

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Допускається до захисту:

Зав. кафедри підприємництва, торгівлі та
біржової діяльності

назва кафедри

професор Сатир Л.М.

підпис

вчене звання, прізвище, ініціали

« 16 » листопада 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

(за матеріалами ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»)

Виконала Помаз Віта Миколаївна

прізвище, ім'я, по батькові



підпис

Керівник: к.е.н., доцент Шевченко А.О.

вчене звання, прізвище, ініціали



підпис

Рецензент: к.е.н., доцент Вихор М.В.

вчене звання, прізвище, ініціали



підпис

Я, Помаз Віта Миколаївна, засвідчую що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Затверджую:

Гарант ОП «Підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності»

назва кафедри

професор Сатир Л.М.

вчене звання, прізвище, ініціали, підпис

« 25 » листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачі

Помаз Віти Миколаївни

прізвище, ім'я та по батькові

Тема роботи: Удосконалення системи управління комерційною діяльністю підприємства (за матеріалами ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»).

Перелік питань, що розробляються в роботі: Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити). 1. Теоретико – методичні основи управління комерційною діяльністю підприємства. 2. Оцінювання ефективності комерційної діяльності ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів». 3. Напрями удосконалення системи управління комерційною діяльністю ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів». 4. Висновки та пропозиції.

Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): аналіз динаміки ключових фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Сквирський КХП»; SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; динаміка фінансових показників підприємства; динаміка активів і чистого фінансового результату (прибутку/збитку); структура каналів збуту підприємства; інструменти стимулювання збуту; схема запропонованих шляхів оптимізації системи постачання та управління комерційною діяльністю; прогнозна динаміка показників ефективності комерційної діяльності з урахуванням запропонованих заходів.

Вихідні дані до роботи: річні звіти Товариства з обмеженою відповідальністю «Сквирський комбінат хлібопродуктів», виробничо-фінансові плани, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська та статистична звітність, праці науковців за темою дослідження.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	грудень 2024 - січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий-квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень-липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень-жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	грудень 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи


підпис

доцент Шевченко А.О.
вчене звання, прізвище, ініціали

Здобувач


підпис

Помаз В.М.
прізвище, ініціали

Дата отримання завдання «25» листопада 2024 р.

РЕФЕРАТ

Помаз В.М. Удосконалення системи управління комерційною діяльністю підприємства

Магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних, методичних і практичних аспектів удосконалення системи управління комерційною діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів». Актуальність теми зумовлена потребою підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємств агропереробного сектору в умовах ринкової нестабільності, воєнних викликів, логістичних обмежень і зростання вимог споживачів.

У роботі узагальнено теоретико-методологічні засади управління комерційною діяльністю, систематизовано підходи до оцінювання її ефективності та застосовано фінансово-економічний аналіз, SWOT-діагностику й оцінку конкурентного середовища. Проведено комплексну оцінку фінансового стану, збутової політики, рентабельності та ефективності використання ресурсів підприємства, виявлено ключові проблеми розвитку.

Обґрунтовано напрями удосконалення управління комерційною діяльністю, що передбачають упровадження CRM-системи, розвиток електронної комерції, оптимізацію постачальницько-збутових і логістичних процесів та використання маркетингової аналітики. Реалізація запропонованих заходів забезпечує зростання обсягів реалізації, зниження витрат і підвищення рентабельності, що підтверджує практичну значущість результатів для діяльності ТОВ «Сквирський КХП».

Магістерська робота містить 62 сторінки, 22 таблиць, 10 додатків, список використаних джерел налічує 55 найменування.

Ключові слова: комерційна діяльність; система управління комерційною діяльністю; конкурентоспроможність підприємства; ринкове середовище; збутова діяльність; постачальницько-збутові процеси; маркетингова політика; цінова політика; фінансово-економічна ефективність; рентабельність; ліквідність; бізнес-процеси; оптимізація витрат; SWOT-аналіз; інноваційний розвиток; конкурентні переваги; управління збутом; управління постачанням.

ANNOTATION

Vita Pomaz, Improvement of the system of management of commercial activity of the enterprise

The master's thesis is devoted to the study of theoretical, methodological, and practical aspects of improving the management system of an enterprise's commercial activity, using LLC "Skvytskyi Grain Products Combine" as a case study. The relevance of the topic is determined by the need to enhance the competitiveness and adaptability of agro-processing enterprises under conditions of market instability, wartime challenges, logistical constraints, and increasing consumer requirements.

The paper summarizes the theoretical and methodological foundations of commercial activity management, systematizes approaches to assessing its effectiveness, and applies financial and economic analysis, SWOT analysis, and assessment of the competitive environment. A comprehensive evaluation of the financial condition, sales policy, profitability, and efficiency of resource utilization of the enterprise is conducted, and key development problems are identified.

The directions for improving commercial activity management are substantiated, including the implementation of a CRM system, development of e-commerce, optimization of supply, sales, and logistics processes, and the use of marketing analytics. The implementation of the proposed measures ensures an increase in sales volumes, cost reduction, and profitability growth, which confirms the practical significance of the results for the activities of LLC "Skvytskyi GPC".

The master's thesis contains 62 pages, 22 tables, 10 appendices, and a reference list of 55 sources.

Keywords: commercial activity; commercial activity management system; enterprise competitiveness; market environment; sales activity; supply and sales processes; marketing policy; pricing policy; financial and economic efficiency; profitability; liquidity; business processes; cost optimization; SWOT analysis; innovative development; competitive advantages; sales management; supply management.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Теоретичні основи управління комерційною діяльністю підприємства	10
1.2. Методичний інструментарій оцінки ефективності комерційної діяльності підприємства.....	12
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СКВИРСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»	20
2.1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства.....	20
2.2. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства	27
2.3. Діагностика системи управління комерційною діяльністю ТОВ «Сквирський КХП».....	33
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СКВИРСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ».....	42
3.1. Стимулювання збуту як фактор підвищення ефективності управління комерційною діяльністю	42
3.2. Напрями удосконалення системи постачання сировини в ТОВ «Сквирський КХП».....	48
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	64
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах трансформації національної економіки, зростання конкуренції та динамічного розвитку ринкового середовища особливого значення набуває удосконалення системи управління комерційною діяльністю підприємства. Для виробничих компаній, зокрема підприємств агропромислового комплексу, комерційна діяльність постає ключовим елементом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності. Саме ефективне управління комерційною діяльністю визначає здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни кон'юнктури ринку, формувати стійкі канали збуту, оптимізувати постачання та забезпечувати раціональний рух товарних потоків.

Комерційна діяльність є базовим фактором, що безпосередньо впливає на результативність господарювання підприємства, його фінансові показники та перспективи розвитку. Від рівня організації та якості управління комерційними процесами залежить ритмічність виробництва, своєчасність отримання сировини, ефективність реалізації продукції, а також швидкість обігу оборотних коштів. У сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища підприємства змушені активно переглядати підходи до управління торговельно-збутовою діяльністю, впроваджувати практики стратегічного та маркетингового менеджменту, удосконалювати систему взаємодії з партнерами та споживачами.

Особливої актуальності дослідження набуває для підприємств зернопереробної галузі, зокрема ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів», діяльність якого безпосередньо залежить від ефективності організації закупівельної, збутової та логістичної складових комерційної діяльності. Зростання вимог до якості продукції, необхідність диверсифікації ринків збуту, коливання цін на сировину та посилення конкуренції вимагають пошуку нових підходів до управління комерційною діяльністю, що й зумовлює актуальність обраної теми магістерського дослідження.

Питанням удосконалення управління комерційною діяльністю підприємств присвячено значну кількість наукових праць вітчизняних та зарубіжних

дослідників [9]. Серед них варто відзначити роботи таких учених, як В. Апопій, Т. Бабух, Л. Балабанова, П. Балабан, Г. Башнянин, А. Виноградська, Т. Воронько-Невіднича, А. Германчук, М. Єрмошенко, Н. Криковцева, Ж. Крисько, Л. Ліпич, О. Саблук, І. Сінгаєвський, Ф. Панкратов, С. Розумей, Г. Тарасюк, Л. Филевич, А. Череп, З. Юринець та інші. Їхні дослідження становлять теоретичну основу для удосконалення комерційної діяльності підприємств. Водночас специфіка функціонування підприємств хлібопродуктової галузі потребує додаткового опрацювання та адаптації загальних положень до умов конкретного підприємства.

Отже, необхідність формування дієвих підходів до управління комерційною діяльністю з урахуванням особливостей функціонування ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» визначає актуальність, мету та завдання магістерської роботи.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних засад управління комерційною діяльністю підприємства та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління комерційною діяльністю ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів».

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність, значення та сучасні підходи до управління комерційною діяльністю підприємства;
- дослідити методичний інструментарій оцінки ефективності комерційної діяльності підприємства
- проаналізувати показники комерційної діяльності ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» та оцінити її ефективність;
- дослідити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на комерційну діяльність підприємства;
- визначити проблемні аспекти управління комерційною діяльністю досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління комерційною діяльністю;

– розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження є процес управління комерційною діяльністю виробничого підприємства.

Предметом дослідження є механізм удосконалення системи управління комерційною діяльністю підприємства з метою зміцнення його ринкових позицій.

Теоретико-методичну основу дослідження складають сучасні наукові положення економічної теорії, праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі маркетингу, комерційної діяльності, стратегічного менеджменту; нормативно-правові акти України; статистичні матеріали; офіційна звітність ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»; інформаційні ресурси мережі Інтернет.

У процесі дослідження застосовано такі методи: структурно-логічного аналізу, економіко-статистичного аналізу, абстрактно-логічний, методи групування і порівнянь, графічний метод, економічного моделювання та ситуаційного аналізу.

Наукова новизна роботи полягає в уточненні теоретичних положень щодо управління комерційною діяльністю підприємства, визначенні особливостей реалізації комерційних процесів на підприємствах хлібопродуктової галузі, удосконаленні підходів до аналізу ефективності комерційної діяльності та обґрунтуванні напрямів її оптимізації в умовах функціонування ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів».

Практичне значення магістерської роботи полягає в можливості застосування запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів», що сприятиме підвищенню ефективності управління комерційною діяльністю, оптимізації товарних потоків, зміцненню ринкових позицій та зростанню результативності функціонування підприємства.

Апробація результатів наукового дослідження.

Основні результати, положення та висновки, отримані в процесі виконання магістерської роботи, були апробовані в рамках науково-практичних заходів різного рівня. Зокрема, окремі теоретичні підходи та практичні рекомендації

щодо удосконалення системи управління комерційною діяльністю підприємств агропромислового сектору були представлені у доповідях на міжнародних науково-практичних конференціях: «Інноваційні інструменти постачальницько-збутової діяльності підприємства» /Помаз В. М. // Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, інформаційних технологій, підприємництва та торгівлі, менеджменту, публічного управління в Україні та світі»: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. – Біла Церква, 02 жовтня 2025 р. та «Оптимізація комерційної діяльності підприємства на основі сучасних інструментів маркетингу та логістики» / Помаз В. М. // Наукові пошуки молоді у XXI столітті: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції магістрантів і молодих дослідників. – Біла Церква, 29 жовтня 2025 р.

Структура магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, основної частини з трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст дослідження викладений на 62 сторінках, містить 22 таблиць, 10 додатків. Бібліографія налічує 55 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи управління комерційною діяльністю підприємства

Функціонування підприємств у сучасній ринковій економіці базується на активному розвитку товарно-грошових відносин. За таких умов комерційна діяльність виступає ключовим елементом господарювання, що забезпечує рух товарів та формує економічні результати взаємодії зі споживачами і партнерами [6]. Сучасна практика значно розширила зміст цього поняття: воно виходить за межі суто торгівлі та охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів — від закупівлі ресурсів і логістики до маркетингової аналітики та післяпродажного сервісу, інтегруючись у виробничу та інноваційну сфери [10].

Аналіз наукових підходів (Додаток А) дозволяє визначити комерційну діяльність як комплекс управлінських, організаційних та економічних процесів, спрямованих на ефективне здійснення товарно-грошового обміну задля задоволення потреб ринку та отримання прибутку [5]. Її результативність забезпечується реалізацією ключових функцій — дослідницької, комунікативної та адаптивної, а також врахуванням комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників (Додаток Б) [11]. Стратегічні та оперативні цілі комерційної діяльності формують коло завдань щодо налагодження ділових зв'язків, оптимізації витрат та управління асортиментом, що у сукупності визначає конкурентоспроможність підприємства.

Водночас, динамічність ринкового середовища, глобалізація та цифровізація бізнес-процесів зумовлюють необхідність переходу від простого здійснення комерційних операцій до побудови ефективної системи управління ними [11, 42].

Застосування теоретичних засад управління комерційною діяльністю створює умови для ефективного регулювання господарських взаємозв'язків між

виробником, постачальниками та споживачами, орієнтації виробництва на реальні потреби ринку та мінімізації ризиків. Важливим аспектом є системний підхід, який передбачає узгодження комерційних операцій із принципами маркетингу та інтеграцію маркетингових функцій у загальну систему менеджменту [13].

Особливістю сучасної організації комерційної діяльності є переорієнтація на маркетингову концепцію, яка передбачає пріоритетність інтересів споживачів. У таких умовах управління включає комплексне дослідження кон'юнктури, оцінку зв'язків, аналіз інформації та формування стратегічних планів [14]. Маркетингова концепція сприяє підвищенню результативності збуту, забезпечує адаптацію політики до змін середовища та підтримує впровадження інновацій у товарній та ціновій політиці [13].

Система управління комерційною діяльністю виробничого підприємства охоплює сукупність елементів, які забезпечують цілеспрямовану організацію закупівельних, збутових та логістичних процесів [1]. До основних її складових належать: стратегічне планування, організаційна структура, механізми мотивації, система контролю й аналізу, а також інформаційне забезпечення. У процесі стратегічного планування визначаються пріоритетні сегменти ринку, методи конкурентної боротьби та критерії ефективності [34].

Організаційний аспект управління передбачає формування відповідної структури комерційних служб, узгодження їх функцій і підпорядкованості [12]. Ефективність цієї структури безпосередньо впливає на результативність операцій. Підприємство має враховувати специфіку своєї діяльності, масштаб та тип ринку. Узагальнену модель організації управління комерційною діяльністю наведено на (Додаток В) [7].

Центральне місце в системі управління належить функціям координації, стандартизації, мотивації та спеціалізації [18]:

- Координація забезпечує взаємне узгодження діяльності підрозділів задля виконання спільних завдань.
- Стандартизація сприяє підвищенню оперативності, прозорості процесів та зменшенню кількості контрольних точок.

– Мотивація передбачає застосування матеріальних і нематеріальних стимулів для підвищення ефективності роботи персоналу та формування іміджу підприємства.

– Спеціалізація полягає у розподілі праці та формалізації функцій (постачання, збут), що оптимізує завантаження персоналу.

Ефективність функціонування системи значною мірою залежить від правильно сформованої стратегії розвитку. Успішні компанії застосовують довгострокові плани, що ґрунтуються на прогнозуванні та аналізі інформації [17]. Планування дозволяє адаптуватися до змін ринку та формувати конкурентні переваги. При цьому кожне підприємство самостійно визначає оптимальну модель організації процесів залежно від галузевих умов та специфіки продукції [19].

Узагальнюючи зазначене, система управління комерційною діяльністю виробничого підприємства є багаторівневим механізмом, який включає стратегічні, організаційні, мотиваційні та контрольні елементи. Її ефективність забезпечує формування стійких конкурентних переваг, зростання результативності збутових процесів та досягнення підприємством стратегічних цілей [23].

1.2. Методичний інструментарій оцінки ефективності комерційної діяльності підприємства

Забезпечення результативного управління комерційною діяльністю підприємства є однією з ключових цілей маркетинг-менеджменту. Оскільки комерційна діяльність виступає невід’ємною та однією з базових складових ефективного функціонування підприємства, рівень його успішності в умовах ринкової економіки значною мірою визначається саме якістю управління комерційними процесами [17]. Ефективне здійснення комерційної діяльності є невід’ємним елементом стратегічного планування та управлінської системи підприємства.

Часткові показники ефективності комерційної діяльності дають змогу визначити позитивні або негативні тенденції розвитку окремих елементів комплексу маркетингу [13]. Однак для всебічного та системного оцінювання рівня ефективності маркетингової діяльності доцільно інтегрувати всі часткові показники, що відображають стан окремих компонентів. Такий підхід забезпечує урахування сукупного впливу всіх маркетингових інструментів і заходів на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства [20].

Відповідно, оцінювання ефективності комерційної діяльності не може ґрунтуватися лише на одному показнику. Потрібне комплексне поєднання окремих елементів маркетингу в інтегральну систему оцінювання.

У зв'язку з цим вважаємо за доцільне здійснювати моніторинг часткових маркетингових показників, які, на наш погляд, мають охоплювати всі ключові аспекти впливу ринкового середовища та включати три взаємопов'язані блоки аналізу: показники внутрішнього маркетингового середовища, характеризуючі фактори зовнішнього маркетингового середовища та результати досліджень ринку. Узагальнену схему запропонованої системи подано у Додатку Г.

У Додатку Д подано узагальнену схему оцінювання ефективності управління комерційною діяльністю підприємства, яка демонструє ключові напрями аналізу, зокрема дослідження зовнішньої та внутрішньої ефективності збутової діяльності, а також оцінювання результативності за окремими складовими [17].

Оцінювання зовнішньої ефективності комерційної діяльності передбачає визначення стратегічних позицій підприємства на ринку. До цього процесу входить стратегічний аналіз ринкової ситуації та конкурентного становища підприємства, оцінка результативності його клієнтської політики, а також дослідження рівня лояльності та прихильності покупців [19, 33].

Оцінювання внутрішньої ефективності збутової діяльності підприємства передбачає всебічне дослідження того, наскільки результативно підприємство досягає поставлених цілей у сфері збуту, а також наскільки дієвими є обрані збутові стратегії в контексті реалізації продукції. Такий аналіз охоплює оцінку

організації внутрішніх процесів, рівня виконання планових показників, узгодженості дій структурних підрозділів, відповідальних за збут, а також визначення економічної ефективності діяльності – тобто співвідношення отриманих результатів і витрат, понесених на забезпечення процесу реалізації товарів. Комплексний підхід до оцінювання внутрішньої ефективності дозволяє виявити сильні та слабкі сторони збутової системи, своєчасно коригувати управлінські рішення та удосконалювати інструменти комерційної діяльності [18].

Основні критерії та індикатори, що застосовуються для оцінки ефективності управління комерційною діяльністю підприємства, узагальнено у Додатку Е. Вони охоплюють як кількісні, так і якісні параметри, спрямовані на формування цілісного уявлення про рівень результативності збутових процесів і ефективність управлінських рішень у сфері комерційної діяльності [18].

Показники, які використовуються для оцінки ефективності управління комерційною діяльністю підприємства, систематизовано та поділено на три основні групи, що дозволяє більш комплексно аналізувати результати діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Детальніше зі структурою та характеристиками цих показників можна ознайомитися у Додатку Ж [18].

1 група – показники визначення частки ринку підприємства. Частка ринку підприємства (R_s) є ключовим індикатором конкурентних позицій суб'єкта господарювання і демонструє, яку частину загального обсягу продажу на певному ринку (локальному чи глобальному) займає його реалізована продукція. Фактично цей показник дозволяє оцінити присутність підприємства у галузі, співвідносячи його власні обсяги збуту з сумарним обсягом продажів конкурентів. Розрахунок здійснюється за формулою 1.1 [36, с.148]:

$$R_s = \frac{S_i}{\sum S_{iz}} \times 100\% \quad (1.1)$$

Де:

S_i – обсяг реалізації i -го підприємства, тис. грн.;

$\sum S_{iz}$ – загальний обсяг продажів усіх підприємств галузі, тис. грн.

Позитивна динаміка цього показника свідчить про зростання ринкових позицій, що може бути наслідком ефективної збутової політики, розширення ринкової присутності або підвищення попиту на продукцію підприємства. За умови загального зростання ринку це додатково підтверджує посилення торговельного потенціалу [6].

Темп приросту (спаду) ринкової частки (I_{ms}) дає змогу визначити, наскільки змінилася частка підприємства у ринку у звітному періоді порівняно з попереднім. Формула 1.2:

$$I_{ms} = \frac{R_{s1} - R_{s0}}{R_{s0}} \quad (1.2)$$

Де:

R_{s1} – ринкова частка у базовому році,

R_{s0} – ринкова частка у попередньому році.

Показник дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності та зміни торговельного потенціалу підприємства, що відбулися за рахунок приросту або зниження частки ринку [6].

2 група – показники визначення прибутковості комерційної діяльності.

Темп приросту (спаду) прибутку від реалізації продукції (I_{Π}) є індикатором ефективності операційної діяльності. Він демонструє, як змінився прибуток підприємства у звітному році порівняно з попереднім, і розраховується за формулою 1.3 [6]:

$$I_{\Pi} = \frac{\Pi_1 - \Pi_0}{\Pi_0} \quad (1.3)$$

Де:

Π_1 – прибуток у базовому році, тис. грн.;

Π_0 – прибуток у попередньому році, тис. грн.

Зростання цього показника означає підвищення ефективності збутової діяльності та раціональність управління витратами.

Темп приросту (спаду) дебіторської заборгованості (D_3) відображає зміни обсягу боргових зобов'язань перед підприємством. Формула 1.4:

$$D_3 = \frac{3_1 - 3_0}{3_0} \quad (1.4)$$

Де:

3_1 – дебіторська заборгованість у базовому році, тис. грн.;

3_0 – дебіторська заборгованість у попередньому році, тис. грн.

Зниження дебіторської заборгованості свідчить про підвищення якості роботи з боржниками, оптимізацію кредитної політики та зменшення ризиків неповернення коштів.

Показники рентабельності є ключовими, адже вони характеризують дохідність діяльності та якість збутової політики. Їх можна визначати як у цілому по підприємству, так і за окремими структурними підрозділами [17].

Рентабельність продукції (R_{Π}) відображає ефективність реалізації продукції та співвідношення отриманого прибутку до витрат на виробництво. Розрахунок здійснюється за формулою 1.5:

$$R_{\Pi} = \frac{V_p}{C_v} \times 100\% \quad (1.5)$$

Де:

V_p – валовий прибуток (збиток), тис. грн.;

C_v – повна собівартість продукції, тис. грн.

Цей показник дозволяє оцінити, наскільки вигідною є реалізація основної продукції та яку частку в доходах займає собівартість [17].

Рентабельність продажу (R_c) демонструє рівень прибутковості операційної діяльності та розраховується як частка валового прибутку у чистому доході від реалізації [28]:

$$R_c = \frac{V_p}{D} \times 100\% \quad (1.6)$$

Де:

V_p – валовий прибуток, тис. грн.;

D – чистий дохід від реалізації, тис. грн.

3 група – показники визначення ефективності збутових витрат.

Збутова місткість витрат визначає співвідношення витрат на збут до виручки від реалізації продукції, що дозволяє оцінити результативність маркетингових вкладень. Формула 1.7 [17]:

$$S_m = \frac{M_c}{S} \quad (1.7)$$

Де:

M_c – витрати на збут, тис. грн.;

S – дохід (виручка) підприємства, тис. грн.

Зростання цього показника може свідчити про активізацію маркетингової діяльності та необхідність збільшення витрат для стимулювання продажів [20].

Для оцінки динаміки витрат на збут використовують темп приросту (спаду) збутових витрат (T_{mc}), який розраховується за формулою 1.8:

$$T_{mc} = \frac{M_{c1} - M_{c0}}{M_{c0}} \quad (1.8)$$

Де:

M_{c1} – витрати на збут у поточному році, тис. грн.;

M_{c0} – у попередньому році, тис. грн.

Зростання показника підтверджує більш активну маркетингову стратегію підприємства [20].

Коефіцієнт приросту обсягу реалізації від приросту витрат на збут (ΔSMC) відображає ефективність маркетингових інвестицій:

$$\Delta SMC = \frac{T_s}{T_{mc}} \quad (1.9)$$

Де:

T_s – темп приросту реалізації, тис. грн.;

T_{mc} – темп приросту збутових витрат, тис. грн.

Цей показник демонструє, наскільки інвестиції у збут сприяють реальному зростанню продажів та розширенню ринку.

Рентабельність витрат на маркетинг і збут (R_{mc}) показує, який прибуток приносить кожна гривня, вкладена у збутову діяльність:

$$R_{mc} = \frac{\Pi_p}{M_c} \quad (1.10)$$

Де:

P_p – прибуток від операційної діяльності, тис. грн.;

M_C – витрати на збут, тис. грн.

Збільшення цього показника означає посилення ефективності маркетингових заходів та підвищення результативності використання ресурсів.

У підсумку, система показників оцінювання ефективності управління комерційною діяльністю підприємства забезпечує комплексний аналіз його ринкової позиції, дохідності, результативності збутової політики та ефективності витрат на маркетинг [10]. Використання цих індикаторів дозволяє визначити необхідність коригування збутових витрат, оцінити рівень попиту та платоспроможність споживачів на цільових ринках, а також сформулювати цілісне уявлення про ситуацію на локальному ринку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи узагальнено теоретико-методичні засади управління комерційною діяльністю підприємства, що дало змогу сформулювати цілісне уявлення про її зміст, роль та механізми реалізації в сучасних ринкових умовах. Встановлено, що комерційна діяльність на сучасному етапі розвитку економіки є складною інтегрованою системою управлінських, організаційно-економічних та інформаційних процесів, спрямованих на забезпечення ефективного товарно-грошового обміну, задоволення потреб споживачів і досягнення стратегічних цілей підприємства [38]. Її функціонування визначається взаємодією дослідницьких, комунікативних та адаптивних функцій, реалізація яких відбувається під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів.

Доведено, що система управління комерційною діяльністю повинна формуватися на засадах маркетингової концепції та системного підходу, поєднуючи стратегічне планування, організаційну побудову, мотивацію персоналу, контроль і інформаційне забезпечення. Ефективність такої системи забезпечується виконанням функцій координації, спеціалізації, стандартизації та мотивації, що створює передумови для адаптації підприємства до динамічних

змін ринкового середовища, підвищення конкурентоспроможності та зниження рівня господарських ризиків [16, 34].

Обґрунтовано доцільність комплексного підходу до оцінювання ефективності управління комерційною діяльністю, який передбачає поєднання інтегральних і часткових показників та охоплює як зовнішню, так і внутрішню ефективність. Такий підхід дозволяє всебічно оцінити результати комерційної діяльності з позицій ринкових досягнень, фінансової результативності та ефективності внутрішніх бізнес-процесів [33].

Систематизація показників ефективності дала змогу виокремити ключові групи індикаторів, що відображають конкурентні позиції підприємства, рівень його прибутковості та результативність використання ресурсів у сфері збуту й маркетингу. Застосування запропонованого методичного інструментарію формує надійну аналітичну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і слугує підґрунтям для подальшого вдосконалення системи управління комерційною діяльністю підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СКВИРСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»

2.1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства

Комплексне оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища є ключовим елементом аналізу стратегічних умов діяльності ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» [43, 47]. Вивчення впливу зовнішніх чинників дозволяє окреслити можливості та загрози, що виникають під впливом ринкової динаміки, конкуренції, державного регулювання та міжнародних трендів. У свою чергу, аналіз внутрішнього середовища дає змогу оцінити ресурси, компетенції та організаційні можливості підприємства, які визначають його розвиток та конкурентні позиції. ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» є одним із найбільших підприємств зернопереробної галузі в Україні [43, 45]. Його історія бере початок у 1931 році, коли на базі Сквирського району було створено невеликий млин для забезпечення місцевого населення борошном та крупами.

ТОВ «Сквирський КХП» виробляє практично всі види круп, вирощуваних в Україні (крім гороху, рису та сої). Відомими позиціями є гречана крупа, гречане дієтичне борошно, вівсяні та гречані пластівці швидкого приготування. Особливу нішу займає безглютенова лінійка продуктів: крупи екстра, пластівці та борошно тонкого помелу. Підприємство активно співпрацює з Українським союзом ціліакії та підтримує благодійні заходи для дітей із непереносимістю глютену. З 2015 року під торговою маркою «Сквирянка» розпочато випуск органічної продукції, сертифікованої за міжнародними стандартами. Органічні крупи та пластівці користуються значним попитом у Німеччині та Польщі, де українські товари виграють конкуренцію за рахунок демократичної ціни, оскільки сировина має повністю вітчизняне походження [43, 39].

Асортимент продукції налічує понад 60 найменувань, що охоплюють як традиційні продукти масового споживання, так і нішеві товари для спеціалізованих сегментів, зокрема дієтичне та дитяче харчування, а також продукцію для людей з непереносимістю глютену [47]. Продукція підприємства реалізується у всіх регіонах України через мережі супермаркетів («Сільпо», «Новус», «Велмарт») та експортується до понад 30 країн світу (ЄС, США, Близький Схід, Азія). Детальна асортиментна структура наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Асортиментна структура продукції ТОВ «СКХП»

Група продукції	Найменування	Особливості
Класичні крупи	гречана, перлова, ячна, горохова	очищення та калібрування відповідно до ДСТУ
Пластівці	кукурудзяні, гречані, вівсяні	швидке приготування (3–5 хв.), збагачені мікроелементами
Борошно	пшеничне, кукурудзяне	використовується у хлібопекарстві та кулінарії
Органічна продукція	безглютенові пластівці, борошно	сертифікація EU Organic, USDA Organic
Нові розробки	готові сніданки, суміші для випічки	тестується на внутрішньому ринку

Джерело: [39,44, 45, 47]

Підприємство демонструє гнучкість у формуванні асортименту, що дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, наприклад, на зростання популярності органічних і безглютенових продуктів. Сьогодні комбінат переробляє понад 5 000 т зерна на місяць, при цьому більше 40 % продукції експортується до країн ближнього та дальнього зарубіжжя. У 2021 році «Сквирянська» вийшла на ринки Багамських островів, Болівії, Кенії та Колумбії, збільшивши експорт на 2 % порівняно з попереднім роком. Динаміка виробництва основних видів продукції відображена в таблиці 2.2.

Найбільший приріст за 2020–2024 роки спостерігається у виробництві борошна (+92 %), що пояснюється попитом з боку експортерів і внутрішнього хлібопекарського сектору.

Таблиця 2.2

Динаміка виробництва продукції 2020–2024 рр., т

Асортиментна група	Роки					Абсолютне відхилення 2024/2020, +/-	Відносне відхилення 2024/2020, %
	2020	2021	2022	2023	2024		
Крупи	20865,2	31445,6	25800	28600	30200	+9 334,8	145 %
Пластівці	19,6	23,8	21,0	24,5	26,0	+6,4	133 %
Борошно	6,0	10,0	8,5	9,8	11,5	+5,5	192 %
Органічна продукція	3,4	5,1	4,3	5,0	5,7	+2,3	168 %
Безглютенова продукція	417,6	431,6	390,0	410,0	445,0	+27,4	106 %
Разом	21311,8	31926,1	27023,8	33044,3	36388,2	+15076,4	171 %

Джерело: [44, 47, 48]

Виробництво круп зросло на 45 % попри падіння у 2022 році, що було зумовлене воєнними діями та перебоями у постачанні. Виробництво пластівців демонструє стійке зростання (на 33 %), що свідчить про збільшення попиту на швидкі сніданки. Сегмент органічної продукції збільшився на 68 %, залишаючись одним із найперспективніших напрямів для експорту, особливо в країни ЄС. Обсяг виробництва безглютенової продукції у 2022 році знизився (–9,6 %), однак уже у 2024 році перевищив рівень 2020 року на 6 %. Загальний обсяг виробництва у 2024 році порівняно з 2020 роком зріс на 71 %, що свідчить про ефективність модернізаційних заходів та здатність підприємства відновлюватися навіть в умовах кризи.

Організаційна структура ТОВ «Сквирський КХП» побудована за функціональним принципом, що відповідає вимогам промислового виробництва і включає підрозділи виробництва, контролю якості, маркетингу, логістики,

фінансів тощо [31]. Однак у дослідженні відзначено, що надмірна централізація та ієрархічність уповільнюють процес прийняття рішень та знижують гнучкість управління (Додаток К).

ТОВ «Скви́рський комбінат хлібопродуктів» випускає продукцію під торговельною маркою «Скви́рянкa», яка охоплює практично всі види круп, що вирощуються на території України.

Унікальність продукції «Скви́рянкa» полягає в наявності одразу двох спеціалізованих лінійок – безглютенової та органічної, які формують попит серед споживачів із високими вимогами до якості.

Продукція підприємства відповідає вимогам ISO 9001 (система управління якістю) та ISO 22000 / HACCP (система управління безпечністю харчових продуктів) [49]. Ключові конкурентні переваги включають екологічність (використання виключно вітчизняної сировини, частина якої вирощується за органічними програмами), відсутність ГМО, що підтверджено лабораторними дослідженнями, та наявність міжнародних сертифікатів EU Organic та USDA Organic [50]. Окрім того, завдяки сучасним фотосепараторам Sortex домішки видаляються на 99,8 %, що забезпечує стійкість до зберігання та зменшує ризики псування. Порівняльна оцінка продукції з основними конкурентами наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Порівняльна оцінка продукції провідних брендів

Параметр	«Скви́рянкa»	«Добродія»	«Жменька»
Асортимент	широкий (круп, пластівці, борошно, органіка, безглютенові)	середній (класичні круп, каші швидкого приготування)	вузький (круп, каші швидкого приготування)
Якість	висока, підтверджена ISO, HACCP, Organic	висока, але акцент на кашах швидкого приготування	середня, залежить від партій
Ціна	доступна, на 12–15 % нижча за імпортні аналоги	вища за середньоринкову на 10–20 %	середня
Наявність органіки	так (сертифікати EU, USDA)	частково (обмежена лінійка)	ні
Безглютенові продукти	так (гречка, кукурудза, пластівці)	немає	немає
Орієнтація на експорт	понад 30 країн світу	близько 10 країн	низька

Джерело: [44, 49, 50, 47]

Аналіз показує, що продукція ТМ «Сквирянка» займає сильні позиції у середньому ціновому сегменті завдяки широкому асортименту, високій якості та доступності. Основні переваги – це органічна та безглютенова лінійка, які дозволяють підприємству формувати унікальну конкурентну нішу. Разом з тим, для посилення позицій на внутрішньому ринку та в ЄС необхідно інвестувати у маркетинг, редизайн упаковки та розвиток продуктів швидкого приготування, що відповідає сучасним трендам споживання.

Закупівельна діяльність ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» спрямована на забезпечення виробництва якісною сировиною – зерном гречки, кукурудзи, вівса, пшениці, ячменю та проса. Основними постачальниками є фермерські господарства Київської, Вінницької, Черкаської та Житомирської областей [47]. При цьому Київщина формує близько 40 % закупівель, що зумовлено географічною близькістю. Закупівлі здійснюються на умовах прямих контрактів та через тендери. У 2024 році частка довгострокових контрактів досягла 70 %, що свідчить про стабільність відносин. Однак зберігаються ризики залежності від окремих регіонів, що може негативно вплинути на постачання при несприятливих кліматичних умовах. Позитивним є розвиток контрактної системи із сертифікованими органічними виробниками, що гарантує постачання для органічної лінії, тоді як сегмент безглютенової сировини потребує більшої диверсифікації постачальників [51].

Збут продукції здійснюється через мережі супермаркетів («Сільпо», «Novus»), гуртові бази, експортні канали та онлайн-продажі. Основний обсяг реалізації припадає на домогосподарства, які купують класичні крупи. Важливою є частка державних закупівель (20 %), що забезпечує стабільність. Цінова політика орієнтована на середній сегмент: вартість продукції на 10–15 % нижча за преміальні бренди («Добродія», «Жменька»), але вища за регіональні аналоги, що дозволяє поєднувати доступність і якість [47]. Стимулювання продажів здійснюється через промоакції, дегустації, участь у програмах лояльності та digital-маркетинг. Проте потенціал онлайн-продажів ще не розкритий: у 2024 році

вони становили лише 15 % від загальної структури, тоді як у країнах ЄС цей показник сягає 30–35 %.

Матеріальні ресурси підприємства характеризуються високим рівнем ефективності використання. У 2020 році було закуплено 56,2 тис. тонн зерна, з яких перероблено 54,3 тис. тонн, що дало коефіцієнт використання 96,6 %. У наступні роки показник коливався в межах 96–97 %, а у 2024 році становив 96,3 %. Це свідчить про низький рівень втрат (3–4 %) і високу технологічність виробництва, що деталізовано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Використання матеріальних ресурсів 2020–2024 рр.

Показник	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
Закупівля зерна, тис. т	56,2	58,1	59,5	61,0	62,5
Переробка зерна, тис. т	54,3	56,0	57,1	58,8	60,2
Втрати сировини, %	3,4	3,6	4,0	3,6	3,7
ККД використання сировини, %	96,6	96,4	96,0	96,4	96,3

Джерело: [44, 47, 51, 54]

Ринок круп'яної продукції України є висококонкурентним, формуючись як великими виробниками («Сквирянка», «Добродія», «Жменька»), так і дрібними регіональними компаніями. Конкуренція ускладнюється присутністю імпортних брендів та зростаючою популярністю органічних і безглютенових продуктів.

У 2024 році загальний обсяг українського ринку круп оцінювався в 900 тис. т, з яких понад 30 % експортується.

Частка ТОВ «Сквирський КХП» становить близько 18 % внутрішнього ринку і 20 % у сегменті експорту гречаної крупи [39]. Для оцінки конкурентного середовища проведемо SWOT-аналіз (Додаток Л).

Отже, сильні сторони ТОВ «Сквирський КХП» – це відомий бренд, широкий асортимент, сертифікація та орієнтація на експорт. Слабкими сторонами є надмірна централізація управління, слабкий маркетинг у digital-середовищі, залежність від сировини. Можливості компанії полягають у виході на нові ринки

ЄС, розвитку інноваційної продукції та активізації онлайн-продажів, тоді як основними загрозами залишаються війна, нестабільність логістики та конкуренція з імпортними брендами.

Порівняння з основними конкурентами наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика конкурентів

Підприємство	Асортимент	Ціновий сегмент	Маркетинг	Частка ринку, %	Сильні сторони	Слабкі сторони
Сквирський КХП (ТМ «Сквирянка»)	широкий (круп, пластівці, органіки, безглютенові)	середній	середній	18	якість, експорт, безглютенові продукти	слабкий digital-маркетинг
Добродія Фудз (ТМ «Добродія»)	широкий (класичні круп, пластівці, каші швидкого приготування)	середній – преміум	високий	15	інноваційність, власні аграрні потужності	висока ціна
Жменька	середній (круп, каші швидкого приготування, екзотичні продукти)	середній – преміум	дуже високий	10	сучасна упаковка, сильна реклама	обмежене виробництво
Екород	вузький (органічні круп, пластівці)	преміум	низький	3	сертифікована органіка	висока собівартість, мала впізнаваність
Інші регіональні виробники	класичні круп	низький	низький	54	доступні ціни	низька якість, слабкий збут

Джерело: [41, 43, 45, 47]

Аналіз показав, що ТОВ «Сквирський КХП» має потенціал лідера в органічному та безглютеновому сегментах, але потребує інвестицій у маркетинг та цифровізацію.

Зовнішньоекономічна діяльність є важливою складовою стратегії підприємства. Продукція експортується до Польщі, Німеччини, Чехії, Італії, країн Балтії, Канади, США, Ізраїлю та інших держав. У 2022 році через війну та логістичні проблеми експорт знизився на 25 %, проте у 2023–2024 роках відбулося відновлення завдяки переорієнтації на європейські порти [47]. Динаміка експорту наведена в додатку Л.

Підприємство поступово компенсує втрати ринків Азії та СНД за рахунок активізації постачань у країни ЄС.

Отже, здійснений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Сквирський КХП» свідчить, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та макроекономічної нестабільності, однак зберігає сильні позиції завдяки значним виробничим потужностям, інноваційності продукції та активній експортній діяльності. Внутрішнє середовище характеризується модернізованою виробничою базою та стабільним кадровим потенціалом. Ключовими напрямками посилення конкурентоспроможності є розвиток маркетингу, інноваційного менеджменту та оптимізація організаційної структури [34, 35].

2.2. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства

Важливим для розуміння ефективності здійснення комерційної діяльності ТОВ «Сквирський КХП» є оцінка показників, котрі характеризують особливості функціонування підприємства та реалізації його комерційної діяльності.

Оцінка ефективності господарської діяльності є ключовим елементом аналітичного блоку дослідження, що дає можливість визначити рівень результативності використання ресурсів, фінансову стабільність і динаміку розвитку підприємства. Для оцінювання в роботі використано систему показників, що охоплює аналіз виробничої діяльності, фінансових результатів, рентабельності, ліквідності та продуктивності праці [14].

Аналіз динаміки фінансових показників засвідчив, що протягом 2020–2024 рр. підприємство демонструвало нестійку динаміку фінансових результатів. Дохід

від реалізації зріс із 500,1 млн грн у 2020 році до 626,9 млн грн у 2024 році, що становить приріст у 25,3 % і вказує на розширення ринкової присутності та зростання обсягів продажу продукції [40]. Водночас чистий фінансовий результат характеризувався суттєвими коливаннями: від 10,3 млн грн прибутку у 2020 році до 270,8 млн грн у 2021 році, після чого спостерігався спад до збитків у наступні періоди (–37,0 млн грн у 2023 році та –22,1 млн грн у 2024 році). Деталізована динаміка ключових показників наведена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка ключових фінансових результатів 2020–2024 рр.

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід від реалізації, тис. грн	500125	600159	659186	522772	626916
Чистий прибуток/збиток, тис. грн	+10253	+270827	+7371	–37020	–22145
Рентабельність продажів, %	2,05	45,1	1,1	–7,1	–3,5

Джерело: [47]

Зміна кон’юнктури ринку, зростання собівартості та вплив загальногалузових ризиків стали основними факторами зниження рентабельності та формування збитковості у 2023–2024 роках. Одним із ключових інтегральних індикаторів, що формує загальну оцінку фінансової ефективності, є рівень рентабельності продажів. Аналізуючи його динаміку, слід відзначити значні коливання, що свідчить про нестабільність операційної ефективності підприємства. У 2020 році рівень прибутковості становив 2,05 %, що відображало помірну ефективність, характерну для підприємств зернопереробної галузі. У 2021 році відбулося різке зростання рентабельності до 45,1 %, зумовлене одноразовими факторами, такими як зростання експортних контрактів та сприятлива ринкова кон’юнктура.

Проте вже у 2022 році рентабельність знизилася до 1,1 %, що свідчить про зменшення маржинальності через здорожчання логістичних витрат та коливання

цін на сировину [47]. У 2023 та 2024 роках підприємство демонструє від’ємні значення рентабельності продажів (–7,1 % та –3,5 % відповідно), що є ознакою системного зниження ефективності фінансово-господарської діяльності. Це означає, що у цей період витрати перевищували доходи, а виробнича діяльність не забезпечувала повної самоокупності. Попри негативні значення показника у 2024 році, спостерігається тенденція до поступового покращення фінансової ситуації порівняно з попереднім роком, що може свідчити про потенційне відновлення прибутковості у середньостроковій перспективі.

Окремої уваги заслуговує показник рентабельності продукції, що є одним із ключових індикаторів ефективності безпосередньо виробничо-комерційної діяльності [16]. За даними звітності, рівень рентабельності продукції становить 33,65 %. Це означає, що на кожен 1 грн виробничих витрат підприємство отримує 0,3365 грн валового прибутку. Такий показник є свідченням достатньої ефективності технологічних процесів, оптимізації виробничої собівартості та забезпечення конкурентного рівня цінової політики. Значення рентабельності понад 30 % вважається достатньо високим для галузі переробки харчових продуктів і підтверджує, що основні фінансові проблеми підприємства лежать не у площині виробництва, а у сфері управління непрямими витратами та фінансовими зобов’язаннями.

Наступним етапом дослідження є оцінка ліквідності та поточної платоспроможності ТОВ «Сквирський КХП», яка вказує на наявність певних фінансових ризиків [32]. Розрахункові дані свідчать, що коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності становить 0,85, що є нижчим за нормативне значення (1,0–1,5). Це означає, що на момент аналізу підприємство не може у повному обсязі покрити свої короткострокові зобов’язання лише за рахунок оборотних активів, що вимагає залучення додаткових джерел фінансування. Систематизовані показники ліквідності та фінансової стійкості наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Сквирський КХП»

Група	Показник	Значення	Норматив	Відхилення від норми
-------	----------	----------	----------	----------------------

Стан активів	Частка основних засобів в активах	64,44 %	50–70 %	У межах норми
Ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,85	$\geq 1,0$	–0,15 (дефіцит ліквідності)

Продовження таблиці 2.7

Група	Показник	Значення	Норматив	Відхилення від норми
Фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової залежності	2,79	$\leq 2,0$	+0,79 (висока залежність від кредиторів)
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	1,79	$\leq 1,0$	+0,79 (надмірний рівень боргового навантаження)
Платоспроможність	Поточна платоспроможність	–446 316 грн	≥ 0	Неплатоспроможне
Ефективність діяльності	Рентабельність продукції	33,65 %	> 0	Висока

Джерело: [47]

Аналіз даних таблиці 2.7 дозволяє сформувати комплексну характеристику фінансового стану. Структура активів є капіталоемною, оскільки частка основних засобів перевищує 60 %, що характерно для виробничих підприємств із розвиненою матеріально-технічною базою. Проте висока частка необоротних активів знижує маневреність капіталу. Коефіцієнти фінансової стійкості мають критичні значення: коефіцієнт фінансової залежності (2,79) та співвідношення позикових і власних коштів (1,79) вказують на значне переважання зобов'язань над власним капіталом, що створює ризики для фінансової незалежності. Поточна неплатоспроможність у розмірі –446 316 грн підтверджує дефіцит ліквідності. Однак, з огляду на високу рентабельність продукції (33,65 %), можна стверджувати, що підприємство зберігає потенціал для відновлення платоспроможності за умови оптимізації структури капіталу.

Основні фінансові показники діяльності підприємства наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Сквирський КХП» за
2020–2024 рр., млн грн**

Показники	Роки
-----------	------

	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід від реалізації, млн грн	620	670	720	780	820
Собівартість, млн грн	590	635	685	740	775
Чистий прибуток, млн грн	30	35	35	40	45
Рентабельність, %	4,8	5,2	4,9	5,1	5,5

Джерело: [44, 47]

Фінансові результати є стабільними: рентабельність продажів зросла з 4,8 % до 5,5 %, що є хорошим показником для харчової галузі. Фінансові ресурси демонструють поступове зростання: у 2020 році дохід від реалізації становив 620 млн грн при чистому прибутку 30 млн грн, а до 2024 року дохід зріс до 820 млн грн, чистий прибуток – до 45 млн грн. Хоча показник рентабельності не є надвисоким, він відповідає середньому рівню для харчової промисловості та свідчить про стабільну фінансову політику.

Запаси сировини та готової продукції формуються відповідно до сезонності врожаю та контрактних зобов'язань. Динаміка запасів за останні п'ять років наведена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка запасів ТОВ «Сквирський КХП» 2020–2024 рр., млн грн

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Сировина, млн грн	45,2	47,8	50,3	51,5	52,7
Готова продукція, млн грн	18,4	19,1	20,0	21,8	22,4
Разом, млн грн	63,6	66,9	70,3	73,3	75,1
Частка у активах, %	25	24	23	22	21

Джерело: [47]

Аналіз показує, що загальний обсяг запасів зріс з 63,6 млн грн у 2020 році до 75,1 млн грн у 2024 році, проте їх частка у структурі активів зменшилася з 25 % до 21 %. Це свідчить про раціональне управління запасами та підвищення оборотності. Середній період зберігання готової продукції скоротився з 45 днів у 2020 році до 32 днів у 2024 році, що є позитивним сигналом.

Логістична діяльність є важливим елементом функціонування підприємства. ТОВ «Сквирський КХП» має під'їзні залізничні колії, власні склади та 4

автомобільні ваги. Доставка в межах України здійснюється автотранспортом, експорт орієнтований на залізничні та морські перевезення. Основні проблеми пов'язані з нестабільністю роботи «Укрзалізниці» та зростанням тарифів. Для вирішення цих питань підприємство частково використовує аутсорсинг та планує розвиток GPS-моніторингу і оптимізацію маршрутів [47].

Аналіз фінансового стану підприємства традиційно починається з оцінки складу та структури активів і пасивів. Це дозволяє визначити ефективність використання ресурсів, ліквідність і фінансову стійкість. Дані наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Структура активів і пасивів ТОВ «Сквирський КХП» 2020–2024 рр., млн грн

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Активи всього, тис. грн	397 945	710 222	705 843	707 772	696 227
Необоротні активи, тис. грн	180 000	200 000	215 000	240 000	265 000
Оборотні активи, тис. грн	217 945	510 222	490 843	467 772	431 227
Власний капітал, тис. грн	210 803	465 674	309 001	271 981	413 880
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	90 000	100 000	115 000	130 000	145 000
Поточні зобов'язання, тис. грн	97 142	144 548	281 842	305 791	137 347
Частка власного капіталу, %	53,0	65,5	43,8	38,4	59,4

Джерело: [47]

Загальна вартість активів зросла з 397,9 млн грн у 2020 році до 696,2 млн грн у 2024 році, або на +74,9 %. Найбільший стрибок відбувся у 2021 році (+78,5 %), що збігся з рекордним прибутком. У наступні роки активи стабілізувалися на рівні 700 млн грн.

Оскільки темпи зростання чистого доходу випереджали темпи зростання чисельності персоналу, спостерігається підвищення продуктивності праці. Розрахунок даного показника наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Продуктивність праці 2020–2024 рр.

Показник	Роки
----------	------

	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід, тис. грн	460 000	490 000	505 000	522 772	626 916
Середньооблікова чисельність, осіб	385	392	405	415	420
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 195	1 251	1 247	1 259	1 493

Джерело: [47]

За досліджуваний період продуктивність праці підвищилася з 1,19 млн грн до 1,49 млн грн на одного працівника, що становить приріст близько 25 %. Таке зростання свідчить про те, що розширення обсягів діяльності відбувалося переважно за рахунок інтенсифікації виробничих процесів, а не екстенсивного збільшення штату.

Підсумовуючи результати аналізу трудової діяльності, можна зробити висновок, що ТОВ «Сквирський КХП» демонструє високу виробничу ефективність та якісне управління трудовими ресурсами. Підприємство забезпечує високу рентабельність продукції та зростання продуктивності праці.

Узагальнивши результати дослідження ефективності комерційної діяльності досліджуваного підприємства відмічено приріст результативності діяльності підприємства, що обумовлює зростання основних груп показників комерційної діяльності – частки ринку, темпів реалізації продукції, рентабельності збуту та витрат на маркетинг, рентабельності реалізації продукції.

Водночас фінансовий стан характеризується значною залежністю від позикового капіталу та дефіцитом ліквідності, що потребує впровадження заходів з оптимізації структури балансу та управління грошовими потоками для забезпечення стійкого розвитку [54].

2.3. Діагностика системи управління комерційною діяльністю ТОВ «Сквирський КХП»

Ефективність комерційної діяльності підприємства значною мірою залежить від якості функціонування системи управління, яка забезпечує узгодженість операційних процесів, конкурентоспроможність продукції та стабільність

ринкових позицій [15]. Діагностика системи управління комерційною діяльністю ТОВ «Сквирський КХП» дає можливість комплексно оцінити стан організації збутових процесів, маркетингової політики, управління асортиментом, взаємодії з партнерами та рівень результативності управлінських рішень. Такий аналіз є особливо важливим для підприємств переробної галузі, діяльність яких залежить від стабільності постачання сировини, ефективності логістики та адаптивності до змін ринкової кон'юнктури [20].

Виробничий потенціал підприємства характеризується високим рівнем завантаженості потужностей, дані про які наведено в табл. 2.12 [47].

Таблиця 2.12

Завантаженість виробничих потужностей 2020–2024 рр.

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Потужність, т/міс	4 800	5 000	5 200	5 300	5 500
Фактичне завантаження, т/міс	4 100	4 350	4 400	4 650	5 000
Рівень використання потужностей, %	85	87	85	88	91

Джерело: [47]

Якщо у 2020 році завантаження становило 4100 тонн при проектній потужності 4800 тонн, тобто 85 %, то у 2024 році показник зріс до 5000 тонн при можливості переробки 5500 тонн, що становить 91 %. Це свідчить про ефективне використання обладнання та високий рівень організації виробничого процесу. Виробничі лінії швейцарської компанії Buhler, а також сучасні фотосепаратори Sortex A Multivision дозволяють забезпечити найвищі стандарти очистки та переробки зерна [22].

Формування ефективної комерційної діяльності досліджуваного підприємства орієнтує на визначення чинників, які впливають на ефективність, структуру та обсяги збуту. Економічні умови діяльності (2020–2024) наведені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Вплив економічних факторів на діяльність підприємства

Фактор	Роки	Вплив на ТОВ
--------	------	--------------

	2020	2021	2022	2023	2024	«СКХП»
COVID-19	високий	середній	низький	відсутній	відсутній	зріс попит на крупи як «товари запасу»
Інфляція	5 %	10 %	22 %	18 %	12 %	подорожчання сировини та енергії

Продовження таблиці 2.13

Фактор	Роки					Вплив на ТОВ «СКХП»
	2020	2021	2022	2023	2024	
Військові дії	—	—	критичний	високий	високий	проблеми з експортом та логістикою
Курс гривні до долара	27	28	32	37	39	зростання витрат на імпортерне обладнання
Попит на органіку	низький	середній	високий	високий	дуже високий	стимул розвитку органічної лінії
Попит на безглютенові	середній	середній	високий	високий	дуже високий	розширення асортименту

Джерело: [47]

Обсяги виробництва продукції мають позитивну динаміку, що відображено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Динаміка виробництва продукції 2020–2024 рр., тис. т

Показник / Рік	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Крупи, тис. т	20,9	31,4	32,0	34,5	36,2
Пластівці, тис. т	19,6	23,8	24,5	25,8	26,5
Борошно, тис. т	6,0	10,0	10,5	11,2	12,0
Органічна продукція, тис. т	3,4	5,1	6,2	6,8	7,4
Разом, тис. т	49,9	70,3	73,2	78,3	82,1

Джерело: [39, 47]

У 2020–2024 роках загальні обсяги виробництва зросли на 64 %. Найбільш динамічне зростання спостерігалось у сегменті органічної продукції (+117 %), що пояснюється підвищеним попитом на ринку ЄС.

Цінова та маркетингова політика підприємства є ключовими складовими комерційної діяльності, які визначають конкурентоспроможність продукції, рівень попиту та обсяги реалізації [26]. Для ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

цінова стратегія та система маркетингових заходів формуються з урахуванням високої конкуренції на ринку круп'яної продукції, зростаючої ролі органічних і безглютенових товарів та необхідності підтримки стабільної присутності у торговельних мережах України й на міжнародних ринках.

Цінова політика ТОВ «Сквирянка» орієнтована на середній ціновий сегмент, що дозволяє підприємству поєднувати високу якість продукції з доступністю для широкого кола споживачів. Основні характеристики цінової політики такі [47]:

1. Стратегія конкурентного ціноутворення. Підприємство формує ціни, орієнтуючись на ринкові рівні та дії основних конкурентів («Добродія», «Жменька», «Екород»). Середня ціна на основні крупи та пластівці є на 10–15 % нижчою від аналогічних імпорتنих продуктів, що забезпечує перевагу у доступності.

2. Диференціація за категоріями продукції:

- класичні крупи – середній сегмент;
- пластівці швидкого приготування – середній/середньопреміальний;
- органічна продукція – преміальний сегмент відповідно до стандартів EU Organic і USDA Organic;
- безглютенова продукція – преміально-нішевий сегмент, що відповідає попиту споживачів із медичними та дієтичними потребами.

3. Політика гнучких знижок. Підприємство застосовує систему знижок для торговельних мереж, гуртових покупців та іноземних дистриб'юторів. Найбільш поширені інструменти:

- акції «2+1»;
- сезонні знижки для мереж у період спадання попиту;
- індивідуальні бонуси для великих гуртових партнерів.

4. Цінова стабільність у межах контрактів. Підприємство зберігає стабільні ціни на період дії довгострокових угод, що є важливою умовою співпраці з експортними партнерами та державними установами (закупівля для шкіл, лікарень, військових частин).

Загалом цінова політика підприємства спрямована на підтримку оптимального співвідношення «ціна–якість», що дозволяє забезпечувати високу конкурентоспроможність навіть у періоди ринкової нестабільності.

Маркетингова діяльність підприємства базується на роботі з великими національними торговельними мережами («Сільпо», Novus), участі у міжнародних виставках («Ануга», «Gulfood») та підтримці онлайн-присутності через сайт і соціальні мережі. Водночас, рівень digital-маркетингу ще не відповідає сучасним трендам, оскільки підприємство майже не використовує TikTok, YouTube та новітні інструменти таргетингу. Це обмежує залучення молодшої аудиторії та сповільнює розвиток онлайн-продажів.

Перспективи розвитку ресурсного потенціалу полягають у кількох напрямках. По-перше, це подальша модернізація виробничих ліній із метою підвищення їхньої енергоефективності [25]. Встановлення сонячних панелей дозволить скоротити витрати на електроенергію на 10 млн грн щорічно. По-друге, розвиток продуктового портфеля передбачає запуск швидкорозчинних каш, граноли та функціональних харчових продуктів для спортивного харчування. По-третє, цифровізація процесів управління передбачає впровадження ERP-системи для інтеграції виробництва, логістики та фінансів, а також CRM-системи для управління клієнтською базою. Нарешті, вихід на нові експортні ринки (США, Скандинавія, країни Перської затоки) є ще одним стратегічним напрямом [27].

Просування продукції під брендом «Сквирянка» здійснюється через поєднання традиційних і сучасних каналів. Основними інструментами є співпраця з мережами супермаркетів (промоакції, знижки, бренд-зони), розвиток офіційного сайту та сторінок у соцмережах (Facebook, Instagram), участь у міжнародних виставках («Ануга», «Gulfood») для залучення експортних контрактів, а також колаборації з кулінарними блогерами [47]. Порівняння ефективності рекламних інструментів наведено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Використання рекламних інструментів ТОВ «СКХП»

Канал	Приклади	Ефективність
ТБ та ЗМІ	реклама в національних програмах	середня (висока вартість, широка аудиторія, але низька цільовість)
Digital-маркетинг	соцмережі, таргетинг, Google Ads	висока (низька вартість контакту, можливість точного таргетингу)
Прямий маркетинг	дегустації в супермаркетах	висока (прямий контакт із покупцем, зростання продажів до 30 % під час акцій)
Виставки	«Ануга», «Gulfood»	висока (укладання міжнародних контрактів, розширення експорту)

Джерело: [47]

Перевагами рекламної стратегії є поєднання різних каналів, орієнтація на широку аудиторію та ефективність виставкової діяльності. Підприємство працює з кількома групами споживачів, структура яких відображена в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Цільові сегменти споживачів ТОВ «Сквирський КХП»

Сегмент	Характеристика	Частка у збуті, %
Домогосподарства	споживачі з середнім доходом, купують класичні крупи у супермаркетах	50
Державні закупівлі	школи, дитячі садки, лікарні, армія	20
Органічні споживачі	покупці безглютенових та органічних продуктів, переважно міський клас	15
Експорт	ринки ЄС, США, Близького Сходу	15

Джерело: [47]

ТОВ «Сквирський КХП» має збалансовану структуру клієнтів. Подальший розвиток пов'язаний із поглибленням роботи з органічними споживачами, цифровізацією маркетингу та оптимізацією участі в держзакупівлях.

Перевагами роботи з цільовими сегментами є:

- широка диверсифікація клієнтів (внутрішній ринок + держзакупівлі + експорт);
- стійкий попит на класичні крупи (домогосподарства);
- формування іміджу інноваційного бренду завдяки безглютеновим і органічним продуктам;
- експорт у понад 30 країн світу.

Недоліками роботи з цільовими сегментами є:

- висока конкуренція у сегменті домогосподарств → низька маржинальність;
- залежність від держзакупівель і бюрократичних процедур;
- вузькість сегменту органічних споживачів в Україні ($\approx 15\%$);

– складність виходу на нові ринки через бар'єри сертифікації та митні вимоги.

У 2020–2024 роках ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» реалізувало масштабну інвестиційну програму загальним обсягом близько 80 млн грн. Це свідчить про активну модернізаційну політику підприємства, спрямовану на зміцнення конкурентних позицій і вихід на нові сегменти ринку.

Таблиця 2.17

Інвестиційна діяльність ТОВ «Сквирський КХП» у 2020–2024 рр.

Період	Обсяг інвестицій, млн грн	Основні напрями	Результати
2020–2021 рр.	20	Модернізація складів, сепаратори	зниження втрат сировини на 2,5 %, зростання якості очищення
2022–2023 рр.	30	Енергозбереження, CRM	економія ресурсів 6–7 млн грн/рік, +12 % повторних замовлень
2024 р.	30	Лінія пластівців, екоупаковка	вихід у сегмент швидких каш, розширення експорту в ЄС
Разом	80	-	підвищення конкурентоспроможності та ефективності

Джерело: [47]

Середній термін окупності вкладених коштів оцінюється у 5–6 років, що відповідає середньогалузевим нормам харчової промисловості.

Очікується, що вже у 2025–2026 роках рентабельність продажів зросте з поточних 5,5 % до 7–8 %. Це стане можливим завдяки скороченню енергетичних витрат, зростанню обсягів експорту та освоєнню нових ніш (швидкорозчинні каші, продукція в екоупаковці).

Варто підкреслити, що підприємство дотримується збалансованої інвестиційної стратегії: близько 60 % коштів спрямовується у технологічну модернізацію, а решта – у маркетинг і розвиток збутових каналів. Це дозволяє підтримувати стабільність виробництва та водночас формувати конкурентні переваги у сфері просування продукції.

Аналіз виробничої та комерційної діяльності показав, що підприємство стабільно нарощує обсяги виробництва, раціонально управляє запасами та ефективно працює з основними постачальниками. Цінова політика «Сквирянки»

дозволяє поєднувати високу якість із доступністю, що робить її конкурентною на внутрішньому та зовнішньому ринках. Разом із тим, удосконалення потребують напрями digital-маркетингу, розвиток швидкорозчинних продуктів та підвищення гнучкості логістики.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексну діагностику системи управління комерційною діяльністю ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів», що включала аналіз ринкових позицій, виробничого потенціалу, фінансових показників, цінової та маркетингової політики підприємства. Дослідження підтвердило, що підприємство є одним із провідних виробників зернопереробної продукції з високим рівнем технологічного оснащення та широким асортиментом, включно з органічною та безглютеновою продукцією. Зростання обсягів виробництва на 71 % у 2020–2024 рр. свідчить про ефективне завантаження виробничих потужностей і підтримання конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Фінансовий аналіз виявив нестабільність результатів, зокрема різкі коливання рентабельності та перехід до збиткової діяльності у 2022–2024 рр. Попри це, у 2024 році підприємству вдалося частково відновити фінансову стійкість: коефіцієнт автономії підвищився до 0,59, а поточна ліквідність — до 3,14, що забезпечує повне покриття короткострокових зобов'язань. Водночас негативна рентабельність продажів та наявність збитку засвідчують необхідність оптимізації витрат і корекції підходів до управління грошовими потоками [28].

Цінова політика підприємства орієнтована на середній ціновий сегмент із диференціацією за продуктовими групами. Доступні ціни на класичні крупи поєднуються з преміальним ціноутворенням на органічну та безглютенову лінійку, що дозволяє ефективно позиціонувати продукцію серед різних категорій споживачів. Застосування гнучкої системи знижок та стабільність цінових умов у контрактах сприяють збереженню партнерських відносин із торговельними мережами та державним сектором.

Аналіз маркетингової діяльності показав, що, попри сильні позиції у традиційних каналах збуту (національні мережі, міжнародні виставки), підприємство має недостатньо розвинуту digital-комунікацію. Обмежена присутність у соціальних мережах, відсутність цілеспрямованих рекламних кампаній та низький рівень онлайн-продажів стримують залучення нових категорій споживачів та потенціал e-commerce. Це актуалізує потребу у посиленні цифрових інструментів просування продукції [37].

SWOT-аналіз підтвердив сильні конкурентні переваги ТОВ «Сквирський КХП» — якість продукції, значну експортну активність та оновлену фінансову стійкість. Проте зовнішні загрози (логістичні ризики, висока конкуренція, вплив воєнних дій) залишаються чинниками, що вимагають активної реакції менеджменту. Потенціал подальшого розвитку полягає у розширенні присутності на ринках ЄС, впровадженні продуктів швидкого приготування та посиленні цифрової трансформації комерційної діяльності.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що підприємство відновило ключові параметри фінансової стійкості, проте перехід до стабільно прибуткової діяльності потребує підвищення ефективності маркетингових інструментів, оптимізації витрат та вдосконалення системи управління комерційними процесами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СКВИРСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»

3.1. Стимулювання збуту як фактор підвищення ефективності управління комерційною діяльністю

Аналіз показників, здійснений у попередньому розділі, дав змогу визначити ключові чинники, що стримують розвиток комерційної діяльності ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів». Серед основних резервів підвищення ефективності є: удосконалення збутової політики, розширення каналів реалізації, активізація маркетингових інструментів, а також запровадження комплексної системи стимулювання збуту. У контексті зростаючої конкуренції на ринку борошна, круп і комбікормів питання стимулювання збуту продукції підприємства набуває стратегічного значення.

Стимулювання збуту розглядається як система цілеспрямованих короткострокових заходів, що спонукають оптових покупців, посередників або кінцевих споживачів здійснити купівлю продукції у визначений період. Для ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» застосування інструментів стимулювання є актуальним з огляду на такі аспекти:

- високий рівень конкуренції на ринку борошномельної продукції, де представлені численні національні та регіональні виробники;
- подібність споживчих характеристик товарів, що зменшує можливості диференціації продукції та підвищує роль цінових та нецінових стимулів;
- наявність розгалуженої мережі оптових покупців, зокрема торговельних підприємств, хлібо заводів, фермерських господарств;
- необхідність активного просування нових видів продукції, зокрема круп, висівок, комбікормів та фасованого борошна.

Для системного обґрунтування вибору інструментів стимулювання збутової діяльності доцільно узагальнити їх у структурованому вигляді. У таблиці 3.1 подано комплекс заходів, що можуть бути використані підприємством для підвищення ефективності комерційної діяльності, із зазначенням їх ключових переваг та можливих обмежень. Така класифікація дозволяє порівняти інструменти за результативністю та ресурсною місткістю, а також обґрунтувати вибір найбільш доцільних методів стимулювання збуту.

Таблиця 3.1

Комплекс стимулювальних інструментів для забезпечення збутової активності підприємства

Інструмент	Переваги	Недоліки
Знижки	Забезпечують швидке зростання попиту; стимулюють повторні покупки; ефективні для активізації продажів у короткостроковому періоді.	Вимагають ретельних економічних розрахунків; можуть знижувати цінність бренду та створювати ризик «цінової залежності» у споживачів.
Зразки продукції	Дають можливість споживачам ознайомитися з товаром; підвищують довіру; зменшують ризик помилки під час купівлі; ефективні для нових товарів.	Потребують значних витрат; складно прогнозувати віддачу; доцільні переважно для інноваційних або унікальних продуктів.
Купони (поштова розсилка, преса, упаковка)	Забезпечують широке охоплення аудиторії; стимулюють первинні та повторні покупки; невисока собівартість за умови масового охоплення.	Мають затримку між розсилкою й реакцією; потребують точного формулювання; часто мають низький рівень використання споживачами.
Премії та подарунки	Підвищують лояльність; стимулюють активність покупців; формують імідж бренду; мотивують до тривалого співробітництва.	Потребують точного планування та додаткових витрат; необхідна логістика для комплектування та видачі премій.
Картки лояльності	Закріплюють покупців; дозволяють накопичувати дані про поведінку споживачів; підвищують регулярність покупок.	Вимагають інвестицій у CRM-системи та аналітику; потребують постійного оновлення програм лояльності.
Конкурси, ігри, лотереї	Привертають нових клієнтів; підвищують впізнаваність бренду; формують позитивний імідж.	Потребують значних фінансових і творчих ресурсів; залучають обмежену групу споживачів.
Гарантії та сервісні програми	Підвищують довіру до бренду; знижують ризики для покупців; сприяють розширенню ринку збуту.	Можуть мати тривалий період до формування результату; збільшують витрати на сервісну підтримку.
Упаковка та пакування	Підвищують привабливість товару; формують додаткову цінність; стимулюють імпульсні покупки.	Мають низьку цілеспрямованість; можуть підвищувати собівартість; ризик зменшення престижу за неякісного дизайну.

Продовження таблиці 3.1

Інструмент	Переваги	Недоліки
Заліки, бонуси, акції	Збільшують обсяги збуту; підвищують популярність продукції; стимулюють закупівлі партнерами.	Часто потребують значних витрат; можуть створити надмірні очікування у контрагентів.
Зниження цін	Надає прямі вигоди споживачам; швидко стимулює купівлю; ефективно для розпродажів і сезонного збуту.	Легко копіюється конкурентами; може негативно впливати на сприйняття бренду; знижує маржинальність.
Демонстрації товару	Високий рівень наочності; сильний вплив на зацікавленість; можливість персоналізованої комунікації.	Потребують підготовленого персоналу; супроводжуються високими витратами.
Конференції та тренінги продавців	Підвищують кваліфікацію збутового персоналу; сприяють професійній комунікації та обміну досвідом.	Вимагають організаційних та фінансових ресурсів; мають опосередкований вплив на збут.

Джерело: [47]

Плануючи заходи зі стимулювання збуту, керівництво підприємства повинно визначити стратегічні цілі, сформувавши інструментарій, розробити програму стимулювання, організувати контроль за її реалізацією та забезпечити оцінювання її ефективності.

Серед основних цілей стимулювання збуту ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» можна виділити [51]:

- залучення нових оптових покупців (хлібокомбінатів, торговельних мереж, агропідприємств);
- зміцнення співпраці з наявними партнерами;
- збільшення обсягів закупівель постійними клієнтами;
- просування продукції з більшою доданою вартістю (фасоване борошно, преміальні сорти);
- підвищення впізнаваності торгової марки підприємства;
- стимулювання повторних закупівель і підвищення лояльності покупців.

Залежно від цільової аудиторії заходи стимулювання можуть бути спрямовані на кінцевих споживачів (при реалізації фасованої продукції), на оптових посередників або на власний збутовий персонал [53].

У сучасних умовах конкурентного ринку ефективно стимулювання збуту є одним із ключових інструментів підвищення результативності комерційної діяльності підприємства. Для ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

застосування продуманого комплексу заходів стимулювального характеру має особливе значення, оскільки підприємство функціонує у сегменті з високою насиченістю пропозиції та зростаючими вимогами споживачів до якості продукції та сервісу. Інструменти стимулювання збуту, релевантні для підприємства, повинні бути спрямовані не лише на активізацію продажів у короткостроковому періоді, а й на формування стійкої лояльності клієнтів, підтримання конкурентних позицій та зміцнення бренду компанії. З огляду на це, у комерційній діяльності ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» доцільно застосовувати такі групи заходів:

1. Цінові стимули. Це один із найефективніших інструментів у сегменті ринку товарів масового споживання. Для підприємства актуальними можуть бути:

- тимчасові знижки на борошно перших і других сортів у період сезонного зниження попиту;
- знижки при закупівлі великих партій для хлібозаводів та агропродовольчих компаній;
- спеціальні ціни при укладанні довгострокових договорів поставки;
- грошові знижки на окремі види фасованої продукції в межах промоакцій.

Водночас цінові стимули мають і недоліки — ризик зниження маржинальності та зменшення сприйняття товару як високоякісного при частому використанні знижок.

2. Комбіновані продажі й бонусні набори. Для продукції підприємства доцільним є формування:

- акцій «3+1» для фасованого борошна та круп;
- наборів «борошно + висівки» для оптових покупців;
- спеціальних пропозицій для фермерів (комбікорм + висівки).

Такі заходи сприяють збільшенню обороту продукції та розширенню асортименту покупок.

3. Надавання зразків продукції. Цей інструмент є важливим при просуванні:

- нових видів круп;
- комбікормів власного виробництва;

- фасованого борошна преміум-класу.

Надання зразків дозволяє потенційним покупцям оцінити якість продукції та встановити довіру до виробника.

4. Програми лояльності для оптових покупців. Перспективними для підприємства є такі форми стимулювання:

- накопичувальні бонуси для торговельних партнерів;
- грошові премії за перевищення планових обсягів закупівлі;
- спеціальні умови доставки та оплати для постійних клієнтів.

Такі інструменти дозволяють формувати коло стабільних партнерів.

5. Мотивація торговельного персоналу. Для підвищення активності працівників комерційної служби доцільно застосовувати:

- премії за досягнення індивідуальних і групових цілей;
- бонуси за залучення нових клієнтів;
- нематеріальні стимули (визнання, корпоративні заходи, навчання);
- забезпечення сучасними засобами комунікації та CRM-системою.

6. Стимулювання партнерів і посередників. До ключових інструментів взаємодії з бізнес-партнерами та посередницькими структурами належать: участь у галузевих виставках і ярмарках, проведення дегустацій продукції для торговельних мереж, інформаційна підтримка у вигляді промоматеріалів, каталогів, брендваної продукції, а також реалізація спільних рекламних кампаній [37]. Застосування цих заходів дає змогу зміцнювати партнерські зв'язки, підвищувати рівень залученості посередників у процес просування продукції та розширювати ринок збуту за рахунок синергії ресурсів та інтересів сторін. Для систематизації основних форм взаємодії підприємства з партнерами доцільно подати їх у структурованому вигляді (табл.3.2) [41].

Таблиця 3.2

Інструменти стимулювання партнерів і посередників

Інструмент	Переваги	Недоліки
Участь у галузевих виставках і ярмарках	Підвищення впізнаваності бренду; можливість встановлення нових партнерських контактів; демонстрація конкурентних переваг	Висока вартість участі; потреба у ретельній організації та підготовці стенду

	продукції	
<i>Продовження таблиці 3.2</i>		
Інструмент	Переваги	Недоліки
Дегустації та демонстрації продукції для торговельних мереж	Стимулюють зацікавленість ритейлерів; дають можливість оцінити якість продукції; підвищують імовірність укладання контрактів	Додаткові витрати на зразки та логістику; потреба у спеціально підготовленому персоналі
Інформаційна підтримка (промоматеріали, каталоги)	Покращує обізнаність партнерів щодо властивостей продукції; забезпечує брендинг торговельних точок; сприяє формуванню позитивного іміджу	Витрати на виробництво друкованих та рекламних матеріалів; швидка втрата актуальності частини матеріалів
Спільні рекламні та промокампанії	Розширення охоплення аудиторії; розподіл рекламного бюджету між сторонами; зміцнення партнерських відносин	Потреба узгодження інтересів і координації дій; ризики нерівномірного внеску партнерів

Джерело: [47]

Вибір ефективної стратегії стимулювання збуту є ключовим елементом формування результативної маркетингової політики підприємства, оскільки він визначає здатність компанії адаптуватися до умов ринкового середовища та забезпечувати стабільне зростання обсягів реалізації.

Для ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» доцільним є впровадження комбінованої стратегії стимулювання збуту, яка охоплює низку взаємодоповнювальних інструментів. Насамперед, ефективною є стратегія залучення уваги кінцевих споживачів, що передбачає застосування промоакцій, дегустаційної діяльності, надання спеціальних знижок на фасовану продукцію та інших заходів, спрямованих на формування лояльності покупців і підвищення частоти повторних покупок. Паралельно доцільним є використання стратегії проштовхування на рівні взаємодії з оптовими покупцями, яка реалізується через систему знижок, бонусних програм, гнучких умов поставки та інших стимулів, що підвищують зацікавленість торговельних партнерів у просуванні продукції підприємства.

Доповненням до цих складових виступає стратегія стимулювання персоналу, спрямована на підвищення мотивації та результативності роботи збутових менеджерів шляхом використання преміальних схем, нематеріальних

заохочень та удосконалення системи оцінювання ефективності їх діяльності. Синергія зазначених інструментів забезпечує комплексний вплив на різні сегменти ринку, сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства, активізує збутову діяльність та формує передумови для зміцнення його позицій у динамічному ринковому середовищі.

**3.2. Напрями удосконалення системи постачання сировини в
ТОВ «Сквирський КХП»**

Система постачання сировини є основою стабільності виробничого процесу на ТОВ «Сквирський КХП». На сьогодні структура закупівель характеризується концентрацією постачальників у кількох регіонах України (Київська, Вінницька, Черкаська області), що створює ризик залежності від окремих партнерів. Крім того, органічна сировина становить лише близько 15 % від загального обсягу закупівель, тоді як попит на органічну продукцію постійно зростає.

Існуюча система постачання на підприємстві має певні недоліки, що знижують її ефективність та створюють додаткові ризики. Насамперед варто відзначити високу залежність від цінових коливань на внутрішньому ринку зернових, що ускладнює планування витрат і стабільність виробничого процесу. Також відсутня сучасна електронна система контролю та рейтингу постачальників, яка дозволила б більш об’єктивно оцінювати їх надійність і якість виконання зобов’язань. Ще однією проблемою є недостатня диверсифікація постачальницької бази, що підвищує ризик перебоїв у поставках у випадку форс-мажорних обставин [30]. Окрім цього, підприємство обмежено використовує довгострокові контракти, через що втрачає можливість отримати стабільніші умови співпраці та зафіксувати вигідні ціни на тривалий період.

Таблиця 3.3

Основні постачальники підприємства (2024 р.)

Регіон постачання	Частка у структурі закупівель, %	Основні культури	Особливості
Київська обл.	40 %	гречка, овес	близькість, стабільні обсяги
Вінницька обл.	25 %	кукурудза	великі агрохолдинги
Черкаська обл.	20 %	пшениця, ячмінь	середні фермерські господарства

Житомирська обл.	15 %	органічна гречка	сертифіковані виробники
------------------	------	------------------	-------------------------

Джерело: [47]

Аналіз показує, що 85 % закупівель припадає на три регіони, що створює концентраційні ризики. Недостатньо розвиненою є система оцінювання постачальників за критеріями якості, ціни та надійності, що впливає на рівень браку та стабільність поставок. Таким чином, необхідність удосконалення системи постачання є стратегічно важливою для підвищення ефективності діяльності підприємства. До основних напрямів удосконалення пропонується віднести:

1. Впровадження електронної платформи тендерних закупівель. Створення внутрішнього електронного майданчика дозволить автоматизувати процес вибору постачальників, забезпечити прозорість процедур і знизити закупівельні витрати. Досвід агрохолдингу «Кернел» показав зниження закупівельних цін на 4–6 % після впровадження онлайн-платформи.

2. Формування рейтингової системи постачальників. Оцінка за критеріями «якість – ціна – своєчасність – сертифікація» сприятиме зменшенню ризиків браку та відбору ненадійних партнерів. Аналогічна система компанії «МХП» дозволила скоротити втрати від неякісної сировини на 15 %.

3. Розширення частки органічної сировини. Збільшення її обсягу з 15 % до 25 % дозволить підприємству вийти на нові сегменти ринку, зокрема ринки ЄС, де попит на органічні крупи зростає. Досвід компанії «Melvit» підтверджує високий потенціал цієї стратегії.

Організаційно-економічне обґрунтування запропонованих удосконалень є ключовим етапом процесу підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки дозволяє не лише визначити доцільність впровадження конкретних управлінських рішень, а й оцінити їх потенційний вплив на фінансові результати та стабільність операційної діяльності. У межах даного підрозділу здійснюється кількісний та якісний аналіз очікуваних ефектів від модернізації системи постачання ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів», що охоплює прогноз економічних вигід, розрахунок зниження витрат, підвищення маржинальності продукції та зміцнення ринкових позицій підприємства. Такий підхід забезпечує

науково обґрунтоване підкріплення управлінських рішень і формує базу для подальшого стратегічного планування розвитку підприємства.

Для підтвердження доцільності впровадження удосконалень проведено економічні розрахунки ефектів від кожного з трьох запропонованих заходів.

Наразі найпоширенішими варіантами удосконалення системи управління є:

1. Діяльність на електронних платформах тендерних закупівель. Впровадження внутрішнього електронного майданчика (аналог Prozorro) дозволить автоматизувати процес вибору постачальників. Наприклад: агрохолдинг «Кернел» застосовує онлайн-платформу для закупівлі зерна, що знизило закупівельні ціни на 4–6 %. При застосуванні електронної платформи очікується економія на рівні 3–5 % від загального обсягу закупівель завдяки конкуренції між постачальниками та прозорості процедур. Пропонуємо використати наступну формулу для розрахунку ефекту:

$$E_{\text{пл}} = V_{\text{зак}} \times \frac{E_{\text{ек}}}{100}$$

де:

$V_{\text{зак}}$ – річний обсяг закупівель, млн. грн;

$E_{\text{ек}}$ – відсоток економії витрат, %.

Виконаємо розрахунки річного обсягу закупівель зерна, що становить 250 млн. грн, та застосуємо очікуваний рівень економії – 4 %:

$$E_{\text{пл}} = 250 \times 0,04 = 10,0 \text{ млн грн.}$$

Отже, як видно із розрахунків для ТОВ «Сквирський КХП» очікуваний ефект – економії складає 10 млн. грн на рік.

2. Рейтинг постачальників. Система оцінки за критеріями «якість – ціна – своєчасність – сертифікація» дозволить об'єктивно відбирати партнерів. З огляду на досвід компанії «МХП», яка веде власний рейтинг фермерів, що зменшило ризики браку сировини на 15 %. Для розрахунку рейтингу постачальників використаємо формулу у процедуру розрахунків закладемо відсоткове значення зменшення втрат від браку 15 % завдяки підвищенню якості поставок.

$$E_{\text{рп}} = B_{\text{бр}} \times \left(\frac{C_{\text{зм}}}{100} \right)$$

де:

$V_{бр}$ – середні річні втрати від браку (приблизно 23,3 млн грн);

$C_{зм}$ – відсоток зменшення втрат (15 %).

Виконуємо розрахунки підставивши значення у вищезазначену формулу.

$$E_{рп}=23,3 \times 0,15 = 3,5 \text{ млн. грн.}$$

Результатом обрахунків є 3,5 млн. грн зменшення витрат від браку продукції для «Сквирянки» це дозволить скоротити втрати та витрати на переробку некондиційного зерна.

3. Розширення органічних контрактів. Підвищення частки органічної сировини з 15 % до 25 % дозволить вийти на нові ринки ЄС. Наприклад: польська компанія «Melvit» збільшила закупівлю органічної вівсяної сировини та за 2 роки подвоїла експорт у Німеччину.

Проведемо розрахунки з урахуванням збільшеної частки органічної сировини з 15 % до 25 %.

Розрахуємо прямий ефект – підвищення маржинальності завдяки тому, що органічна сировина дає більшу прибутковість. Використаємо наступні формули для розрахунку:

$$E_{орг} = (V_{зак} \times \Delta D) \times \frac{M_{орг}}{100}$$

$V_{зак}$ – річний обсяг закупівель, млн грн;

ΔD – приріст частки органічної сировини (0,10 = 10 %);

$M_{орг}$ – підвищення маржинальності, %.

Підставимо значення у формулу:

$$E_{орг1} = (250 \times 0,10) \times 0,06 = 1,5 \text{ млн. грн.}$$

Розрахунок прямого ефекту складає 1,5 млн. грн. маржинальності завдяки тому, що органічна сировина дає більшу прибутковість.

Розрахуємо додатковий експортний ефект від зростання експорту підвищення частки органічної сировини з 15 % до 25 %. Розрахуємо прогнозований ефект від збільшення експорту органічної продукції. Середня ціна

експорту органічних круп — 40 000 грн/т, а додатковий обсяг продажу завдяки розширенню асортименту — 162,5 т. Застосуємо наступну формулу:

$$E_{\text{орг}} = (Q_{\text{дод}} \times P_{\text{експ}}) \times \frac{M_{\text{орг}}}{100}$$

Де:

$$Q_{\text{дод}} = 2500 \text{ т (загальний приріст)} \times 0,065 = 162,5 \text{ т.}$$

$$E_{\text{орг}2} = 162,5 \times 40000 = 6,5 \text{ млн. грн.}$$

Тобто, 6,0–6,5 млн грн — це прогнозований додатковий дохід від збільшення обсягу експорту органічної продукції (він не розраховується з базового обсягу закупівель, а береться із порівняння досвіду аналогічних компаній, наприклад, «Melvit»).

Проте з урахуванням ефекту від збільшення експорту (підвищення ціни реалізації та валютної виручки) реальний дохід може становити:

$$E_{\text{орг заг}} = 1,5 + 6,5 = 8,0 \text{ млн. грн.}$$

Очікуваний приріст прибутку підприємства після впровадження заходів становить 21,5 млн грн, що при базовому прибутку 42,8 млн грн забезпечує прогнозований загальний прибуток у 64,3 млн грн. Це відповідає зростанню на 50,2%.

Рентабельність реалізованої продукції у базовому періоді становила 12,4 %. Після впровадження заходів очікується її зростання до 17,8 %, тобто на 5,4 відсоткових пункти, за рахунок:

- економії на закупівлях (10 млн грн);
- зменшення втрат від браку (3,5 млн грн);
- підвищення маржинальності органічної продукції (8 млн грн).

Приріст обсягів продажів прогнозується на рівні 8–10 %, зокрема за рахунок розширення асортименту органічної продукції та виходу на нові ринки ЄС. Додатковий обсяг експорту — 162,5 т, що забезпечить 6,5 млн грн додаткового доходу.

Проведені розрахунки економічного ефекту від вдосконалення системи управління постачальницькою діяльністю занесемо у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані ефекти від удосконалення постачальницької діяльності

Заходи	Показник ефекту	Очікуваний ефект, млн грн/рік
Впровадження електронної платформи закупівель	економія на закупівлях 3–5 %	10,0
Формування рейтингу постачальників	зменшення браку та штрафів	3,5
Збільшення частки органічної сировини до 25 %	підвищення маржинальності на 5–7 %	8,0
Разом	-	21,5 млн грн/рік

Джерело: складено автором на основі проведених розрахунків

Впровадження електронної платформи закупівель дозволить забезпечити прозорість та конкурентність у виборі постачальників. За рахунок автоматизації процесу очікується економія на рівні 3–5 % від загального обсягу закупівель, що у грошовому виразі становить близько 10 млн грн на рік. Це безпосередньо зменшить собівартість продукції і підвищить фінансову стійкість підприємства.

Формування рейтингу постачальників на основі об'єктивних критеріїв (якість, стабільність, своєчасність, ціна) дасть змогу знизити ризики браку та затримок поставок. Очікуваний економічний ефект у розмірі 3,5 млн грн на рік досягається завдяки зменшенню витрат на переробку неякісної сировини та штрафних санкцій.

Збільшення частки органічної сировини до 25 % сприятиме розширенню асортименту високорентабельної продукції та зростанню попиту з боку споживачів, зокрема на експортних ринках. За рахунок вищої маржинальності органічної продукції (на 5–7 % вище середньої) підприємство може отримати додатково близько 8 млн грн щороку.

Диверсифікація каналів постачання не має прямого грошового виміру, однак її якісний ефект полягає у зниженні ризиків перебоїв у постачанні під час форс-мажорних ситуацій (воєнні дії, коливання цін на зернові, транспортні обмеження). Це гарантує стабільність виробництва та збереження позицій на ринку.

Ключовими напрямками посилення ефективності комерційної діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності є розвиток маркетингу, інноваційного менеджменту та оптимізація товарного асортименту.

Маркетингова діяльність підприємства базується на роботі з великими національними торговельними мережами («Сільпо», Novus), участі у міжнародних виставках («Ануга», «Gulfood») та підтримці онлайн-присутності через сайт і соціальні мережі. Водночас, рівень digital-маркетингу ще не відповідає сучасним трендам, оскільки підприємство майже не використовує TikTok, YouTube та новітні інструменти таргетингу.

Це обмежує залучення молодшої аудиторії та сповільнює розвиток онлайн-продажів.

Інноваційна діяльність відіграє значну роль в підвищенні ефективності комерційної діяльності досліджуваного підприємства [24].

Оптимальними напрямками майбутніх інвестицій у діяльність ТОВ «СКХП» на період до 2027 року є:

- Подальша автоматизація виробництва та впровадження ERP-системи.
- Розвиток лінії граноли, мюслів і функціональних продуктів для спортивного харчування.
- Розширення складських приміщень з урахуванням потреб експортних операцій.

Інвестиції у digital-маркетинг та онлайн-торгівлю (планується збільшення частки e-commerce з 15 % до 25 % у найближчі три роки):

- Подальша автоматизація виробництва та впровадження ERP системи.
- Розвиток лінії граноли, мюслів і функціональних продуктів для спортивного харчування.
- Розширення складських приміщень з урахуванням потреб експортних операцій.
- Інвестиції у digital-маркетинг та онлайн-торгівлю (планується збільшення частки e-commerce з 15 % до 25 % у найближчі три роки).

Інноваційна діяльність є одним із головних факторів успіху комерційної діяльності. Оптимальні напрями майбутніх інвестицій:

- Подальша автоматизація виробництва та впровадження ERP- системи.
- Розвиток лінії граноли, мюслів і функціональних продуктів для спортивного харчування.
- Розширення складських приміщень з урахуванням потреб експортних операцій.
- Інвестиції у digital-маркетинг та онлайн-торгівлю (планується збільшення частки e-commerce з 15 % до 25 % у найближчі три роки). Вже у 2010 році підприємство стало одним із перших в Україні, хто впровадив технологію виробництва безглютенових продуктів із використанням фотосепараторів. Подальший розвиток у 2015 році включав запуск сучасної лінії переробки вівса та модернізацію кукурудзяної лінії. Завдяки цим крокам комбінат став лідером у виробництві гречаної та кукурудзяної крупи, а також отримав конкурентну перевагу у виробництві органічних продуктів.

ТОВ «СКХП» демонструє значні успіхи: впровадження лінії безглютенових продуктів, сертифікація органічного виробництва за стандартами EU Organic та USDA Organic, а також постійне оновлення обладнання. Такі кроки дозволили зміцнити позиції підприємства на внутрішньому ринку та відкрити доступ до міжнародних каналів збуту. Разом із тим, у сфері цифрових інновацій, зокрема автоматизації управління запасами та CRM-рішень, підприємство ще має суттєвий резерв розвитку.

Отже, інноваційна діяльність і розвиток ресурсного потенціалу забезпечують «Сквирянці» міцні конкурентні позиції, однак для повної реалізації цього потенціалу необхідні інвестиції у цифрові технології, маркетинг і логістику.

Покращення організації комерційної діяльності ТОВ «СКХП» у частині забезпечення ефективної співпраці з контрагентами- постачальниками (збут) шляхом застосування в управлінні збутом продукції такого цифрового інструменту CRM (Customer Relationship Management).

CRM – це процедура пов’язання в єдиний комплекс стратегії замовника та інших процесів, підтримуваних деяким програмним продуктом, з метою збільшення лояльності замовника по відношенню до компанії, що може також і збільшити її економічну ефективність.

Сьогодні, CRM – це набір інформаційного програмного забезпечення, аналітичних інструментів, тобто те, що дозволить ТОВ «СКХП» ефективно застосовувати аналітичні програми для підвищення ефективності комерційної діяльності (Big Data); хмарні обчислення; блокчейн) тощо. Для вимірювання величини економічної ефективності від практичного застосування CRM застосовують ті підходи, які мають місце при обрахунку аналогічного показника від автоматизації виробничо-комерційних процесів.

Доцільність застосування CRM для підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «СКХП» обґрунтована тим, що в якості критерію економічної ефективності нами в роботі вибрано максимізацію рентабельності продаж та обсягів реалізації. Водночас, досягнення підтверджують, що саме CRM система може забезпечувати досягнення даного критерію, завдяки мінімум десятикратному збільшенню обсягів продаж.

Поглиблений аналіз комерційної діяльності ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» свідчить, що підприємство має значний потенціал для підвищення ефективності та рентабельності за рахунок використання внутрішніх і зовнішніх резервів. Нижче наведені основні напрями вдосконалення.

– Підвищення енергоефективності. Виробничий процес у зернопереробній галузі характеризується високим енергоспоживанням, особливо при сушінні та очищенні зерна. Перехід на використання біопалива (пелети з лушпиння соняшника, соломи) та впровадження сучасних теплоутилізаторів дозволять скоротити витрати на енергоресурси на 12–15 % щорічно. Для підприємства з річними витратами на енергію близько 40 млн грн це означає економію у розмірі 4,8–6,0 млн грн.

– Розширення асортименту. Найбільш перспективними є продукти з високою доданою вартістю – швидкорозчинні каші, гранола, дитячі безглютенові

продукти. Їх середня маржа становить 10–12 %, тоді як для класичних круп – 5–6 %. У випадку нарощування виробництва таких продуктів хоча б на 10 % від загального обсягу (8 тис. т), додатковий прибуток може скласти близько 25–30 млн грн на рік.

– Експортна стратегія. Німеччина та Польща залишаються ключовими партнерами для українських виробників органічної та безглютенової продукції. За рахунок збільшення обсягів постачання у ці країни на 15–20 % підприємство може отримати додаткову валютну виручку у розмірі +20 % до поточних експортних надходжень. Якщо нинішня виручка від експорту становить 320 млн грн, приріст може досягти 64 млн грн на рік.

– Фінансовий контроль. Однією з проблем підприємства є високий рівень дебіторської заборгованості, яка у 2024 році сягнула 85 млн грн (10 % від доходу). Зниження цього показника хоча б на 15 % дозволить вивільнити близько 12–13 млн грн обігових коштів, що суттєво покращить ліквідність і прискорить оборотність активів.

Таблиця 3.5

Потенційний ефект від реалізації резервів покращення комерційної діяльності ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

Період	Обсяг інвестицій, млн грн	Основні напрями	Результати
2020–2021 рр.	20	Модернізація складів, сепаратори	зниження втрат сировини на 2,5 %, зростання якості очищення
2022–2023 рр.	30	Енергозбереження, CRM	економія ресурсів 6–7 млн грн/рік, +12 % повторних замовлень
2024 р.	30	Лінія пластівців, екоупаковка	вихід у сегмент швидких каш, розширення експорту в ЄС
Разом	80	-	підвищення конкурентоспроможності та ефективності

Джерело: складено автором на основі проведених розрахунків

Якщо реалізувати перелічені заходи одночасно, підприємство зможе досягти комплексного ефекту: знизити витрати на енергію, підвищити рентабельність за рахунок асортименту, розширити валютну виручку та покращити ліквідність. Сукупний економічний ефект може скласти близько 110–115 млн грн на рік, що

дозволить значно зміцнити фінансову стійкість і забезпечити підприємству високий рівень конкурентоспроможності у середньостроковій перспективі.

Однією із сфер комерційної діяльності підприємства, яке потребує змін є перехід від традиційного маркетингу до інноваційного маркетингу. Застосування інноваційного маркетингу в організації комерційної діяльності ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» дозволить задіяти самі ті резерви активізації продаж, які забезпечать підвищення рентабельності продаж, тобто виконання критерію економічної ефективності, прийнятого за основу в нашому дослідженні.

Загальний підсумок проведеного аналізу показав, що удосконалення системи управління постачальницькою та збутовою діяльністю ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» має вагомий економічний потенціал. Очікуваний ефект від впровадження заходів у сфері постачання становить близько 21,5 млн грн на рік, що забезпечується за рахунок зниження закупівельних цін завдяки електронним тендерам, зменшення рівня браку продукції, підвищення маржинальності через збільшення частки органічної сировини та диверсифікацію каналів постачання. У сукупності запропоновані заходи здатні забезпечити підприємству економічний ефект на рівні 21,5 млн грн щороку. Головним фактором є не лише економія витрат, але й створення умов для сталого розвитку: підвищення надійності постачань, зміцнення партнерських відносин та вихід на сегмент органічної продукції, що має високий потенціал у ЄС.

Висновки до розділу 3

У межах розділу 3 було узагальнено результати діагностики системи управління комерційною діяльністю ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» та обґрунтовано напрями її удосконалення з урахуванням особливостей ринкової кон'юнктури, тенденцій попиту та стратегічних цілей розвитку підприємства. Проведений аналіз підтвердив, що підвищення ефективності комерційної діяльності можливе за рахунок системної трансформації збутової політики, оптимізації взаємодії зі споживачами та вдосконалення процедур постачання сировини.

Одним із ключових напрямів удосконалення визначено формування комплексної системи стимулювання збуту, спрямованої на збільшення продажів, підвищення рівня лояльності партнерів та зміцнення ринкових позицій підприємства. Запропоновані інструменти охоплюють цінові та нецінові методи, програми лояльності, преміювання персоналу збуту, надання зразків продукції, участь у професійних виставках та реалізацію спільних маркетингових проєктів із партнерами. Сформована система стимулювання збуту орієнтована на три рівні цільових груп — кінцевих споживачів, оптових покупців та персонал комерційної служби, що забезпечує комплексний вплив на процес реалізації продукції.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності визначено вдосконалення системи постачання сировини. Проведений аналіз засвідчив надмірну концентрацію поставок у межах кількох регіонів та недостатню диверсифікацію постачальницької бази, що створює ризики нестабільності виробничого забезпечення. З метою підвищення надійності, прозорості та економічної ефективності закупівель було розроблено комплекс заходів, який охоплює впровадження електронної платформи тендерних закупівель, введення рейтингової оцінки постачальників та розширення частки органічної сировини.

Економічні розрахунки підтвердили доцільність впровадження запропонованих управлінських рішень: очікуваний інтегральний ефект становить 21,5 млн грн на рік, що передбачає зменшення витрат на закупівлі, скорочення витрат від браку, підвищення маржинальності та розширення експортного портфеля. У результаті прогнозується підвищення рентабельності реалізованої продукції з 12,4 % до 17,8 %, а також зростання обсягу продажів на 8–10 % за рахунок розширення органічного сегмента.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що реалізація запропонованого комплексу заходів сприятиме:

- підвищенню стабільності та передбачуваності системи постачання;
- оптимізації витрат та підвищенню рентабельності діяльності;
- розширенню каналів збуту та зміцненню партнерських відносин;
- зростанню експортного потенціалу підприємства;

– формуванню стійкої системи комерційного розвитку, здатної адаптуватися до змін ринкового середовища.

Таким чином, результати розділу підтверджують, що удосконалення системи управління комерційною діяльністю ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» є не лише необхідним, але й економічно доцільним, оскільки створює умови для зміцнення позицій підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках, підвищення його фінансової стійкості та забезпечення довгострокового розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході виконання магістерської роботи було проведено комплексне дослідження системи управління комерційною діяльністю ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів», що включало аналіз ринкового середовища, оцінку показників ефективності продажів, постачання сировини, збутової політики та використання маркетингових інструментів. Результати діагностики засвідчили, що підприємство має значний виробничий і ринковий потенціал, однак його реалізація стримується низкою організаційних, фінансових та маркетингових чинників.

Аналіз комерційної діяльності показав, що за останні роки підприємство демонструє нестійку динаміку фінансових результатів, залежність обсягів реалізації від сезонності попиту та недостатньо системний підхід до управління збутом. Виявлено диспропорції між рівнем рентабельності продукції та рентабельності продажів, що свідчить про наявні резерви підвищення ефективності комерційної діяльності, зокрема в напрямі зниження комерційних витрат, оптимізації каналів реалізації та підвищення ролі маркетингу в управлінні збутом.

Діагностика системи постачання засвідчила високий рівень залежності від обмеженого кола постачальників та відсутність формалізованого механізму їх оцінки. Це створює ризики перебоїв у постачанні та зростання витрат у разі зовнішніх ринкових коливань. Разом з тим підприємство має потенціал зміцнення своїх позицій на ринку органічної продукції, що є перспективним як для внутрішнього ринку, так і для експорту.

Запропоновані у роботі напрями вдосконалення комерційної політики передбачають системне використання інструментів стимулювання збуту, диверсифікацію каналів реалізації, впровадження програм лояльності для ключових клієнтів, посилення маркетингової підтримки продукції та оптимізацію роботи збутового персоналу. Водночас удосконалення системи постачання передбачає впровадження електронної платформи тендерних закупівель, формування рейтингу постачальників, розвиток партнерських відносин та збільшення частки органічної сировини.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх доцільність: очікуваний сукупний ефект становить близько 21,5 млн грн на рік, що забезпечить зростання прибутку підприємства на понад 50 %, збільшення рентабельності реалізації на 5,4 відсоткових пункти та розширення збутових можливостей, включно з виходом на міжнародні ринки.

З метою підвищення ефективності комерційної діяльності ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» доцільно реалізувати такі стратегічні напрями:

1. Удосконалення збутової політики:

- запровадити комплекс інструментів стимулювання збуту (акції, премії, знижки, купони, програми лояльності);
- оптимізувати роботу збутового персоналу та впровадити KPI-систему;
- розширити канали продажів, зокрема через співпрацю з торговельними мережами та маркетплейсами.

2. Посилення маркетингової складової управління комерційною діяльністю:

- удосконалити фірмовий стиль і позиціонування продукції;
- активно використовувати цифровий маркетинг (SEO, SMM, таргетовану рекламу, CRM-аналітику);
- проводити ринкові дослідження для прогнозування попиту.

3. Оптимізація системи постачання:

- впровадити електронну платформу тендерних закупівель;
- створити рейтинг постачальників на основі багатофакторної оцінки;
- збільшити диверсифікацію постачань та нарощувати частку органічної сировини.

4. Контроль та оцінювання результативності:

- створити систему моніторингу KPI комерційної діяльності (рентабельність, частка ринку, середній чек, конверсія);
- проводити щорічний аудит збутової політики та коригувати її відповідно до ринкових змін.

Отже, впровадження запропонованих заходів забезпечить підвищення ефективності управління комерційною діяльністю підприємства, зміцнить його

конкурентні позиції, сприятиме зростанню доходів та формуванню стійкої моделі розвитку у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 608 с.
2. Бугаєв О. І. Комерційна діяльність підприємств : навч. посібник. Львів : Новий Світ, 2020. 284 с.
3. Варналій З. С. Економічна безпека підприємства : підручник. Київ : Знання, 2021. 450 с.
4. Геєць В. М. Економічна стратегія розвитку підприємства. Київ : Академія, 2021. 412 с.
5. Гриньова В. М., Салун М. С. Економіка підприємства : підручник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 312 с.
6. Дибя М. І. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 398 с.
7. Кваша С. М. Комерційна діяльність в агробізнесі : навч. посібник. Київ : НУБіП, 2021. 364 с.
8. Ковальчук С. В. Логістика : підручник. Київ : Професіонал, 2021. 336 с.
9. Колот А. М., Герасименко О. О. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : КНЕУ, 2023. 412 с.
10. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Львів : Новий Світ, 2020. 824 с.
11. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Менеджмент: графічна та таблична візуалізація : навч. посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 208 с.
12. Липчук В. В. Аналіз господарської діяльності підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2021. 382 с.
13. Окландер М. А. Управління маркетингом підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 388 с.
14. Павленко А. Ф., Решетнікова І. Л. Стратегічне управління маркетингом : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 416 с.

15. Посилкіна О. В. Логістичне управління : навч. посібник. Харків : НФАУ, 2022. 344 с.
16. Редченко К. І. Електронна комерція та цифровий маркетинг. Київ : КНЕУ, 2023. 274 с.
17. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ : Новий Світ, 2020. 364 с.
18. Шевчук О. В. Управління збутовою діяльністю підприємства. Львів : ЛП, 2022. 240 с.
19. Яровенко Г. М. Управління бізнес-процесами підприємства. Харків : ХНЕУ, 2021. 356 с.
20. Балановська Т. І. Управління маркетинговою діяльністю на агропродовольчому ринку. Науковий вісник НУБіП. 2020. URL: <https://nubip.edu.ua/node/86732> (дата звернення: 10.12.2025).
21. Береза С. М. Управління постачанням у переробній промисловості. Економіка АПК. 2020. URL: <https://www.eapk.org.ua/2020/12/07> (дата звернення: 01.12.2025).
22. Біловодська О. А., Сигида Л. О. Маркетингова стратегія диверсифікації діяльності підприємств харчової промисловості. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 18–24.
23. Брагіна А. С. Формування збутової політики підприємства в умовах конкуренції. Вісник НБУ. 2021. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnbu_2021_5_6 (дата звернення: 02.12.2025).
24. Вдовенко Н. М. Стан та перспективи розвитку зернового ринку України в умовах глобалізації. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 10. С. 5–12.
25. Гавриш О. А., Бояринова К. О. Управління конкурентоспроможністю інноваційної продукції підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 11.12.2025).
26. Гончаренко О. В. Оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств. Вісник КНЕУ. 2021. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/123456789/38495> (дата звернення: 05.12.2025).

27. Демченко Т. Г. Вплив цифровізації на управління збутом. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2022/2/97> (дата звернення: 03.12.2025).

28. Здіорук С. І. Рентабельність і ефективність операційної діяльності підприємства. Економічний часопис. 2020. URL: <http://journals.uran.ua/ecj/article/view/212345> (дата звернення: 09.12.2025).

29. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент у комерційній діяльності: сучасні тренди та виклики. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 05.12.2025).

30. Карпенко О. Г. Оптимізація постачальницької діяльності. Бізнес Інформ. 2021. URL: https://business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021_11_182 (дата звернення: 12.10.2025).

31. Кобець І. І. Управління логістичною системою переробного підприємства. Інноваційна економіка. 2022. URL: <https://www.innovateconomy.org/2022/6/201> (дата звернення: 18.11.2025).

32. Марченко О. О. Аналіз фінансової стійкості агропереробних підприємств в умовах воєнного стану. Агросвіт. 2023. № 9. С. 14–21.

33. Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г. Ризик-менеджмент у системі управління харчовими підприємствами. Продовольчі ресурси. 2021. Т. 9. № 16. С. 201–210.

34. Отенко І. П., Москальова К. С. Управління стратегічними змінами на промисловому підприємстві. Економічний розвиток і спадщина. 2022. № 1. С. 45–52.

35. Пилипчук В. В. Фактори підвищення конкурентоспроможності агропереробних підприємств. Наукові праці НУХТ. 2020. URL: <https://journals.nuft.edu.ua/2020/4/pylipchuk> (дата звернення: 14.12.2025).

36. Скрипник С. В. Логістика складського господарства переробних підприємств : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 215 с.

37. Телетов О. С. Рекламний менеджмент у системі збутової діяльності підприємства. Маркетинг в Україні. 2021. № 2. С. 34–41.

38. Шпак Т. О. Стратегія комерційного розвитку підприємства. Економічна стратегія. 2022. URL: https://strategyjournal.org.ua/article/2022_3_122.pdf (дата звернення: 11.12.2025).

39. Агробізнес сьогодні. Аналітика ринку зернових. URL: <https://agro-business.com.ua> (дата звернення: 03.12.2025).

40. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 07.12.2025).

41. Державна податкова служба України : офіційний портал. URL: <https://tax.gov.ua> (дата звернення: 02.12.2025).

42. Дія.Бізнес. Платформа для підприємців. URL: <https://business.diia.gov.ua> (дата звернення: 09.10.2025).

43. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. URL: <https://usr.minjust.gov.ua> (дата звернення: 04.12.2025).

44. Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців : фінансова звітність ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів» за 2020–2024 рр. / Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/00954544> (дата звернення: 25.09.2025).

45. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 13.12.2025).

46. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 06.12.2025).

47. Сквирський комбінат хлібопродуктів. Офіційний сайт. URL: <https://skviryanka.com.ua> (дата звернення: 25.09.2025).

48. Торгово-промислова палата України. URL: <https://uccr.org.ua> (дата звернення: 15.12.2025).

49. FSSC 22000 Certification Scheme. URL: <https://www.fssc.com> (дата звернення: 10.11.2025).

50. Organic Standard. URL: <https://organicstandard.ua> (дата звернення: 01.10.2025).

51. Prozorro. Публічна система закупівель. URL: <https://prozorro.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2025).

52. USAID в Україні : програма з аграрного та сільського розвитку (AGRO). URL: <https://www.usaid.gov/ukraine> (дата звернення: 08.12.2025).

53. World Bank. Agriculture and Food Sector in Ukraine. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture> (дата звернення: 12.12.2025).

54. YouControl. Аналітична система перевірки контрагентів : ТОВ «СКХП». URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 04.12.2025).

55. European Organic Certifiers Council (EOCC). URL: <https://eocc.eu> (дата звернення: 14.11.2025).

ДОДАТКИ

Варіанти трактування комерційної діяльності підприємства

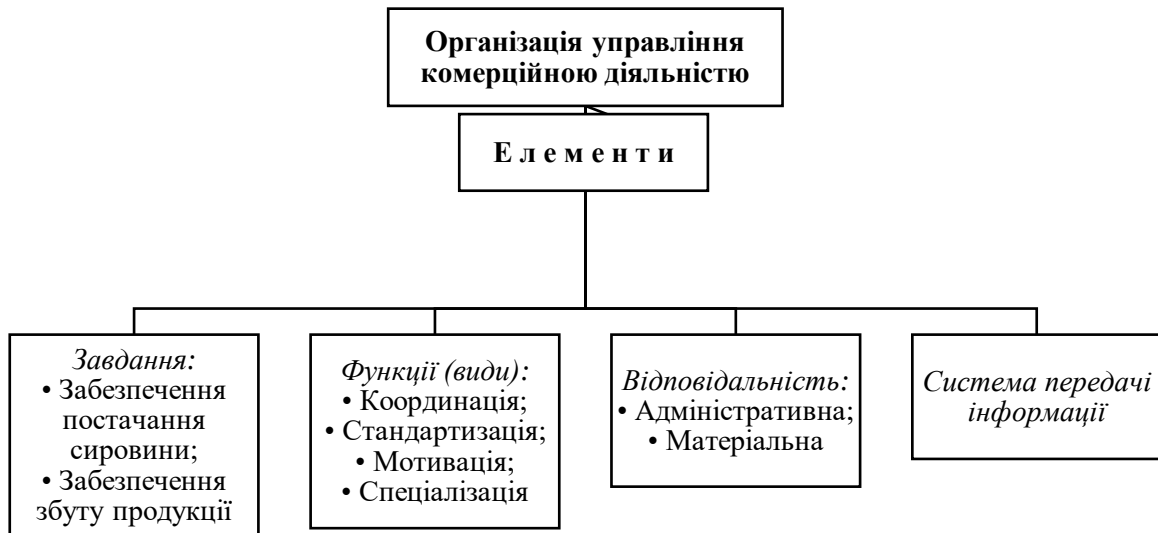


Джерело: [5,17,23]

**Фактори, що впливають на формування комерційної діяльності
підприємства**

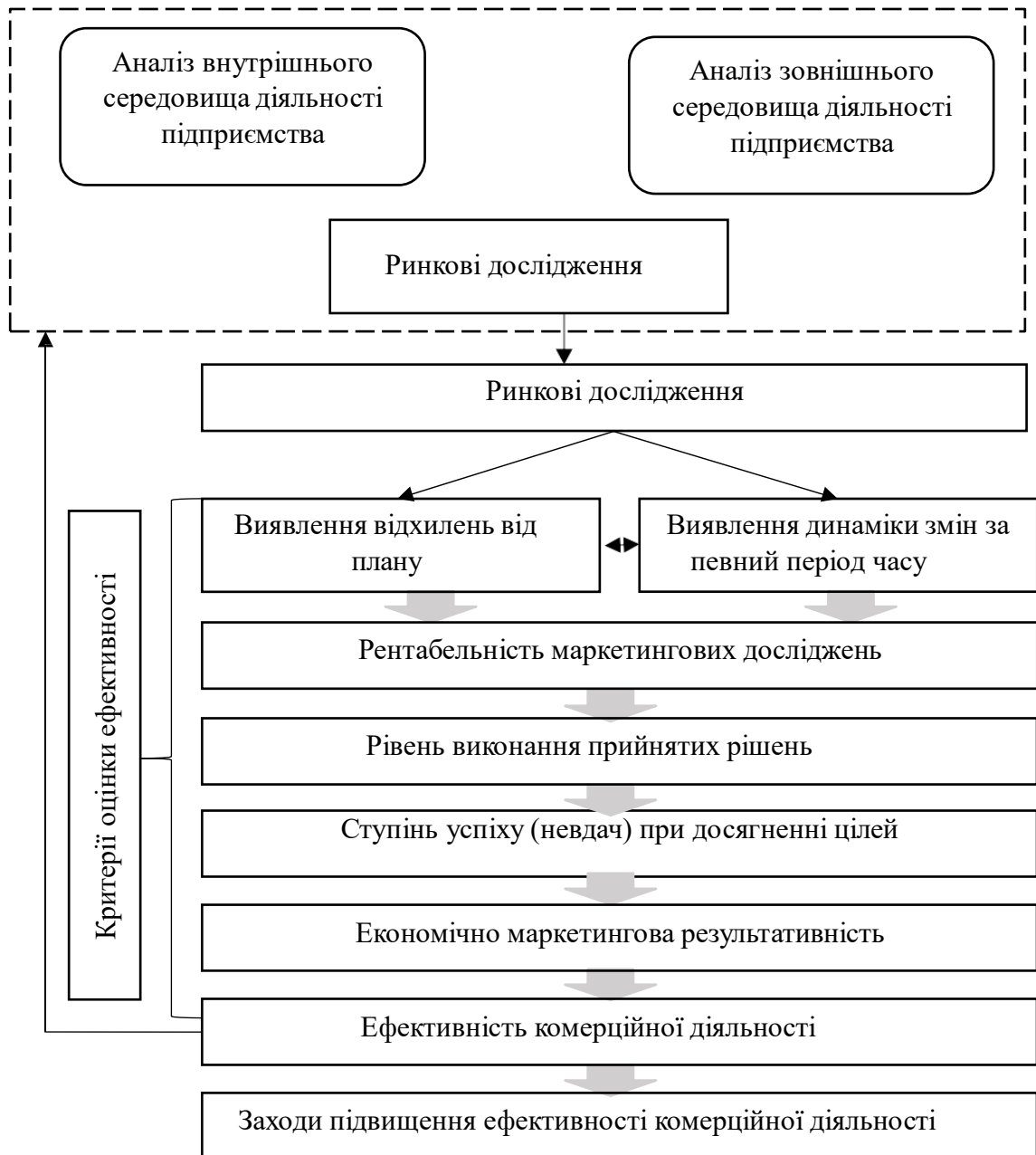


Джерело: [8,12,20]

Елементи організації управління комерційною діяльністю підприємства

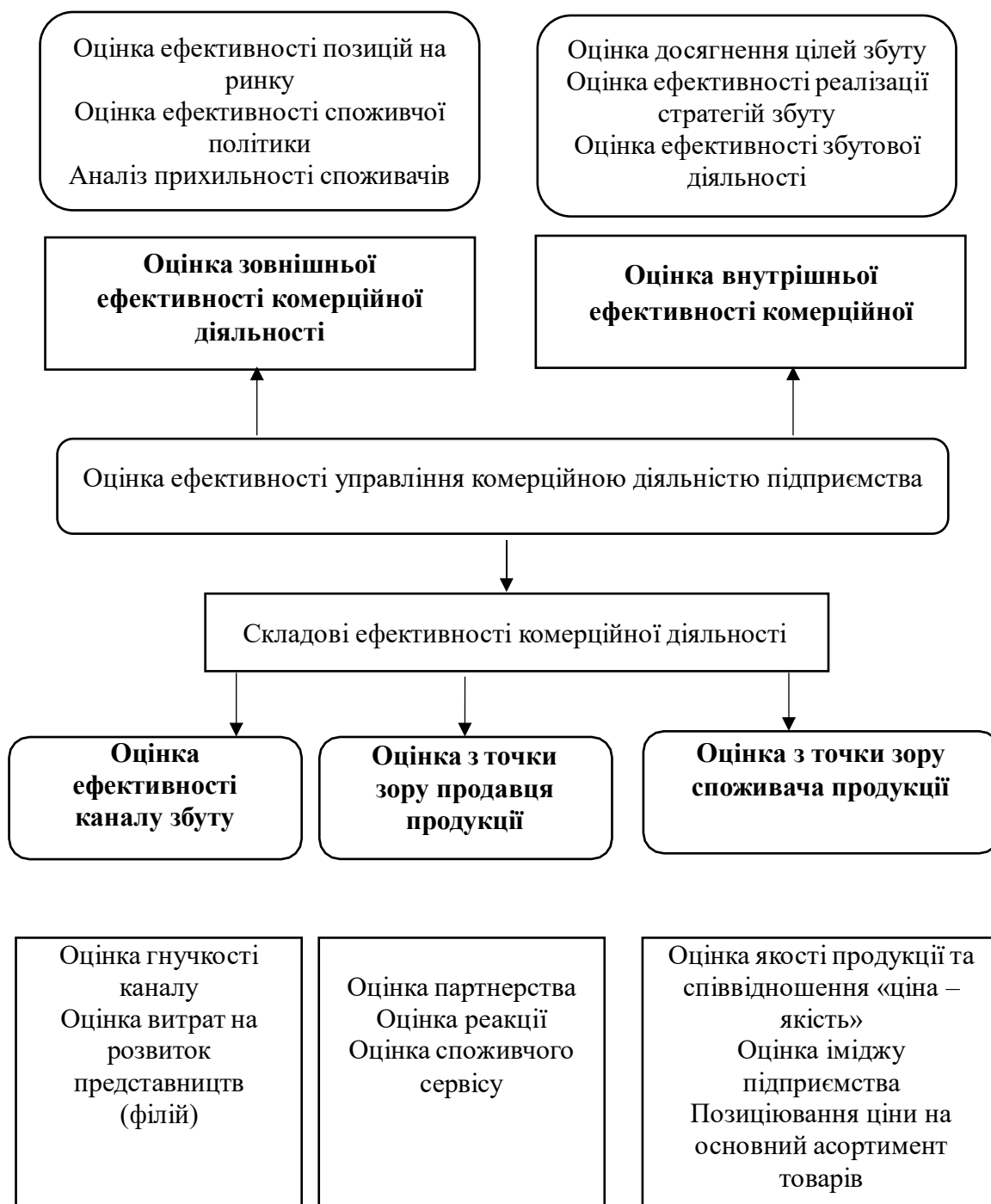
Джерело: [8,16]

Алгоритм оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємства [10]



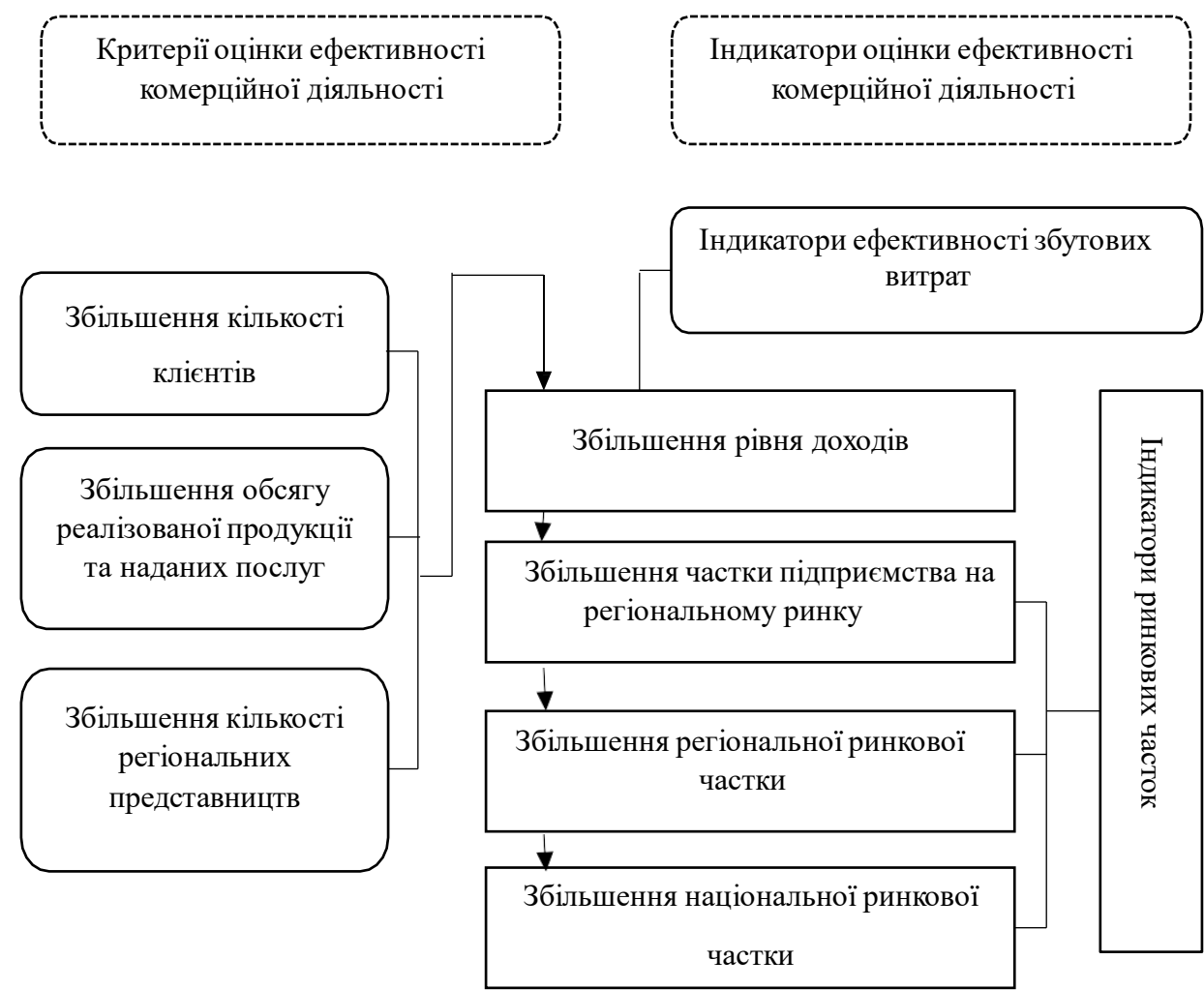
Джерело: [6,7,19]

Напрями оцінки ефективності управління комерційною діяльністю підприємства



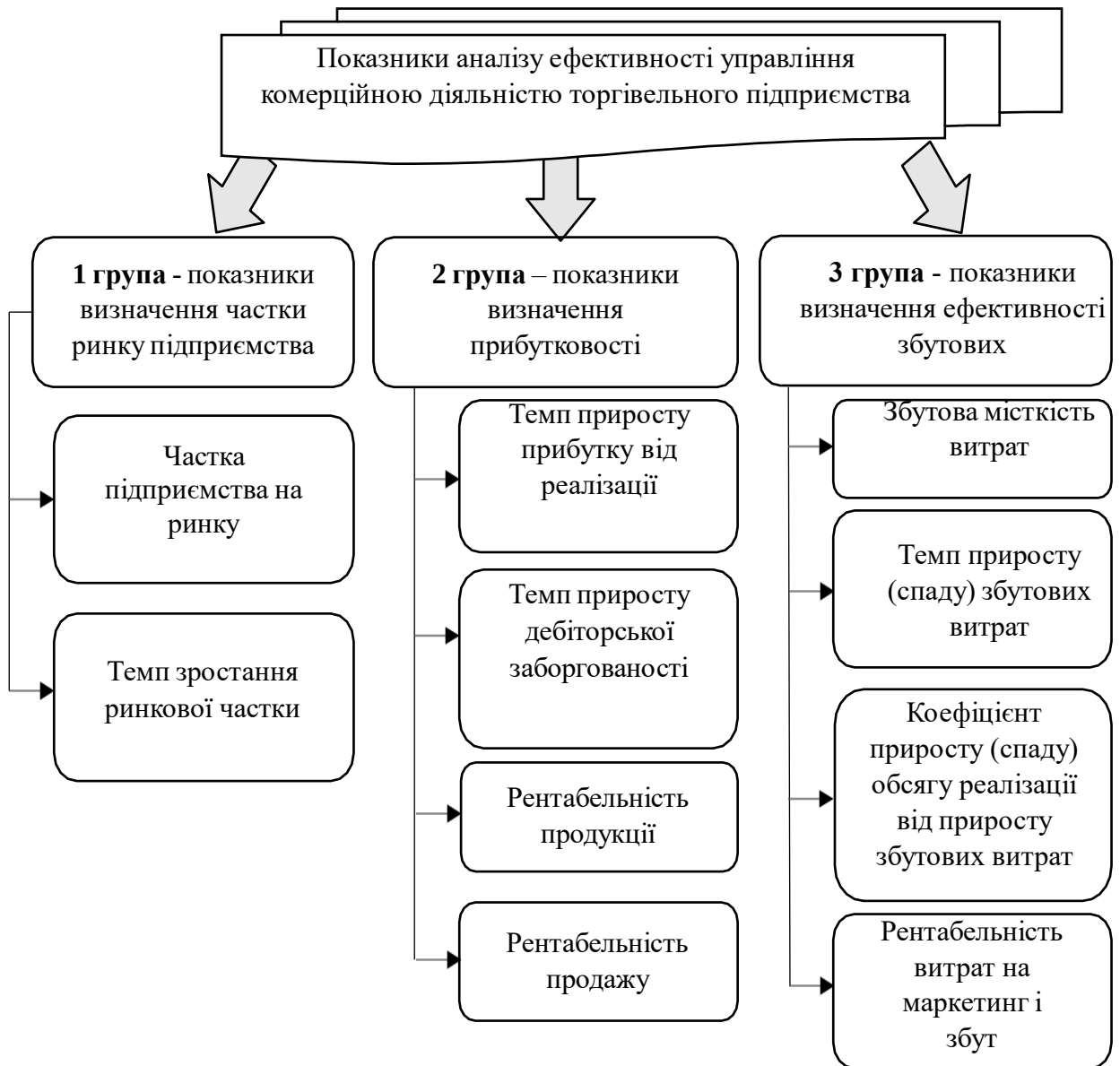
Джерело: [6,17,19]

Критерії та індикатори оцінки ефективності управління комерційною діяльністю підприємства



Джерело: [9,17,18]

Показники аналізу ефективності управління комерційною діяльністю торгівельного підприємства



Джерело: [5,17]

Організаційна структура ТОВ «Сквирський КХП»



Джерело: [44, 47, 54]

SWOT-аналіз ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
відомий бренд в Україні та за кордоном (ТМ «Сквирянка»);	обмежений digital-маркетинг і слабка присутність у соціальних мережах;
сертифікація ISO 9001, ISO 22000, HACCP;	централізована оргструктура, що уповільнює прийняття рішень;
широкий асортимент продукції: крупи, пластівці, борошно, органіка, безглютенові;	залежність від цін і врожайності зернової сировини;
експорт у понад 30 країн світу;	висока конкуренція з боку вітчизняних та зарубіжних виробників;
власна інноваційна база (лінії Buhler, фотосепаратори Sortex).	невисока рентабельність продажів (3–4 %).
Можливості (O)	Загрози (T)
вихід на нові ринки ЄС (Німеччина, Франція, Скандинавія);	війна та порушення логістичних ланцюгів;
розвиток онлайн-торгівлі та e-commerce;	коливання світових цін на зернові та енергоносії;
запуск нових інноваційних продуктів (швидкорозчинні каші, премікси для дитячого харчування);	зростання частки імпортних брендів у середньому та преміум-сегменті;
співпраця з міжнародними мережами супермаркетів;	зменшення купівельної спроможності населення України.

Джерело: [47, 48, 54]

Динаміка експорту продукції ТОВ «Сквирський КХП»

Географія основних ринків	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
СНД, ЄС, Близький Схід	35,2	37,5	28,0	31,0	33,5
СНД, ЄС, США	22,8	24,1	18,5	20,2	21,0
ЄС, частково Азія	15,6	17,3	13,0	15,5	17,8
ЄС, США	12,0	12,8	10,2	11,6	12,4
ЄС, США, Близький Схід	8,4	8,9	7,0	7,8	9,3
Усього, млн дол. США	94,0	100,6	76,7	86,1	94,0

Джерело: [39, 47]