

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА  
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТОРГІВЛІ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

освітнього ступеня «магістр»

на тему «ОРГАНІЗАЦІЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ОПТОВОГО РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ  
«ШУВАР» ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ»

Виконав: студент II курсу, групи Птб-61  
напряму підготовки (спеціальності)  
076 Підприємництво та торгівля  
(шифр і назва спеціальності)

Лисий О.О.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

к.е.н., доцент Крупа В.Р.

(підпис) (наук.ступ., вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище та ініціали)

ЛЬВІВ 2024

## АНОТАЦІЯ

**Лисий О.О. Організація комерційної діяльності оптового ринку сільськогосподарської продукції «Шувар» та шляхи її вдосконалення.**

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретико-методологічних засад організації комерційної діяльності оптового ринку сільськогосподарської продукції та обґрунтування практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Розкрито теоретичні та методологічні основи дослідження організації комерційної діяльності оптового ринку сільськогосподарської продукції. Вивчено сутність комерційної діяльності та особливості її організації у торгівельних підприємствах. Досліджено організаційно-економічне та інституційне забезпечення діяльності оптових ринків сільськогосподарської продукції. Розглянуто методичні підходи щодо аналізу ефективності організації комерційної діяльності.

Проаналізовано організацію комерційної діяльності оптового ринку сільськогосподарської продукції «Шувар». Вивчено загальну характеристику діяльності ТзОВ «РСП «Шувар». Оцінено організацію комерційної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» та проаналізовано її ефективність .

Розглянуто питання удосконалення організації комерційної діяльності оптового ринку сільськогосподарської продукції. А саме запропоновано використання інструментів стратегічного управління комерційною діяльністю як напряму вдосконалення її організації, а також підвищення ефективності організації комерційної діяльності через стимулювання продажів сільськогосподарської продукції.

*Ключові слова:* оптовий ринок сільськогосподарської продукції, комерційна діяльність, організація комерційної діяльності, ефективність комерційної діяльності, комерційна стратегія, електронна комерція, стимулювання збуту.

## ANNOTATION

Lysyi O.O. Organization of commercial activity of the agricultural products wholesale market "Shuvar" and ways of its improvement.

The qualification work is devoted to the study of the theoretical and methodological principles of the commercial activity organization of the agricultural products wholesale market and the substantiation of practical recommendations for its improvement.

The theoretical and methodological foundations of the study of the organization of commercial activity of the wholesale market of agricultural products are revealed. The essence of commercial activity and the features of its organization in trading enterprises are studied. The organizational, economic and institutional support of the activities of wholesale markets of agricultural products are studied. Methodological approaches to the analysis of the effectiveness of the organization of commercial activity are considered.

The organization of commercial activity of the wholesale market of agricultural products "Shuvar" is analyzed. The general characteristics of the activities of LLC "The Agricultural products market "Shuvar" are studied. The organization of commercial activity of LLC "The Agricultural products market "Shuvar" is evaluated and its effectiveness is analyzed.

The issue of improving the organization of commercial activity of the wholesale market of agricultural products is considered. Namely, the use of strategic management tools for commercial activities is proposed as a direction for improving its organization, as well as increasing the efficiency of the organization of commercial activities through stimulating sales of agricultural products.

Keywords: agricultural products wholesale market, commercial activities, organization of commercial activities, efficiency of commercial activities, commercial strategy, e-commerce, sales promotion.

УДК 658.6:339.18

Кваліфікаційна робота: 80 стор. текстової частини, 8 таблиць, 21 рисунок, 39 літературних джерел.

Лисий О.О. Організація комерційної діяльності оптового ринку сільськогосподарської продукції «Шувар» та шляхи її вдосконалення. Кваліфікаційна робота. Кафедра підприємництва та торгівлі. Дубляни, ЛНУП, 2024.

Розкрито теоретичні та методологічні засади організації комерційної діяльності оптових ринків. З'ясовано суть комерційної діяльності та особливості її організації у торговельних підприємствах, розкрито організаційно-економічне та інституційне забезпечення діяльності оптових ринків сільськогосподарської продукції, систематизовано методику аналізу ефективності організації комерційної діяльності суб'єктів господарювання.

Проаналізовано організацію комерційної діяльності оптового ринку сільськогосподарської продукції «Шувар», зокрема проведена організаційно-економічна оцінка господарської діяльності підприємства; оцінено організацію комерційної діяльності ТзОВ РСП «Шувар» та здійснено аналіз ефективності організації комерційної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар».

Розроблено шляхи вдосконалення організації комерційної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар». Вони стосуються використання інструментів стратегічного управління комерційною діяльністю як напряму вдосконалення її організації, а також підвищення ефективності організації комерційної діяльності через стимулювання продажів сільськогосподарської продукції.

## ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОПТОВИХ РИНКІВ .....	10
1.1. Суть комерційної діяльності та особливості її організації у торгівельних підприємствах.....	10
1.2. Організаційно-економічне та інституційне забезпечення діяльності оптових ринків сільськогосподарської продукції.....	20
1.3. Методика аналізу ефективності організації комерційної діяльності суб'єктів господарювання.....	29
Розділ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОПТОВОГО РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ «ШУВАР» .....	35
2.1. Загальна характеристика діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» .....	35
2.2. Оцінка організації комерційної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар».....	47
2.3. Аналіз ефективності організації комерційної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар».....	53
Розділ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОПТОВОГО РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ «ШУВАР»	60
3.1. Стратегічне управління комерційною діяльністю як інструмент вдосконалення її організації .....	60
3.2. Підвищення ефективності організації комерційної діяльності через стимулювання продажів сільськогосподарської продукції.....	69
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	80

## ВСТУП

Наше сьогоднішнє характеризується трансформацією ринкових процесів та ринкових відносин. Ринок та бізнес-середовище майже всіх сфер діяльності набуває раніше не притаманних їм особливостей, а саме спостерігаються часті коливання попиту на товари і послуги, нестабільність ринкового середовища, часті коливання кон'юнктури, з'являються нові потреби та змінюються пріоритети у їх визначенні. Ринок сільськогосподарської продукції також характеризується високим рівнем динамізму ключових параметрів. Різноманітність сільськогосподарської продукції як об'єкту споживання та предмету торгу, диференціація її видів за поживністю, призначенням, термінами збереження первинних якостей, умовами зберігання, транспортування та продажу підсилює складність прийняття правильного рішення стосовно торгівлі нею. Окрім того, в складних ринкових умовах посилюється конкуренція за споживача та ускладнюється процес налагодження та побудова ефективної системи збуту продукції, тому результат конкурентної боротьби все більше залежить від ефективної організації комерційної діяльності на підприємстві.

В умовах нестабільного ринку одним із ключових аспектів управління торговельним підприємством є організація комерційної діяльності. Для оптового ринку сільськогосподарської продукції все більшого значення набуває визначення оптимальних етапів комерційної діяльності, що сприяє більш ефективному функціонуванню підприємства та досягненню ним найголовнішої мети – всебічному задоволенню мінливих потреб споживачів та отриманню максимального прибутку.

Об'єктивно комерційна діяльність та організація комерційної діяльності є важливими економічними поняттями, водночас, будучи складним та неоднозначним за своєю сутністю та змістом, потребують поглибленого вивчення та уточнення дискусійних моментів. У зв'язку з тим, особливої актуальності набуває питання дослідження організації комерційної діяльності

оптового ринку «РСП «Шувар» як важливого інструмента забезпечення продовольчої безпеки країни, розвитку регіонального ринку продовольчих товарів.

Проблеми пов'язані із дослідженням сутності комерційної діяльності та особливості її організації у торговельних підприємствах розглядаються в працях провідних вчених, таких як: Апопій В. В., Балабанова Л. В., Багрова І. В., Власюк В. Є., Германчук А. М., Гетьман О. О., Гонський М. Д., Дахно І. І., Крисько Ж., Міщук І.П., Марченко І. С., Ортинська О. Л., Осипова Л. В., Саблук О., Синяєва І. М., Череп А. В. та ін.

Значний здобуток в розробку теоретико-методологічних питань організації та управління комерційною діяльністю сучасних підприємств зробили вітчизняні та зарубіжні науковці: В. А. Абчук, Л. Л. Авдеєнко, В. В. Апопій, Л. В. Балабанова, І. К. Беляєвський, С. Н. Виноградова, А. М. Виноградська, Л. П. Дашков, Я. І. Гандштак, В. Я. Кардаш, Ф. Котлер, Л. В. Осипова, Ф. П. Половцева, Т. К. Серьогіна, І. М. Синяєва та ін.

Методологічні питання розвитку ринків сільськогосподарської продукції розкриваються в наукових працях Г.О. Андрусенка, В.І. Бойка, М.І. Белявцева, Ю.Е. Губені, О.І. Гойчук, О.Д. Гудзинського, Й.С. Завадського, В.В. Зіновчука, С.М. Злупка, О.Ю. Єрмакова, П.С. Єщенко, М.П. Канінського, В.І. Криворучка, В.Р. Крупи, П.М. Макаренка, Н.Ф. Павленчик, І.Н. Топіхи, А.І. Шумейка, О.М. Шпичака І.Б. Яціва та інших.

Проте, значні структурні та функціональні зміни в системі внутрішньої і зовнішньої торгівлі продовольчими товарами, поглиблення деструктивних процесів на аграрному ринку, спричинення ними значних кон'юнктурних коливань, розрив продуктових ланцюгів у системі агробізнесу, загострення логістичних проблем та інші зовнішні фактори зумовлюють необхідність поглиблення оцінки комерційної діяльності оптових ринків сільськогосподарської продукції та розробки заходів, які б дозволили її

вдосконалити і створити умови для стійкого розвитку як аграрного ринку так і економіки України.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад щодо організації комерційної діяльності оптового ринку сільськогосподарської продукції та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення комерційної діяльності підприємства.

Відповідно до вказаної мети поставлені наступні завдання:

- теоретично обґрунтувати сутність комерційної діяльності та особливості її організації у торговельних підприємствах;
- розглянути організаційно-економічне та інституційне забезпечення діяльності оптових ринків сільськогосподарської продукції;
- провести аналіз основних показників діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар»;
- дати оцінку організації комерційної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар»;
- проаналізувати ефективність організації комерційної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар»;
- розробити основні елементи стратегічного управління комерційною діяльністю;
- дати пропозиції щодо підвищення ефективності комерційної діяльності оптового ринку сільськогосподарської продукції «Шувар».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методологічних та прикладних засад організації комерційної діяльності РСП «Шувар» з метою забезпечення ефективного товарообігу сільськогосподарської продукції на ринку задля задоволення потреб основних учасників ринку та отримання власної економічної вигоди.



**Об'єктом дослідження** виступає комерційна діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар».

Теоретичну і методологічну базу дослідження складають теоретичні положення сучасної економічної теорії щодо досліджуваної проблеми, які знайшли відображення в працях вітчизняних і зарубіжних вчених, Закони України та інші нормативно-правові акти і урядові рішення з проблем розвитку ринку сільськогосподарської продукції, регулювання аграрного підприємництва та аграрних реформ на селі.

Інформаційною базою для проведення дослідження є дані фінансової звітності про діяльність ТзОВ «РСП «Шувар»; зокрема, матеріали звіту аудитора, наукових та прикладних досліджень, аналітичні та статистичні огляди мережі Internet тощо.

## **Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОПТОВИХ РИНКІВ**

### **1.1. Суть комерційної діяльності та особливості її організації у торговельних підприємствах**

Одним із ключових векторів здійснення підприємництва в галузі торгівлі є діяльність пов'язана із купівлею та продажем з врахуванням оптимального економічного інтересу товарів та послуг, тобто комерційна діяльність.

Економічний термін комерційна діяльність походить від латинського слова комерція «commercium», яке дослівно перекладається як торгівля. Проте, трактування комерційної діяльності як торгівлі є одностороннім. З цієї позиції комерційна діяльність це діяльність пов'язана із купівлею товарів з метою їх подальшого перепродажу, а також продаж товарів з метою одержання максимально можливого прибутку.

І.В. Причепка та О.Й. Лесько зауважують, що комерція є набагато ширшим та змістовнішим поняттям ніж торгівля. Комерційна діяльність є підґрунтям для торговельної діяльності. Вона зорієнтована на організацію процесу купівлі продажу товарів не лише в сфері торгівлі, а й в виробничій сфері, сфері обслуговування та послуг [24].

Чинне законодавство, а саме Ст.42 Господарського кодексу, трактує комерційну діяльність як тотожне поняття до підприємництва, тобто як самостійну, ініціативну, систематичну, діяльність, яка здійснюється суб'єктами господарювання на власний ризик задля одержання максимально можливого прибутку [9]. При тому, підприємницька діяльність, яка здійснюється з метою одержання прибутку є комерційною, а з метою одержання соціального ефекту – некомерційною. Таке трактування комерційної діяльності є дуже поверховим і не показує її сутності.

В.В. Апопій пропонує розглядати комерційну діяльність як сукупність комерційних процесів щодо організаційно-економічного забезпечення та управління операціями товарно-грошового обміну [4, с.192].

Існує наукова думка, що комерційну діяльність слід тлумачити як діяльність щодо задоволення споживчого попиту через купівлю-продаж та зберігання товарів. Інша протилежна думка трактує комерційну діяльність як комплекс допоміжних бізнес-процесів (купівля товарів, логістика, зберігання, після продажний сервіс, реклама), які забезпечують безпосередні торговельні операції, формуючи разом систему торговельного бізнесу. Тобто, одні науковці комерційною діяльністю називають весь спектр торговельного бізнесу, а інші лише його оперативно-організаційне забезпечення, виключаючи сам процес торгівлі.

Ж.Л. Крисько вважає комерційною діяльністю суб'єктів господарювання, яка охоплює множину закупівельно-збутових процесів, які здійснюються задля одержання прибутку. При тому, комерційна діяльність це частина товарно-грошових відносин [17, с.78].

Як господарсько-торгівельну діяльність, яка здійснюється здебільшого в сфері виробництва та обігу товарів та спрямована на купівлю та реалізацію товарів, сировини, допоміжних матеріалів та готової продукції або надання послуг трактують комерційну діяльність Балабанова Л. В. та Германчук А. М. [6].

Колектив авторів в складі Л.Г. Филевич, Л.О. Попової, О.М. Прядко та інших зазначають, що комерційна діяльність це одна із форм підприємницької діяльності, під якою розуміють набір послідовно виконаних торгово-організаційних операцій щодо купівлі-продажу товарів або надання торгових послуг з метою одержання прибутку [34, с.8].

За визначенням І.О. Сінгаєвського, С.Б. Розумєя, Т.В. Гаврилової та Н.П. Скригун комерційна діяльність – це масштабна оперативно організаційна діяльність посередницьких та виробничих господарських структур, спрямована на функцію купівлі продажу товарів для задоволення виробничих чи споживчих потреб з одночасним одержанням економічної вигоди (прибутку) [29, с. 9]

Цікавим є функціональний підхід до визначення комерційної діяльності М.Д. Гонського, який розглядає її як діяльність щодо організації та управління процесами купівлі-продажу товарів та послуг для задоволення споживчих запитів покупців та збільшення капіталізації суб'єкта такої діяльності в умовах поточного конкурентного середовища [8, с.181].

Через призму підприємницького підходу розглядає комерційну діяльність О.О. Саблук, даючи визначення комерційного підприємництва, як сфери підприємницької діяльності пов'язаної з безпосередньою реалізацією продукції промислового призначення та споживчих товарів або надання допоміжних торговельних послуг [27, с.75].

Як різнобічне поняття, що охоплює не тільки купівлю-продаж товарів, але й інші етапи досягнення максимальної ефективності при задоволенні потреб споживачів розглядає комерційну діяльність С.Б. Розумей [26, с. 499].

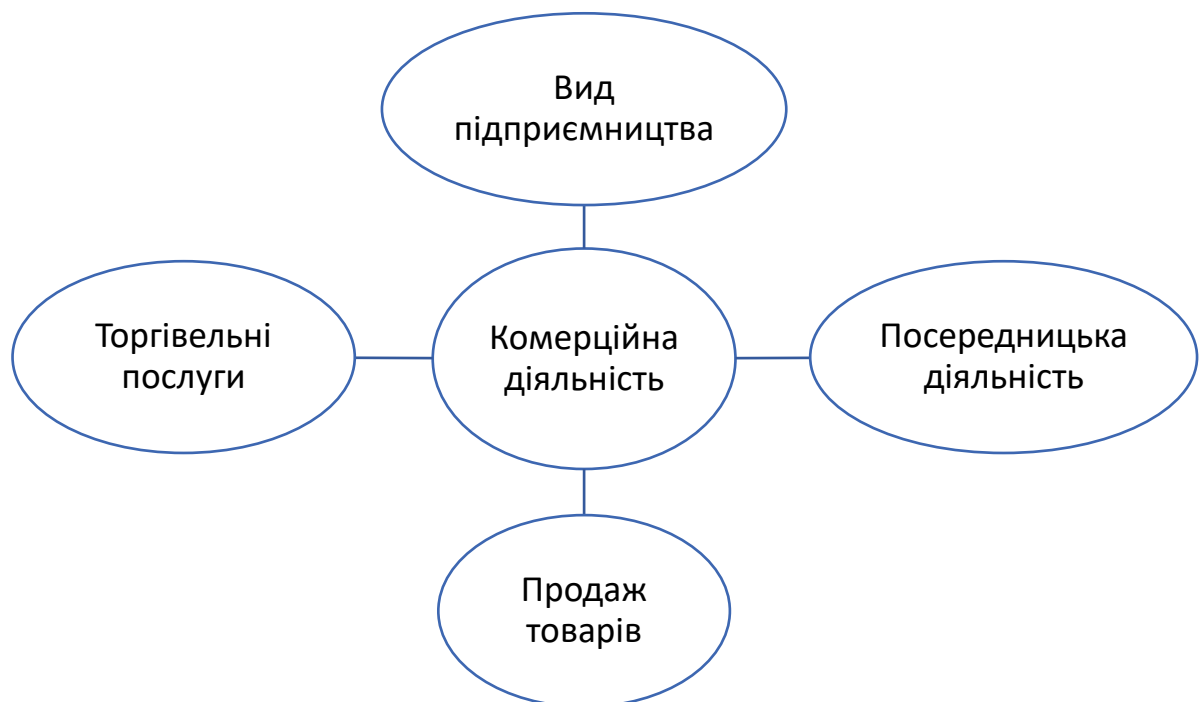


Рис.1.1. Основні напрями трактування сутності поняття «комерційна діяльність»\*

\*Власне узагальнення

Таким чином, існує вузьке та широке трактування комерційної діяльності. Вузьке трактування комерційної діяльності розглядає її як

підприємницьку діяльність, пов'язану із купівлею та продажем товарів з метою задоволення споживчого попиту з одночасним одержанням економічної вигоди. Натомість широке трактування комерційної діяльності передбачає її розуміння як господарсько торгівельну діяльність у виробничій та торгівельній сфері, яка спрямована на реалізацію товарів промислового спрямування та споживчих товарів, а також допоміжну діяльність щодо надання послуг, які забезпечують процес реалізації [27, с.74].

Загалом синтезуючи думки провідних науковців щодо сутності комерційної діяльності можна зробити висновок, що в класичній схемі кругообігу грошей та товарів (Г-Т-Г') або модифікованій (Г-Т-В-Т'-Г') комерційна діяльність здійснюється в процесі перетворення грошей та товару на гроші, тобто в процесі зміни форми вартості.

В залежності від ролі в ланцюгу формування вартості товару, прийнято розрізняти комерційну діяльність виробничих підприємств, комерційну діяльність торгівельно-посередницьких підприємств та комерційну діяльність торгівельних підприємств. Комерційна діяльність виробничих підприємств пов'язана перш за все із закупівлею сировини та матеріалів, формування партнерських відносин із постачальниками, пошук вигідних ринків збуту готової продукції, оцінка конкурентних позицій та пошук шляхів їх посилення, тобто є допоміжним видом діяльності.

Комерційна діяльність торгово-посередницьких підприємств представляє собою їх основний вид діяльності і в деяких випадках може здійснюватися без фізичного процесу купівлі продажу товарів. Метою такого виду комерційної діяльності є одержання економічної вигоди (прибутку) внаслідок формування сприятливого середовища для просування певних видів товарів, встановлення сталих комерційних відносин між покупцями та продавцями товарів промислового чи споживчого призначення або здійснення операцій купівлі товарів з їх наступним перепродажем.

Що стосується комерційної діяльності торгівельних підприємств, то її сутність зводиться до купівлі товарів або безпосередньо у виробників, або у посередницьких структур з метою їх продажу кінцевому споживачу без зміни їх споживчих характеристик.

М.Д. Гонський зазначає, що значення та сутність комерційної діяльності будь-яких суб'єктів господарювання розкривається через призму функцій, які вона виконує, а саме комунікативну функцію, адаптивну функцію та аналітичну (розвідувальну) функцію.

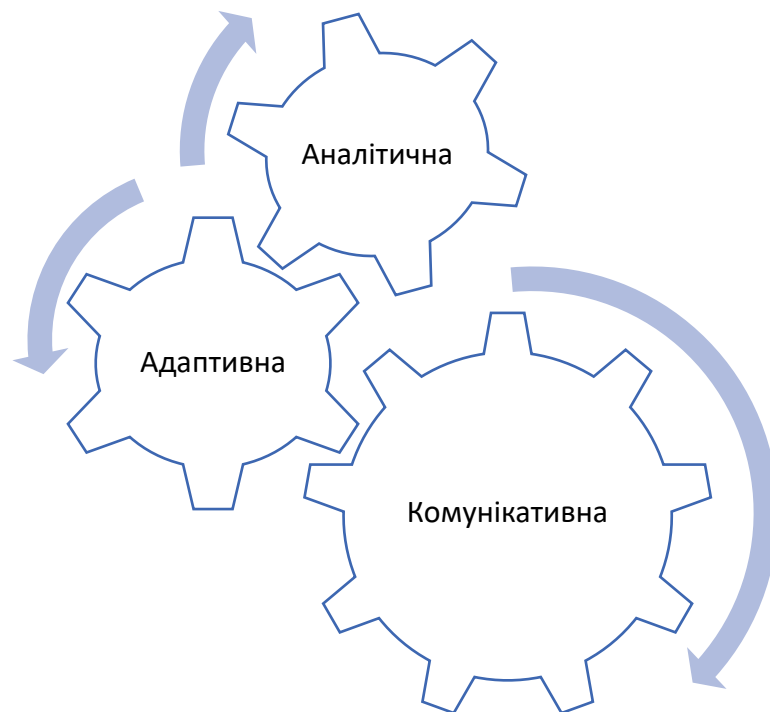


Рис.1.2. Функції комерційної діяльності\*.

\*сформовано на основі [8, с. 179]

Комунікативна функція комерційної діяльності це трансфер, через особистий контакт з діючими чи ймовірними клієнтами, інформації щодо якості, ціни та товарних характеристик певного товару, формування стійкого переконання щодо економічної вигідності та пріоритетів купівлі певного товару, а також вивчення зворотного зв'язку на таке інформування.

Що стосується адаптивної функції, то вона є своєрідним продовженням комунікативної функції і передбачає на основі ґрунтовної оцінки клієнтських

потреб пошук шляхів їх задоволення (пропозиція переліку товарів та послуг, які найкраще відповідають запитам покупця з ціновими пропозиціями).

Аналітична (розвідувальна) функція комерційної діяльності передбачає використання маркетингових інструментів опрацювання та постійного моніторингу інформації щодо стану конкретного ринку, номенклатури та асортименту товарів, зміну клієнтських запитів, наповнення та структури ринку [8, с.179].

І.Б. Бабух функції комерційної діяльності розглядає з практичної сторони, як систему взаємопов'язаних практичних дій та комерційних процесів, які здійснюються під час трансформування форми вартості в процесі товарообміну задля досягнення комерційних цілей [5, с.24].

Комерційна діяльність підприємств різних сфер бізнесу має чітко виражений цільовий характер, який проявляється в досягненні максимальної ефективності товаро-грошового обміну. При тому, ефективність процесів купівлі-продажу товарів залежить від сфери здійснення комерційної діяльності [24]. Для комерційної діяльності у виробничій сфері максимальна ефективність проявлятиметься у забезпеченні виробничого процесу високоякісною сировиною за оптимальними цінами, продажу готової продукції за максимально вигідними каналами реалізації, формування сталих ланцюгів постачання та збуту продукції тощо. Для комерційної діяльності торгівельних підприємств або торгівельно-посередницьких підприємств індикатором максимальної ефективності є економічна вигода від взаємин між продавцем та покупцем товарів і послуг.

Функції комерційної діяльності суб'єкта бізнесу визначаються завданнями та цілями комерційної діяльності, які власне формують систему комерційних процесів.

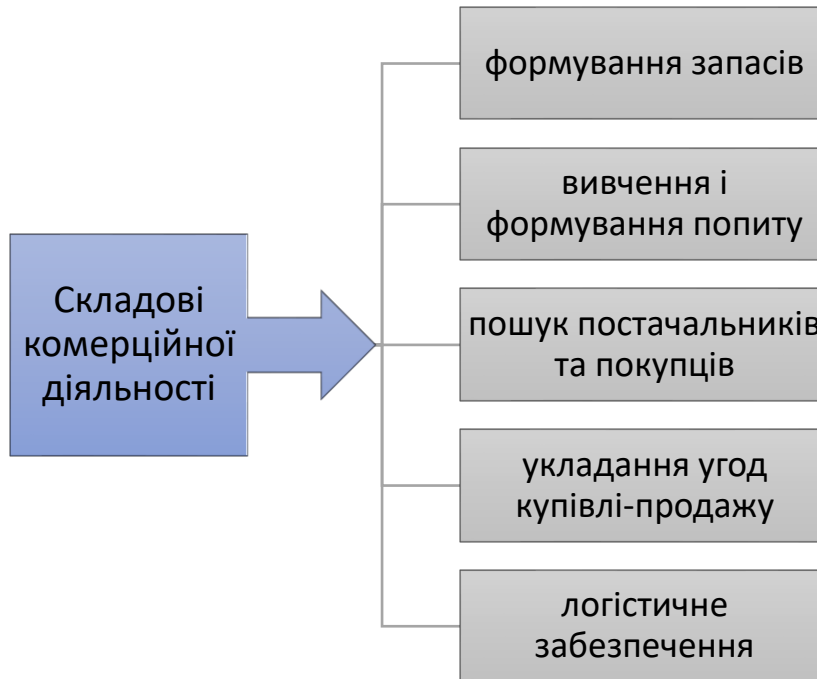


Рис.1.3. Складові комерційної діяльності суб'єктів бізнесу\*  
\*Сформовано на основі [5, с.24].

Як кожен вид економічної діяльності комерційна діяльність має предмет, об'єкт, суб'єкт та принципи здійснення. Предметом комерційної діяльності є процеси товарно-грошового обміну, тобто процеси купівлі-продажу товарів і послуг. Об'єктом комерційної діяльності є товар або послуга, яку обмінюють на грошові кошти з подальшим використанням наявних споживчих якостей або із їх зміною. Товар як об'єкт комерційної діяльності підприємства може бути його власністю, або може продаватись від імені попереднього власника. Суб'єктом комерційної діяльності є суб'єкти господарювання, які безпосередньо або опосередковано беруть участь у кругообігу товарів та послуг, здійснюють операції купівлі-продажу товарів та послуг або надають послуги в товарообмінній сфері. Суб'єкти комерційної діяльності суттєво відрізняються в залежності від етапу товароруку на якому здійснюється комерційна діяльність. Виділяють три основні етапи товароруку: «виробництво- оптова торгівля», «оптова торгівля- роздрібна торгівля», «роздрібна торгівля-кінцевий споживач». На кожному з цих етапів у комерційні відносини щодо купівлі-продажу вступають різні суб'єкти бізнесу.



Так, на етапі «виробництво-оптова торгівля» суб'єктом комерційних відносин є промислові або сільськогосподарські підприємства та оптово-торгівельні або торгівельно-посередницькі підприємства. Різниця між оптовими підприємствами та торгівельно-посередницькими підприємствами є в тому, що посередники можуть продавати товар не набуваючи функції його власника, в той час як оптові торговці купують великі партії товару з метою їх подальшого розподілу між представниками роздрібною торгівлі та споживачами. В процесі здійснення комерційної діяльності на етапі руху від оптової торгівлі до роздрібного продавця в комерційні відносини вступають торгівельні підприємства оптової та роздрібною торгівлі. На кінцевому етапі руху товарів та послуг в комерційні відносини зміни мінової вартості товару вступають кінцеві споживачі покупці, які ефект від грошово-товарного обміну бачать в задоволенні своїх споживчих потреб.

Таким чином, комерційна діяльність підприємств торгівлі – це багатогранна система товарного-грошових відносин, які виникають на різних етапах руху товарів та послуг від виробника до споживача та передбачають здійснення сукупності купівельно-продажних операцій задля задоволення споживчих потреб з одночасним одержанням економічного ефекту.

Комерційна діяльність підприємств галузі торгівлі – це множина взаємопов'язаних процесів та дій, спрямованих на забезпечення ефективного товарообігу підприємств торгівлі виходячи з потреб ринку з метою отримання максимально можливого прибутку. Основними завданнями комерційної діяльності підприємств торгівлі є:

1. закупівля товарів, а саме вибір постачальників, організація постачання, забезпечення якості продукції;
2. продаж товарів, який передбачає аналіз ринкової кон'юнктури, формування асортименту, розробка цінової політики, організація маркетингових заходів;

3. управління запасами, тобто планування, контроль, оптимізація обсягів товарних запасів на складі;
4. забезпечення взаємодії з клієнтами, формування сприятливих умов для залучення та утримання клієнтів, покращення сервісу.

Відповідно до Н.О. Криковцевої, комерційна діяльність торговельних підприємств може набувати таких форм як: оптова закупівля товарів та послуг у їх виробників; оптовий продаж товарів роздрібним торговцям; роздрібний продаж товарів та послуг кінцевим споживачам. Організація комерційної діяльності підприємств торгівлі залежить від їх специфіки та місця в процесі товароруку [16, с. 113]:.

Так, організація комерційної діяльності щодо оптових закупівель товарів та послуг від виробників складається з наступних етапів:

- ❖ оцінка і прогнозування ринкової кон'юнктури, а саме споживчих запитів для обґрунтування комерційних рішень щодо оптової купівлі товарів та послуг;
- ❖ визначення джерел постачання товарів та послуг, оцінка пропозиції товарів за якісними та ціновими параметрами, вибір постачальників і способів просування товарів;
- ❖ налагодження партнерських господарських відносин із постачальниками, що охоплює підготовку та укладання договорів, а також формування попередніх замовлень, обговорення частоти подачі замовлень та термінів їх виконання;
- ❖ організація процесу прямих закупівель у виробників або їх офіційних представників, у торгових посередників, на товарних аукціонах та біржах чи в імпортерів;
- ❖ організація грошово-розрахункових операцій, ведення обліку, аналіз ефективності та контроль за оптовими закупівлями.

Організація комерційної діяльності підприємств торгівлі щодо оптового продажу товарів та послуг роздрібним продавцям складається з таких послідовних етапів:

- ❖ здійснення ринкових досліджень (аналіз якісних та кількісних параметрів ринкового попиту, оцінка ємкості ринку, основних його гравців та ринкової кон'юнктури, визначення частки підприємства на ринку та його конкурентних позицій);
- ❖ формування товарного асортименту та управління запасами товарів;
- ❖ організація господарських зв'язків між учасниками товарообмінних відносин, тобто між оптовими продавцями та підприємствами дрібно-оптової чи роздрібно торгівлі;
- ❖ надання оптовими продавцями додаткових послуг клієнського сервісу;
- ❖ промоційно-інформаційна діяльність підприємств торгівлі щодо оптового продажу товарів та послуг.

Що стосується організації комерційної діяльності щодо роздрібно продажу товарів та послуг, то вона стосується:

- ❖ аналізу споживчих запитів кінцевих покупців із врахуванням рівня їх платоспроможності;
- ❖ формування асортиментної та цінової політики;
- ❖ організації систематичних поставок товарів, управління товарообігом підприємства торгівлі;
- ❖ зберігання та передпродажної підготовки товарів відповідно до цілей комерційної діяльності підприємства;
- ❖ організацію оперативного обліку, аналізу та контролю за роздрібним продажем товарів [Розумей, с. 499-500].

Таким чином, цілі комерційної діяльності підприємств торгівлі визначають її зміст, який полягає в:

- налагодженні господарських та партнерських відносин із різними суб'єктами ринку;
- вивченні та аналізі усіх можливих джерел постачання товарів;
- узгодженні параметрів виробництва товарів та послуг з споживчими запитами покупців щодо асортименту, обсягу, ціни, якості тощо;
- врахуванні конкурентних умов та конкурентної позиції на ринку при здійсненні операцій із купівлі та продажу товарів та послуг;
- збільшенні обсягів реалізації через зростання частки на діючому ринку, виходу на нові ринки, опрацюванні нових цільових сегментів;
- підвищенні прибутковості купівлі-продажу товарів завдяки зменшенню операційних витрат та пошуку вигідніших каналів реалізації. [8, с.180].

## **1.2. Організаційно-економічне та інституційне забезпечення діяльності оптових ринків сільськогосподарської продукції**

В умовах розвинутої економіки одним із ключових елементів товароруху від сфери виробництва до сфери споживання є оптова торгівля. Оптова торгівля відіграє важливу роль в просуванні товарів, вона певною мірою упорядковує та стимулює товарорух. Підприємства оптової торгівлі формують первинну інфраструктуру ринку та виступають дієвими інституціями формування товарних запасів, встановлення базисної ринкової ціни, збереження якісних споживчих характеристик товарів та послуг.

В свою чергу, оптова торгівля сільськогосподарською продукцією, як важлива складова споживчого ринку, відіграє стимулюючу роль щодо розвитку аграрного виробництва, посередницьку роль у формуванні ланцюга вартості та просуванні сільськогосподарської продукції до споживача, розподільницьку функцію через розподіл аграрної продукції за різними дрібно-оптовими та роздрібними каналами, постачальницьку функцію щодо

розвитку мережі підприємств роздрібного продажу сільськогосподарської продукції.

Важливою інституцією в сфері оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією є оптові ринки сільськогосподарської продукції (РСП), якими відповідно до чинного законодавства є юридичні особи (підприємства), діяльність яких сфокусована на наданні послуг щодо забезпечення оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією і які отримали статус оптового ринку сільськогосподарської продукції [25].

Відповідно до Н.Ф. Павленчик, передумовою створення та діяльності гуртових ринків сільськогосподарської продукції є узагальнена взаємозалежність потреб і інтересів основних сторін товаро-грошових відносин в даній сфері, а саме виробників та споживачів сільськогосподарської продукції [23, с.53]. Тобто, оптовий ринок сільськогосподарської продукції відіграє роль синтезатора економічних потреб учасників аграрного ринку, він узгоджує економічні інтереси сторін, формуючи на їх переплетенні певну ринкову ціну.

Як суб'єкт торгівельної діяльності оптовий ринок сільськогосподарської продукції – це місце зустрічі продавця (виробника) сільськогосподарської продукції із діючими чи потенційними покупцями, якими можуть бути дрібно-гуртові чи роздрібні торгівельні підприємства, підприємства сфери HORECA або кінцеві споживачі агропродовольства [7, с. 140].

Н.А. Доманська зазначає, що новітній гуртовий ринок сільськогосподарської продукції це передусім складний багатопрофільний торгівельно-логістичний осередок, в якому поєднуються збутова, логістична, інформаційно-аналітична, маркетингова діяльності [11, с. 92].

Як інфраструктурний елемент такий самий як дороги, порти, логістичні центри пропонує розглядати оптові ринки продовольства О.В. Копитко, відмічаючи при цьому їх важливу роль у формуванні правильних перетоків харчової продукції між виробником та споживачем [15, с.268].

Функціонально на оптові ринки сільськогосподарської продукції покладено місію посередника між виробниками сільськогосподарської продукції та її кінцевими споживачами. На відміну від інших форм оптової торгівлі аграрною продукцією (трейдери, товарні біржі, товарні склади, заготівельні та логістичні компанії тощо) на типовому оптовому ринку зазвичай продають широкий асортимент товарів споживчого характеру (овочі, фрукти, ягоди, молочна продукція, м'ясна продукція, риба, бакалійні товари тощо).

Як зазначають В.В. Апопій, О.І. Шалева та І.А. Лопашук, функціями оптових ринків аграрної продукції є :

- забезпечення сировинних потреб харчопереробних підприємств, товарних потреб дрібно-гуртових та роздрібних торговельних підприємств та харчових потреб населення в якісній сільськогосподарській продукції;
- забезпечення доступності сільськогосподарської продукції;
- надання агровиробникам або їх об'єднанням можливості безпосередньо реалізовувати власну продукцію великими та малими гуртовими партіями;
- ефективний розподіл продовольчих товарів у великих містах, індустріальних агломераціях, а також в конкретних регіонах [4, с.193].

О.В. Грінченко доповнює перелічені вище функції ОРСП такими як:

- оптимізація вантажопотоків;
- підтримка вітчизняного сільськогосподарського виробника;
- раціоналізація використання зберігальних потужностей;
- зменшення втрат продукції та оптимізація витрати обігу;
- оцінка та сертифікація якості сільськогосподарської продукції;
- інформування операторів ринку про стан ринкової кон'юнктури;
- створення нових робочих місць [7, с.140].

Для України, де значна частина споживчої сільськогосподарської продукції (овочі, включаючи картоплю, фрукти та ягоди, молоко та молочна

продукція) виробляється в господарствах населення розвиток оптових ринків сільськогосподарської продукції є запорукою організації, формалізації та детінізації процесу реалізації ними готової продукції, гарантуванням безпечності продуктів харчування, а отже наповнення державного бюджету та підвищення продовольчої безпеки країни.

Сьогодні в Україні статус оптового ринку сільськогосподарської продукції має близько 10 суб'єктів господарювання. Найбільшими серед оптових ринків сільськогосподарської продукції є ТзОВ «РСП «Шувар», який розташований у м.Львів та ТзОВ «РСГП «Столичний» у м.Київ.

Відповідно до чинного законодавства оптові ринки сільськогосподарської продукції не є безпосередніми операторами ринку, тобто не здійснюють операції купівлі-продажу сільськогосподарської продукції, а надають послуги щодо організованих умов торгівлі на облаштованих торгових майданчиках з використанням якісного торгівельного обладнання, забезпечення та гарантування якості продовольчих товарів через розвинену мережу складських приміщень, холодильного обладнання, а також пакувальних сервісів та лабораторних центрів, здійснення кон'юнктурних досліджень щодо зміни споживчих запитів та прогнозування товарної пропозиції та динаміки цін.

Різноманіття сільськогосподарської продукції як предмету торгу, багатогранність товарно-грошових відносин в системі аграрного ринку та специфіка організаційно-економічних форм господарювання зумовлює широку класифікацію оптових ринків сільськогосподарської продукції. Перш за все за місцем локалізації ОРСП поділяють на оптові ринки споживчого типу, які розміщують в наближенні до основних споживачів (наприклад, у великих містах, промислових центрах), або оптові ринки виробничого типу, які розміщують в наближенні до центру виробництва продовольства (наприклад, оптовий ринок риби розміщують в близькості до портових міст, в Херсонській області функціонує протягом літнього сезону цілодобовий

оптовий ринок плодоовочевої продукції). Окрім того існують також оптові ринки змішаного типу, які є результатом комбінації оптових ринків споживчого та виробничого типу.



Рис.1.4. Класифікація оптових ринків сільськогосподарської продукції\*  
\*Сформовано за [4, с.194]

За рівнем спеціалізації оптові ринки сільськогосподарської продукції поділяють на універсальні в широкому асортименті продовольчих товарів та спеціалізовані, які реалізують здебільшого якусь одну групу продовольчих товарів. Зазначимо, що універсальні за асортиментом ринки це здебільшого ринки споживчого типу, а спеціалізовані – ринки виробничого типу.

Відповідно до чинного законодавства оптовими ринками можуть бути суб'єкти господарювання юридичні особи будь-якої форми власності та організаційно-правової форми. Таким чином серед ОРСП можуть бути державні підприємства, приватні підприємства або підприємства із зміщаним



капіталом. Зазначимо, що в європейських країнах ринки сільськогосподарської продукції зазвичай є змішаними за формою власності, тобто держава як співвласник має певний вплив на їх розвиток та функціонування. В Україні основною формою власності оптових РСП є приватна власність. Вплив держави на функціонування таких ринкових структур зводиться до регулювання та регламентування основних правил роботи оптових ринків сільськогосподарської продукції та надання офіційного статусу ОРСП на конкурсній основі. Що стосується організаційно-правових форм, то більшість ОРСП в Україні є товариствами з обмеженою відповідальністю.

О.В. Шубравська та Н.В. Ринденко зазначають, що організація оптових ринків як товариств з обмеженою відповідальністю з виключно приватною формою власності позбавляє державу вагомих аргументів ефективного впливу на роботу таких ринків, а отже і на товарні потоки сільськогосподарської продукції. Це вказує на відсутність системного підходу до формування вітчизняної мережі оптових РСП, відсутність механізмів державного регулювання їх діяльності. Оптові ринки сільськогосподарської продукції в Україні набувають форму комерціалізованих інституцій, основною метою діяльності яких є не просування товарів від сільськогосподарського виробника до споживача, а одержання прибутку від таких купівельно-продажних транзакцій [37, с. 81].

Ключовими суб'єктами торгівельної діяльності на оптовому ринку сільськогосподарської продукції є оператори ринку, які власне вступають на його території в товарно-грошові обмінні відносини.

Відповідно до чинного законодавства операторами оптового ринку сільськогосподарської продукції є покупці та продавці сільськогосподарської продукції, їх об'єднання чи асоціації, а також юридичні та фізичні особи, які надають банківські, фінансово-страхові, юридичні, консультаційно-дорадчі, рекламні та інші послуги, необхідні для діяльності ОРСП [25].

О.В. Грінченко дає таку класифікацію учасників оптового ринку сільськогосподарської продукції:

### Власники товарів або повноважні особи, які продають товар

- виробники,
- оптові підприємства,
- посередники

### Покупці товарів, які купують товар великими чи малими партіями

- роздрібні торговельні підприємства,
- підприємства сфери HORECA,
- приватні покупці

### Персонал оптового ринку, які не можуть втручатись в процес ведення торгів

Рис.1.5. Учасники оптового ринку сільськогосподарської продукції\*  
\*Сформовано за [7, с.140]

Зазначимо, що усі види господарських відносин між операторами та учасниками оптового ринку сільськогосподарської продукції базується на договірних засадах.

Організаційна структура типового ринку сільськогосподарської продукції включає в себе:

- ❖ спеціалізовані термінали дрібногуртової торгівлі оснащені розвантажувально-навантажувальними рампами;
- ❖ площадки для продажу продукції з автомобілів;
- ❖ складські приміщення для передпродажного зберігання продукції які оснащені системами термо- та вологорегуляції (морозильними камерами, охолоджувальними приміщеннями), рампами та місцями для під'їзду, розвантаження та маневру транспорту;

- ❖ лабораторні потужності для перевірки та сертифікації якості продукції;
- ❖ потужності для передпродажної підготовки продукції та формування однорідних партій товару оснащені лініями для сортування, вибракування, мийки, розфасовки, штабелювання сільськогосподарської продукції;
- ❖ офісний центр для фінансового, інформаційно-аналітичного, страхового, логістичного та маркетингового обслуговування діяльності операторів ринку, в якому розміщується конференц-зал, виставкові зали та зал для аукціонів [Копитко].

Організаційно-економічне забезпечення діяльності оптових ринків сільськогосподарської продукції здійснюється виходячи із сукупності принципів, методів та способів регламентації товарно-грошових взаємовідносин між операторами ринку, з метою задоволення їх економічних інтересів та досягнення власних оперативних та стратегічних цілей.

Організаційно-економічне забезпечення діяльності оптових ринків сільськогосподарської продукції проявляється у вигляді множини взаємопов'язаних послідовних бізнес-процесів. Ці процеси колектив авторів під керівництвом А.А. Мазаракі пропонує розрізняти за вектором спрямування на дві основні групи:

1) бізнес-процеси організаційно-економічного супроводу інтересів клієнтів-покупців, які полегшують функції закупівлі великих чи середніх партій сільськогосподарської продукції.

2) бізнес-процеси організаційно-економічного супроводу інтересів клієнтів-продавців, які спрощують функції продажу оптових партій продовольчих товарів [22, с.47].



Рис.1.6. Бізнес-процеси організаційно-економічного забезпечення діяльності оптових ринків сільськогосподарської продукції\*

\*Сформовано автором на основі [22, с.47].

Що стосується інституційного забезпечення діяльності оптових ринків сільськогосподарської продукції, то це передусім нормативно-правові акти, які її регламентують. Як вже йшлося вище, основним законодавчим документом, який регламентує діяльність ОРСП є Закон України «Про оптові ринки сільськогосподарської продукції», який визначає статус такого ринку, визначає основні його завдання та напрями діяльності, окреслює коло учасників товарно-грошових відносин (операторів ринку). Об'єктом товарно-грошових відносин на оптовому ринку сільськогосподарської продукції є сільськогосподарська продукція рослинницького та тваринницького походження, товари її переробки. На оптовому ринку сільськогосподарської продукції об'єктом продажу можуть бути як товари локального виробництва, так і завезені з інших регіонів чи інших країн.

Правові відносини щодо угод купівлі-продажу товарів регламентуються на загальних засадах регулювання господарських відносин Господарським

Кодексом України. Окрім того, різні аспекти діяльності оптових ринків регламентуються системою підзаконних актів: постанов та указів Кабінету Міністрів України, наказів Міністерства аграрної політики та продовольства України тощо. Серед сукупності нормативно-правових підзаконних актів виокремимо:

-постанову Кабінету Міністрів України від 11.02.10 р. №141 «Про затвердження Порядку набуття юридичною особою статусу оптового ринку сільськогосподарської продукції»;

-наказ Міністерства аграрної політики України №73 від 19.02.10 р. «Про затвердження типових правил роботи оптових ринків сільськогосподарської продукції [2].

Окрім того інституційне забезпечення роботи оптових ринків с.г. продукції включає сукупність правил торгівлі продовольчими товарами, ветеринарні та санітарні правила, які забезпечують безпечність та якість продовольчих товарів.

Таким чином робота оптових ринків сільськогосподарської продукції організовується виходячи із їх статуту, нормативно-правового регулювання, та принципів саморегуляції ринкових структур.

### **1.3. Методика аналізу ефективності комерційної діяльності суб'єктів господарювання**

Комерційна діяльність є важливою складовою діяльності оптових ринків сільськогосподарської продукції. Серед комерційних функцій персоналу ОРСП є надання основним операторам ринку послуг щодо встановлення та налагодження стійких договірних відносин, збір, оцінка та оприлюднення інформації щодо динаміки індикаторів ринкової кон'юнктури, вивчення товарної пропозиції на конкретному ринку, вивчення споживчих настроїв та споживчих запитів як клієнтів оптового ринку, так і кінцевих споживачів, проведення виставок, семінарів, проведення рекламних та промоційних акцій,

щодо діяльності ринку загалом, чи окремих товарних груп, чи конкретних видів продукції.

Беручи до уваги те, що комерційна діяльність є – невід’ємний та ключовим елементом ефективного функціонування оптових ринків, то ефективність діяльності ОРСП в сучасних умовах значною мірою залежить від ефективності їх комерційної діяльності. Ефективність комерційної діяльності оптових ринків поруч з ефективністю інвестиційної діяльності формує їх загальну ефективність.

Сам термін «ефективність» походить від латинського «effecive», яке дослівно перекладається як приносити користь, та «effectus», яке буквально означає результат. В сучасній науковій літературі категорію «ефективність» часто ототожнюють з «результативністю», «дієвістю», «прибутковістю». Таке порівняння не зовсім коректне, оскільки ефективність є наслідком результативності та оцінює результат в порівнянні із затраченими ресурсами, а «прибутковість» є одним із проявів ефективності.

Загалом, під ефективністю як категорією розуміють узагальнюючу характеристика результативності виражену через співвідношення одержаного результату до обсягу залучених ресурсів.

Що стосується ефективності комерційної діяльності, то А.А. Сотник, пропонує трактувати дану категорію як частку від ділення отриманого результату та витрат (ресурсів) задіяних в комерційній діяльності суб’єкта бізнесу [31, с.91].

Г.Л. Чміль узагальнює суть ефективності комерційної діяльності як якісної характеристики повноти та якості досягнення суб’єктом бізнесу поставлених цілей, або результативності використання ресурсів для виконання комерційних функцій [35, с.119].

В залежності від цілей, які ставить перед собою суб’єкт господарської діяльності ефективність його комерційної діяльності може набувати таких видових форм:

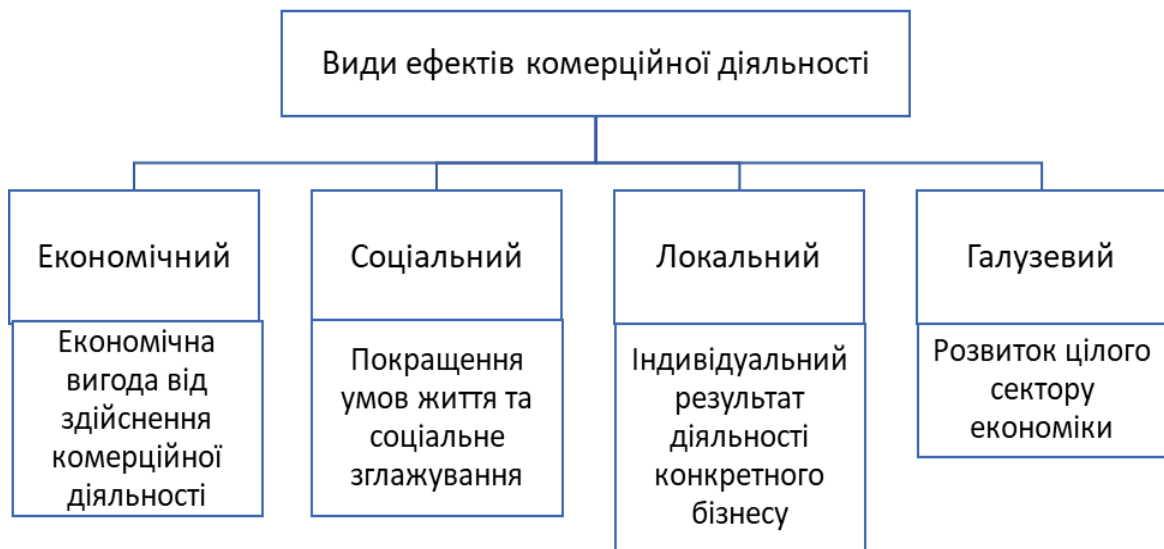


Рис.1.7. Види ефективності комерційної діяльності суб'єктів бізнесу\*  
\*Джерело [19, с.47]

Економічна ефективність комерційної діяльності може мати два основні вектори, а саме зростання прибутковості від операцій купівлі-продажу товарів та зростання товарообороту внаслідок вдалого виконання підприємством його комерційних функцій. Економічний ефект певною мірою перегукується з локальним ефектом, який передбачає зростання прибутку підприємства та досягнення ним поставлених цілей. Галузевий ефект від здійснення комерційної діяльності проявляється в активізації ринку, оптимізації товарного асортименту завдяки правильній оцінці споживчих запитів та потреб, розвиток виробничого сектору в напрямі оптимізації виробничої програми та задоволення споживчого попиту. Соціальний ефект від здійснення комерційної діяльності особливо проявляється для суб'єктів торгівельного бізнесу, які попри ціль одержання максимального прибутку забезпечують населення споживчими товарами, покращують умови життя та гарантують продовольчу безпеку.

Таким чином, економічна ефективність комерційної діяльності – це кількісне відображення її результативності, основою яких є система

показників співвідношення економічних результатів комерційної діяльності до витрат пов'язаних з нею та обсягу задіяних грошових, соціальних та трудових ресурсів [35, с.119].

Зазначимо, що ефективність та результативність комерційної діяльності мають досить відтягнутий у часі ефект, тобто може проявлятися через певний період часу. З цієї позиції прийнято розрізняти поточну (оперативну) та потенційну (стратегічну) ефективність комерційної діяльності.

Критеріями оцінки ефективності комерційної діяльності є:

- економічна результативність – досягнення фінансових цілей, таких як збільшення обсягів продажу, підвищення прибутковості, зниження витрат;
- оперативна ефективність – оптимізацію процесів, логістики, закупівель і управління запасами;
- споживча цінність – створення і забезпечення пропозиції, що відповідає очікуванням і потребам клієнтів;
- інновації та адаптація – здатність швидко реагувати на зміни ринку, впроваджувати нові технології або підходи.

Методологічною основою аналізу ефективності комерційної діяльності є комплексний системний підхід, який розглядає комерційну діяльність як частину загальної господарської діяльності, і в той же час складну багаторівневу систему бізнес-процесів спрямованих на організацію та управління купівельно-продажними операціями.

О.Г. Семененко та А.С. Доскоч, окрім системного підходу до аналізу ефективності комерційної діяльності, виділяють також інформаційно-аналітичний та контрольно-управлінський підходи. Інформаційно-аналітичний підхід передбачає оцінку якісних та кількісних показників комерційної діяльності, аналіз основних тенденцій та причин зміни цих показників, на основі якісного виконання процедур збору, обробки та зіставлення первинних інформаційних даних. Контрольно-управлінський підхід до аналізу ефективності комерційної діяльності передбачає постійний



моніторинг та контроль за відхиленням комерційних результатів від цілей, прийнятті рішень щодо управління комерційною діяльністю та пошуку шляхів підвищення її ефективності [28, с.108].

Методологія аналізу ефективності комерційної діяльності – це багатоетапний процес, що дозволяє за допомогою формалізованих алгоритмів, методів та процедур оцінити основні індикатори (показники) ефективності комерційної діяльності, оцінити основні тенденції їх зміни, виявити ключові закономірності та взаємозалежності розвитку параметрів комерційної діяльності та їх факторів.

За визначенням Г.Л. Чміль, методологія оцінки ефективності комерційної діяльності в контексті підприємств торгівлі відображає собою сукупність теоретичних і методичних знань, які в цілому реалізуються через поетапно здійсненні аналітичні процедури. Аналітичні процедури оцінки ефективності комерційної діяльності базуються на використанні системи показників, які обраховуються та оцінюються за допомогою методів та прийомів економічного та економіко-статистичного аналізу. Основним завданням аналізу ефективності комерційної діяльності є виявлення резервів і формування пропозицій щодо її підвищення в конкретному підприємстві. [35, с.119].

Досліджуючи методичні підходи до аналізу ефективності комерційної діяльності суб'єктів бізнесу відмітимо, що основними засадничими принципами його проведення є: оперативність, послідовність, достовірність, економічна доцільність, результативність, обмеженість інформаційного забезпечення, оптимальність, ймовірнісність, гнучкість, систематичність та ін.

Важливою складовою методики аналізу ефективності комерційної діяльності є побудова системи показників. Загалом, серед показників ефективності комерційної діяльності виділяють: інтегральні, узагальнюючі та специфічні [19, с.46].

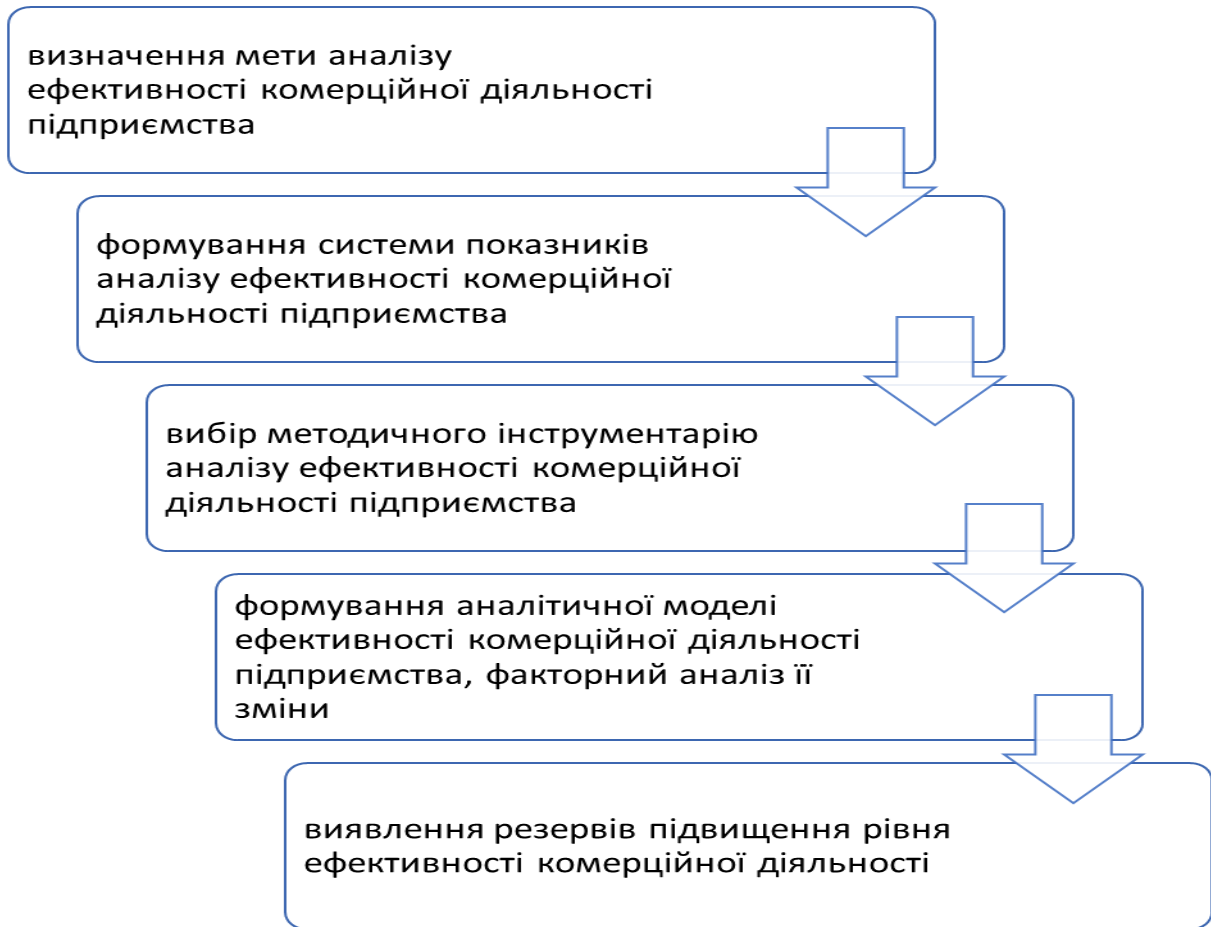


Рис.1.8. Етапи аналізу ефективності комерційної діяльності підприємств\*

\*Сформовано за [35, с.119].

Основними показниками, що відображають ефективність комерційної діяльності, є обсяг продажів та розмір прибутку з розрахунку на одну укладену угоду, одного працівника комерційного відділу, одиницю торгівельних площ тощо. Інколи ефективність комерційної діяльності оцінюють за показником економії ресурсів, собівартості, маржею між ціною реалізації та закупівельною ціною.

## **Розділ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОПТОВОГО РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ «ШУВАР»**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності ТзОВ «Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар» розпочало свою діяльність 19 серпня 2005 року. ТзОВ «РСП «Шувар» зареєстроване за юридичною адресою: 79058, м. Львів, проспект Святого Івана Павла II (колишня вул. Хуторівка), буд. № 4-б. Власниками досліджуваного підприємства є Товариство з обмеженою відповідальністю «Регіональний аграрно-маркетинговий центр «Шувар», який володіє 85% акцій, а також Амброськіна Тетяна Анатоліївна, яка володіє 15% акцій. Кінцевими бенефіціарами діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» є засновники групи компаній «Шувар» Роман Федішин та Чіпчар Андрій.

Історія розвитку підприємства бере витоки у далекому 1991 році із заснування магазину роздрібної торгівлі «Шувар». З часом юридичний статус підприємства переформатувався у вигляд Товариства з обмеженою відповідальністю «Шувар», яке стало базисом для подальшого становлення та розвитку групи компаній «Шувар». Протягом наступних десяти років ТзОВ «Шувар» розвивав торгівельний бізнес у Львові як роздрібний, так і гуртовий. Масштабування бізнесу спричинило відокремлення окремої юридичної особи, діяльність якої була сфокусована на розвитку гуртової торгівлі плодоовочевою продукцією [10].

Сьогодні «РСП «Шувар» є найбільший ринком сільськогосподарської продукції, який першим в Україні одержав офіційний статус «оптового ринку сільськогосподарської продукції». З 2008 року ТзОВ «Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар» є членом Світової організації

оптових ринків. З 2011 року підприємство входить до Асоціації оптових ринків сільськогосподарської продукції України.

Розвиток гуртового торгівельного бізнесу компанії «Шувар» певною мірою стимулювався Державною цільовою програмою створення оптових ринків сільськогосподарської продукції. Сучасний ТзОВ «РСП «Шувар» - це масштабний торгівельний майданчик, на якому продаються гуртові партії усіх видів сільськогосподарської продукції, а також продуктів їх переробки. Територія ринку складає більше 20 гектарів облаштованих спеціалізованих площ, на яких розташовані вісім торгівельних терміналів, виставково-офісний центр, два майданчики для торгівлі з автомобілів, територія для нестационарних торгових точок, зони паркінгу, заклади харчування, аптеки, дві автономні системи в'їзду та виїзду [10].

Структура управління досліджуваним підприємством є типовою для товариств з обмеженою відповідальністю. Так, вищим органом управління ТзОВ «РСП «Шувар» є загальні збори учасників товариства, які обирають чи призначають директора ТзОВ на безстроковий термін. Директор ТзОВ є виконавчим органом управління, який одноосібно керує поточною діяльністю підприємства, приймає підприємницькі рішення на виходячи із своїх знань, вмінь та підприємницького досвіду.

Основним видом діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» є надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Станом на кінець 2023 року на території РСП «Шувар» працювало близько 500 постійних орендарів. Загальна площа критих торгівельних площадок складає 50000 м<sup>2</sup>. Окрім того, потенційно на території ринку можуть працювати більше 600 нестационарних торгових точок з автомобілів (МТА).

ТзОВ «РСП «Шувар» як один з найбільших торгівельних майданчиків забезпечує якнайкращі умови для здійснення товарообміну сільськогосподарською продукцією. В товарообмінні відносини на торгівельних площадках ринку вступають з однієї сторони, в якості продавців,

професійні оператори продовольчого ринку та дрібні виробники аграрної продукції, а з іншої, в якості покупця, – оптові покупці чи кінцеві споживачі сільськогосподарської продукції. Щорічно за даними офіційного сайту компанії на території РСП «Шувар» продається близько 900 тис. тон аграрної продукції за майже 30 тис. товарних найменувань.

Діяльність підприємства має вагомий соціальний ефект, який проявляється у гарантуванні продовольчої безпеки країни, сталості та систематичності сплати місцевих та державних податків та зборів, забезпеченні робочими місцями, а отже і знятті соціальної напруги. Щорічно діяльність підприємства забезпечує близько 5000 робочих місць для торговельного та обслуговуючого персоналу (продавці, вантажники, водії, сервісний персонал тощо).

Для проведення загальної оцінки діяльності підприємства важливе значення має аналіз його ресурсного потенціалу

Таблиця 2.1.

### Оцінка ресурсного потенціалу ТзОВ «РСП «Шувар», м.Львів\*

Показник	2021 р.	2022 р	2023 р	2023 р. до 2021 р., %
Кількість працівників на кінець року, осіб	131	130	128	97,7
Середньорічна вартість майна, тис.грн	456738	536511	607171	132,9
на одного працівника, тис. грн	3486,5	4127,0	4743,5	136,1
Середньорічна вартість необоротних активів, тис.грн	401217	472370,5	527527,5	131,5
% до загальної вартості майна	87,8	88,0	86,9	-0,9 п
Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн	55521	64140,5	79643,5	143,4
% до загальної вартості майна	12,2	12,0	13,1	+0,9 п
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	89406,5	106188	220484,5	246,6
Рівень зносу основних засобів, %	38,5	40,2	28,2	-10,3 п
Капіталоозброєність, тис.грн	3486,5	4127,0	4743,5	136,1
Фондоозброєність, тис.грн	682,5	816,8	1722,5	252,4
Капіталомісткість, грн	2,8	2,4	2,4	86,6
Фондомісткість, грн	2,5	2,1	2,1	85,6

\*Розраховано за даними фінансової звітності [33]

Протягом 2021-2023 років підприємство нарощувало свій майновий потенціал. Підтвердженням цього є зростання на 32,9% або на 150,4 млн грн середньорічної вартості усіх активів ТзОВ «РСП «Шувар». При незначному скороченні кількості найманих працівників (на 3 особи), зросли показники вартості активів з розрахунку на одиницю трудових ресурсів, тобто капіталоозброєність та фондоозроєність підприємства.

Зазначимо, що значну частину майна «РСП «Шувар» займають необоротні активи. На їх частку припадає більше 85% усього майна. Сьогодні підприємство спрямовує свої зусилля на розбудову торгівельної інфраструктури на території ринку, нмагається розширювати територію за рахунок викупу чи оренди суміжних земельних ділянок. Такі прагнення підприємства відображаються структурою його майна.

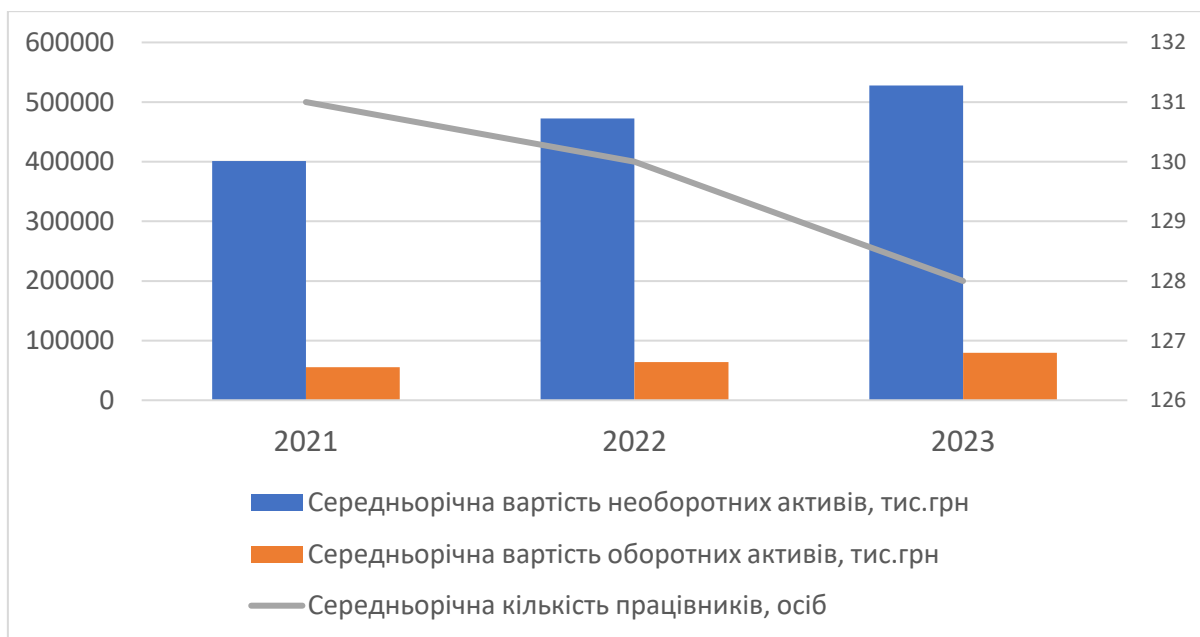


Рис.2.1. Динаміка основних складових ресурсного потенціалу ТзОВ «РСП «Шувар»

\*Розраховано за даними фінансової звітності [33]

З таблиці 2.1. та рис.2.1. бачимо, що у 2023 році темпи зростання вартості оборотних активів перевищили темпи зростання вартості необоротних активів, що призвело до зменшення частки останніх у загальній вартості майна на 0,9 в. п.

Виходячи із специфіки бізнесу в структурі необоротних активів підприємства переважає інвестиційна нерухомість, тобто нерухомість (земельні ділянки, будівлі та споруди або їх частина), яка не використовується у виробничих чи торгівельних цілях, а здається в оренду або використовується задля збільшення вартості майна. Зазначимо, що інвестиційна нерухомість ТзОВ «РСП «Шувар» відноситься до 3 рівня ієрархії, тобто до тих що не підлягають котируванню та не є спостережуваними. У 2023 році частину інвестиційної нерухомості загальною вартістю 161,0 млн грн було перекласифіковано в операційну нерухомість. Це призвело до зменшення частки інвестиційної нерухомості в структурі необоротних активів із 76,2% станом на початок 2023 року до 35,1% станом на кінець 2023 року.

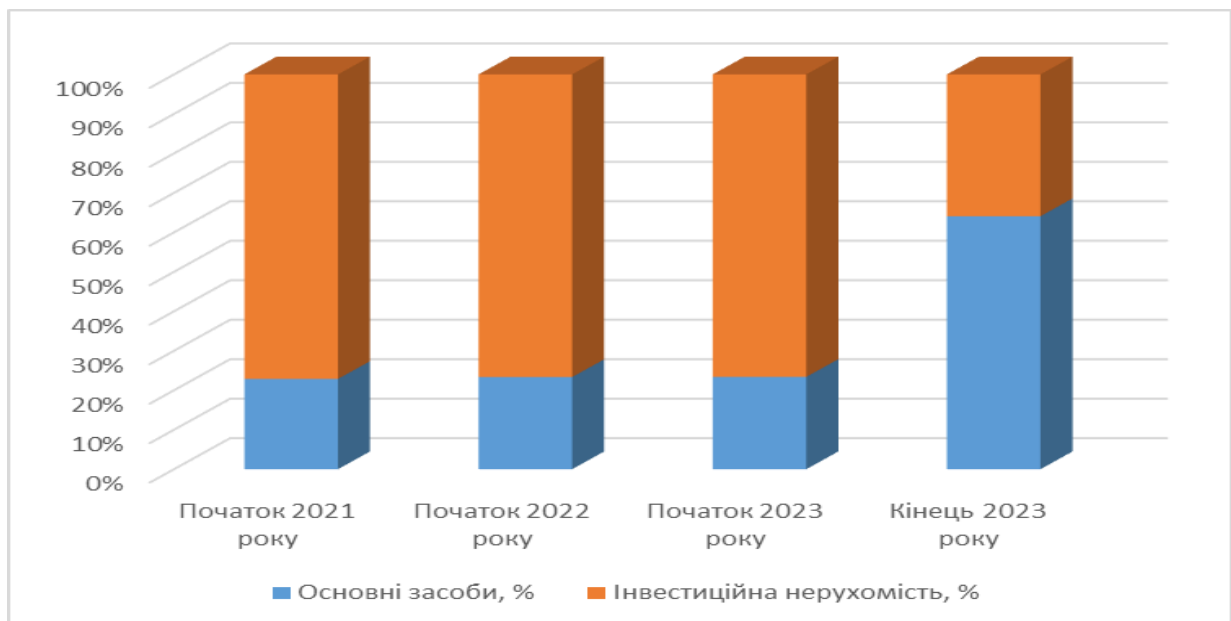


Рис.2.2. Структура необоротних активів ТзОВ «РСП «Шувар»

\*Розраховано за даними фінансової звітності [33]

Що стосується структури основних засобів, то левову їх частку складають будівлі та споруди. Виходячи із специфіки діяльності підприємства, в складі його основних засобів виокремлюють активи у вигляді права оренди. Протягом 2021-2023 років вартість даного виду основних засобів підприємства зросла у 3,8 рази, а їх частка в складі основних засобів збільшилась на 7,3 відсоткових пункта. Переформатування інвестиційної нерухомості в

оперативну зумовило зростання вартості будівель та споруд у 4,8 раза, а їх частки відповідно на 24,4 відсоткових пункта.

Таблиця 2.2.

**Структура первісної вартості основних засобів ТзОВ «РСП «Шувар» на кінець року, %**

Види основних засобів	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2023 рік (+,-) до 2021 року
Всього	100,0	100,0	100,0	0,0
земельні ділянки	0,9	2,0	0,9	-0,1
будівлі та споруди	33,0	37,2	57,3	24,4
машини та обладнання	9,0	18,7	5,9	-3,1
транспортні засоби	5,5	4,0	1,6	-3,9
інші	15,2	16,0	6,8	-8,4
активи у вигляді права оренди	19,3	19,1	26,6	7,3
капітальні інвестиції	17,1	3,0	0,9	-16,2

\*Розраховано за даними фінансової звітності [33]

Натомість зменшилась вартість і питома вага капітальних інвестицій, які станом на кінець 2023 року склали лише 0,9% первісної вартості основних засобів. Зменшення частки інших видів основних засобів, зумовлене не їх фізичним зменшенням, а меншими темпами зростання їх вартості порівняно з вартістю будівель та активів у вигляді права оренди.

В складі основних активів ТзОВ «РСП «Шувар» виділимо будівлю регіонального аграрно-маркетингового центру РАМЦ та трансформаторну підстанцію загальною площею 15015,4 м<sup>2</sup>, криті павільйони «Овочі, фрукти» (6805 м<sup>2</sup>), «Риба» ( 4705,6 м<sup>2</sup> ), склад М1 ( 1476,2 м<sup>2</sup>), торговий павільйон «Продовольчі товари» (3240 м<sup>2</sup>), вартість яких була суттєво збільшена через модернізацію та переоцінку ринкової вартості.

Що стосується розміру та структури оборотних активів ТзОВ «РСП «Шувар», перш за все зазначимо, що протягом аналізованого періоду їх вартість зросла 57,9% або на 31,7 млн.грн. Зростання вартості оборотних активів відбувалось не пропорційно. А саме, вартість високоліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів) зменшилась на 17% або 2,8 млн грн, а їх



питома вага в структурі оборотних активів зменшилась майже у двічі із 30,3% у 2021 році до 15,4 % у 2023 році.

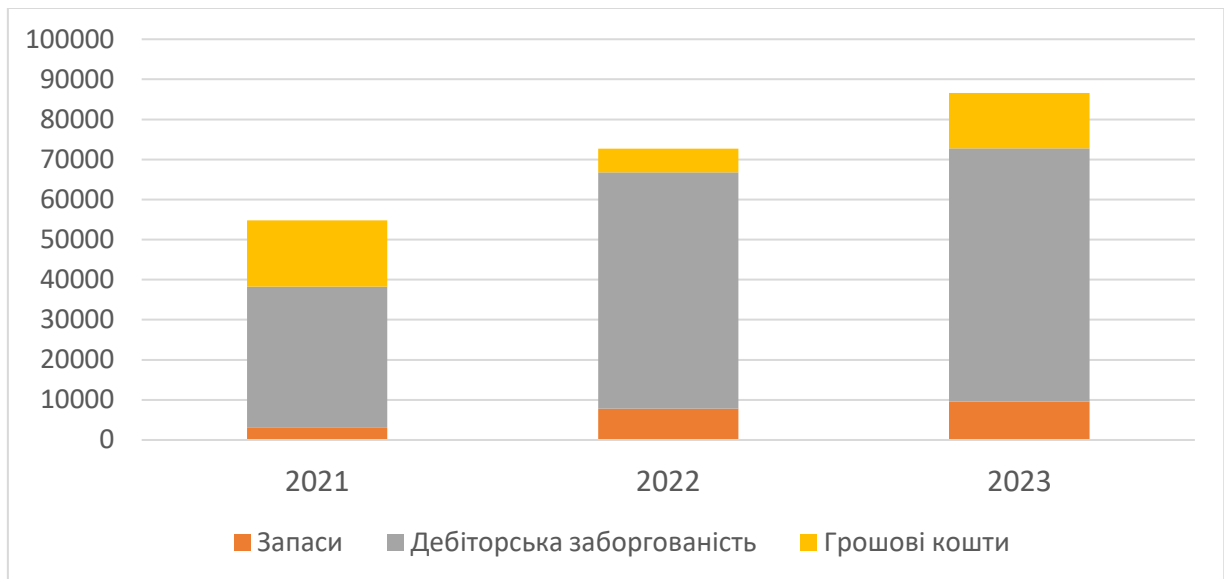


Рис.2.3. Динаміка та структура вартості оборотних активів ТзОВ «РСП «Шувар» станом на кінець року.

\*Розраховано за даними фінансової звітності [33]

Основним дигером зростання вартості оборотних активів стало зростання розміру іншої дебіторської заборгованості, а саме авансів постачальникам та заборгованості за виданими поворотно-фінансовими допомогами.

Загалом структура активів досліджуваного підприємства, а саме переважання необоротних активів над оборотними, є типовою для підприємства, основним видом діяльності якого є надання послуг оренди.

Ефективність використання майна визначається розміром одержаного чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, робіт та послуг та одержаного чистого фінансового результату з розрахунку на одиницю вартості різних видів активів.

Так, за результатами наших розрахунків можна зробити висновок, що ефективність використання трудових ресурсів у ТзОВ «РСП «Шувар» зростає. Про це свідчить зростання на 28,4% обсягу одержаної з розрахунку на одного

працівника виручки та зростання на 43,8% обсягу одержаного чистого прибутку, що вказує на зростання продуктивності праці.

Таблиця 2.3.

**Аналіз ефективності використання ресурсів у ТзОВ «Ринок  
сільськогосподарської продукції «Шувар»**

Показник	2021 р.	2022 р	2023 р	2023 р. до 2021 р., %
Одержано виручки від реалізації продукції з розрахунку на				
1 працівника, тис.грн	1787,3	1861,4	2295,6	128,4
1000 грн. активів, грн	512,6	451,0	484,0	94,4
1000 грн. основних засобів, грн	2618,8	2278,8	1332,7	50,9
1000 грн інвестиційної нерухомості, грн	787,0	694,9	1008,4	128,1
1000 грн оборотних активів, грн	4217,2	3772,7	3689,5	87,5
Одержано чистого прибутку з розрахунку на				
1 працівника, тис.грн	374,58	336,02	538,6	143,8
1000 грн. активів, грн	107,4	81,4	113,6	105,7
1000 грн. основних засобів, грн	548,84	411,36	312,7	57,0
1000 грн інвестиційної нерухомості, грн	164,92	125,44	236,60	143,5
1000 грн оборотних активів, грн	883,81	681,04	865,70	98,0

\*Розраховано за даними фінансової звітності [33]

Що стосується ефективності використання майна, то загалом обсяг одержаної на 1000 грн вартості майна виручки зменшився на 5,6%, а прибутку – навпаки зріс на 5,7%. Загалом, темпи зростання вартості майна значно перевищували темпи зростання показників результативності діяльності (виручки та чистого прибутку). Так, зростання вартості основних засобів майже у 2,5 рази або на 131,1 млн.грн, зумовило зниження показника ефективності його використання майже на половину. А зменшення вартості інвестиційної нерухомості навпаки збільшила ефективність її використання. Така ситуація є тимчасовою, оскільки будь-яка діяльність пов'язана із нарощування капіталу має відкладений економічний ефект, який проявлятиметься в майбутніх періодах.

Аналіз майнового стану ТзОВ «РСП «Шувар» слід доповнити аналізом розміру та структури джерел формування активів. Загальноприйнято, що основою формування ресурсного потенціалу підприємства є його власний капітал. Співвідношення між власним та залученим капіталом підприємства характеризує його фінансову автономію та фінансову незалежність в прийнятті управлінських рішень. Критично важливим для будь-якого підприємств є те, що в структурі капіталу частка власних джерел має складати більше половини.

Як видно з таблиці 2.4. в досліджуваному підприємстві власний капітал складає 71,6% джерел фінансування. Проте протягом 2021-2023 років частка власного капіталу в структурі пасивів зменшилась на 14,3 в.п. Серед власних джерел фінансування переважає нерозподілений або реінвестований прибуток, тобто та частина прибутку яка не розподіляється між акціонерами, а спрямовується на подальший розвиток підприємства.

Таблиця 2.4.

#### Структура середньорічної вартості пасивів ТзОВ «РСП «Шувар»

Види джерел фінансування	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2023 рік (+,-) до 2021 року
Всього	100,0	100,0	100,0	0,0
Власний капітал	85,9	77,4	71,6	-14,3
Зареєстрований капітал	1,1	0,9	0,8	-0,3
Резервний капітал	0,0	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток	84,8	76,4	70,8	-14,0
Довгострокові зобов'язання	6,5	6,0	12,1	5,6
Короткострокові кредити	0,0	0,0	0,1	0,1
Поточна кредиторська заборгованість	7,6	16,7	16,2	8,6
Поточні зобов'язання,	7,6	16,7	16,3	8,7

\*Розраховано за даними фінансової звітності [33]

Серед негативних моментів відзначимо зростання частки середньорічної вартості поточної дебіторської заборгованості. Хоча відмітимо, що левову частку даного показника формувало значення станом на початок 2023 року, але

протягом року досліджуваному підприємству вдалось уникнути такого виду джерел фінансування діяльності.

Аналізуючи структуру балансу ТзОВ «РСП «Шувар» відмітимо, що незважаючи на значну частку власного капіталу в структурі пасивів, його не вистарчало для покриття вартості необоротних активів. Лише 85% необоротних активів було сформовано за рахунок власного капіталу, решта 15% - формувалось за рахунок довгострокових зобов'язань.

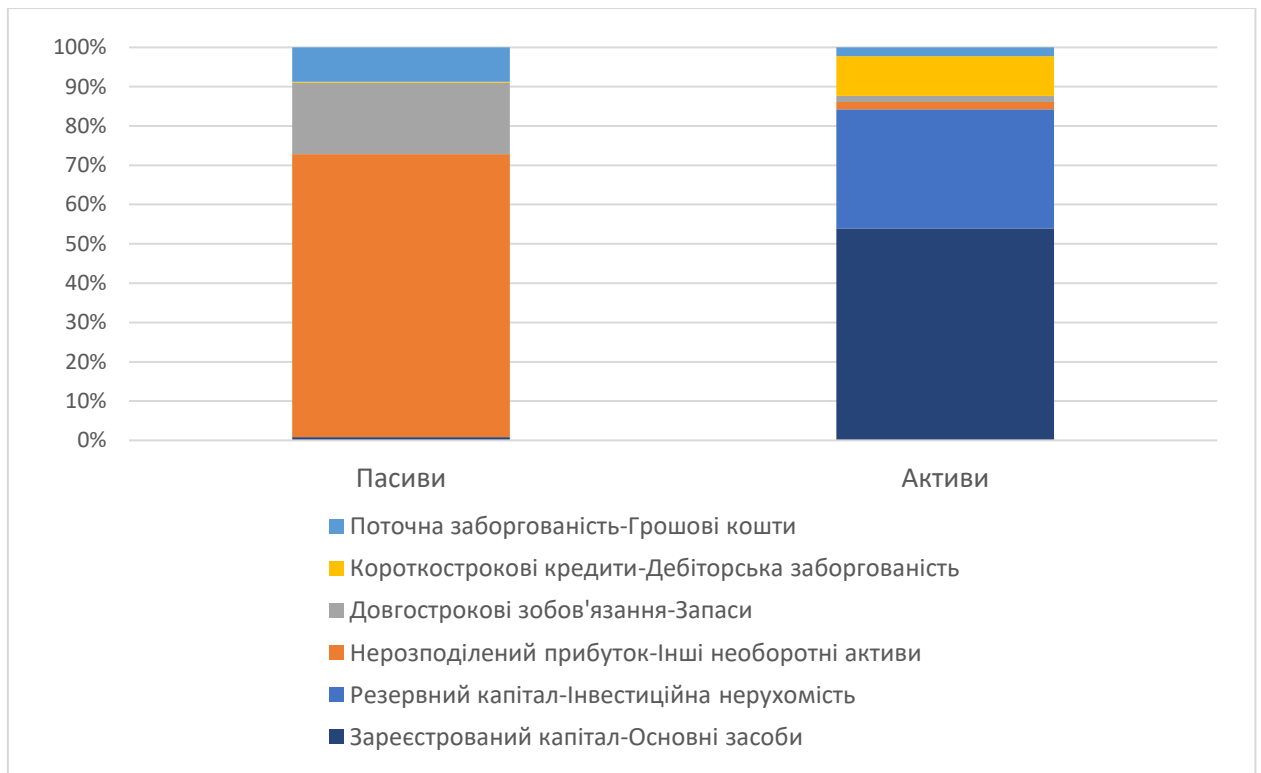


Рис.2.4. Покриття активів ТзОВ «РСП «Шувар» його пасивами станом на кінець 2023 року.

\*Розраховано за даними фінансової звітності [33]

Економічна характеристика діяльності підприємства передбачає оцінку результатів його діяльності, а насамперед фінансових результатів. Фінансові результати є кінцевими показниками діяльності підприємства. В залежності від контексту фінансові результати можуть набувати додатних (прибуток) або від'ємних (збиток) значень. Основою формування фінансових результатів підприємства є виручка від реалізації продукції, робіт та послуг. Порівнюючи виручку або валовий дохід із собівартістю реалізованої продукції, робіт чи

послуг, одержують валовий прибуток. Валовий прибуток не враховує усіх витрат підприємства пов'язаних з операційною діяльністю, таких як адміністративні витрати та витрати на збут, тому він не може характеризувати результативність операційної (основної) діяльності. Кінцевим показником результативності підприємства є чистий фінансовий результат, який вказує на ту частину валового доходу, яка залишилась в підприємства після врахування усіх видів доходів та витрат, а також сплати податку на прибуток.

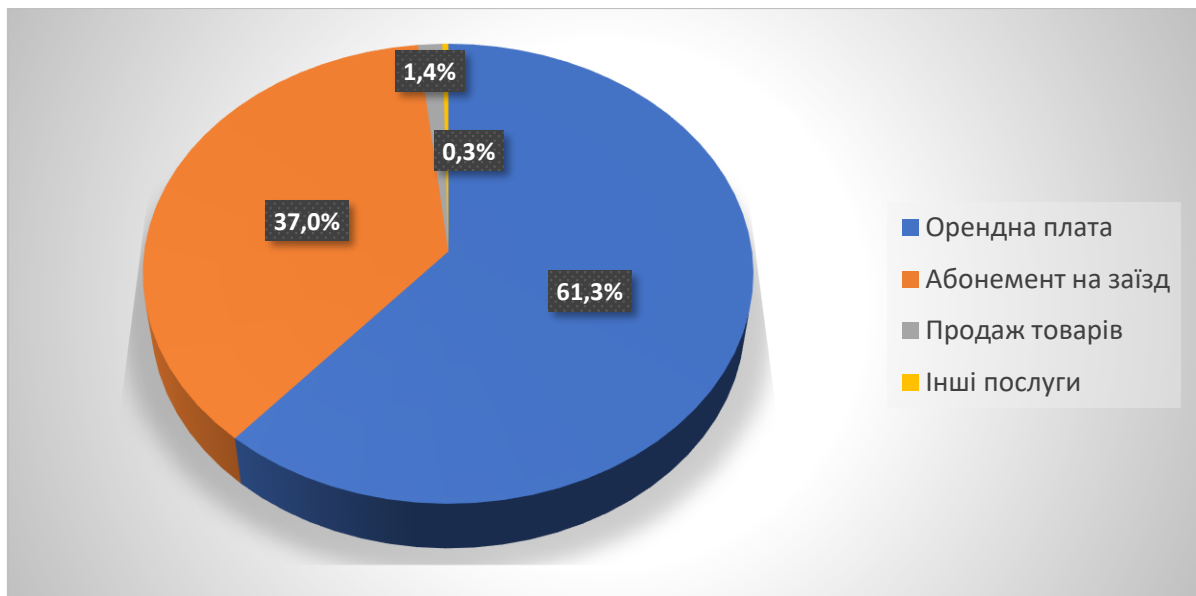


Рис.2.5. Структура доходів ТзОВ «РСП «Шувар».

\*Розраховано за даними фінансової звітності [33]

Доходи ТзОВ «РСП «Шувар» формуються на 61,3% із орендної плати операторів ринку за винайм торговельних приміщень. 37,0% доходів одержує досліджуване господарство як абонементну плату за заїзд сталих покупців та продавців, які працюють на ринку.

Як видно із таблиці 2.5, не дивлячись на труднощі військового стану, досліджуваному підприємству вдалось стабілізувати свою діяльність та у 2023 році збільшити на 40,5% розмір чистого прибутку. Основною причиною зростання чистого фінансового результату ТзОВ «РСП «Шувар» є збільшення сальдо інших операційних доходів та витрат, яке зросло на 51,3 млн. грн.

Таблиця 2.5.

**Аналіз фінансових результатів діяльності ТзОВ «РСП «Шувар»**

	Роки			2023 до 2021	
	2021	2022	2023	%	(+,-)
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	234142	250735	293841	125,5	59699
Виробнича собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	96779	133570	159975	165,3	63196
Валовий прибуток, тис. грн	137363	117165	133866	97,5	-3497
Сальдо доходів та витрат від зміни вартості активів, тис. грн	29033	13015	14851	51,2	-14182
Адміністративні витрати, тис. грн	31655	48828	39800	125,7	8145
Витрати на збут, тис. грн	8086	13864	15318	189,4	7232
Сальдо інших операційних доходів і витрат, тис. грн	-32496	10921	18819	*	51315
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	65126	65394	97567	149,8	32441
Сальдо фінансових доходів і витрат, тис. грн	24593	6451	7588	30,9	-17005
Сальдо інших доходів і витрат, тис. грн	-26508	-17677	-19935	*	6573
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	63211	54168	85220	134,8	22009
Податок на прибуток, тис. грн	-14141	-10486	-16273	115,1	-2132
Чистий прибуток, тис. грн	49070	43682	68947	140,5	19877

\*Розраховано за даними фінансової звітності [33]

Незважаючи на те, що ТзОВ «РСП «Шувар» не здійснює виробничу діяльність, левову частку його витрат складають матеріальні витрати. Ці витрати, це передусім витрати на обслуговування торгівельних павільйонів, облаштованих майданчиків, системи заїзду та виїзду тощо. Вагому частку серед витрат підприємства складають витрати на електропостачання, оскільки торгівельні приміщення оснащені електричними системами освітлення, вентиляції та терморегуляції. В структурі витрат матеріальні витрати складають 63,9%. Досить значною є частка витрат на оплату праці 16,9%. Поруч із відсутністю заборгованості із розрахунків із оплати праці та

адекватною часткою витрат на соціальні заходи, це вказує на високий рівень соціальної культури бізнесу.

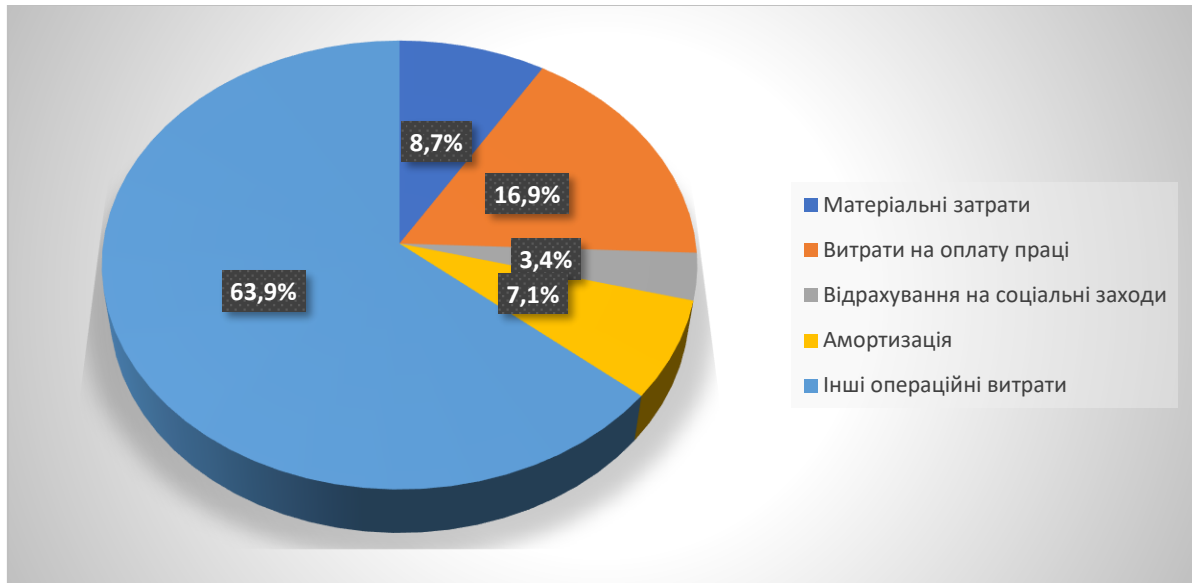


Рис.2.6. Структура витрат ТЗОВ «РСП «Шувар».

\*Розраховано за даними фінансової звітності [33]

Таким чином, економічна характеристика діяльності ТЗОВ «РСП «Шувар» вказує на прагнення підприємства розвиватися, розширювати торговельні потужності та покращувати якість вже існуючих, будувати партнерські довірливі відносини в усіх операторах ринку задля підтримання іміджу лідера на вітчизняному ринку оптового продажу сільськогосподарської продукції.

## 2.2. Оцінка організації комерційної діяльності ТЗОВ «РСП «Шувар»

Комерційна діяльність відіграє важливу роль в забезпеченні ефективної діяльності ТЗОВ «РСП «Шувар» та є ключовою складовою успіху його бізнесу. Специфіка діяльності досліджуваного підприємства полягає не тільки в наданні як найкраще обладнаних умов для здійснення торгових операцій сільськогосподарською продукцією. ТЗОВ «РСП «Шувар» надає весь спектр комерційних послуг, пов'язаних із гуртовим продажем сільськогосподарської продукції. А саме забезпечує розрахункові та правові аспекти укладання як

попередніх так і діючих договорів купівлі- продажу, надає аналітичну інформацію щодо оцінки ринкової кон'юнктури, зміни споживчого попиту кінцевих споживачів, аналізу рівня товарної пропозиції та конкуренції між операторами ринку, здійснює пошук ефективних рішень щодо товарної та цінової поведінки операторів ринку, організовує комерційні контакти та встановлення партнерських відносин між виробниками, посередниками та покупцями сільськогосподарської продукції, здійснює післяпродажне довиробництво продукції, а саме її фасування чи калібрування, надає послуги щодо лабораторних досліджень та сертифікації якості, організовує експорт вітчизняної продукції під своїм торговим логотипом, а також її імпорт для торгівельних потреб локальних продавців.

Посадовою особою, яка відповідає за організацію комерційної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» є його директор І.Р. Федішин. Заступник директора виконує функції керівника департаменту комерційних проектів та стратегічного маркетингу. Окрім того в організаційній структурі підприємства є відділ маркетинг-аналітики, відділ по роботі з операторами ринку, відділ комунікацій. Зазначимо, що за кожною групою товарів закріплено комерційного менеджера, який є високоякісним спеціалістом щодо оцінки продуктових ринків. Продуктова зосередженість дозволяє більш глибоко вивчати особливості продажу певної групи продовольчих товарів, володіти інформацією щодо основних виробників, постачальників та покупців окремих товарів, здійснювати моніторинг цінової динаміки тощо. Такий фахівець допоможе встановити партнерські відносини між виробниками та торгівельними посередниками, оцінить якість товару та допоможе сформувати належні товарні партії.

З позитивної сторони характеризує організацію комерційної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» її суб'єктна орієнтація, в основу якої покладено налагодження стійких партнерських відносин як з тими хто пропонує товари для продажу (з великими та малими виробниками сільськогосподарської



продукції та продуктів її переробки, імпортерами продовольчих товарів, логістичними та дистриб'юторськими компаніями, а також з безпосередніми продавцями на ринку, які орендують торговельні площі), а також з тими хто купує товар на ринку задля кінцевого споживання, подальшого переродажу в системі роздрібної торгівлі, використання в сфері готельно-ресторанного бізнесу (сфера HORECA) або для подальшої переробки чи експорту за кордон.



Рис.2.7. Основні напрями здійснення комерційної діяльності ТЗОВ «РСП «Шувар».

\*Сформовано автором

Однією із цілей комерційної діяльності ТЗОВ «РСП «Шувар» є формування сприятливого конкурентного середовища, забезпечення прозорих операцій купівлі-продажу з уникненням монопольних змов. З цією метою аналітичний відділ підприємства публікує на спеціальному Web-майданчику (сайті [Shuvar.info](http://Shuvar.info)) інформацію про ринкову кон'юнктуру, стан попиту та пропозиції на сільськогосподарську продукцію, рівень цін в розрізі окремих

груп та видів товарів, асортимент та загальні обсяги продажів відповідних товарів на території «РСП «Шувар». Відповідно до Правил роботи оптового ринку сільськогосподарської продукції «Шувар» в разі виявлення проявів недобросовісної конкуренції чи монопольних змов з боку операторів ринку з ними розривається договір оренди торгівельних приміщень [Правила].

Важливим напрямом комерційної діяльності оптового ринку сільськогосподарської продукції «Шувар» є вивчення кон'юнктури ринку продовольства в розрізі окремих видів сільськогосподарських товарів, оцінка кількісних, структурних та якісних параметрів ринкового попиту та пропозиції, постійний моніторинг рівня цін за окремими видами продукції, а також дослідження товарного асортименту та динаміки продажів за сегментами покупців, категоріями та субкатегоріями товарів. Для виконання цих функцій в структурі ТзОВ «РСП «Шувар» створено окремий маркетинговий підрозділ.

Результати діяльності досліджуваного підприємства значною мірою залежать від його іміджу як надійного, комфортного майданчику для продажу товарів та послуг та від співпраці із операторами ринку. З цією метою ТзОВ «РСП «Шувар» ставить перед собою ціль – забезпечити належні умови для здійснення продажу великих партій сільськогосподарської продукції та інших продовольчих товарів. В рамках співпраці з операторами ринку комерційна діяльність ТзОВ «РСП «Шувар» передбачає:

1. надання послуг щодо забезпечення операторів ринку облаштованими торгівельними місцями як стаціонарного характеру, так і торгових місць для торгівлі з транспорту з обладнаними місцями складування товарних запасів, майданчиками для розвантаження та перевантаження товарної продукції;

2. запровадження інноваційних видів торгівлі сільськогосподарською продукцією через розвиток послуги «Дистанційні продажі» чи «Інтелектуальна логістика» (послуга «Дистанційні продажі» передбачає

продаж продукції персоналом РСП «Шувар» без посередньої присутності продавця);

3. формування товарних партій стандартизованої сільськогосподарської продукції та підготовка їх до продажу, яке здійснюється у колаборації з ТзОВ «Галичагропак» через фасування, калібрування та пакування сільськогосподарської продукції;

4. надання послуг з документального оформлення операцій купівлі-продажу, правового, фінансового та страхового супроводу таких операцій;

5. організації оптових торгів сільськогосподарської продукції через проведення торгів і аукціонів;

6. контроль за якістю продукції та її сертифікація (на території РСП «Шувар» відповідно до правил може реалізовуватись лише та продукція, якість якої належним чином зафіксована);

7. надання логістичних послуг, щодо складування, зберігання та транспортування партій сільськогосподарської продукції;

8. інформаційне забезпечення торговельних операцій завдяки офіційному сайту підприємства, аналітичного порталу «Shuvar. Info», мобільному додатку, сторінкам в соціальних мережах тощо.

Окремим завданням комерційної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» є підтримка зацікавленості покупців, дотримання основних засад захисту прав споживачів, контролю якості та безпечності продовольчих товарів. Підтримка зацікавленості покупців здійснюється через систему програм лояльності, як для кінцевого споживача, суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, так і для професійних покупців.

Щодо гарантування безпечності продуктів харчування, то відповідно до Правил роботи оптового ринку сільськогосподарської продукції, в межах території ринку можуть продаватись товари якість яких документально підтверджена. Окрім того, персонал та адміністрація ринку систематично здійснюють контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних умов зберігання

та продажу сільськогосподарської продукції задля збереження її якісних характеристик. Продаж оптових партій сільськогосподарської продукції на території ринку має відповідати європейським стандартам торгівлі щодо тари та упакування. За умови використання євротари продавцям- операторам ринку надається знижка на торгівельний тариф.

Таким чином, основними напрямками здійснення комерційної діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар» є:

1. Організація торгівельної діяльності гуртовими партіями сільськогосподарської продукції.
2. Інформаційно-аналітичне забезпечення торгових операцій між операторами ринку
3. Логістична діяльність щодо зберігання продукції в холодильних камерах та на складах, організації, транспортування товарів, забезпечення умов для швидкого розвантаження, сортування та пакування продукції.
4. Проведення оптових торгів та аукціонів.
5. Сприяння безпосередній співпраці між фермерами та кінцевими споживачами без участі посередників.
6. Контроль якості та сертифікація окремих партій сільськогосподарської продукції.
7. Здійснення електронної комерції.
8. Розвиток партнерських відносин.
9. Освітні та консультативні послуги.
10. Розвиток торгівельної інфраструктури

Комерційна діяльність досліджуваного підприємства дозволяє йому розвиватись в рамках обраної стратегії, досягати поставлених цілей, стимулює зростання виробництва сільської продукції та продуктів її переробки, сприяє розвитку ринку продовольчих товарів та забезпечує споживачів якісними та безпечними продуктами харчування.

### 2.3. Аналіз ефективності організації комерційної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар».

Ефективність комерційної діяльності підприємства оцінюється в контексті його загальної ефективності. Для підприємства сфери обігу, до якої відноситься досліджуване господарство ефективність комерційної діяльності корелює з ефективністю основної операційної діяльності, яка в свою чергу характеризується раціональністю використання активів підприємства, рівнем його платоспроможності, ділової активності та рентабельності.

Основним критерієм ефективності операційної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар», а з тим і ефективності його комерційної діяльності є операційна рентабельність. Операційна рентабельність – це узагальнений індикатор діяльності підприємства, це комплексний показник раціональності використання підприємством матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, який характеризує рівень досягнення цільових показників та характеризує загальну ефективність менеджменту.

Основою для розрахунку показників операційної рентабельності є економічний ефект, який виражається обсягом одержаних підприємством фінансових результатів, в тому числі й результатів від комерційної діяльності.

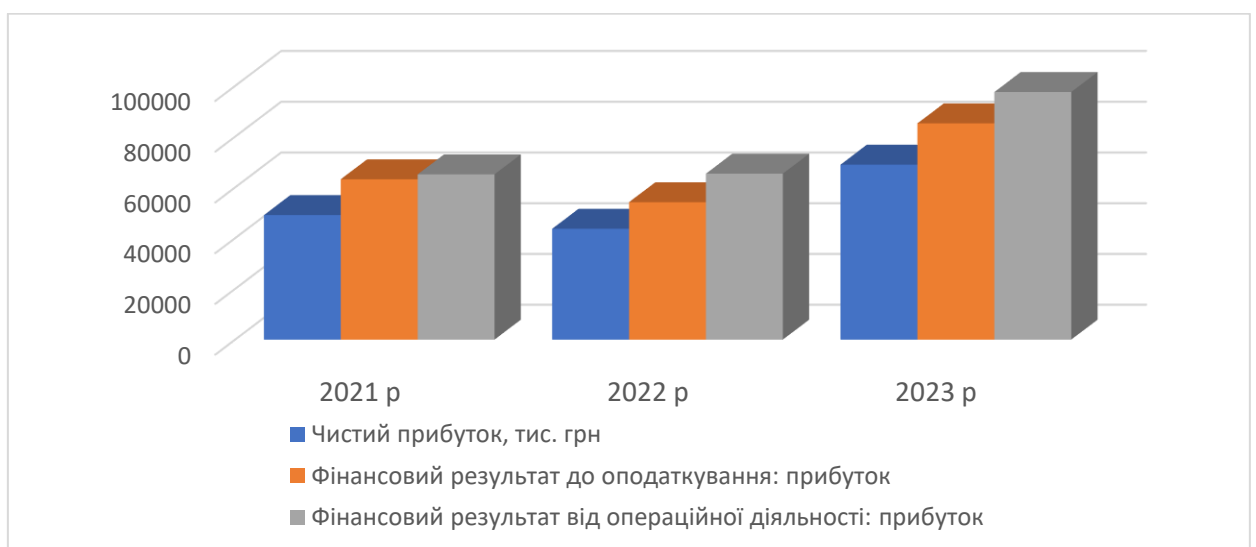


Рис.2.8. Динаміка фінансових результатів діяльності ТзОВ «РСП «Шувар»

\*Розраховано за даними фінансової звітності [33]

Як бачимо, протягом аналізованого періоду фінансові результати діяльності аналізованого підприємства мали тенденцію до зростання, попри просідання прибутковості у критичному 2022 році.

Для підприємства традиційно фінансовий результат від операційної діяльності є більшим ніж фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат. Чистий фінансовий результат є кінцевим результатом діяльності протягом року з врахуванням сальдо операційних доходів і витрат, сальдо фінансових доходів і витрат, сальдо доходів і витрат від участі в капіталі та сальдо інших доходів і витрат. Чистий фінансовий результат є базисом для розрахунку показників рентабельності підприємства, рентабельності авансованого капіталу тощо.

Що стосується показника операційної рентабельності, то його визначають як процентне відношення фінансового результату від операційної діяльності до суми операційних витрат.

Таблиця 2.6

#### Аналіз рентабельності ТзОВ «РСП «Шувар»\*

Показники рентабельності, %	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, ±
Рентабельність операційної діяльності	27,8	26,1	33,2	5,4
Рентабельність продажів	41,7	21,7	26,8	-14,9
Рентабельність авансованого капіталу	10,7	8,3	11,4	0,6
Рентабельність основного капіталу	54,9	41,1	31,3	-23,6
Рентабельність оборотного капіталу	88,4	68,1	86,6	-1,8
Рентабельність власного капіталу	6,3	5,3	7,9	1,7

\*Розраховано за даними фінансової звітності [33]

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що загалом рентабельність операційної діяльності підприємства протягом аналізованого періоду зросла на 5,4 в.п. Попри те, ми спостерігаємо зниження рентабельності продажу товарів та послуг, що є негативним явищем.

Збільшення вартості основного капіталу зумовило зменшення ефективності його використання в комерційних цілях. Динаміка показників рентабельності оборотного капіталу та власного капіталу також зумовлена зміною їх балансової вартості, яка зросла більше ніж розмір чистого прибутку. В цьому контексті слід наголосити, що ефективність комерційної діяльності має відсунутий в часі характер, бо основні тогорічні витрати пов'язані із модернізацією та оновленням торгових приміщень, що збільшує їх вартість та відповідно знижує рентабельність. В умовах військового стану підприємство не стало значно підвищувати орендну плату для торговців ринку, що також стало причиною зниження показників рентабельності.

Загалом, діяльність підприємства є прибутковою та рентабельною. Це стосується як загальної діяльності підприємства, так і його операційної діяльності до складу якої входить комерційна діяльність.

Зазначимо, що оскільки фінансовий результат від операційної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» характеризує не ефективність комерції на ринку, а прибутковість та ефективність надання підприємством комерційних послуг, то рентабельність операційної діяльності не пов'язана напряму із обсягами продаж сільськогосподарської продукції.

Важливим критерієм ефективності комерційної діяльності є динаміка показників платоспроможності підприємства. Платоспроможність як економічна категорія характеризує здатність підприємства вчасно погашати свої поточні зобов'язання. Платоспроможність як критерій ефективності операційної діяльності залежить від ліквідності активів підприємства та від розміру поточної заборгованості. Ліквідність активів – це їх здатність перетворюватись на грошові кошти. За цим критерієм найбільш ліквідними активами ТзОВ «РСП «Шувар» є грошові кошти та їх еквіваленти, а найменш ліквідними – основні засоби та інвестиційна нерухомість. Виходячи із специфіки діяльності майно підприємства не характеризується високим ступенем ліквідності. Про це свідчить нижче допустимої межі значення

коефіцієнта операційної ліквідності, який протягом аналізованого періоду зменшився.

Таблиця 2.7.

### Аналіз платоспроможності та фінансової стійкості ТзОВ «РСП «Шувар»

Показники	На початок 2021 року	На кінець року			Відхилення (+,-) до початку 2021 р.
		2021 р	2022 р	2023 р	
Коефіцієнт операційної платоспроможності	1,670	1,550	0,517	1,535	-0,135
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	1,605	1,464	0,462	1,365	-0,241
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,437	0,469	0,042	0,245	-0,192
Коефіцієнт фінансової автономії	0,857	0,862	0,704	0,728	-0,128
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,925	0,924	0,762	0,910	-0,015
Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом	0,401	0,355	-0,933	0,349	-0,053

\*Розраховано за даними фінансової звітності [Річна звітність]

Що стосується коефіцієнтів проміжної та абсолютної платоспроможності, то зазначимо, що їх значення було в межах оптимального рівня, що з позитивної сторони характеризує ефективність комерційної діяльності досліджуваного підприємства, хоча всі показники платоспроможності протягом аналізованого періоду знизились.

З позитивної сторони характеризують ефективність комерційної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» високі показники фінансової стійкості. Фінансова стійкість як економічна категорія відображає здатність підприємства самостійно приймати рішення щодо користування майновими правами. Вона показує, яка частина майна підприємства сформована з власних та довгостроково залучених пасивів. Коефіцієнт фінансової автономії є більш жорстким критерієм ефективності, порівняно із коефіцієнтом фінансової стійкості, який відображає частку майна сформованого лише з власних джерел.



Чим вищим є економічний ефект від комерційної діяльності, тим більшим буде чистий фінансовий результат, який потім капіталізується у вигляді нерозподіленого прибутку, а отже вищими будуть показники фінансової стійкості. Отже, досліджуване підприємство є платоспроможним та фінансово незалежним, проте зниження коефіцієнтів платоспроможності та фінансової стійкості вказує на певне сповільнення комерційної діяльності та зниження рівня її ефективності.

Оскільки комерційна діяльність безпосередньо пов'язана із обігом капіталу, то важливим критерієм ефективності її організації є ділова активність підприємства. Ділова активність підприємства проявляється в періоді обороту капіталу та його окремих складових. Чим швидше обертається капітал підприємства, тим меншою буде тривалість обороту капіталу, а отже і його окупність. У випадку нашого підприємства важливим показником оцінки ефективності організації комерційної діяльності є коефіцієнт окупності інвестиційної нерухомості.

Оцінюючи ефективність організації комерційної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» через призму його ділової активності, звернемо увагу на динаміку таких ключових індикаторів як приріст капіталу, приріст виручки та приріст чистого прибутку. Їх бажане співвідношення називають «золотим правилом економіки». Відповідно до «золотого правила економіки» високим рівнем ділової активності характеризується підприємство, в якого приріст виручки перевищує приріст капіталу, однак менший ніж приріст прибутку.

Для досліджуваного підприємства співвідношення індикаторів ділової активності матиме вигляд:

$$T_K = 132,9 > T_B = 125,5 < T_{\Pi} = 140,5.$$

Тобто, перша умова «золотого правила» не виконується, бо темп зростання виручки менший порівняно з приростом капіталу. Проте, виконується наступна умова, при якій темп зростання прибутку перевищує приріст виручки та приріст капіталу.

Аналіз ділової активності ТзОВ «РСП «Шувар» поданий у таблиці 2.8. показав, що загалом підприємство характеризується високими показниками ділової активності. Про те свідчать високі показники оборотності активів загалом та окремих її складових. Однак, протягом аналізованого періоду показники оборотності капіталу досліджуваного підприємства знизились. Як наслідок збільшився період обороту капіталу на 42 дні.

Таблиця 2.8.

### Аналіз ділової активності ТзОВ «РСП «Шувар»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, %
Одержано виручки від реалізації товарів, тис.грн	234142,0	241983,0	293841,0	125,5
Оборотність оборотних активів	4,217	3,773	3,689	87,5
Оборотність запасів	37,208	22,972	18,343	49,3
Оборотність дебіторської заборгованості	6,283	8,209	9,304	148,1
Оборотність кредиторської заборгованості	6,782	2,751	2,984	44,0
Тривалість операційного циклу, дні	68	60	59	-8,8
Оборотність капіталу	0,513	0,451	0,484	94,4
Період обороту капіталу, дні	712	809	754	+42
Оборотність інвестиційної нерухомості	0,787	0,695	1,008	128,1
Період обороту інвестиційної нерухомості, дні	464	525	362	-102

\*Розраховано за даними фінансової звітності [33]

Що стосується оборотності інвестиційної нерухомості, то трансформація частини її вартості у вартість основних засобів, збільшила оборотність даного виду активу. Як наслідок, ми фіксуємо позитивну динаміку зменшення періоду обороту інвестиційної нерухомості на 102 дні.

Поруч із загальними показниками ефективності та результативності операційної діяльності підприємства ефективність організації комерційної діяльності характеризують специфічні часткові показники, які розраховуються на основі сальдо доходів і витрат пов'язаних з комерційною діяльністю.

Виходячи із специфіки діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» доходи від комерційної діяльності складають доходи від орендної плати та доходи від абонентної плати за в'їзд на територію ринку. Натомість основні витрати комерційної діяльності пов'язані з обслуговуванням ринку. До них відносять витрати на комунальні послуги, які частково компенсуються орендарями, витрати на оплату праці персоналу, амортизаційні витрати та витрати на ремонт торгових приміщень, витрати на охорону та благоустрій. До складу комерційних витрат відносять також частину адміністративних витрат та витрат на збут.

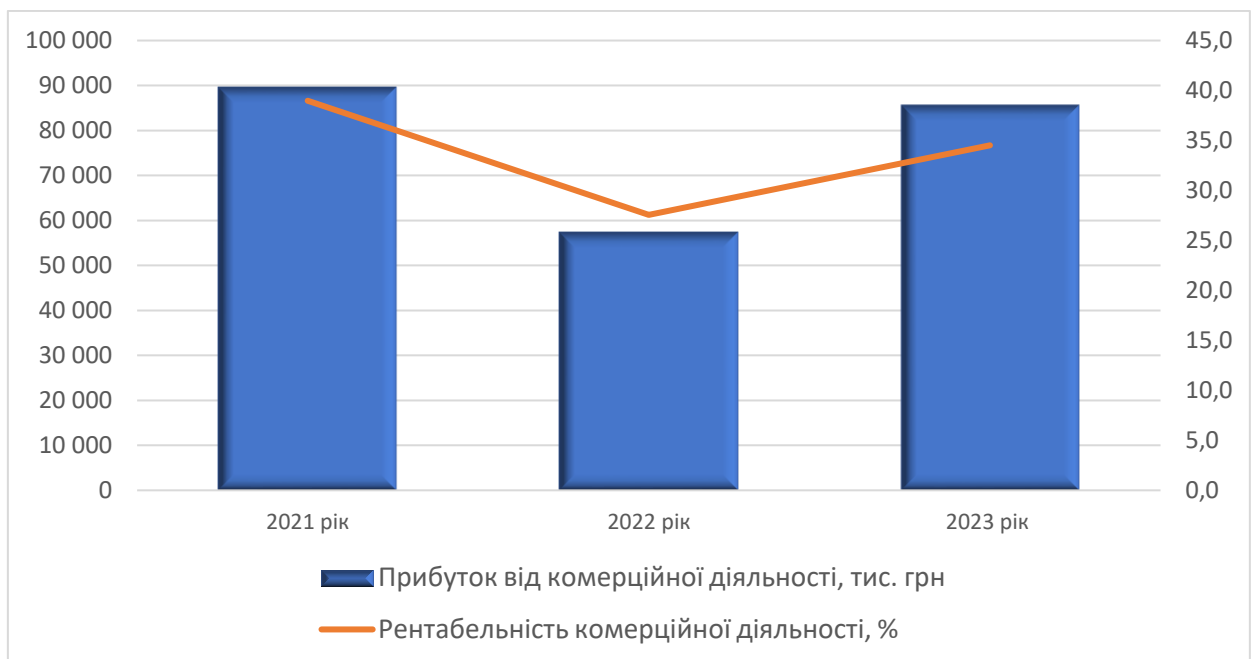


Рис.2.9. Динаміка показників прибутковості комерційної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар».

\*Розраховано за даними фінансової звітності [33]

Як видно з рисунку 2.9., протягом 2021-2023 років комерційна діяльність РСП «Шувар» була прибутковою. У 2022 році прибутковість та рентабельність комерційної діяльності підприємства знизились під впливом війни та безпекових ризиків. Однак у звітному 2023 році підприємству вдалось підвищити економічну ефективність своєї комерційної діяльності.

Організацію комерційної діяльності підприємства характеризують також часткові показники ресурсної ефективності, які відображають розмір одержаного економічного ефекту (прибутку від комерційної діяльності) з розрахунку на 1000 грн всієї вартості активів, вартості основних засобів та вартості інвестиційної нерухомості.

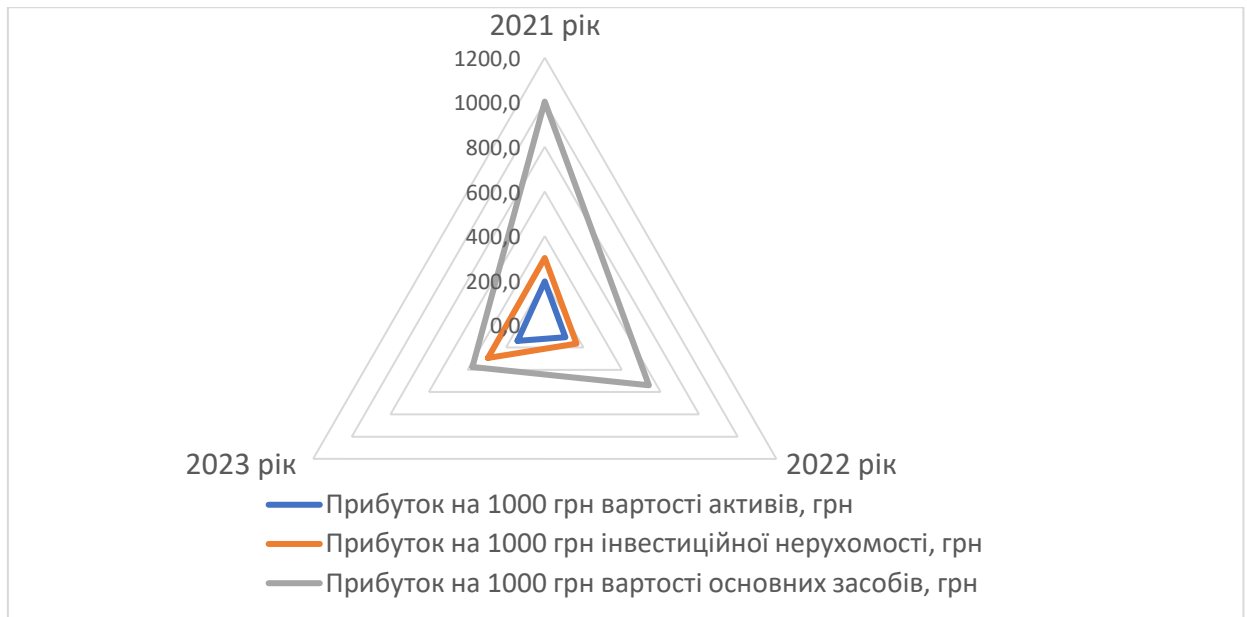


Рис.2.10. Аналіз ефективності комерційної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар»  
\*Розраховано за даними фінансової звітності [33]

Як видно з рис.2.10. комерційна діяльність досліджуваного підприємства характеризується позитивними показниками результативності як загалом, так і з розрахунку на 1000 грн вартості активів. Зазначимо, що у 2023 році обсяг одержаного підприємством прибутку від комерційної діяльності зменшився на 4,4%. Проте, зростання вартості активів, як загалом так і комерційної нерухомості зумовило зниження рівень ефективності.

Аналіз ефективності організації комерційної діяльності вказує, що в складних умовах військового часу ефективність організації комерційної діяльності оптового ринку «Шувар» знизилась. Досліджуване підприємство розуміючи соціальне значення оптової торгівлі продовольчими товарами для стабільності регіону стримує ріст торговельних тарифів, що обмежує його комерційну прибутковість.

### **Розділ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОПТОВОГО РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ «ШУВАР»**

#### **3.1. Стратегічне управління комерційною діяльністю як інструмент вдосконалення її організації**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар» (ТзОВ «РСП «Шувар») функціонує в динамічному ринковому середовищі. Навіть в сталих умовах мирного часу, діяльність підприємства загалом та його комерційна складова піддаються впливу множини зовнішніх чинників. Множинність та багатовекторність впливу зовнішніх чинників на діяльність оптового ринку підсилюється різноманіттям товарного асортименту та диференціації чинників, які впливають на кожну з товарних груп сільськогосподарської продукції. В стресових умовах військового стану мінливість зовнішніх чинників та їх вплив на результати комерційної діяльності суттєво посилюється.

В період воєнного стану, особливої актуальності набувають політико-правові чинники організації комерційної діяльності. Серед політичних чинників відзначимо військову агресію щодо України з боку сусідньої території, яка спричинює складну безпекову ситуацію, породжує загальний стан невизначеності та мінливості умов ведення бізнесу. Це проявляється в нестабільності правового, фіскального та економічного забезпечення комерційної діяльності. На організацію комерційної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» суттєво вплинуло блокування транспортної інфраструктури з боку країн Європейського Союзу, окупація територій на яких виробляється значна частина плодоовочевої продукції. Серед безпекових чинників виділимо також часті повітряні тривоги, які зупиняють будь-яку діяльність на території ринку, пошкодження майна та товарних запасів через ракетні та дроніві атаки, перебої з електропостачанням, яке здорожчує витрати на утримання ринку.

Попри те, відмітимо позитивний вплив на організацію комерційної діяльності оптового ринку міжнародної інтеграції України та її зовнішньо-економічної політики. Так, обраний вектор руху до Європейського союзу та підписання ряду торговельних євроінтеграційних угод вплинули на доступність імпортно-експортної продукції, розширили товарний асортимент ринку. В той час, євроінтеграційні процеси зумовили гармонізацію українського законодавства до європейських стандартів, особливо в частині гарантування якості та безпечності продуктів харчування. Оцінюючи вплив політичних чинників на організацію комерційної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» відмітимо звуження імпорту з країн, які фінансують, підтримують або замовчують військову агресію, розірвання договірних зобов'язань з підсанкційними компаніями.

Вплив політичних чинників проявляється також в тому, що комерційна діяльність підприємства як і будь яка діяльність регламентується Законом України «Про правовий режим воєнного стану». Відповідно до цього Закону були обмежені перевірки та відмінені штрафні санкції щодо порушень діяльності суб'єктів господарювання. Проте, через затягнутість конфлікту та необхідність контролю за певними аспектами господарської діяльності, особливо в сфері торгівлі продуктами харчування були відновлені перевірки РСП «Шувар» на предмет дотримання ним санітарних чи фітосанітарних вимог щодо якості та безпечності товарів які продаються на території ринку.

Регуляторна політика країни впливає також на ліцензування та сертифікацію торговельної діяльності за окремими видами продукції, регламентує діяльність великих операторів ринку з метою запобігання проявів монополізації та недобросовісної конкуренції.

Серед політико-правових чинників на організацію комерційної діяльності досліджуваного підприємства суттєвий вплив справляє фіскальна політика, яка проявляється в податковому регулюванні комерційної діяльності та митій політиці.

Серед економічних чинників найбільші зовнішньої загрози для організації операційної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» пов'язані з зростанням рівня інфляції, зниженням вартості національної валюти, зниженням рівня платоспроможного попиту населення тощо. Їх вплив проявляється в зміні умов функціонування оптових ринків динаміці обсягів та структури попиту і пропозиції, формуванні ринкової кон'юнктури та встановлення цін, а також ефективність роботи учасників ринку.

Загалом 2023 рік характеризувався зростанням реального ВВП на 5% після економічного спаду 2022 року. Проте таке зростання має відновлювальний характер, оскільки порівняно з 2021 роком реальний обсяг ВВП був менший на четвертину. Незважаючи на відновлення, ВВП ще приблизно на чверть менший, ніж у 2021 році. Динаміка ВВП характеризує загальний рівень розвитку економіки, розвиток аграрного виробництва та переробної промисловості, тобто стимулює пропозицію продовольчих товарів, активізує діяльність операторів оптового ринку.

Девальвація гривні призвела до здорожчання імпортової продукції та намагання замінити імпортні товари аналогами вітчизняного виробництва. Інфляція поруч із зниженням платоспроможності населення спричинюють сповільнення торгівельної діяльності, що зменшує активність операторів ринку, знижує попит на послуги оренди торгівельних приміщень та зменшує кількість заїздів на ринок.

Сьогодні на організацію комерційної діяльності оптових ринків сільськогосподарської продукції суттєво впливають соціальні чинники. А саме скорочення чисельності населення сповільнює торгівлю, зменшує споживчий попит на рівні роздрібною торгівлі, а отже і знижує потребу роздрібних магазинів в оптових закупівлях продовольчих товарів. Війна та військові дії сповільнили розвиток готельно-рестранного бізнесу, що зменшує обсяги закупівлі продуктів харчування суб'єктами даного бізнесу.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та динамічного бізнес-середовища організація комерційної діяльності оптових ринків сільськогосподарської продукції має здійснюватися на основі принципів стратегічного управління, яке забезпечить життєздатність підприємства в мінливому зовнішньому середовищі та сформує потенціал для подальшого розвитку.

Основною метою стратегічного управління комерційною діяльністю є формування комплексу управлінських рішень задля досягнення поставлених стратегічних цілей, одержання максимального прибутку та забезпечення стійкої конкурентної позиції [12, с. 43].

Стратегічне управління комерційною діяльністю підприємства має будуватись в контексті базової стратегії розвитку ТзОВ «РСП «Шувар», яка в свою чергу є взаємоузгодженим з цілями та можливостями планом дій на довгострокову перспективу.

Комерційна стратегія є однією з основних функціональних стратегій ОРСП, виходячи з його функцій та мети комерційної діяльності. Формування комерційної стратегії здійснюється на основі принципів організації комерційної діяльності та принципів стратегічного менеджменту, а також із врахуванням специфіки діяльності підприємства.

Основними принципами стратегічного управління комерційною діяльністю є :

- прозорість;
- конкурентність;
- ефективність;
- гнучкість;
- адаптивність;
- інноваційність;
- клієнтроцентричність;
- цифровізація;



- екологізація;
- соціальна відповідальність.

Комерційна стратегія як план стратегічного управління комерційною діяльністю та основа для її організації знаходиться в ієрархічній підпорядкованості базовій стратегії розвитку. Її розробка та ефективна реалізація дозволить ТзОВ «РСП «Шувар» стати не тільки великим торговельним майданчиком, місцем зустрічі продавця та покупця, а й центром координації, розвитку і підтримки всіх учасників аграрного ринку.

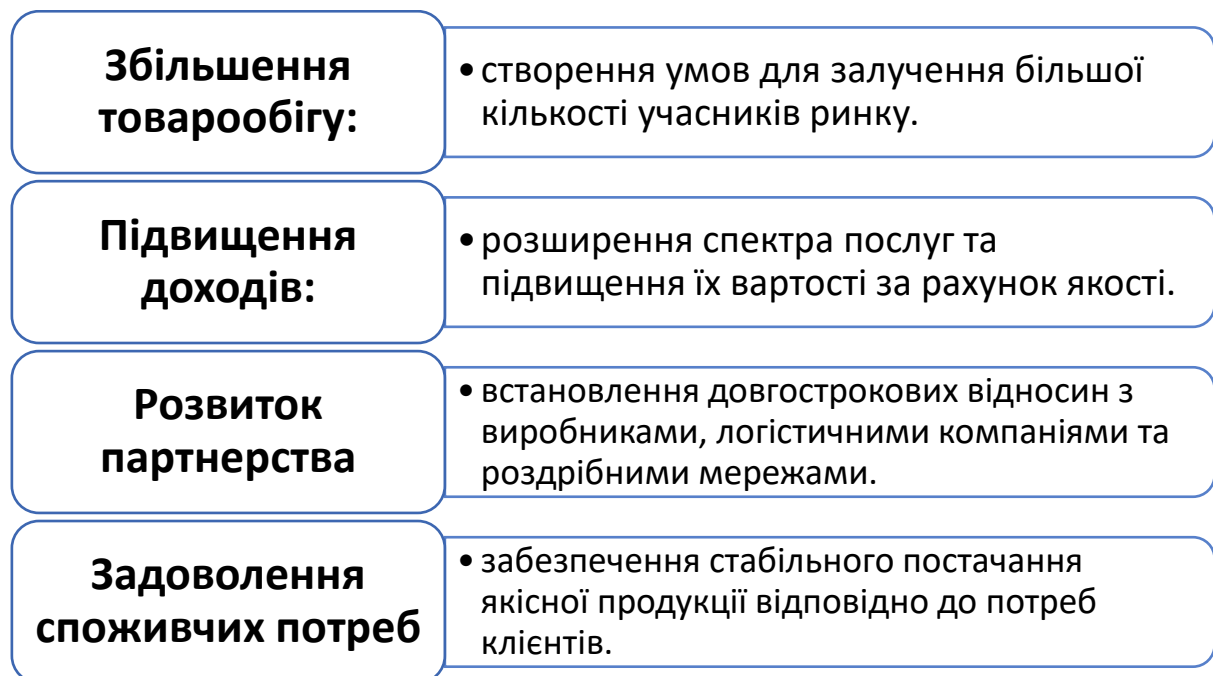


Рис.3.1. Цілі комерційної стратегії

Основними складовими стратегічного управління комерційною діяльністю оптового ринку сільськогосподарської продукції є аналіз зовнішнього середовища, аналіз та оцінка внутрішнього середовища підприємства, визначення цілей та формування базової стратегії розвитку, оцінка конкурентної позиції на ринку комерційних послуг, стратегічне позиціонування та портфельний аналіз, формування конкурентної стратегії та системи функціональних стратегій, реалізація стратегії та систематичний контроль за досягненням стратегічних цілей.

Місія	Візія
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечити ефективне функціонування оптового ринку сільськогосподарської продукції, сприяючи сталому розвитку аграрного сектору, задовольнивши потреби споживачів та максимізуючи вигоди для учасників ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стати лідером серед оптових ринків сільськогосподарської продукції шляхом впровадження інновацій, забезпечення високих стандартів обслуговування та створення сприятливого середовища для торгівлі.</li> </ul>

Рис.3.2. Місія та візія стратегії організації комерційної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар».

Таким чином, комерційна стратегія оптового ринку як комплекс заходів і підприємницьких рішень забезпечення умов стабільного функціонування ринку передбачає такі напрями як:

### 1. Забезпечення конкурентоспроможності

- Встановлення конкурентних цін на послуги оренди торгових місць, зберігання продукції та логістики.
- Підтримка високого рівня обслуговування учасників ринку.
- Створення умов для прямої торгівлі між виробниками та покупцями без зайвих посередників.

### 2. Розширення асортименту продукції

- Залучення нових постачальників для збільшення різноманітності товарів.
- Включення у пропозицію органічної продукції, екзотичних товарів та продукції з доданою вартістю.

### 3. Вдосконалення інфраструктури

- Інвестиції в розширення складських приміщень, холодильних камер і торгових площ.

- Оснащення ринку сучасними технологіями для автоматизації процесів торгівлі та обліку.
- Забезпечення належних умов для зберігання продукції, що підвищує її якість.

#### **4. Ефективна логістика**

- Оптимізація системи транспортування продукції між постачальниками і покупцями.
- Розробка маршрутів доставки для мінімізації витрат і скорочення часу постачання.

#### **5. Цінова стратегія**

- Гнучке ціноутворення на основі попиту, пропозиції та сезонності.
- Впровадження системи знижок для постійних клієнтів або великих закупівель.

#### **6. Інформаційно-аналітичне забезпечення**

- Надання учасникам ринку інформації про попит, пропозицію, тенденції ринку та коливання цін.
- Використання аналітичних платформ для прогнозування розвитку ринку.

#### **7. Розвиток маркетингової діяльності**

- Проведення рекламних кампаній для залучення нових учасників ринку (постачальників і покупців).
- Організація виставок, ярмарків і презентацій продукції.
- Використання онлайн-платформ для просування ринку та продукції.

#### **8. Контроль якості та сертифікація**

- Впровадження систем контролю якості продукції, що реалізується на ринку.
- Надання сертифікатів якості для гарантії безпеки продукції.

#### **9. Цифровізація торгівлі**

- Розробка і впровадження електронної платформи для укладення угод і відстеження поставок.
- Використання систем електронних аукціонів для продажу великих партій продукції.

Формування стратегії комерційної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» пов'язане з вибором бізнес-моделі підприємства. Загалом, бізнес-модель – це своєрідний інструмент обґрунтування стратегічних цілей організації комерційної діяльності ринку сільськогосподарської продукції.

В.Р. Крупа зазначає, що бізнес-модель новочасного оптового ринку сільськогосподарської продукції, яким є ТзОВ «РСП «Шувар» представляє собою цілісну, структуровану і складну економічну систему. Формування бізнес-моделі оптового ринку та її реалізація забезпечується через взаємодію різних груп економічних суб'єктів під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Запропонована В.Р. Крупою бізнес-модель складається з таких ключових елементів як: ключові партнери, ключові ресурси, ключова діяльність, ціннісна пропозиція, відносини з клієнтами, сегменти клієнтів, канали поширення, структуру затрат та потоки доходів [18, с.73].

Бізнес-модель ТзОВ «РСП «Шувар» інтегрує два формати взаємодії бізнесу (B2B і B2C) акцентуючи увагу на дрібногуртових та роздрібних продажах, що відрізняє його модель від бізнес-моделі європейських оптових продовольчих ринків. Ціннісна пропозиція бізнес-моделі комерційної діяльності «РСП «Шувар» базується на широкому спектрі пропонованих комерційних послуг, які організовані відповідно до європейських стандартів торгівлі та сервісу. Специфікою діючої бізнес-моделі досліджуваного підприємства є орієнтація на потреби сегменту HoReCa, надання послуг дистанційної та онлайн-торгівлі, використання буферних зон, а також підтримку виробників «крафтової» продукції. Рівень лояльності клієнтів ринку залишається високим, що підтверджується здебільшого позитивними відгуками щодо умов закупівель.

**Бізнес-модель гуртового ринку сільськогосподарської продукції «Шувар»**

<b>ТЗОВ «РИНОК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ «ШУВАР»»</b>				
<b>КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ</b>	<b>КЛЮЧОВА ДІЯЛЬНІСТЬ</b>	<b>ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ</b>	<b>ВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ</b>	<b>СЕГМЕНТИ КЛІЄНТІВ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ТК «Shuvar для своїх»</li> <li>2. Гуртові ринки Bronisze (Польща); «VeronaMercato» (Італія), «Початок»</li> <li>3. FreshPlaza</li> <li>4. ТОВ «Галичагропак»</li> <li>5. Департамент агропромислового розвитку Львівської ОВА</li> <li>6. Львівська міська рада</li> <li>7. Львівський національний університет природокористування;</li> <li>8. Організації технічної підтримки</li> <li>9. Сервісні організації та служби: банки, юридичні та консалтингові компанії, вивезення сміття, транспорт та доставка, автомобільні сервісні центри</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управління нерухомим майном</li> <li>2. Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна та торговельного обладнання</li> <li>3. Послуги в сфері торгівлі</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Європейський стандарт організації гуртової торгівлі</li> <li>2. Угоди без посередників</li> <li>3. Концентрація широкого асортименту продукції в одному місці</li> <li>4. Мінімізація комерційних ризиків завдяки широкій інформаційній підтримці</li> <li>5. Безпека і якість продукції</li> <li>6. Зберігання запасів</li> <li>7. Онлайн-продаж і доставка продукції</li> <li>8. VIP-обслуговування для сегменту HoReCa</li> <li>9. Комісійні продажі</li> <li>10. Умови для налагодження співпраці та розвитку</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Індивідуальний підхід у питаннях співпраці з орендарями/ власниками площ у павільйонах</li> <li>2. Чіткі та прозорі договірні умови</li> <li>3. Програми лояльності для постійних клієнтів</li> <li>4. Інформаційно-консультативна підтримка (сервіс «Shuvar info»)</li> <li>5. Соціальні та професійні комунікації</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фермерські господарства та інші професійні сільськогосподарські виробники</li> <li>3. Постачальники: логістично-розподільчі центри, імпортери, торгові посередники</li> <li>4. Орендарі комерційних приміщень і конференц-залу</li> <li>5. Професійні покупці сфери роздрібною торгівлі</li> <li>6. Професійні покупці сфери HoReCa</li> <li>7. Переробні підприємства</li> <li>8. Роздрібні покупці</li> <li>9. Сервісні організації</li> </ol>
<b>СТРУКТУРА ЗАТРАТ</b>		<b>ПОТОКИ ДОХОДІВ</b>		
<p>Основна частина затрат – операційні витрати (69%)</p> <p>Основні статті затрат: матеріальні (6%); оплата праці з відрахуваннями (29%); амортизація (12,5%), інші операційні витрати (52,5%)</p>		<p>Оренда площ у торгових павільйонах</p> <p>Плата за в'їзд на територію</p> <p>Оренда місць для продажу з автомобілів</p> <p>Оренда торговельного обладнання</p> <p>Інші види послуг, зокрема рекламні, сервісні, консалтингові</p>		

Рис.3.3. Бізнес-модель організації комерційної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар»\*

\*Джерело [18, с.71]

Основними напрямками вдосконалення бізнес-моделі підприємства, а отже і формування його стратегії є: збільшення частки оптових продажів, покращення комунікації та розширення співпраці з основними сегментами клієнтів, розвиток торгівельної інфраструктури, розвиток аукціонних торгів, розвиток партнерських відносин з виробниками та продавцями сільськогосподарської продукції тощо.

### **3.2. Підвищення ефективності організації комерційної діяльності через стимулювання продажів сільськогосподарської продукції**

Ефективність організації комерційної діяльності досліджуваного підприємства залежить від орендної плати та плати за заїзд на територію ринку. Розбудовуючи ринкову інфраструктуру та інвестуючи в модернізацію діючих торговельних приміщень, ТзОВ «РСП «Шувар» матиме економічну вигоду лише тоді, коли на ринку буде «кипіти» торговельна діяльність. Чим активніше будуть проводитись торгові операції на території ринку, тим більшою буде кількість заїздів на ринок, плата за оренду стаціонарних та пересувних торговельних майданчиків.

Таким чином, важливим елементом вдосконалення організації комерційної діяльності оптового ринку є стимулювання продажів сільськогосподарської продукції, промоція ринку як місця задоволення споживчих потреб.

Загалом, стимулювання продажів – це тимчасові спонукальні методи та прийоми, які пришвидшують та актуалізують прийняття рішення щодо купівлі-продажу сільськогосподарської продукції на території ринку.

Сучасні методи стимулювання продажів на оптовому ринку можна розглядати як сукупність прийомів, що використовуються на всіх етапах сільськогосподарської продукції. Ці заходи спрямовані на три ключові групи ринку: споживачів, оптових і роздрібних торговців, а також власний збутовий персонал. Їх головною метою є максимальне, хоча й тимчасове, зростання числа нових клієнтів. Такі дії заохочують покупців до негайного придбання товару і формують активний взаємозв'язок між продукцією та кінцевим споживачем. Якщо стимулювальні заходи враховують очікування клієнтів і відповідають специфіці товару, вони сприяють формуванню позитивного ставлення покупців до продукту [30, с.79].

Заходи щодо стимулювання обсягів продаж сільськогосподарської продукції на території ТзОВ «РСП «Шувар» умово можна розділити на такі групи:

- Стимулювання виробників сільськогосподарської продукції до прямих продаж на ринку.
- Стимулювання великих та малих операторів ринку (продавців) щодо розширення їх торгівельної діяльності
- Стимулювання клієнтів сегменту B2B (переробні підприємства, роздрібні магазини, ресторани, кафе, готелі)
- Стимулювання клієнтів сегменту B2C (сімейні закупи, сезонні ярмарки).

Стимулювання виробників сільськогосподарської продукції до прямих продаж на ринку є однією з найважливіших задач менеджменту ринку та регіонального агро-маркетингового центру в структуру якого входить РСП «Шувар». Серед заходів щодо підтримки торгівельної діяльності на ринку малого та середнього агробізнесу виділимо запровадження освітніх програм для дрібних виробників, надання їм консультаційних послуг та фінансової підтримки щодо можливості прямого продажу продукції, розробки власного логотипу чи торгової марки, реклами та промоції задля їх адаптації до вимог ринку та підвищення їх конкурентоспроможності. Гарно стимулює прямі продажі сільськогосподарської продукції на території ринку організація ярмарків, виставок, дегустацій та інших заходів популяризації продукції. Варто розглянути можливість для малих виробників продавати продукцію під брендом ТзОВ «РСП «Шувар» за умови підтверженої документально належної якості товару, або надання персоналом ринку рекламних послуг з наголосом на локальність, якість та екологічність продукції.

Що стосується стимулювання діючих операторів ринку, щодо розширення торгівельної діяльності, то це передусім подальша модернізація інфраструктури, облаштування сучасних складських приміщень із системами

охолодження, розвиток сегменту логістичних послуг, що дозволить мінімізувати втрати продукції під час транспортування, посередництво у взаєминах операторів ринку із фінансовими установами щодо кредитування та страхування їх діяльності. Вагомим інструментом активізації торгівельної діяльності діючих операторів є проведення тренінгів і семінарів для виробників та продавців щодо нових технологій, стандартів якості та методів ведення торгівельного бізнесу, а також надання аналітики щодо ринкових трендів, цін та попиту.

Стимулювання покупців ТзОВ «РСП «Шувар» стосується частоти покупки та розміру чеку. Зазначимо, що специфіка ринку передбачає роботу з сталими покупцями, яких умовно можна розділити на два сегменти, а саме В2В (які купують сільськогосподарську продукцію в цілях бізнесу) та В2С (які купують сільськогосподарську продукцію задля кінцевого споживання).

Зазначимо, що розрізняють два напрями стимулювання попиту на оптовому продовольчому ринку, а саме це прийоми та способи стимулювання попиту безпосередньо на території ринку та ринкові інструменти стимулювання попиту [38, с.63].

До інструментів стимулювання попиту оптових продажів сільськогосподарської продукції відносять ті, які використовують коли покупець вже зайшов на територію ринку. До таких методів відносять демонстрацію товарів, вдосконалення викладки товарів на полицях, використання системи розпродаж, високу культуру обслуговування клієнтів, рекламу в магазині, діяльність торгових представників тощо.

Натомість ринкові інструменти стимулювання оптових продажів сільськогосподарської продукції мають на меті переконати потенційного покупця відвідати ринок, демонструють лояльність РСП «Шувар» чи окремих операторів ринку до усіх сегментів покупців. До такої категорії методів стимулювання роздрібного продажу відносять рекламу, зовнішню вивіску, елементи прямого маркетингу, спонсорство, соціальну активність тощо.



Один із ключових способів збільшення продажів на оптовому ринку сільськогосподарської продукції «Шувар» є це створення раціонального, повного та стабільного асортименту продовольчих товарів. Склад і частота оновлення асортименту впливають на розмір товарообороту операторів ринку та їхню економічну результативність. Відсутність деяких товарів створює негативну реакцію як оптових так і роздрібних покупців, що може спонукати їх звернутись до іншого оператора ринку, використовуючи його конкурентні позиції.

Асортимент товарів та попит на них взаємопов'язаний. Широкий вибір товарів стимулює попит, водночас саме попит використовує розширення чи коригування асортименту. Однак, дуже широкий асортимент може перевантажувати покупців. Формування асортименту продовольчих товарів на території РСП «Шувар» включає підбір операторами ринку основних груп товарів, їх видів, видів, а також врахування цінових сегментів. Наприклад, рибний асортимент може включати різні види риби (свіжа, охолоджена, заморожена), супутні морепродукти та консерви, представлені в різних цінових діапазонах.

Сучасні методи організації комерційної діяльності передбачають використання оптовими ринками сільськогосподарської продукції інструментів електронної комерції, що дозволяє використовувати цифрові платформи та інструменти для здійснення торгівлі, управління бізнес-процесами та комунікації між учасниками ринку. Електронна комерція є засобом автоматизації торгівельних операцій, збільшення доступу до ринку, підвищення ефективності логістики, зниження витрат та підвищення прозорості торгівлі. Основними результатами розвитку електронної комерції ТзОВ «РСП «Шувар» є:

- спрощення торговельних процесів, а саме, швидке укладання угод, електронний обмін документами та відомостями;

- зниження витрат через усунення посередників і зменшення витрат на збут;
- інтеграція учасників ринку, в тому числі, забезпечення зручної взаємодії між фермерами, оптовиками, логістичними компаніями та покупцями;
- стимулювання розвитку ринку учасників через впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, запровадження електронної комерції в першу чергу, є засобом підвищення ефективності торговельних процесів. Так, автоматизація закупівель і продажів, широке використання електронної платформи дає можливість спростити операції між постачальниками і покупцями, забезпечуючи швидке оформлення замовлень, викладання умов і контроль за їх виконанням. Електронна комерція є чинником зниження трансакційних витрат (витрати на логістику, посередників і документообіг, що підвищує ефективність комерційної діяльності).

Окрім того, електронна комерція розширює локалізацію оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією, відкриває можливості для роботи з ширшою аудиторією покупців, зокрема ресторанами, мережами супермаркетів та приватними підприємцями. Розвиток онлайн-платформи дозволяє учасникам ринку оперативно порівнювати ціни на різних майданчиках, забезпечує прозорість умов укладання договорів та відкритий доступ до інформації ринкову кон'юнктуру. Дані з електронних платформ можуть використовуватися для аналізу споживчої поведінки, запиту на продукцію та сезонних коливань, що дозволяє оптимально планувати виробництво і постачання.

Загалом сучасні інформаційні технології дозволяють великим операторам ринку ефективно управляти ланцюгами постачання, оптимізувати маршрути доставки завдяки інтегрованим логістичним системам,

контролювати процес доставки сільськогосподарської продукції, забезпечувати збереження її якості завдяки спеціальним трекінгам.

Таким чином, вдосконалення організації комерційної діяльності у відносинах з покупцями ринку полягає в просуванні онлайн-платформи Інтернет-ринок «Шувар», розвитку партнерства з мережами роздрібною торгівлі та сферою HoReCa. Для покупців сегменту B2B важливо гарантування якості та безпечності продукції, тому елементом стимулювання продажів в даному сегменті є покращення лабораторних досліджень, наявність та стабільність системи зберігання продукції, а також комфортність здійснення покупки. Для таких клієнтів варто розвивати онлайн-замовлення товару з подальшою доставкою або самовивозом.

Покупці сегменту B2C обирають територію ринку для здійснення сімейних закупів через широкий асортимент продукції. Хорошим інструментом їх стимулювання будуть сезонні ярмарки, знижки на в'їзд у вихідні, розвиток розважального центру тощо.

Реалізація зазначених заходів стимулюватиме продажі сільськогосподарської продукції, сприятиме зменшенню втрат через покращення логістики та зберігання, а також підвищить конкурентоспроможність місцевих виробників. Крім того, це дозволить оптовим ринкам зайняти стійкі позиції на ринку, залучаючи більше клієнтів і партнерів.

У кінцевому підсумку, комплексний підхід до стимулювання продажів і оптимізації діяльності створить умови для стабільного розвитку аграрного сектору та забезпечення продовольчої безпеки країни.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження організації комерційної діяльності оптового ринку сільськогосподарської продукції «Шувар, можна зробити наступні висновки та пропозиції:

1. Комерційна діяльність підприємств торгівлі – це багатогранна система товарного-грошових відносин, які виникають на різних етапах руху товарів та послуг від виробника до споживача та передбачають здійснення сукупності купівельно-продажних операцій задля задоволення споживчих потреб з одночасним одержанням економічного ефекту.

2. Оптовий ринок сільськогосподарської продукції – це юридична особа (підприємство), діяльність якого сфокусована на наданні послуг щодо забезпечення оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією і яка отримала відповідний офіційний статус. Оптовий ринок сільськогосподарської продукції відіграє роль синтезатора економічних потреб учасників аграрного ринку, він узгоджує економічні інтереси сторін, формуючи на їх переплетенні певну ринкову ціну.

3. Оптовий ринок сільськогосподарської продукції – це місце зустрічі продавця (виробника) сільськогосподарської продукції із діючими чи потенційними покупцями, якими можуть бути дрібно-гуртові чи роздрібні торгівельні підприємства, підприємства сфери HORECA або кінцеві споживачі агропродовольства

4. Комерційна діяльність підприємств оптового ринку – це сукупність взаємопов'язаних процесів та дій, спрямованих на забезпечення ефективного товарообігу сільськогосподарської продукції на ринку задля задоволення потреб основних учасників ринку та отримання власної економічної вигоди.

5. Відповідно до чинного законодавства, оптові ринки сільськогосподарської продукції не є безпосередніми операторами ринку. Їх комерційна діяльність спрямована на надання послуг щодо організованих

умов торгівлі на облаштованих торгових майданчиках з використанням якісного торгівельного обладнання, забезпечення та гарантування якості продовольчих товарів через розвинену мережу складських приміщень, холодильного обладнання, а також пакувальних сервісів та лабораторних центрів, здійснення кон'юнктурних досліджень щодо зміни споживчих запитів та прогнозування товарної пропозиції та динаміки цін.

6. ТзОВ «РСП «Шувар» є найбільший ринком сільськогосподарської продукції, який першим в Україні одержав офіційний статус «оптового ринку сільськогосподарської продукції». З 2008 року ТзОВ «Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар» є членом Світової організації оптових ринків. З 2011 року підприємство входить до Асоціації оптових ринків сільськогосподарської продукції України.

7. Основним видом діяльності ТзОВ «РСП «Шувар» є надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Станом на кінець 2023 року на території РСП «Шувар» працювало близько 500 постійних орендарів. Загальна площа критих торгівельних площадок складає 50000 м<sup>2</sup>. Окрім того, потенційно на території ринку можуть працювати більше 600 нестационарних торгових точок з автомобілів (МТА). Щорічно за даними офіційного сайту компанії на території РСП «Шувар» продається близько 900 тис. тон аграрної продукції за майже 30 тис. товарних найменувань.

8. Основними напрямками здійснення комерційної діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар» є: організація торгівельної діяльності гуртовими партіями сільськогосподарської продукції, інформаційно-аналітичне забезпечення торгових операцій між операторами ринку, логістична діяльність щодо зберігання продукції в холодильних камерах та на складах, організації, транспортування товарів, забезпечення умов для швидкого розвантаження, сортування та пакування продукції, проведення оптових торгів та аукціонів,

сприяння безпосередній співпраці між фермерами та кінцевими споживачами без участі посередників, контроль якості та сертифікація окремих партій сільськогосподарської продукції, здійснення електронної комерції, розвиток партнерських відносин, освітні та консультативні послуги, розвиток торгівельної інфраструктури.

9. Основним критерієм ефективності операційної діяльності ТзОВ «РСП «Шувар», а з тим і ефективності його комерційної діяльності є операційна рентабельність. Операційна рентабельність – це узагальнений індикатор діяльності підприємства, це комплексний показник раціональності використання підприємством матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, який характеризує рівень досягнення цільових показників та характеризує загальну ефективність менеджменту.

10. За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що загалом рентабельність операційної діяльності підприємства протягом аналізованого періоду зросла на 5,4 в.п. Попри те, ми спостерігаємо зниження рентабельності продажу товарів та послуг, що є негативним явищем. Збільшення вартості основного капіталу зумовило зменшення ефективності його використання в комерційних цілях. Динаміка показників рентабельності оборотного капіталу та власного капіталу також зумовлена зміною їх балансової вартості, яка зросла більше ніж розмір чистого прибутку. В цьому контексті слід наголосити, що ефективність комерційної діяльності має відсунутий в часі характер, бо основні тогорічні витрати пов'язані із модернізацією та оновленням торгових приміщень, що збільшує їх вартість та відповідно знижує рентабельність. В умовах військового стану підприємство не стало значно підвищувати орендну плату для торговців ринку, що також стало причиною зниження показників рентабельності.

11. Протягом 2021-2023 років комерційна діяльність РСП «Шувар» була прибутковою. У 2022 році прибутковість та рентабельність комерційної діяльності підприємства знизилась під впливом війни та безпекових ризиків.

Однак у звітному 2023 році підприємству вдалось підвищити економічну ефективність своєї комерційної діяльності.

12. Комерційна діяльність досліджуваного підприємства характеризується позитивними показниками результативності як загалом, так і з розрахунку на 1000 грн вартості активів. Зазначимо, що у 2023 році обсяг одержаного підприємством прибутку від комерційної діяльності зменшився на 4,4%. Проте, зростання вартості активів, як загалом так і комерційної нерухомості зумовило зниження рівень ефективності.

13. Аналіз ефективності організації комерційної діяльності вказує, що в складних умовах військового часу ефективність організації комерційної діяльності оптового ринку «Шувар» знизилась. Досліджуване підприємство розуміючи соціальне значення оптової торгівлі продовольчими товарами для стабільності регіону стримує ріст торгівельних тарифів, що обмежує його комерційну прибутковість.

14. У сучасних умовах жорсткої конкуренції та динамічного бізнес-середовища організація комерційної діяльності оптових ринків сільськогосподарської продукції має здійснюватися на основі принципів стратегічного управління, яке забезпечить життєздатність підприємства в мінливому зовнішньому середовищі та сформує потенціал для подальшого розвитку.

15. Стратегічне управління комерційною діяльністю підприємства має будуватись в контексті базової стратегії розвитку ТзОВ «РСП «Шувар», яка в свою чергу є взаємоузгодженим з цілями та можливостями планом дій на довгострокову перспективу.

16. Комерційна стратегія є однією з основних функціональних стратегій ОРСП, яка формується на основі обраної бізнес-моделі. Бізнес-модель ТзОВ «РСП «Шувар» представляє собою цілісну, структуровану і складну економічну систему, яка складається з таких ключових елементів як: ключові партнери, ключові ресурси, ключова діяльність, ціннісна пропозиція,

відносини з клієнтами, сегменти клієнтів, канали поширення, структуру затрат та потоки доходів.

17. Комерційна стратегія ТзОВ «РСП «Шувар» як напрям вдосконалення організації комерційної діяльності підприємства має забезпечувати такі стратегічні цілі як збільшення товарообігу, підвищення доходів, розвиток партнерства та задоволення споживчих потреб.

18. Підвищення ефективності організації комерційної діяльності досліджуваного підприємства залежить від орендної плати та плати за заїзд на територію ринку. Розбудовуючи ринкову інфраструктуру та інвестуючи в модернізацію діючих торговельних приміщень, ТзОВ «РСП «Шувар» матиме економічну вигоду лише тоді, коли на ринку буде «кипіти» торговельна діяльність. Чим активніше будуть проводитись торгові операції на території ринку, тим більшою буде кількість заїздів на ринок, плата за оренду стаціонарних та пересувних торговельних майданчиків.

19. Таким чином, важливим елементом вдосконалення організації комерційної діяльності оптового ринку є стимулювання продажів сільськогосподарської продукції, промоція ринку як місця задоволення споживчих потреб.



## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Антоненко О.М., Міщук І.П., Хамула О.О. Формування систем електронної торгівлі і логістика: теорія та практика організації. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». 2012. № 749. С. 349–356.
2. Алейнікова О.В. Система оптових ринків сільськогосподарської продукції: необхідність державного регулювання. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2010. № 9. Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=178>
3. Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М., Рудницький С.І., Хом`як Ю.М. Організація торгівлі: Підручник. 2-ге видання., перероб. та доп. Київ. Центр учбової літератури. 2018. С. 632.
4. Апопій В.В., Шалева О.І., Лопашук О.І. Інфраструктура оптового ринку агропродовольчих ресурсів України: проблеми розвитку. Регіональна економіка. 2010. № 2. С. 191-198.
5. Бабух І.Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(1). С. 23-26
6. Балабанова Л.В., Германчук А.М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: навч. пос. Київ: Професіонал, 2004. 288 с.
7. Грінченко О.В. Організаційно-економічний механізм створення оптових продовольчих ринків. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2011. №1. С.139-141
8. Гонський М.Д. Сутність і зміст комерційної діяльності торговельного підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.1. С. 177–182.
9. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
10. 10 фактів про ринок «Шувар». <https://shuvar.com/news/4106/10-faktiv-pro-rynok-Shuvar>

11. Доманська Н. А. Оптові ринки сільськогосподарської продукції як форми підприємницької діяльності та їх організаційно-правові форми та моделі. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького*, 2017. 81, с. 88–92.

12. Дяченко Т. О. Необхідність використання стратегічного управління в комерційній діяльності підприємств. *Економічні студії*. 2017. № 2. С. 41-45.

13. Комерційна діяльність : підруч. / за ред. проф. В. В. Апопія. К. : Знання, 2008. – 558 с

14. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.big-library.com.ua/book/>

15. Копитко О. В. Інфраструктурне забезпечення оптових ринків сільськогосподарської продукції. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.1. С. 266-272.

16. Криковцева Н.О. Казакова О.Б., Саркісян Л.Г., Авдеєнко Л.Л. та ін. Комерційна діяльність: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 296 с.

17. Крисько Ж. Сутність та види комерційної діяльності підприємства. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2013. - Вип. 18. С. 75-83. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Un\\_msm\\_2013\\_18\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Un_msm_2013_18_12).

18. Крупа В.Р. Бізнес-моделювання, як інструмент стратегічного управління розвитком гуртового ринку сільськогосподарської продукції. *Аграрна економіка*. 2023, Т. 16, № 1-2. С. 69-80.

19. Лабунець В. О., Ступчук С. М. Індикатори оцінки рівня ефективності комерційної діяльності підприємств. *Економічні студії*. 2018. № 1(19). С. 46–49. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/533416>

20. Лисак Г. Г. Управління комерційною діяльністю підприємства оптової торгівлі на основі ціннісних пріоритетів / Г. Г. Лисак // *Бізнес Інформ*. - 2015. - № 5. - С. 146-151. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_5\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_5_23).

21. Мацьків Г. В., Райтер Н. І. Тенденції розвитку електронної комерції. *Вісник ЛНУП: економіка АПК*. 2023. № 30. С. 163–169.

22.Оптова торгівля в Україні : монографія / А.А. Мазаракі, Г.М. Богославець, О.М. Трубей, А.М. Носуліч ; за ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 208 с

23.Павленчик Н. Нормативно-правове забезпечення діяльності оптових ринків сільськогосподарської продукції. Аграрна економіка. 2013. Т. 6, № 1-2. С. 52-58.

24.Причепя, І., Лесько, О., & Горенко, Р. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. *Економіка та суспільство*, 2022. (35). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-39>

25.Про оптові ринки сільськогосподарської продукції : Закон України від 25.06.2009 № 1561 VI (із змінами) [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1561-17#Text>

26.Розумей С.Б., Голь А.О. Сутність та етапи комерційної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск 14. С. 498–504. URL: <http://surl.li/fyska>

27.Саблук О. О. Суть і принципи комерційного підприємництва і комерційної діяльності. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки : збірник наукових праць*. 2018. № 1 (10). С. 74–79.

28.Семененко О. Г., Доскоч А.С. Комерційна діяльність підприємства: система аналізу та оцінки. *Економічний вісник університету : зб. наук. праць учених та аспірантів, Переяслав (Київ. обл.) : Університет Григорія Сковороди в Переяславі*, 2022. Вип. 55. С. 105–118.

29.Сінгаєвський І. О., Розумей С. Б., Гаврилова Т. В., Скригун Н. П. Комерційна діяльність. Київ: НУХТ, 2019. 101 с.

30.Сокол П.М., Мовчан А.О. Особливості стимулювання збуту на торговельному підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип.65. С.78-82

31.Сотник А. А. Експрес-діагностика ефективності комерційної діяльності торговельних підприємств. Економічний простір. 2021. № 176. С. 89-94. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2021\\_176\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2021_176_17).

32.Структурні зміни та сучасні тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України: монографія /Апопій В. В., Міщук І. П., Антонюк Я. М. та ін.; за ред. проф. Апопія В. В. Львів : «Новий Світ -2000», 2017. 440 с.

33.Товариство з обмеженою відповідальністю «Ринок сільськогосподарської продукції «Шувар» : Інформація для акціонерів та стейкхолдерів. Режим доступу: [http://shuvar\\_orsp.emitents.net.ua/ua/docs/?fg\\_id=102](http://shuvar_orsp.emitents.net.ua/ua/docs/?fg_id=102)

34.Филевич Л.Г., Попова Л.О., Прядко О.М., Мітяєва Т.Л., Прибилович Л.А. Комерційна діяльність: навчальний посібник з дисципліни «Комерційна діяльність». – Харків: ХДУХТ, 2014. - 225 с.: іл.

35.Чміль Г. Л. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібною торгівлі. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. Т. 29 (68). № 4. С. 117-122.

36.Шерстюк С.В. Оптові ринки сільськогосподарської продукції. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки.* 2013. Випуск 6. Том 1. С.334-338

37.Шубравська О.В., Ринденко Н.А. Оптові ринки сільськогосподарської продукції : європейський досвід та українські перспективи. Економіка України. 2012. № 8. С. 77-85.

38.Шиндировський І.М. Сучасні методи активізації продажу в роздрібній торгівлі. *Торгівля, комерція, підприємництво*, 2011. Вип.12. С.63-64.

39.Яців І.Б. Еластичність попиту на продовольчі товари як елемент конкурентного середовища. Вісник Хмельницького національного університету. 2010, № 2. Т. 1. С. 61–64.