яка дозволяє чітко визначити необхідний рівень конкурентної здатності підприємства відповідно до масштабів бізнесу.

Комерційна діяльність є ключовим елементом у функціонуванні виробництва, адже вона суттєво впливає на загальну ефективність підприємства. Вона визначає рівень прибутковості, здатність витримувати конкуренцію на ринку, формує споживчі вподобання та інші критично важливі показники. Правильно сформульована комерційна стратегія сприяє досягненню успіху компанії на ринку, оскільки охоплює всі аспекти – від виробництва та реалізації продукції до фінансового управління.

Раціонально організована комерційна діяльність дозволяє підприємству реалізовувати поставлені цілі та забезпечувати стабільний розвиток. Виробничо-комерційна функція підприємства виступає посередником між виробниками та кінцевими споживачами, допомагаючи краще задовольняти потреби клієнтів і, таким чином, підвищувати ефективність взаємодії усіх учасників процесу. Основна мета такої діяльності полягає в укладанні взаємовигідних угод, що відповідають інтересам усіх сторін у процесі виготовлення та реалізації товарів.

Процес управління виробничо-комерційної діяльності є складним і багатофакторним, базується на глибокому аналізі великих обсягів інформації, яка надходить з різноманітних джерел. Він охоплює систематизацію даних та гармонізацію змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі, що необхідно для прийняття обґрунтованих рішень у межах стратегічного й тактичного планування.

Нами було розроблено модель управління виробничо-комерційної діяльності для конкретного підприємства ТОВ “КПП ЦЕНТР” (див. табл. 3.1). В основу моделі покладено такі вихідні елементи: вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, стратегічні підходи до комерційної діяльності, формування комерційного відділу, модернізація матеріально-технічної бази, вихід на нові ринки та створення інформаційної бази даних.

Таблиця 3.1

Модель процесу управління виробничо-комерційною діяльністю ТОВ “КПП ЦЕНТР”

Фактори	Зміст
Фактори зовнішнього середовища підприємства	Соціально-економічне середовище, постачальники, покупці, кон’юнктура ринку, суб’єкти комерційних зв’язків, законодавчі та нормативні акти та ін.
Фактори внутрішнього середовища підприємства	Виробничі, фінансові, економічні, товарно-матеріальні, інформаційні та кадрові ресурси
Розроблена стратегія комерційної діяльності підприємства	Отримання реального прибутку на основі цілей і можливостей підприємства, умов зовнішнього середовища, стану та розширення цільових ринків
Освіта комерційної служби підприємства	Відповідно до стратегічних цілей комерційної діяльності та поставленими комерційними та господарськими завданнями
Розвиток матеріально-технічної бази підприємства	Оновлення засобів виробництва, вдосконалення технологій, торгових і складських процесів
Розширення цільових ринків продукції підприємства	Орієнтація на платоспроможність і мотиви споживачів, пропозиція торгового асортименту
Створення банку даних підприємства	Формування комерційних управлінських рішень

Загалом виробничо-комерційна діяльність відіграє важливу роль у стабільному функціонуванні підприємства. Вона охоплює процеси створення продукції чи послуг, їх збут і отримання доходу. При грамотному та економічно обґрунтованому

підході така діяльність підвищує конкурентоспроможність підприємства й зміцнює його фінансову стійкість.

Отже, ефективне ведення виробничо-комерційної діяльності є визначальним чинником сталого розвитку підприємства та зростання його позицій на ринку.

Для того, щоб належним чином здійснювати управління комерційною діяльністю підприємства важливо розуміти всі цілі в діяльності, які ставить перед собою керівництво даного підприємства. Всі ці цілі та заходи найкраще відобразити у вигляді так званого дерева цілей управління комерційною діяльністю ТОВ “КПП ЦЕНТР” (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Формування заходів спрямованих на вдосконалення комерційної діяльності ТОВ “КПП ЦЕНТР”

В залежності від пріоритетності та специфіки виконання кожної цілі ми здійснили ранжування даних цілей (табл. 3.2) і проставили їх у такій послідовності,

яка на нашу думку буде найкраще сприяти правильному та ефективному управлінню комерційною діяльністю ТОВ “КПП ЦЕНТР”.

Таблиця 3.2

Ранжування пріоритету цілей ТОВ “КПП ЦЕНТР”

Пріоритет	Найменування цілі	Пояснення
1	Проведення оптимізації асортименту продукції	Щодо інших цілей ця є пріоритетною, тому що саме асортимент продукції є основним показником діяльності та впливає на товарообіг та прибуток підприємства.
	Регулярне вивчення і аналіз попиту покупців	Від цього залежить ефективність комерційної діяльності підприємства, яка в першу чергу обумовлюється структурою реалізованого асортименту.
	Аналіз структури асортименту продукції	Проводять для детального аналізу асортименту певної групи продукції. Метод ABC, є одним з ефективних методів аналізу асортименту. XYZ-аналіз створює більш повну картину торгових процесів.
2	Проведення рекламно-інформаційної діяльності зі збуту продукції	Рекламно-інформаційна діяльність по збуту продукції виступає як засіб боротьби з конкурентами за свою частку на ринку. Одночасно рекламно-інформаційна діяльність створює навколо певних видів продукції громадську думку, тим самим впливає на формування потреб.
3	Проведення роботи з дослідження основних конкурентів і постачальників	Від цього залежить якість роботи підприємства, тому необхідно звернути увагу на досягнення даної цілі, хоча вона і не пріоритетна.
	Проведення роботи з вивчення основних конкурентів	Виявлення та моніторинг цін, реклами, асортименту та якості.
	Проведення роботи з аналізу постачальників	Оцінка та відбір потенційних об’єктів для укладення договору про взаємодію.

Отже, під час управління комерційною діяльністю в пріоритеті у ТОВ “КПП ЦЕНТР” повинно бути зосередження уваги саме на дослідженні потреб ринку

автозапчастин, аналіз і якісне покращення свого асортименту, а також застосування ряду маркетингових інструментів для підвищення ефективності торгівлі своєю продукцією.

Таблиця 3.3

Заходи спрямовані на вдосконалення виробничо-комерційної діяльності
ТОВ «КІПІ ЦЕНТР»

Заходи	Способи реалізації	Принципи реалізації	Дії по реалізації запропонованих заходів
Подальша оптимізація асортименту продукції	Купівля програмного забезпечення «Konsi Assortment Optimization»	Розгляд наданих продуктів з точки зору клієнта. Використання принципу «офіс під ключ»	За допомогою програми «Konsi Assortment Optimization» можна регулярно здійснювати вивчення і аналіз попиту покупців. Аналіз структури асортименту продукції методом ABC і XYZ
Посилення рекламно-інформаційної діяльності по збуту продукції та підвищення її якості	Таргетингова реклама в інтернеті, удосконалення роботи сайту підприємства. Присутність на торгових маркет-плейсах	Постійний моніторинг відвідуваності сайту та ефективності роботи інструментів	Інвестування в таргетингову рекламу та оновлення сайту
Посилення роботи з дослідження конкурентів і постачальників	Виявлення та моніторинг цін, реклами, асортименту та якості. Проведення оцінка та відбір потенційних об'єктів для укладення договору про взаємодію		

Усі заходи, спрямовані на покращення виробничо-комерційної діяльності підприємства, мають реалізовуватись одночасно, оскільки вони охоплюють різні напрямки, але є складовими єдиної організаційної системи. Такий цілісний підхід забезпечує синергію дій і сприяє істотному зростанню ефективності бізнесу.

Основні аргументи на користь паралельного впровадження заходів такі:

1. Всебічна дія на бізнес-процеси – зниження виробничих витрат слід поєднувати з модернізацією маркетингових підходів для максимального результату.
2. Раціональне використання часу – одночасне здійснення змін скорочує терміни досягнення поставлених цілей, що є критичним у конкурентному середовищі.
3. Підтримка гнучкості та конкурентоздатності – безперервне вдосконалення в різних сферах (технології, збут, фінанси, управління персоналом) допомагає компанії ефективніше реагувати на зовнішні виклики.
4. Зменшення ризиків – у випадку труднощів в окремих напрямках, інші ініціативи можуть частково компенсувати негативні наслідки, зберігаючи стабільність бізнесу.
5. Спрямованість на стратегічні цілі – координовані дії у всіх підрозділах сприяють реалізації загальної стратегії компанії, що зосереджена на зростанні прибутку та оптимізації бізнес-процесів.

Розширення товарного асортименту може відкрити додаткові джерела фінансування для підприємства. При цьому необхідно дотримуватися основного напрямку діяльності, щоб нові продукти відповідали загальній стратегії. Важливо орієнтуватися на потреби споживачів, прагнучи до їх повного задоволення, адже це сприятиме залученню нових клієнтів і збереженню наявних.

Підприємство має у своєму розпорядженні необхідні трудові ресурси та матеріально-технічну базу, але для впровадження цифрових рішень знадобляться додаткові інвестиції, зокрема у програмне забезпечення «Konsi Assortment Optimization».

Цей програмний продукт належить до найкращих інструментів для управління асортиментом, оскільки допомагає сформувавши найефективніший перелік товарів, оптимізуючи процеси закупівлі та підвищуючи оборотність і прибутковість продукції. Програма виконує функцію універсального помічника менеджера:

дозволяє проводити детальний аналіз продажів, оцінювати рентабельність товарів, здійснювати структурний, динамічний, рейтинговий і порівняльний аналіз.

Купівля програмного забезпечення «Konsi Assortment Optimization» буде коштувати для підприємства 27 450 грн. До цих витрат ще можна додати 2 тис.грн. за кожний виклик консультанта для обслуговування і допомоги у користуванні цим програмним забезпеченням.

ТОВ «КПП ЦЕНТР» планує розширювати свої філії по Україні, адже сьогодні присутні окрім Львова ще у Києві та Дніпрі. Для того, щоб збільшувати кількість відділень компанії та розширювати клієнтську базу потрібно забезпечити хорошу присутність підприємства та інформації про нього в Інтернеті. Тому розглянемо детальніше сайт ТОВ «КПП ЦЕНТР» (рис.3.5).

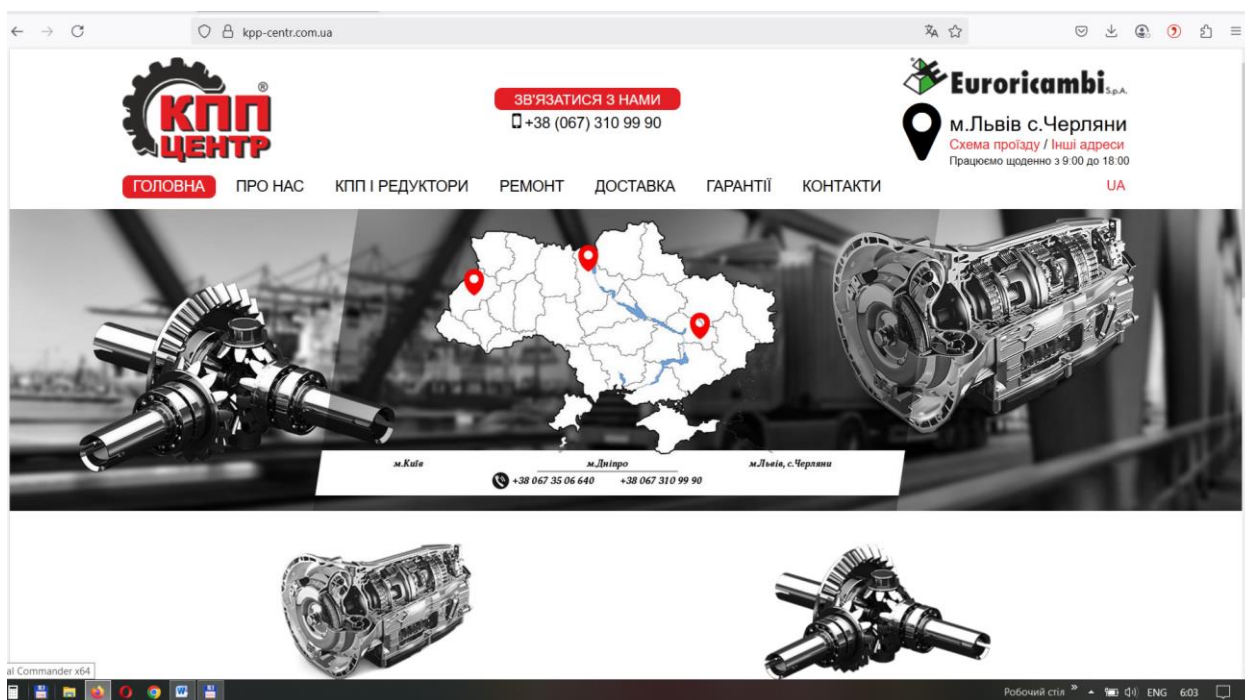


Рис. 3.5. Скрін сайту ТОВ «КПП ЦЕНТР»

З рисунку видно, що на сайті ТОВ «КПП ЦЕНТР» міститься інформація про послуги з ремонту та продукцію, які пропонує підприємство. Також ТОВ «КПП ЦЕНТР» пропонує послуги доставки автозапчастин різними методами (рис. 3.6).

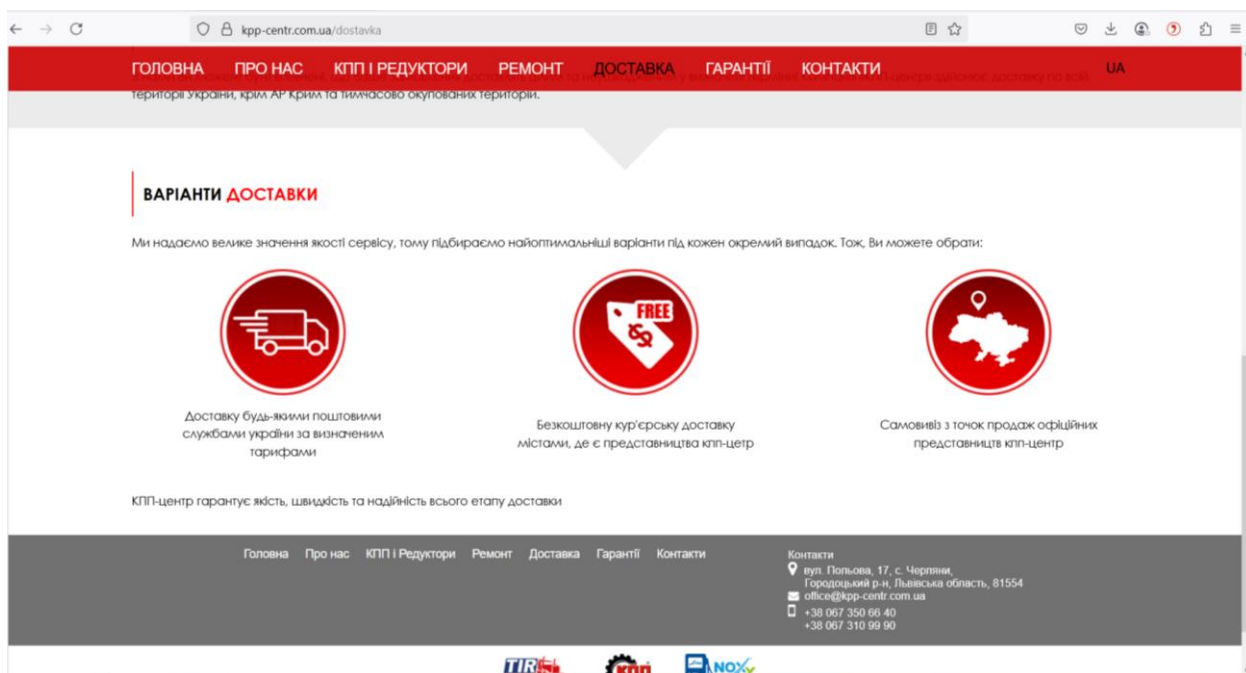


Рис. 3.6. Варіанти доставки автозапчастин ТОВ “КПП ЦЕНТР”

Також слід відзначити, що сайт достатньо інформативний, є можливість отримання зворотнього зв'язку, присутні позитивні відгуки і оцінка якості надання підприємством послуг від клієнтів.

Дане підприємство поки не зареєстроване на торговельних площадках і дозвом того є скрін відсутності ТОВ “КПП ЦЕНТР” на площадці europages.

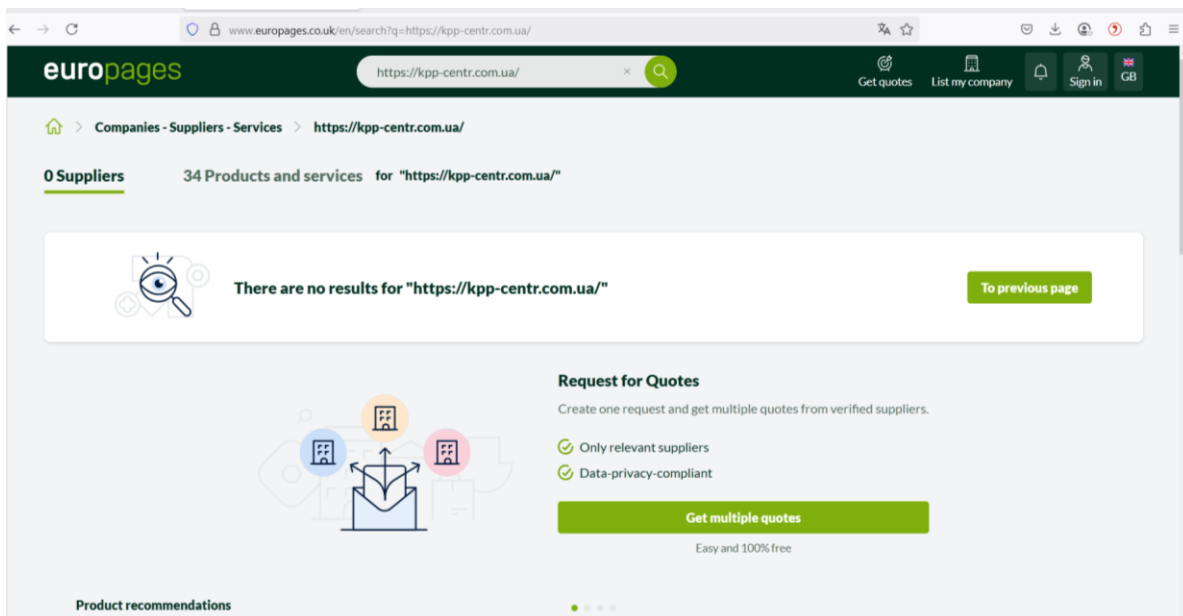


Рис. 3.7. Відсутність ТОВ “КПП ЦЕНТР” на торговельній площадці europages

Для того, щоб оцінити ефективність роботи сайту ТОВ “КПП ЦЕНТР” ми скористалися застосунком similarweb і провели оцінку статистики сайту (рис. 3.8).

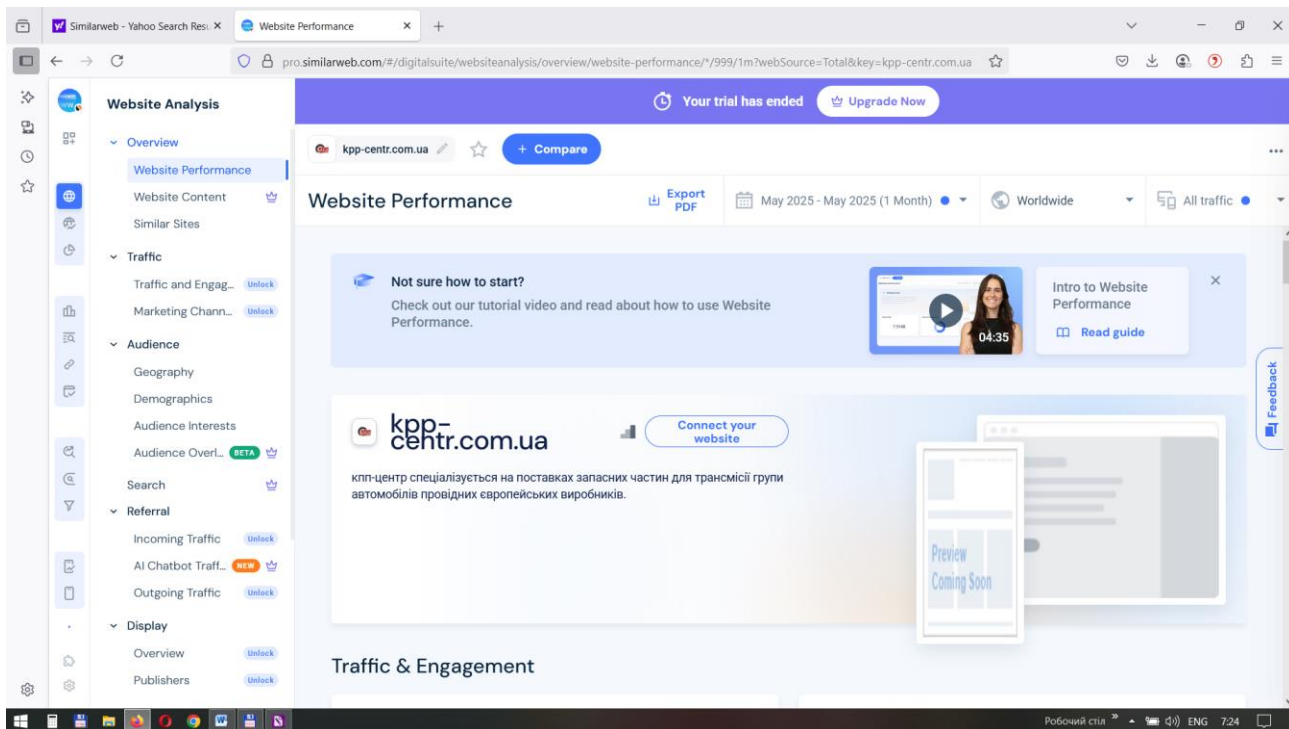


Рис. 3.8. Ефективність роботи сайту ТОВ “КПП ЦЕНТР” через similarweb

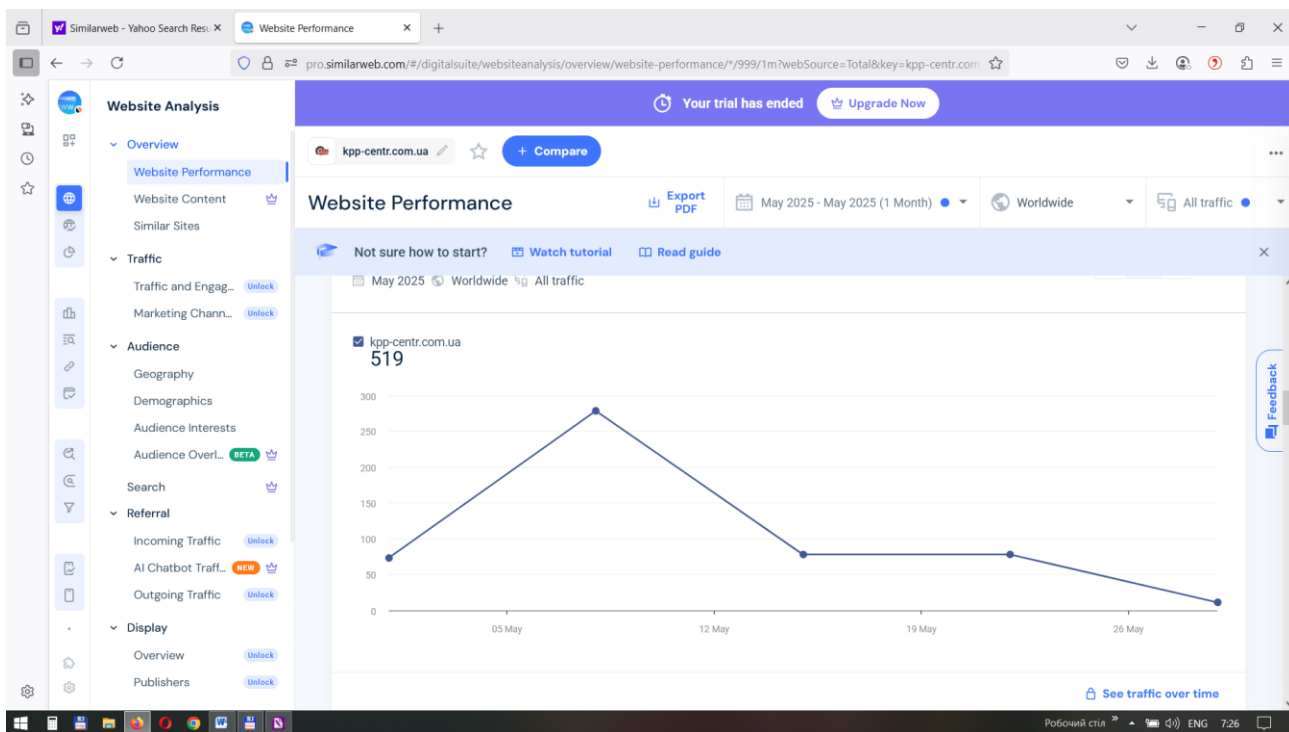


Рис. 3.9. Відвідування сайту ТОВ “КПП ЦЕНТР” впродовж травня 2025р.

З рис. 3.9 можна спостерігати активність відвідування сайту ТОВ “КПП ЦЕНТР” впродовж травня місяця. Варто відзначити, що активність на сайті за місяць могла б бути і вищою, бо 519 осіб за місяць – не є високим показником.

З рис. 3.10 видно, що основними каналами комунікації із сайтом ТОВ “КПП ЦЕНТР” є прямий пошук через ключові слова і дещо меншими через соціальні мережі та платну канали комунікації.

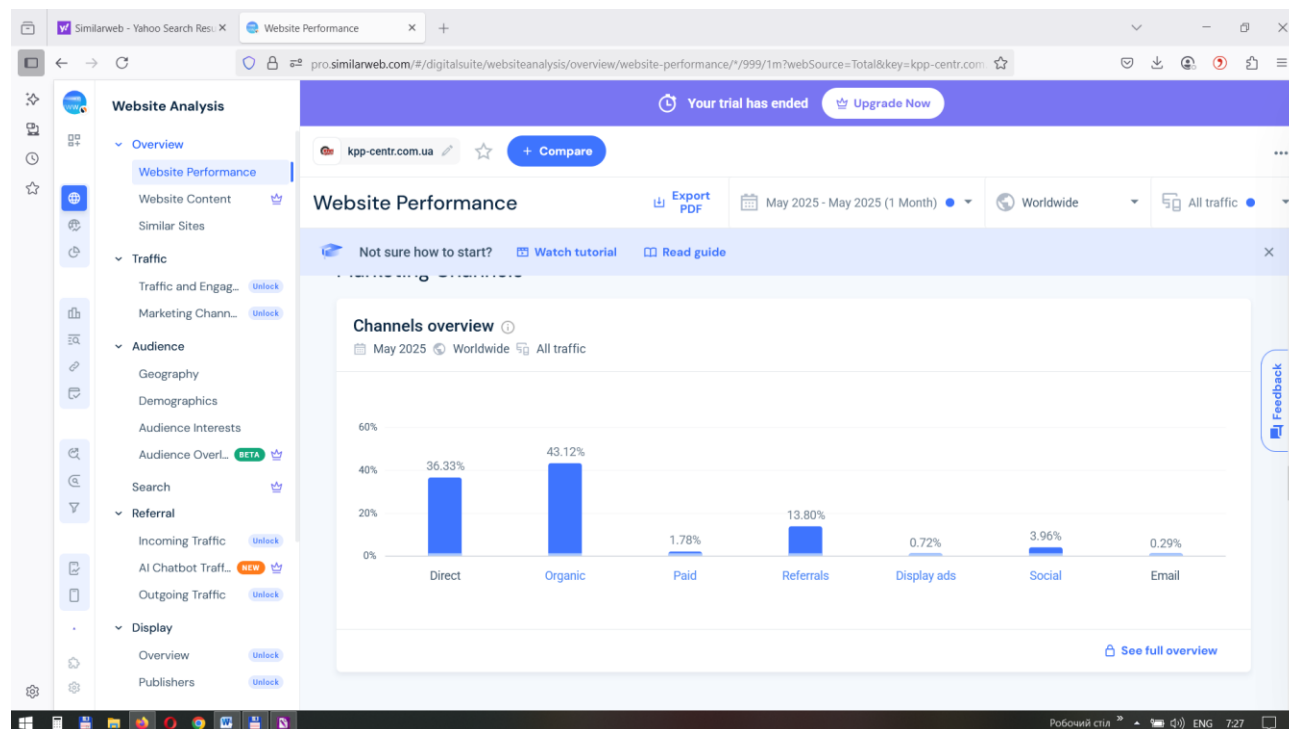


Рис. 3.10. Канали комунікації клієнтів з ТОВ “КПП ЦЕНТР”

З статистики сайту стає очевидним, що даному підприємству потрібно серйозно покращити роботу сайту, оскільки основною аудиторією там є клієнти лише з України і відвідуваність сайті достатньо низька. Для цього потрібно забезпечити подання інформації про продукцію та послуги ТОВ “КПП ЦЕНТР” на спеціалізованих торгових площадках та сайтах із подачею інформації про компанію та можливістю переходу на сайт компанії. Пронуємо для початку ТОВ “КПП ЦЕНТР” зареєструватися на безкоштовних площадках, які не коштуватимуть підприємству залучення додаткових коштів.

На нашу думку, приділивши увагу оптимізації асортименту продукції зважаючи на виявлені потреби ринку та покращення ефективності роботи сайту компанії дозволить ТОВ “КПП ЦЕНТР” значно підвищити ефективність комерційної діяльності, що вплине на активізацію збутової діяльності та маркетингових зусиль. Все це в сукупності впливатиме і на підвищення фінансових показників ТОВ “КПП ЦЕНТР” у майбутньому періоді, покращення яких ми і відобразили у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Проект зміни базових показників діяльності ТОВ “КПП ЦЕНТР” у 2025 році

Показники	Один. виміру	Роки		Абс. відхилення (+/-)
		2024	проектний	
Обсяги реалізації продукції (чистий дохід від реалізації)	тис.грн.	3299337	3464303,9	164966,9
Обсяги виробництва продукції	тис.грн.	197 977,8	207 876,69	9 898,89
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	2 577 496	2706370,8	128874,8
Повна собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	3 110 101	3265606,1	155505,1
Прибуток від реалізації продукції	тис.грн.	296941	311788,05	14847,05
Середньоспискова чисельність працівників	осіб	408	408	20,4
Вартість основних засобів	тис.грн.	180946	189993,3	9047,3
Фондовіддача	грн./грн.	18,23	18,23	0
Фондомісткість	грн./грн.	0,05	0,05	0
Продуктивність праці (виробіток на одного працівника)	тис.грн./особу	8086,61	8 490,94	404,33
Рентабельність реалізованої продукції	%	86,10	106,08%	19,9%

Дослідження показують, що найпесимістичніший варіант активізації маркетингових зусиль, збутової діяльності, залучення інтернет інструментів для підвищення рівня управління комерційною діяльністю дозволяє підвищити фінансові результати підприємства щонайменше на 5%. Відштовшуючись від цього ми розраховали та спрогнозували як зростуть фінансові результати ТОВ “КПП ЦЕНТР”, якщо підприємство оптимізує свій асортимент і реалізуватиме лише те, що вимагає попит, застосовуючи при цьому маркетингові заходи.

Як видно з табл. 3.4 ряд порівняно недорогих, а інколи і безкоштовних для підприємства заходів дозволить йому значно покращити свої фінансові показники. При цьому прибуток від реалізації зросте на 14847,05 тис.грн., а рентабельність реалізованої продукції зросте на 19%.

Розрахунки довели, що здійснюючи правильне управління комерційною діяльністю ТОВ “КПП ЦЕНТР”, вкладаючи при цьому мінімальні інвестиції можна отримати достатньо високе зростання фінансових результатів діяльності. Тому, запропоновані нами механізми управління комерційною діяльністю та пропозиції активізації маркетингових зусиль є лише відправною точкою для покращення діяльності ТОВ “КПП ЦЕНТР” та виведення її на якісно новий рівень з точки зору прибутковості та розширення діяльності.

ВИСНОВКИ

У даній дипломній роботі ми аналізували можливості управління комерційною діяльністю ТОВ “КПП ЦЕНТР”. Це підприємство, яке має свої представництва у Львові, Києві та Дніпрі і планує розштрювати свою присутність на вітчизняному ринку.

Дане підприємство займається продажем запчастин для легкових та вантажних автомобілів (в основному коропки передач та редуктори, а також надає послуги ремонту. Підприємство є клієнтоорієнтоване, тому намагається надавати широкий спектр якісних послуг для своїх клієнтів, в тому числі і різні варіанти доставки замовлених автозапчастин.

Комерційна діяльність підприємства- це широкий спектр всіх сфер діяльності підприємства, включаючи виробничу діяльність, збут аж до маркетингової діяльності. Тому дуже важливо приділяти увагу управлінню комерційній діяльності, оскільки це напряду впливає на результативність діяльності підприємства та його фінансові показники.

Фінансовий стан діяльності ТОВ “КПП ЦЕНТР” ми здійснили у другому розділі даної роботи. Дослідження показали, що ТОВ “КПП ЦЕНТР” є фінансово стабільним підприємством, та незалежним від зовнішніх джерел фінансування. Довгострокові зобов’язання підприємства за аналізовані три роки були незначним і вони щороку знижувалися. Підприємство щороку збільшує обсяг реалізації продукції та послуг, скорочує операційний цикл діяльності і показує хороші показники рентабельності діяльності.

Разом з цим ТОВ “КПП ЦЕНТР” є достатньо ліквідним підприємством, на якому працює понад 400 працівників. Щороку чисельність працівників зростає, а продуктивність їх діяльності збільшується. Такі показники є достатньо хорошим фактором розвитку даного підприємства.

Проте, незважаючи на те, що діяльність ТОВ “КПП ЦЕНТР” характеризується хорошим фінансовим станом, необхідно постійно працювати над управлінням комерційної діяльності підприємства для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним на ринку і продовжувало зростати у своїй діяльності.

Для цього у третьому розділі даної дипломної роботи нами розроблена модель управління комерційною діяльністю, яка передбачає ряд заходів та механізмів для оптимізації діяльності компанії, збільшення її присутності в сучасному інформаційному просторі тощо.

Для того, щоб зрозуміти що саме потрібно покращувати на ТОВ “КПП ЦЕНТР” у комерційній діяльності ми здійснили SWOT-аналіз діяльності даного підприємства. Такий аналіз засвідчив наявність стійких сильних сторін підприємства у сфері організації своєї діяльності та фінансовому плані. Проте підприємство стикається постійно з рядом загроз економічного та політичного середовища, які чинять негативний вплив на його діяльність.

Саме тому, що уникнути ризиків діяльності ТОВ “КПП ЦЕНТР” у теперішньому нестабільному економічному середовищі та середовищі невизначення функціонування бізнесу без повномасштабну війну в Україні, ми прийшли до висновоків, що підприємству потрібно здійснювати грамотне управління своєю комерційною діяльністю.

В пріоритеті управління комерційною діяльністю ТОВ “КПП ЦЕНТР” повинно стати оптимізування асортименту продукції зважаючи на дослідження ринку та попит. Для цього пропонуємо закупити платний застосунок, який допомагає оптимізувати автоматично асортимет товару, що пришвидшить роботу і покращить її ефективність. Також підприємству потрібно залучати маркетингові інструменти для того, щоб компанія ставала впізнаваною і клієнтська база компанії розширювалася.

Оцінивши статистику роботи сайту ТОВ “КПП ЦЕНТР” ми запропонували підприємству зареєструватися на різноманітні безкоштовні торговельні площадки

для того, щоб про продукцію та послуги компанії знало ширше коло потенційних клієнтів. Також підприємству потрібно здійснювати постійну роботу для поширення сайту компанії, адже лише створити сайт не достньо, ним потрібно постійно займатися і просувати його в інтернет-просторі. Для цього потрібно на постійній основі залучити фахівців, які б цим займалися.

У даній роботі ми показали, що ряд інструментів, які можна використовувати для управління комерційною діяльністю можна використовувати або безкоштовно або за абсолютно прийнятну суму коштів, які є посильними для підприємства зважаючи на його достатньо хороше фінансове становище.

Запропоновані нами напрямки управління комерційною діяльністю впливатимуть на покращення фінансових результативності діяльності ТОВ “КПП ЦЕНТР”, що доведено нами у табл. 3.4.

Підсумовуючи, варто наголосити на тому, що застосовуючи механізми управління комерційною діяльністю, які іноді не коштують нічого або мінімальні інвестиції з боку підприємства можна досягнути помітних фінансових результатів та підвищувати свої позиції на ринку і конкурентоспроможність у порівнянні з іншими виробниками такої ж продукції чи послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабух І. Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею / І. Б. Бабух // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 10(1). – С. 23–26
2. Балабанова Л. В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навч. посібник / Л. В. Балабанова, А. М. Германчук. – Київ : Професіонал, 2004. – 288 с.
3. Бізнес-словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.businessdictionary.com/definition/supply-network.html>
4. Білан О. Застосування брендингу: переваги і недоліки / О. Білан // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2009. – № 648. – С. 231–235.
5. Волошина А.В. Класифікація і характеристика структурних елементів бренда [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://core.ac.uk/download/pdf/55296884.pdf>
6. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент / Войчак А.В. – Київ : Вид-во КНЕУ, 1998. – 624 с.
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. – Київ : Лібра, 2002. – 705 с.
8. Гонський М. Д. Сутність і зміст комерційної діяльності торговельного підприємства / М. Д. Гонський // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.1. – С. 177–182.
9. Господарський кодекс України. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
10. Дахно І. І. Міжнародна торгівля : навч. посіб./ І. І. Дахно. – Київ : МАУП, 2003. – 296 с.

11. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : Підручник для вузів / І. В. Багрова, Н. І. Редіна, В. Є. Власюк, О. О. Гетьман. – Київ : Центр навч. літ-ри, 2004. – 580 с.
12. Інтернет-ринок автозапчастин [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://docs.google.com/presentation/d/e/2PACX-1vRmHY2ZwnEhyD7Q5OMZTZ5u8zYGiScAumjrAm6ff-i4HNVty0GRZJuwzwsd3OhLrIWbZmitAvtYGW7a/pub?start=false&loop=false&delayms=5000&slide=id.gdace88c861_1_0
13. Комерційна діяльність : підруч. / за ред. проф. В. В. Апопія. – Київ : Знання, 2008. – 558 с.
14. Крисько Ж. Сутність та види комерційної діяльності підприємства / Ж. Крисько // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2013. – Вип. 18. – С. 75–83
15. Куклін О. В. Комерційна діяльність організацій: Курс лекцій : навчальний посібник / О. В. Куклін. – Черкаси : Кур'єр, 2005. – 234 с.
16. Маркетинг: навч. посіб. / під редакцією С.В.Ковальчук – Львів : Новий світ-2000, 2018. – 679 с.
17. Маркетингові Інтернет-комунікації [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/3_silabus_marketingovi_internet-komunikacii.doc.pdf
18. Організація оптової торгівлі [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://stud.com.ua/73448/marketing/organizatsiya_optovoyi_torgivli
19. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
20. Офіційний сайт «Автолідер автозапчастини гуртом Інтернет-магазин» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://online.avtolider-ua.com>
21. Писаренко В. В. Організаційно-економічні аспекти маркетингової діяльності / В. В. Писаренко. // — Суми: Унів. кн. – 2012. – С. 71.

22. Примак Т. О. Оцінка економічної ефективності комплексу маркетингових комунікацій / Т. О. Примак. // Системні методи керування, технологія та організація виробництва, ремонту і експлуатації автомобілів. – К., 2013. – Вип.12. – С. 350–356 с.

23. Причепа І. В. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов / І. В. Причепа, О. Й. Лесько, Р. В. Горенко // Економіка та суспільство. – 2022. – Випуск № 35.

[Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1106/1063>

24. Просування інтернет-магазину в соцмережах [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://horoshop.ua/ua/blog/prodvizhenie-internet-magazina-v-sotssetyakh/>

25. Процес планування маркетингових комунікацій [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.info-library.com.ua/books-text-9599.html>

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

27. Сахаров В.Є. Застосування торгових марок у просуванні товарів // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №7. – С. 75-85.

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

29. Шестов С. М. Підвищення ефективності комплексу маркетингових комунікацій підприємства на засаді маркетингу / С. М. Шестов. // Т. 2.. – 2013. – С. 163–168

30. Як війна вплинула на стан «залізних коней» українців і на що слід звертати увагу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://24tv.ua/viyna-rosiyi-ukrayinoyu-zapchastini-do-avto-remont-avtomobilya_n2082407