

Міністерство освіти і науки України

Національний університет водного господарства та природокористування

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра економіки підприємства і міжнародного бізнесу

**07/01-107М**

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до практичних занять та самостійної роботи  
з навчальної дисципліни

### **«Управління комерційною діяльністю підприємницьких структур»**

для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня  
за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства»  
спеціальності D3 «Менеджмент»  
денної та заочної форм навчання

Рекомендовано науково-  
методичною  
радою з якості ННІЕМ  
Протокол № 9 від 19.05.2026 р.

Рівне – 2026

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Управління комерційною діяльністю підприємницьких структур» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства» спеціальності D3 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання. [Електронне видання] / Венцурик А. М., Якимчук Т. І. – Рівне : НУВГП, 2026. – 41 с.

**Укладачі:**

Венцурик А. М., кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу;

Якимчук Т. І., старший викладач кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу.

**Відповідальний за випуск:**

Гарнага О. М., доктор економічних наук, професор, в. о. завідувача кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу.

**Керівник групи забезпечення освітньо-професійної програми «Економіка підприємства»:**

Гарнага О. М., доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу.

© А. М. Венцурик, Т. І. Якимчук, 2026  
© НУВГП, 2026

## Зміст

Вступ	3
Опис навчальної дисципліни	4
Мета та завдання навчальної дисципліни	4
Компетентності та результати навчання	5
Тематичний план навчальної дисципліни	7
Тематичний план практичних занять	7
Методи контролю та оцінювання навчальної діяльності здобувача	8
Методичні вказівки з підготовки до практичних занять, поточного і модульного контролю та самостійної роботи	9
Тематика індивідуальних навчально-дослідних завдань	37
Рекомендована література	39
Інформаційні ресурси в Інтернет	40

## Вступ

Навчальна дисципліна «Управління комерційною діяльністю підприємницьких структур» є складовою професійної підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства» зі спеціальності ДЗ «Менеджмент». Її зміст спрямований на формування в майбутніх фахівців системного бачення комерційної діяльності як важливої управлінської функції підприємницької структури, що поєднує стратегічне планування, закупівельну діяльність, управління продажами, збутом, ціноутворенням, клієнтськими відносинами, договірною роботою, комерційними ризиками та аналітикою.

Актуальність вивчення дисципліни зумовлена тим, що в сучасних умовах підприємницькі структури функціонують у середовищі високої конкуренції, нестабільного попиту, змінної купівельної спроможності споживачів, логістичних обмежень, цифровізації бізнес-процесів, посилення ролі клієнтського досвіду та необхідності прийняття управлінських рішень на основі даних. Комерційна діяльність уже не може розглядатися лише як сукупність операцій купівлі-продажу. Вона охоплює ширший управлінський контур: вибір комерційної політики, формування портфеля товарів і послуг, управління каналами збуту, роботу з постачальниками, управління маржинальністю, аналіз ефективності продажів, контроль дебіторської заборгованості, побудову системи KPI та розроблення заходів щодо підвищення прибутковості бізнесу.

Освітній компонент формує здатність здобувачів проектувати та управляти комерційною діяльністю підприємницьких структур із орієнтацією на прибутковість, зростання, клієнтоцентричність і керовані ризики. У силабусі дисципліни акцент зроблено на практичних інструментах: кейсах, розрахунках, переговорних сценаріях, роботі з KPI, управлінській звітності та аналітичних мініпроектах. Саме тому методичні вказівки мають прикладну спрямованість і передбачають виконання ситуаційних, розрахунково-аналітичних, дослідницьких і проектних завдань.

Практичні заняття з дисципліни орієнтовані на розвиток умінь аналізувати комерційні процеси підприємства, виявляти проблеми у сфері закупівель, збуту, продажів, ціноутворення, управління клієнтами та комерційними ризиками, а також обґрунтовувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємницьких і торговельних структур. Під час занять здобувачі виконують аналітичні вправи, розв'язують ситуаційні задачі, працюють із навчальними наборами даних, будують причинно-наслідкові схеми, розробляють фрагменти комерційної стратегії, формують управлінські записки, готують презентації та захищають результати індивідуальних навчально-дослідних завдань.

Самостійна робота здобувачів є важливою складовою опанування дисципліни. Вона передбачає опрацювання навчальної, наукової та аналітичної літератури; підготовку до

практичних занять; виконання індивідуальних завдань; аналіз ринкової інформації; дослідження діяльності підприємницьких структур; підготовку до поточного, модульного та підсумкового контролю. Особливу увагу доцільно приділяти роботі з відкритими інформаційними джерелами, статистичними базами, аналітичними звітами, нормативно-правовими актами, інструментами цифрової комерції, CRM/BI-рішеннями та електронними платформами.

## 1. Опис навчальної дисципліни

Навчальна дисципліна «Управління комерційною діяльністю підприємницьких структур» належить до освітніх компонентів професійної підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства» зі спеціальності D3 «Менеджмент».

Дисципліна спрямована на формування у здобувачів системного розуміння комерційної діяльності як комплексної управлінської функції підприємницької структури. Її зміст охоплює питання формування комерційної політики, управління бізнес-моделлю, закупівлями, ціноутворенням, збутом, продажами, клієнтськими відносинами, контрахтуванням, комерційними ризиками та аналітичним забезпеченням управлінських рішень. У силабусі підкреслено практичну спрямованість дисципліни через застосування кейсів, розрахунків, переговорних сценаріїв, роботи з KPI та управлінською звітністю

<b>Найменування показників</b>	<b>Галузь знань, спеціальність, освітній рівень</b>	<b>Характеристика навчальної дисципліни</b>
Кількість кредитів ЄКТС - 3,5	Галузь знань: D «Бізнес, адміністрування та право»	Освітній компонент професійної підготовки
Загальна кількість годин - 105	Спеціальність: D3 «Менеджмент»	Форма навчання: денна / заочна
Лекції -20 год	Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»	Рік навчання: 1-й
Практичні заняття - 20 год	Освітній рівень: другий (магістерський)	Семестр: 2-й
Самостійна робота - 65 год		Мова викладання: українська
Вид підсумкового контролю		Залік

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою викладання навчальної дисципліни «Управління комерційною діяльністю підприємницьких структур» є формування у здобувачів вищої освіти здатності проектувати, організовувати, аналізувати та вдосконалювати комерційну діяльність підприємницьких структур із урахуванням вимог прибутковості, зростання, клієнтоцентричності, конкурентоспроможності та керованості комерційних ризиків.

У межах дисципліни комерційна діяльність розглядається не лише як процес купівлі-продажу товарів і послуг, а як цілісна система управлінських рішень, що охоплює вибір ринкової позиції підприємства, формування цінової та збутової політики, управління взаємодією з постачальниками і клієнтами, організацію продажів, договірну роботу, контроль фінансово-комерційних показників, роботу з дебіторською заборгованістю, управління ризиками та використання аналітичних інструментів.

*Основними завданнями навчальної дисципліни є:*

формування розуміння сутності, змісту та ролі комерційної діяльності в системі управління підприємницькою структурою;

оволодіння методичними підходами до формування комерційної політики підприємства;

набуття навичок аналізу бізнес-моделі підприємницької структури з позиції її комерційної результативності;

засвоєння інструментів управління закупівлями, постачанням, товарним асортиментом і взаємодією з контрагентами;

формування вмінь обґрунтовувати цінові рішення, аналізувати маржинальність, прибутковість і комерційну ефективність;

набуття практичних навичок вибору каналів збуту, організації продажів і побудови клієнтської роботи;

оволодіння підходами до договірної забезпечення комерційної діяльності, зокрема щодо умов постачання, оплати, відповідальності сторін, кредитних лімітів і роботи з дебіторською заборгованістю;

засвоєння методів ідентифікації, оцінювання та мінімізації комерційних ризиків;

формування здатності використовувати KPI, KRI, управлінську звітність і цифрові інструменти для контролю та вдосконалення комерційних процесів;

розвиток навичок підготовки управлінських рішень, аналітичних записок, презентацій і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності комерційної діяльності підприємницьких структур.

*Предметом* навчальної дисципліни є управлінські, економічні, організаційні та аналітичні процеси, пов'язані з плануванням, організацією, реалізацією, контролем і вдосконаленням комерційної діяльності підприємницьких структур.

*Об'єктом* вивчення є комерційна діяльність підприємницьких і торговельних структур, що функціонують в умовах конкуренції, ринкової невизначеності, цифровізації, трансформації каналів збуту, зміни моделей споживчої поведінки та посилення вимог до ефективності управління.

У результаті вивчення дисципліни здобувач повинен:

**знати:**

сутність, функції та принципи управління комерційною діяльністю підприємницьких структур; основні складові комерційної політики підприємства; підходи до організації закупівель, збуту, продажів і клієнтської роботи; методи ціноутворення та управління маржинальністю; інструменти договірної забезпечення комерційних операцій; основні види комерційних ризиків; показники оцінювання ефективності комерційної діяльності; можливості використання цифрових інструментів, CRM, аналітичних панелей і звітності в управлінні комерційною функцією;

**уміти:**

аналізувати комерційну діяльність підприємницької структури; виявляти проблеми у сфері закупівель, продажів, ціноутворення, збуту, клієнтської роботи та управління ризиками; обґрунтовувати вибір каналів збуту і продажів; розраховувати базові комерційні показники; оцінювати маржинальність, прибутковість і результативність комерційних рішень; формувати пропозиції щодо вдосконалення комерційної політики; розробляти фрагменти комерційних регламентів; готувати управлінські висновки на основі даних;

**володіти:**

навичками аналітичного мислення, роботи з комерційною інформацією, командної взаємодії, підготовки презентацій, ведення аргументованої професійної дискусії, розроблення практичних рекомендацій, використання KPI/KRI та інструментів управлінської діагностики.

### **3. Компетентності та результати навчання**

Вивчення навчальної дисципліни «Управління комерційною діяльністю підприємницьких структур» забезпечує формування інтегральної, загальних і спеціальних компетентностей, визначених освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства» та силабусом дисципліни.

### **Інтегральна компетентність**

**ІК.** Здатність розв'язувати складні завдання і проблеми у сфері економіки підприємства, підприємництва та торгівлі або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначених умов і вимог.

### **Загальні компетентності**

**ЗК 1.** Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

**ЗК 2.** Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

**ЗК 5.** Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

### **Спеціальні компетентності**

**СК 1.** Здатність розробляти та реалізовувати стратегію розвитку підприємницьких та торговельних структур.

**СК 3.** Здатність до ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання у сфері підприємництва та торгівлі.

**СК 4.** Здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності.

**СК 9.** Здатність і готовність здійснювати управління торговельно-посередницькими, ринковими та економічними процесами, а також процесами збору, аналізу та поширення інформації стосовно діяльності підприємства.

Перелік компетентностей наведено відповідно до силабусу навчальної дисципліни, де визначено інтегральну, загальні та спеціальні компетентності, пов'язані з управлінням підприємницькими й торговельними структурами, прийняттям управлінських рішень і роботою з інформацією .

### **Програмні результати навчання**

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувачі мають досягти таких програмних результатів навчання:

**ПР01.** Адаптуватися та проявляти ініціативу і самостійність у ситуаціях, які виникають у професійній діяльності.

**ПР02.** Визначати, аналізувати проблеми підприємництва і торгівлі та розробляти заходи щодо їх вирішення.

**ПР04.** Застосовувати бізнес-комунікації для підтримки взаємодії з представниками різних професійних груп.

**ПР05.** Професійно, у повному обсязі й з творчою самореалізацією виконувати поставлені завдання у сфері підприємництва та торгівлі.

**ПР07.** Визначати та впроваджувати стратегічні плани розвитку суб'єктів господарювання у сфері підприємництва та торгівлі.

**ПР09.** Розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької та торговельної діяльності.

**ПР10.** Вирішувати проблемні питання, що виникають у діяльності підприємницьких і торговельних структур за умов невизначеності та ризиків.

**ПР11.** Впроваджувати інноваційні проекти з метою створення умов для ефективного функціонування та розвитку підприємницьких і торговельних структур.

**ПР19.** Критично оцінювати запропоновані варіанти управлінських рішень щодо оптимізації використання ресурсів підприємства, підвищення рівня якості на основі виявлених резервів і вузьких місць у діяльності підприємства.

**ПР22.** Володіти навичками оптимізації бізнес-процесів на підприємстві.

Зазначені програмні результати навчання відповідають змісту силабусу, у якому акцентовано на здатності здобувачів аналізувати проблеми підприємництва і торгівлі, приймати управлінські рішення, діяти в умовах невизначеності та оптимізувати бізнес-процеси підприємства .

### **Соціальні навички, що формуються під час вивчення дисципліни**

Вивчення дисципліни сприяє розвитку таких соціальних і професійно важливих навичок: системне й аналітичне мислення, здатність працювати з інформацією та даними, командна робота, професійна комунікація, аргументація управлінських рішень, лідерство та

відповідальність за результат, адаптивність до змін ринкового середовища, крос-функціональна взаємодія, креативність у пошуку комерційних рішень, навички публічного представлення результатів роботи.

#### 4. Тематичний план навчальної дисципліни

№ з/п	Назва змістових модулів і тем	Усього годин	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
	<b>Змістовий модуль 1. Комерційна політика та базові процеси</b>	<b>52</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>32</b>
1	Комерційна діяльність підприємницьких структур: сутність, місце в системі управління, показники результативності	10	2	2	6
2	Ринок і клієнт: сегментація, ціннісна пропозиція, конкурентне позиціонування для комерційних рішень	10	2	2	6
3	Комерційна стратегія та бізнес-модель: unit-economics, маржинальність, драйвери зростання	12	2	2	8
4	Закупівлі як комерційний процес: sourcing, переговори, контрактинг, оцінка постачальника	10	2	2	6
5	Ціноутворення і комерційні умови: прайс-архітектура, знижки, бонуси, комерційні політики	10	2	2	6
	<b>Змістовий модуль 2. Збут, продажі, ризики та аналітика</b>	<b>53</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>33</b>
6	Канали збуту та дистрибуція: опт / роздріб / e-commerce, партнерська мережа, франчайзинг	10	2	2	6
7	Комерційна логістика і сервіс: рівень обслуговування, запаси, виконання замовлень	10	2	2	6
8	Управління продажами та CRM: воронка, планування, мотивація, стандарти роботи з клієнтами	12	2	2	8
9	Комерційні ризики і комплаєнс: дебіторська заборгованість, кредитні ліміти, договірні ризики, претензійна робота	10	2	2	6
10	Комерційна аналітика та цифрові інструменти: KPI-панель, дашборди, планування бюджету комерційної функції	11	2	2	7
	<b>Усього годин</b>	<b>105</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>65</b>

#### 5. Тематичний план практичних занять

№ з/п	Назва теми практичного заняття	Аудиторних годин
	<b>Змістовий модуль 1. Комерційна політика та базові процеси</b>	
1	Комерційна діяльність підприємницьких структур: сутність, місце в системі управління, показники результативності	2
2	Ринок і клієнт: сегментація, ціннісна пропозиція, конкурентне позиціонування для комерційних рішень	2
3	Комерційна стратегія та бізнес-модель: unit-economics, маржинальність, драйвери зростання	2
4	Закупівлі як комерційний процес: sourcing, переговори, контрактинг, оцінка постачальника	2
5	Ціноутворення і комерційні умови: прайс-архітектура, знижки, бонуси, комерційні політики	2
	<b>Змістовий модуль 2. Збут, продажі, ризики та аналітика</b>	
6	Канали збуту та дистрибуція: опт / роздріб / e-commerce, партнерська мережа, франчайзинг	2
7	Комерційна логістика і сервіс: рівень обслуговування, запаси, виконання замовлень	2
8	Управління продажами та CRM: воронка, планування, мотивація, стандарти роботи з клієнтами	2
9	Комерційні ризики і комплаєнс: дебіторська заборгованість, кредитні ліміти, договірні ризики, претензійна робота	2
10	Комерційна аналітика та цифрові інструменти: KPI-панель, дашборди, планування бюджету комерційної функції	2
	<b>Усього годин</b>	<b>20</b>

## 6. Методи контролю та оцінювання навчальної діяльності здобувача

Контроль навчальної діяльності здобувачів із дисципліни «Управління комерційною діяльністю підприємницьких структур» здійснюється з метою перевірки рівня засвоєння теоретичного матеріалу, сформованості практичних навичок, здатності застосовувати аналітичні інструменти, обґрунтовувати управлінські рішення та працювати з прикладними завданнями у сфері комерційної діяльності підприємницьких структур.

Оцінювання має комплексний характер і охоплює роботу здобувача на практичних заняттях, виконання поточних завдань, участь у тестуванні, підготовку та захист індивідуального навчально-дослідного завдання, а також результати модульного контролю.

Поточний контроль знань здобувачів здійснюється під час практичних занять і самостійної роботи. Він передбачає систематичну перевірку підготовки до занять, активності в аудиторній роботі, якості виконання практичних і аналітичних завдань, уміння аргументувати власну позицію, працювати в команді та презентувати результати.

Поточний контроль має не лише перевірочну, а й навчальну функцію. Він дозволяє своєчасно виявити труднощі в засвоєнні матеріалу, уточнити незрозумілі питання, скоригувати підхід до самостійної роботи та поступово підготуватися до модульного і підсумкового контролю.

### Розподіл балів за видами навчальної роботи

Вид навчальної роботи	Максимальна кількість балів
Активність на практичних заняттях, виконання практичних завдань, участь у щотижневому тестуванні	50
Індивідуальне навчально-дослідне завдання	10
Модульний контроль 1	20
Модульний контроль 2	20
<b>Усього</b>	<b>100</b>

Оцінювання роботи здобувача на практичних заняттях здійснюється з урахуванням повноти підготовки, активності в обговоренні, якості виконання практичних завдань, правильності розрахунків, логічності висновків, самостійності суджень і здатності застосовувати теоретичний матеріал до реальних або змодельованих комерційних ситуацій.

Максимальна оцінка за практичну роботу виставляється за умови, що здобувач не лише правильно виконав завдання, а й продемонстрував здатність пояснити управлінське значення отриманих результатів. Для дисципліни магістерського рівня особливо важливо, щоб відповідь не обмежувалася механічним відтворенням визначень, а містила аналіз, власні висновки й практичні рекомендації.

Індивідуальне навчально-дослідне завдання є формою самостійної аналітичної роботи здобувача. Його виконання спрямоване на поглиблення знань із дисципліни, розвиток дослідницьких умінь, формування навичок роботи з науковими, статистичними, нормативними та аналітичними джерелами, а також підготовку практичних рекомендацій для підприємницьких структур.

ІНДЗ оцінюється у **10 балів**. Захист ІНДЗ проводиться у формі короткої презентації результатів дослідження, відповідей на запитання викладача та обговорення запропонованих рекомендацій. Під час оцінювання ІНДЗ враховується не обсяг тексту як такий, а змістова якість роботи: наявність аналітики, зв'язок із темою дисципліни, коректність використання джерел, обґрунтованість пропозицій і здатність здобувача захистити власну позицію.

Модульний контроль проводиться у формі тестування. Його мета - перевірити рівень засвоєння матеріалу відповідного змістового модуля, розуміння ключових категорій, здатність застосовувати теоретичні положення до практичних ситуацій та виконувати завдання різного рівня складності. Кожен модульний контроль оцінюється у **20 балів**.

Формою підсумкового контролю з дисципліни є **залік**. Підсумкова оцінка формується як сума балів, отриманих здобувачем за всі види навчальної роботи протягом семестру: практичні заняття, ІНДЗ, модульний контроль 1 і модульний контроль 2.

Залік виставляється за умови виконання здобувачем обов'язкових видів навчальної роботи, передбачених силабусом дисципліни, та набрання необхідної кількості балів відповідно до чинної системи оцінювання в університеті.

Здобувачі можуть отримати додаткові бали за активність, що поглиблює результати навчання з дисципліни та сприяє розвитку дослідницьких, аналітичних і професійних компетентностей. До таких видів активності належать:

виступ із доповіддю на студентській науковій конференції;

участь у науковому конкурсі;

публікація тез доповіді;

публікація наукової статті;

підготовка конкретних пропозицій щодо удосконалення змісту навчальної дисципліни;

участь у професійних заходах, пов'язаних із підприємництвом, торгівлею, комерційним менеджментом, цифровою комерцією або управлінням продажами.

Під час виконання практичних завдань, тестів, ІНДЗ, презентацій і письмових робіт здобувачі мають дотримуватися принципів академічної доброчесності. Неприпустимими є плагіат, списування, фабрикація або фальсифікація даних, подання чужої роботи як власної, некоректне використання результатів, отриманих за допомогою цифрових інструментів, а також відсутність посилань на використані джерела.

У разі використання статистичних даних, аналітичних матеріалів, звітів компаній, нормативно-правових актів, наукових статей, даних із сайтів підприємств або цифрових платформ здобувач повинен зазначити джерело інформації. У висновках і рекомендаціях має бути чітко видно власний аналітичний внесок здобувача.

## **7. Методичні вказівки з підготовки до практичних занять, поточного і модульного контролю та самостійної роботи**

### *Змістовий модуль 1. Комерційна політика та базові процеси*

#### **Заняття 1. Комерційна діяльність підприємницьких структур: сутність, місце в системі управління, показники результативності**

##### **План заняття**

1. Сутність комерційної діяльності підприємницьких структур.
2. Місце комерційної функції в системі управління підприємством.
3. Взаємозв'язок комерційної діяльності з маркетингом, закупівлями, логістикою, фінансами та сервісом.
4. Логіка формування економічного результату в контурі «попит - пропозиція - ціна - маржа».
5. Основні показники результативності та ефективності комерційної діяльності.

##### **Презентація індивідуальних навчально-дослідних завдань**

Комерційна діяльність підприємницьких структур у сучасних умовах: зміна ролі продажів, клієнта і даних.

Комерційна функція підприємства як центр формування доходів і прибутковості.

Система КРІ для оцінювання результативності комерційної діяльності підприємства.

Комерційна діяльність малого та середнього бізнесу в умовах невизначеності.

**Ключові поняття:** *комерційна діяльність, підприємницька структура, комерційна функція, комерційна політика, управління продажами, закупівлі, збут, маркетинг, логістика, клієнтська цінність, попит, пропозиція, ціна, виручка, дохід, валовий прибуток, валова маржа, маржинальний дохід, рентабельність продажів, оборотність запасів, дебіторська заборгованість, комерційний цикл, сервісний рівень, КРІ, ефективність, результативність, управлінське рішення.*

##### **Контрольні запитання**

1. У чому полягає сутність комерційної діяльності підприємницьких структур?
2. Чому комерційну діяльність доцільно розглядати як управлінську функцію, а не лише як процес купівлі-продажу?

3. Яке місце займає комерційна функція в системі менеджменту підприємства?
4. Як комерційна діяльність пов'язана з маркетингом?
5. У чому полягає взаємозв'язок комерційної діяльності із закупівлями та логістикою?
6. Як фінансова служба впливає на комерційні рішення підприємства?
7. Які основні показники використовують для оцінювання комерційної результативності?
8. Чим відрізняються виручка, валовий прибуток і маржинальний дохід?
9. Чому висока виручка не завжди означає високу ефективність комерційної діяльності?
10. Яке значення має дебіторська заборгованість для оцінювання комерційного стану підприємства?
11. Як показники сервісу можуть впливати на повторні продажі?
12. Які КРІ доцільно використовувати для оцінювання роботи комерційного підрозділу?

**Тести: визначте єдино правильну відповідь**

***Комерційна діяльність підприємницької структури - це:***

- а) лише процес продажу товарів кінцевому споживачу
- б) система управлінських, економічних і організаційних дій, спрямованих на формування доходу та прибутковості
- в) виключно рекламна діяльність підприємства
- г) лише процес закупівлі товарів у постачальників

***Комерційна функція підприємства найбільш безпосередньо пов'язана з:***

- а) формуванням доходів, продажами, клієнтами та комерційними умовами
- б) веденням кадрового діловодства
- в) технічним обслуговуванням обладнання
- г) архівуванням внутрішньої документації

***Показник валової маржі характеризує:***

- а) частку власного капіталу в пасивах підприємства
- б) співвідношення валового прибутку до виручки
- в) кількість працівників у відділі продажів
- г) площу торговельного приміщення

***До показників комерційної результативності належить:***

- а) виручка від реалізації
- б) кількість посадових інструкцій
- в) вартість офісних меблів
- г) кількість внутрішніх наказів

***Дебіторська заборгованість виникає тоді, коли:***

- а) підприємство отримало передоплату від клієнта
- б) покупець отримав товар або послугу, але ще не оплатив зобов'язання
- в) підприємство збільшило статутний капітал
- г) підприємство списало основні засоби

***Що найкраще відображає логіку комерційного результату?***

- а) попит - пропозиція - ціна - маржа
- б) наказ - інструкція - архів - звіт
- в) штат - відпустка - табель - премія
- г) склад - кабінет - меблі - ремонт

***КРІ у комерційній діяльності використовують для:***

- а) оцінювання результативності та контролю досягнення цілей
- б) заміни всіх фінансових документів
- в) ведення трудових книжок
- г) оформлення наказів із персоналу

***Комерційна діяльність найбільше впливає на:***

- а) доходи, прибутковість, клієнтську базу та ринкову позицію підприємства
- б) лише на зовнішній вигляд офісу
- в) лише на кількість нарад
- г) лише на структуру архіву

### Практичне завдання 1. Діагностика комерційної функції підприємства

Оберіть підприємницьку структуру для аналізу: торговельне підприємство, виробниче підприємство з власним збутом, сервісну компанію, інтернет-магазин або підприємство громадського харчування. Заповніть таблицю.

Елемент комерційної діяльності	Як проявляється на підприємстві	Потенційна проблема	Можливе управлінське рішення
Закупівлі			
Асортимент / портфель послуг			
Ціноутворення			
Продажі			
Канали збуту			
Робота з клієнтами			
Дебіторська заборгованість			
Комерційна аналітика			

Після заповнення таблиці сформулюйте короткий висновок: які 2–3 слабкі місця комерційної діяльності є найбільш критичними для підприємства і чому.

### Практичне завдання 2. Розрахунок базових комерційних показників

Підприємство за місяць реалізувало продукцію на суму 1 200 000 грн. Собівартість реалізованої продукції становила 780 000 грн. Комерційні витрати - 150 000 грн. Середня дебіторська заборгованість за місяць - 300 000 грн.

*Необхідно розрахувати:*

валовий прибуток;

валову маржу у відсотках;

комерційний результат після врахування комерційних витрат;

частку дебіторської заборгованості у виручці;

зробити короткий управлінський висновок.

У висновку потрібно пояснити, чи достатньою є маржинальність, як комерційні витрати впливають на результат і чи не створює дебіторська заборгованість ризик для ліквідності підприємства.

### Аналітична вправа

Порівняйте два підходи до управління комерційною діяльністю:

Критерій	Операційний підхід	Стратегічний підхід
Основна мета		
Горизонт планування		
Типові рішення		
Показники контролю		
Роль клієнта		
Роль даних		

Зробіть висновок: який підхід є більш доцільним для підприємства, що працює в умовах нестабільного попиту, і чому.

### Завдання для самостійної роботи

1. Вибрати реальне підприємство та визначити 5 можливих КРІ для оцінювання його комерційної діяльності.
2. Підготувати міні-аналітичну записку на 1–2 сторінки: «Які показники найкраще відображають ефективність комерційної діяльності підприємства?».

## Заняття 2. Ринок і клієнт: сегментація, ціннісна пропозиція, конкурентне позиціонування для комерційних рішень

### План заняття

1. Ринок як інформаційна основа комерційних рішень.
2. Сегментація ринку у B2B і B2C-середовищі.
3. Аналіз клієнтської поведінки та клієнтських потреб.

4. Формування ціннісної пропозиції підприємства.
5. Конкурентне позиціонування та його вплив на комерційні рішення.
6. Використання результатів ринкового аналізу для вибору цінової, збутової та клієнтської політики.

#### **Презентація індивідуальних навчально-дослідних завдань**

Сегментація клієнтів як основа комерційної політики підприємства.

Ціннісна пропозиція підприємства: від продукту до клієнтської вигоди.

Конкурентне позиціонування підприємницької структури на локальному ринку.

Клієнтоцентричність як фактор підвищення комерційної результативності.

**Ключові поняття:** ринок, цільовий ринок, місткість ринку, ринкова ніша, клієнт, споживач, покупець, клієнтська потреба, клієнтська поведінка, B2B, B2C, сегментація ринку, цільовий сегмент, портрет клієнта, customer profile, buyer persona, ціннісна пропозиція, конкурентна перевага, конкурентне позиціонування, диференціація, клієнтський досвід, лояльність клієнтів, повторна купівля, споживча цінність, комерційне рішення.

#### **Контрольні запитання**

1. Чому аналіз ринку є необхідною передумовою ефективних комерційних рішень?
2. Що таке сегментація ринку?
3. Які основні критерії сегментації використовують у B2C-середовищі?
4. Які критерії сегментації є найбільш доречними для B2B-ринків?
5. Чим відрізняється клієнт від споживача і покупця?
6. Що таке цільовий сегмент?
7. Для чого підприємству потрібен портрет клієнта?
8. У чому полягає сутність ціннісної пропозиції?
9. Як ціннісна пропозиція впливає на ціноутворення?
10. Що означає конкурентне позиціонування підприємства?
11. Які помилки найчастіше допускають підприємства під час вибору цільового сегмента?
12. Як результати сегментації можна використати в управлінні продажами?

#### **Тести: визначте єдино правильну відповідь**

##### **Сегментація ринку - це:**

- а) поділ ринку на групи споживачів зі схожими потребами або характеристиками
- б) випадковий вибір клієнтів для реклами
- в) зниження ціни на всі товари
- г) повна відмова від аналізу конкурентів

##### **Цільовий сегмент - це:**

- а) група клієнтів, на яку підприємство спрямовує свою комерційну пропозицію
- б) усі можливі покупці без винятку
- в) лише працівники підприємства
- г) виключно постачальники сировини

##### **У B2B-сегментації доцільно враховувати:**

- а) галузь клієнта, розмір компанії, обсяги закупівель, модель прийняття рішень
- б) лише вік кінцевого споживача
- в) тільки колір упаковки
- г) лише емоційні імпульси покупця

##### **Ціннісна пропозиція показує:**

- а) яку користь клієнт отримує від продукту або послуги підприємства
- б) кількість працівників у бухгалтерії
- в) порядок ведення архіву
- г) графік відпусток персоналу

##### **Конкурентне позиціонування - це:**

- а) визначення бажаного місця підприємства або продукту у свідомості клієнта порівняно з конкурентами
- б) складання штатного розпису

- в) формування податкової декларації
- г) інвентаризація основних засобів

**Якщо підприємство орієнтується на клієнтів із високими вимогами до сервісу, то комерційна політика має передбачати:**

- а) лише мінімальну ціну без сервісу
- б) чіткі стандарти обслуговування, швидку комунікацію та контроль якості взаємодії
- в) повну відмову від CRM
- г) зменшення контактів із клієнтами

**Клієнтська потреба - це:**

- а) проблема або очікування клієнта, яке може бути задоволене товаром чи послугою
- б) внутрішній наказ підприємства
- в) бухгалтерська проводка
- г) складський залишок

**Портрет клієнта використовується для:**

- а) кращого розуміння потреб, поведінки та критеріїв вибору клієнта
- б) заміни фінансової звітності
- в) визначення кількості офісних меблів
- г) оформлення трудового договору

**Практичне завдання 1. Сегментація клієнтів підприємства**

Оберіть підприємство або бізнес-ідею. Визначте не менше трьох можливих клієнтських сегментів і заповніть таблицю.

Сегмент клієнтів	Основна потреба	Критерії вибору товару / послуги	Очікувана цінність	Комерційне рішення для цього сегмента
Сегмент 1				
Сегмент 2				
Сегмент 3				

Після заповнення таблиці оберіть один найперспективніший сегмент і поясніть, чому саме він є пріоритетним для підприємства.

**Практичне завдання 2. Формування ціннісної пропозиції**

Для обраного підприємства сформууйте ціннісну пропозицію за схемою:

1. Хто є цільовим клієнтом?
2. Яку проблему або потребу клієнта вирішує підприємство?
3. Яку основну вигоду отримує клієнт?
4. Чим пропозиція підприємства відрізняється від конкурентів?
5. Який доказ цінності можна надати клієнту: ціна, якість, швидкість, сервіс, гарантія, досвід, відгуки, кейси?

Сформулюйте ціннісну пропозицію одним реченням за моделлю:

«Для [цільовий клієнт], який потребує [потреба / проблема], наше підприємство пропонує [товар / послуга], що забезпечує [ключова вигода], на відміну від [альтернатива / конкуренти], завдяки [перевага / доказ]».

**Практичне завдання 3. Карта конкурентного позиціонування**

Побудуйте карту конкурентного позиціонування для обраного ринку. Оберіть два критерії, які є важливими для клієнта, наприклад:

- ціна - якість;
- ціна - рівень сервісу;
- ширина асортименту - швидкість доставки;
- індивідуалізація пропозиції - ціна;
- технологічність - доступність.

Визначте місце вашого підприємства та 3–4 конкурентів на карті. Зробіть висновок: чи має підприємство чітке позиціонування, чи воно потрапляє у «сіру зону» без виразної конкурентної переваги.

**Аналітична вправа**

*Проаналізуйте ситуацію.*

Підприємство продає однаковий товар трьом групам клієнтів: роздрібним покупцям, малим підприємствам і великим корпоративним клієнтам. Для всіх клієнтів використовується однакова ціна, однаковий формат комунікації та однакові умови оплати. Продажі зростають повільно, частина клієнтів переходить до конкурентів.

*Необхідно:*

визначити, у чому полягає основна управлінська помилка;

запропонувати окремі комерційні рішення для кожного сегмента;

визначити, які показники потрібно відстежувати для оцінювання ефективності запропонованих змін.

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Підготувати портрет клієнта для обраного підприємства або бізнес-ідеї.
2. Сформуванати таблицю з 5 основними конкурентами підприємства та їхніми сильними / слабкими сторонами.
3. Підготувати коротку аналітичну записку: «Як сегментація клієнтів впливає на комерційну політику підприємства?».

## **Заняття 3. Комерційна стратегія та бізнес-модель: unit-economics, маржинальність, драйвери зростання**

### **План заняття**

1. Комерційна стратегія підприємницької структури: сутність, цілі та місце в загальній стратегії підприємства.
2. Бізнес-модель як основа формування комерційної логіки підприємства.
3. Unit-economics у прийнятті комерційних рішень.
4. Маржинальність, прибутковість і точка беззбитковості у комерційному управлінні.
5. Драйвери комерційного зростання підприємства.
6. Взаємозв'язок бізнес-моделі, цінової політики, каналів збуту та клієнтської цінності.

### **Презентація індивідуальних навчально-дослідних завдань**

Комерційна стратегія підприємства як інструмент забезпечення прибуткового зростання.

Бізнес-модель підприємницької структури: комерційна логіка створення і монетизації цінності.

Unit-economics у малому та середньому бізнесі: практичні можливості застосування.

Маржинальність як ключовий орієнтир управління комерційною діяльністю.

Драйвери зростання продажів у торговельних і сервісних підприємствах.

**Ключові поняття:** *комерційна стратегія, бізнес-модель, ціннісна пропозиція, модель доходів, модель витрат, unit-economics, одиниця продажу, середній чек, валова маржа, маржинальний дохід, змінні витрати, постійні витрати, точка беззбитковості, contribution margin, LTV, SAC, повторні продажі, конверсія, середній дохід на клієнта, драйвери зростання, масштабування, прибутковість, комерційна ефективність, операційний важіль, управлінське рішення.*

### **Контрольні запитання**

1. Що таке комерційна стратегія підприємницької структури?
2. Як комерційна стратегія пов'язана із загальною стратегією розвитку підприємства?
3. Що таке бізнес-модель і чому вона важлива для комерційної діяльності?
4. Які основні елементи бізнес-моделі впливають на комерційний результат?
5. У чому полягає сутність unit-economics?
6. Чому підприємству недостатньо аналізувати лише загальну виручку?
7. Що показує валова маржа?
8. Як зміна змінних витрат впливає на маржинальність продажів?
9. Що таке точка беззбитковості?
10. Які фактори можуть бути драйверами зростання комерційного результату?
11. Чому зростання кількості клієнтів не завжди означає зростання прибутковості?

12. Як показники LTV і SAC можуть використовуватися в комерційному управлінні?
13. У яких випадках підприємству доцільно змінювати бізнес-модель?
14. Як комерційна стратегія впливає на вибір каналів збуту?
15. Чому маржинальність потрібно аналізувати за товарами, клієнтами та каналами продажів окремо?

**Тести: визначте єдино правильну відповідь**

**Комерційна стратегія підприємства - це:**

- а) сукупність рішень щодо формування доходів, продажів, клієнтської бази, цінової політики та прибутковості
- б) лише графік відпусток працівників
- в) тільки перелік постачальників
- г) виключно порядок ведення архіву договорів

**Бізнес-модель підприємства описує:**

- а) як підприємство створює, доставляє та монетизує цінність для клієнта
- б) лише кількість працівників в адміністрації
- в) тільки схему розміщення товарів на складі
- г) виключно перелік посадових інструкцій

**Unit-economics дозволяє оцінити:**

- а) економіку однієї одиниці продажу, клієнта, замовлення або транзакції
- б) лише вартість офісного приміщення
- в) виключно кількість наказів керівника
- г) лише загальну кількість конкурентів

**Валова маржа показує:**

- а) частку валового прибутку у виручці
- б) кількість товарних позицій у прайс-листі
- в) тривалість робочого дня
- г) кількість підписаних внутрішніх документів

**Точка беззбитковості - це:**

- а) обсяг продажів, за якого доходи покривають усі витрати, але прибуток ще дорівнює нулю
- б) момент укладання першого договору з постачальником
- в) кількість клієнтів у базі CRM
- г) залишок товару на складі на кінець місяця

**До драйверів комерційного зростання належить:**

- а) збільшення кількості клієнтів, середнього чека, частоти купівель і маржинальності
- б) зменшення аналітики продажів
- в) відсутність сегментації клієнтів
- г) випадкове формування цін

**SAC - це показник, який характеризує:**

- а) витрати на залучення одного клієнта
- б) середню площу складу
- в) кількість бухгалтерських документів
- г) ставку податку на прибуток

**LTV показує:**

- а) очікувану цінність клієнта для підприємства за період взаємодії
- б) залишок товару на складі
- в) кількість працівників відділу закупівель
- г) дату підписання договору

**Якщо підприємство збільшує виручку, але маржа знижується, це може означати:**

- а) зростання продажів за рахунок занадто великих знижок або дорогих каналів збуту
- б) автоматичне підвищення прибутковості
- в) відсутність потреби в аналізі витрат
- г) гарантоване покращення фінансового стану

**Практичне завдання 1. Аналіз бізнес-моделі підприємства**

Оберіть підприємницьку структуру: кав'ярню, інтернет-магазин, виробниче підприємство, сервісну компанію, локальний магазин, освітній центр або торговельного посередника. Заповніть таблицю.

Елемент бізнес-моделі	Характеристика для обраного підприємства	Комерційне значення
Цільові клієнти		
Ціннісна пропозиція		
Канали продажів		
Основні джерела доходів		
Основні витрати		
Ключові партнери / постачальники		
Ключові ресурси		
Комерційні ризики		
Показники ефективності		

Після заповнення таблиці сформулюйте висновок: які елементи бізнес-моделі найбільше впливають на прибутковість підприємства.

**Практичне завдання 2. Розрахунок unit-economics.** Підприємство продає товар через інтернет-магазин. Середня ціна одного замовлення - 1 500 грн. Закупівельна вартість товару в одному замовленні - 900 грн. Вартість пакування - 40 грн. Комісія платіжної системи - 2 % від ціни замовлення. Витрати на доставку, які покриває підприємство, - 80 грн. Середні витрати на залучення одного клієнта - 170 грн.

*Необхідно розрахувати:*

виручку з одного замовлення;

змінні витрати на одне замовлення;

валовий прибуток з одного замовлення;

маржинальний дохід після витрат на залучення клієнта;

маржинальність у відсотках;

зробити висновок, чи є така модель продажів комерційно привабливою.

У висновку потрібно пояснити, які витрати найбільше «з'їдають» маржу і які управлінські дії можуть покращити результат: перегляд ціни, оптимізація доставки, зменшення витрат на рекламу, підвищення середнього чека, повторні продажі, зміна постачальника.

**Практичне завдання 3. Визначення точки безбитковості.** Підприємство має постійні витрати 180 000 грн на місяць. Ціна одиниці товару - 600 грн. Змінні витрати на одиницю - 360 грн.

*Необхідно:*

розрахувати маржинальний дохід на одиницю;

визначити точку безбитковості в одиницях продукції;

визначити точку безбитковості у гривнях;

пояснити, як зміниться точка безбитковості, якщо змінні витрати зростуть на 10 %;

запропонувати 3 управлінські рішення для зниження точки безбитковості.

**Аналітична вправа**

*Проаналізуйте ситуацію.* Підприємство активно збільшує продажі через маркетплейси. За останні 6 місяців виручка зросла на 35 %, але прибуток зменшився. Основні причини: високі комісії платформи, додаткові витрати на пакування, часті повернення товарів, постійні акційні знижки та збільшення витрат на рекламу.

*Необхідно:*

визначити, чому зростання виручки не призвело до зростання прибутку;

показати, які показники unit-economics потрібно проаналізувати;

запропонувати 5 управлінських рішень для покращення комерційної моделі;

сформулювати короткий висновок для комерційного директора.

**Завдання для самостійної роботи**

1. Побудувати спрощену бізнес-модель для обраного підприємства.
2. Розрахувати unit-economics одного товару, послуги, замовлення або клієнта.
3. Підготувати аналітичну записку на 1–2 сторінки: «Чому зростання продажів не завжди означає зростання прибутковості?».

4. Підготуватися до обговорення питання: «Які драйвери зростання є найбільш реалістичними для малого бізнесу в Україні?».

## **Заняття 4. Закупівлі як комерційний процес: sourcing, переговори, контрактинг, оцінка постачальника**

### **План заняття**

1. Закупівлі в системі комерційної діяльності підприємства.
2. Sourcing: пошук, відбір і стратегічний вибір постачальників.
3. Підготовка специфікацій, запитів пропозицій і комерційних умов.
4. Критерії оцінювання постачальників: ціна, якість, надійність, TCO, ризику.
5. Переговори з постачальниками: цілі, підготовка, аргументація, фіксація домовленостей.
6. Контрактинг у закупівлях: ключові умови договору, SLA, відповідальність сторін.
7. Контроль виконання договірних зобов'язань постачальника.

### **Презентація індивідуальних навчально-дослідних завдань**

Доцільно передбачити презентацію ІНДЗ за такими темами:

Закупівлі як джерело конкурентних переваг підприємницької структури.

Sourcing у сучасному бізнесі: від пошуку постачальника до стратегічного партнерства.

Оцінювання постачальників за критеріями TCO, якості, надійності та ризику.

Переговори із постачальниками як інструмент підвищення комерційної ефективності.

Договірне забезпечення закупівельної діяльності підприємства.

**Ключові поняття:** закупівлі, постачання, sourcing, supplier selection, supplier evaluation, постачальник, специфікація, запит пропозиції, RFQ, RFP, комерційна пропозиція, закупівельна ціна, загальна вартість володіння, TCO, якість поставки, надійність постачальника, термін поставки, умови оплати, відстрочка платежу, мінімальна партія, SLA, контрактинг, договір поставки, переговори, переговорна позиція, BATNA, комерційні умови, ризик постачальника, контроль виконання договору.

### **Контрольні запитання**

1. Чому закупівлі є важливим елементом комерційної діяльності підприємства?
2. Як закупівельні рішення впливають на собівартість і маржинальність?
3. Що таке sourcing?
4. Які етапи стратегічного вибору постачальників можна виділити?
5. Для чого підприємству потрібна специфікація закупівлі?
6. Чим відрізняються RFQ і RFP?
7. Які критерії використовують для оцінювання постачальників?
8. Чому найнижча ціна не завжди означає найкращий вибір постачальника?
9. Що таке TCO і чому він важливий у закупівлях?
10. Як умови оплати впливають на фінансовий стан підприємства?
11. Які ризики можуть виникати у взаємодії з постачальниками?
12. Які ключові умови договору поставки потрібно перевіряти перед підписанням?
13. Що таке SLA у відносинах із постачальником?
14. Як оцінити результативність переговорів із постачальником?
15. Які показники можна використовувати для контролю роботи постачальника?

### **Тести: визначте єдино правильну відповідь**

#### **Sourcing - це:**

- а) процес пошуку, аналізу, відбору та залучення постачальників
- б) лише оплата рахунку постачальника
- в) виключно розміщення товару на полиці
- г) списання залишків зі складу

#### **TCO у закупівлях означає:**

- а) загальну вартість володіння або використання товару з урахуванням супутніх витрат
- б) тільки ціну товару в прайс-листі

в) кількість постачальників у базі даних

г) дату поставки товару

**Найнижча закупівельна ціна не завжди є найкращою, тому що:**

а) вона може супроводжуватися низькою якістю, затримками, додатковими витратами або високими ризиками

б) ціна взагалі не впливає на комерційний результат

в) постачальника завжди потрібно обирати випадково

г) якість товару не має значення для клієнта

**RFQ використовується переважно для:**

а) запиту цінової пропозиції від постачальника

б) оформлення кадрового наказу

в) формування рекламного слогану

г) складання податкової декларації

**До критеріїв оцінювання постачальника належить:**

а) якість, ціна, надійність, умови оплати, терміни поставки, ризики

б) лише колір логотипу постачальника

в) тільки кількість працівників у бухгалтерії

г) виключно місце розташування офісу керівника

**SLA у закупівлях визначає:**

а) погоджений рівень сервісу, строки, якість, відповідальність і параметри виконання зобов'язань

б) лише назву підприємства

в) кількість сторінок договору

г) порядок оформлення відпустки

**BATNA у переговорах означає:**

а) найкращу альтернативу переговорній угоді

б) форму складської накладної

в) спосіб розміщення товару на сайті

г) вид податкової звітності

**Контрактинг у закупівлях - це:**

а) формування, погодження та управління договірними умовами взаємодії з постачальником

б) лише телефонна розмова з клієнтом

в) виключно реклама товару

г) тільки внутрішнє навчання персоналу

**Якщо постачальник часто порушує строки поставки, підприємство насамперед має:**

а) оцінити ризики, переглянути умови договору, встановити контрольні показники або знайти альтернативного постачальника

б) не змінювати жодних умов

в) збільшити залежність від цього постачальника

г) відмовитися від контролю поставок

**Практичне завдання 1. Матриця оцінювання постачальників**

Підприємство обирає постачальника товару. Є три потенційні постачальники.

Критерій	Вага критерію	Постачальник А	Постачальник Б	Постачальник В
Ціна	0,25	8	10	7
Якість	0,25	9	6	8
Надійність поставок	0,20	8	6	9
Умови оплати	0,10	7	8	6
Гнучкість у переговорах	0,10	6	9	7
Ризики співпраці	0,10	8	5	9

Оцінювання здійснюється за шкалою від 1 до 10, де 10 - найкращий результат.

**Необхідно:**

розрахувати зважену оцінку кожного постачальника;

визначити найкращого постачальника;

пояснити, чи можна обрати постачальника лише за ціною;  
сформулювати управлінський висновок для керівника підприємства.

**Практичне завдання 2. Підготовка запиту комерційної пропозиції.** Складіть короткий запит комерційної пропозиції до потенційного постачальника. У запиті потрібно передбачити:

назву товару або послуги;  
технічну або якісну специфікацію;  
орієнтовний обсяг закупівлі;  
бажані строки поставки;  
вимоги до якості;  
умови оплати;  
гарантійні зобов'язання;  
вимоги до сервісу або SLA;  
критерії, за якими буде оцінюватися пропозиція;  
кінцевий строк подання пропозиції.

Форма представлення результату - документ обсягом до 1 сторінки.

### **Практичне завдання 3. Переговорна симуляція**

*Ситуація.* Підприємство планує укласти договір із новим постачальником. Постачальник пропонує привабливу ціну, але наполягає на 100 % передоплаті та не готовий фіксувати штрафні санкції за прострочення поставки. Покупець зацікавлений у співпраці, але має обмежений оборотний капітал і ризикує зірвати власні поставки клієнтам у разі затримки товару.

Ролі:

комерційний директор підприємства-покупця;  
закупівельник;  
фінансовий менеджер;  
представник постачальника;  
юрист або фахівець із договорів.

*Необхідно:*

визначити переговорні цілі кожної сторони;  
сформулювати мінімально прийнятні умови для покупця;  
підготувати 5 аргументів для переговорів;  
визначити можливу BATNA;  
сформулювати проект компромісного рішення.

### **Аналітична справа**

*Проаналізуйте ситуацію.* Підприємство купує товар у постачальника, який пропонує найнижчу ціну на ринку. Проте за останній квартал постачальник тричі затримував поставку, двічі надіслав товар із дефектами, а заміна товару тривала понад 20 днів. Через це підприємство втратило частину клієнтів і було змушене надавати знижки для збереження замовлень.

*Необхідно:*

визначити прямі й непрямі втрати підприємства;  
пояснити, чому закупівельна ціна не є єдиним критерієм вибору;  
запропонувати систему оцінювання постачальника;  
сформулювати 4–5 умов, які потрібно включити до договору поставки;  
зробити висновок, чи доцільно продовжувати співпрацю з цим постачальником.

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Розробити чек-лист оцінювання постачальника для малого або середнього підприємства.
2. Підготувати приклад RFQ або RFP для конкретної закупівлі.
3. Підготувати коротку аналітичну записку: «Як закупівлі впливають на маржинальність і конкурентоспроможність підприємства?».

## **Заняття 5. Ціноутворення і комерційні умови: прайс-архітектура, знижки, бонуси, комерційні політики**

## **План заняття**

1. Ціна як інструмент комерційного управління підприємницькою структурою.
2. Основні підходи до ціноутворення: витратний, ринковий, ціннісний, конкурентний.
3. Прайс-архітектура підприємства: базова ціна, спеціальні ціни, пакетні пропозиції, тарифні моделі.
4. Знижки, бонуси, відстрочки платежу та інші комерційні умови.
5. Управління маржинальністю під час формування ціни.
6. Комерційна політика підприємства: цінова, знижкова, бонусна, кредитна, договірна.
7. Контроль впливу знижок і спеціальних умов на прибутковість продажів.

## **Презентація індивідуальних навчально-дослідних завдань**

Цінова політика підприємства як інструмент управління прибутковістю.

Управління знижками: між стимулюванням продажів і втратою маржі.

Прайс-архітектура підприємства у B2B і B2C-сегментах.

Ціннісне ціноутворення як інструмент підвищення комерційної результативності.

Вплив комерційних умов на фінансовий стан підприємства.

**Ключові поняття:** *ціна, ціноутворення, цінова політика, прайс-архітектура, прайс-лист, базова ціна, спеціальна ціна, акційна ціна, тариф, пакетна пропозиція, цінова дискримінація, ціннісне ціноутворення, витратне ціноутворення, конкурентне ціноутворення, ринкове ціноутворення, знижка, бонус, ретро-бонус, відстрочка платежу, кредитний ліміт, комерційні умови, маржинальність, валова маржа, маржинальний дохід, рентабельність продажів, цінова еластичність попиту, цінова війна, комерційна політика.*

## **Контрольні запитання**

1. Чому ціна є одним із ключових інструментів комерційного управління?
2. Які основні підходи до ціноутворення використовують підприємницькі структури?
3. У чому полягає сутність витратного ціноутворення?
4. Чим ціннісне ціноутворення відрізняється від конкурентного?
5. Що таке прайс-архітектура підприємства?
6. Які ризики виникають у разі надмірного використання знижок?
7. Як знижка впливає на валову маржу?
8. Чому не кожне збільшення обсягу продажів після знижки є вигідним для підприємства?
9. Що таке ретро-бонус і в яких випадках його використовують?
10. Як відстрочка платежу впливає на комерційний результат і ліквідність?
11. Для чого підприємству потрібна знижкова політика?
12. Які елементи має містити комерційна політика підприємства?
13. Чому ціни для різних клієнтських сегментів можуть відрізнятися?
14. Як оцінити ефективність акційної пропозиції?
15. Які показники потрібно контролювати під час ухвалення цінових рішень?

## **Тести: визначте єдино правильну відповідь**

### ***Цінова політика підприємства - це:***

- а) система правил і рішень щодо формування, зміни та застосування цін
- б) лише перелік працівників відділу продажів
- в) виключно графік постачання товарів
- г) тільки складська інструкція

### ***Витратний підхід до ціноутворення передбачає:***

- а) формування ціни на основі витрат і бажаного рівня прибутку
- б) випадкове встановлення ціни
- в) повне ігнорування собівартості
- г) встановлення ціни лише за настроєм клієнта

### ***Ціннісне ціноутворення базується на:***

- а) сприйнятій клієнтом цінності товару або послуги
- б) кількості сторінок у договорі
- в) площі офісного приміщення
- г) даті створення підприємства

**Знижка впливає на:**

- а) виручку, маржинальність і прибутковість продажу
- б) лише на колір упаковки
- в) тільки на назву товару
- г) виключно на кількість працівників підприємства

**Прайс-архітектура - це:**

- а) логіка побудови системи цін, тарифів, пакетів і комерційних умов
- б) дизайн вітрини магазину
- в) план розміщення меблів
- г) графік відпусток працівників

**Відстрочка платежу для клієнта означає:**

- а) можливість оплатити товар або послугу пізніше визначеного моменту поставки
- б) повну відмову від оплати
- в) негайне списання товару
- г) автоматичне зменшення собівартості

**Комерційна політика підприємства може містити:**

- а) правила ціноутворення, знижок, бонусів, кредитних лімітів і договірних умов
- б) лише список святкових днів
- в) тільки інструкцію з охорони праці
- г) виключно правила оформлення відпусток

**Цінова війна виникає тоді, коли:**

- а) конкуренти систематично знижують ціни, намагаючись витіснити один одного з ринку
- б) підприємство підвищує якість сервісу
- в) клієнти стають лояльнішими
- г) постачальники покращують умови поставки

**Якщо підприємство надає знижку без розрахунку маржинальності, основний ризик полягає в тому, що:**

- а) продажі можуть зрости, але прибуток зменшиться
- б) прибуток гарантовано зросте
- в) собівартість автоматично зникне
- г) ціна перестане впливати на попит

**Практичне завдання 1. Розрахунок впливу знижки на маржинальність.** Підприємство продає товар за ціною 1 000 грн. Собівартість одиниці товару становить 650 грн. Менеджер із продажів пропонує надати клієнту знижку 15 %, щоб збільшити обсяг продажів.

**Необхідно розрахувати:**

- ціну після знижки;
- валовий прибуток до знижки;
- валовий прибуток після знижки;
- валову маржу до знижки;
- валову маржу після знижки;
- зробити висновок, чи є така знижка прийнятною.

**Практичне завдання 2. Розроблення фрагмента знижкової політики.** Розробіть фрагмент знижкової політики для підприємства, яке продає товари або послуги у B2B-сегменті.

**У політиці потрібно визначити:**

- види знижок;
- умови надання знижок;
- максимальний розмір знижки для менеджера з продажів;
- випадки, коли знижку має погоджувати керівник;
- обмеження щодо знижок на низькомаржинальні товари;
- зв'язок знижки з обсягом замовлення, передоплатою або строком співпраці;
- порядок фіксації домовленостей із клієнтом.

Результат подати у вигляді таблиці.

Вид знижки	Умова надання	Максимальний розмір	Хто погоджує	Обмеження
Об'ємна				

Вид знижки	Умова надання	Максимальний розмір	Хто погоджує	Обмеження
За передоплату				
Для постійного клієнта				
Акційна				
Індивідуальна				

### Практичне завдання 3. Вибір цінової стратегії

Оберіть одну ситуацію і запропонуйте цінову стратегію.

**Ситуація 1.** Підприємство виходить на новий ринок із товаром, який має багато аналогів. Основна ціль - швидко сформувати клієнтську базу.

**Ситуація 2.** Підприємство пропонує унікальну послугу з високою експертністю, на ринку мало прямих конкурентів.

**Ситуація 3.** Підприємство працює в умовах жорсткої конкуренції, але має кращий сервіс і швидшу доставку.

**Ситуація 4.** Підприємство продає товар із низькою маржинальністю, але високою частотою повторних покупок.

*Необхідно:*

визначити тип цінової стратегії;

пояснити логіку вибору;

визначити ризики цієї стратегії;

запропонувати 3 показники для контролю ефективності.

#### Аналітична вправа

*Проаналізуйте ситуацію.* Підприємство регулярно надає клієнтам індивідуальні знижки. Формальних правил немає. Менеджери самостійно домовляються з клієнтами, часто погоджують великі знижки для виконання плану продажів. Виручка зростає, але прибутковість знижується. Керівник не розуміє, які клієнти справді вигідні, а які купують багато, але майже не формують прибутку.

*Необхідно:*

визначити управлінські помилки;

пояснити, як відсутність знижкової політики впливає на маржинальність;

запропонувати правила контролю знижок;

визначити, які показники потрібно включити до щомісячного звіту;

сформулювати короткий висновок для керівника підприємства.

#### Завдання для самостійної роботи

1. Підібрати приклади трьох різних цінових стратегій на реальних ринках.
2. Розробити короткий фрагмент цінової політики для обраного підприємства.
3. Розрахувати, як знижка 5 %, 10 %, 15 % і 20 % впливає на валову маржу одного товару.
4. Підготувати аналітичну записку на 1–2 сторінки: «Як управляти знижками, щоб не втратити прибутковість?».

### Модульна контрольна робота №1

## Заняття 6. Канали збуту та дистрибуція: опт / роздріб / e-commerce, партнерська мережа, франчайзинг

#### План заняття

1. Сутність збутової діяльності та дистрибуції підприємства.
2. Види каналів збуту: прямі, непрямі, змішані.
3. Оптовий, роздрібний та e-commerce-канали продажів.
4. Партнерська мережа як інструмент розширення ринку.
5. Франчайзинг як форма масштабування підприємницької структури.
6. Критерії вибору каналів збуту.
7. Оцінювання ефективності каналів збуту та дистрибуції.
8. Конфлікти між каналами збуту та способи їх врегулювання.

#### Презентація індивідуальних навчально-дослідних завдань

Канали збуту підприємства: вибір, оцінювання та оптимізація.

Е-commerce як канал комерційного зростання підприємницької структури.

Франчайзинг у розвитку малого та середнього бізнесу.

Партнерська мережа як інструмент масштабування продажів.

Конфлікти каналів збуту та їх вплив на комерційну політику підприємства.

**Ключові поняття:** збут, дистрибуція, канал збуту, прямий канал, непрямий канал, змішаний канал, оптова торгівля, роздрібна торгівля, e-commerce, marketplace, омніканальність, мультиканальність, партнерська мережа, дилер, дистриб'ютор, агент, франчайзинг, франчайзер, франчайзі, роялті, паушальний внесок, територіальна ексклюзивність, канал продажів, покриття ринку, вартість каналу, маржа каналу, конфлікт каналів, конверсія, середній чек, повторні продажі, САС, LTV, клієнтський досвід.

### **Контрольні запитання**

1. У чому полягає сутність збутової діяльності підприємства?
2. Чим відрізняються прямі та непрямі канали збуту?
3. Які переваги має прямий канал продажів?
4. Які ризики характерні для непрямих каналів збуту?
5. У яких випадках підприємству доцільно використовувати оптовий канал?
6. Які особливості має роздрібний канал продажів?
7. Чому e-commerce став важливим інструментом комерційного розвитку?
8. Що таке маркетплейс і які його переваги та обмеження?
9. У чому полягає різниця між мультиканальністю та омніканальністю?
10. Яку роль відіграє партнерська мережа в масштабуванні бізнесу?
11. Що таке франчайзинг?
12. Які комерційні переваги й ризики має франчайзингова модель?
13. За якими критеріями потрібно оцінювати канал збуту?
14. Чому між каналами збуту можуть виникати конфлікти?
15. Які показники використовують для оцінювання ефективності каналів збуту?

### **Тести: визначте єдино правильну відповідь**

#### **Канал збуту - це:**

- а) лише складське приміщення
- б) шлях, через який товар або послуга потрапляє від підприємства до клієнта
- в) тільки бухгалтерський рахунок
- г) виключно внутрішній наказ підприємства

#### **Прямий канал збуту передбачає:**

- а) продаж лише через кілька дистриб'юторів
- б) продаж товару або послуги без посередників безпосередньо клієнту
- в) повну відмову від контакту з клієнтом
- г) передачу всіх комерційних рішень постачальнику

#### **Непрямий канал збуту передбачає:**

- а) участь посередників у просуванні та продажу товару
- б) відсутність будь-якого посередника
- в) лише внутрішнє використання продукції
- г) повне припинення продажів

#### **E-commerce - це:**

- а) архівування договорів
- б) виключно готівковий продаж у магазині
- в) лише закупівля офісної техніки
- г) продаж товарів або послуг через цифрові канали

#### **Маркетплейс -це:**

- а) цифрова платформа, на якій різні продавці пропонують товари або послуги покупцям
- б) склад готової продукції
- в) відділ кадрів підприємства
- г) форма податкової звітності

#### **Франчайзинг - це:**

- а) модель співпраці, за якої одна сторона надає іншій право використовувати бренд, бізнес-модель і стандарти роботи
- б) одноразова закупівля товару без договору
- в) виключно внутрішній аудит підприємства
- г) процес списання товарних залишків

**До критеріїв оцінювання каналу збуту належить:**

- а) обсяг продажів, маржинальність, витрати на канал, охоплення ринку, рівень контролю, ризики
- б) лише колір логотипу партнера
- в) кількість сторінок у посадовій інструкції
- г) дата реєстрації підприємства

**Конфлікт каналів збуту може виникати через:**

- а) повну відсутність продажів
- б) однакове розуміння цілей усіма учасниками
- в) різні ціни, перетин клієнтів, нерівні комерційні умови або конкуренцію між каналами
- г) стабільне дотримання єдиної цінової політики

**Оmnіканальність означає:**

- а) узгоджену взаємодію різних каналів продажів із єдиним клієнтським досвідом
- б) використання лише одного каналу продажів
- в) відсутність клієнтської бази
- г) повну відмову від цифрових каналів

**Практичне завдання 1. Порівняння каналів збуту**

Оберіть підприємство або товарну групу. Порівняйте можливі канали збуту за таблицею.

Канал збуту	Потенційні клієнти	Переваги	Ризики / обмеження	Витрати на канал	Очікувана маржинальність
Прямі продажі					
Роздріб					
Опт					
E-commerce					
Маркетплейс					
Партнерська мережа					

Після заповнення таблиці визначте, який канал є найбільш доцільним для підприємства на поточному етапі розвитку, і поясніть чому.

**Практичне завдання 2. Оцінювання ефективності каналів збуту**

Підприємство використовує три канали продажів.

Показник	Роздрібний магазин	Інтернет-магазин	Маркетплейс
Виручка, грн	800 000	520 000	650 000
Собівартість реалізованого товару, грн	520 000	338 000	422 500
Комерційні витрати каналу, грн	120 000	90 000	160 000
Кількість замовлень	800	650	1 000

Необхідно розрахувати для кожного каналу:

- валовий прибуток;
- валову маржу;
- комерційний результат після витрат каналу;
- середній чек;
- частку комерційних витрат у виручці;
- визначити найефективніший канал;
- сформулювати управлінські рекомендації.

У висновку потрібно врахувати не лише виручку, а й прибутковість, витрати каналу, середній чек і стратегічне значення каналу для підприємства.

**Практичне завдання 3. Розроблення моделі партнерської мережі**

Розробіть базову модель партнерської мережі для підприємства, яке хоче розширити географію продажів. У моделі потрібно визначити: хто може бути партнером;

які товари або послуги передаються в партнерський продаж;  
які комерційні умови пропонуються партнеру;  
яка територія або клієнтський сегмент закріплюється за партнером;  
які стандарти продажів і сервісу мають бути дотримані;  
які КРІ використовуються для оцінювання партнера;  
які ризики можуть виникати;  
які умови припинення співпраці потрібно передбачити.  
Результат подати у вигляді короткої управлінської записки.

### **Аналітична вправа**

*Проаналізуйте ситуацію.* Підприємство продає товар через власний інтернет-магазин і маркетплейс. На маркетплейсі ціна нижча через регулярні акції платформи. Постійні клієнти почали переходити з інтернет-магазину на маркетплейс. Виручка загалом зростає, але маржа падає, а підприємство втрачає прямий контакт із клієнтом.

*Необхідно:*

визначити, у чому полягає конфлікт каналів;  
пояснити, чому зростання продажів через маркетплейс може бути ризикованим;  
запропонувати правила цінової та асортиментної диференціації між каналами;  
визначити, які КРІ потрібно контролювати окремо за кожним каналом;  
сформулювати управлінське рішення для комерційного директора.

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Підготувати порівняльну характеристику трьох каналів збуту для обраного підприємства.
2. Знайти приклад українського або міжнародного підприємства, яке використовує омніканальну модель продажів.
3. Підготувати коротку аналітичну записку: «Який канал збуту є найбільш ефективним для малого бізнесу в умовах цифровізації?».
4. Сформулювати перелік із 10 КРІ для оцінювання каналів збуту.  
Обробка тривала кілька секунд

## **Заняття 7. Комерційна логістика і сервіс: рівень обслуговування, запаси, виконання замовлень**

### **План заняття**

1. Комерційна логістика в системі управління підприємницькою структурою.
2. Взаємозв'язок логістики, продажів, закупівель і клієнтського сервісу.
3. Управління запасами як фактор комерційної результативності.
4. Виконання замовлень: швидкість, точність, повнота, своєчасність.
5. Рівень сервісу та його вплив на лояльність клієнтів.
6. Показники оцінювання комерційної логістики.
7. Типові проблеми в логістиці, що впливають на продажі та прибутковість.
8. Управлінські рішення щодо підвищення ефективності виконання замовлень.

### **Презентація індивідуальних навчально-дослідних завдань**

Комерційна логістика як фактор конкурентоспроможності підприємства.

Управління запасами в підприємницьких структурах: баланс між наявністю товару і витратами.

Рівень сервісу як інструмент утримання клієнтів.

Виконання замовлень у роздрібній торгівлі та e-commerce.

Вплив логістичних помилок на комерційну результативність підприємства.

**Ключові поняття:** комерційна логістика, логістичний сервіс, виконання замовлення, *order fulfillment*, запас, товарний залишок, страховий запас, дефіцит товару, надлишковий запас, оборотність запасів, складська логістика, доставка, рівень сервісу, SLA, OTIF, своєчасність поставки, повнота поставки, точність замовлення, повернення товару, логістичні витрати, вартість зберігання, *stock-out*, *lead time*, клієнтський досвід, лояльність клієнта, повторна купівля.

### **Контрольні запитання**

1. У чому полягає сутність комерційної логістики?
2. Як логістика пов'язана з комерційною діяльністю підприємства?
3. Чому наявність товару є важливим фактором продажів?
4. Які ризики виникають у разі дефіциту товару?
5. Чим небезпечні надлишкові запаси для підприємства?
6. Що таке оборотність запасів?
7. Як швидкість виконання замовлення впливає на клієнтський досвід?
8. Що означає показник OTIF?
9. Які показники використовують для оцінювання рівня сервісу?
10. Як логістичні витрати впливають на маржинальність продажів?
11. Чому повернення товару є важливим показником для комерційного аналізу?
12. Як підприємству визначити оптимальний рівень запасів?
13. Які причини можуть призводити до зриву виконання замовлень?
14. Як цифрові інструменти допомагають управляти запасами та доставкою?
15. Які управлінські рішення можуть підвищити якість логістичного сервісу?

### **Тести: визначте єдино правильну відповідь**

#### ***Комерційна логістика - це:***

- а) виключно реклама товарів
- б) лише оформлення кадрових документів
- в) управління рухом товарів, запасів, замовлень і сервісу з метою забезпечення продажів та задоволення клієнтів
- г) тільки складання фінансової звітності

#### ***Рівень сервісу в комерційній логістиці характеризує:***

- а) здатність підприємства виконувати замовлення якісно, своєчасно і відповідно до очікувань клієнта
- б) кількість працівників бухгалтерії
- в) розмір статутного капіталу
- г) кількість сторінок у договорі

#### ***Дефіцит товару на складі може призвести до:***

- а) автоматичного зростання прибутку
- б) втрати продажів і переходу клієнтів до конкурентів
- в) зменшення потреби в управлінні запасами
- г) повної відсутності ризиків

#### ***Надлишкові запаси створюють ризик:***

- а) зменшення потреби у складському контролі
- б) збільшення швидкості продажів без додаткових умов
- в) повного усунення логістичних витрат
- г) заморожування оборотного капіталу та зростання витрат на зберігання

#### ***Оборотність запасів показує:***

- а) наскільки швидко товарні запаси перетворюються на продажі
- б) кількість працівників на складі
- в) площу офісного приміщення
- г) кількість клієнтів у соціальних мережах

#### ***OTIF означає:***

- а) тип рекламної кампанії
- б) загальний фонд оплати праці
- в) виконання замовлення вчасно і в повному обсязі
- г) кількість постачальників у базі

#### ***Lead time - це:***

- а) час від моменту замовлення до отримання товару або виконання поставки
- б) розмір знижки для клієнта
- в) кількість товарів у чеку
- г) частка податку в ціні товару

**Повернення товару є важливим для аналізу, тому що:**

- а) завжди означає успішний продаж
- б) не має жодного зв'язку з комерційною діяльністю
- в) воно впливає на витрати, сервіс, задоволеність клієнтів і фактичну прибутковість продажів
- г) замінює всі інші КРІ

**Практичне завдання 1. Аналіз проблем комерційної логістики**

Оберіть підприємство або змодельовану бізнес-ситуацію. Визначте, які логістичні проблеми можуть впливати на комерційний результат.

Логістична проблема	Як проявляється	Комерційний наслідок	Можливе управлінське рішення
Дефіцит товару			
Надлишкові запаси			
Затримка доставки			
Помилки в комплектації			
Високі витрати на доставку			
Часті повернення			
Низька точність прогнозування попиту			

Після заповнення таблиці сформулюйте висновок: яка проблема є найбільш критичною для підприємства і чому.

**Практичне завдання 2. Розрахунок показників комерційної логістики**

Підприємство за місяць отримало 1 200 замовлень. Із них 1 050 замовлень були виконані вчасно. 1 080 замовлень були виконані в повному обсязі. 990 замовлень були виконані одночасно вчасно і в повному обсязі. Кількість повернень становила 72 замовлення. Середній товарний запас за місяць - 600 000 грн. Собівартість реалізованого товару за місяць - 1 800 000 грн.

*Необхідно розрахувати:*

- частку замовлень, виконаних вчасно;
- частку замовлень, виконаних у повному обсязі;
- показник ОТІФ;
- частку повернень;
- оборотність запасів;
- зробити управлінський висновок.

**Практичне завдання 3. Розроблення стандарту виконання замовлення**

Розробіть короткий стандарт виконання клієнтського замовлення для торговельного або сервісного підприємства. У стандарті потрібно визначити:

- етапи обробки замовлення;
- відповідальних осіб або підрозділи;
- максимальний допустимий час обробки замовлення;
- правила підтвердження замовлення клієнту;
- правила комплектації та перевірки;
- умови доставки або видачі;
- порядок інформування клієнта про затримку;
- порядок роботи з поверненнями;
- КРІ для контролю якості виконання замовлень.

**Аналітична вправа**

*Проаналізуйте ситуацію.* Інтернет-магазин активно нарощує продажі. За останні три місяці кількість замовлень збільшилася на 40 %. Проте зросла кількість скарг: клієнти отримують замовлення із затримкою, іноді товар відсутній після підтвердження покупки, частина замовлень комплектується з помилками. Маркетинг продовжує залучати клієнтів, але повторні покупки зменшуються.

*Необхідно:*

- визначити основні причини проблеми;
- пояснити, як логістичні помилки впливають на продажі;
- запропонувати 5 управлінських рішень;

визначити КРІ для контролю змін;  
сформулювати короткий висновок для керівника підприємства.

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Обрати підприємство та визначити 7 КРІ для оцінювання виконання замовлень.
2. Підготувати коротку аналітичну записку: «Як рівень сервісу впливає на повторні продажі та лояльність клієнтів?».
3. Розробити чек-лист контролю якості виконання замовлення.

## **Заняття 8. Управління продажами та CRM: воронка, планування, мотивація, стандарти роботи з клієнтами**

### **План заняття**

1. Управління продажами як ключова складова комерційної діяльності підприємства.
2. Воронка продажів: етапи, конверсія, контроль результативності.
3. Планування продажів: цілі, плани, квоти, прогнозування.
4. CRM-система як інструмент управління клієнтами і продажами.
5. Стандарти роботи з клієнтами.
6. Мотивація менеджерів із продажів.
7. Контроль діяльності відділу продажів.
8. Показники ефективності продажів і клієнтської роботи.

### **Презентація індивідуальних навчально-дослідних завдань**

CRM як інструмент підвищення результативності продажів.

Воронка продажів у B2B і B2C: показники, проблеми, управлінські рішення.

Мотивація менеджерів із продажів: баланс між виручкою, маржею і якістю клієнтської роботи.

Стандарти роботи з клієнтами як фактор комерційної ефективності.

Планування продажів у підприємницьких структурах.

**Ключові поняття:** *продажі, управління продажами, відділ продажів, менеджер із продажів, воронка продажів, лід, потенційний клієнт, кваліфікація ліда, комерційна пропозиція, конверсія, середній чек, план продажів, квота продажів, прогноз продажів, CRM, клієнтська база, історія взаємодії, повторний продаж, cross-sell, up-sell, мотивація продажів, бонус, комісія, стандарт роботи з клієнтом, скрипт продажів, SLA у клієнтській роботі, NPS, утримання клієнтів, churn rate, LTV, CAC.*

### **Контрольні запитання**

1. У чому полягає сутність управління продажами?
2. Чому продажі потрібно розглядати як керований процес?
3. Що таке воронка продажів?
4. Які основні етапи може містити воронка продажів?
5. Що таке конверсія у продажах?
6. Як аналіз воронки допомагає виявити проблеми в продажах?
7. Для чого підприємству потрібна CRM-система?
8. Які дані доцільно фіксувати в CRM?
9. Як CRM впливає на повторні продажі?
10. Що таке план продажів?
11. Які ризики виникають, якщо менеджерів мотивують лише за виручку?
12. Чому в мотивації продажів важливо враховувати маржинальність?
13. Що таке стандарт роботи з клієнтом?
14. Які КРІ використовують для оцінювання менеджерів із продажів?
15. Як оцінити якість клієнтської роботи?

**Тести: визначте єдино правильну відповідь**

**Воронка продажів - це:**

- а) графік відпусток менеджерів
- б) лише складський документ
- в) форма податкової декларації

г) послідовність етапів, через які проходить клієнт від першого контакту до купівлі

**Конверсія у продажах показує:**

- а) кількість офісних меблів
- б) частку клієнтів або лідів, які перейшли з одного етапу продажу на інший або здійснили покупку
- в) розмір складської площі
- г) дату реєстрації підприємства

**CRM-система використовується для:**

- а) списання основних засобів
- б) заміни всіх працівників підприємства
- в) управління клієнтською базою, історією взаємодії, продажами та комунікаціями
- г) ведення лише кадрових наказів

**План продажів визначає:**

- а) очікуваний обсяг продажів за певний період
- б) тільки кількість постачальників
- в) лише площу торговельної зали
- г) дату проведення інвентаризації

**Якщо менеджер із продажів мотивований лише на виручку, ризиком може бути:**

- а) повне зникнення дебіторської заборгованості
- б) автоматичне зростання прибутку
- в) продаж низькомаржинальних товарів або надмірне надання знижок
- г) відсутність потреби в контролі продажів

**Стандарт роботи з клієнтом - це:**

- а) визначені правила комунікації, обробки запитів, підготовки пропозицій і супроводу клієнта
- б) лише назва посади менеджера
- в) список меблів у кабінеті
- г) перелік святкових днів

**Повторний продаж означає:**

- а) повернення товару постачальнику
- б) списання товару зі складу
- в) купівлю клієнтом товару або послуги повторно після попередньої взаємодії
- г) оформлення нового наказу

**NPS використовується для оцінювання:**

- а) вартості обладнання
- б) кількості працівників на складі
- в) готовності клієнтів рекомендувати компанію, товар або послугу
- г) суми податкових платежів

**Практичне завдання 1. Побудова воронки продажів**

Підприємство отримало за місяць 1 000 лідів. Із них 700 були кваліфіковані як потенційні клієнти. Комерційну пропозицію отримали 420 клієнтів. Переговори проведено з 260 клієнтами. Договір уклали 120 клієнтів. Оплату здійснили 100 клієнтів.

*Необхідно:*

- побудувати воронку продажів;
- розрахувати конверсію між кожним етапом;
- визначити найслабше місце у воронці;
- запропонувати управлінські рішення для покращення конверсії;
- визначити, які дані потрібно фіксувати в CRM.

У висновку потрібно пояснити, на якому етапі підприємство втрачає найбільше потенційних клієнтів і які управлінські дії можуть виправити ситуацію.

**Практичне завдання 2. Розроблення стандарту роботи з клієнтом.** Розробіть стандарт роботи менеджера з продажів із новим клієнтом.

*У стандарті потрібно визначити:*

порядок першого контакту;  
правила виявлення потреби клієнта;  
перелік обов'язкових запитань;  
порядок підготовки комерційної пропозиції;  
строк відповіді клієнту;  
правила фіксації інформації в CRM;  
порядок повторного контакту;  
критерії передачі складного запиту керівнику;  
правила завершення комунікації;  
показники контролю якості роботи менеджера.  
Результат подати у вигляді алгоритму або таблиці.

### **Практичне завдання 3. Оцінювання мотивації менеджерів із продажів**

Підприємство використовує таку систему мотивації: менеджер отримує фіксовану ставку та 3 % від виручки. Через це менеджери активно продають товари зі знижками, не контролюють маржинальність, погоджують відстрочки платежу ненадійним клієнтам і намагаються закривати план будь-якою ціною.

*Необхідно:*

визначити недоліки чинної системи мотивації;  
пояснити, чому мотивація лише від виручки може бути небезпечною;  
запропонувати нову систему мотивації;  
визначити, які показники мають впливати на бонус менеджера;  
розробити коротку формулу або логіку преміювання.

### **Аналітична вправа**

*Проаналізуйте ситуацію.* Компанія має 12 менеджерів із продажів. CRM встановлена, але більшість менеджерів заповнює її формально. Частина клієнтів закріплена за менеджерами неофіційно, історія домовленостей зберігається в особистих месенджерах. Керівник відділу продажів бачить лише підсумкову виручку, але не розуміє, на якому етапі втрачаються клієнти. Після звільнення двох менеджерів компанія втратила частину клієнтської бази.

*Необхідно:*

визначити управлінські проблеми;  
пояснити, чому CRM не працює як управлінський інструмент;  
запропонувати правила ведення CRM;  
визначити KPI для менеджерів і керівника відділу продажів;  
сформулювати короткий план упорядкування продажів.

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Побудувати воронку продажів для обраного підприємства або бізнес-ідеї.
2. Визначити 10 показників, які потрібно фіксувати в CRM.
3. Розробити короткий стандарт першого контакту з клієнтом.

## **Заняття 9. Комерційні ризики і комплаєнс: дебіторська заборгованість, кредитні ліміти, договірні ризики, претензійна робота**

### **План заняття**

1. Сутність комерційних ризиків підприємницької структури.
2. Основні види комерційних ризиків: ринкові, клієнтські, договірні, цінові, кредитні, логістичні, репутаційні.
3. Дебіторська заборгованість як джерело фінансово-комерційного ризику.
4. Кредитні ліміти для клієнтів: сутність, призначення, порядок встановлення.
5. Договірні ризики в комерційній діяльності.
6. Претензійна робота з клієнтами, постачальниками і партнерами.
7. Комерційний комплаєнс: правила, обмеження, контроль доброчесності та відповідальності.
8. Інструменти мінімізації комерційних ризиків.

### **Презентація індивідуальних навчально-дослідних завдань**

Комерційні ризики підприємства: ідентифікація, оцінювання та управління.

Дебіторська заборгованість як фактор зниження фінансової стійкості підприємницької структури.

Кредитна політика підприємства у роботі з клієнтами.

Договірні ризики в комерційній діяльності підприємства.

Комплаєнс у комерційній діяльності: від формального контролю до управління ризиками.

Претензійна робота як інструмент захисту економічних інтересів підприємства.

**Ключові поняття:** комерційний ризик, ризик-менеджмент, комплаєнс, комерційний комплаєнс, дебіторська заборгованість, прострочена дебіторська заборгованість, кредитний ліміт, кредитна політика, відстрочка платежу, платіжна дисципліна, договірний ризик, договір поставки, істотні умови договору, штрафні санкції, пеня, гарантійні зобов'язання, претензія, претензійна робота, рекламація, прострочення поставки, невиконання зобов'язань, контрагент, перевірка контрагента, KRI, ризик-апетит, внутрішній контроль, антикорупційні обмеження, репутаційний ризик.

#### **Контрольні запитання**

1. Що таке комерційний ризик?
2. Які основні види комерційних ризиків виникають у підприємницьких структурах?
3. Чому дебіторська заборгованість є ризиком для підприємства?
4. Чим поточна дебіторська заборгованість відрізняється від простроченої?
5. Що таке кредитний ліміт клієнта?
6. Які чинники потрібно враховувати під час встановлення кредитного ліміту?
7. Як відстрочка платежу впливає на ліквідність підприємства?
8. Які договірні умови є критично важливими для зменшення комерційних ризиків?
9. Для чого підприємству потрібна перевірка контрагента?
10. У чому полягає сутність претензійної роботи?
11. Які дії має виконати підприємство у разі порушення умов договору постачальником?
12. Що таке комерційний комплаєнс?
13. Як комплаєнс пов'язаний із репутаційними ризиками?
14. Які KRI можна використовувати для контролю комерційних ризиків?
15. Чому управління ризиками має бути інтегроване в комерційну політику підприємства?

#### **Тести: визначте єдино правильну відповідь**

##### **Комерційний ризик - це:**

- а) виключно кадровий документ
- б) лише технічна помилка в офісній програмі
- в) імовірність втрат або недоотримання очікуваного результату в процесі комерційної діяльності
- г) тільки зміна назви підприємства

##### **Дебіторська заборгованість виникає тоді, коли:**

- а) товар зберігається на складі постачальника
- б) підприємство отримало повну передоплату
- в) клієнт отримав товар або послугу, але ще не оплатив зобов'язання
- г) підприємство не здійснювало продажів

##### **Прострочена дебіторська заборгованість - це:**

- а) заборгованість, строк оплати якої вже минув
- б) будь-яка передоплата клієнта
- в) залишок товару на складі
- г) сума готівки в касі підприємства

##### **Кредитний ліміт клієнта - це:**

- а) площа торговельного приміщення
- б) мінімальна ціна товару
- в) кількість товару на складі
- г) максимально допустима сума заборгованості клієнта перед підприємством

##### **Договірний ризик виникає через:**

- а) нечіткі, невідгідні або неповні умови договору, які можуть спричинити втрати
- б) наявність чітких штрафних санкцій
- в) своєчасне виконання зобов'язань
- г) якісну перевірку контрагента

**Претензійна робота - це:**

- а) виключно реклама в соціальних мережах
- б) дії підприємства щодо фіксації порушення, обґрунтування вимог і захисту своїх інтересів
- в) оформлення відпустки працівника
- г) складання графіка роботи складу

**Комплаєнс у комерційній діяльності означає:**

- а) дотримання правил, процедур, законодавчих і внутрішніх вимог під час комерційних операцій
- б) повну відсутність контролю
- в) випадкове укладання договорів
- г) продаж без перевірки клієнтів і постачальників

**До КРІ комерційних ризиків можна віднести:**

- а) частку простроченої дебіторської заборгованості
- б) колір логотипу підприємства
- в) кількість офісних стільців
- г) дату створення сайту підприємства

**Перевірка контрагента потрібна для:**

- а) повної відмови від договірної роботи
- б) збільшення кількості неперевірених угод
- в) зменшення ризику співпраці з ненадійним, неплатоспроможним або недоброчесним партнером
- г) заміни фінансового аналізу рекламою

**Практичне завдання 1. Матриця комерційних ризиків**

Оберіть підприємство або змодельовану комерційну ситуацію. Сформуйте матрицю комерційних ризиків.

Вид ризику	Опис ризику	Імовірність	Потенційний вплив	Рівень ризику	Заходи мінімізації
Ринковий					
Ціновий					
Клієнтський					
Кредитний					
Договірний					
Логістичний					
Репутаційний					
Комплаєнс-ризик					

Імовірність та вплив можна оцінювати за шкалою: низький, середній, високий. Рівень ризику визначається як поєднання ймовірності та впливу.

Після заповнення таблиці сформулюйте висновок: які 2–3 ризики потребують першочергової уваги керівництва.

**Практичне завдання 2. Встановлення кредитного ліміту клієнта**

Підприємство працює з трьома B2B-клієнтами. Дані наведено в таблиці.

Показник	Клієнт А	Клієнт Б	Клієнт В
Середньомісячний обсяг закупівель, грн	300 000	180 000	450 000
Поточна заборгованість, грн	120 000	160 000	280 000
Прострочена заборгованість, грн	0	70 000	90 000
Середній строк оплати, днів	14	38	45
Тривалість співпраці	3 роки	8 місяців	2 роки
Кількість претензій за рік	1	5	3

**Необхідно:**

- оцінити платіжну дисципліну кожного клієнта;
- визначити, кому можна надати або зберегти відстрочку платежу;
- запропонувати кредитний ліміт для кожного клієнта;
- визначити додаткові умови співпраці;

сформулювати управлінський висновок.

### **Практичне завдання 3. Аналіз договору з позиції комерційних ризиків**

Проаналізуйте умовний фрагмент договору поставки. **Фрагмент договору:** «Постачальник зобов'язується поставити товар покупцю протягом строку, погодженого сторонами. Оплата здійснюється після отримання товару. У разі порушення строків поставки сторони вирішують питання шляхом переговорів. Якість товару має відповідати звичайним вимогам. Повернення товару здійснюється за домовленістю сторін».

*Необхідно:*

визначити слабкі місця договору;  
пояснити, які ризики виникають для покупця;  
запропонувати уточнені формулювання щодо строків поставки;  
запропонувати умови щодо якості, приймання і повернення товару;  
сформулювати положення про відповідальність сторін;  
визначити, які документи потрібно використовувати для фіксації порушень.

### **Практичне завдання 4. Претензійна робота**

*Ситуація.* Підприємство отримало партію товару із затримкою на 12 днів. Частина товару має дефекти. Через затримку підприємство не змогло виконати замовлення для ключового клієнта і втратило частину виручки.

*Необхідно:*

визначити, які документи потрібно зібрати;  
сформулювати структуру претензії постачальнику;  
визначити, які вимоги можна заявити;  
запропонувати варіанти досудового врегулювання;  
сформулювати управлінський висновок щодо подальшої співпраці з постачальником.

### **Орієнтовна структура претензії**

1. Реквізити сторін.
2. Посилання на договір.
3. Опис порушення.
4. Документальне підтвердження порушення.
5. Розрахунок збитків або штрафних санкцій.
6. Вимоги до контрагента.
7. Строк для відповіді.
8. Перелік додатків.
9. Підпис уповноваженої особи.

### **Аналітична вправа**

*Проаналізуйте ситуацію.* Підприємство активно продає товар із відстрочкою платежу, щоб збільшити клієнтську базу. Формальної кредитної політики немає. Менеджери самостійно домовляються про строки оплати, не перевіряють фінансовий стан клієнтів і не контролюють прострочення. За пів року виручка зросла на 25 %, але прострочена дебіторська заборгованість збільшилася втричі. Підприємству бракує коштів для закупівель.

*Необхідно:*

визначити основні управлінські помилки;  
пояснити, чому зростання продажів стало проблемою для ліквідності;  
запропонувати елементи кредитної політики;  
визначити KPI і KRI для контролю дебіторської заборгованості;  
сформулювати коротке управлінське рішення.

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Розробити чек-лист перевірки контрагента перед укладанням договору.
2. Сформулювати перелік із 10 KRI для контролю комерційних ризиків.
3. Підготувати фрагмент кредитної політики підприємства.
4. Підготувати аналітичну записку на 1–2 сторінки: «Як управляти дебіторською заборгованістю без втрати клієнтів?».

## **Заняття 10. Комерційна аналітика та цифрові інструменти: KPI-панель, дашборди, планування бюджету комерційної функції**

### **План заняття**

1. Комерційна аналітика в системі управління підприємницькою структурою.
2. Дані як основа комерційних рішень.
3. KPI-панель комерційної діяльності: структура, логіка, користувачі.
4. Дашборди для керівника, комерційного директора, керівника продажів, закупівельника.
5. Планування бюджету комерційної функції.
6. Аналіз відхилень: план / факт, причина / наслідок, рішення / контроль.
7. Цифрові інструменти для управління комерційною діяльністю.
8. Підготовка управлінських висновків на основі комерційної аналітики.

### **Презентація індивідуальних навчально-дослідних завдань**

Комерційна аналітика як основа управлінських рішень підприємства.

KPI-панель комерційної діяльності: структура, показники, управлінська цінність.

BI-дашборди в управлінні продажами, закупівлями і клієнтською роботою.

Бюджетування комерційної функції підприємства.

Цифрові інструменти управління комерційними процесами.

Data-driven management у підприємницьких структурах.

**Ключові поняття:** *комерційна аналітика, дані, управлінська звітність, KPI, KRI, метрика, план / факт, дашборд, BI, CRM-аналітика, ERP, наскрізна аналітика, бюджет комерційної функції, бюджет продажів, бюджет маркетингу, бюджет закупівель, бюджет комерційних витрат, forecast, pipeline, конверсія, середній чек, валова маржа, маржинальний дохід, SAC, LTV, дебіторська заборгованість, оборотність запасів, відхилення, причинно-наслідковий аналіз, управлінське рішення, цифрова трансформація.*

### **Контрольні запитання**

1. Що таке комерційна аналітика?
2. Чому дані є важливою основою комерційних рішень?
3. Які джерела даних можна використовувати для аналізу комерційної діяльності?
4. Що таке KPI-панель?
5. Чим KPI відрізняється від звичайного показника?
6. Які KPI доцільно включати до панелі комерційного директора?
7. Які показники потрібно контролювати у сфері продажів?
8. Які показники важливі для управління закупівлями?
9. Як оцінити ефективність каналів збуту за допомогою аналітики?
10. Що таке дашборд і для чого він використовується?
11. Чому дашборд має бути орієнтований на конкретного користувача?
12. Що таке бюджет комерційної функції?
13. Як проводиться аналіз план / факт?
14. Які типові помилки виникають під час використання KPI?
15. Як цифрові інструменти допомагають підвищити якість комерційного управління?

### **Тести: визначте єдино правильну відповідь**

#### **Комерційна аналітика - це:**

- а) систематичний збір, обробка та інтерпретація даних для прийняття комерційних рішень
- б) лише оформлення кадрових наказів
- в) виключно створення рекламних слоганів
- г) тільки архівування договорів

#### **KPI - це:**

- а) назва програмного забезпечення для складу
- б) будь-який випадковий показник без управлінського значення
- в) ключовий показник ефективності, який використовується для оцінювання досягнення цілей
- г) форма податкової звітності

#### **Дашборд - це:**

- а) вид договору поставки
- б) лише паперова посадова інструкція
- в) візуальна панель ключових показників для швидкого аналізу стану процесу або діяльності
- г) форма претензії до постачальника

**Аналіз план / факт використовується для:**

- а) порівняння запланованих і фактичних результатів та виявлення причин відхилень
- б) заміни управлінського рішення
- в) повної відмови від контролю
- г) визначення кольору корпоративного стилю

**Бюджет комерційної функції може включати:**

- а) витрати на продажі, маркетинг, комісії, логістику, CRM, аналітику, клієнтський сервіс
- б) лише список працівників підприємства
- в) тільки архів договорів
- г) виключно площу складу

**CRM-аналітика допомагає оцінити:**

- а) лише вартість основних засобів б) тільки кількість меблів в офісі
- в) виключно податкові ставки
- г) клієнтську базу, воронку продажів, повторні продажі, комунікації та результативність менеджерів

**BI-інструменти використовуються для:**

- а) візуалізації, аналізу та інтерпретації даних для управлінських рішень
- б) оформлення відпусток
- в) ручного складання всіх договорів
- г) зберігання паперових архівів

**До KPI продажів можна віднести:**

- а) виручку, валову маржу, конверсію, середній чек, виконання плану продажів
- б) кількість стільців у кабінеті
- в) дату заснування підприємства
- г) назву банку, у якому відкрито рахунок

**Типова помилка під час використання KPI полягає в тому, що:**

- а) KPI узгоджені зі стратегією
- б) показники регулярно аналізуються і використовуються для коригування дій
- в) підприємство вимірює багато показників, але не пов'язує їх з управлінськими рішеннями
- г) відповідальні особи розуміють логіку показників

**Практичне завдання 1. Розроблення KPI-панелі комерційної діяльності.** Розробіть KPI-панель для підприємницької структури. Показники потрібно згрупувати за блоками.

Блок KPI	Показник	Формула / спосіб розрахунку	Періодичність контролю	Відповідальний	Управлінське значення
Продажі					
Маржинальність					
Клієнти					
Канали збуту					
Закупівлі					
Запаси / логістика					
Дебіторська заборгованість					
Сервіс					

Після заповнення таблиці сформулюйте висновок: які 5 KPI є критично важливими для керівника підприємства і чому.

**Практичне завдання 2. Аналіз план / факт.** Підприємство має такі показники за місяць.

Показник	План	Факт
Виручка, грн	2 000 000	1 850 000
Валова маржа, %	32	27
Кількість нових клієнтів	120	95
Середній чек, грн	2 500	2 850
Частка простроченої дебіторської заборгованості, %	8	15

Показник	План	Факт
Конверсія з ліда в оплату, %	12	9
Частка повернень, %	3	6
Комерційні витрати, грн	300 000	360 000

*Необхідно:*

- визначити відхилення за кожним показником;
- визначити позитивні та негативні зміни;
- пояснити можливі причини погіршення показників;
- визначити 3 найбільш критичні проблеми;
- сформулювати управлінські рішення для наступного місяця.

**Практичне завдання 3. Проектування дашборду для комерційного директора.** Розробіть структуру дашборду для комерційного директора підприємства.

У дашборді потрібно передбачити такі блоки:

- продажі за період;
- виконання плану продажів;
- маржинальність;
- продажі за каналами;
- продажі за товарними групами;
- воронка продажів;
- нові та повторні клієнти;
- дебіторська заборгованість;
- запаси та виконання замовлень;
- комерційні витрати;
- ризикові індикатори;
- короткі управлінські висновки.

Результат подати у вигляді схеми або таблиці.

Блок дашборду	Які показники показати	Формат візуалізації	Яке рішення допомагає ухвалити
Продажі			
Маржа			
Клієнти			
Канали			
Дебіторка			
Запаси			
Ризики			

**Практичне завдання 4. Планування бюджету комерційної функції**

Підприємство планує бюджет комерційної функції на наступний квартал. Очікувана виручка - 6 000 000 грн. Планова валова маржа - 30 %. Підприємство планує такі витрати:

- витрати на рекламу - 300 000 грн;
- заробітна плата відділу продажів - 420 000 грн;
- бонуси менеджерам - 2 % від виручки;
- CRM і цифрові сервіси - 45 000 грн;
- логістичні витрати, пов'язані з продажами - 240 000 грн;
- витрати на партнерські комісії - 90 000 грн;
- навчання менеджерів - 30 000 грн.

*Необхідно:*

- розрахувати плановий валовий прибуток;
- розрахувати загальний бюджет комерційної функції;
- визначити частку комерційних витрат у виручці;
- визначити комерційний результат після витрат;
- оцінити, чи є бюджет прийнятним;
- запропонувати, які витрати потрібно контролювати найуважніше.

**Аналітична справа**

*Проаналізуйте ситуацію.* Підприємство має багато даних: продажі, залишки, клієнтську базу, витрати на рекламу, інформацію про дебіторську заборгованість і повернення. Проте ці дані зберігаються в різних таблицях, частина інформації дублюється, звіти готуються вручну, а

керівник отримує їх із запізненням. Управлінські рішення часто приймаються на основі інтуїції, а не фактів.

*Необхідно:*

визначити основні проблеми в роботі з даними;  
пояснити, чому наявність даних не дорівнює наявності аналітики;  
запропонувати структуру регулярної управлінської звітності;  
визначити, які цифрові інструменти можуть бути корисними;  
сформулювати план переходу до data-driven управління комерційною діяльністю.

#### **Завдання для самостійної роботи**

1. Розробити КРІ-панель для обраного підприємства.
2. Підготувати схему дашборду для керівника відділу продажів або комерційного директора.
3. Виконати мініаналіз план / факт для умовного або реального підприємства.
4. Підготувати аналітичну записку на 1–2 сторінки: «Які комерційні показники потрібно бачити керівнику щотижня?».

### ***Модульна контрольна робота №2***

## **8. Тематика індивідуальних навчально-дослідних завдань**

Індивідуальне навчально-дослідне завдання з дисципліни «Управління комерційною діяльністю підприємницьких структур» є формою самостійної роботи здобувача, що передбачає поглиблене опрацювання однієї з проблем комерційного управління, аналіз практичної ситуації підприємства або ринку, використання наукових, аналітичних, статистичних і нормативних джерел, а також формування власних управлінських висновків і рекомендацій.

ІНДЗ має практико-орієнтований характер. Його мета полягає не лише в розкритті теоретичних положень, а й у формуванні здатності здобувача аналізувати комерційні процеси підприємницьких структур, виявляти проблеми, оцінювати показники, працювати з даними та пропонувати обґрунтовані управлінські рішення.

Індивідуальне навчально-дослідне завдання виконується здобувачем самостійно за однією з тем, запропонованих у цих методичних вказівках, або за темою, погодженою з викладачем. Тема має відповідати змісту дисципліни та бути пов'язаною з управлінням комерційною діяльністю підприємницьких структур.

Під час виконання ІНДЗ здобувач повинен:

- обрати тему дослідження;
- сформулювати мету і завдання роботи;
- опрацювати не менше 5 джерел, серед яких мають бути навчальні, наукові, аналітичні або нормативні матеріали;
- за можливості використати фактичні дані підприємства, галузі, ринку або відкритих статистичних джерел;
- розкрити теоретичні засади обраної проблеми;
- проаналізувати практичний аспект теми;
- сформулювати висновки й управлінські рекомендації;
- підготувати коротку презентацію для захисту роботи.

ІНДЗ має бути виконане з дотриманням принципів академічної доброчесності. У разі використання матеріалів із наукових публікацій, підручників, сайтів підприємств, аналітичних звітів, статистичних баз або нормативно-правових актів необхідно обов'язково зазначити джерело інформації.

### **Тематика ІНДЗ**

1. Комерційна діяльність підприємницьких структур у сучасних умовах: зміст, функції та управлінське значення.

2. Комерційна функція підприємства як центр формування доходів і прибутковості.
3. Комерційна політика підприємства: структура, інструменти та напрями вдосконалення.
4. Система показників оцінювання результативності комерційної діяльності підприємства.
5. Управління комерційною діяльністю малого бізнесу в умовах ринкової невизначеності.
6. Сегментація клієнтів як основа формування комерційної політики підприємства.
7. Ціннісна пропозиція підприємства та її вплив на продажі й клієнтську лояльність.
8. Конкурентне позиціонування підприємницької структури на локальному ринку.
9. Клієнтоцентричність як фактор підвищення комерційної результативності підприємства.
10. Аналіз клієнтської поведінки в системі управління продажами.
11. Бізнес-модель підприємницької структури: комерційна логіка створення та монетизації цінності.
12. Unit-economics як інструмент оцінювання прибутковості продажів.
13. Маржинальність у системі управління комерційною діяльністю підприємства.
14. Драйвери комерційного зростання підприємницьких структур.
15. Точка беззбитковості в обґрунтуванні комерційних рішень підприємства.
16. Закупівлі як фактор конкурентоспроможності підприємницької структури.
17. Sourcing у сучасному бізнесі: підходи до пошуку та вибору постачальників.
18. Оцінювання постачальників за критеріями ціни, якості, надійності, TCO та ризиків.
19. Переговори з постачальниками як інструмент підвищення комерційної ефективності.
20. Договірне забезпечення закупівельної діяльності підприємства.
21. Цінова політика підприємства: підходи до формування та управлінські ризики.
22. Прайс-архітектура підприємства у B2B- або B2C-сегменті.
23. Управління знижками як інструмент стимулювання продажів і контролю маржинальності.
24. Вплив бонусів, ретро-бонусів і відстрочки платежу на комерційний результат підприємства.
25. Ціннісне ціноутворення в управлінні комерційною діяльністю підприємства.
26. Канали збуту підприємства: вибір, оцінювання та оптимізація.
27. E-commerce як канал комерційного зростання підприємницької структури.
28. Маркетплейси у збутовій політиці підприємства: переваги, ризики, обмеження.
29. Партнерська мережа як інструмент масштабування продажів.
30. Франчайзинг як форма розвитку підприємницької структури.
31. Конфлікти каналів збуту та їх вплив на комерційну політику підприємства.
32. Комерційна логістика як фактор конкурентоспроможності підприємства.
33. Управління запасами в підприємницьких структурах: баланс між сервісом і витратами.
34. Рівень сервісу як інструмент утримання клієнтів.
35. Виконання замовлень у роздрібній торгівлі та e-commerce.
36. Вплив логістичних помилок на комерційну результативність підприємства.
37. Управління продажами в підприємницьких структурах: планування, контроль, мотивація.
38. Воронка продажів у B2B- або B2C-сегменті: показники, проблеми, управлінські рішення.
39. CRM як інструмент підвищення результативності продажів.
40. Стандарти роботи з клієнтами як фактор комерційної ефективності.
41. Мотивація менеджерів із продажів: баланс між виручкою, маржею і якістю клієнтської роботи.
42. Комерційні ризики підприємства: ідентифікація, оцінювання та управління.

43. Дебіторська заборгованість як фактор зниження фінансової стійкості підприємницької структури.
44. Кредитна політика підприємства у роботі з клієнтами.
45. Договірні ризики в комерційній діяльності підприємства.
46. Претензійна робота як інструмент захисту економічних інтересів підприємства.
47. Комплаєнс у комерційній діяльності підприємницької структури.
48. KPI і KRI в управлінні комерційними ризиками підприємства.
49. Комерційна аналітика як основа управлінських рішень підприємства.
50. KPI-панель комерційної діяльності: структура, показники, управлінська цінність.
51. BI-дашборди в управлінні продажами, закупівлями і клієнтською роботою.
52. Бюджетування комерційної функції підприємства.
53. Аналіз план / факт у системі комерційного управління.
54. Цифрові інструменти управління комерційними процесами підприємства.
55. Data-driven management у підприємницьких структурах.
56. Управління клієнтською базою підприємства: залучення, утримання, повторні продажі.
57. LTV і SAC як показники оцінювання ефективності клієнтської роботи.
58. Омніканальність у комерційній діяльності підприємства.
59. Управління поверненнями товарів у комерційній діяльності підприємства.
60. Аналітичне забезпечення управління прибутковістю підприємницької структури.

## 9. Рекомендована література

### Основна література

1. Дикань В. Л., Каграманян А. О., Каличева Н. Є. та ін. **Товарознавство та комерційна діяльність** : підручник / за ред. В. Л. Диканя. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 362 с.
2. Савицька Н. Л., Мелушова І. Ю., Красноусов А. В. та ін. **Торговельне підприємництво** : навч.-метод. посіб. Харків : Іванченка І. С., 2017. 214 с.
3. Апопій В. В., Бабенко С. Г., Гончарук Я. А. **Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг**. Київ : Укоопосвіта, 2022. 458 с.
4. Балабанова Л. В., Германчук А. **Комерційна діяльність. Маркетинг і логістика** : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2004. 288 с.
5. Котлер Ф., Келлер К. Л., Павленко А. Ф. та ін. **Маркетинговий менеджмент** : підручник. Київ : Хімджест, 2008. 720 с.
6. Johnston M. W., Marshall G. W. **Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology**. 12th ed. New York : Routledge, 2024. 376 p.
7. Monczka R. M., Handfield R. B., Giunipero L. C., Patterson J. L. **Purchasing and Supply Chain Management**. 7th ed. Boston, MA : Cengage Learning, 2020. 800 p.
8. Chopra S. **Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation**. 7th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2019. 528 p.

## Допоміжна література

9. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. **Логістика та управління ланцюгами поставок** : підручник [Електронний ресурс]. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 848 с.
10. Тардаскіна Т. М., Стрельчук Є. М., Терешко Ю. В. **Електронна комерція** : навчальний посібник. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 244 с.
11. Рогоза М. Є., Кузьменко О. К. **Інформаційні системи і технології в маркетингу** : посібник. Полтава : ПУЕТ, 2018. 329 с.
12. Валявський С. М. **Маркетинг закупівель** : навчальний посібник. Полтава : Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. 154 с.
13. Buttle F., Maklan S. **Customer Relationship Management: Concepts and Technologies**. 3rd ed. London : Routledge, 2015. 426 p.
14. Fisher R., Ury W., Patton B. **Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In**. 3rd ed. New York : Penguin Books, 2011. 240 p.
15. International Chamber of Commerce. **Incoterms® 2020: ICC Rules for the Use of Domestic and International Trade Terms**. ICC Publication No. 723E. Paris : ICC, 2019.

## 10. Інформаційні ресурси в Інтернет

Інформаційні ресурси в Інтернет використовуються для пошуку нормативно-правових актів, статистичних даних, аналітичної інформації, матеріалів щодо публічних закупівель, зовнішньоекономічної діяльності, ринкових тенденцій, митного регулювання, електронної комерції та міжнародної торгівлі.

1. Офіційна Інтернет-сторінка Верховної Ради України.  
<https://www.rada.gov.ua/>
2. Офіційна Інтернет-сторінка Кабінету Міністрів України.  
<https://www.kmu.gov.ua/>
3. Офіційна Інтернет-сторінка Міністерства економіки України.  
<https://me.gov.ua/>
4. Офіційна Інтернет-сторінка Міністерства фінансів України.  
<https://www.mof.gov.ua/>
5. Офіційна Інтернет-сторінка Національного банку України.  
<https://bank.gov.ua/>
6. Офіційна Інтернет-сторінка Державної служби статистики України.  
<https://stat.gov.ua/>
7. Офіційна Інтернет-сторінка Державної митної служби України.  
<https://customs.gov.ua/en/>
8. Офіційна Інтернет-сторінка електронної системи публічних закупівель Prozorro.  
<https://prozorro.gov.ua/>
9. Офіційна Інтернет-сторінка ЄС: інтегрований митний тариф TARIC.  
[https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs/calculation-customs-duties/customs-tariff/eu-customs-tariff-taric\\_en](https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs/calculation-customs-duties/customs-tariff/eu-customs-tariff-taric_en)
10. Офіційна Інтернет-сторінка UN Comtrade - міжнародна статистика торгівлі.  
<https://comtrade.un.org/>
11. Офіційна Інтернет-сторінка ITC Trade Map, International Trade Centre.  
<https://www.trademap.org/>
12. Офіційна Інтернет-сторінка WITS, World Integrated Trade Solution, World Bank.  
<https://wits.worldbank.org/>
13. Офіційна Інтернет-сторінка UNCTAD Data Hub, UNCTADstat.  
<https://unctadstat.unctad.org/EN/>

14. Офіційна Інтернет-сторінка WTO Data Portal, World Trade Organization.  
<https://data.wto.org/>
15. Офіційна Інтернет-сторінка WTO Stats.  
<https://stats.wto.org/>
16. Офіційна Інтернет-сторінка Eurostat Database.  
<https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
17. Офіційна Інтернет-сторінка World Bank Open Data.  
<https://data.worldbank.org/>
18. Офіційна Інтернет-сторінка «Дія.Бізнес» - Довідник експортера.  
<https://business.dii.gov.ua/exporters-handbook>
19. Офіційна Інтернет-сторінка Trade with Ukraine.  
<https://export.gov.ua/>
20. Офіційна Інтернет-сторінка Market Access Map, International Trade Centre.  
<https://www.macmap.org/>