

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ:

УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Виконав:

здобувач освітнього ступеня «Бакалавр»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
денної форми навчання
КОМАРНІЦЬКИЙ Олег Олегович

Керівник:

Канд. екон. наук, доцент ЧОРНОБАЙ Лариса
Михайлівна

Оцінка захисту:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

„_____” _____ 20__ р.

Допускається до захисту:

„_____” _____ 2026 р.

Гарант освітньо-професійної програми «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

_____ ДОБРОВОЛЬСЬКА Елла Володимирівна

м. Кам'янець-Подільський, 2026 рік

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти управління комерційною діяльністю підприємства.....	6
1.1. Сутність, значення та особливості управління комерційною діяльністю підприємства.....	6
1.2. Види, напрями та етапи управління комерційною діяльністю.....	13
1.3. Методика оцінки ефективності комерційної діяльності.....	23
Висновки до розділу 1.....	28
Розділ 2. Аналіз системи управління комерційною діяльністю підприємства.....	29
2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства.....	29
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	36
2.3. Оцінка ефективності управління комерційною діяльністю підприємства	48
Висновки до розділу 2.....	55
Розділ 3. Удосконалення системи управління комерційною діяльністю підприємства СТЗОВ «Гарант».....	57
3.1. Вдосконалення управління маркетинговою діяльністю.....	57
3.2. Модернізація управлінських рішень для поліпшення комерційної діяльності підприємства.....	67
Висновки до розділу 3.....	77
Висновки.....	79
Список використаних джерел.....	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження Одним із пріоритетних завдань розвитку підприємства є підвищення результативності комерційної діяльності.

Дослідження механізмів управління комерційною діяльністю в сучасних економічних умовах України дозволяє трактувати її як інтегральну характеристику здатності забезпечувати конкурентні переваги в середньо- та довгостроковій перспективі. Ці переваги формуються на основі передових організаційно-технологічних, соціально- економічних рішень підприємства, а також його здатності ефективно аналізувати та швидко впроваджувати заходи для їх посилення.

Аналіз та оцінка управлінської системи комерційної діяльності є важливими на кожному етапі господарської діяльності. У ринкових умовах комерційна діяльність виступає однією з ключових категорій, оскільки акумулює в собі економічний, науково-технічний, організаційно- управлінський і маркетинговий потенціал як окремого підприємства, так і національної економіки в цілому.

Аналіз системи управління комерційною діяльністю підприємства визначає основний об'єкт дослідження, коректна постановка якого сприяє глибокому розкриттю основних напрямів аналізу. Оцінка цієї системи відображає результати всіх аспектів діяльності підприємства, які формуються під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників і знаходять своє відображення в системі економічних даних.

Мета дослідження полягає у аналізі теоретичних основ системи управління комерційною діяльністю підприємства та розробці практичних рекомендацій забезпечення зростання ефективності управління комерційною діяльністю підприємства в умовах сучасних трансформацій і викликів.

Для досягнення поставленої мети у процесі дослідження були сформульовані такі завдання:

- розглянути теоретичні основи управління комерційною діяльністю підприємства;
- провести аналіз системи управління комерційною діяльністю досліджуваного господарства;
- провести оцінку ефективності управління комерційною діяльністю підприємства;

– запропонувати модернізацію управлінських рішень для поліпшення комерційної діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження є система управління комерційною діяльністю в СТЗОВ «Гарант» Кам’янець-Подільського району Хмельницької області.

Предметом дослідження виступає система управління комерційною діяльністю підприємства.

Методи дослідження – Теоретико-методичною основою дослідження є системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної теорії.

Для вирішення поставлених завдань використано такі загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження: *аналізу і синтезу; наукової абстракції, індукції та дедукції* (для систематизації та узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду розвитку організованого ринку сільськогосподарської продукції); *абстрактно-логічний, діалектичний* (у процесі збору, систематизації й обробки аналітичної інформації для проведення досліджень, а також теоретичних узагальнень та формулювання висновків); *монографічний* (для поглибленого дослідження оптимізації управління підприємством на основі диверсифікації); *порівняння* (для аналізу масиву статистичних даних, необхідних для оцінки стану, динаміки та порівняння показників об’єкта дослідження); *статистико- економічний* (для моніторингу сучасного стану та встановлення тенденцій розвитку ринку сільськогосподарської продукції); *табличний і графічний прийоми* (для наочної інтерпретації отриманих результатів дослідження).

Інформаційною базою дослідження були законодавчі та нормативно-правові акти України, дані звітності СТЗОВ «Гарант», наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблематики дослідження, результати особистих досліджень автора.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і списку використаних джерел. Текстова частина (без бібліографії і додатків) викладена на 81 сторінці комп’ютерного тексту і містить 4 рисунків, 17 таблиць. Список використаної літератури включає 50 найменування.

ВИСНОВКИ

1. У сучасних реаліях комерційна діяльність є динамічним процесом, який активно інтегрує маркетингові інструменти для визначення потреб клієнтів, прогнозування продажів та створення ефективних стратегій збуту продукції чи послуг.
2. Комерційна діяльність відіграє фундаментальну роль у розвитку ринкової економіки, що ускладнює її сутність і надає їй багатовимірний характер. Основною метою такої діяльності є управління процесами купівлі-продажу товарів і послуг задля задоволення споживчого попиту і зростання капіталізації підприємства.
3. Система управління комерційною діяльністю підприємства є комплексним підходом, що охоплює механізми й процеси, спрямовані на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності компанії. Вона охоплює всі основні етапи функціонування: аналіз ринкової кон'юнктури, дослідження споживчого попиту, організацію продажу товарів, управління ресурсами та побудову партнерських відносин із клієнтами й постачальниками.
4. Досліджуване підприємство СТЗОВ «Гарант» займається вирощуванням найбільш економічно вигідні культури, під які має замовлення та договори купівлі. Основними культурами виробничого процесу в рослинництві є озима пшениця, ярий ячмінь, горох, соя, озимий ріпак. Структура посівних площ формувалася не у відповідності з науково-обґрунтованим чергуванням культур, а орієнтуючись на ринкову кон'юнктуру. При цьому асортимент продукції на змінився.
5. Дослідження показали, що в звітному 2024 році найбільшу частку виручки підприємство отримало від реалізації озимої пшениці (43,5%), озимого ріпаку (23,5%), сої (15,7%). За останні три роки вказаний показник значно змінився. В базисному 2023 році спостерігалось більш рівномірне надходження виручки від реалізації різних видів продукції рослинництва.
6. В звітному році рівень товарності озимого ріпаку склав 100%, сої – 99,4%. Рівень товарності соняшнику склав 269,7%, що пояснюється наявністю на підприємстві перехідних залишків продукції та надходженням на

підприємство продукції з інших підприємств, яка була реалізована в звітному році. Рівень товарності пшениці склав 85,9%, гороху – 65,5%, ячменю – 13,9%, що пов'язане з використанням продукції для внутрішньогосподарських потреб та розрахунками за оренду земельних паїв.

7. В звітному році можна спостерігати прибутковість по усіх культурах. Виробництво усіх видів продукції рослинництва було прибутковим і рівень рентабельності склав: пшениці – 67,3% (проти 13,9% в 2023 році), ячменю – 40,2% (проти 14,6% в 2023 році), сої – 59,0% (проти 93,8% в 2022 році), озимого ріпаку – 54,7% (проти 30,5% в 2023 році).
8. Дослідження показують різке зростання результативності виробничо-комерційної діяльності підприємства. Протягом досліджуваного періоду чистий дохід підприємства зріс більш ніж в 2 рази і в 2025 році склав 97085,5 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції підприємства за останні три роки зросла лише на 26,2%, що зумовило зростання в 13,5 разів валового прибутку підприємства, який в звітному році склав 40441,4 тис. грн.
9. Протягом досліджуваного періоду розмір чистого прибутку зріс в 64,3 рази і склав у звітному році 38310,7 тис. грн. У специфічних умовах аграрного сектору, де виробництво залежить від природних факторів і має сезонний характер, стабільність формування чистого прибутку виступає важливою умовою фінансової стійкості та мінімізації ризиків.
10. Підприємство має потужний потенціал нарощування виробничо-комерційної діяльності, оскільки коефіцієнт фінансової автономії (концентрації власного капіталу) протягом досліджуваного періоду був на високому рівні 0,9 – тобто частка власного капіталу в активах підприємства складає 90%. Крім того протягом досліджуваного періоду на 1,6 в.п. зріс коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) і склав в 2025 році 5,6.
11. Модернізація управління маркетинговою діяльністю є комплексним процесом, що охоплює всі аспекти функціонування підприємства. Вона передбачає впровадження цифрових технологій, розвиток клієнтоорієнтованих підходів, удосконалення стратегічного планування та

інтеграцію маркетингу в загальну систему управління. Реалізація цих напрямів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищити ефективність діяльності та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

- 12.Однією з ключових умов ефективного впровадження системи управління маркетингом на сільськогосподарських підприємствах є створення організаційних маркетингових структур та адаптація стратегій, розроблених на основі міжнародного досвіду, до локальних умов. Це передбачає їхнє належне інтегрування у виробничі процеси з урахуванням особливостей сприйняття таких ініціатив керівниками та фахівцями аграрного сектору.
- 13.Модернізація управлінських рішень і їх впровадження у діяльність сільськогосподарського підприємства виступає ключовим чинником підвищення ефективності його комерційної діяльності. У сучасних умовах аграрний сектор функціонує в середовищі високої невизначеності, що обумовлена коливаннями цін, сезонністю виробництва, змінами попиту та логістичними обмеженнями. Це зумовлює необхідність переходу від інтуїтивного управління до системного застосування науково обґрунтованих маркетингових рішень, які забезпечують узгодженість між виробництвом, збутом та потребами ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Я.М., Шиндировський І.М. Комерційна діяльність: навч. посібник. Львів : Магнолія 2019. 332 с.
2. Апопій В. В. Сучасні проблеми та стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України. *Вісник Дон НУЕТУ. Сер.: Економічні науки*. 2021. № 4. С 153–163.
3. Апопій В. В., Міщук І. П., Вербицький В. М. та ін. Організація торгівлі: підручник К. : Вид-во ЦУЛ, 2019. 632 с.
4. Бабух, І. Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* 2021. 10(1). 23-26.
5. Бабух І. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 10 (1). С. 23–26.
6. Балабана П.Ю. Комерційна діяльність: підручник. Харків : Світ книг, 2019. – 452 с.
7. Балабанова Л. В., Балабанова І. В. Комерційна діяльність підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
8. Биба, В. В., Ковалець М. В. Чинники, що впливають на прибуток сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2020. № 4 С. 23–26.
9. Бозуленко, О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 74–80.
10. Богацька Н. М., Дуржинська А. Ю. Критерії ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 25.1. С. 13–18.
11. Бурак І. О. Галузеві особливості торговельних підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2020. № 1(11). С. 74–80.

- 12.Гаврилюк С. П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії торговельних підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2021. № 4. С. 74–80.
- 13.Дідківська Л. І., Головка Л. С. Комерційна діяльність підприємств. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 384 с.
- 14.Дергільова Г.С. Прибуток як економічна категорія. *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2020. С. 234—240
- 15.Данченко О. Б. Управління збутовою діяльністю підприємства. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 256 с.
- 16.Єпіфанова, І. Ю., Гуменюк, В. С. Фактори зростання прибутку підприємства. *Молодий вчений*. 2019. №7. С. 46-49.
- 17.Злотнік І. Ю. Управління комерційною діяльністю підприємства : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» : спец. 073 «Менеджмент»; ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2023. 86 с.
- 18.Зеркаль А. В., Балабуха К. Є. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємств в умовах воєнного часу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2022. №11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8431>.
- 19.Іванець, Д. В. Ефективність управління комерційною діяльністю транспортних підприємств. 2021. <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/45357>
- 20.Копча, Е. І. Управління модернізацією виробничої діяльності підприємства : магістерська дис. : 073 Менеджмент. Київ, 2021. 122 с.
- 21.Козловський В. О. Виробниче та комерційне підприємництво: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ. 2019. 154 с.
- 22.Козловський В. О. Основи підприємництва: навчальний посібник. У 2-х частинах. Частина І [Вид. 2-ге, переробл. та доповн.] Вінниця: ВНТУ. 2019. – 119 с.
- 23.Козловський В. О. Основи підприємництва: навчальний посібник. У 2-х частинах. Частина ІІ[Вид. 2-ге, переробл. та доповн.] Вінниця. ВНТУ. 2019. 116 с.
- 24.Костюшко, Н. О. Управління комерційною діяльністю підприємницької

структури у системі економічних відносин. 2020.

<https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/42663>

- 25.Кривокульська, Н., Богач Ю., Крисько Ж. Стратегічне і екологічне управління як сучасні тренди управління комерційною діяльністю. *Економіка та суспільство*. 2022. С. 41-48.
- 26.Крисько, Ж. Сутність та види комерційної діяльності підприємства. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2023. №18. С.75-83.
- 27.Лисак, Г. Г. Обґрунтування управлінських рішень у сфері комерційної діяльності на підприємстві оптової торгівлі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2025. 1(1). С. 55-60.
- 28.Меженська, В. В., Шпірна Н. С.. Механізм управління комерційною діяльністю торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. №4. С.144-146.
- 29.Міцкевич, Н. В., Міцкевич, Д. І., Автоматизація взаємовідносин з клієнтами як інструмент управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2020. Вип. 3. С.19-26.
- 30.Морщенок Т. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2020. Вип. 1. С. 7–13.
- 31.Назарова, Т. О. Роль і значення комерційної діяльності підприємства. 2021. https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/13886/1/tezy_molod_i_sg-2021-329.pdf
- 32.Оскольський В. Про перспективи становлення конкурентоспроможної регіональної економіки. *Маркетинг*. 2020. № 12. С. 30—36.
- 33.Перерва, П.Г., Назаренко С.М. Методичний підхід до оцінювання ефективності використання ІТ-аутсорсінгу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. С.18-29.
- 34.Причепя, І., Лесько, О., Горенко, Р. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. *Економіка та суспільство*. 2022. С.35-39.
- 35.Причепя, І.В., Лесько, О. Й., Горенко Р. В. До питання комерційної

- діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. С. 30—36.
36. Половцева Ф. П. Комерційна діяльність : підручник. К.:АБС. 2020. 360 с.
37. Причепа І. В., Лесько О. Й., Горенко Р. В. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-39>.
38. Романов, О., Пономарьова М., Князев Д. Управління комерційною діяльністю підприємства на ринку насіння овочів та можливості інноваційного зростання. Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення. матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Мелітополь: ФОП Однорог ТВ. 2021. 97-100.
39. Рожинський А.Л. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 23. С. 56—61
40. Саблук, О. О. Суть і принципи комерційного підприємництва і комерційної діяльності. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені ВО Сухомлинського. *Економічні науки*. 2020 №1. С.74-79.
41. Сатир Л. М., Кепко В. М., Стаднік Л. І., Шевченко А. О. Комерційна діяльність у системі бізнес-аналітичного забезпечення розвитку ринкової інфраструктури на основі здійснення оптової та роздрібної торгівлі. *Агросвіт*. 2020. № 16. С.3—8.
42. Стасюк В. В. Управління комерційною діяльністю підприємства. *Вісник економіки*. 2020. №6. С.431-435.
43. Сябер, Є. О. Фактори формування прибутку підприємства. *Молодий вчений*. 2024. 6 (2). С.431-435.
44. Тюленєва, Ю. В., and С. В. Ренкас. Фактори впливу на прибуток підприємств та напрями підвищення прибутковості. Підприємництво та інновації. 2020. №3. С.102-107.
45. Череп, А. В., Ортинська, О. Л.. Основні аспекти комерційної діяльності підприємств. Продуктивні сили і регіональна економіка. 2021. Ч. 1. С.198-203.

46. Черкашина, М. В. Стратегічне управління процесом забезпечення ефективності комерційної діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. №62. С.355-361.
47. Чміль Г.Л. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібною торгівлі. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: *Економіка і управління*. 2024. Том 29 (68). № 4 С.102-107.
48. Шира Т. Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. Наукові записки [Української академії друкарства]. Серія: *Економічні науки*. 2023. 63-73.
49. Янчева Л.М, Лисак Г.Г., Круглова О.А Теоретико-практичні аспекти управління комерційною діяльністю: монографія. Вид-во І.С. Іванченка, 2021. 210 с.
50. Янковий О.Г. Діагностика фінансово-економічної стійкості підприємства на основі грошових потоків. *Вісник соціально-економічних досліджень*. ОНЕУ. 2021. № 2-3 (63-64). С. 70-78.