

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
КОМЕРЦІЙНІ ПОСЛУГИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

(на матеріалах ТОВ «АЛАН», м. Дніпро)

Студентки 5 курсу, 3з групи,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини» освітньої
програми «Міжнародний бізнес»

Михайлюк Катерини
Вікторівни

Науковий керівник,
доктор економічних наук,
професор, професор кафедри
світової економіки

Корж Марина
Володимирівна

Гарант освітньої програми,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри світової
економіки

Лежетько Вікторія
Генадійівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права, Кафедра світової економіки
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»,
Освітня програма «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.

«__» _____ 20__ р

Завдання на випускний кваліфікаційний проект (роботу) студентів

Михайлюк Катерини Вікторівни

1. Тема випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Комерційні послуги у міжнародному бізнесі

(на матеріалах ТОВ «АЛАН», м. Дніпро)

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Строк здачі студентом закінченого проекту (роботи)

13.01.2023р.

3. Цільова установка та вихідні дані до проекту (роботи)

Мета проекту (роботи) – вивчення, аналіз та створення пропозицій з удосконалення комерційних послуг ТОВ «АЛАН» у міжнародному бізнесі.

Об'єкт дослідження – дослідження теоретичних аспектів комерційних послуг ТОВ «АЛАН» у міжнародному бізнесі.

Предмет дослідження – теоретичні основи та практичні аспекти застосування комерційних послуг в міжнародній діяльності ТОВ «АЛАН», м. Дніпро.

3. Перелік графічного матеріалу

Рисунків - 6

Таблиць - 5

5. Консультанти по проекту (роботі) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускного кваліфікаційного проекту (роботи) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМЕРЦІЙНИХ ПОСЛУГ ТОВ «АЛАН» У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

- 1.1.** Теоретичні основи та особливості формування комерційної діяльності
- 1.2.** Особливості комерційної діяльності ТОВ «Алан» у міжнародному бізнесі

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНИХ ПОСЛУГ ТОВ «АЛАН»

- 2.1.** Аналіз господарської та комерційної діяльності ТОВ «Алан»
- 2.2.** Пропозиції з удосконалення комерційних послуг ТОВ «Алан»

Висновки до розділу 2

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

7. Календарний план виконання проекту (роботи)

№ пор.	Назва етапів випускного кваліфікаційного проекту (роботи)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.11.2022	15.11.2022
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 12.12.2022	14.12.2022
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 31.12.2022	30.12.2022
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 12.01.2023	09.01.2023
5	Подача готової ВКР науковому керівнику	до 20.01.2023	13.01.2023
6	Подача готової ВКР на кафедру	до 25.01.2023	Згідно графіку
7	Попередній захист ВКР	3 30.01.2023	Згідно графіку
8	Захист ВКР	3 13.02.2023	Згідно графіку

8. Дата видачі завдання « _____ » _____ 20__ р.

9. Керівник випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Корж М.В. _____

10. Гарант освітньої програми

Лежєськова В.Г. _____

11. Завдання прийняв до виконання студент

Михайлюк К.В. _____

12. Відгук керівника випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

В сучасних умовах розвитку світогосподарської системи формування та розвиток ринку комерційних послуг є перспективнішим напрямом розвитку міжнародного бізнесу, тому актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи Михайлюк Катерини Вікторівни «Комерційні послуги у міжнародному бізнесі (за матеріалами ТОВ «Алан», м.Дніпро») не викликає сумнівів. Робота Михайлюк К.В. у повній мірі розкриває обрану тему дослідження. В першому розділі роботи розкрито теоретичні основи та особливості формування комерційної діяльності, проаналізовано особливості комерційної діяльності ТОВ «Алан» у міжнародному бізнесі.

В другому розділі роботи проведено критичний аналіз господарської та комерційної діяльності ТОВ «Алан» та розроблено рекомендації та визначено пріоритети щодо удосконалення комерційних послуг ТОВ «Алан»

Робота розкриває у повному обсязі всі заявлені у вступі завдання. Автором здійснено значний обсяг аналітичної роботи, опрацьовано фахові вітчизняні та зарубіжні джерела за останні 5 років. Вона справляє позитивне враження. Випускна кваліфікаційна робота Михайлюк К.В. розкриває обрану тему, відповідає вимогам щодо оформлення та рекомендується до публічного захисту.

Керівник випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Корж М.В. _____

(підпис, дата)

13. Висновок про випускний кваліфікаційний проект (роботу)

Випускний кваліфікаційний проект (робота) студентки Михайлюк К.В може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Лежєцькова В.Г. _____

Завідувач кафедри

Дугінець Г.В. _____

« _____ » _____ 20____ р.

АНОТАЦІЯ

Михайлюк К.В. КОМЕРЦІЙНІ ПОСЛУГИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ (на матеріалах ТОВ «АЛАН», м. Дніпро).

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини», спеціалізацією «Міжнародний бізнес». Державний торговельно-економічний університет, 2023

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню комерційних послуг у міжнародному бізнесі.

У першому розділі досліджено теоретичні основи та особливості формування комерційної діяльності підприємства, а також надано характеристику комерційної діяльності ТОВ «Алан» у міжнародному бізнесі.

Другий розділ роботи містить аналіз господарської та комерційної діяльності ТОВ «Алан» та пропозиції з удосконалення комерційних послуг досліджуваного підприємства.

Ключові слова: комерційні послуги, комерційна діяльність, міжнародний бізнес

ANNOTATION

Mykhailiuk K.V. COMMERCIAL SERVICES IN INTERNATIONAL BUSINESS (based on the materials of "ALAN" LLC, Dnipro).

Final qualification paper for obtaining a bachelor's degree in specialty 292 "International Economic Relations", specialization "International Business". State University of Trade and Economics, 2023

The graduation thesis is devoted to the study of commercial services for international business.

In the first chapter, the theoretical foundations and peculiarities of the formation of the commercial activity of the enterprise are investigated, as well as the characteristics of the commercial activity of "Alan" LLC in international business are given.

The second section of the work contains an analysis of the business and commercial activities of "Alan" LLC and proposals for improving the commercial services of the company under study.

Keywords: commercial services, commercial activity, international business

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМЕРЦІЙНИХ ПОСЛУГ	5
ТОВ «АЛАН» У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	
1.1. Теоретичні основи та особливості формування комерційної діяльності	5
1.2. Особливості комерційної діяльності ТОВ «Алан» у міжнародному бізнесі	11
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ	19
КОМЕРЦІЙНИХ ПОСЛУГ ТОВ «АЛАН»	
2.1. Аналіз господарської та комерційної діяльності ТОВ «Алан»	19
2.2. Пропозиції з удосконалення комерційних послуг ТОВ «Алан»	26
Висновки до розділу 2	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	36

ВСТУП

Комерційна діяльність є основою розвитку міжнародного бізнесу.

Попри популярність ідей соціальної орієнтації бізнес-відносин, саме отримання прибутку є рушійною силою процесу взаємодії суб'єктів ринку на національному та міжнародному ринках. Комерційні послуги є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства незалежно від форми його власності, і саме у сфері торгівлі у багатьох випадках формується цінність продукту для кінцевого споживача. Зазначене свідчить про актуальність дослідження, присвяченого оцінці місця та ролі комерційних послуг у міжнародному бізнесі.

Теоретичні засади комерційної діяльності підприємств вивчали у своїх наукових працях такі вчені як А. А. Корнійчук, О. П. Овсак, М. В., Г. Л. Чміль, В. А. Свічкарь, І. В. Черниш, Я. А. Кирпита, Л. В. Лобач, І. В. Гонтарева, М. О. Гудович, В. О. Маслова, Я. О. Ралько, Л. М. Сатир, В. М. Кепко, Л. І. Стаднік, А. В. Непочатенко, Н. І. Насікан, О. В. Лошенко, Л. В. Сухомлин та ін. Водночас місце, роль та особливості комерційних послуг у міжнародному бізнесі дослідженні у науковій літературі недостатньо, що і обумовило вибір теми дослідження.

Об'єктом роботи є процес надання комерційних послуг у міжнародному бізнесі. Предмет роботи – теоретичні засади та практичні аспекти комерційних послуг у міжнародному бізнесі.

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення комерційних послуг ТОВ «Алан» у міжнародному бізнесі. Досягненню цієї мети сприяло виконання таких завдань:

- дослідити теоретичні основи та особливості формування комерційної діяльності;
- визначити особливості комерційної діяльності ТОВ «Алан» у міжнародному бізнесі;
- здійснити аналіз господарської та комерційної діяльності ТОВ «Алан»;
- сформулювати пропозиції з удосконалення комерційних послуг ТОВ «Алан».

У процесі написання роботи було використано низку загально-наукових методів, зокрема аналіз, синтез, дедукція, порівняння, спостереження, співставлення. Інформаційною базою для написання роботи стали нормативно-правові акти, що регулюють комерційну діяльність в Україні, наукові праці вітчизняних вчених, присвячені комерційній діяльності та комерційним послугам у міжнародному бізнесі, Інтернет-сайт та фінансова звітність підприємства.

Робота складається зі вступу, двох розділів з висновками до них, висновків та пропозицій та списку використаних джерел.



РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМЕРЦІЙНИХ ПОСЛУГ ТОВ

«АЛАН» У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Теоретичні основи та особливості формування комерційної діяльності

Комерційна діяльність, відповідно до вітчизняного законодавства, ототожнюється з підприємництвом, що трактується як самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [1]. Саме отримання прибутку є ключовою характеристикою комерційної діяльності, що вирізняє її від інших видів господарювання.

У той самий час законодавством визначено, що комерційна діяльність підприємств може набувати різних видів та форм, за умови відсутності заборони на їх здійснення законодавством України.

Особливості здійснення окремих видів підприємництва встановлюються законодавчими актами. Окремі види комерційної діяльності підлягають ліцензуванню – їх перелік визначається чинним законодавством держави.

Ключовими принципами комерційної діяльності є:

- вільний вибір підприємцем видів підприємницької діяльності;
- самостійне формування підприємцем програми діяльності, вибору постачальників і споживачів продукції, що виробляється, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежено законом, встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до закону;
- вільний найм працівників;
- вільне розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом;
- самостійне здійснення зовнішньоекономічної діяльності, використання підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд [1].

На наш погляд, представлений у законодавстві підхід містить у собі деякі протиріччя. За умови, якщо комерційна діяльність спрямована на отримання

прибутку, вона обов'язково має включати у себе елемент взаємодії двох сторін, одна з яких надає іншій товари та послуги на платній основі. Відповідно, незалежно від виду підприємницької діяльності, власне комерційна діяльність пов'язана з торгівлею.

Аналогічної думки дотримується низка вітчизняних науковців, які у своїх працях досліджували сутність даного поняття. Зокрема, А.А, Корнійчук зазначає, що комерційна діяльність є складовою господарської діяльності тих підприємств, які власну виготовлену продукцію реалізують споживачам, і тих, які здійснюють закупівлю товарів для подальшого їх продажу. Водночас автор підкреслює, що на її думку, комерційна діяльність тісно переплітається з усіма напрямками роботи підприємства, а саме від організації процесу виробництва до формування економічного результату [2]. Повністю погоджуємося з позицією автора стосовно тісного взаємозв'язку усіх напрямів діяльності підприємства зі сферою комерційних послуг, оскільки, на наш погляд, усі елементи господарської діяльності є взаємозалежними. Позиція Сатир Л.М. є подібною. На її думку, комерційна діяльність є частиною підприємницької діяльності на товарному ринку і відрізняється від неї лише тим, що не охоплює сам процес виготовлення товару чи надання послуги [3].

Овсак О.П. також вважає, що комерційна діяльність є частиною підприємницької діяльності, результатом якої є здійснення купівлі-продажу ресурсів, продукції, послуг та отримання прибутку. Причому бізнеспроцеси виготовлення продукції та надання послуг не є складниками комерційної діяльності підприємства [4]. Автор, як і законодавство України, акцентує увагу на отриманні прибутку як на характерній рисі та так званому критерії виділення комерційної діяльності.

На думку Чміль Г.І. комерційна діяльність інтегрує процеси та операції, пов'язані зі зміною форм вартості в ході обміну, а також передбачає вирішення комплексу завдань із забезпечення й управління процесами купівлі-продажу, що здійснюються з метою отримання та збільшення прибутку, шляхом надання торгових послуг високої якості та забезпечення на цій основі задоволення потреб кінцевих споживачів [5]. перевагою запропонованого підходу є, на нашу думку,

ототожнення комерційної діяльності підприємства з наданням послуг у сфері торгівлі.

Черниш І.В. зазначає, що комерційна діяльність - це діяльність що охоплює всі процеси закупівельно-збутової діяльності з метою отримання прибутку [6]. Маслова В.О. також вважає, що комерційна діяльність підприємства являє собою комплекс взаємозалежних торгово-організаційних операцій, спрямованих на здійснення процесу купівлі-продажу товарів та надання торгових послуг з метою одержання прибутку [7].

На нашу думку, сферу закупівлі все ж доцільно відносини до операційної діяльності підприємства, оскільки навіть за умови придбання продукції для перепродажу на етапі закупівлі відбувається процес формування товару, який має бути проданий. Власне комерційна складова виникає при цьому на етапі збуту товару.

Подібної думки дотримується також Гонтарева І.В. зазначаючи, що сутність комерційної діяльності зводиться до виконання комерційно-посередницьких операцій і заходів щодо просування і збуту товарів і доведення їх до кінцевого споживача та/або роздрібних продавців [8].

Узагальнюючи викладене, вважаємо, що комерційна діяльність являє собою процес продажу продукту (товару або послуги) споживачу з метою отримання прибутку. Комерційна діяльність покликана забезпечити реалізацію такої важливої функції торгівлі як товарно – грошовий обмін. При цьому для досягнення цієї мети використовується значна кількість додаткових інструментів, які можуть стосуватися як сфери матеріально-технічного забезпечення та виробництва, так і безпосередньо збуту.

Комерційна діяльність є важливим напрямком для переважної кількості підприємств, при цьому, зважаючи на її складність та залежність від великої кількості факторів, її здійснення на міжнародному рівні має ряд особливостей.

На ефективність комерційної діяльності у міжнародному бізнесі впливає значна кількість факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Їх врахування є важливим для формування такої системи управління підприємством, яка дозволить максимізувати його результати. До факторів

зовнішнього середовища належать:

- мінливість структури попиту, виникнення нових товарів (аналогів, заміників), що обумовлює постійний пошук нових підходів до надання послуг торгівлі;
- глобалізація економіки, посилення ролі міжнародних корпорацій, діяльність яких динамізує конкурентний тиск та визначає параметри взаємодії з кінцевими споживачами;
- політична ситуація у світі, впровадження заходів захисту національних ринків (що призводить до зростання вартості продукції на зовнішньому ринку);
- розвиток міжнародної логістики;
- посилення ролі соціального та екологічного фактору у розвитку міжнародного бізнесу та увага до цих тенденцій у процесу організації збуту.

До внутрішніх факторів, що визначають особливості комерційної діяльності підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу належать зміна підходів до організації міжнародної діяльності (особливо в умовах глобальних криз, таких як коронавірус чи війна), посилення вимог до кваліфікації персоналу, розвиток HR-аутсорсингу, фрілансу; зростання значущості інформації для прийняття управлінських рішень та диджиталізація міжнародних відносин.

Дослідження всієї системи факторів, які впливають на комерційну діяльність у міжнародному бізнесі, дає змогу не тільки виявити сильні та слабкі сторони в управлінні підприємства, але й створити механізм її планування та прогнозування з метою підвищення конкурентоздатності підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках.

На наш погляд, саме ефективність управління виступає ключовим чинником забезпечення ефективності комерційної діяльності. У той самий час необхідність забезпечення високих фінансових результатів та досягнення інших цілей підприємства (посилення впливу на ринок, витіснення конкурентів) виступає чинником формування системи управління комерційними послугами. Забезпечення високої ефективності міжнародних операцій обумовлює необхідність формування функціональної організаційної структури підприємства, що дозволяє забезпечити гнучкість системи управління

комерційними операціями; розвиток міжнародного маркетингу; посилення уваги до процесу управління персоналом та підвищення його кваліфікації.

Щодо гнучкості системи управління, то цей фактор має високу кореляцію з організаційною структурою підприємства, оскільки від вибору останньої залежить ефективність управлінської діяльності і, відповідно, результати комерційної діяльності. Саме гнучкість організаційної системи є передумовою швидкої адаптації до зміни умов міжнародного середовища, які протягом останніх років відбуваються досить часто. При цьому мова йде не про непослідовність чи спонтанність заходів у сфері продажу продукції, а про гнучкість системи збуту та можливість адаптувати її до будь-яких умов зовнішнього середовища.

За умови, якщо міжнародна діяльність належить до ключових напрямів, а не здійснюється епізодично, то саме результативність комерційної діяльності на зовнішніх ринках є основним фактором формування фінансових результатів підприємства. Процес продажу на зовнішні ринки виготовлених товарів вимагає чіткого планування, вивчення ринків, адаптації маркетингових інструментів до умов зовнішнього середовища, контролю над юридичною точністю оформлення документів та повнотою виконання самим підприємством та його партнерами своїх зобов'язань. Будь-який прорахунок може мати вкрай негативний вплив на результати як конкретної операції, так і діяльності підприємства у цілому.

На сьогодні висока якість товарів та послуг не є достатньою умовою успіху на міжнародному ринку. Для здійснення ефективної міжнародної діяльності, компанії необхідно мати уявлення про потреби споживачів, про їх споживчу психологію, специфіку використання тих чи інших товарів тощо. З огляду на це, комерційну діяльність можна визначити як систему організації діяльності, що сприяє оптимізації функціонального з'єднання цілей і поточних потреб інонаціональних споживачів, стикуванню приватних інтересів у всіх сферах економічного життя.

Значення комерційної діяльності для підприємств визначається її роллю у процесі формування ефективної стратегії розвитку. Так проведення маркетингових досліджень на зовнішніх, що є елементом комерційної діяльності,

ринках виступає ключовим інструментом економічного зростання, оскільки надає можливість обрати оптимальні підходи до організації процесів, удосконалити послуги на основі світового досвіду тощо. Маркетингова складова комерційної діяльності дозволяє також, на основі визначення уподобань споживачів, оптимізувати асортимент товарів та послуг, обґрунтувати доцільність покращення їх базових характеристик, забезпечити найбільш ефективне просування на зовнішній ринок, організувати, у разі потреби, додаткові сервіси тощо. Таким чином, комерційна діяльність на підприємстві виступає генератором позитивного досвіду і стимулятором удосконалення процесів. Комерційна діяльність у міжнародному бізнесі – складне і багатогранне поняття, необхідність виникнення якого зумовлена динамізацією розвитку світової економіки, збільшенням обсягів міжнародної торгівлі та посиленням економічної взаємодії між країнами.

Формування комерційної діяльності у міжнародному бізнесі являє собою процес планування, організації, регулювання та контролю за процесом продажу товарів та послуг підприємства на зовнішніх ринках. Організація комерційної діяльності полягає у пошуку нових партнерів, визначені напрямів адаптації товарів та/або послуг до вимог споживачів на основі маркетингових досліджень та використанні ефективних інструментів маркетингу та збуту на зовнішніх ринках.

Важливо відзначити, що комерційна діяльність у міжнародному бізнесі не є статичною: для компаній, що знаходяться на початкових етапах розвитку (або інтеграції у міжнародний бізнес), комерційна діяльність являє собою окрему функцію продажу з метою отримання прибутку. Для компаній, які є активними учасниками міжнародного бізнесу, комерціалізація характерна для усіх напрямів діяльності. Таким чином, на нинішньому етапі комерційна діяльність є важливим елементом досягнення успіху на міжнародному рівні, оскільки він орієнтує підприємця на потреби, вимоги і тенденції розвитку цільових ринків, дає змогу правильно спрямувати діяльність компанії, сприяє зміцненню конкурентних позицій фірми і створює підґрунтя для отримання прибутку.

1.2. Особливості комерційної діяльності ТОВ «Алан» у міжнародному бізнесі

ТОВ «АЛАН» було засновано у 1998 році. За цей час продукція підприємства здобула визнання покупців по всій Україні та далеко за її межами. На нинішньому етапі компанія випускає продукцію під торговими марками: ТМ «АЛАН», ТМ «СПЕЦЦЕХ», ТМ «FITNESS FORMAT» та ТМ «НАШІ КОВБАСИ» [9].

На нинішньому етапі комерційна діяльність ТОВ «Алан» полягає у продажу виготовленої продукції в Україні та за кордоном. Чистий дохід підприємства від реалізації продукції протягом 2019 – 2021 рр. коливався на рівня 1,45 – 1,6 млрд. грн., при цьому у 2020 році, зважаючи на пандемію коронавірусу та локдаун, мало місце зменшення обсягів отриманої підприємством виручки (рис. 1.1).

Відповідно до даних фінансової звітності, рівень собівартості продукції істотно збільшився за 3 роки, водночас причиною цього вважаємо у першу чергу зміну підходів до бухгалтерського обліку підприємства. Так, у 2020 році, відповідно до фінансової звітності за цей період, до суми чистого доходу від комерційної діяльності враховувалася також вартість невиокремлених послуг (відповідно до приміток до фінансової звітності – реклами), на суму якої збільшувалися також витрати на збут. Починаючи з 2021 року і чистий дохід і витрати на збут не враховували зазначені видатки підприємства.

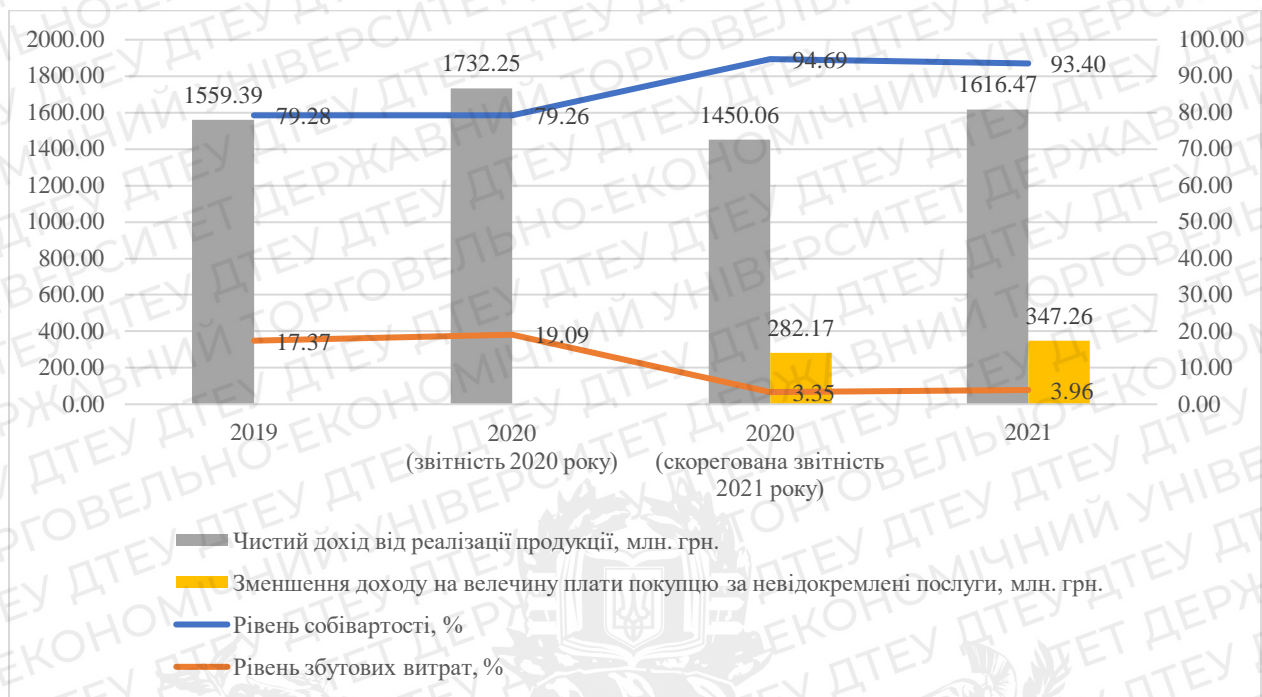


Рис. 1.1. Показники комерційної діяльності ТОВ «Алан» у 2019 – 2021 рр.

Джерело: розраховано та складено автором на основі [10, 11]

На нинішньому етапі внутрішній ринок є ключовим для підприємства, про що свідчить переважання у структурі доходів від комерційної взаємодії з резидентами. На наш погляд, для подальшого збільшення обсягів діяльності розвиток експортної складової має виключне значення. Особливо важливим посилення позицій на зовнішніх ринках видається в умовах погіршення економічної ситуації в Україні внаслідок війни – за умови втрати частини ринків та зниження рівня купівельної спроможності населення розширення географії діяльності є для підприємства перспективним.

Вважаємо, що поточний етап діяльності компанії можна вважати підготовчим до майбутньої експансії на зовнішні ринки – підприємство реалізує заходи щодо вивчення потенційних зарубіжних ринків, поступово забезпечують переклад сайту англійською мовою, проходить процедури сертифікації, які є необхідними для продажу товарів на зарубіжних ринках. Зокрема, наразі компанією було отримано сертифікат FSSC 22000 – схема сертифікації для систем безпеки продуктів харчування, яка включає ISO 22000:2005, ISO/TS22002-1:2009 та додаткові вимоги FSSC 22000 (рис. 1.2).

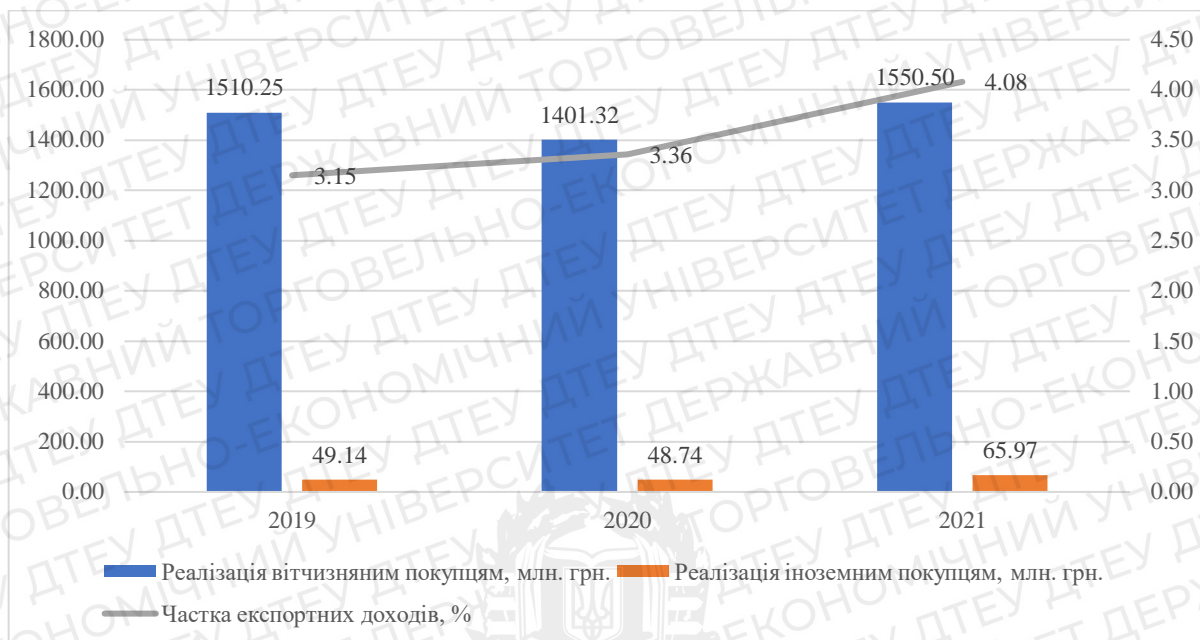


Рис. 1.2. Структура комерційного доходу ТОВ «Алан» за місцем формування

Джерело: розраховано та складено автором за [10,11]

Водночас попри широкий асортимент, вважаємо діяльність досліджуваного підприємства достатньо концентрованою - на одну товарну групу (ковбаси, сосиски та інші м'ясні вироби) у 2021 році припадало понад 80% збуту. Другою за популярністю товарною групою підприємства є сирокоччені ковбаси, попит існує також на м'ясні делікатеси. Перспективним, на нашу думку, є збільшення обсягів виробництва тушенки, попит на яку в умовах війни та постійної загрози блекауту істотно зростає (рис. 1.3).

Загалом, виділяючи особливості комерційної діяльності ТОВ «Алан», можна говорити про таке: компанія активно використовує аутсорсинг, не здійснюючи самостійно маркетингові дослідження та розробку рекламної продукції, а також залучаючи спеціалізовані ІТ-компанії для забезпечення цього напрямку діяльності. Окрім цього, підприємство поєднує оптову та роздрібну торгівлю, диверсифікуючи таким чином можливості кінцевого споживача придбати його продукцію. Для посередників не встановлюється граничний рівень цін, таким чином продукція ТОВ «Алан» може бути представлена у різних магазинах на різних умовах.

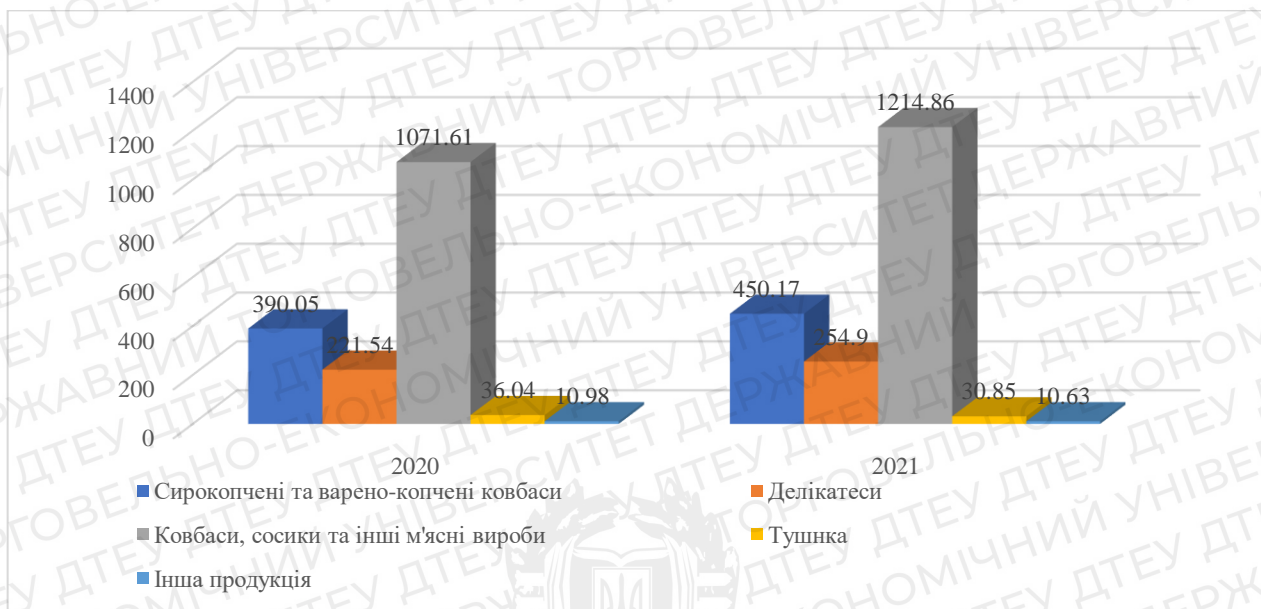


Рис. 1.3. Обсяги збуту продукції ТОВ «Алан» у розрізі товарних груп збуту у 2020 – 2021 рр., млн. грн.

Джерело: складено автором за [10,11]

ТОВ «Алан» працює у різних цінових сегментах (середній мінус – ТМ «Наші ковбаси», середній плюс «ТМ «Алан» та ТМ «Fitness Format», преміум «ТМ «Спецсех»), що дозволяє диверсифікувати ризики зменшення попиту на одному з сегментів. Доставка до торговельних точок здебільшого здійснюється продавцем, оскільки за таких умов ТОВ «Алан» може контролювати якість продукції, яка пропонується на продаж.

Формат комерційної діяльності, обраний ТОВ «Алан», можна вважати досить успішним. З одного боку, через мережу фірмових магазинів підприємство забезпечує пряму взаємодію з кінцевим покупцем, що дозволяє краще моніторити потреби ринку. З іншого боку, співпраця з торговельними мережами дозволяє збільшити географію присутності.

У процесі комерційної діяльності ТОВ «Алан» залучає до співпраці низку надавачів послуг, зокрема: маркетингові агентства, діяльність яких спрямована на аналіз цільового ринку та надання підприємству відповідної інформації для прийняття управлінських рішень; рекламні агенції, які надають послуги з розміщення реклами підприємства; типографії, що забезпечують друк рекламних матеріалів; транспортні компанії, які поряд з власними транспортом

підприємства забезпечують транспортування продукції покупцям; банки, які обслуговують платіжні операції підприємства.

Підприємства має строкові угоди з підрядниками, тому на постійній основі здійснює оцінку ринку з метою пошуку нових партнерів, співвідношення ціни та якості послуг яких буде повною мірою задовольняти його вимогам.

Вважаємо, що обраний підприємством підхід який передбачає концентрацію на профільних функціях з передачею підтримуючих сфер третій стороні дозволяє підприємству забезпечити оптимізацію витрат та забезпечити високий рівень ефективності реалізації додаткових функцій, оскільки ті організації, яким вони передані на виконання, є вузькоспеціалізованими, і рівень підготовки їх фахівців є вищим за той, що може забезпечити ТОВ «Алан» за умови залучення неперевіраних фахівців з ринку.

Процес співпраці з контрагентами у свою чергу забезпечують працівники підприємства. Відділ збуту, який є ключовим підрозділом у процесі комерційної діяльності підприємства, виконує усі заходи, пов'язані з реалізацією продукції клієнтам. Цей підрозділ забезпечує пошук нових клієнтів (шляхом участі у вітчизняних та міжнародних заходах, здійснення розсилки комерційних пропозицій, забезпечення відповіді на звернення потенційних клієнтів), ведення клієнтської бази, обговорення спеціальних умов продажу продукції тощо. Основою збутової діяльності ТОВ «Алан» є планування. Для працівників та підприємства у цілому встановлюються стратегічні цілі на певний проміжок часу, досягнення яких дозволить у кінцевому результаті покращити позиції підприємства на ринку.

Діяльність ТОВ «Алан» сьогодні орієнтована на збільшення ринкової частки. Тому у якості своїх цілей менеджери збуту визначають здебільшого обсяг збуту. Окрім встановлення цільового рівня продажу менеджери ТОВ «Алан» також планують обсяги поставок продукції певним контрагентам, кількість нових партнерів, яких треба залучити за певний період, тощо. Загалом, працівники ТОВ «Алан» керуються у своїй діяльності стратегічними планами, втім вирішують також оперативні задачі, які сприяють забезпеченню ефективності комерційної діяльності. При цьому оперативна діяльність дозволяє

підприємству вчасно та якісно виконувати свої зобов'язання, а стратегічне планування – розширювати обсяги діяльності.

Важливу роль у комерційній діяльності ТОВ «Алан» відіграє обґрунтування умов торговельних угод - для ухвалення умов, що відрізняються від стандартних, для керівництва ТОВ «Алан» готують розрахунки стосовно того, якими будуть прибутки підприємства за умови продажу товарів за повною ціною та за умови надання знижки, беручи до уваги також перспективи отримання у майбутньому замовлень від цього контрагента та його потенційні обсяги. Також за умови надання покупцю відстрочки платежу, оцінюється її можливий вплив на фінансовий стан.

На наш погляд, на ТОВ «Алан» функціонує достатньо ефективна система управління комерційною діяльністю. Прийняття усіх рішень ретельно контролюється, при чому як на рівні операційного персоналу, який несе відповідальність за реалізацію конкретних заходів, так і на рівні керівництва. Такий підхід дозволяє компанії виявити причини невідповідності результатів очікуванням та сформулювати перелік корегувальних заходів, які дозволять у майбутньому покращити діяльність компанії.

Узагальнюючи викладене, відзначимо, що вважаємо створену на підприємстві систему комерційної діяльності такою, що повною мірою відповідає внутрішньому потенціалу компанії та умовам зовнішнього середовища. Система збуту продукції сформована з врахуванням галузевої специфіки та передбачає поєднання можливостей збільшення обсягів діяльності з можливостями безпосередньої комунікації з кінцевим споживачем. Цінова та асортиментна політики підприємства також спрямовані на охоплення максимальної кількості сегментів, що створює широкі можливості для диверсифікації комерційної діяльності.

Важливим напрямом для подальшого розширення комерційної діяльності є міжнародний. На наш погляд, важливим для підприємства є вихід на зовнішні ринки та розширення кола клієнтів саме за рахунок іноземних партнерів. При цьому перспективним вважаємо пошук контрагентів за кордоном не лише серед торговельних підприємств, але також серед мережевих закладів громадського

харчування та готелів, які використовуватимуть продукцію ТОВ «Алан» для проміжного споживання. З огляду на нижчу вартість продукції українського виробника порівняно з європейськими, її придбання може стати привабливим варіантом для багатьох закладів.

Висновки до розділу 1

Комерційна діяльність – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку. Ключовими принципами комерційної діяльності є: вільний вибір підприємцем видів підприємницької діяльності; самостійне формування підприємцем програми діяльності, вибору постачальників і споживачів продукції, що виробляється, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежено законом, встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до закону; вільний найм працівників; вільне розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом; самостійне здійснення зовнішньоекономічної діяльності, використання підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.

ТОВ «АЛАН» було засновано у 1998 році. На нинішньому етапі комерційна діяльність ТОВ «Алан» полягає у продажу виготовленої продукції. Чистий дохід підприємства від реалізації продукції протягом 2019 – 2021 рр. коливався на рівня 1,45 – 1,6 млрд. грн., при цьому у 2020 році. На нинішньому етапі внутрішній ринок є ключовим для підприємства, про що свідчить переважання у структурі доходів від комерційної взаємодії з резидентами.

Виділяючи особливості комерційної діяльності ТОВ «Алан», можна говорити про таке: компанія активно використовує аутсорсинг, не здійснюючи самостійно маркетингові дослідження та розробку рекламної продукції, а також залучаючи спеціалізовані ІТ-компанії для забезпечення цього напрямку діяльності. Окрім цього, підприємство поєднує оптову та роздрібну торгівлю, диверсифікуючи таким чином можливості кінцевого споживача придбати його

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНИХ ПОСЛУГ ТОВ «АЛАН»

2.1. Аналіз господарської та комерційної діяльності ТОВ «Алан»

Після визначення особливостей комерційної діяльності ТОВ «Алан» необхідно, на наш погляд, здійснити більш глибокий аналіз його господарської діяльності, яка охоплює також неторговельні аспекти діяльності підприємства проте має пряий вплив на результативність його комерційних операцій.

Першим етапом цього процесу є оцінка фінансових результатів. Чистий дохід ТОВ «Алан», навіть попри зміну у підходах до формування фінансової звітності, збільшився за 3 роки на 4%. У той самий час темп зростання собівартості склав 22%, що обумовило зменшення валового прибутку на 67% з 323,07 млн. грн. до 106,63 млн. грн. При цьому найглибше падіння спостерігалось у 2020 році, що було обумовлено пандемією Covid-19 (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Алан» у 2019 – 2021 рр. млн. грн.

Показник	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
				2010/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019	2010/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції	1559,39	1450,06	1616,47	-109,33	166,41	57,08	0,93	1,11	1,04
Собівартість реалізованої продукції	1236,32	1373,05	1509,84	136,73	136,79	273,52	1,11	1,10	1,22
Валовий прибуток	323,07	77,01	106,63	-246,06	29,62	-216,44	0,24	1,38	0,33
Інші операційні доходи	20,71	30,55	3,43	9,84	-27,12	-17,28	1,48	0,11	0,17
Адміністративні витрат	21,81	22,41	27,22	0,60	4,81	5,41	1,03	1,21	1,25
Витрати на збут	270,92	48,51	63,94	-222,41	15,43	-206,98	0,18	1,32	0,24
Інші операційні витрати	10,88	4,31	1,99	-6,57	-2,32	-8,89	0,40	0,46	0,18
Фінансовий результат від операційної діяльності	40,17	32,33	16,91	-7,84	-15,42	-23,26	0,80	0,52	0,42
Інші фінансові доходи	0,61	1,4	1,54	0,79	0,14	0,93	2,30	1,10	2,52
Інші доходи	6,01	8,07	14,99	2,06	6,92	8,98	1,34	1,86	2,49
Фінансові витрати	26,66	16,18	6,71	-10,48	-9,47	-19,95	0,61	0,41	0,25
Інші витрати	0,07	0	0	-0,07	0,00	-0,07	0,00	-	0,00
Фінансовий результат до оподаткування	20,06	25,62	26,73	5,56	1,11	6,67	1,28	1,04	1,33
Витрати (дохід) з податку на прибуток	4,01	4,87	5,11	0,86	0,24	1,10	1,21	1,05	1,27
Чистий фінансовий результат	16,05	20,75	21,62	4,70	0,87	5,57	1,29	1,04	1,35

Джерело: розраховано на основі [10,11]

Інші операційні доходи підприємства за 3 роки зменшилися з 20,71 млн. грн. до 3,43 млн. грн., тобто більше ніж у 5 разів, водночас у 2020 році мало місце їх істотне зростання – зазначене було обумовлене списанням підприємству кредиторської заборгованості у обсязі 15,03 млн. грн.

Адміністративні витрати підприємства протягом трьох років зросли на 25% до 27,22 млн. грн. Динаміка витрат на збут була проаналізована нами у попередньому параграфі. Інші операційні витрати підприємства за 5 років скоротилися на 82% до 1,99 млн. грн.

Загалом, фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ «Алан» мав тенденцію до постійного погіршення та склав у 2021 році 16,91 млн. грн., що на 68% менше за показник 2019 року.

Позитивними були результати фінансової діяльності ТОВ «Алан»: якщо у 2019 році фінансові витрати істотно переважали фінансові доходи, то у 2021 році ситуація була протилежною, і прибуток від фінансової діяльності перевищував 7 млн. грн. Це дозволило підприємству покращити загальний фінансовий результат і досягти його зростання на 33% порівняно з 2019 роком.

ТОВ «Алан» було прибутковим протягом усього досліджуваного періоду, при чому чистий прибуток підприємства зріс за 3 роки на 35% до 21,62 млн. грн.

У 2022 році, за попередніми оцінками, підприємство залишилися прибутковим, хоча обсяги його діяльності зменшилися на понад 20%, що обумовлено істотним скороченням попиту та ускладненням логістики.

За останні 3 роки збільшилася вартість майнових ресурсів ТОВ «Алан» - баланс підприємства зріс на 41% з 670,6 до 944,2 млн. грн. Тенденцію до постійного зростання мала вартість основних засобів – її приріст склав 52,86 млн. грн., тобто 50%.

Високі темпи зростання вартості демонстрували та незавершене виробництво (відбулося зростання у 4,16 рази) та виробничі запаси (+83% за 3 роки). На 40% збільшилася вартість дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги, що, після зіставлення темпів її зростання з темпами зростання чистого доходу, дозволяє зробити висновок про збільшення частки операцій з відстрочкою платежу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Динаміка вартості активів ТОВ «Алан» у 2019 – 2021 рр., млн. грн.

Показник	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2021	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
				2010/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019	2010/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Нематеріальні активи	0,01	0,00	0,89	-0,01	0,89	0,88	0,00	-	80,82
Незавершені капітальні інвестиції	1,69	2,61	0,30	0,92	-2,31	-1,39	1,55	0,12	0,18
Основні засоби	106,35	133,92	159,21	27,57	25,29	52,86	1,26	1,19	1,50
Усього необоротні активи	108,05	136,53	160,40	28,48	23,87	52,35	1,26	1,17	1,48
Виробничі запаси	38,94	52,74	71,40	13,80	18,66	32,47	1,35	1,35	1,83
Незавершене виробництво	8,83	11,20	36,71	2,37	25,52	27,89	1,27	3,28	4,16
Готова продукція	0,00	2,30	0,33	2,30	-1,97	0,33	-	0,14	-
Товари	0,03	0,03	0,03	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	428,53	456,66	599,59	28,14	142,92	171,06	1,07	1,31	1,40
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	42,16	20,51	17,43	-21,65	-3,08	-24,73	0,49	0,85	0,41
з бюджетом	0,00	0,01	0,00	0,01	-0,01	0,00	6,00	0,25	1,50
Інша поточна дебіторська заборгованість	1,34	3,70	2,28	2,36	-1,42	0,94	2,76	0,62	1,70
Гроші та їх еквіваленти	41,96	35,14	55,18	-6,82	20,04	13,21	0,84	1,57	1,31
Витрати майбутніх періодів	0,61	0,79	0,67	0,18	-0,12	0,06	1,30	0,85	1,10
Інші оборотні активи	0,16	0,16	0,18	0,01	0,01	0,02	1,04	1,08	1,13
Усього оборотні активи	562,55	583,24	783,80	20,70	200,55	221,25	1,04	1,34	1,39
Усього активи	670,60	719,77	944,20	49,17	224,43	273,60	1,07	1,31	1,41

Джерело: розраховано автором на даних [10,11]

Загалом, наразі основним елементом майнових ресурсів ТОВ «Алан» є дебіторська заборгованість за продукцію, на яку на кінець 2021 року припадало понад 63% активів. Можна прогнозувати, що в умовах військових дій частка дебіторської заборгованості збільшилася ще більше. Майже 17% вартості майнових ресурсів припадало на кінець 2021 року на основні засоби, при цьому за 3 роки питома вага цього елемента активів збільшилася. Тенденцію до зростання мала також частка виробничих запасів (7,56% на кінець 2021 року). Досить значною у досліджуваному періоді була частка грошових коштів

підприємства, проте їх частка мала тенденцію до зменшення (з 6,26 до 5,84%) (рис. 2.1).

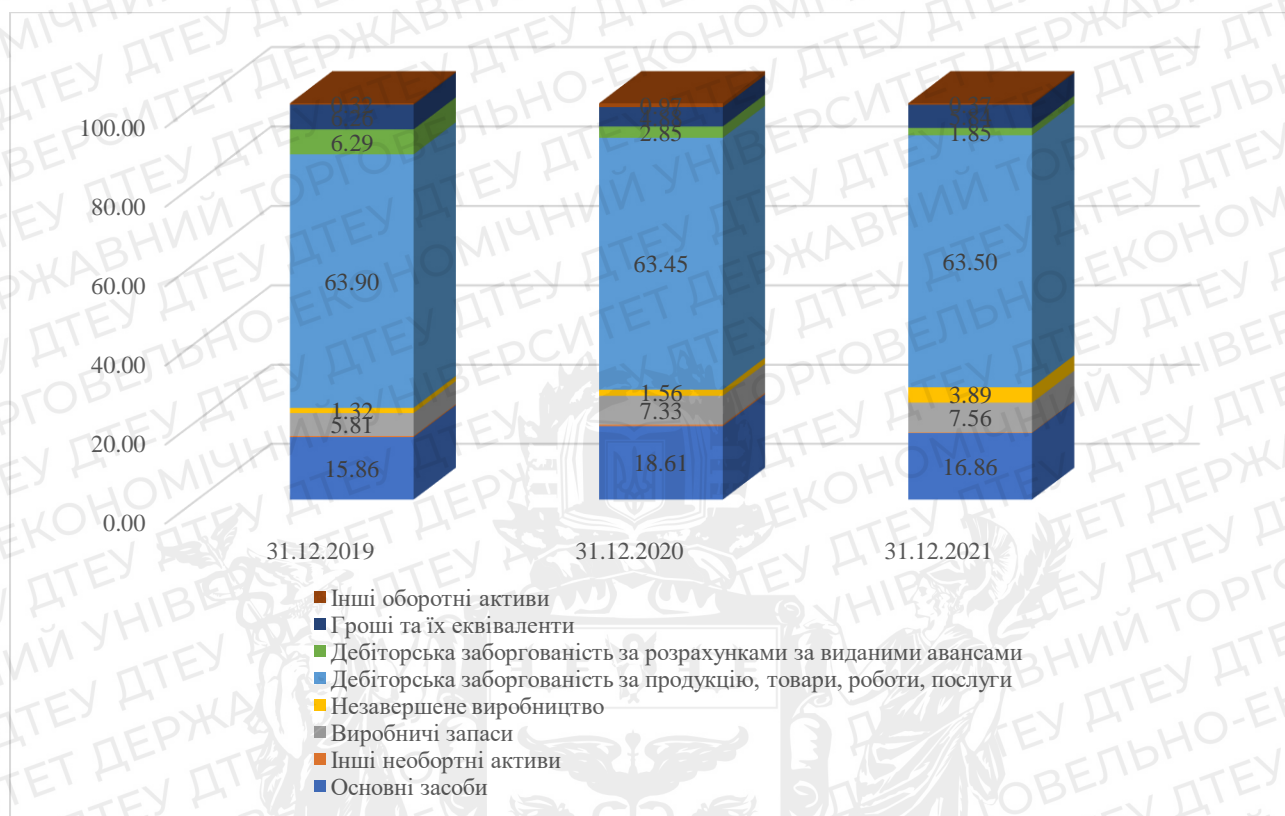


Рис. 2.1. Структура активів ТОВ «Алан» у 2019 – 2021 рр., у %

Джерело: сформовано автором на основі [10,11]

Аналіз структури пасивів ТОВ «Алан» дозволив зробити висновок, що за 3 роки відбулося посилення залежності підприємства від позикового капіталу. Зокрема, з огляду на зменшення нерозподіленого прибутку з 16,47 до 4,84 млн. грн., відбулося зменшення власного капіталу підприємства на 9%.

Істотно зменшилися також довгострокові зобов'язання підприємства (на 87% з 76,72 до 9,65 млн. грн.) причиною чого стало скорочення довгострокових кредитів банків.

Натомість обсяг поточних зобов'язань ТОВ «Алан» істотно зріс – з 461,4 до 813,7 млн. грн., тобто на 76%. Відбулося істотне зростання вартості короткострокових кредитів (у 2,61 рази), поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з учасниками (у 2,27 рази). Попри незначне зростання, основною статтею поточних зобов'язань протягом усього періоду була поточна заборгованість за товари, роботи послуги (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Динаміка вартості пасивів ТОВ «Алан» у 2019 – 2021 рр., млн. грн.

Показник	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2021	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
				2010/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019	2010/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Зареєстрований (пайовий) капітал	116,00	116,00	116,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00
Резервний капітал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	16,47	6,22	4,84	-10,25	-1,38	-11,63	0,38	0,78	0,29
Усього власний капітал	132,47	122,22	120,84	-10,25	-1,38	-11,63	0,92	0,99	0,91
Довгострокові кредити банків	73,76	4,10	9,65	-69,66	5,55	-64,11	0,06	2,35	0,13
Інші довгострокові зобов'язання	2,96	0,00	0,00	-2,96	0,00	-2,96	0,00	-	0,00
Усього довгострокових зобов'язань	76,72	4,10	9,65	-72,62	5,55	-67,07	0,05	2,35	0,13
Короткострокові кредити банків	50,19	38,75	130,90	-11,43	92,15	80,72	0,77	3,38	2,61
Векселі видані	14,72	2,96	0,00	-11,76	-2,96	-14,72	0,20	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	176,03	162,31	202,69	-13,72	40,38	26,66	0,92	1,25	1,15
розрахунками з бюджетом	2,29	2,87	2,56	0,59	-0,31	0,28	1,26	0,89	1,12
розрахунками зі страхування	0,55	0,69	0,75	0,14	0,06	0,20	1,26	1,09	1,37
розрахунками з оплати праці	1,90	2,27	2,73	0,37	0,46	0,83	1,20	1,20	1,44
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1,84	2,19	1,06	0,35	-1,13	-0,78	1,19	0,48	0,58
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	208,70	381,29	472,86	172,60	91,56	264,16	1,83	1,24	2,27
Інші поточні зобов'язання	5,20	0,11	0,15	-5,09	0,04	-5,05	0,02	1,35	0,03
Усього поточних зобов'язань	461,40	593,45	813,70	132,04	220,25	352,30	1,29	1,37	1,76
Усього капіталу	670,60	719,77	944,20	49,17	224,43	273,60	1,07	1,31	1,41

Джерело: розраховано автором на даних [10,11]

Загалом, поточна структура капіталу ТОВ «Алан» обумовлює для підприємства значні ризики, пов'язані з надмірною залежністю від зовнішніх джерел фінансування.

При цьому зменшення частки власного капіталу є чинником підвищення ймовірності реалізації окреслених загроз (рис. 2.2).

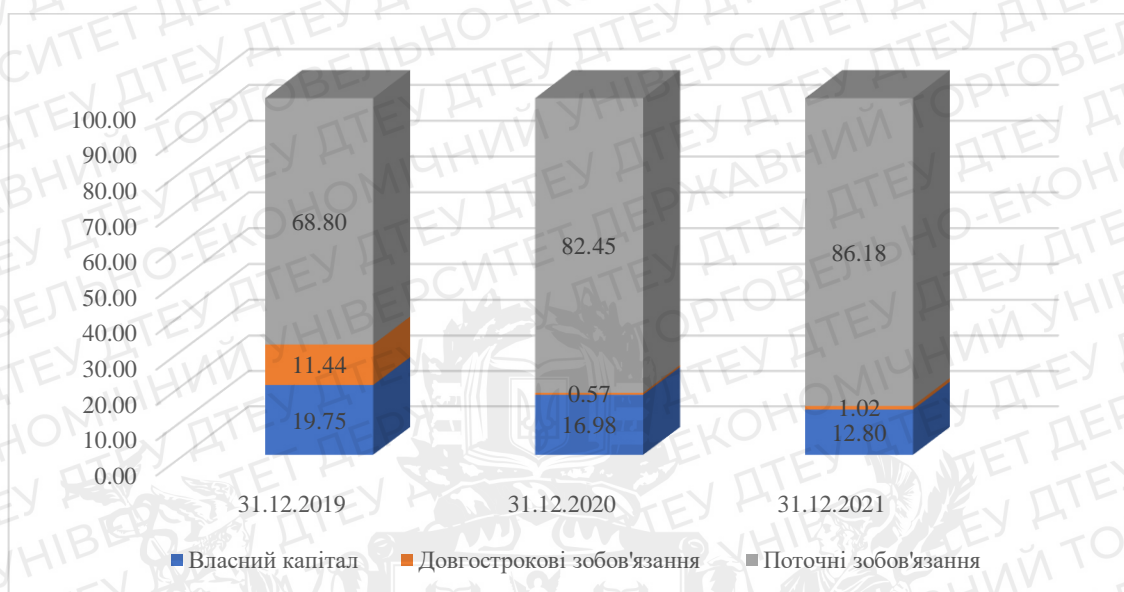


Рис. 2.2. Структура пасивів ТОВ «Алан» у 2019 – 2021 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі [10,11]

Підходи до господарської та, зокрема, комерційної діяльності ТОВ «Алан» обумовили виникнення окремих проблем, пов'язаних з його фінансовою стабільністю. Зокрема, більшість показників ліквідності на кінець 2021 року не відповідав нормативним значенням – коефіцієнт покриття був меншим за одиницю та мав тенденцію до зменшення, коефіцієнт абсолютної ліквідності також зменшився з 0,09 до 0,07, що значно менше за рекомендований рівень

Також за останні 3 роки відбулося зменшення чистого оборотного капіталу з 101,14 млн. грн. до -29,91 млн. грн., що вказує на те, що досліджуване підприємство почало фінансувати операційну діяльність за рахунок позикових ресурсів.

З огляду на переважання у структурі капіталу позикових ресурсів показники платоспроможності ТОВ «Алан» також були незадовільними та мали тенденцію до зменшення. Коефіцієнт автономії підприємства зменшився до 0,13 на кінець 2021 року, що свідчить про високі ризики для підприємства за умови одночасного пред'явлення кредитором своїх вимог для компанії (табл. 2.4). За попередніми даними, у 2022 році досліджуване підприємство не мало можливості вирішити існуючі проблеми, що пов'язано з подальшим зростанням

поточних зобов'язань (зокрема та продукцію) та зменшенням обсягів нерозподіленого прибутку.

Таблиця 2.4.

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Алан» у 2019 – 2021 рр., млн. грн.

Показник	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2021	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
				2010/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019	2010/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Коефіцієнт покриття	1,22	0,98	0,96	-0,24	-0,02	-0,26	0,81	0,98	0,79
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,12	0,87	0,83	-0,24	-0,04	-0,29	0,78	0,95	0,74
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,06	0,07	-0,03	0,01	-0,02	0,65	1,15	0,75
Чистий оборотний капітал	101,14	-10,20	-29,91	-111,35	-19,70	-131,05	-0,10	2,93	-0,30
Коефіцієнт автономії	0,20	0,17	0,13	-0,03	-0,04	-0,07	0,86	0,75	0,65
Коефіцієнт фінансування	4,06	4,89	6,81	0,83	1,92	2,75	1,20	1,39	1,68
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,18	-0,02	-0,04	-0,20	-0,02	-0,22	-0,10	2,18	-0,21
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,76	-0,08	-0,25	-0,85	-0,16	-1,01	-0,11	2,96	-0,32
розрахунками зі страхування	0,55	0,69	0,75	0,14	0,06	0,20	1,26	1,09	1,37

Джерело: розраховано автором на основі [10,11]

Дієвим інструментом оцінки господарської та комерційної діяльності підприємства є також аналіз показників його рентабельності та ділової активності. Розрахунок цих показників для ТОВ «Алан» дозволив виявити таке: показники рентабельності підприємства за 3 роки не погіршилися. Рівень рентабельності активів у 2019 та 2021 рр. був однаковим, хоча у 2020 році мало місце зростання зазначеного показника. Рівень рентабельності власного капіталу мав тенденцію до постійного зростання, що, проте, було пов'язано зі зменшенням власного капіталу. Рівень рентабельності активів у 2021 році перевищував показник 2019 року, хоча найбільше його значення також спостерігалось у 2020 році. Зазначене свідчить про те, що оптимізація витрат, яка була обумовлена пандемією коронавірусу, сприяла покращенню фінансових результатів підприємства.

Показники ділової активності підприємства погіршилися за досліджувані 3 роки, що вказує на те, що підприємство нарощує активи швидше за збільшення обсягів чистого доходу.

Це вказує на доцільність вдосконалення політики управління матеріально-технічним забезпеченням та капіталом (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Динаміка показників ділової активності та рентабельності ТОВ

«Алан» у 2019 – 2021 рр., млн. грн.

Показник	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
				2010/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019	2010/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Коефіцієнт рентабельності активів	0,026	0,030	0,026	0,004	-0,004	0,000	1,15	0,87	1,00
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,148	0,163	0,178	0,015	0,015	0,030	1,10	1,09	1,20
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,010	0,014	0,013	0,00	0,00	0,00	1,39	0,93	1,30
Коефіцієнт оборотності активів	2,51	2,09	1,94	-0,43	-0,14	-0,57	0,83	0,93	0,77
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,84	2,81	2,30	-1,03	-0,51	-1,54	0,73	0,82	0,60
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,49	3,04	2,94	-0,45	-0,10	-0,55	0,87	0,97	0,84
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	27,99	24,08	17,28	-3,91	-6,80	-10,71	0,86	0,72	0,62
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	14,35	11,39	13,30	-2,96	1,91	-1,05	0,79	1,17	0,93

Джерело: розраховано автором на основі [10,11,12]

Таким чином, узагальнюючи результати здійсненого аналізу, можна зробити висновок, що масштаби господарської діяльності є достатньо значними, обсяги діяльності мали до війни тенденцію до зростання, розвивалася також матеріально-технічна база підприємства. В умовах війни підприємство зменшило обсяги діяльності, проте інфраструктура компанії не зазнала руйнувань, таким чином ТОВ «Алан» має перспективи для подальшого розвитку.

Слабкою стороною ТОВ «Алан» є високий рівень залежності від позикового капіталу, що обумовлює недостатній рівень ліквідності та платоспроможності. Вирішення зазначених проблем є необхідною передумовою для підвищення ефективності комерційної діяльності компанії у майбутньому.

2.2. Пропозиції з удосконалення комерційних послуг ТОВ «Алан»

Як зазначалося раніше, вважаємо, що найбільш перспективним напрямком для подальшого розвитку ТОВ «Алан» є міжнародний. Підприємство має можливість як розвиватися у звичного для нього напрямку (продаж на зовнішні ринки виробленої продукції), так і шляхом надання на зовнішні ринки ряду послуг, зокрема франчайзингу та лізингу устаткування для виробництва м'ясних виробів.

Розглядаючи експортний напрям, вважаємо, що перспективною для підприємства є активізація співробітництва з нинішніми покупцями, надання їм спеціальних умов придбання продукції порівняно з новими покупцями, використання стратегії комплексного ціноутворення, що передбачає надання цінкових преференцій за умови придбання ширшого асортименту продукції.

При цьому для стимулювання збуту тих асортиментних позицій, які сьогодні не користуються попитом серед зарубіжних клієнтів, доцільно використовувати надання для тестового збуту пробних партій, сприяння у маркетинговій підтримці збуту, зокрема забезпечення перекладу англійською мовою рекламних матеріалів.

Другим напрямом розширення експорту має стати пошук нових клієнтів серед підприємств торгівлі. Перевага має надаватися мережевим магазинам, які можуть забезпечити значні обсяги замовлення, а також мають власний розподільчий центр, у який продукція ТОВ «Алан» може поставлятися. Це обумовить зменшення логістичних витрат і забезпечить підприємству додаткові конкурентні переваги на зовнішніх ринках.

Третім перспективним напрямом стимулювання експорту є пошук партнерів серед готелів та ресторанів, які використовують м'ясну продукцію для проміжного споживання, і країна її виробництва для яких є непринциповою.

Основним підрозділом, відповідальним за реалізацію наданої пропозиції, буде збутовий – на етапі пошуку нових клієнтів залучення підрядних організацій може знадобитися лише на етапі аналізу зовнішніх ринків. Тут ТОВ «Алан» може запросити інформацію від маркетингового агентства стосовно потенційних

партнерів, опрацювати їх, та, сформувавши шортліст, підготувати комерційні пропозиції та забезпечити їх розсилку потенційним партнерам. Також збутовий відділ ТОВ «Алан» буде забезпечувати переговори з тими контрагентами, які відгукнуться на комерційні пропозиції, а також супроводжувати укладення угод за умови прийняття рішення про їх підписання.

В умовах війни в Україні та уваги до неї з боку усіх держав світу, ТОВ «Алан» має можливість привернути увагу до своїх комерційних пропозицій, висвітлюючи у них особливості роботи підприємства в умовах війни у безпосередній близькості до лінії фронту. Для покупців на зовнішніх ринках виробництво продукції на території держави, де триває війна, може стати своєрідним мотивом для придбання продукції, що обумовить інтерес до продукції ТОВ «Алан» з боку посередників. Водночас, на нашу думку, підприємству недоцільно надмірно зосереджувати увагу на війні, щоб не створювати для продукції негативний імідж та не асоціювати її з війною.

Поряд з експортом готової продукції перспективним вважаємо напрям міжнародного франчайзингу, тобто продаж клієнтам на зовнішніх ринках можливості виробляти продукцію під зареєстрованими торговими марками підприємства за випробуваними рецептами на перевіреному обладнанні. Підприємство буде також здійснювати консультативну підтримку процесу розвитку свого партнера для максимізації його фінансових результатів.

ТОВ «Алан» має чітко регламентовані виробничі процеси, укладені угоди з виробниками устаткування, затверджені та запатентовані рецепти, налагоджені зв'язки з постачальниками сировини для переробки. Це є значною перевагою компанії при формуванні франчайзингової пропозиції. При цьому для продажу проекту партнерам на зовнішніх ринках важливим буде формування інвестиційного проекту, який дозволить потенційним клієнтам оцінити привабливість для них франчайзингової пропозиції. Найбільш важливим питаннями є необхідні стартові інвестиції та очікуваний фінансовий результат клієнта.

Використання франчайзингових послуг з метою посилення позицій у міжнародному бізнесі дасть підприємству можливість диверсифікувати джерела

отримання доходів та забезпечити стабільність надходження фінансових ресурсів. Окрім того, місцеві виробники, які будуть продавати на локальному ринку власну продукцію, популяризуватимуть її серед місцевого населення, створюючи можливості для активного експорту у майбутньому.

Попри те, що ТОВ «Алан» не є широковідомою торговою маркою, компанія може запропонувати потенційним партнерам готову бізнес-ідею, працездатність якої перевірена. У той самий час вартість франшизи підприємства буде для перших клієнтів нижчою за вартість аналогічної послуги більш відомих виробників. За умови успіху цієї бізнес-ідеї вартість франшизи паралельно з розвитком торгових марок та збільшенням попиту на них на зовнішніх ринках буде зростати.

Уже на нинішньому етапі конкурентною перевагою ТОВ «Алан» є перемога на численних конкурсах та виставках, зокрема : «Кращий вітчизняний товар», «100 кращих товарів України», Гран-прі та золоті медалі на дегустаційному конкурсі «World Food Ukraine» тощо.

Ризики реалізації пропозиції надання послуг франчайзингу для ТОВ «Алан» незначні. Впровадження цієї ініціативи також не буде вимагати від підприємства значних витрат. Для старту пропозиції необхідно сформувавши бізнес-план, визначитися з умовами та розмістити на сайті та включити до інформаційних матеріалів про підприємство інформацію стосовно можливості придбання його франшизи.

Також для поширення цієї інформації доцільно розмістити на сайтах, пов'язаних з розвитком та відкриттям бізнесу в Україні та за кордоном, банерну рекламу нової ініціативи. При цьому таргетування Інтернет-реклами доцільно довірити підряднику.

Ще одним напрямком сфер послуг, у якому доцільно розвиватися ТОВ «Алан» є лізинг. Підприємство може надавати устаткування, яке тимчасово не використовується, або ж замінене на нове, у лізинг українським та зарубіжним виробникам м'ясних виробів. Зрозуміло, що великі підприємства, які мають значний фінансовий потенціал, не будуть користуватися відповідними послугами ТОВ «Алан», проте невеликі компанії, які не орієнтуються на значні обсяги

виробництва, а хочу скоріше автоматизувати окремі процеси, можуть залюбки використовувати можливість лізингу обладнання.

Наразі досліджуване підприємство використовує у своїй діяльності устаткування таких виробників як Schaller, Handtmann, Matimex, Ulma та інші, які широко відомим серед виробників м'ясної продукції. ТОВ «Алан» може і надалі продавати застаріле устаткування, як це відбувається зараз, проте у тих підприємств, які орієнтуються на придбання використовуваного раніше обладнання зазвичай немає вільних коштів для його придбання. Лізинг для них може стати варіантом, за якого вони отримають необхідне їм устаткування на привабливих умовах.

Відповідно до чинного законодавства України послуги у сфері лізингу може надавати будь-яка юридична особа, яка отримала ліцензію Національного банку України. Вимог до зареєстрованого капіталу таких компаній немає, водночас підприємство повинно мати задовільний фінансовий стан для отримання відповідної ліцензії. Це свідчить про те, що для реалізації зазначеної пропозиції ТОВ «Алан» необхідно буде вирішити існуючі фінансові проблеми, зокрема зменшити частку позикових ресурсів.

На наш погляд, реалізація наданих нами пропозицій дозволить підприємству істотно збільшити обсяги комерційної діяльності, а також підвищити її ефективність, що у поточних умовах має вагомое значення для ТОВ «Алан». Окрім цього, компанія матиме можливість істотно посилити позиції на міжнародному ринку.

Диверсифікація напрямків комерційної діяльності надзвичайно важлива, особливо в умовах невизначеності зовнішнього середовища. За наявності у ТОВ «Алан» додаткових джерел отримання доходів за виключенням продажу виробленої продукції, особливо за умови розміщення контрагентів за кордоном, вплив війни на фінансовий стан підприємства був би не на стільки суттєвим. Окрім того, за існування стійких зв'язків з міжнародними партнерами ТОВ «Алан» могло б отримати можливість перенесення виробництва на їх потужності, що дозволило б забезпечити неперервність процесів. Це вказує на доцільність реалізації наданої пропозиції для формування передумов для

мінімізації ризиків та розширення діяльності у майбутньому.

Запропоновані напрямки щодо надання комерційних послуг ТОВ «Алан» представлено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Напрями вдосконалення комерційних послуг ТОВ «АЛАН»

Джерело: складено автором

Таким чином, до напрямків розширення комерційної діяльності ТОВ «Алан» належать:

- збільшення обсягів міжнародної торгівлі шляхом стимулювання збільшення обсягів експорту існуючим клієнтам та розширення переліку партнерів з числа підприємств торгівлі та закладів громадського харчування та закладів гостинності;
- надання послуг міжнародного франчайзингу, зокрема продаж контрагентам на зовнішніх ринках права на виробництво м'ясної продукції за рецептами та під торговими марками, якими володіє ТОВ «Алан»;

- надання раніше використовуваного устаткування підприємства у лізинг українським та зарубіжним м'ясопереробним підприємствам.

Впровадження у життя зазначених пропозицій вимагатиме реалізації низки заходів. Для збільшення обсягів експорту необхідним є проведення дослідження ринку (із залученням маркетингових агентств). Формування переліку потенційних партнерів, розповсюдження комерційних пропозицій, проведення переговорів, здійснення поставки пробних партій продукції). Для виходу на ринок франчайзингових послуг необхідним є аудит процесів та їх регламентація, формування інвестиційного проекту відкриття виробництва, розміщення комерційної пропозиції на сайті, забезпечення Інтернет-реклами. Для надання лізингових послуг необхідно вжиття заходів щодо оптимізації фінансового стану, що може зайняти кілька років, особливо у поточних умовах, отримання ліцензії на надання лізингових послуг, розміщення відповідної інформації на сайті з подальшою популяризацією зазначеного напрямку.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Алан» було прибутковим протягом усього досліджуваного періоду, при чому чистий прибуток підприємства зріс за 3 роки на 35% до 21,62 млн. грн.

З огляду на переважання у структурі капіталу позикових ресурсів більшість показників ліквідності на кінець 2021 року не відповідав нормативним значенням – коефіцієнт покриття був меншим за одиницю та мав тенденцію до зменшення, коефіцієнт абсолютної ліквідності також зменшився з 0,09 до 0,07, що значно менше за рекомендований рівень. показники платоспроможності ТОВ «Алан» також були незадовільними та мали тенденцію до зменшення.

Масштаби господарської діяльності є достатньо значними, обсяги діяльності мали до війни тенденцію до зростання, розвивалася також матеріально-технічна база підприємства. В умовах війни підприємство зменшило обсяги діяльності, проте інфраструктура компанії не зазнала руйнувань, таким чином ТОВ «Алан» має перспективи для подальшого розвитку.

Слабкою стороною ТОВ «Алан» є високий рівень залежності від позикового капіталу, що обумовлює недостатній рівень ліквідності та

платоспроможності. Вирішення зазначених проблем є необхідною передумовою для підвищення ефективності комерційної діяльності компанії у майбутньому.

До напрямків розширення комерційної діяльності ТОВ «Алан» належать: збільшення обсягів міжнародної торгівлі шляхом стимулювання збільшення обсягів експорту існуючим клієнтам та розширення переліку партнерів з числа підприємств торгівлі та закладів громадського харчування та закладів гостинності; надання послуг міжнародного франчайзингу, зокрема продаж контрагентам на зовнішніх ринках права на виробництво м'ясної продукції за рецептами та під торговими марками, якими володіє ТОВ «Алан»; надання раніше використовуваного устаткування підприємства у лізинг українським та зарубіжним м'ясопереробним підприємствам.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Комерційна діяльність – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку. Ключовими принципами комерційної діяльності є: вільний вибір підприємцем видів підприємницької діяльності; самостійне формування підприємцем програми діяльності, вибору постачальників і споживачів продукції, що виробляється, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежено законом, встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до закону; вільний найм працівників; вільне розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом; самостійне здійснення зовнішньоекономічної діяльності, використання підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.

ТОВ «АЛАН» було засновано у 1998 році. На нинішньому етапі комерційна діяльність ТОВ «Алан» полягає у продажу виготовленої продукції. Чистий дохід підприємства від реалізації продукції протягом 2019 – 2021 рр. коливався на рівня 1,45 – 1,6 млрд. грн., при цьому у 2020 році. На нинішньому етапі внутрішній ринок є ключовим для підприємства, про що свідчить переважання у структурі доходів від комерційної взаємодії з резидентами.

Виділяючи особливості комерційної діяльності ТОВ «Алан», можна говорити про таке: компанія активно використовує аутсорсинг, не здійснюючи самостійно маркетингові дослідження та розробку рекламної продукції, а також залучаючи спеціалізовані ІТ-компанії для забезпечення цього напрямку діяльності. Окрім цього, підприємство поєднує оптову та роздрібну торгівлю, диверсифікуючи таким чином можливість кінцевого споживача придбати його продукцію. Для посередників не встановлюється граничний рівень цін, таким чином продукція ТОВ «Алан» може бути представлена у різних магазинах на різних умовах.

ТОВ «Алан» працює у різних цінових сегментах (середній мінус – ТМ «Наші ковбаси», середній плюс «ТМ «Алан» та ТМ «Fitness Format», преміум

«ТМ «Спеццех»)), що дозволяє диверсифікувати ризики зменшення попиту на одному з сегментів. Формат комерційної діяльності, обраний ТОВ «Алан», можна вважати досить успішним. З одного боку, через мережу фірмових магазинів підприємство забезпечує пряму взаємодію з кінцевим покупцем, що дозволяє краще відстежувати потреби ринку. З іншого боку, співпраця з торговельними мережами дозволяє збільшити географію присутності.

ТОВ «Алан» було прибутковим протягом усього досліджуваного періоду, при чому чистий прибуток підприємства зріс за 3 роки на 35% до 21,62 млн. грн.

З огляду на переважання у структурі капіталу позикових ресурсів більшість показників ліквідності на кінець 2021 року не відповідав нормативним значенням – коефіцієнт покриття був меншим за одиницю та мав тенденцію до зменшення, коефіцієнт абсолютної ліквідності також зменшився з 0,09 до 0,07, що значно менше за рекомендований рівень. показники платоспроможності ТОВ «Алан» також були незадовільними та мали тенденцію до зменшення.

Слабкою стороною ТОВ «Алан» є високий рівень залежності від позикового капіталу, що обумовлює недостатній рівень ліквідності та платоспроможності. Вирішення зазначених проблем є необхідною передумовою для підвищення ефективності комерційної діяльності компанії у майбутньому.

До напрямків розширення комерційної діяльності ТОВ «Алан» належать: збільшення обсягів міжнародної торгівлі шляхом стимулювання збільшення обсягів експорту існуючим клієнтам та розширення переліку партнерів з числа підприємств торгівлі та закладів громадського харчування та закладів гостинності; надання послуг міжнародного франчайзингу, зокрема продаж контрагентам на зовнішній ринок права на виробництво м'ясної продукції за рецептами та під торговими марками, якими володіє ТОВ «Алан», надання раніше використовуваного устаткування підприємства у лізинг українським та зарубіжним м'ясопереробним підприємствам.

Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (Редакція від 01.01.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Корнійчук А. А. Проблеми і перспективи розвитку комерційної діяльності торговельних підприємств [Електронний ресурс] / А. А. Корнійчук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2018. - № 1. - С. 71-75. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2018_1_13
3. Сатир Л. М. Бізнес-аналітична робота в комерційній діяльності: обґрунтування господарських рішень щодо роздрібної торгівлі [Електронний ресурс] / Л. М. Сатир, В. М. Кепко, Л. І. Стаднік, А. В. Непочатенко // Інвестиції: практика та досвід. - 2020. - № 15-16. - С. 17-21. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2020_15-16_5
4. Овсак О. П. Комерційна діяльність підприємства та управління ризиками її здійснення [Електронний ресурс] / О. П. Овсак, М. В. Воркель // Економіка. Фінанси. Право. - 2018. - № 1. - С. 32-35. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_1_9
5. Чміль Г. Л. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі [Електронний ресурс] / Г. Л. Чміль // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2018. - Т. 29(68), № 4. - С. 117-122. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29_4_24
6. Черниш І. В. Управління комерційною діяльністю ПРАТ "Миргородський завод мінеральних вод" [Електронний ресурс] / І. В. Черниш, Я. А. Кирпита, Л. В. Лобач // Економічний форум. - 2018. - № 3. - С. 170-174. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_3_28
7. Маслова В. О. Особливості розробки стратегії комерційної діяльності підприємств оптової торгівлі [Електронний ресурс] / В. О. Маслова, Я. О. Ралько // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 67. - С. 39-45. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_67_7

8. Гонтарева І. В. Інформаційні засоби підвищення ефективності комерційної діяльності підприємницьких структур на міжнародних ринках [Електронний ресурс] / І. В. Гонтарева, М. О. Гудович // Економіка та підприємництво. - 2019. - № 43. - С. 150-158. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpi_2019_43_15
9. Сайт ТОВ «Алан». URL: <https://alan.ua/>
10. Товариство з обмеженою відповідальністю «Алан». Фінансова звітність за МСФЗ та примітки за рік, що закінчується 31.12.2021 року. URL: <https://alan.ua/wp-content/uploads/2022/07/%D0%A1%D0%BA%D0%B0%D0%BD-%D0%90%D0%97-2021%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F.pdf>
11. Звіт незалежного аудитора ТОВ «Алан» за 2020 рік. URL: <https://alan.ua/wp-content/uploads/2021/06/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82-%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82-2020.pdf>
12. Звіт незалежного аудитора ТОВ «Алан» за 2019 рік. URL: https://alan.ua/wp-content/uploads/2020/12/AZ_FZ_2019.pdf
13. Данилюк В. О. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей [Електронний ресурс] / В. О. Данилюк, Д. Р. Дашкевич // Бізнес Інформ. - 2020. - № 9. - С. 276-283. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_9_32
14. Іваночко Н.В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Н.В. Іваночко. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/41.pdf>
15. Кабаченко Д. В. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Д. В. Кабаченко, М. А. Демиденко // Причорноморські економічні студії. -

2020. - Вип. 51. - С. 207-214. - Режим доступу:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_51_35

16. Козуб В. О. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку [Електронний ресурс] / В. О. Козуб, А. Є. Уварова // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2018. - Вип. 34. - С. 18-23. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2018_34_5
17. Марчевська Ю. О. Багатонаціональна конкуренція та міжнародна маркетингова товарна політика [Електронний ресурс] / Ю. О. Марчевська // Соціально-гуманітарний вісник. - 2018. - Вип. 24. - С. 93-95. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2018_24_61
18. Мінаєва А. О. Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / А. О. Мінаєва, О. В. Долгальова // Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. - 2019. - № 2. - С. 99-105. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2019_2_18
19. Молнар О. С. Маркетингові стратегії управління збутом підприємств [Електронний ресурс] / О. С. Молнар, Е. С. Андрійчук, Н. В. Салтикова // Формування ринкових відносин в Україні. - 2021. - № 11. - С. 83-89. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_11_13
20. Морозов Р. В. Трансформація менеджменту підприємств на різних рівнях функціонування у міжнародному бізнесі [Електронний ресурс] / Р. В. Морозов, О. Г. Морозова // Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка. - 2020. - Вип. 2. - С. 34-38. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tnven_2020_2_6
21. Насікан Н. І. Комерційна діяльність та управління бізнес-процесами підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища [Електронний ресурс] / Н. І. Насікан, О. В. Лошенко, Л. В. Сухомлин // Економіка та держава. - 2022. - № 7. - С. 46-51.
22. Піддубна Л. І. Оцінювання міжнародної економічної діяльності підприємства/ Л. І. Піддубна, М. В. Горобинська // Науковий вісник

Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2020. - Вип. 29. - С. 129-133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_29_27

23. Проценко В. М. Формування економічної поведінки підприємств під впливом внутрішнього та зовнішнього ризикового середовища / В. М. Проценко // Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2019. - № 3. - С. 181-186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2019_3_21
24. Сатир Л. М. Комерційна діяльність у системі бізнес-аналітичного забезпечення розвитку ринкової інфраструктури на основі здійснення оптової та роздрібно торгівлі [Електронний ресурс] / Л. М. Сатир, В. М. Кепко, Л. І. Стаднік, А. О. Шевченко // Агросвіт. - 2020. - № 16. - С. 3-8. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2020_16_3
25. Свічкарь В. А. Комерційна діяльність посередницьких компаній в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс] / В. А. Свічкарь // Економіка і регіон. - 2018. - № 1. - С. 149-155. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2018_1_20
26. Сім'ячко О. І. Формування конкурентних переваг на міжнародному ринку [Електронний ресурс] / О. І. Сім'ячко, А. М. Савчук, А. М. Танасійчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2020. - № 5. - С. 208-212. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_5_40
27. Шедяков В. Є. Процеси трансформації міжнародних економічних відносин як "вікно можливостей" для змін стратегічного значення / В. Є. Шедяков // Формування ринкових відносин в Україні. - 2021. - № 6. - С. 34-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_6_6
28. Шереметинська О. В. Управління збутовою діяльністю підприємств суб'єктів-ЗЕД в сучасних умовах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4732>.

