

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Магістра

на тему: «Розробка комерційної політики компанії «Novaline»

Виконав: студент 2 курсу, групи М-61

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Олександр ЛЕВІН



Керівник: к.е.н., доц. Алла КОВАЛЕВСЬКА



Рецензент: д.н.держ.упр., проф. Вікторія ШВЕДУН

Харків – 2023

МІН  
арк й націо

УКРАЇН  
верс В.Н. Каразі

но-нау т «Каразі ська шко а бізнесу»  
Кафедра управл ня та адмін стрування  
вищої о (освітньо- фікац рівень) магістр  
Спеці 073 «Менеджм »  
-проф на програма «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри



одимир РОДЧЕН

підпи ім'я, прізвище

“30” червня 2023 рок

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

ександру Аркаді

(прізвище, ім'я, по ба удента)

1. роботи «Розроб ерційної по мпанії «Novaline»

Кері ик робо и: одимирівна, к.е.н., доце  
(прізвище, ім'я, по бат і, на упінь, в не зв ння)

затвердже наказом по верси ід “20” жо ня 2023 ро № 4501-5/3025  
2. рок подання студ робо 15 истопада 2023 ро

3. Пер к питань, які потрібн розроби

Вступ. еорет формування ерційної пол підприємства:  
поняття мерці по ка, ці зада комерційної по и;  
теорети підходи до розробки мерці ої по підприємства. аліз  
мерційної діяль мпанії «Novaline» изначення переду  
формування мерці ої по ки: загал хара тери об'єкту  
дослідження; діагностика ефекти мерційної діяль мпанії; аліз  
нкурен ного середо ища. Розробка мерці ної по мпанії  
«Novaline»: форм вання нцепту них засад мерційної по  
підприємства; розробка ціл завдань; перелі практ них  
рек ндацій з розробки мерці ної по мпанії «Novaline». и.  
Спи тератури.

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

#### 5. Дата видачі завдання «30» червня 2023 року

Студент   
підпис

Олександр ЛЕВІН  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи   
підпис

Алла КОВАЛЕВСЬКА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1 Сутність і значення комерційної політики в забезпеченні функціонування та розвитку підприємства .....	8
1.2 Функції та завдання комерційної діяльності підприємства, які пріоритезуються за допомогою комерційної політики .....	15
1.3 Підходи і методи щодо розробки комерційної політики підприємства .....	19
Висновки за першим розділом .....	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ NOVALINE ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ .....	26
2.1 Загальна характеристика компанії «Novaline» .....	26
2.2 Діагностика ефективності комерційної діяльності компанії «Novaline» .....	34
2.3 Аналіз конкурентного середовища діяльності компанії «Novaline» .....	42
Висновки за другим розділом .....	50
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА КОМЕРЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ «NOVALINE» .....	53
3.1 Ключові напрямки змін комерційної політики компанії «Novaline» .....	53
3.2 Формування комплексу цілей та завдань комерційної політики компанії «Novaline» .....	60
3.3 Рекомендації з розробки та реалізації комерційної політики компанії «Novaline» та очікувані результати .....	65
Висновки за третім розділом .....	70
ВИСНОВКИ .....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	76
Додатки .....	83

## ВСТУП

Сучасний ринок є динамічним, змінним, нестабільним та навіть загрозливим. Всі бізнес-суб'єкти, які функціонують та розвиваються за даних умов, спрямовують безліч власних зусиль на удосконалення управління, яке б відповідало викликам і тенденціям. Найбільш масштабно і багатогранно зміни проявляються в комерційній діяльності, для якої характерний вільний вибір виду підприємницької діяльності, поширення товарно-грошових відносин на господарську, економічну, соціальну діяльність, розвиток товарних зв'язків, товарно-грошовий обмін продуктів праці відповідно до законів ринку. Для кожного підприємства питання удосконалення та підвищення ефективності комерційної діяльності є актуальним та важливим, що об'єктивно зумовлено розвитком конкурентного середовища та появою нових управлінських технологій, орієнтованих на задоволення потреб ринку. З огляду на це дедалі більшого значення набуває важливість вирішення задачі щодо пошуку індивідуальних методів та підходів, управлінських заходів покращення ефективності комерційної діяльності.

Комерційна діяльність є важливою складовою успіху підприємства в ринкових умовах. Вона дозволяє підприємству забезпечити та реалізувати попит на свою продукцію і послуги, отримати прибуток і завоювати конкурентні переваги. Вона є основною характеристикою усіх ринкових відносин та забезпечує максимальну результативність господарської діяльності. Здійснення даного виду діяльності потребує якісного аналізу, організації оптимального контролю за показниками комерційної діяльності, формалізації комерційних процесів, визначення правил гри на ринку, що дозволяє менеджменту усіх рівнів відповідальності уточнювати стратегію і тактику розвитку бізнесу, підвищувати ефективність вирішення завдань управління на всіх ланках господарської діяльності та підвищувати конкурентоспроможність бізнесу.

Маємо відзначити, що дослідженню проблеми комерційної діяльності та її удосконаленню присвятили праці багато закордонних та українських вчених, серед яких Г. Альстренд, І. Ансофф, А. Бірман, С. Віссемах, Г. Джонс, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, І. Багорова, А. Виноградська, Г. Дяченко, Н. Криковцева., Ф. Котлер, О. Ортинська, Л. Попова, Л. Прибилович, Л. Филевич, А. Шевляков та інші. У той же час, наукові публікації все більше присвячені саме питанням організації та реалізації комерційної діяльності, в меншому ступені обґрунтуванню підходів щодо комплексного управління даним процесом, в тому числі розробки основоположного документу комерційної політики підприємства. Також маємо наголосити на актуальності питання формування комерційної політики з боку практиків – підприємців, бізнесменів, власників і найманих керівників, які відзначають наявність високого запиту на розробку універсальних та індивідуальних порад щодо вибору комплексних дій, принципів та методів здійснення комерційної діяльності. Саме такі міркування і обумовили актуальність обраної теми роботи.

Мета кваліфікаційної роботи – розробка комерційної політики компанії «Novaline» з метою забезпечення покращення ефективності господарчої діяльності та досягнення стратегічних цілей.

Для досягнення поставленої мети необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- визначити сутність комерційної політики підприємства та систематизувати ключові завдання, які вона вирішує;
- конкретизувати основні елементи комерційної політики та їх взаємозв'язок;
- представити загальну характеристику компанії «Novaline» та з'ясувати особливості здійснення комерційної діяльності, які формують підґрунтя оновленої комерційної політики;
- провести діагностику ефективності комерційної діяльності компанії «Novaline» задля визначення сильних і слабких сторін, що стануть визначальними чинниками оновленої комерційної політики;

- проаналізувати конкурентне середовище компанії «Novaline» та побудувати профілі комерційної політики конкурентів, що обґрунтує основні конкурентні особливості оновленої комерційної політики;
- розробити концептуальні засади комерційної політики компанії «Novaline»;
- сформулювати комплекс цілей і завдань комерційної політики компанії «Novaline» та перелік рекомендацій;
- сформулювати перелік практичних рекомендацій з розробки комерційної політики компанії «Novaline» та основні принципи їх реалізації.

Об’єкт дослідження – господарча діяльність та комерційна політика компанії «Novaline».

Предмет дослідження – теоретичні та методичні аспекти формування комерційної політики підприємства, методи, інструменти і засоби покращення ефективності комерційної діяльності підприємства.

Інформаційною основою для написання кваліфікаційної роботи магістра стали здобутки теорії менеджменту, монографії та матеріали наукових публікацій періодичних видань вітчизняних і зарубіжних вчених стосовно управління розвитком, підручники та довідкова література, матеріали конференцій та семінарів з проблем управління змінами, звітні дані ТОВ «ЛАКС ГРУП», а також результати власних досліджень.

В процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: метод побудови профілів компаній-конкурентів (для оцінки сильних і слабких сторін комерційної політики компаній-конкурентів, обґрунтування найбільш важливих елементів комерційної політики компанії «Novaline»); метод побудови дерева цілей (для розробки системи цілей і завдань комерційної політики компанії «Novaline»); метод узагальнення та порівняння (для аналізу існуючих методичних підходів до формування комерційної політики); методи експертних оцінок, аналіз ключових факторів успіху та комплексний метод (для аналізу конкурентного середовища компанії «Novaline»), метод графічного та табличного подання

даних (для наочного представлення результатів роботи); методи синтез, аналогія, узагальнення (для виявлення шляхів вдосконалення комерційної політики компанії «Novaline»); метод наукового узагальнення (при обґрунтуванні висновків).

Наукова новизна роботи полягає в уточненні сутності категорії «комерційна політика підприємства», що на відміну від існуючих базується на усвідомленні ключової мети її розробки, визначення місця в системі стратегічних та операційних елементів. Сформульована визначення сутності комерційної політики підприємства дозволяє сформувати послідовність конкретних етапів управлінської діяльності, що необхідно здійснити для її розробки та реалізації.

Практичне значення роботи полягає в тому, що всі отримані результати та розроблені рекомендації прийнято до впровадження безпосередньо в компанії «Novaline», що дозволить підвищити рівень впорядкованості у всі бізнес-процеси, покращить рівень узгодженості різних напрямків діяльності, забезпечить більш краще розуміння кожним менеджером та співробітником ключових орієнтирів діяльності компанії.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, основної частини та висновків. У вступі обґрунтовується актуальність обраної теми, визначаються мета, завдання, предмет та об'єкт дослідження.

Матеріал кваліфікаційної роботи становить 87 сторінок документу. Робота містить 17 рисунків, 9 таблиць і список 67 джерел, які були використані у ході дослідження.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність і значення комерційної політики в забезпеченні функціонування та розвитку підприємства

На сьогодні вже є доведеною теза: єдине, що залишається незмінним – це постійні зміни. Перетворень і змін зазнають всі соціально-економічні процеси в ринковій економіці. Майже кожного дня ринок, як середовище діяльності всіх бізнес-суб'єктів, не просто змінюється, а набуває раніше не притаманних йому рис. Як визначено в роботі [29], «спостерігаються часті коливання попиту на товари і послуги, нестабільність ринкового середовища, суттєві зміни кон'юнктури, з'являються нові потреби та змінюються пріоритети у їх визначенні». Безумовно, що всі процеси, які відбуваються, ускладнюють управлінську діяльність щодо забезпечення функціонування та розвитку підприємства, вимагають оновлених підходів та методів її здійснення, потребують оволодіння сучасними навичками та компетенціями менеджерів.

На нашу думку, саме комерційна діяльність та комерційна функція підприємства є органічним складником ринкового механізму та тим процесом, що обґрунтовує і забезпечує утримання підприємства в конкурентному полі, яке посилюється, створює обґрунтоване підґрунтя для здійснення всіх інших господарських функцій, забезпечує ефективний товарно-грошовий обмін.

Дуже слушна думка наведена І. Примака в роботі [27]: сьогодні на ринку «немає лише виробників, постачальників, конкурентів і клієнтів, немає чітко визначених ролей для кожного учасника процесу виробництва та споживання. Кожен тепер може виступати відразу в кількох іпостасях: конкуренти одночасно можуть бути партнерами, постачальники-споживачами, контрагенти – консультантами тощо. Такими є наслідки «непомітної революції», що охопила весь світ. Традиційні межі галузей національної економіки стираються,

звичайні ролі та гравці – змінюються, і донині надійні принципи здійснення конкурентної боротьби стають непотрібними» [21]. Така ситуація обумовлює доцільність підвищеної уваги саме комерційній функції кожного підприємства, актуальність рішень щодо їх спеціалізації на продукті чи на конкретному ринку, свідомого розуміння своєї ролі у обмінних процесах, сформованої дієвої політики діяльності, стратегії та шляхів їх реалізації.

Комерційна функція підприємства як така є не просто атрибутом ринку, а й формується та реалізується на основі його принципів, спрямовує всю господарську діяльність бізнес-суб'єкту на досягнення поставлених цілей, які безпосередньо обумовлені ринковою ситуацією. Сучасному виробнику недостатньо виготовити товар і запропонувати його ринку. Ринок потребує товару, який відповідає за своєю якістю і асортиментом запитам споживачів. В свою чергу, запит є комплексною характеристикою, яка вміщує в себе і критерії якості, і сервіс та додаткове обслуговування, і гнучкий ціновий підхід, і відповідну комунікацію та підтримку.

Зростання значення комерційної діяльності та/або комерційної функції підприємства в умовах сучасного ринку, зміна та переорієнтація цілей і завдань кожного суб'єкту (відмова від поточного максимального прибутку на користь найбільшого і найкомплекснішого задоволення вимог і потреб споживача) обумовлює важливість формування адекватної та дієвої комерційної політики бізнес-суб'єкту. Підприємству доцільно мати ключовий документ, в якому будуть визначені цілі, завдання, принципи та правила реалізації комерційної діяльності; той, який буде узгоджено із всіма іншими стратегічними документами, координувати роботу різних структурних підрозділів (і виробничих, і сервісних, і обслуговуючих, і комерційних) і спрямовувати її на досягнення найбільшої мети. Саме комерційна політика, на наш погляд, має вміщати системний підхід підприємства до вирішення ринкових проблем.

Отже, постає завдання щодо з'ясування сутності дефініції «комерційна політика підприємства». За Вікіпедією «політика – це загальний орієнтир, установка до дій і прийняття рішень, що сприяє досягненню цілей» [39].

Зазвичай, вона формулюється на рівні вищого керівництва фірми на тривалий період, призначена для збереження сталості цілей, а також для того, щоб не допустити прийняття недалекоглядних рішень, які не відповідають вимогам поточного моменту. Політика завжди базується на ключових ціннісних засадах та визначенні найголовніших орієнтирів діяльності підприємства.

Проведене дослідження численних джерел інформації майже не призвело до успіху у вирішенні завдання щодо визначення сутності комерційної політики підприємства. В табл. 1.1 представлено ті визначення досліджуваного поняття, які вдалося зібрати.

Таблиця 1.1 – Визначення сутності дефініції «комерційна політика підприємства»

№ з/п	Визначення	Автор(и) / Джерело
1	Комерційна політика - це набір правил або практик, які визначають як буде вестися бізнес, та правил за якими буде здійснюватися взаємодія з зовнішнім середовищем.	Вікіпедія
2	Комерційна політика - це сукупність заходів, спрямованих на забезпечення ефективного просування товарів або послуг на ринку.	Philip Kotler, Kevin Lane Keller, and Hermawan Kartajaya
3	Комерційна політика - це процес планування, реалізації і контролю за програмами, які спрямовані на створення, просування і надання товарів або послуг споживачам.	William D. Perreault Jr. and E. Jerome McCarthy
4	Комерційна політика - це сукупність заходів, які приймає підприємство для досягнення своїх маркетингових цілей.	Michael E. Porter

*Джерело: систематизовано за матеріалами [53], [57], [62], [58]*

Маємо констатувати, що вітчизняні наукові джерела майже не містять визначення поняття «комерційна політика». У той час, як «облікова політика», «асортиментна політика», «фінансова політика», «маркетингова політика» доволі широко представлено в наукових джерелах, що наочно представлено в додатку А таблиця А.1.

Критичний та порівняльний аналіз визначень, що наведені в табл. А.1 дозволив виділити найголовніші елементи будь-якої політики підприємства. Їх об'єднує те, що кожен вид політики – це система дій, рішень і заходів, що визначають принципи та методи здійснення господарчої діяльності підприємства за тих чи інших умов ведення бізнесу. Політика впроваджується

через певну систему правил та процедур, як діяти в тих чи інших випадках. Вона надає межі або кордони того, як спрямувати діяльність на реалізацію задуму, забезпечити утримання ключового фокусу уваги під час здійснення тих чи інших бізнес-процесів. Доходимо висновку, що говорячи про комерційну політику доцільно визначати наявність схожих елементів та рис.

Наступним кроком і завданням стало з'ясування сутності комерційної діяльності підприємства. Комерційна діяльність підприємства є ключовою характеристикою всіх ринкових стосунків та відносин суб'єкта та безпосередня складова господарчої діяльності підприємства, яка зумовлює її ефективність. Наукові та практичні джерела інформації містять велику кількість аналітичних результатів з даного питання. Їх опрацювання дозволило сформуванню табл. 1.2 та систематизувати наявні підходи до розуміння цього виду діяльності (рис. 1.1).

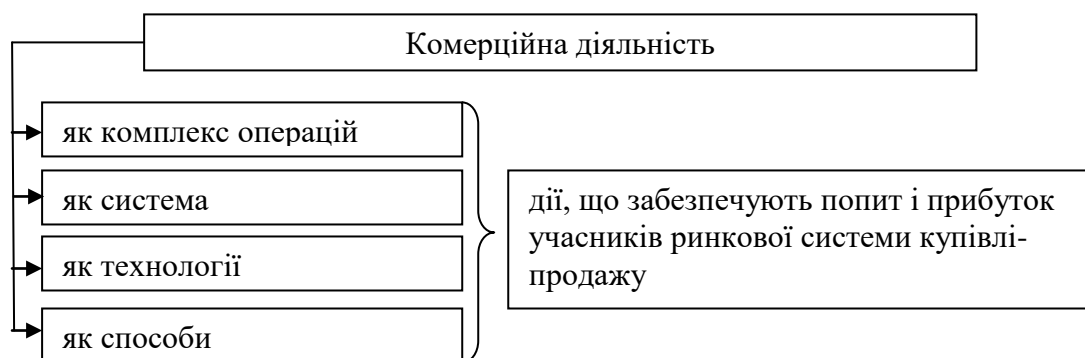


Рисунок 1.1 – Підходи до визначення сутності поняття  
«комерційна діяльність підприємства»

Джерело: систематизовано за матеріалами [21], [19], [13], [14]

Таблиця 1.2 – Результати дослідження сутності дефініції «комерційна діяльність підприємства»

№ з/п	Автор	Визначення	Джерело
1	2	3	4
1	Жидок В.В., Забаштанська Т. В., Бабаченко Л. В., Забаштанський М. М.	Комерційна діяльність – це складна сукупність торговельних, виробничо-сервісних і фінансових функцій, реалізація яких спрямована на забезпечення здійснення процесів купівлі-продажу з урахуванням поточних і перспективних ринкових змін з метою повного, якісного і своєчасного задоволення попиту й отримання прибутку.	[27]

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
2	Апопій В.	Комерційна діяльність - спосіб реалізації комерційних процесів як послідовного виконання операцій, що забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну	[3]
3	Русева О. та Балан А.	Комерційна діяльність - особливий вид діяльності, що охоплює обмін матеріальними цінностями і послугами, торговельні операції з придбання матеріально-технічних ресурсів і реалізації продукції	[46]
4	Шутенко Л.М., Стадник Г.В., Степаненко С.А., Торкатюк В.І., Штерн Г.Ю., Прасол В.М..	Комерційна діяльність (підприємництво) – ініціативна, самостійна, виконувана від свого імені, на свій ризик, під свою майнову відповідальність діяльність громадян, фізичних і юридичних осіб, спрямована на одержання доходу, прибутку від користування майном, продажу товарів, виконаних робіт, надання послуг.	[51]
5	Автори господарського кодексу України	Згідно з п. 1 ст. 42 глави 4 Господарського кодексу України, господарську комерційну діяльність (підприємництво) розуміють як самостійну, ініціативну, систематичну, на власний ризик господарську діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.	[22]
6	Варналій З. С.	Комерційна діяльність - це діяльність, пов'язана з обміном, розподілом та споживанням товарів і послуг.	[11]
7	Виноградська А.М.	Комерційна діяльність - це господарсько-торговельна діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання у сфері виробництва і товарообігу, спрямована на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення і виробів народного споживання, а також допоміжна діяльністю, яка забезпечує їхню реалізацію шляхом надання відповідних послуг	[14]
8	Пакратов Ф, Серьогіна Т.	Комерційна діяльність – це сукупність торгових процесів щодо здійснення актів купівлі-продажу з метою отримання прибутку	[48]
9	Половцева Ф.	Комерційна діяльність – це сукупність комерційних операцій, спрямованих на ефективну купівлю-продаж та доведення товарів до споживачів з орієнтацією на попит та отримання реального прибутку	[48]

*Джерело: систематизовано за матеріалами [3], [46], [51], [22]*

Проведене дослідження дозволяє відзначити, що комерційна діяльність завжди пов'язана з реалізацією товарів. При цьому в даній роботі не буде

досліджуватися різниця між «збутом» та «реалізацією», але під реалізацією продукції (товарів, робіт та послуг) ми будемо розуміти значно більшу кількість процесів, ніж простий збут.

Всі наведені визначення вказують на те, що комерційна діяльність підприємства – багатогранне поняття, яке не обмежується лише купівлею-продажем товару, а й включає в себе виконання послідовних і чітко визначених етапів, необхідних для забезпечення максимальної ефективності процесу задоволення потреб споживачів [16, с. 499]. До таких етапів належать: визначення попиту і аналіз ринку збуту товарів, вибір постачальників та визначення потенційних споживачів товарів, встановлення з ними довгострокових господарських зв'язків, налагодження ефективної системи товароруку товарів, проведення рекламно-інформаційної роботи та заходів зі стимулювання збуту товарів, організація торгового обслуговування тощо.

Комерційна діяльність включає в себе сукупність організаційних та управлінських процесів, спрямованих на здійснення товарно-грошових обмінів з метою забезпечення досягнення підприємством ефективного функціонування на ринку та задоволення потреб споживачів. Тож визначаючи сутність даного виду діяльності ми схилиємося до того, що до сукупності різних процесів відносяться і закупівля продукту (сировини, матеріалів, товарів для перепродажу), і маркетинг, і збут, і обслуговування тощо. Комерційна діяльність – це один з основних напрямів господарської діяльності безпосередньо пов'язаний з реалізацією товарів та послуг, забезпечуючи акт купівлі-продажу необхідними операціями та процесами, з метою одержання прибутку [8, с. 106].

Проведене дослідження сутності понять «політика підприємства» та «комерційна діяльність підприємства» дозволяють сформулювати власне бачення категорії «комерційна політика підприємства».

Комерційна політика підприємства – це система дій, рішень і заходів, що визначають принципи та методи здійснення одного з основних напрямів господарської діяльності, який безпосередньо пов'язаний з реалізацією товарів

та послуг, забезпечує акт купівлі-продажу необхідними операціями та процесами, з метою одержання прибутку. Вона визначає способи організації та здійснення комерційної діяльності підприємства. Вона відображує сукупність правил, які обирають та розробляють на підприємстві для здійснення власної комерційної діяльності.

Комерційна політика має відповісти на питання «Як організувати комерційну роботу підприємства, щоб отримувати прибуток?». Доходимо висновку, це задум, планування, організація, управління та контроль (аналіз) комерційних процесів й операцій, пов'язаних з товарно-грошовим обміном. Кінцевим її завданням є здійснення актів купівлі-продажу товарів чи послуг для досягнення мети – отримання прибутку чи вигоди, вираженої не в грошах.

Комерційна політика є інструментом управління комерційною діяльністю підприємства, дозволяє утримувати фокус уваги на досягненні ключових результатів через призму визначених правил і ухвалених рішень, що забезпечує впорядкованість у комерційні та технологічні процеси, організацію спільних дій співробітників, які беруть участь в цих процесах, узгодженість рішень та координацію різних напрямків діяльності.

## **1.2 Функції та завдання комерційної діяльності підприємства, які пріоритезуються за допомогою комерційної політики**

Комерційна діяльність підприємства на думку численних фахівців спрямована на реалізацію комерційних операцій та комерційних процесів задля досягнення мети діяльності підприємства. У процесі здійснення комерційної діяльності кожне підприємство реалізує власну комерційну функцію. На рис. 1.2 представлено зміст комерційної функції. На думку автора роботи [48] дуже важливо розрізняти поняття «комерційна діяльність» та «комерційна функція», хоча вони і описують одні й ті самі процеси. Але, «комерційна функція

належить до сфери безпосереднього управління, у той час як комерційна діяльність є результатом управлінського впливу».



Рисунок 1.2 – Сутнісний зміст комерційної функції підприємства

Джерело: [48]

Апопій В. відзначає, що комерційна функція підприємства є організацією та управлінням комерційними процесами й операціями, пов'язаними з товарно-грошовим обміном, кінцевою метою якої є здійснення купівлі-продажу товарів, послуг та отримання прибутку [3]. Тимчина А.І. наводить наступне визначення: «комерційна функція підприємств – це задум, планування, організація, управління та контроль (аналіз) комерційних процесів й операцій, пов'язаних з товарно-грошовим обміном. Кінцевим її завданням є здійснення актів купівлі-продажу товарів чи послуг для досягнення мети – отримання прибутку чи вигоди, вираженої не в грошах» [58].

На наш погляд дане розмежування є дуже слушним. Воно не є широко вживаним та підтриманим широкими колами науковців та практиків. У той же час, саме в межах реалізації комерційної функції буде формуватися та впроваджуватися в життя комерційна політика, як елемент фіксування задуму, визначення ключових напрямків зусиль, які будуть конкретизовані в

розроблених планах через систему цілей та завдань, стратегічних та операційних дій.

Важливо, що отримання прибутку не завжди є найбільшою метою підприємства. Залежно від ситуативних обставин, від горизонту планування та визначення цілі, від переконань та концептуальних засад, метою комерційної діяльності може також бути стабілізація на ринку, антикризова програма, соціальні або політичні преференції. Короткостроковим завданням комерційної діяльності може бути експансія на нові територіальні ринки збуту, збільшення частки на ринку, демпінг, підвищення лояльності покупців.

Цілі комерційної діяльності визначають її зміст, а саме:

- встановлення господарських і партнерських зв'язків із суб'єктами ринку;
- вивчення та аналіз джерел закупівлі товарів;
- узгодження зв'язку виробництва зі споживанням товарів, орієнтованих на попит покупців (асортимент, обсяг і оновлення продукції);
- здійснення купівлі та продажу товарів з урахуванням конкурентного середовища;
- розширення існуючих і перспективний розвиток цільових ринків товарів;
- скорочення операційних витрат, пов'язаних з купівлею-продажем товарів.

Як визначено в роботі [38] основними комерційними функціями на підприємстві є

- формування господарських зв'язків з партнерами, визначення та аналіз джерел закупівлі;
- контроль зв'язку виробництво-споживання (асортимент, попит);
- управління в ринковому середовищі продажами;
- розширення цільових ринків та їх розвиток;
- контроль витрат товарообороту.

Кожна з наведених функцій являє собою достатньо однорідну з погляду мети сукупність дій. Цим функціям відповідає система комерційних операцій: планування обсягів закупівлі, визначення потреби в товарах та послугах, пошук і вибір постачальників (партнерів), організація рекламної роботи, ціноутворення, організація товароруху, організація оптового та роздрібного продажу, підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази, розширення асортименту, аналіз сорочення витрат обігу, тощо.

Комерційний процес – це певним чином організована в часі послідовність виконання комерційних операцій (функцій), яка дає змогу реалізувати комерційні цілі та головну мету комерції – отримання прибутку для розвитку підприємництва та для більш повного задоволення споживачів. Опрацювання джерел інформації показує, що до комерційного процесу можуть бути залучені різні підрозділи підприємства, які спрямовані на реалізацію відповідних комерційних функцій (рис. 1.3).

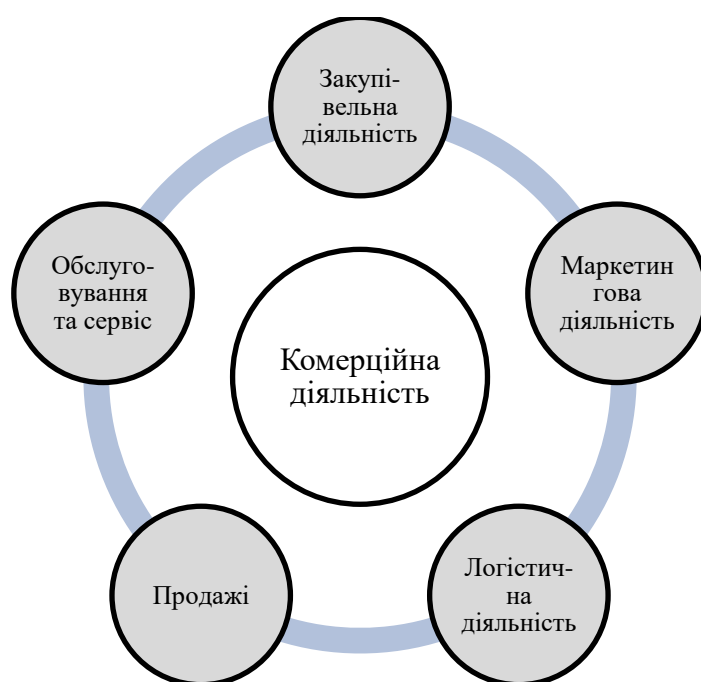


Рисунок 1.3 – Види діяльності підприємства та операції, що залучені до здійснення комерційної діяльності

*Джерело: складено автором самостійно*

Розумінні того, що до комерційного процесу включені різноманітні види діяльності та операції актуалізує питання щодо ефективного управління даним процесом. Проведений аналіз джерел інформації дозволяє визначити, що необхідно впроваджувати комплексний підхід до її управління. В роботі [41] визначено: «система управління комерційною діяльністю не може бути удосконалена шляхом зміни окремих елементів, а потребує кардинальних перетворень всіх її складових. При цьому необхідно враховувати, що всі елементи комерційної діяльності потрібно розглядати не окремо, а у їх взаємозв'язку і взаємообумовленості».

На наш погляд, комерційна політика має стати основним інструментом управління комерційною діяльністю. Її формування і розробка мають бути засновані на визначених стратегічних аспектах розвитку підприємства. Вельми важливо, щоб різні стратегічні документи були узгоджені між собою і надавали орієнтирів для розвитку і комерційній і виробничій складовій.

Формування комерційної політики – це визначення та фіксація поточних та перспективних цілей і завдань комерційної діяльності підприємства, способи їх досягнення, моделі поведінки, правила роботи на ринку. В даному контексті вбачається за актуальне формувати цілі та завдання комерційної діяльності, політики та регламенти її здійснення на основі сформульованих загальних цілей підприємства, обраних стратегій (як загальних, так і конкурентних, функціональних чи операційних), обґрунтованої бізнес-моделі тощо. Дана думка підтверджується, наприклад, одночасним існуванням різноспрямованих цілей підприємства – забезпечення максимального прибутку і спрямування зусиль на максимальне задоволення потреб і вимог споживачів. Кожному підприємству важливо ранжувати дані цілі, визначити найбільш важливу, обрати ключовий орієнтир. І саме виходячи з сформованої найбільшої мети розробляти методи її досягнення, обирати моделі поведінки та відповідні інструменти.

Стратегічні орієнтири мають дати підґрунтя для ухвалення комерційних рішень, що будуть відображені та зафіксовані у комерційній політиці: які

конкурентні переваги буде захищати та розвивати підприємство (лідерство за витратами, диверсифікацію продукту чи спеціалізацію на клієнті); які саме типи партнерських зв'язків (дружні, ділові, теплі, короткострокові, довгострокові тощо) будуть формуватися і за допомогою який форм (купівля-продаж, лізінг, факторинг, франчайзинг тощо); які саме канали реалізації продукції будуть розвиватися (прямі чи опосередковані, довгі чи короткі, спрямовані на кінцевого споживача чи на бізнес покупця тощо); як буде відбуватися розвиток підприємства (за рахунок внутрішніх сил екстенсивним шляхом, за рахунок зовнішніх можливостей через інтеграцію та диверсифікацію; за рахунок створення унікального і неповторного продукту чи великих обсягів виробництва і ефекту масштабу); як буде здійснюватися закупівельна діяльність (ешелоновано чи децентралізовано; лінійно чи нелінійно; однією партією, дрібними закупівлями чи за ступенем необхідності) та інші рішення.

Комерційна діяльність кожного окремого підприємства вирішує доволі велике коло різноманітних завдань. Визначити яке з завдань є більш пріоритетним, строкowym та таким, що потребує обов'язкового вирішення можна саме у процесі формування комерційної політики. У той же час, зробити таке ранжування цілей і завдань вбачається за можливе лише за наявності системи стратегічних рішень, яким саме і буде підпорядкована комерційна політика підприємства.

### **1.3 Підходи і методи щодо розробки комерційної політики підприємства**

Практичний досвід доводить, що завдання формування комплексної комерційної політики підприємства виникає тоді, коли воно переходить до етапу розвитку – виходить працювати на нові територіальні регіональні ринки; вводить до свого асортименту нові продукти, які суттєво відрізняються від продуктів наявного портфелю; починає працювати із клієнтом, який суттєво

відрізняється від існуючої клієнтської бази тощо. Зміна зовнішніх умов ведення бізнесу чи будь-які зміни внутрішнього середовища є причинами перегляду та удосконалення комерційної політики. Отже, виникає потреба у перегляді методів та заходів роботи із клієнтами. За своєю суттю передумовою формування комерційної політики підприємства є втрата або зниження впливу на ринку і бажання його відновити або посилити.

Досліджуючи питання існуючих методів розробки комерційної політики підприємства дійшли висновку, що методологічними засадам розробки є організаційні та загально управлінські аспекти. Чітке розуміння структури підприємства, методах управління, що використовуються, інструментів і засобах діяльності складає підґрунтя для формування рішень в сфері технології та організації комерційних процесів.

Дуже важливим чинником, що впливає на комерційну політику підприємства, є розуміння системних ефектів того чи іншого суб'єкту. Це передбачає вивчення того, як комерційна політика справить вплив на інші складові – види діяльності, окремі функції чи процеси. В той же час, важливим є визначення того, як інші аспекти діяльності підприємства позначаються на ефективності здійснення комерційної функції. Отже, організаційні аспекти формування комерційної політики та здійснення комерційної діяльності пов'язані:

- з економікою підприємства: з аналізом та оцінкою, з плануванням різних аспектів діяльності, з діагностикою ефективності як комерційної діяльності в цілому, так і окремих її процесів;
- з маркетингом: включення різноманітних маркетингових заходів у комплекс комерційних дій призводить до отримання більшого ефекту;
- з комерційним правом: з формуванням господарчих та комерційних зв'язків у сфері товарного обороту, з укладанням та виконанням угод;
- з обліковою функцією підприємства: збір, накопичення, обробка необхідної інформації щодо товаропотоку, клієнтської бази, постачальників, посередників та партнерів, метрик та показників;

– з менеджментом.

Отже, під час формування комерційної політики необхідно дотримуватися комплексного підходу. Всі елементи однієї системи, всі підрозділи бізнес суб'єкта, всі складові функції комерційного процесу мають працювати як єдине ціле. При цьому комерційна політика, як зазначалося раніше, має безпосередньо уточнювати стратегічні аспекти підприємства, відображувати конкретні шляхи досягнення стратегічних пріоритетів, відповідати на питання «що робимо і що не робимо?».

Формування комерційної політики підприємства завершується обов'язковим складанням документу. В роботі [54] зауважено: «комерційна політика підприємства має вмещувати в себе принципи побудови дистриб'юції, розподіл клієнтів за каналами продаж, ціноутворення, в тому числі методи і правила надання знижок, логістичні та фінансові умови роботи». Розроблена комерційна політика цікавить не лише конкретне підприємство, що її сформувало, а й дистриб'юторів, представників гуртової та роздрібною торгівлі, кінцевих споживачів, бо саме цей документ робить зрозумілим і прозорим процес придбання товару чи послуги, робить продукт доступним до споживача. Безумовно вибір комерційної політики залежить від існуючого чи потенційного товарообороту, наявних можливостей для інвестування, сили впливу бренду підприємства, рівня конкурентності та інших особливостей ринку на якому здійснює діяльність суб'єкт.

Частіше за все такий документ містить певну кількість розділів. Серед них: глосарій (визначення та умовні скорочення, наприклад, назви SKU / груп товарів чи послуг); область застосування та строк дії (хто має виконувати дані положення, на кого розповсюджується дія даного документу, тривалість дії); цілі та найголовніші принципи комерційної політики (важливо відобразити не лише фінансово-економічні цілі, а й організаційні, які спрямовані на досягнення стратегічної мети); способи досягнення цілей (узагальнений опис базових правил, яких підприємство буде дотримуватися під час організації структури каналів розподілу, формування взаємовідносин між учасниками

каналу збуту, задля досягнення цілей і завдань); розподіл клієнтів на категорії (принципи розподілу та сегментування, умови переходу з однієї категорії в іншу; опис категорій); матриця комерційних умов за сегментами; опис кожної складової матриці та правила використання.

В табл. 1.3 систематизовано найбільш поширені критерії за якими створюється матриця комерційних умов.

Таблиця 1.3 – Приклад матриці комерційних умов

№ з/п	Критерій / Характеристика	Сегмент 1	Сегмент 1	Сегмент 1	Сегмент 1
1	Знижка від базової ціни				
2	Знижка за передплату				
3	Націнка за умов відтермінування платежів				
4	Обсяги закупівлі				
5	Середньомісячний / квартальний обсяг закупівлі				
6	План закупівлі				
7	Мінімальна партія (базова послуга)				
8	Надання відтермінування платежу				
9	Звітність				
10	Допомога у просуванні бренду				
11	Допомога у маркетингових активностях				
12	Виконання рекомендацій з просування				
13	Навчання співробітників				
14	Сертифікація співробітників				

*Джерело: систематизовано автором на основі [47], [5], [26]*

Маємо констатувати, що зараз в табл. 1.3 наведено елементи матриці, які найбільш часто зустрічаються. У той же час кожне підприємство самостійно обирає кількість критеріїв та їх зміст.

Дуже важливо відзначити, що матриця є підсумковим та робочим інструментом для тих працівників (відділів, підрозділів), які безпосередньо мають її виконувати. У той же час дуже важливо надати опис кожної її складової – асортиментна політика за сегментами (який основний і додатковий продукт продає підприємство); цінова політика та правила її застосування (в тому числі, види знижок, методи їх розрахунку, умови застосування); планування (механізм та використання; в тому числі показники оцінки рівнів виконання і ефективності); маркетингова взаємодія (сумісні заходи та правила

їх вчинення); кредитування; якість; договірна система. Кількість розділів комерційної політики визначається індивідуально. Кожне підприємство орієнтується на власні потреби та розробляє свою структуру даного документу.

Розробка чи удосконалення комерційної політики підприємства має вирішуватися робочою групою до складу якої доцільно ввести менеджерів різних структурних підрозділів, які готують окремі складові елементи даної політики. Обов'язково один з керівників (або директор, або керівник комерційного відділу) мають очолити діяльність даної групи. Для учасників робочої групи (відповідно для різних підрозділів підприємства – для відділів продаж, маркетингу, постачання, обслуговування, фінансово-облікового) доцільно ввести показники успішності реалізації даної політики. Саме такі показники залучають всі підрозділи підприємства до виконання сформованих правил. Вони є відповідальними за ці показники, беруть участь в їх досягненні, сприяють позитивній динаміці зміни ключової мети, яка зафіксована в комерційній політиці.

У той же час, саме менеджер з продажів чи спеціаліст по роботі з клієнтом є основним одержувачем продукту «комерційна політика підприємства» і тим співробітником, що постійно використовує його в своїй діяльності. На основі окремих положень, що викладені в документі, він формує взаємодію із своїми клієнтами. Він має інструмент, який містить підказки чим відрізняються умови роботи із клієнтами з різних ринкових сегментів.

Таким чином, комерційна політика підприємства є документом в якому зафіксовані ключові правила та вимоги, що регламентують всі дії та взаємовідносини між підприємством та його покупцем. Можна сказати, що цей документ визначає правила гри підприємства на ринку із своїми партнерами, клієнтами, постачальниками.

Розробка та втілення в життя комерційної політики призводить підприємство до наступних результатів:

підвищення комерційної цікавості з боку значущих клієнтів з різних сегментів, які є представниками різних каналів продажів;

продажі, до яких можна більш ефективно застосовувати прогнозування та планування;

підвищення лояльності клієнтів;

фокусування менеджерів і співробітників на клієнтах з більшим потенціалом.

### **Висновки за першим розділом**

В роботі показано, що вітчизняна та закордонна наукова література майже не містить визначень комерційної політики, що зумовило необхідність дослідження понять «політика підприємства» та «комерційна діяльність підприємства». На основі проведеного дослідження сформульовано авторське визначення сутності комерційної політики підприємства – це система дій, рішень і заходів, що визначають принципи та методи здійснення одного з основних напрямів господарської діяльності, який безпосередньо пов'язаний з реалізацією товарів та послуг, забезпечує акт купівлі-продажу необхідними операціями та процесами, з метою одержання прибутку

Комерційна політика є інструментом управління комерційною діяльністю підприємства, дозволяє утримувати фокус уваги на досягненні ключових результатів через призму визначених правил і ухвалених рішень, що забезпечує впорядкованість у комерційні та технологічні процеси, організацію спільних дій співробітників, які беруть участь в цих процесах, узгодженість рішень та координацію різних напрямків діяльності.

Доведено, що до комерційного процесу можуть бути залучені різні підрозділи підприємства, які спрямовані на реалізацію відповідних комерційних функцій та досягнення цілей діяльності підприємства. Наголошено, що розробка комерційної політики має базуватися на основі розроблених стратегічних документів чи ухваленні стратегічних рішень. Без їх наявності підприємство буде відчувати величезні труднощі під час вирішення питань стосовно організації маркетингової, логістичної діяльності,

обґрунтування цілей і інструментів їх реалізації в сфері продажів чи обслуговування.

З'ясовано, що основними елементами комерційної політики є регламенти, описані процеси і процедури щодо здійснення закупівельної, маркетингової, логістичної діяльності, процесу продаж та обслуговування клієнта. Всі елементи комерційної політики, з одного боку, взаємопов'язані між собою, а з іншого – підкоряються загальній політиці підприємства, яка конкретизована в системі стратегічних документів (стратегія, маркетингова стратегія, стратегія закупівель, стратегія продаж тощо).

Представлено методичний підхід до формування комерційної політики підприємства – документу, який формалізує питання здійснення комерційної діяльності. Наголошено, що структура даного документу та кількість регламентованих процесів в ньому будуть різнитися від підприємства до підприємства. У той же час, розробка комерційної політики допоможе у вирішенні ряду бізнес-задач.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ NOVALINE ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

### 2.1 Загальна характеристика компанії Novaline

Компанія «Novaline» – це комерційна назва надавача послуг з доступу до всесвітньої мережі Інтернет (далі провайдер) фізичним та юридичним особам в Харківській та Сумській областях України. Компанія складається з декількох юридичних осіб та ФОПів. Публічна юридична назва провайдера – ТОВ «ЛАКС ГРУП».

Історія компанії розпочалася біля 10 років тому, коли «кабель «кручена пара» був повністю мідним і коштував значно дешевше за оптичний кабель» [64]. Партнерами-засновниками компанії стали 3 приватних особи, які до сьогодні беруть безпосередню участь в управлінні. Протягом всього часу існування компанія не зупинялася, постійно удосконалювалася як технічно, так і організаційно-управлінські, спрямовувала власні зусилля на розвиток.

Основним видом діяльності (з самого першого дня) є надання послуг з доступу до мережі Інтернет. Супутні види діяльності, які поступово додавалися до портфелю послуг компанії є:

- IP-транзит,
- надання приватних каналів зв'язку між точками інтересу абонентів (зв'язок між офісами, тощо),
- colocation серверного та мережевого обладнання,
- побудова мереж СКС,
- побудова систем відеонагляду,
- впровадження СКУД,
- укладання кабелів в ґрунт.

Станом на 2023 рік компанія «Novaline» надає своїм споживачам наступні послуги (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні послуги компанії «Novaline»

№ з/п	Послуга	Опис
1	Підключення до Internet за технологією GPON/EPON	Технологія підключення «останньої милі» GPON/EPON дає одночасно і високу швидкість, і надійність. Ми з успіхом застосовуємо її як у багатоповерхових будинках, так і у приватному секторі.
2	Телебачення за технологією «OTT»	Послуга надається спільно з компанією <a href="#">Triniti TV</a> .
3	Монтаж кабельної системи у квартирах та приватних будинках	Наші інженери володіють усіма необхідними знаннями та навичками та вміють добиватися результату там, де інші спасують.
4	Консультації щодо вибору обладнання для доступу в Internet	Ми рекомендуємо обладнання виробника <a href="#">Mikrotik</a> , але з радістю допоможемо ухвалити оптимальне рішення виходячи з нашого досвіду, якщо, з якоїсь причини, Mikrotik вам не підійде.
5	Публічна IPv4-адреса	У випадку, якщо вам необхідний доступ до обладнання «ззовні», наприклад, для доступу до відеореєстратора або створення ігрового сервера.
7	Публічна IPv6-адреса	Не секрет, що IPv4-адреси незабаром закінчаться. Ми йдемо в ногу з часом і готові надати IPv6-prefix за «технологією» dual-stack.

*Джерело: складено за матеріалами офіційного сайту [64]*

Таким чином, поступово компанія «Novaline» розширювала та удосконалювала портфель своїх послуг. У той же час, послуга надання доступу до Інтернет за допомогою дротових підключень залишається основною та ключовою, яка дозволяє забезпечувати основну потребу населення у можливості користування будь-якими Інтернет-технологіями, що мешкають у віддалених та малозаселених районах чи територіях. Станом на 2021 р. компанія «Novaline» ухвалила рішення щодо диверсифікації діяльності. У 2021 р. з'явилося радіо «Novaline», яке на сьогодні працює у 3-х областях – Харківська, Дніпропетровська та Сумська.

У даній роботі увагу буде приділено лише «Novaline», як компанії, що надає послуги дротового доступу до мережі Інтернет. Радіо розвивається як окремий бізнес-напрямок.

На рисунку 2.1 представлено наявну організаційну структуру «Novaline».

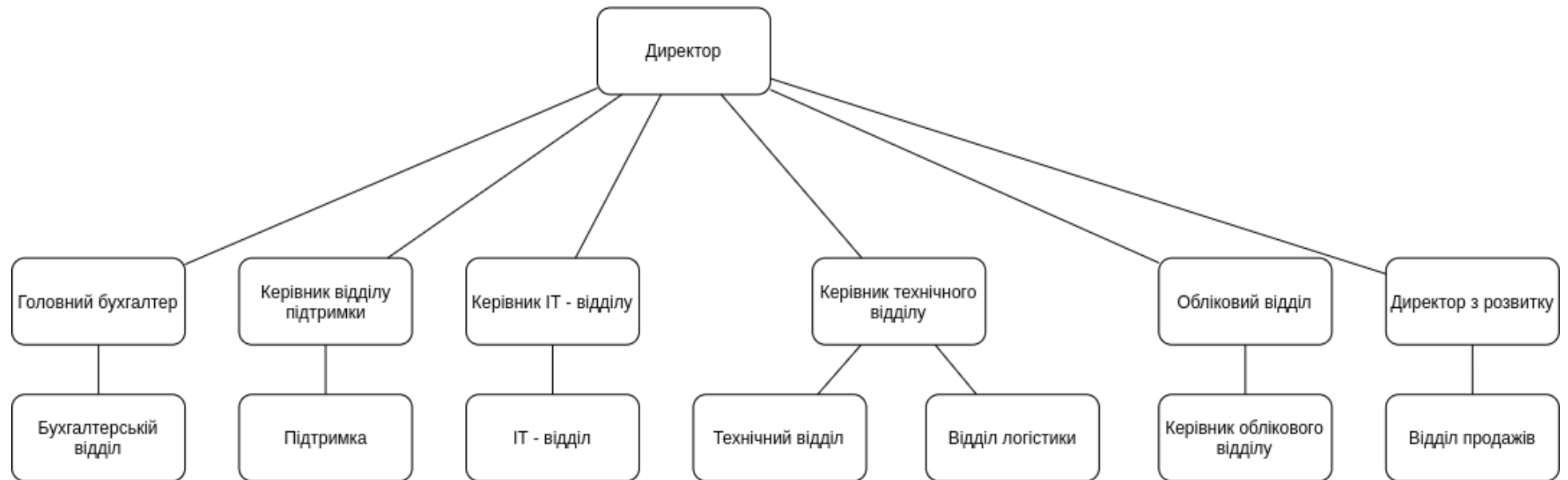


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління компанії «Novaline»

*Джерело: складено автором самостійно*

Рисунок 2.1 свідчить, що організаційна структура управління компанії «Novaline» є лінійно-функціональною. На чолі управлінської діяльності виділена посада директора, яку займає один з партнерів-засновників. Інші засновники займають посади керівника технічного відділу та керівника відділу підтримки, відповідно. У той же час, не дивлячись на такий формальний розподіл по посадах, ключові рішення в компанії ухвалюються колегіально – обговорюються, узгоджуються і приймаються чи відхиляються. Тож доцільно стверджувати, що визначеної і робочої організаційної структури управління компанія «Novaline» не має.

Чітко можна визначити функції та задачі, які виконує бухгалтерський відділ компанії на чолі з головним бухгалтером, а саме:

- ведення бухгалтерського обліку та заповнення фінансової звітності відповідно до всіх правил та нормативних розпоряджень;
- складання фінансової звітності по всім юридичним особам та фізичним-особам підприємцям для подання у відповідні органи (Податкову службу, соціальні служби тощо);
- мінімізація фінансових ризиків (штрафів чи нарахувань).

У свою чергу обліковий відділ компанії покликаний забезпечувати необхідною для управлінського обліку інформацією керівний склад компанії. Серед завдань, які виконуються спеціалістами відділу технічної підтримки є:

- приймання заявок на підключення від потенційних абонентів,
- технічна підтримка дійсних абонентів,
- взаємодія з інженерами технічного відділу в процесі підключення нових абонентів,
- інформування абонентів про події та аварії в мережі,
- моніторинг мережевого обладнання рівня доступу.

Маємо визначити, в контексті сформульованої мети даної роботи, що на сьогодні в компанії не існує чіткого розподілу на виробничу та комерційну структуру. До виробничої діяльності можна віднести відділи технічний, логістики, IT-відділ. Відділи підтримки та відділ продажів виконують задачі

комерційної політики. Бухгалтерській відділ, відділ договірної роботи та юридичної підтримки виконують сервісні функції та підтримують роботу інших підрозділів.

Виходячи із сформульованого в першому розділі роботи розуміння комерційної діяльності підприємства та ролі, яку має відігравати комерційна політика в управлінні розвитком підприємства, визначимо, що комерційні функції в компанії «Novaline» мають виконувати відділ розвитку та продаж, відділ підтримки та обслуговування абонентів та маркетингова структура, яку необхідно або сформувати всередині компанії, або залучити у вигляді «аутсорсної» структурної одиниці з розробленою моделлю взаємодії. На сьогодні, в структурі компанії є формальна посада – директор з розвитку. До цієї структури віднесено і підрозділ продажів, який налічує декілька менеджерів з продажів. Тобто людей, які буквально ходять по вулицях в пошуку клієнтів бізнес сегменту.

Аналізуючи процес продажів та інформування ринку, взаємодії із реальними та потенційними клієнтами та партнерами, можемо стверджувати, що компанія керується маркетинговою концепцією виробництва та концепцією збуту. Про це свідчить те, що протягом останніх років було зроблено багато зусиль щодо удосконалення процесу виробництва – інвестовано суттєві кошти у придбання основних засобів, що пришвидшують процес прокладення оптичного кабелю і підвищує продуктивність співробітників технічного відділу; оновлено засоби праці фахівців ІТ-відділу. Основні прагнення та орієнтири діяльності: спрямування зусиль на мінімізацію витрат на одиницю продукту, відповідно найменша ціна послуги і пропозиція послуги якомога ширшому колу споживачів. При цьому до уваги не беруться особливості вимог і потреб різних споживачів. Навпаки, в щоденній діяльності компанія виходить з того, що всім потрібна послуга доступу до Інтернету, що і об'єднує широке коло різних абонентів. Більшість часу компанія робить дії екстенсивного характеру, і коло споживачів розширюється зі збільшенням географічного покриття своєю мережею адміністративних одиниць – міст, громад, сіл. Нові ринки на які

виходила зі своєю послугою компанія характеризувалися перевищенням попиту над пропозицією, що також обґрунтовувало і підживлювало ключову концепцію маркетингу. Можна сказати, що ринки збуту природньо поділяються разом з адміністративним поділом України в межах своєї мережі компанії.

Говорячи про концепцію збуту, якою керується в своїй діяльності компанія «Novaline», визначимо ключові інструменти, які використовуються для збільшення продажів:

- зовнішня реклама на об'єктах своєї інфраструктури,
- реклама на власному радіо,
- сарафанне радіо,
- брендований одяг інженерів (тих, яких бачить споживач),
- рекламні компанії в Інтернет.

В цілому, особливих та системних зусиль задля просування власної послуги у компанії не має. В першу чергу, використовуються більш доступні та маловитратні канали реклами, що також пов'язано з прагненням мінімізувати витрати.

В той же час, поступово, крок за кроком, фахівці компанії розуміють, що такий підхід до реалізації комерційної діяльності є недосконалим. Їх аргументи наступні:

по-перше, навіть на різних територіальних ринках, на яких представлена послуга компанії, абоненти мають різні очікування, в тому числі стосовно ціни;

по-друге, на сьогодні реальні абоненти компанії – не лише приватні особи, а й юридичні особи (представники бізнес-структур) та споживачі, яким разом з партнерами надаються послуги в межах всієї України, що доводить необхідність не лише різного підходу до ціноутворення, а й різної моделі комунікації та взаємодії.

Робота з базою реальних абонентів компанії показала, що на сьогодні всіх клієнтів та споживачів «Novaline» доцільно розділити на 3 сегменти:

- фізичні особи (кінцеві споживачі),
- юридичні особи (кінцеві споживачі),

– партнери (некінцеві споживачі).

В табл. 2.2 представлено визначені ключові особливості роботи із кожним ринковим сегментом.

Таблиця 2.2 – Ключові особливості роботи компанії «Novaline» із кожним ринковим сегментом

Критерій	Фізичні особи	Юридичні особи	Партнери
Ціна за ширину каналу зв'язу, грн/місяць	Стандартна для ринку	Стандартна для ринку	Принципово інший сегмент
100 Мбіт/с	150-280	360-420	відсутня
1000 Мбіт/с	240-450	720-1080	відсутня
помегабітно	відсутня	відсутня	4-10
погігабітно	відсутня	відсутня	5000-10000
95 percentile, Гбіт/с	відсутня	відсутня	5000-10000
flat rate(цілим портом 1G чи 10G), Гбіт/с	відсутня	відсутня	5000-10000
Швидкість по відношенню до заявленої	не гарантована	не гарантована	гарантована
Додаткові послуги			
кредитування раз на місяць	доступне	не доступне	індивідуально
публічна IP-адреса	60	за замовчуванням	за визначенням
кредитування на 3 дні на початку кожного місяця	не доступне	доступне	не доступне
максимально гнучка система оплати	відсутня	відсутня	так
Особливості взаємодії			
черга на ремонті/відновлення	третя черга	друга черга	перша черга
субординація в комунікації	підтримка	підтримка, відділ продажів, менеджери	адміністратори, керівники

*Джерело: складено автором самостійно*

Аналізуючи дані, що представлено в таблиці 2.2 можна стверджувати, що для кожного ринкового сегменту послуга доступу до Інтернет різниться за своїми характеристиками та додатковими критеріями. Вбачається за доцільне сформулювати та зафіксувати ці особливості в комерційній політиці підприємства та впровадити різні методи та інструменти комерційної роботи з різними ринковими сегментами. А це, в свою чергу, обумовлює рішення щодо зміни концепції маркетингу в діяльності компанії «Novaline» - перехід до

концепції маркетингу в якій ключовими факторами є визначені потреби і очікування споживачів та абонентів.

В таблиці 2.3 представлено систематизовані потреби та очікування абонентів за різними сегментами.

Таблиця 2.3 – Профіль абонентів компанії «Novaline» за різними сегментами ринку

Критерії	Фізичні особи	Юридичні особи	Партнери
Ключова потреба	доступ до мережі Інтернет в будь-який час	безперервний доступ до мережі Інтернет в бізнес час задля вирішення бізнес задач та досягнення цілей	гарантована швидкість
Ключові очікування	отримання можливості для розваг, віддаленої роботи, навчання, легкість оплати, гарна комунікація	зважена ціна, простота вирішення організаційно-договірних питань (обмін документами, призупинення, тощо)	відповідність іншим технічним вимогам, оптимальна ціна
Особливості ухвалення рішень	«відомість» бренду, ціна підключення, ціна послуг	ціна підключення, ціна послуг	добра репутація, широка відомість у вузьких колах
Особливості комунікації	месенджери, соціальні мережі, тільки потім телефон, і тільки в кінці особиста присутність	менеджери з продажу, директор з розвитку, особисті зустрічі за потреби	особиста взаємодія з власником, іноді вистачає телефонного спілкування
Особливості взаємодії	договір-оферта, безготівкова оплата	формальний договір в твердому чи цифровому вигляді, безготівкова оплата з наданням первинної документації	виключно індивідуальний підхід з будь-якого аспекту взаємодії

*Джерело: складено автором самостійно*

Дані табл. 2.3 доводять, що наявна диференціація потреб і запитів абонентів з різних ринкових сегментів. Спрямовуючи зусилля компанії на максимальне задоволення потреб споживачів, компанія може отримати більший прибуток та конкурентну перевагу за рахунок своєї найкращої пропозиції.

В цілому маємо визначити, що в компанії відбувається не системний і доволі хаотичний розвиток за різними ринковими сегментами. Існують певні передумови щодо удосконалення комерційної діяльності компанії та розробки

оновленої комерційної політики. Проведемо аналіз комерційної діяльності задля підтвердження чи спростування даної гіпотези.

## 2.2 Діагностика ефективності комерційної діяльності компанії «Novaline»

Проведемо оцінку комерційної діяльності компанії «Novaline» на основі внутрішньої системи інформації. Перш за все зауважимо, що до сьогодні в середині компанії взагалі не виділяли комерційну складову і виробничий процес як окремі елементи. Однак, система накопичених внутрішніх даних дозволяє зробити певні висновки та провести діагностику ефективності комерційної діяльності компанії. На рис. 2.2 представлено динаміку основних фінансово-економічних результатів діяльності компанії «Novaline» за 2020-2023 рр.

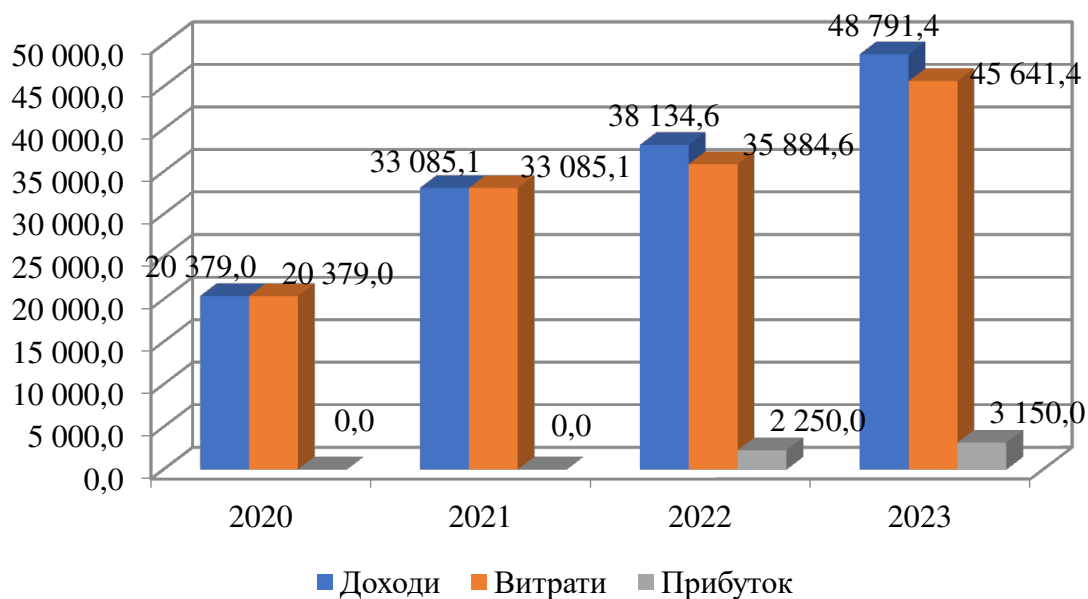


Рисунок 2.2 – Динаміка основних фінансово-економічних результатів діяльності компанії «Novaline» за 2020-2023 рр.

*Джерело: складено за внутрішніми даними компанії*

Аналіз даних, наведених на рис. 2.2 дозволяє визначити, що протягом чотирьох років, які аналізуються доходи компанії поступово зростали.

Найбільший темп зростання доходів відбувався у 2021 р. (сума отриманих доходів є більшою за попередній 2021 р. на 38,4%). У 2022 р. (під час початку активних бойових дій у м. Харків та Харківської області та окупації частини території даної області) спостерігається також збільшення доходів на 5049 тис. грн. або на 13,2% порівняно до 2021 р. Це пов'язано з тим, що певна кількість операторів з надання відповідних послуг тимчасово припинила діяльність, у той час як компанія «Novaline» не зупинялася ані на день. У 2023 р. доходи продовжували збільшуватися. В цілому за 4 роки сума доходів зросла на 58,2%.

Маємо зауважити, що протягом 2020-2021 рр. компанія не отримувала прибутку від своєї діяльності. Сума отриманих доходів співпадає із витратами, що були понесені на здійснення виробничо-комерційної діяльності компанії. У той же час, розпочинаючи з 2022 р. (в тому числі, за рахунок перегляду статей витрат і зміни підходу до визнання витрат) компанія отримує прибуток, який збільшується у 2023 р. на 28,6%. Зростають у 2023 р. і доходи, і витрати. У той же час, темп зростання доходів (22% на рік) є трохи вищим за темп зростання витрат (21,4% на рік), що обумовлює збільшення прибутку. В цілому маємо визначити, що фінансово-економічні результати діяльності компанії «Novaline» за 2020-2023 рр. свідчать про покращення абсолютних показників. Схожі висновки можна зробити на основі розрахунку показника ефективності – рентабельності продаж за формулою:

$$R_{\text{пр}} = \frac{\text{Пр}}{\text{Д}} * 100\%, \quad (2.1)$$

де Пр – отриманий прибуток за відповідний рік;

Д – отриманий дохід за відповідний рік.

Розрахункове значення даних показників:

$$\text{на 2022 р.: } R_{\text{пр}} = \frac{2250}{38134,6} * 100\% = 5,9\%;$$

$$\text{на 2023 р.: } R_{\text{пр}} = \frac{3150}{48791,4} * 100\% = 6,5\%.$$

Отже, в цілому ефективність діяльності компанії «Novaline» покращуються, про що свідчать і абсолютні, і відносні показники. Кожна гривня отриманого доходу формує більшу частку прибутку.

Доцільно відзначити, що компанія «Novaline» на сьогодні працює на ринках Харківської та Сумської областей. Саме на території різних громад даних областей вона надає послуги з доступу до мережі Інтернет.

На рис. 2.3 представлено структуру кількості абонентів компанії «Novaline» в розрізі різних територіальних ринків на 2023 р.

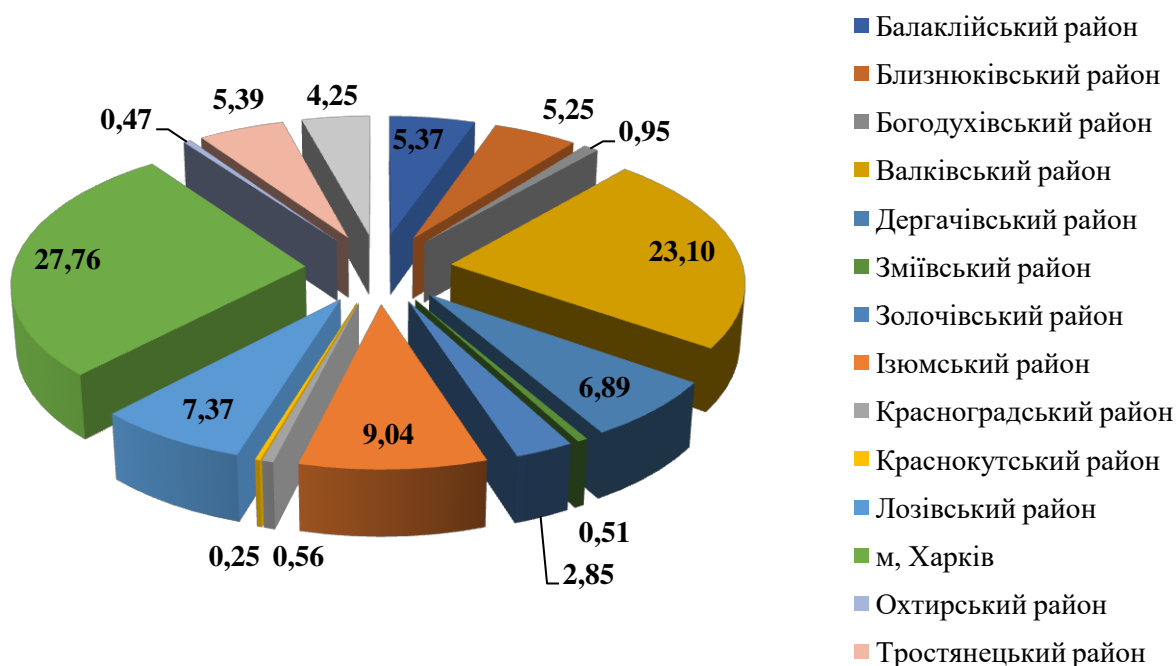


Рисунок 2.3 – Структура кількості абонентів компанії «Novaline» в розрізі різних територіальних ринків на 2023 р.

*Джерело: складено за внутрішніми даними компанії*

Маємо визначити, що станом на 2023 р. більша частка абонентів припадає на м. Харків (біля 28% всіх абонентів, що отримують послуги від компанії «Novaline»), Валківський район Харківської області (біля 23% всіх абонентів, що отримують послуги від компанії «Novaline»). Вагомими за критерієм частки обслуговуваних абонентів є територіальні ринки Ізюмського району (9% від загальної кількості), Лозівського району (7,5% від загальної кількості),

Дергачівський район (7% від загальної кількості), Балаклійський та Близнюківський райони Харківської області та Охтирський район Сумської області (відповідно по 5% від загальної кількості всіх абонентів). В цілому станом на 2023 р. компанія «Novaline» представлена на 15 територіальних ринках.

Проведений аналіз кількості абонентів компанії «Novaline» в розрізі різних територіальних ринків за 2020-2023 рр. дозволяє стверджувати про наявність наступних змін:

- при зростанні кількості абонентів у м. Харків та у Валківському районі Харківської області їх частки зменшуються (відповідно на 11,5% та 4%);
- відбувається перерозподіл часток і зміна структури за рахунок виходу компанії «Novaline» на нові територіальні ринки у 2022-2023 рр. (Зміївський, Ізюмський, Красноградський райони Харківської області – це нові територіальні ринки для компанії «Novaline» з 2022 р.);
- в цілому кількість абонентів компанії «Novaline» за всіма територіальними ринками за 4 роки збільшилася на 14790 абонентів або на 55,2%, що говорить про зростання обсягів діяльності компанії та спрямування зусиль на досягнення кращих результатів виробничої і комерційної діяльності.

На рис. 2.4 наочно представлено динаміку обсягів продаж компанії «Novaline» в розрізі різних територіальних ринків за 2020-2023 рр.

Можна стверджувати, що обсяги отриманих доходів за різними територіальними ринками суттєво коливаються (то збільшуються, то зменшуються). Причин на це декілька: діяльність конкурентів (перехід абонентів до інших провайдерів даних послуг), військові дії (які зумовили виїзд з районів Харківської області великої кількості користувачів послуг компанії «Novaline»), відсутність чіткої та зрозумілої політики щодо розвитку тих чи інших територій та сегментів ринку.

Не можна оминати і не відзначити наявність і певних внутрішніх проблем щодо поточного обслуговування абонентів на різних ринках. Серед таких проблем: недостатність фахівців, які виконують роботи із підключення до

мережі Інтернет на тих чи інших територіальних ринках; наявні проблеми із обслуговуванням поточних абонентів (наприклад, тривалий термін вирішення технічних проблем і поточного ремонту); низька якість комунікації з абонентами тощо.

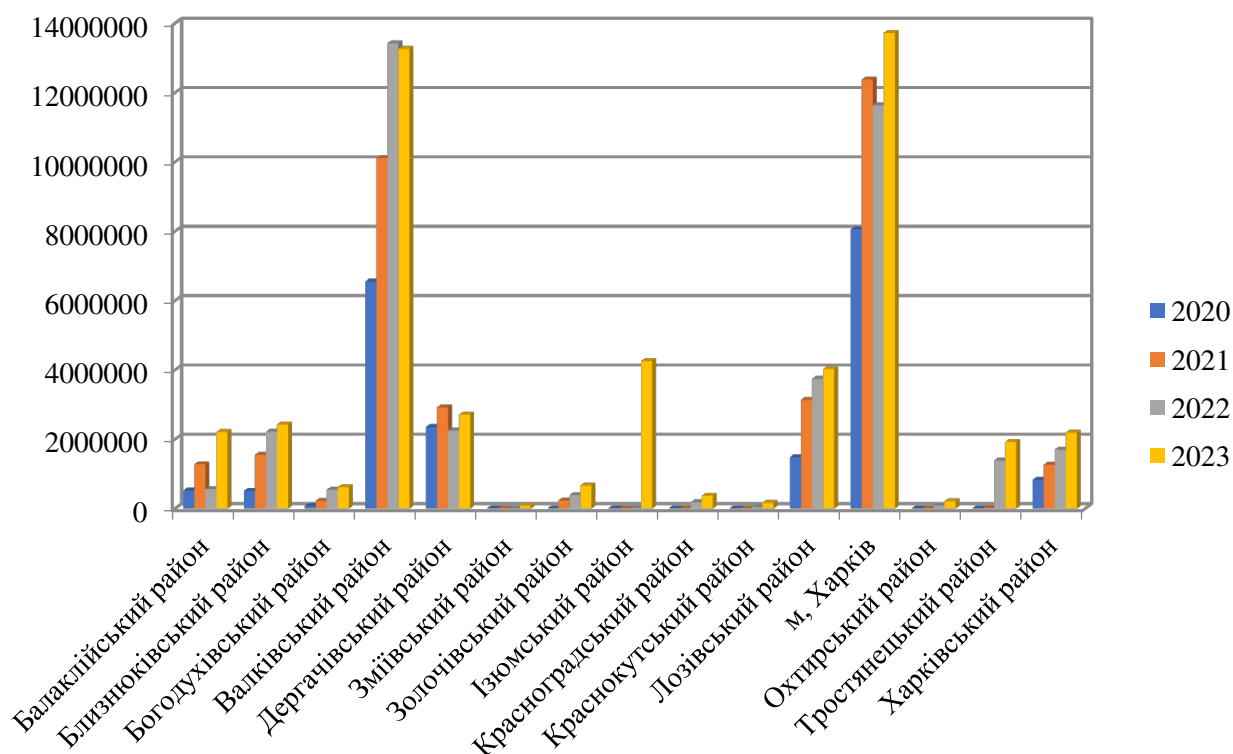


Рисунок 2.4 – Динаміка обсягів продаж компанії «Novaline» в розрізі різних територіальних ринків за 2020-2023 р.

*Джерело: складено за внутрішніми даними компанії*

Про доцільність та необхідність формування комерційної політики компанії «Novaline» свідчать також дані, що наведені на рис. 2.5.

Як наочно видно з рис. 2.5 відбувається різноспрямоване коливання розрахованих показників. Так, у 2022 р. спостерігається збільшення кількості абонентів при зменшенні обсягів грошових надходжень. У 2023 році тенденції зворотні – при більшому темпі зростання доходів зменшується темп приросту кількості абонентів. Вважається за доцільне визначити ключові пріоритети щодо розвитку різних ринків і спрямувати зусилля на їх виконання. Різні територіальні ринки можуть потребувати вирішення різних завдань – утримання поточних абонентів чи збільшення їх кількості.

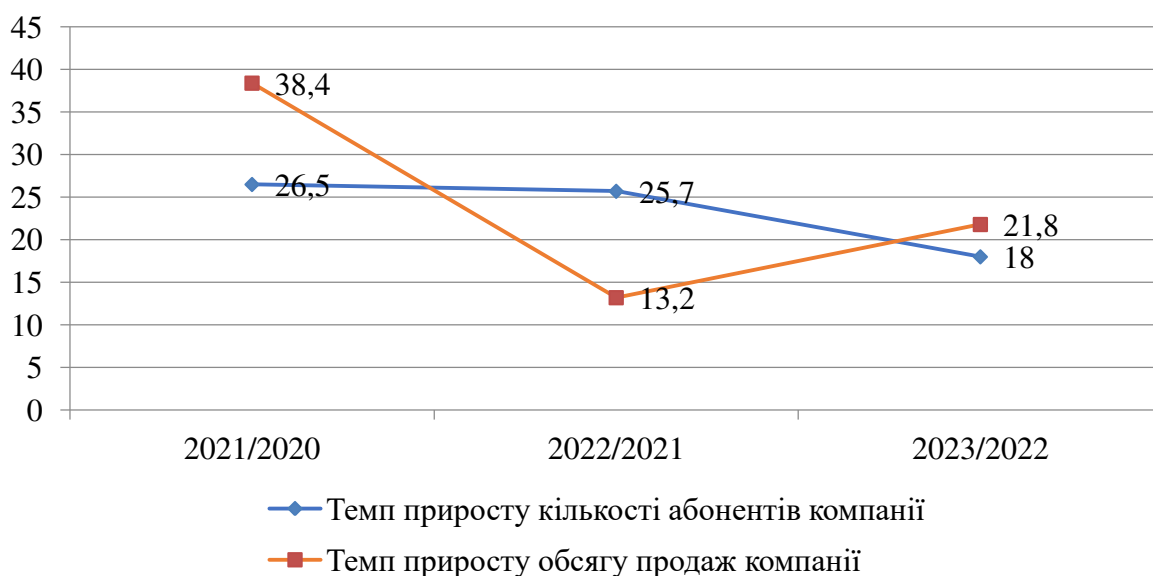


Рисунок 2.5 – Динаміка темпів зміни кількості абонентів та обсягів продаж в розрізі різних територіальних ринків за 2020-2023 р.

*Джерело: складено за внутрішніми даними компанії*

Як було визначено у попередньому пункті, компанія «Novaline» надає свої послуги трьом ключовим ринковим сегментам – фізичні особи, юридичні особи та партнери. Внутрішні дані компанії дозволяють проаналізувати ефективність здійснення комерційної діяльності в розрізі даних сегментів. Перш за все, представимо динамічні показники кількості абонентів за вказаними сегментами (рис. 2.6).

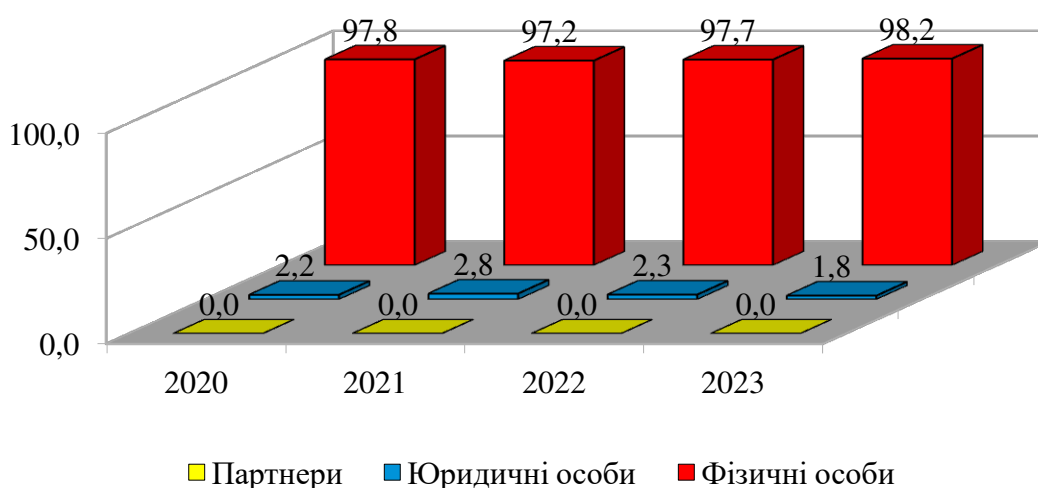


Рисунок 2.6 – Динаміка структури кількості абонентів компанії «Novaline» в розрізі різних сегментів ринку за 2020-2023 р.

*Джерело: складено за внутрішніми даними компанії*

Безумовно більша кількість абонентів (біля 98%) припадає на сегмент «фізичні особи». Це цілком зрозуміло, бо саме цей напрямок обрала компанія «Novaline» як ключовий ще під час свого створення. За чотири роки, які досліджуються, кількість абонентів фізичних осіб зросла понад 14,5 тис. (або збільшилася на 124,5% на всіх територіальних ринках). Значно меншою є кількість абонентів з сегменту юридичні особи. При цьому станом на 2023 р. на жаль кількість абонентів даного сегменту скоротилася і зменшилася їх частка в структурі абонентів (на 0,5 пунктів). Враховуючи те, що компанія «Novaline» надає свої послуги на територіальних ринках Харківщини і Сумщини, це об'єктивна тенденція, бо багато представників бізнес-структур здійснили релокацію в інші регіони чи взагалі втратили бізнес. В той же час, даний ринковий сегмент є привабливим для компанії, в тому числі за розміром отримуваного доходу.

На рисунку 2.7 показано динаміку зміни структури доходів від реалізації послуг в розрізі різних сегментів ринку.

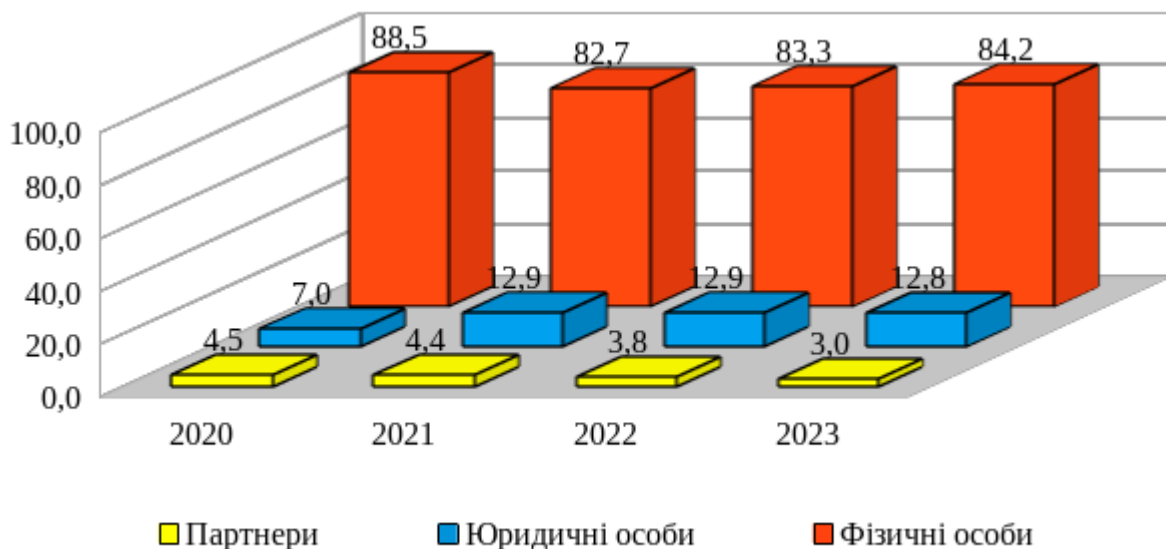


Рисунок 2.7 – Динаміка структури доходів компанії «Novaline» в розрізі різних сегментів ринку за 2020-2023 р.

*Джерело: складено за внутрішніми даними компанії*

Перш за все, за рис. 2.7 видно, що структура доходів протягом чотирьох років залишається майже незмінною. У той час, як сукупний дохід компанії має

позитивні тенденції до зростання. Маємо визначити, що відбувалося зростання обсягів отриманих доходів за двома ключовими сегментами – фізичні та юридичні особи. Станом на 2023 р. сума отриманих доходів за сегментом фізичні особи збільшилася порівняно до 2022 р. на 28,6%, але при цьому частка в сукупному доході компанії залишилася майже не змінною. Також в цей період збільшилися суми доходів, що отримала компанія від продажу послуг сегменту юридичні особи (на 26,5% за рік) при тому, що кількість абонентів даного сегменту скоротилася. Аналіз доходів за різними сегментами показує привабливість сегменту юридичні особи, який забезпечує більш високі темпи приросту доходів та дозволяє відшкодовувати витрати на функціонування і розвиток. В цілому на 2023 р. доходи від реалізації послуг юридичним особам збільшилися порівняно до 2020 р. на 342% при збільшенні кількості абонентів даного сегменту на 221. За цей же період доходи від реалізації послуг фізичним особам зросли на 131,5% при збільшенні кількості абонентів даного сегменту на 14,5 тис. Кількість абонентів сегменту партнери та доходи від надання послуг даному сегменту залишаються незмінними.

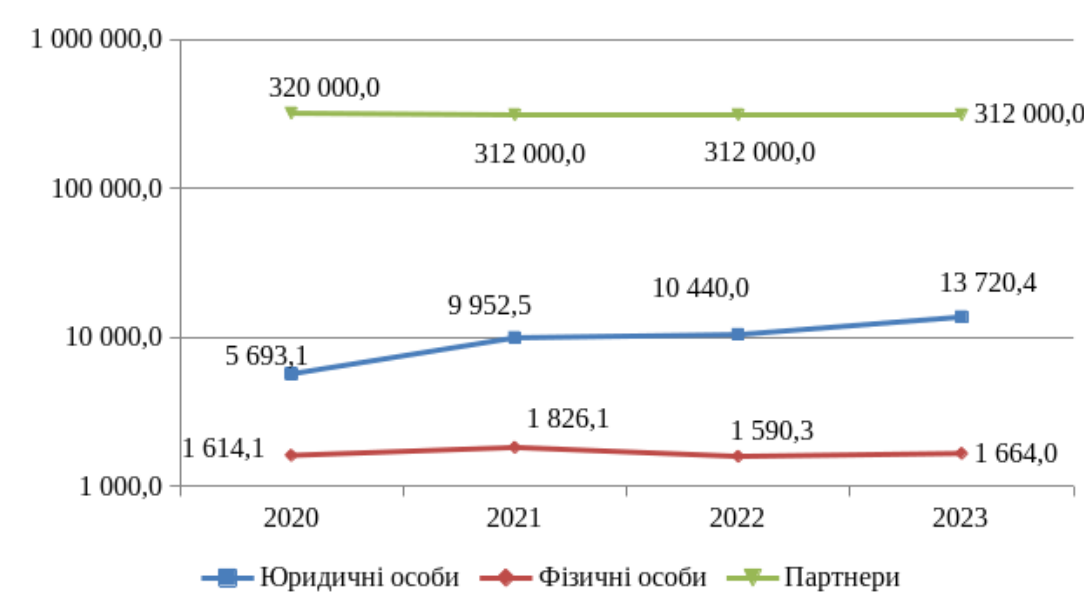


Рисунок 2.8 – Динаміка середнього чеку на одного абонента компанії «Novaline» в розрізі різних сегментів ринку за 2020-2023 р.

Джерело: складено за внутрішніми даними компанії

На рис. 2.8 показано розрахований показник доходу на одного абонента за різними сегментами компанії «Novaline» в розрізі різних сегментів ринку. Відзначимо стабільність показника «середній чек на одного абонента сегменту партнери». І дійсно, даний напрямок протягом багатьох років залишається незмінним. Особливих зусиль до його розвитку ніхто не прикладав. У той час, як ефективність є найвищою. Також хочемо відзначити, що показник ефективності – дохідність одного абоненту в сегменті фізичні особи протягом трьох останніх років зменшується. І цей висновок є дуже важливим на фоні доволі великої конкуренції в даній галузі діяльності. Боротьба за такого абонента є жорстокою, потребує додаткових витрат при тому, що рівень дохідності зменшується. Як наочно видно з рис. 2.8 з року в рік зростає рівень дохідності одного абоненту сегмента юридичні особи нагадаємо, що це на фоні зменшення кількості абонентів в цьому сегменті).

Проведений аналіз ефективності комерційної діяльності компанії «Novaline» показав, що відсутні чіткі та зрозумілі політики, пріоритети та регламенти щодо розвитку тих чи інших територій та сегментів ринку. В компанії недостатньою є база накопиченої інформації щодо проведення процесу контролю здійснення комерційної діяльності та ухвалення рішень щодо розвитку. задля пошуку найбільш ефективних підходів щодо розробки комерційної політики підприємства вбачається за необхідне проведення конкурентного аналізу.

### **2.3 Аналіз конкурентного середовища діяльності компанії «Novaline»**

Як було показано в першому розділі роботи, формування комерційної політики має забезпечити реалізацію визначених конкурентних переваг компанії. З метою формулювання конкурентних переваг, які дозволять віднайти унікальну конкурентну позицію компанії «Novaline» проведемо аналіз та оцінку

конкурентного середовища. І, перш за все, визначимо наявних конкурентів – компанії, які надають схожі послуги з доступу до мережі Інтернет.

Маємо відзначити, що прямими конкурентами компанії «Novaline» є: «Макнет», «Тріолан» та «Хоумнет». Дані компанії працюють на тих самих територіальних ринках, що і компанія «Novaline», надають послугу-замінник (доступ до мережі Інтернет за дротовими технологіями) та інші схожі послуги для своїх споживачів. У той же час, важливо відзначити, що конкурентні компанії «Хоумнет» та «Тріолан» є національними гравцями – надають свої послуги на території всього українського ринку, що дозволяє їм забезпечувати певну економію на масштабі. У той час, як компанія «Макнет» та компанія «Novaline» можуть бути визнані, як локальні гравці – в першу чергу, їх діяльність розповсюджується на ринок м. Харків та Харківської області.

В табл. 2.4 представлено порівняльну характеристику компанії прямих конкурентів, яка створена на основі дослідження їх сайтів за самостійно сформованою системою порівняльних критеріїв. Ще раз наголосимо, що дані компанії схожі за основною послугою, яку надають споживачам – дротовий доступ до мережі Інтернет. У той же час, не можна не зауважити, що на ринку надання послуг доступу до Інтернету існують і великі відомі компанії, такі як «Київстар», «Водафон», «Лайфсел». По відношенню до компанії «Novaline» вказані компанії виступають непрямими конкурентами. Дана теза обґрунтовується наступним чином:

дані компанії, в першу чергу, надають іншу основну послугу – вони є мобільними операторами, їх ключова послуга – це зв'язок; щодо послуги доступу до Інтернет, то вона є для них додатковою;

по-друге, їх доступ до мережі Інтернет забезпечений товаром-субституттом – це бездротовий доступ до Інтернету, тобто послуга що забезпечує ту саму потребу споживача, але створена за іншою технологією;

по-третє, дані компанії працюють на загальнонаціональному ринку, а також забезпечують своїх споживачів послугами на міжнародному рівні, що надає їм переваги за ефектом масштабу.

Таблиця 2.4 – Порівняльна характеристика компаній прямих-конкурентів

Критерії	Конкуренти		
	Макснет	Хоумнет	Тріолан
Опис бізнесу	«Макснет» – провайдер та оператор зв'язку, який надає повний комплекс телекомунікаційних послуг. Протягом понад 20 років існування компанія впроваджує інноваційні цифрові технології на базі власної мережевої інфраструктури, яку системно модернізує та розширює. Щороку запускає нові напрямки, послуги та сервіси, розширюючи можливості для своїх абонентів.	Компанія ТОВ «НПК ХОУМ-НЕТ» - національний оператор телекомунікаційних послуг. Почавши свою діяльність в 2009-му році, на сьогоднішній день компанія обслуговує понад 170 000 абонентів в 850 населених пунктах України. Сили компанії спрямовані на подолання цифрового розриву в Україні. Компанія має намір зробити Інтернет доступним жителям найвіддаленіших населених пунктів.	Це група незалежних суб'єктів підприємницької діяльності (юридичних та фізичних осіб), які розділяють та розвивають філософію розвитку суспільства через вільний доступ до інформації та які об'єднані виключно господарськими відносинами.
Рік початку роботи компанії	2002	2009	2008
Ключові послуги	Дротовий доступ до мережі Інтернет.	Дротовий доступ до мережі Інтернет.	Дротовий доступ до мережі Інтернет.
Додаткові послуги	Свій сервіс IP-телебачення, телефонія, відеонагляд, послуги датацентру.	Телебачення від партнерів за технологією OTT - Over the Top, проектування ВОЛЗ, будівництво ВОЛЗ, будівництво радіозв'язку, відеонагляд.	Свій сервіс кабельного телебачення: аналогового, цифрового та IP.
Технології підключення	Оптичний кабель до приміщення (FTTH), оптичний кабель до будівлі (FTTB).	Оптичний кабель до приміщення (FTTH).	Оптичний кабель до приміщення (FTTH), оптичний кабель до будівлі (FTTB).
Тип договірних відносин з абонентами – фізичними особами	Договір в твердому вигляді.	Публічний договір.	Публічний договір.
Тип договірних відносин з абонентами – юридичними особами	Договір в твердому вигляді для юридичних осіб.	Публічний договір для юридичних осіб.	Не визначено.

Джерело: складено автором на основі [65], [66], [67]

Таким чином, у кожного клієнта (наприклад, на території м. Харків) є доволі великий і різноманітний вибір щодо постачальника послуги доступу до Інтернету. Подальші зусилля було спрямовано на з'ясування особливостей комерційної роботи компаній прямих-конкурентів (табл. 2.5).

Кожна компанія формує власні підходи до продажу послуги та обслуговування споживача. Так, наприклад, компанія «Макнет» послугу публічної IPv4-адреса автоматично включає до основної послуги, тим самим обумовлює ключові характеристики продукту, що надається. У свою чергу, компанія «Тріолан» вчиняє інакше. Вона пропонує клієнту здійснити власний вибір і вирішити, чи хоче він мати публічну IPv4-адресу, чи потрібна вона йому, чи згоден він сплачувати за неї.

Також за даними табл. 2.5 видно, що прямі конкуренти мають різну кількість додаткових послуг. Так «Тріолан» фокусується на наданні основної послуги і майже не приділяє уваги додатковим. У свою чергу, компанії «Novaline», «Макнет» та «Хоумнет» надають більш широкий вибір додаткових послуг.

Як було визначено в першому розділі, компанії «Novaline» не просто необхідно розробити власну комерційну політику, їй доцільно обрати або несхожі на інших способи ведення справ, або несхожі види діяльності на ті, що є у конкурентів. Проведений порівняльний аналіз ще більше доводить необхідність даного рішення. Для того, щоб відрізнятись від своїх конкурентів, створювати справжню цінність для абонента (клієнта), посилювати свої позиції та отримувати більший фінансово-економічний результат вельми важливо визначитися із власним підходом до ведення справ, із переліком дій і процесів, видів діяльності, які саме і стануть основою взаємодії із клієнтами, підґрунтям акту купівлі-продажу. Таке рішення стане засадничим відносно системи правил, рішень і заходів, які сформуєть впорядкованість у комерційних та технологічних процесах компанії, забезпечать узгодженість рішень та координацію зусиль різних департаментів та підрозділів.

Таблиця 2.5 – Аналіз ключових особливостей комерційної політики компаній прямих-конкурентів

Критерії	Конкуренти		
	Макснет	Хоумнет	Тріолан
Умови підключення фізичних осіб	100 та 800 грн за підключення в залежності від типу будинку споживача .	1200 – 1900 грн.	Від 100 грн в залежності від типу будинку споживача.
Умови підключення юридичних осіб	Не визначено.	1200 – 1900 грн.	Не визначено.
Тарифна політика для фізичних осіб	100 – 300 грн на місяць в залежності від швидкості та типу будинку споживача .	250 – 300 грн на місяць в залежності від швидкості.	100 – 420 грн на місяць в залежності від швидкості та типу будинку споживача
Тарифна політика для юридичних осіб	300 – 1000 грн на місяць.	Не визначена.	150 — 1000 грн на місяць.
Вартість послуги “публічна IPv4-адреса”	Включена в будь-який тариф.	Не визначена.	60 гривень на місяць.
Вартість послуги телебачення	25 – 89 грн в залежності від кількості та жанру доступних каналів.	Від 99 грн в залежності від кількості доступних каналів.	120 грн на місяць.
Вартість bundle’ів (пакетів послуг Інтернет + телебачення)	145 – 375 грн в залежності від типу будинку споживача (багатоквартирний чи приватний), швидкості та кількості	Пакети відсутні.	Пакети відсутні.
Вартість послуги відеоспостереження	100 – 200 грн на місяць в залежності від кількості пристроїв та терміну зберігання записів	Не визначена.	Послуга відсутня.
Вартість послуги телефонії	70 – 100 абонентська плата та 0,054 — 0,6 копійок за хвилину в залежності від кількості включених до тарифу хвилин та напрямку відповідно	Послуга відсутня.	Послуга відсутня.
Вартість послуг датацентру	100 – 5000 в залежності від технічних вимог	Послуга відсутня.	Послуга відсутня.
Акції та промоушн	1. -50% на 6 місяців при підключенні “зараз”, 2. “приведи друга” — місяць безкоштовного користування Інтернет для себе і для друга, 3. програма лояльності при поповненні рахунка на суму від 6 місяців.	Знижка на підключення при переході від іншого оператора до 1500 грн.	Не визначено.

Джерело: складено автором на основі [65], [66], [67]

На основі зібраної, систематизованої та обробленої інформації про конкурентів (а саме, про їх комерційну діяльність та особливості реалізації комерційної політики), побудуємо відповідні профілі (рис. 2.9 та 2.10). ключовою задачею розробки профілів є з'ясування найбільш важливих елементів комерційної політики та таких, що будуть суттєво відрізняти компанію «Novaline» серед реальних та потенційних абонентів.

Система оцінних критеріїв для порівняння була сформована автором самостійно. З метою оцінки було розроблено відповідну шкалу (від 0 до 5 балів):

0 - мінімальний бал (відсутність характеристики чи критерію, найгірше значення);

1 - характеристика чи критерій присутні, йому мало приділено уваги, він має мінімальну схвальну оцінку;

2 - трохи гірше, ніж середнє значення; характеристика чи критерій небагато, але не досягають вимогам ринку; споживач може оцінити характеристику, як наявну але таку, що на недостатньому рівні;

3 - середнє значення характеристики чи критерію, відповідає не просто середній оцінці, а ситуації, коли цю складову необхідно виконувати, споживачі реагують на неї як на те, що має бути обов'язково;

4 - краще, ніж середнє значення; характеристика чи критерій трохи перевищують вимоги ринку; споживач може оцінити характеристику, як наявну і навіть кращу, ніж очікувалося чи таку, що перевищує обов'язковий рівень;

5 - максимальний бал (характеристика чи критерій в наявності та відповідають найкращому стану, найбільшій схвальній оцінці).

Вихідна інформація для побудови профілів конкурентів та, відповідно, ринкового профілю компанії «Novaline» представлена в додатку Б табл. Б.1. оцінка проводилася експертним шляхом. В якості експертів виступили: керівники компанії «Novaline» (3 особи), провідні спеціалісти компанії «Novaline» (4 особи), найбільш лояльні абоненти компанії «Novaline» (3 представники сегменту «фізичні особи», 2 представники сегменту «юридичні

особи»). Отже, всього було опитано (усне опитування, інтерв'ю) 12 експертів. На сьогодні провести концептуальне маркетингове дослідження виявилось неможливим (з причин нестачі часу на організацію та реалізацію такого дослідження). Отже, вбачається за доцільне комплексне і системне дослідження ринку, поведінки споживачів та діяльності конкурентів проводити під час формування конкретного переліку дій задля реалізації сформованої комерційної політики компанії «Novalaine». Задача, яка фіксується на майбутнє.

На рис. 2.9 представлено результати оцінки.

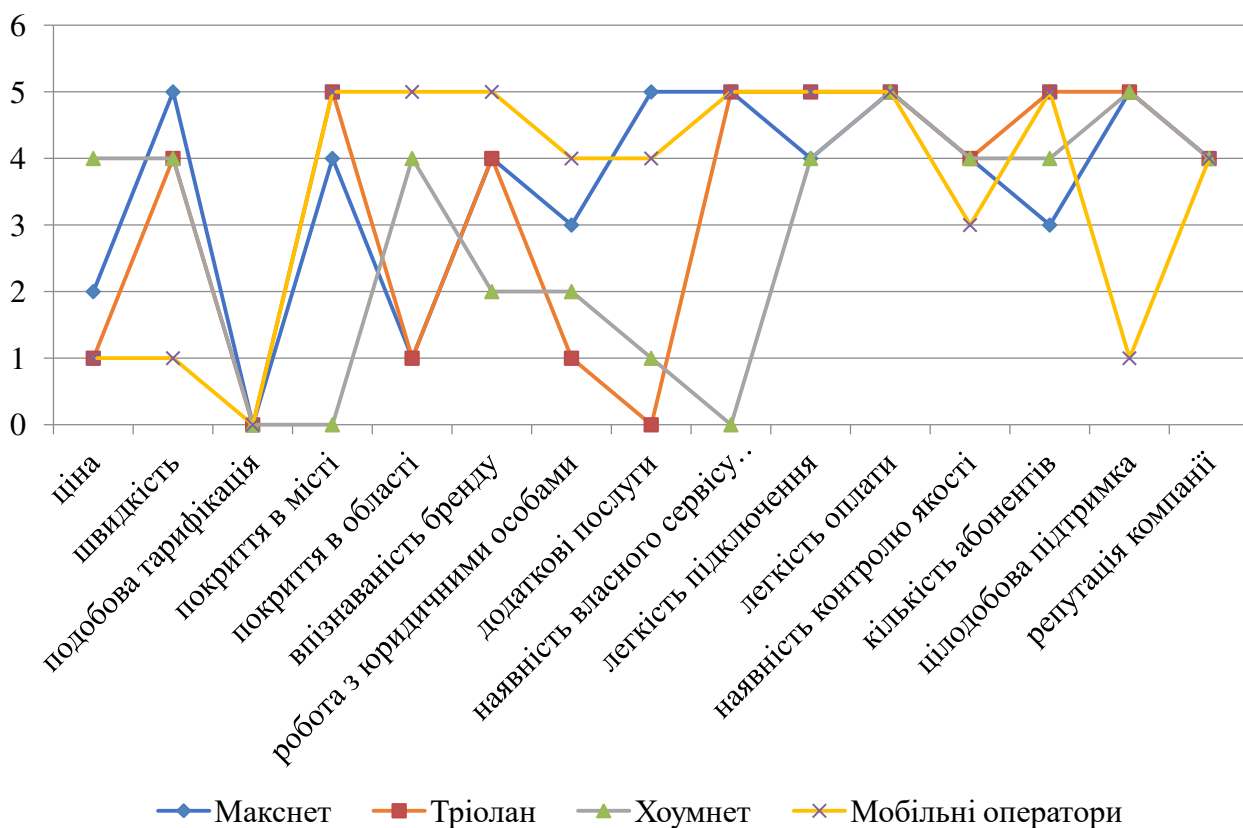


Рисунок 2.9 – Профілі компаній конкурентів щодо оцінки елементів комерційної політики

*Джерело: сформовано автором самостійно*

Даний рис. 2.9 наочно демонструє ключові елементи комерційної політики, які або є обов'язковими з точки зору абоненту, або введено як певний відповідний стандарт роботи для компанії надавача послуг доступу до Інтернет (швидкість, рівень покриття, легкість оплати, контроль якості послуг).

На рис. 2.10 представлено профіль компанії «Novaline», який сформовано за тим же підходом до оцінки та «накладено» на профілі конкурентів.

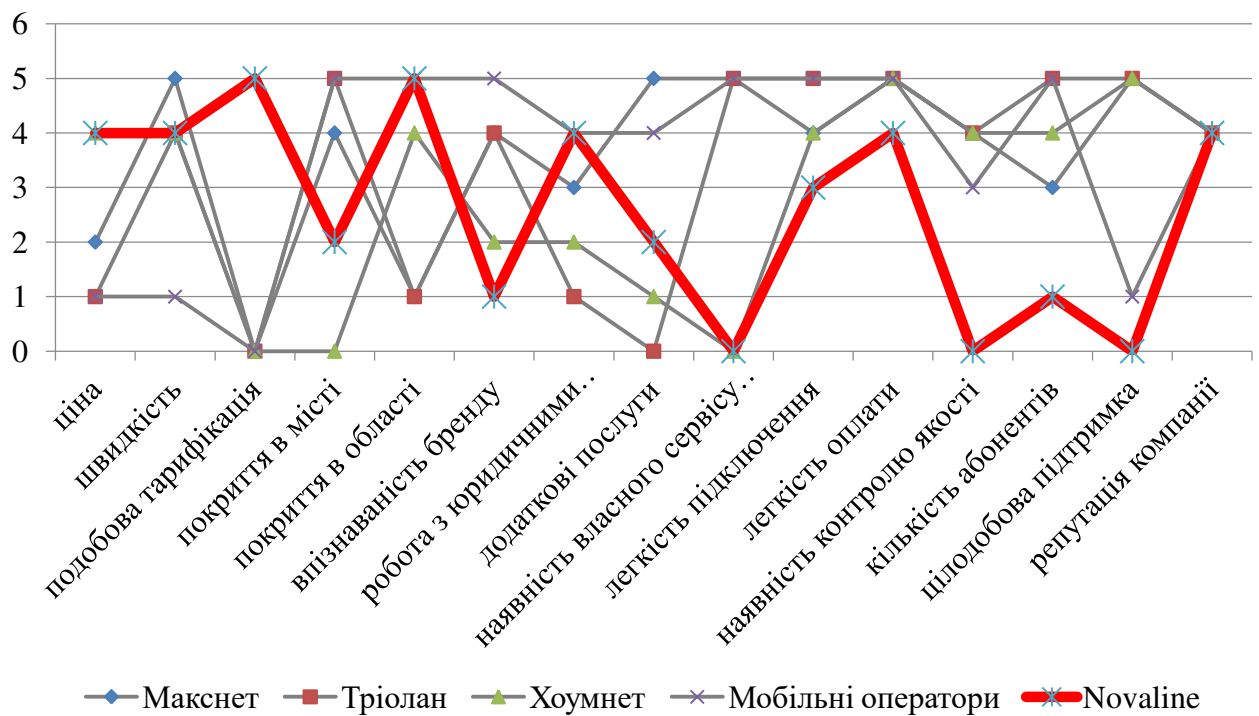


Рисунок 2.10 – Профіль компаній «Novaline» відносно профілів конкурентів щодо оцінки елементів комерційної політики

*Джерело: сформовано автором самостійно*

Як наочно видно з рис. 2.10, компанія «Novaline» за певними критеріями і елементами наявної комерційної діяльності цілком співпадає із поведінкою конкурентів. У той же час, є елементи які взагалі відсутні. Постає питання щодо коректності ухваленого рішення в минулому, чи відповідає воно сьгоднішнім вимогам і очікуванням ринку, чи дозволяє компанії розвиватись.

Для обробки отриманої інформації та всіх даних було застосовано модель 4-х дій, яка передбачає формулювання висновків шляхом пошуку відповідей на 4-ри ключових питання:

- від чого ми можемо відмовитися і не робити взагалі?
- що доцільно обмежити і не акцентувати на цьому увагу? (бо споживач не сприймає цей аспект роботи компанії як цінність та обмежено, або ніяк не реагує на такі пропозиції)

- роботу в якому аспекті треба посилити? (зробити більш актуальним, на що позитивно реагує покупець)
- що треба створити? (ні у кого такого не має, а ми маємо це впровадити).

Використання даного інструменту разом із проведеним дослідженням конкурентів, дозволяє сформулювати наступні висновки:

по-перше, дуже важливо сформулювати індивідуальну ціннісну пропозицію для кожного ринкового сегменту окремо (чітко визначити з чого саме складається основна послуга абоненту) і за що абонент сплачує гроші;

по-друге; ухвалити рішення щодо комплексу додаткових сервісних послуг, які будуть надаватися кожному сегменту і обґрунтувати їх вартість;

по-третє, зусилля компанії «Novaline» варто спрямувати на посилення впізнаваності бренду, що потребує розробки та впровадження маркетингової стратегії;

по-четверте, важливо зберегти подобову тарифікацію та інші досягнуті технічні переваги і посилити з цього приводу комунікацію з ринком – з абонентами.

Проведений аналіз конкурентного середовища діяльності компанії «Novaline» доводить необхідність та актуальність вирішення завдання щодо розробки власної оновленої комерційної політики. Вона дозволить зробити зрозумілими та впорядкованими комерційні процеси, організувати діяльність всіх підрозділів компанії на досягнення ключової мети, забезпечити узгодженість вчинків та дій, шляхом фокусування на визначених цілях та задачах.

### **Висновки за другим розділом**

В роботі представлено загальну характеристику компанії «Novaline» – надавача послуг з доступу до всесвітньої мережі Інтернет (далі провайдер)

фізичним та юридичним особам в Харківській та Сумській областях України, яка функціонує та розвивається на ринку Харківської та Сумської області біля 10 років. Визначено наявну організаційну структуру управління, показано її поточні недоліки та питання, що потребують вирішення.

Систематизовано поточні особливості здійснення комерційної діяльності, серед яких: 1) структура управління компанією лінійно-функціональна і потребує зміни, в тому числі шляхом виділення окремих департаментів – виробничого та комерційного – та перебудови взаємозв'язків і взаємопідпорядкування існуючих структурних підрозділів; 2) доцільно уточнити та переглянути ключові концептуальні положення здійснення різних функцій та узгодити їх між собою; 3) необхідно ухвалити рішення стратегічного характеру, яким підпорядкувати продажі, маркетинг, обслуговування клієнтів.

Проведено діагностику ефективності комерційної діяльності компанії «Novaline». Визначено, що рівень ефективності господарчої діяльності зростає і демонструє позитивні зміни, в той же час покращення показників відбувається доволі хаотично, під впливом різних несистемних факторів. Протягом 4-х років, що досліджуються, спостерігається зростання кількості абонентів на різних територіальних ринках, в цілому збільшується сума отриманих доходів. У той же час, показники ефективності свідчать про необхідність фокусування зусиль компанії задля забезпечення майбутнього успіху. Наприклад, дохідність одного абоненту в сегменті фізичні особи протягом трьох останніх років зменшується. І цей висновок є дуже важливим на фоні доволі великої конкуренції в даній галузі діяльності.

Дослідження результатів комерційної діяльності в різних аспектах (територіальний поділ ринку, сегментний поділ ринку) показало, що відсутні чіткі та зрозумілі політики, пріоритети та регламенти щодо розвитку тих чи інших територій та сегментів ринку. В компанії недостатньою є база накопиченої інформації щодо проведення процесу контролю здійснення комерційної діяльності та ухвалення рішень щодо розвитку.

Проведено аналіз конкурентного середовища діяльності компанії «Novaline». Визначено прямих і непрямих конкурентів-надавачів послуг доступу до Інтернет, систематизовано основні особливості реалізації комерційної політики конкурентами, побудовано профілі конкурентів. Результати даного дослідження дозволяють обґрунтувати основні конкурентні особливості оновленої комерційної політики компанії «Novaline», обрати або несхожі на інших способи ведення справ, або несхожі види діяльності на ті, що є у конкурентів.

## РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА КОМЕРЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ «NOVALINE»

### 3.1 Концептуальні основи формування комерційної політики компанії «Novaline»

Проведене дослідження теоретичних та практичних аспектів розробки комерційної політики підприємства дозволяє стверджувати, що передусім необхідно визначити концептуальні засади управлінської діяльності підприємства – з’ясувати стратегічні орієнтири та принципи, що стануть основоположними для комерційної політики (як однієї складової господарської діяльності підприємства). Вважаємо, що найголовнішими етапами мають стати (рис. 3.1).

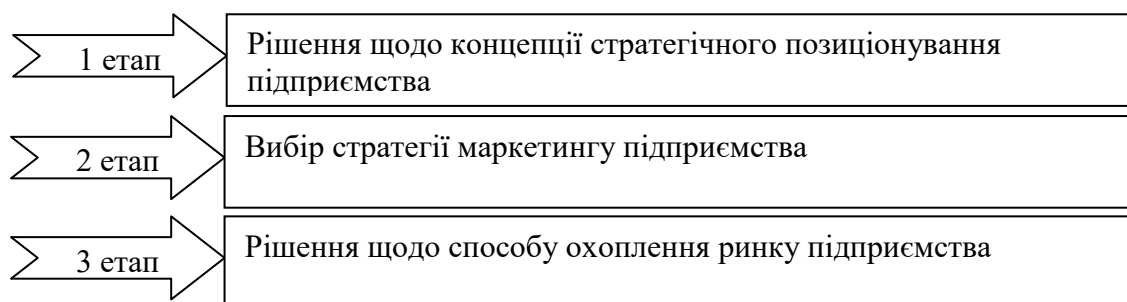


Рисунок 3.1 – Система стратегічних рішень, які обумовлюють процес формування комерційної політики підприємства

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, підґрунтям формування комерційної політики компанії та необхідними елементами підготовки змін комерційної політики є наступні етапи:

- визначення концепції стратегічного позиціонування;
- вибір стратегії маркетингу;
- вибір способу охоплення ринку.

Як було показано в другому розділі роботи, у компанії «Novaline», на даний час, є виділені три основних ринкових сегмента з чітко визначеними особливостями та потребами – фізичні особи (приватні домогосподарства), юридичні особи (бізнес сегмент) та компанії-партнери, з якими не має перетину по географічних ринках. Також були визначені особливості ринкових сегментів, для задоволення потреб яких працює компанія, визначені ключові потреби, ключові очікування. Було проведено порівняння особливостей ухвалення рішень, комунікації та загальної взаємодії зі споживачами різних сегментів. Це все доводить, що компанія «Novaline» вважає за важливе враховувати особливості кожного окремого сегменту абонентів, вважає за доцільне не просто знати їх потреби, а й здійснювати процес надання послуги та обслуговування відповідно до них. Отже, з трьох альтернативних варіантів стратегічного позиціонування (позиціонування на основі різноманітності, позиціонування на основі потреб, позиціонування на основі доступу) компанії «Novaline» найбільш доцільно обрати концепцію позиціонування на основі потреб. Дане стратегічне позиціонування має сприяти реалізації ключових конкурентних переваг, виділитися в очах споживачів серед прямих і непрямих конкурентів, обрати або несхожі на інших способи ведення справ, або несхожі види діяльності на ті, що є у конкурентів.

Особливістю діяльності компанії «Novaline» – є те, що послуга з доступу до мережі Інтернет, з технічної точки зору, фактично, одна і та сама. Але різні сегменти споживачів очікують задоволення різних вторинних потреб. Це уможливило обрану альтернативу стратегічного позиціонування шляхом вибору та реалізації лише тих видів діяльності, які будуть формувати особливу очікувану послугу абонентами відповідного сегменту. Рішення щодо вибору стратегічного позиціонування на основі потреб потребує зміни ланцюга створення послуги для кожного окремого сегменту. Наприклад, сегмент партнери не потребує і не очікує додаткового інформування, консультування, що означає відмову від даних процесів під час надання послуги для цих абонентів.

Рішення щодо концепції стратегічного позиціонування є передумовою формування комерційної політики компанії «Novaline». Це означає, що для кожного окремого ринкового сегменту на основі з'ясованих потреб та очікувань має бути сформований свій ланцюг видів діяльності – для окремих сегментів розроблено та впроваджено додатковий перелік процесів, процедур та регламентів, які необхідні для створення і надання відповідної послуги; для інших сегментів, навпаки, виключено зайві процеси. Отже, ключовий фокус уваги має бути спрямовано на вибудову своєї діяльності відповідним чином у кожному окремому сегменті - робити те, що відповідає їх ринковому позиціонуванню, і ігнорувати або майже не помічати інші цільові групи чи форми діяльності.

На другому етапі підготовки до змін комерційної політики, має сенс визначитися з маркетинговою стратегією. Пригадаємо, що виділяють три основних маркетингових стратегії:

- масовий маркетинг, тобто спрямування зусиль на пошук однакових (схожих) потреб і вимог споживачів з метою охоплення всього ринку;
- диференційований маркетинг, тобто опрацювання всього (або частини) ринку на основі ретельної сегментації;
- концентрований маркетинг — опрацювання одного ринкового сегменту краще за інші компанії.

Виходячи з того, що початкові результати сегментування були отримані раніше та проаналізовані, компанії «Novaline» доцільно обрати стратегію диференційованого маркетингу.

Диференційований маркетинг – це стратегія маркетингу, яка передбачає, що компанія спрямовує свої зусилля на задоволення потреб конкретних сегментів ринку. Замість того, щоб намагатися задовольнити всіх споживачів однаково, компанія концентрується на різних сегментах цільової аудиторії та створює продукти або послуги, які відповідають унікальним потребам кожного сегменту. Диференційований маркетинг передбачає використання різних

маркетингових стратегій для кожного сегменту. Тобто, для кожного сегменту компанія створює свій маркетинговий мікс, який може включати:

- адаптацію продуктів – створення послуги за технічними та іншими характеристиками, які відповідають потребам споживачів сегменту,
- ціноутворення – створення прийнятних цінових умов, з урахуванням потреб та очікувань споживачів,
- рекламні кампанії – донесення своєї пропозиції там, де очікує споживач,
- комунікації – відмінний підхід до вибору каналів комунікації та формату донесення інформації;
- позиціонування — підлаштування вторинних характеристик, які мають цінність для того чи іншого сегменту,
- тощо.

Диференційований маркетинг дозволить компанії ефективніше використовувати ресурси, забезпечуючи продукти або послуги, які краще відповідають потребам конкретної частини споживачів і ведучи до більш успішного взаємодії з ринком.

Якщо рішення щодо стратегічного позиціонування обґрунтовує необхідність формування різних ключових видів діяльності для надання послуги абонентам із різних сегментів, то рішення щодо стратегії маркетингу обумовлює необхідність розробки та впровадження в життя індивідуальних комплексів маркетинг-мікс.

Проведений аналіз та отримані висновки дозволяють стверджувати, що в цілому в галузі мало або жодна компанія не приділяють багато уваги побудові довгострокових відносин зі споживачами. Ця думка також базується на наявному досвіді роботи з конкурентами компанії на одних і тих самих територіальних ринках. Тобто, коли компанія «Novaline», або її конкуренти, прагнуть розширити покриття своєю мережею на той чи інший населений пункт, в якому вже працюють інші компанії, то буде застосована єдина стратегія — тимчасові або постійні акції зі зниження вартості підключення або місячної

абонплати. Це говорить про те, що найбільш поширеною моделлю роботи є прагнення лідирувати ціною та всіляко забезпечувати ринок найнижчою вартістю. Зазвичай, такий підхід призводить до зниження доходу компаній-конкурентів та вагомого недозаробітку компанії, що заходить на новий ринок. Охоплення ринку за ключовим критерієм найнижчої ціни призводить до того, що певні витрати не відшкодовуються, навіть у довготривалому аспекті (не капіталізуються, не враховуються під час визначення ціни). Найпоширеніший підхід до ціноутворення – це орієнтація на конкурентів (коли майже не враховується сукупна сума витрат та особливість послуги, яка надається). Такий підхід є дієвим в короткостроковій перспективі, але шкодить компанії та галузі в цілому на довгій дистанції.

На сьогодні топ-менеджмент компанії «Novaline» бачать її такою, яка прагне заробляти і одночасно надавати таку послугу кожному клієнту, яку б купували, якщо б вона коштувала дорожче в певний період часу, ніж послуги конкурентів. Таку компанію можна собі уявити, якщо для неї будуть характерні наступні риси:

по-перше, бажання будувати зі споживачами довгострокові відносини, та дивитися на перші операції з клієнтами, як на інвестиції у відносини,

по-друге, глибоке розуміння первинних та вторинних потреб своїх клієнтів,

по-третє, послідовне надання клієнтам сервісу кращого за той, на який вони очікують,

по-четверте, постійна адаптація та вдосконалення своїх послуг до потреб клієнтів.

Стратегія диференційованого маркетингу також вимагає рішення щодо способу охоплення ринку. Для компанії «Novaline» вибір зроблено на користь вибіркової спеціалізації. Вибіркова спеціалізація має на меті спрямувати комерційні зусилля компанії на формування таких умов надання своєї базової послуги, які стануть привабливими для кожного з обраних ринкових сегментів.

Концептуально, процес підготовки ключових напрямів змін комерційної політики «Novaline» може виглядати так, як зображено на рисунку 3.2.

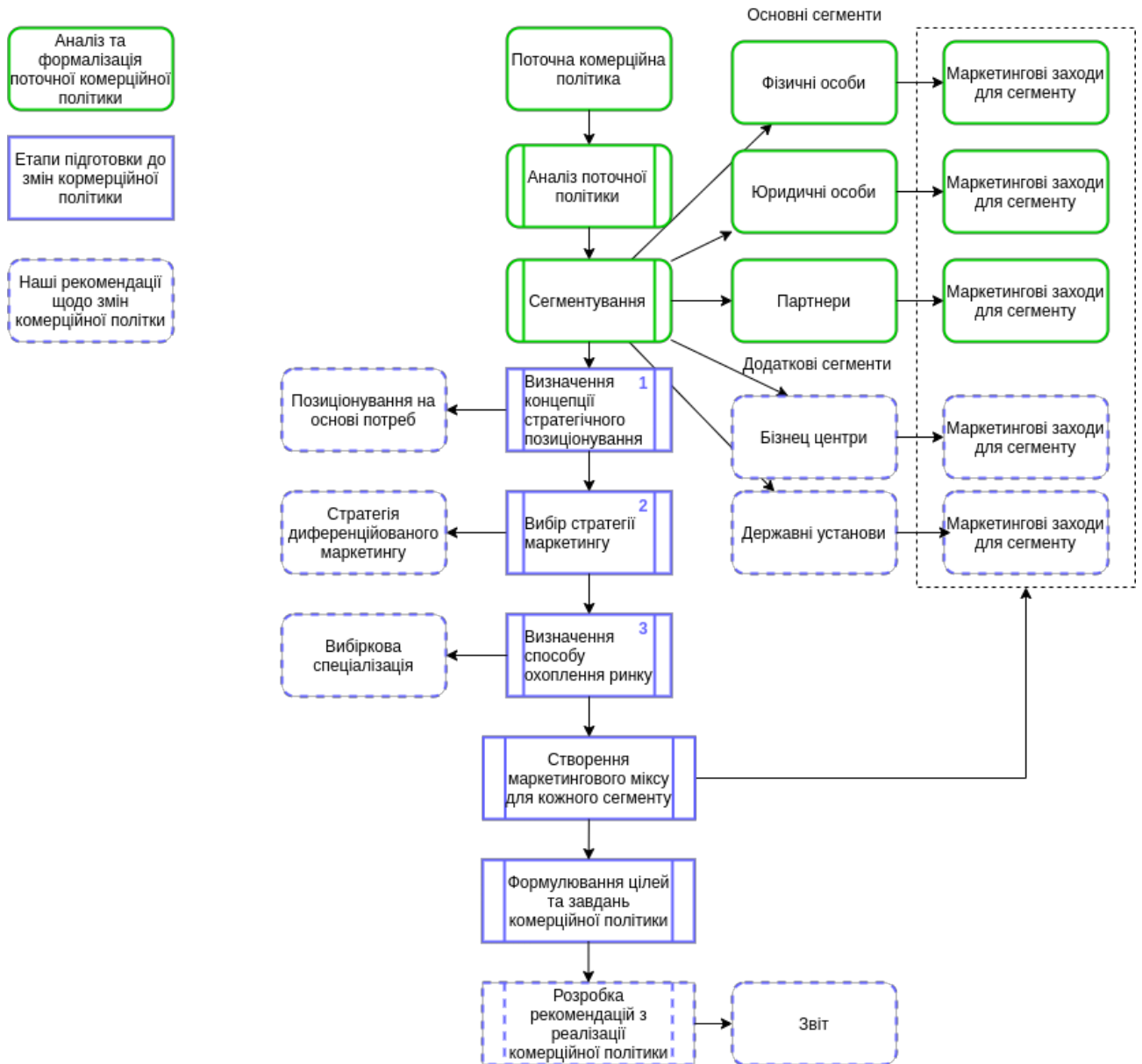


Рисунок 3.2 – Концептуальні основи реалізації змін комерційної політики компанії «Novaline»

*Джерело: розроблено автором*

У верхній частині рисунку зображені етапи формалізації та аналізу поточної політики, що були нами проведені в другому розділі. Нагадаємо, що компанія працює на територіальних ринках міст, громад та сіл Харківської та Сумської областей України. На базі внутрішніх даних компанії, які були отримані під час попереднього аналізу було встановлено, що основними

сегментами компанії є три значні сегменти: фізичні особи, юридичні особи, та партнери, з якими не має перетину за територіальними ринками.

В середній частині рисунку зображені послідовні три етапи підготовки змін комерційної політики та наші подальші рекомендації, які будуть розглянуті подальше.

Представлені рішення є базисом оновленої комерційної політики компанії «Novalaine». Для того, щоб відповісти на ключове питання комерційної політики «Як організувати комерційну роботу підприємства, щоб отримувати прибуток?» було сформульовано даний перелік стратегічних рішень. Отже, діяльність всіх структурних підрозділів компанії має бути спрямована на задоволенні потреб абонентів різних ринкових сегментів, що у підсумку призведе до зростання прибутку (але не в поточному періоді). При цьому всі фахівці і співробітники компанії мають розуміти, що кількість комерційних та технологічних / виробничих процесів може бути різною під час взаємодії з абонентами різних сегментів; методи та інструменти взаємодії та комунікації також можуть різнитися; основна і додаткові послуги за сегментами – пакет послуг – також не є однаковим.

В першому розділі роботи було показано, що комерційна політика може охоплювати доволі різні комерційні процеси - закупівельної, маркетингової, логістичної діяльності, процесу продаж та обслуговування клієнта. Виходячи з наявної організаційної структури управління компанією «Novalaine» маємо визначити, що всі аспекти комерційної діяльності на сьогодні будуть реалізовуватися співробітниками двох структурних підрозділів – департаменту з розвитку та відділом технічної підтримки. У той же час, для втілення в життя визначених засадничих принципів комерційної діяльності вельми важливо створити (або виділити) комерційний підрозділ, в тому числі, набрати додатковий персонал, організувати його діяльність – розподілити ролі, завдання, зони відповідальності тощо.

### **3.2 Формування комплексу цілей та завдань комерційної політики компанії «Novaline»**

В процесі даної роботи було визначено, що формування комерційної політики підприємства є одним з перших етапів управління комерційною діяльністю. Перш за все визначимо, що ухвалено рішення щодо формування та впровадження в життя комерційної політики компанії «Novaline». Комерційна політика буде заснована на стратегічних рішеннях більш високого рівня, а саме:

- компанія буде впроваджувати стратегічне позиціонування засноване на найкращому задоволенні потреб і очікувань, запитів абонентів різних сегментів ринку;

- компанія буде розробляти та втілювати в життя стратегію диференційованого маркетингу шляхом розробки комплексів маркетингу-мікс для кожного окремого сегменту (від визначення особливостей ціннісної пропозиції – що саме продаємо абонентам з конкретного сегменту, до з'ясування методів формування клієнтоорієнтованих взаємовідносин із абонентами сегменту);

- компанія буде формувати індивідуальну і особливу позицію в кожному ринковому сегменті шляхом вибору більш привабливої та доцільної стратегії позиціонування.

Отже, ключові зусилля компанії будуть спрямовані на ретельне вивчення особливостей кожного ринкового сегменту, формування найкращої пропозиції для них та реалізація відмінної та специфічної схеми співпраці. Досягнення стратегічної мети компанії «Novaline» можливе за фокусування зусиль саме на стосунках із абонентами різних сегментів, через ключ напруження створення унікальної близькості з абонентами сегменту.

Основною метою на 2024 рік було визначено збільшення частки на поточних територіальних ринках. Задля підвищення ефективності та впорядкованості всіх процесів на тих ринках, де вже працює компанія будуть

конкретизовані цілі та завдання. Зважаючи на те, що на поточний час в компанії відсутні чіткі політики та пріоритети комерційної діяльності та недостатньою є база накопиченої інформації щодо проведення процесу контролю здійснення комерційної діяльності та ухвалення рішень щодо розвитку, вважаємо, що компанії бажано попрацювати в напрямках не тільки розширення абонентської бази за рахунок екстенсивного зростання, а й в напрямку утримання поточної. Таким чином, досягнення найбільшої мети конкретизується через необхідність вчинення відповідних дій за двома під цілями:

- розширення абонентської бази (збільшення кількості абонентів за кожним ринковим сегментом шляхом глибокого входження на ринок – впровадження оновлених комерційних методів роботи на тих ринках де вже працює компанія задля залучення нових абонентів, створення нових сегментів, переорієнтування абонентів від фірм-конкурентів);

- утримання поточної абонентської бази (захист поточних клієнтів шляхом удосконалення продукту – ціннісної пропозиції та розвитку стосунків із кожним ринковим сегментом).

Побудовано дерево цілей та завдань комерційної політики компанії «Novaline», що зображене на рисунку 3.3.

Перш за все відзначимо, що найбільша мета, що сформульована на 2024 р. буде безпосередньо впливати на основний фінансово-економічний показник і результат роботи компанії. І так, даний показник є результатом комерційної діяльності, яка буде реалізовуватися на основі визначених концептуальних положень. На 2024 р. вбачається за доцільне поступово розробити і впровадити основні політики саме для діяльності на поточних територіальних ринках, але з врахуванням визначеного сегментування. На сьогодні не є можливим швидко сформувати комплекси маркетингу та описати ключові комерційні процеси для роботи із сформованими сегментами. Вбачається за необхідне проведення поглиблених досліджень, удосконалення системи накопичення та обробки інформації, що передуватиме системному опису вказаних комерційних процесів.

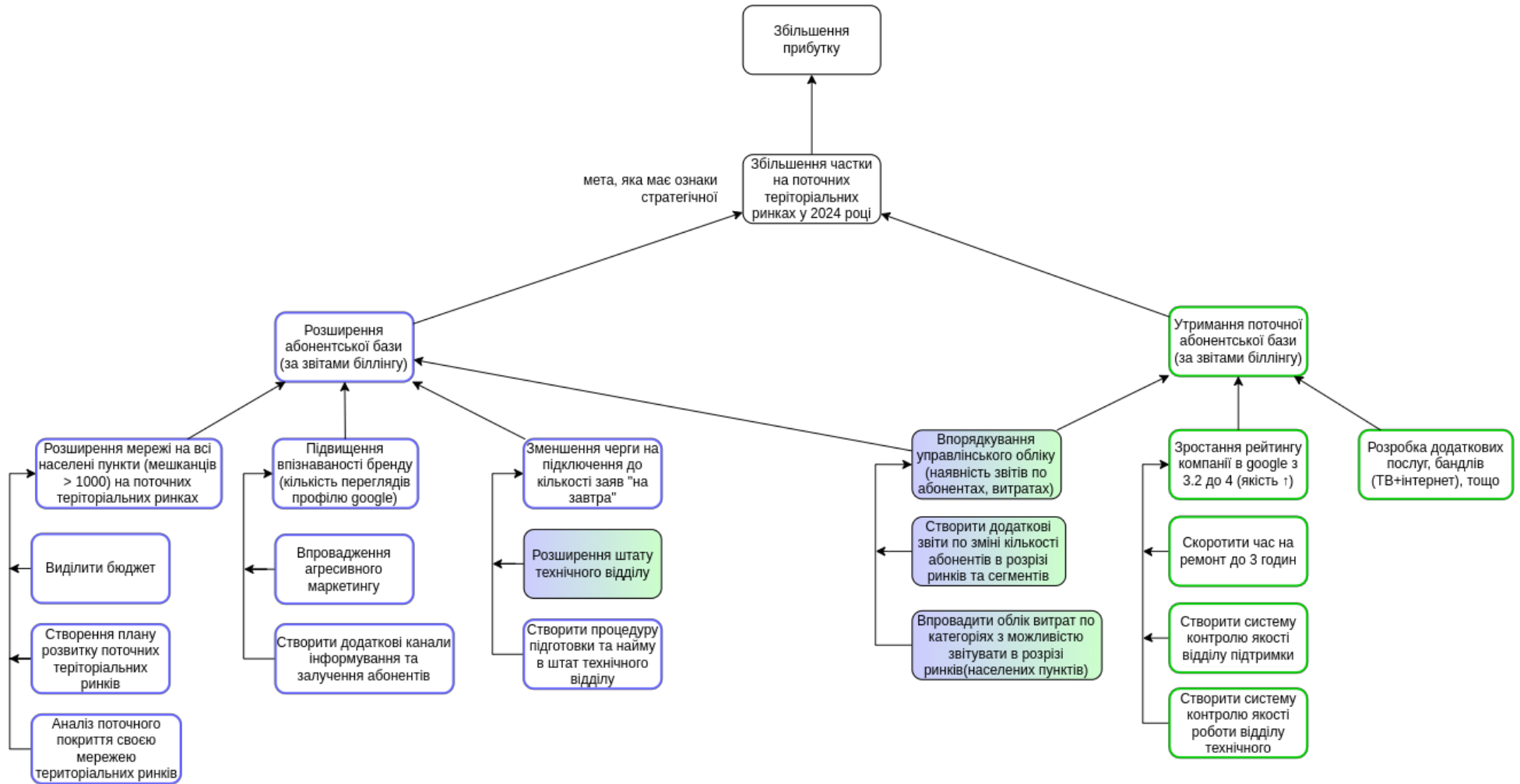


Рисунок 3.3 – Дерево цілей та завдань комерційної політики компанії «Novaline» на 2024 рік

Джерело: розроблено автором

З початку розглянемо напрямок утримання поточної абонентської бази. Слід відзначити, що контролювати, відстежувати рівень досягнення даної мети можна за допомогою даних білінгової системи. Тобто за звітами по кількості абонентів, які сплатили послуги за попередні періоди. На дереві цілей цей напрямок зображений в правій частині. Задля утримання абонентської бази сформульовано три цілі другого порядку та ряд завдань для їх досягнення. В першому розділі нами були розглянуті теоретичні аспекти комерційної політики компанії взагалі. Було визначено, що облікова політика та управлінський облік є невід'ємною часткою успішної комерційної політики. В другому розділі, в процесі аналізу діяльності компанії, ми з'ясували, що в компанії немає або недостатньо даних управлінського обліку для ухвалення рішень, які стосуються комерційної політики. Саме тому, нами запропоновано по-перше впорядкувати управлінський облік. Задля досягнення цієї цілі нами було запропоновано:

- впровадити облік витрат по категоріях,
- впровадити можливість створення періодичних звітів по витратах в розрізі територіальних ринків,
- за даними білінгової системи створити додаткові звіти по зміні кількості абонентів в розрізі територіальних ринків та сегментів.

Друга підціль, а саме – зростання рейтингу компанії в Google, має безпосереднє відношення до якості роботи компанії, або ж як робота компанії сприймається споживачами. Після аналізу сторінок компанії в соціальних мережах, в Google, та аналізу відгуків в Google, стало очевидним, що в компанії є складності з комунікацією зі споживачами на рівні підтримки та працівників технічного відділу, з часом реакції на звернення споживачів. Тому були запропоновані такі заходи:

- створити систему контролю якості роботи технічного відділу,
- створити систему контролю якості роботи відділу підтримки,
- скоротити час реакції на звернення від споживачів до трьох годин.

Також, для утримання абонентської бази доцільно розробити декілька нових пакетів послуг – «bundle'ів». Слід додати, що на дереві цілей деякі підцілі та

заходи виділені градієнтом кольорів – розширення штату технічного відділу та заходи направлені на впорядкування управлінського обліку. На нашу думку, досягнення цих підцілей та результати заходів будуть мати вплив не тільки на утримання поточної абонентської бази, але і на її розширення.

Другим напрямком для досягнення основної мети – збільшення частки на поточних територіальних ринках, це напрямок розширення абонентської бази. Задля розширення абонентської бази компанії доцільно активізувати маркетингову активність та впровадити ряд змін у виробничий процес. Підцілями розширення абонентської бази, які орієнтовані на удосконалення виробничого процесу були визначені наступні завдання. По-перше, це зменшення черги на підключення до кількості заяв з сьогодні на завтра. Задля досягнення цієї підцілі вбачається доцільним реалізувати наступні заходи: 1) створення процедури найму працівників в штат технічного відділу, поступове розширення штату. 2) екстенсивне розширення покриття своєї мережі на всі населені пункти, де мешкають одна тисяча і більше потенційних споживачів, на поточних територіальних ринках. Для того, щоб компанії розширити свою мережу, має сенс піти шляхом від аналізу поточного покриття територіальних ринків, створення плану розвитку покриття до виділення бюджету. Цілі та заходи спрямовані на розширення абонентської бази зображені на рисунку 3.2 в лівій частині.

Перевірка комплексу сформульованих цілей і завдань на відповідність стратегічним рішенням показала, що вони не суперечать, а підтримують один одного (отже, реалізуючи визначені цілі поступово будуть сприяти впровадженню в життя концептуальних засад). Компанія навчиться працювати і фокусуватись на найголовнішому. Очікується більш ефективно ухвалення і впровадження рішень.

Сформульовані цілі та завдання стосуються комерційної діяльності компанії в цілому. Вони важливі в контексті забезпечення загальних пріоритетів комерційних зусиль. У той же час, шляхи та методи реалізації цих завдань будуть змінюватися в залежності від сегменту.

### **3.3 Рекомендації з розробки та реалізації комерційної політики компанії «Novaline» та очікувані результати**

В другому розділі даної роботи, досліджено поточну комерційну політику компанії «Novaline». Це дозволило обґрунтувати та визначити концептуальні засади оновленої комерційної політики компанії. В підрозділі 3.2 сформульовано короткострокові цілі та спланували деякі заходи, що направлені на досягнення визначених цілей. Очікується, що в 2024 році абонентська база компанії «Novaline» зросте за рахунок як екстенсивного розвитку так і за рахунок дій спрямованих на утримання поточної абонентської бази, та бренд «Novaline» стане більш пізнаваним. На даний час, має сенс звернути увагу на дії, які, на нашу думку, будуть мати ефект на довгострокову перспективу (у стратегічному аспекті) та сформулювати думку, а що ж далі або яку ж цінність компанія прагне надати своїм абонентам на відміну від компаній-конкурентів.

Проведена робота щодо визначення специфічності та особливостей ринкових сегментів дозволяє надати рекомендації щодо виділення ще двох окремих ринкових сегментів. Такими сегментами є бізнес центри та державні установи.

Розглянемо більш детально сегмент бізнес центрів. До бізнес центрів також можна віднести шопінг-моли. Ключовою потребою бізнес центрів з точки зору взаємодії з провайдером Інтернет, є отримання додаткового доходу від провайдера за рахунок доступу до споживачів – резидентів бізнес центрів. Отже, компанія «Novaline» співпрацює з іншим бізнесом, який має суттєві особливості власних послуг, послуга доступу до Інтернет включена в неї. Для компанії «Novaline» в даному випадку важливо задовольняти потреби не кінцевих користувачів, а потреби бізнесу і за це отримувати гроші. Вторинними потребами можуть бути:

- отримання основного або резервного підключення до мережі Інтернет для своїх потреб,

- побудова мережі WIFI для гостей та відвідувачів бізнес центру або шопінг молу,
- реклама своїх послуг, чи послуг своїх резидентів в безкоштовній мережі WIFI, тощо.

Ключовою потребою для сегменту держустанов, окрім, звісно, відповідності технічним вимогам та вимогам тендерної системи, на наш погляд, є гарна репутація компанії та прозора історія роботи, що легко перевіряється по відкритих джерелах. В якості вторинних потреб сегменту держустанов можуть бути визначені:

- вправність роботи з документообігом,
- здатність держустанови знаходити рішення в разі виникнення спірних питань вже після підписання договору за результатами тендерів.

Знов таки наголосимо, що компанія «Novaline» спрямовує зусилля не на вирішення проблем окремих держслужбовців, а на допомогу держустанові здійснювати власну діяльність ефективно та при цьому використовувати відповідні послуги провайдера.

Отже, зважаючи на те, що була обрана стратегія позиціонування на основі потреб та проведено ретельне сегментування цільової аудиторії компанії «Novaline», яке дозволило визначити ключові потреби клієнтів різних сегментів, превалюючою характеристикою, яка дозволить визначитися з позиціонуванням компанії в кожному сегменті, є цінність. Вельми важливо визначити яку саме позицію компанія «Novaline» буде формувати для кожного окремого ринкового сегменту; чи будуть ці позиції співпадати та забезпечувати певний ефект від здійснення тих самих операцій для різних сегментів; чим саме ціннісна пропозиція компанії «Novaline» буде відрізнятися.

На рис. 3.4 зображені можливі стратегічні альтернативи формування власної позиції компанії на різних ринкових сегментах.

Позиція «більше за більше» має на меті преміальне позиціонування, тобто надання послуги або товару найвищої якості компенсується більш високою ціною. Рішення «більше за стільки ж» фокусує увагу в бік надання якісної

послуги за ті ж самі гроші. Вибір рішення «більше за стільки ж» дає очікуваний результат та привертає увагу клієнта, але не може бути довгостроковим, бо потребує підвищених витрат на підтримку якості. Рішення «менше за набагато менше» значить надання послуги невисокої якості за невеликі кошти.

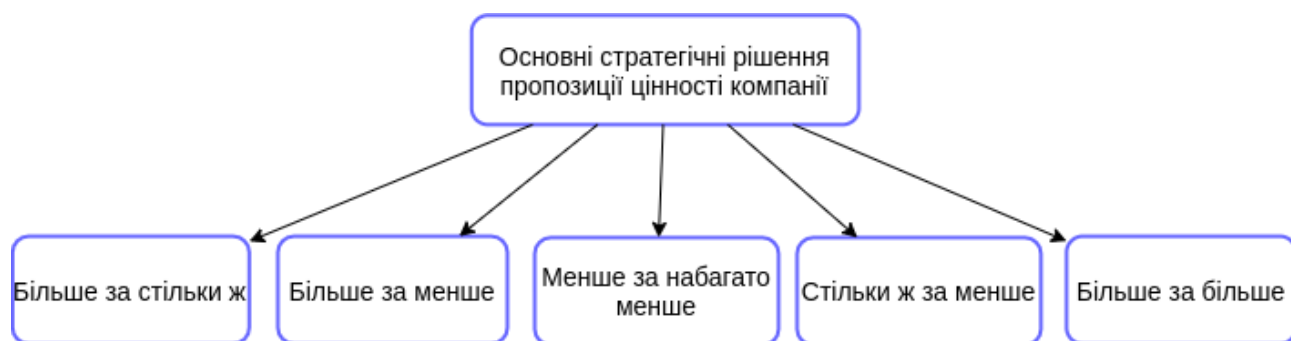


Рисунок 3.4 – Стратегічні альтернативи вибору позиції компанії

*Джерело: систематизовано автором на основі [61]*

Рішення «стільки ж за менше» враховує природне бажання людини отримати більше послуги або товару (кращої якості чи більшого обсягу) за менші кошти. Компанія, яка ухвалює рішення «стільки ж за менше», скоріше за все, пропонує клієнтам аналогічну послугу або товар, але вміє це робити дешевше за інших. Альтернатива «більше за менше» передбачає таку пропозицію послуги, яка за кількісними та якісними ознаками перевершує пропозиції компаній-конкурентів.

В роботі з'ясовано:

по-перше, сама по собі послуга дротового доступу до мережі Інтернет є майже однаковою за очікуваннями споживачів одного і того ж сегменту,

по-друге, компанії «Novaline», попри роботу, фактично, в прифронтовій зоні, вдається підтримувати вартість та якість своїх послуг на ринковому рівні.

Зважаючи на це, компанії «Novaline» доцільно рекомендувати наступне. Перш за все, щодо позиціонування компанії в сегментах фізичних та юридичних осіб обрати позицію «більше за менше». Розробити таку комбінацію базової послуги, додаткових послуг та сервісу, яка дозволить утримувати лояльність абонентів на високому рівні довгий час. При цьому

вельми важливо відмовитися від певної кількості бізнес-процесів, які призводять до збільшення витрат компанії на обслуговування даних сегментів.

По-друге, можна сказати, що в сегментах держустанов та партнерів є одна спільна риса – характеристики послуги доступу до мережі Інтернет або чітко визначаються побажаннями партнерів, або ж чітко регламентуються технічними вимогами та іншими документами в держустановах. Тому для цих сегментів доцільно прийняти рішення «стільки ж за менше» щодо позиціонування в сегментах.

По-третє, додамо, що в сегменті бізнес-центрів та шопінг-моллів, ключовою потребою є не основна послуга компанії, а комбінація послуг специфічних для сегменту. На наш погляд, рішенням про позиціонування компанії щодо цього сегменту теж стане «більше за менше».

В своїй успішній роботі «The Discipline of Market Leaders» Майкл Трейсі та Фред Вірсема визначають такі три дисципліни або рішення, одне з яких потрібно обрати компанії задля досягнення своїх цілей:

- лідерство за продуктом,
- операційна досконалість,
- близькість до клієнта.

Наші рекомендації щодо позиціонування в сегментах фізичних та юридичних осіб дуже близькі за сенсом до дисципліни, яка відповідає близькості до клієнта. В той же час, рекомендації щодо позиціонування компанії «Novaline» в сегментах держустанов та партнерів дуже корелюють з дисципліною операційної досконалості, тобто лідерством по вартості своєї послуги та процесам.

Задля досягнення компанією «Novaline» відповідності сформульованій доволі амбіційній цінності, розроблено перелік рекомендацій (таблиця 3.1). Слід зазначити, що реалізація даних рекомендацій може потребувати додаткових ретельних досліджень внутрішнього та зовнішнього середовища компанії в процесі реалізації сформульованих цілей і завдань на 2024 рік.

Таблиця 3.1 – Перелік практичних рекомендацій щодо впровадження в життя оновленої комерційної політики компанії «Novalaine»

Сегмент	Перелік рекомендованих заходів, що спрямовані на досягнення:	
	розширення абонентської бази	утримання абонентської бази
Фізичні особи	Розробка нових маркетингових підходів поза залежністю від територіальних ринків (рахуємо, що різниці в потребах сегменту фізичних осіб на різних територіальних ринках немає), які дозволять донести ключову цінність компанії.	Стати передбачуваними для споживачів з точки зору взаємодії та комунікації.
Юридичні особи	Фокусування на сегменті. Встановлення підвищених пріоритетів комерційним та виробничим підрозділам щодо сегменту. Розробка нових маркетингових підходів та/або посилення поточних дій.	Здобуємо та контролюємо зворотній зв'язок. Звіряємо фактичні очікування споживачів з нашими міркуваннями. Перероблюємо поточні тарифні плани та перелік послуг в напрямку більшого ступеня відповідності очікуванням сегменту.
Партнери	Шукаємо нових партнерів шляхом участі у профільних заходах, через своїх поточних партнерів, постачальників.	Підтримаємо репутацію надійних партнерів. Слідкуємо за відповідністю технічних вимог. Шукаємо можливості покращення своїх каналів зв'язку, що є одним з ключових очікувань сегменту.
Бізнес-центри	Новий сегмент, пошук шляхів налагодження комунікації. Розробка специфічних послуг. Інформування про себе. Розробка специфічних маркетингових заходів.	
Держустанови	Новий сегмент, пошук шляхів налагодження комунікації. Насичуємо інформацію про нас, наші пропозиції, досвід, тощо.	Для поточних споживачів, які відповідають сегменту, підтримуємо репутацію надійних постачальників.

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, для компанії «Novaline» у процесі виконання дипломної роботи ухвалено комплекс стратегічних рішень та створено базис для опису та формалізації комерційної політики. Вельми важливо дані пропозиції зафіксувати у внутрішніх політиках та довести до кожного співробітника. Допомогти всім структурним підрозділам (всім керівникам і працівникам) знайти своє місце у виконанні сформульованих цілей, пояснити їх значущість і важливість, як для загальних результатів діяльності компанії, так і для особистих переваг співробітників. Можна стверджувати, що мета даної роботи досягнута.

### **Висновки за третім розділом**

В роботі розроблено комплекс стратегічних рішень компанії «Novaline», які є засадничими відносно комерційної політики підприємства. Доведено, що такими рішеннями для компанії є визначення концепції стратегічного позиціонування; вибір стратегії маркетингу; вибір способу охоплення ринку. Для компанії «Novaline» необхідно впроваджувати концепцію стратегічного позиціонування на основі потреб. Це означає, що для кожного окремого ринкового сегменту на основі з'ясованих потреб та очікувань має бути сформований свій ланцюг видів діяльності – для окремих сегментів розроблено та впроваджено додатковий перелік процесів, процедур та регламентів, які необхідні для створення і надання відповідної послуги; для інших сегментів, навпаки, виключено зайві процеси. Компанії «Novaline» доцільно обрати стратегію диференційованого маркетингу, що означає важливість розробки та впровадження в життя індивідуальних комплексів маркетинг-мікс для кожного сегменту абонентів. Щодо способу охоплення ринку, то компанії «Novaline» вибір зроблено на користь вибіркової спеціалізації, яка має на меті спрямувати комерційні зусилля компанії на формування таких умов надання своєї базової послуги, які стануть привабливими для кожного з обраних ринкових сегментів.

Розроблено комплекс цілей і завдань комерційної політики компанії «Novaline». Визначено, що ключовою метою на 2024 р. має стати збільшення частки компанії на поточних територіальних ринках. Дана мета може бути досягнута за рахунок: розширення абонентської бази (збільшення кількості абонентів за кожним ринковим сегментом шляхом глибокого входження на ринок – впровадження оновлених комерційних методів роботи на тих ринках де вже працює компанія задля залучення нових абонентів, створення нових сегментів, переорієнтування абонентів від фірм-конкурентів); утримання поточної абонентської бази (захист поточних клієнтів шляхом удосконалення продукту – ціннісної пропозиції та розвитку стосунків із кожним ринковим сегментом). В роботі представлено перелік завдань та дій для їх реалізації. Доведено, що на 2024 р. вбачається за доцільне поступово розробити і впровадити основні політики саме для діяльності на поточних територіальних ринках, але з врахуванням визначеного сегментування. Сформульовані цілі та завдання стосуються комерційної діяльності компанії в цілому. Вони важливі в контексті забезпечення загальних пріоритетів комерційних зусиль.

З метою реалізації сформульованих пріоритетів та впровадження відповідних змін в роботі розроблено перелік рекомендацій з розробки комерційної політики компанії «Novaline». Визначено, як саме компанія буде впроваджувати в життя бізнес-модель близькість до клієнтів, фокусуючись на їх потребах і вимогах. Запропоновано позиції для кожного окремого сегменту абонентів. Розроблено перелік практичних рекомендацій щодо впровадження в життя оновленої комерційної політики компанії «Novaline» за обраними сегментами.

## ВИСНОВКИ

1. В роботі показано, що вітчизняна та закордонна наукова література майже не містить визначень комерційної політики, що зумовило необхідність дослідження понять «політика підприємства» та «комерційна діяльність підприємства». На основі проведеного дослідження сформульовано авторське визначення сутності комерційної політики підприємства – це система дій, рішень і заходів, що визначають принципи та методи здійснення одного з основних напрямів господарської діяльності, який безпосередньо пов'язаний з реалізацією товарів та послуг, забезпечує акт купівлі-продажу необхідними операціями та процесами, з метою одержання прибутку. Комерційна політика є інструментом управління комерційною діяльністю підприємства, дозволяє утримувати фокус уваги на досягненні ключових результатів через призму визначених правил і ухвалених рішень, що забезпечує впорядкованість у комерційні та технологічні процеси, організацію спільних дій співробітників, які беруть участь в цих процесах, узгодженість рішень та координацію різних напрямків діяльності.

2. Доведено, що до комерційного процесу можуть бути залучені різні підрозділи підприємства, які спрямовані на реалізацію відповідних комерційних функцій та досягнення цілей діяльності підприємства. Наголошено, що розробка комерційної політики має базуватися на основі розроблених стратегічних документів чи ухваленні стратегічних рішень. З'ясовано, що основними елементами комерційної політики є регламенти, описані процеси і процедури щодо здійснення закупівельної, маркетингової, логістичної діяльності, процесу продаж та обслуговування клієнта. Всі елементи комерційної політики, з одного боку, взаємопов'язані між собою, а з іншого – підкоряються загальній політиці підприємства, яка конкретизована в системі стратегічних документів (стратегія, маркетингова стратегія, стратегія закупівель, стратегія продаж тощо).

Представлено методичний підхід до формування комерційної політики підприємства – документу, який формалізує питання здійснення комерційної діяльності. Наголошено, що структура даного документу та кількість регламентованих процесів в ньому будуть різнитися від підприємства до підприємства. У той же час, розробка комерційної політики допоможе у вирішенні ряду бізнес-задач.

3. В роботі представлено загальну характеристику компанії «Novaline» – надавача послуг з доступу до всесвітньої мережі Інтернет (далі провайдер) фізичним та юридичним особам в Харківській та Сумській областях України, яка функціонує та розвивається на ринку Харківської та Сумської області біля 10 років. Визначено наявну організаційну структуру управління, показано її поточні недоліки та питання, що потребують вирішення.

Систематизовано поточні особливості здійснення комерційної діяльності, серед яких: 1) структура управління компанією лінійно-функціональна і потребує зміни, в тому числі шляхом виділення окремих департаментів – виробничого та комерційного – та перебудови взаємозв'язків і взаємопідпорядкування існуючих структурних підрозділів; 2) доцільно уточнити та переглянути ключові концептуальні положення здійснення різних функцій та узгодити їх між собою; 3) необхідно ухвалити рішення стратегічного характеру, яким підпорядкувати продажі, маркетинг, обслуговування клієнтів.

4. Проведено діагностику ефективності комерційної діяльності компанії «Novaline». Визначено, що рівень ефективності господарчої діяльності зростає і демонструє позитивні зміни, в той же час покращення показників відбувається доволі хаотично, під впливом різних несистемних факторів. Дослідження результатів комерційної діяльності в різних аспектах (територіальний поділ ринку, сегментний поділ ринку) показало, що відсутні чіткі та зрозумілі політики, пріоритети та регламенти щодо розвитку тих чи інших територій та сегментів ринку. В компанії недостатньою є база накопиченої інформації щодо

проведення процесу контролю здійснення комерційної діяльності та ухвалення рішень щодо розвитку.

5. Проведено аналіз конкурентного середовища діяльності компанії «Novaline». Визначено прямих і непрямих конкурентів-надавачів послуг доступу до Інтернет, систематизовано основні особливості реалізації комерційної політики конкурентами, побудовано профілі конкурентів. Результати даного дослідження дозволяють обґрунтувати основні конкурентні особливості оновленої комерційної політики компанії «Novaline», обрати або несхожі на інших способи ведення справ, або несхожі види діяльності на ті, що є у конкурентів.

6. В роботі розроблено комплекс стратегічних рішень компанії «Novaline», які є засадничими відносно комерційної політики підприємства. Доведено, що такими рішеннями для компанії є визначення концепції стратегічного позиціонування; вибір стратегії маркетингу; вибір способу охоплення ринку. Для компанії «Novaline» необхідно впроваджувати концепцію стратегічного позиціонування на основі потреб. Це означає, що для кожного окремого ринкового сегменту на основі з'ясованих потреб та очікувань має бути сформований свій ланцюг видів діяльності – для окремих сегментів розроблено та впроваджено додатковий перелік процесів, процедур та регламентів, які необхідні для створення і надання відповідної послуги; для інших сегментів, навпаки, виключено зайві процеси. Компанії «Novaline» доцільно обрати стратегію диференційованого маркетингу, що означає важливість розробки та впровадження в життя індивідуальних комплексів маркетинг-мікс для кожного сегменту абонентів. Щодо способу охоплення ринку, то компанії «Novaline» вибір зроблено на користь вибіркової спеціалізації, яка має на меті спрямувати комерційні зусилля компанії на формування таких умов надання своєї базової послуги, які стануть привабливими для кожного з обраних ринкових сегментів.

7. Розроблено комплекс цілей і завдань комерційної політики компанії «Novaline». Визначено, що ключовою метою на 2024 р. має стати збільшення

частки компанії на поточних територіальних ринках. Дана мета може бути досягнута за рахунок: розширення абонентської бази (збільшення кількості абонентів за кожним ринковим сегментом шляхом глибокого входження на ринок – впровадження оновлених комерційних методів роботи на тих ринках де вже працює компанія задля залучення нових абонентів, створення нових сегментів, переорієнтування абонентів від фірм-конкурентів); утримання поточної абонентської бази (захист поточних клієнтів шляхом удосконалення продукту – ціннісної пропозиції та розвитку стосунків із кожним ринковим сегментом). В роботі представлено перелік завдань та дій для їх реалізації. Доведено, що на 2024 р. вбачається за доцільне поступово розробити і впровадити основні політики саме для діяльності на поточних територіальних ринках, але з врахуванням визначеного сегментування. Сформульовані цілі та завдання стосуються комерційної діяльності компанії в цілому. Вони важливі в контексті забезпечення загальних пріоритетів комерційних зусиль.

8. З метою реалізації сформульованих пріоритетів та впровадження відповідних змін в роботі розроблено перелік рекомендацій з розробки комерційної політики компанії «Novaline». Визначено, як саме компанія буде впроваджувати в життя бізнес-модель близькості до клієнтів, фокусуючись на їх потребах і вимогах. Запропоновано позиції для кожного окремого сегменту абонентів. Розроблено перелік практичних рекомендацій щодо впровадження в життя оновленої комерційної політики компанії «Novaline» за обраними сегментами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
2. Андрусік І. І. Податкові аспекти в комерційній діяльності підприємств: проблеми та перспективи. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2005, №2 (547). С. 237-240.
3. Апопій В. В. Комерційна діяльність. Київ : Знання, 2008. 558 с.
4. Архіпов Н. М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 18(1). С. 21-26. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2018\\_18%281%29\\_\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_18%281%29__6)
5. Балабанова Л. В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2004. 288 с.
6. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств : монографія; Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. 181 с.
7. Барна М. Ю. Конкурентне середовище роздрібних торговельних підприємств: механізми і шляхи розвитку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Львів : Львівська комерційна академія, 2008. 18 с.
8. Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств: цілі, проблеми та перспективи : монографія; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. Київ : КНУБА, 2014. 292 с.
9. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента : в 2 т. Киев: Эльга, Ника-Центр, 2013. Т.1. 590 с.
10. Бутинець Ф. Ф. Теорія бухгалтерського обліку: підручник. Житомир : ПП «Рута», 2006. 440 с.

11. Варналій З. С. Основи підприємництва : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2002. 239 с.
12. Васильців Т. Г. Напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку споживчих товарів. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. Вип. 20. Львів : Вид-во ЛКА, 2006. № 13. С. 359-365.
13. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку : монографія. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 807 с.
14. Виноградська А. М. Комерційна діяльність торговельного підприємства. Київ : Київський національний торгово-економічний університет, 2005. 278 с.
15. Виробничий процес. Wikipedia. Вільна енциклопедія. URL : <https://uk.wikipedia.org/>
16. Воронько-Невіднича Т. В., Кошулько А. В., Карасенко В. М. Особливості управління комерційною діяльністю аграрних підприємств. Класичний приватний університет. Приазовський економічний вісник. Випуск 6(11), 2018. С. 130-134. URL : [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6\\_11\\_uk/26.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/26.pdf)
17. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
18. Герасимчук З. В., Ракша Н. В. Теоретичні засади формування конкурентних переваг малого підприємства як основи підвищення рівня його конкурентоспроможності. Науковий вісник ЧДІЕУ. № 3 (4), 2009. С. 32-41.
19. Германчук А. М. Управління комерційною діяльністю підприємств на основі маркетингу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Донецьк : Донецький державний університет економіки і торгівлі, 2000. 20 с.
20. Гонський М. Д. Інтеграція маркетингу в комерційні процеси організації. Торгівля, комерція, підприємництво : збірник наукових праць. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. Вип. 12. С. 82- 85.

21. Гонський М. Д. Сутність і зміст комерційної діяльності торговельного підприємства. Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2011. Вип. 21.1. С. 177-182.

22. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

23. Данилюк А. І. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. №3, 2007. Т.1. С. 112-115.

24. Дацій О. І. Планування і контроль діяльності підприємства. Запоріжжя : ГУ «ЗІДМУ», 2005. 206 с.

25. Діброва Т. Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2009. 320 с.

26. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія. Київ : Алерта, 2012. 270 с.

27. Жидок В. В., Забаштанська Т. В., Бабаченко Л. В., Забаштанський М. М. Комерційна діяльність посередницьких підприємств. Методичні вказівки до практичних занять для студентів спеціальності 8.03050701 «Маркетинг» денної форми навчання. Чернігів : ЧНТУ, 2016. 48 с.

28. Збарський В. К. Менеджмент малого і середнього бізнесу : навчальний посібник. Київ : ДАКККіМ, 2006. 361 с.

29. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми : ВТД Університетська книга, 2005. 234 с.

30. Ковалюк Б. І. Оптимізація критеріїв класифікації малих підприємств. Науковий збірник «Актуальні проблеми розвитку економіки регіону» Вип. 5, 2009. Т.1. 390 с.

31. Корягін М. В. Удосконалення обліку доходів, витрат та фінансових результатів підприємств сфери електронної комерції. Облік і фінанси. № 2, 2014. С. 24-31. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif\\_apk\\_2014\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2014_2_6)

32. Кривещенко В. В. Управління комерційною діяльністю підприємств по збуту продукції : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук :

спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами». Київ : Київський національний економічний університет, 2003. 17 с.

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

34. Кубай Н. Є. Теорія життєвого циклу фірми: стиль і стратегія управління. Анатомія малого бізнесу : анал.-інформ. посібник. Львів : «Діалог», 2009. С. 46-53.

35. Курак А. І. Облікова політика формування забезпечень майбутніх витрат і платежів у контексті управління ризиками діяльності підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. Вип. 50, 2016. С. 134-138. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca\\_ekon\\_2016\\_50\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2016_50_26)

36. Лошенко І. Р. Стратегічний підхід до управління комерційною діяльністю підприємства. Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Серія Економ. науки. № 6, 2008. С. 13-25.

37. Мельник І. В. Фінансова політика підприємства як форма реалізації фінансової стратегії. Економіка АПК. № 5, 2011. С. 45-48.

38. Москаленко В. В. Технологія побудови траєкторії розвитку комерційного підприємства на підставі обраних стратегій. Системи обробки інформації. Вип. 4, 2011. С. 251–257. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/soi\\_2011\\_4\\_59](http://nbuv.gov.ua/UJRN/soi_2011_4_59)

39. Облікова політика. Wikipedia. Вільна енциклопедія. URL : <https://uk.wikipedia.org>

40. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія та конкурентні переваги підприємства. Стратегія економічного розвитку України. Вип. 24-25, 2009. С. 73-83.

41. Попова І. А., Соловйов В. І. Шляхи вдосконалення комерційної діяльності торговельних підприємств. «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку» : матеріали доповідей V науково-практичної

конференції з міжнародною участю (1 листопада 2016 р.) : збірник. Харків : Монограф, 2016. 358с.

42. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей та діяльності конкурентів : пер. з англ. Київ : Основа, 2000, 392 с.

43. Проданчук М. А. Роль та місце облікової інформації в управлінській діяльності бізнесом підприємства та інструментарій забезпечення її якості. Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки. Вип. 27, 2014. С. 231-239. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa\\_2014\\_27\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa_2014_27_37)

44. Пуцентейло П. Р. Обліково-аналітичне забезпечення діяльності підприємства. Інноваційна економіка. № 3, 2015. С. 228-233. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2015\\_3\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_3_39)

45. Розумей С. Б., Голь А. О. Сутність та етапи комерційної діяльності підприємства. Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство. Вип. 14, 2018. С. 498-504. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/70.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/70.pdf)

46. Русєва О. Н. Стратегічне управління комерційною діяльністю підприємства. Праці Одеського політехнічного університету. Вип. 2 (20), 2003. С. 1-4.

47. Семененко О. Г., Доскоч А. С. Комерційна діяльність підприємства: система аналізу та оцінки. Економічний вісник університету. Випуск №55. С. 105-118. URL: <http://ehsupir.uhsp.edu.ua/bitstream/handle/8989898989/6935/Semenenko>

48. Тимчина А. І. Сутність і роль комерційної функції підприємств у ринковому середовищі. Науковий вісник НЛТУ України. Вип. 20.15, 2010. С. 297-303. URL : [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20\\_15/297\\_Tym.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_15/297_Tym.pdf)

49. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручн. Київ : Академвидав, 2007. 576 с.

50. Череп А. В. Основні аспекти комерційної діяльності підприємств. Продуктивні сили і регіональна економіка. 2008. Ч. 1. С. 198-203.

51. Шутенко Л. М., Стадник Г. В., Степаненко С. А., Торкатюк В. І., Штерн Г. Ю., Прасол В. М. Основи комерційної діяльності: навч. посібник. Харківська національна академія міського господарства, 2007.

52. Brealey Richard, Myers Stewart, Marcus Alan. Fundamentals of Corporate Finance. 11th Edition, 2022. 800 p.

53. Commercial management. Wikipedia. The Free Encyclopedia. URL : [https://en.wikipedia.org/wiki/Commercial\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Commercial_management)

54. Cravens David W., Piercy Nigel F., Strategic Marketing. Irwin Professional Pub, 2009. 800 p.

55. Dupre K. The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast-moving-consumer-goods industry. Journal of Business & Industrial Marketing. № 7 (19), 2004. P. 444-459.

56. Heizer Jay H. Operations Management (11th Edition). Publisher : Pearson, 2013 Language : English. 888 p.

57. Kotler Philip, Keller Kevin, Chernev Alex, Marketing Management, 16th edition, Pearson Education, 2021, 608 p.

58. Porter Michael E., Kramer Mark R. Creating Shared Value. Harvard Business Review. № 1, 2011. URL : <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

59. Sturgeon T. J. How do we define value chains and production networks. IDS Bulletin. Vol. 32. № 3, 2011.

60. Thompson Arthur A., Strickland A. J. Strategic Management. McGraw-Hill Companies, 1999. 1088 p.

61. Treacy M., Wiersema F. The Discipline of Market Leaders. Addison-Wesley, 1995. 224 p.

62. William D. Perreault, Jr., E. Jerome McCarthy. Basic Marketing. Irwin series in marketing. Irwin, 1995. 456 p.

63. Zoltners Andris A., Sinha Prabhakant, Lorimer Sally E. Sales Force Design For Strategic Advantage. Palgrave Macmillan, 2004. 418 p.

64. Сайт компанії “Novaline”. URL : <https://novaline.net>

65. Сайт компанії “Макнет”. URL : <https://maxnet.ua>
66. Сайт компанії “Тріолан”. URL : <https://triolan.com>
67. Сайт компанії “Хоумнет”. URL : <https://homenet.ua>

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

## Визначення сутності різних видів політик підприємства

Таблиця А.1 – Дослідження сутності різних видів політик підприємства

Номер з/п	Автор	Визначення	Джерело
1	2	3	4
1	Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії.	Облікова політика - сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством для складання та подання фінансової звітності Згідно із статтею 1 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні».	[39]
2	Бутинець Ф.Ф.	Облікова політика – це комплекс методичних прийомів, способів і процедур організації та ведення бухгалтерського обліку, що обираються підприємством з числа загальноприйнятих або обираються самостійно, виходячи з особливостей його діяльності з метою забезпечення прав та інтересів власника.	[10]
3	Курак А. І.	Облікова політика – сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються суб'єктом господарювання для ведення поточного обліку, складання та подання фінансової звітності в межах, визначених Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, іншими нормативними документами.	[35]
4	Jay H. Heizer	Виробнича політика - це набір керівних принципів, що визначають напрямок виробничого процесу. Вона включає в себе цілі, завдання, стратегії та тактики для управління виробничим процесом.	[56]
5	Richard Brealey, Stewart Myers and Alan Marcus	Фінансова політика компанії - це комплекс заходів, які визначають, як вона буде отримувати та витратити свої фінансові кошти.	[52]
6	Kotler Philip	Маркетингова товарна політика – це сукупність рішень, що стосуються формування ефективної ринковоорієнтованої виробничої програми підприємства.	[57]

## Продовження табл. А.1

1	2	3	4
7	Cravens David	Маркетингова товарна політика – це сукупність заходів і стратегій, орієнтованих на постановку і досягнення підприємницьких цілей, які включають вихід нового товару або групи товарів на ринок, модернізацію товарів, які вже знаходяться на ринку, або виведення з виробничої програми товару, що випускається, а також асортиментну політику.	[54]
8	Ілляшенко С. М.	Маркетингова товарна політика – це маркетингова діяльність підприємства, яка пов’язана з реалізацією стратегічних і тактичних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності товарів, а також формування товарного портфеля з метою задоволення потреб споживачів та одержання прибутку.	[29]
9	Мельник І. В.	Фінансова політика підприємства — це форма реалізації фінансової ідеології та стратегії підприємства у розрізі окремих аспектів його фінансової діяльності.	[37]
10	Бланк І. А.	Фінансова політика є формою реалізації фінансової філософії і головної фінансової стратегії підприємства в розрізі найбільш важливих аспектів фінансової діяльності	[9]

## Додаток Б

Система вихідної інформації для побудови профілів комерційної політики  
компаній конкурентів

Таблиця Б.1 – Вихідна інформація для побудови конкурентних профілів

Критерії оцінки (побудови профілів)	Оцінка (бали)				
	Макснет	Тріолан	Хоумнет	Мобільні оператори	Novaline
ціна	2	1	4	1	4
швидкість	5	4	4	1	4
подобова тарифікація	0	0	0	0	5
покриття в місті	4	5	0	5	2
покриття в області	1	1	4	5	5
пізнаваність бренду	4	4	2	5	1
робота з юридичними особами	3	1	2	4	4
додаткові послуги	5	0	1	4	2
наявність власного сервісу телебачення	5	5	0	5	0
легкість підключення	4	5	4	5	3
легкість оплати	5	5	5	5	4
наявність контролю якості	4	4	4	3	0
кількість абонентів	3	5	4	5	1
цілодобова підтримка	5	5	5	1	0
репутація компанії	4	4	4	4	4