

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,  
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Бакалавр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА  
20 травня 2024 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Управління комерційною діяльністю підприємства»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Прокопенко Богдан Андрійович**

Керівник  
кваліфікаційної роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

Полтава – 2024 року

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2. Оцінка комерційної діяльності підприємства	22
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	28
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ	45

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних динамічних умовах оптимізація комерційної діяльності, яка є головною рисою всіх ринкових відносин і забезпечує максимальну ефективність господарської діяльності, набуває все більшого значення для ефективного функціонування агропродовольчих підприємств, що й пояснює актуальність обраної теми.

Вагомий внесок у розвиток комерційної діяльності здійснено низкою вчених, зокрема, до їх числа відносяться: І. Бабух, А. Виноградарська, М. Гонський, В. Ніценко, О. Саблук, В. Ткачук та багато інших.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт випускової кафедри за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою написання кваліфікаційної роботи є аналіз управління комерційною діяльністю аграрного підприємства, та на його основі опрацювання заходів щодо підвищення рівня його діяльності. Згідно визначеної мети дослідження, передбачається виконання наступних завдань:

- розглянути теоретичні аспекти управління комерційною діяльністю підприємства;
- виявити особливості комерційної діяльності підприємства;
- оцінити діяльність аграрного суб'єкта господарювання Полтавського району;
- рекомендувати заходи щодо удосконалення управління комерційною діяльністю на рівні окремого підприємства АПК.

**Об'єктом дослідження** є організаційно-економічні процеси управління комерційною діяльністю підприємства.

**Предметом дослідження** є методи та механізми управління комерційною діяльністю підприємства агропродовольчої сфери.

**Методи дослідження.** При вирішенні поставлених завдань на різних етапах даної роботи застосовувались специфічні методи та прийоми дослідження: графічний; монографічний; абстрактно-логічний; економіко-статистичний методи тощо.

**Інформаційною базою** є законодавство України, дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних учених, періодичні видання, річні звіти, баланс й статистична звітність основних економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства Полтавського району.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати даного дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані агроформуваннями при реалізації напрямів удосконалення управління комерційною діяльністю.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей.

**Публікації.** За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Особливості управління комерційною діяльністю підприємства агропродовольчої сфери», «Управління комерційною діяльністю підприємства агропродовольчої сфери» у збірниках науково-практичних конференцій, 2023-2024 н.р.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота виконана на 39 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань. Робота містить 8 таблиць, 3 рисунки та 10 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах ринкові економічні процеси зазнають перетворень. Ринок, на якому здійснюють свою діяльність підприємства набуває раніше не притаманних для нього ознак: раз-по-раз спостерігаються коливання попиту на товари і послуги, нестійкість ринкового середовища, мінливість кон'юнктури, виникають нові потреби та міняються пріоритети в їх визначенні. Всі ці процеси впливають на можливість прийняття правильного рішення стосовно якісного розвитку підприємства, та утруднюють хід планування та прогнозування.

В наші дні, для підприємства все більше набирає ваги формулювання оптимальних періодів комерційної діяльності, що в свій час допомагає збільшити його ефективність в досягненні найголовнішої мети – всесторонньому забезпеченні потреб споживачів, що постійно змінюються, та отриманню найбільшого доходу. Доцільне формування етапів комерційної діяльності та визначення методів оцінки на кожному з них створюють перспективу покращити фінансово-економічні показники підприємства. Тому, саме ефективна організація комерційної діяльності є вагомим інструментом для економічного процвітання суб'єктів ринку [26, с. 43].

Термін комерція має латинське походження і означає «торгівля». Метою комерційної діяльності є збільшенні прибутків від продажу при умові задоволення попиту споживачів, а ринок слугує як система економічних взаємовідносин між продавцями і покупцями [21, с. 77]. Отже, комерційну діяльність регулює ринкове середовище та кон'юнктура ринку, яка дозволяє підприємствам регулювати лімітовані матеріальні ресурси і грошові засоби [4, с. 127].

Мету комерційної діяльності визначає її зміст: встановлення партнерських і господарських стосунків із суб'єктами ринку; вивчення та розгляд джерел закупівлі товарів; координація зв'язку вироблення товарів з їх з використанням, налаштованих на потреби покупців; купівлі та продажу товарів з врахуванням конкурентного середовища; збільшення діючих і довгостроковий розвиток ринків товарів вузької спрямованості; зменшення повсякденних витрат, спричинених купівлею, продажем товарів.

Управління комерційною діяльністю будується як ефективний елемент суб'єкта господарювання, його загальної системи менеджменту. Даний механізм містить об'єкти, суб'єкти, способи та засоби управління, завдання (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Механізм управління комерційною діяльністю [27, с. 98; 36, с. 298]**

Компоненти механізму	Характерні особливості
Завдання управління	– за значущістю; – за ступенем формування; – за часовими показниками; – за принципом оцінювання; – за галуззю застосування
Об'єкти управління	– підрозділи та функціональні служби організації; – технологічні операції та бізнес-процеси; – взаємовідносини між співробітниками підприємства
Методи управління	– адміністративні (накази, розпорядження, інструкції, вказівки); – економічні (планування, ціноутворення, комерційний розрахунок, маркетинг); – соціально-психологічні методи (умови праці, трудові відносини, регламентування, нематеріальна мотивація)
Суб'єкти управління	– керівник організації, заступники керівника, керівники функціональних служб, керівники підрозділів та структурних одиниць
Інструменти та засоби управління	– системний аналіз, прогнозування, планування, маркетингові дослідження, ціноутворення, економіко-математичне моделювання, статистичні методи дослідження, емпіричні моделі, інформаційне забезпечення

В складних умовах діяльності ринку, стрімкими темпами росте конкуренція за споживача та утруднюється процес нормалізації системи

збуту продукції, через це наслідок конкурентної боротьби все частіше залежить від результативної організації комерційної діяльності на підприємстві. В непростих умовах ринку однією із основних складових управління підприємством є організація комерційної діяльності [8, с. 23].

Дослідниками виділяються наступні найважливіші засади управління комерційною діяльністю організації:

- маркетинговий та логістичний підхід, як основа управління комерційними операціями;
- врахування зовнішніх та внутрішніх факторів у створення технології реалізації окремих комерційних операцій;
- послідовний розгляд комерційної діяльності як сумарної кількості взаємозалежних заходів;
- управління комерційною діяльністю ґрунтоване на моделі [30, с. 500-501].

Беззаперечним є факт подібності комерції з підприємництвом, оскільки це господарська діяльність, що здійснюється на власний ризик та ґрунтується на самостійній ініціативі. Науковий підхід, що базується на положеннях діалектичної теорії пізнання, економічних законах та концепціях розвитку, використання досягнень науково-технічного прогресу та сучасних методів економічних досліджень дослідники вважають основними принципами управління комерційною діяльністю. Але, існують деякі відмінності у основоположних принципах управління комерційною діяльністю об'єктів в залежності від їх форми власності (рис. 1.1).

Ознакою системного та комплексного управління являється охоплення всіх ланок організації, всебічне опрацювання причинно-наслідкових зв'язків у сфері її фінансів.

Управління комерційною діяльністю побудоване на принципах точності, конкретності та об'єктивності неможливе без застосування, накопичення та опрацювання правдивої інформації [33, с. 7].

Важливу роль у досягненні комерційних цілей відіграють організація обліку, проведення зовнішнього та внутрішнього аудиту та отримання коректних розрахунків.

Як стверджує А. Тимчина, саме вказані принципи дають можливість використовувати на практиці аналітичні надбання комерційної служби з метою підготовки та розроблення важливих керівних рішень, планування покращення комерційної діяльності. Разом з цим, в процесі практичного застосування варто мати на увазі відповідність їх законодавству у сфері державної, соціальної, економічної та міжнародної політики [36, с. 301].

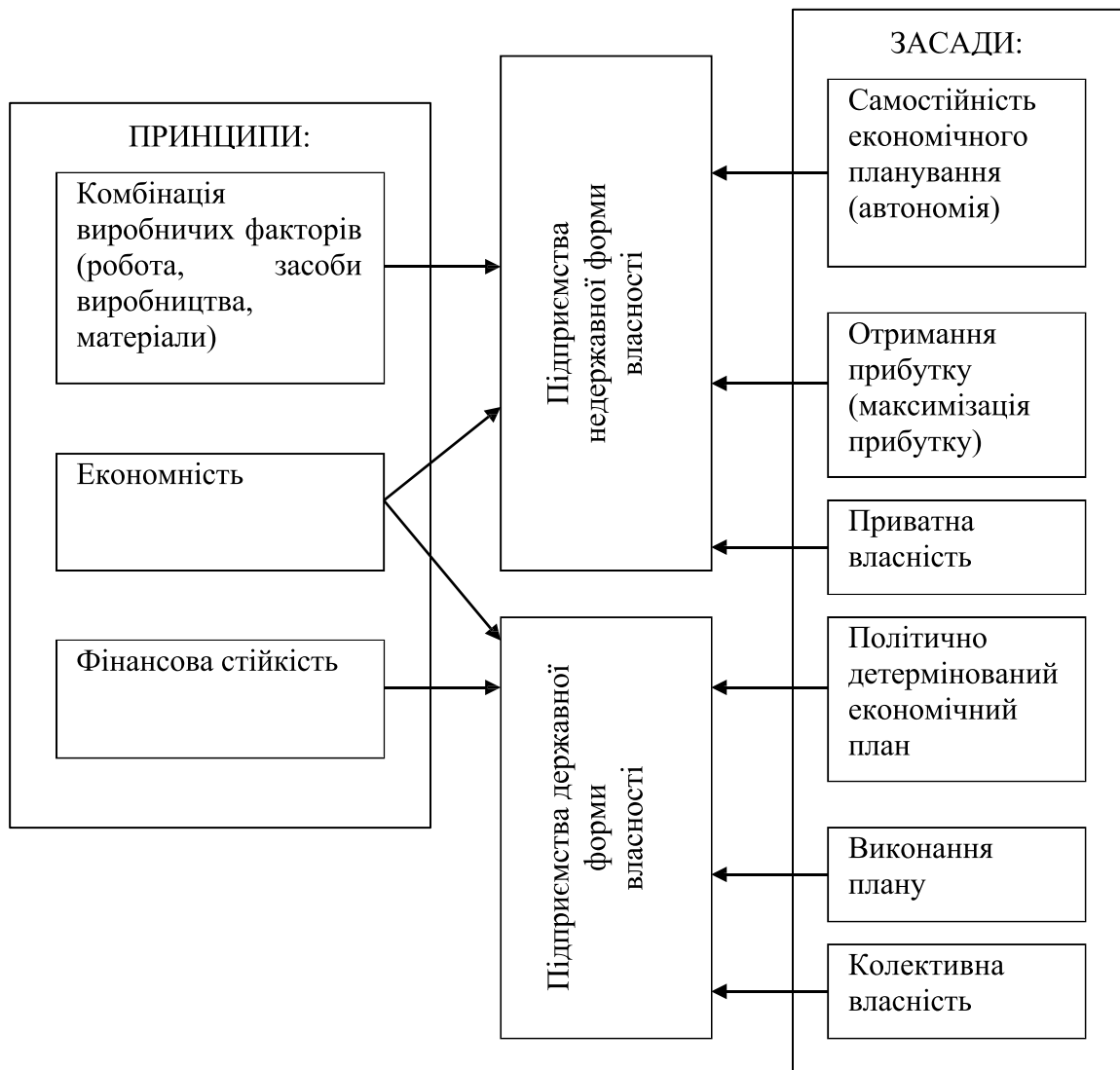


Рис. 1.1. Принципи та засади управління комерційною діяльністю [5, с. 130; 12, с. 298]

Дослідники розглядають комерційну діяльність як вагому складову сукупної системи організації. Прикладний характер такої діяльності зумовлює наявність особливих характерних ознак та принципів роботи, таких як системність, ефективність, об'єктивність та комплексність зумовлює прикладний характер і діяльності. До принципів управління комерційною діяльністю належать: формування, накопичення та опрацювання правдивої інформації, про всі сторони і складові досягнень результативного товарно-грошового обміну.

Варто зазначити, що сучасна економічна література і досі не має єдиного визначення поняття «комерційна діяльність». Одні дослідники порівнюють її з підприємницькою діяльністю, інші зазначають, що комерційна діяльність більш об'ємна, ніж підприємницька. У додатку Б представлено трактування поняття «комерційна діяльність» різними науковцями.

Варто зазначити, що жодне з наведених тлумачень не слід вважати повними, позаяк не відображаючи цілісного бачення комерційної діяльності, висвітлюють лише окремі її сторони. Адже комерційна діяльність має глибше розуміння і з метою отримання доходу охоплює процеси від закупівлі до збуту [23; 26, с. 43].

Отже, на наш погляд комерційну діяльність слід розглядати як вагому економічну категорію, адже вона є частиною товарно-грошових відносин.

Одним із найважливіших аспектів управління комерційною діяльністю підприємства, на мою думку, є ефективне керування людськими ресурсами покликане задіяти працівників комерційної структури на всіх її рівнях з метою досягнення максимальної результативності та віддачі. Слід зауважити, що людство пройшло тривалий час на шляху створення та вдосконалення «формули» успішного та продуктивного управління працівниками. Нині дослідники виділяють два великі етапи розвитку теорії та практики управління: донаукових і науковий. Перший етап (донауковий) розпочався з

9–7-го тисячоліття до н.е. і тривав приблизно до XVIII ст. та характеризувався примітивними підходами до організації праці [9, с. 209].

Найбільш тривалим був стародавній період розвитку управління. Найпростіші, форми впорядкування та організації спільної праці існували в добу первісно-общинного ладу, коли члени громади, роду чи племені спільно здійснювали управління. Старійшини, вожді родів і племен здійснювали «керівництво» всією діяльністю общини в той час.

«Адміністративна школа» є різновидом класичної школи. Вона вивчала питання ролі та функцій менеджера. Одним з перших розробників цієї ідеї був А. Файоль (1841–1925 рр.). Весь процес управління він розділив на п'ять головних функцій, які ми використовуємо і досі в управлінні організацією: планування, підбір і розстановка кадрів, організація, керівництво та контроль. Основуючись на вчення А. Файоля у 20-ті рр. сформульовано поняття організаційної структури організації, частини якої представляють систему взаємозв'язків. Розроблені А. Файолем Принципи управління розроблені науковцем варто визнати результатом науки управління. Тому американці вважають французького науковця А. Файоля батьком менеджменту [24, с. 123].

Основною рисою «класичної школи» є існування лише одного способу досягнення ефективності виробництва, а метою класичних менеджерів було його виявлення, як досконалого і єдино прийняттого методу управління.

Початок ХХ ст. позначився вивченням поведінки людини в трудовому процесі. Засновником «школи людських відносин» вважають Е. Мейо, який стверджував, що група робітників є соціальною системою, що має власні методи контролю. В 40-60-і рр. був зроблений великий внесок у розвиток школи «людських відносин»: вчений-біхевіористи (від англ. behaviour – поведінка) розробили ряд теорій мотивації. Однією з найвідоміших є теорія потреб А. Маслоу. Вчений запропонував наступну класифікацію потреб особистості: фізіологічні, безпеки, соціальні, престижні, потреба у самовираженні [1, с. 463].

Інформаційний – IV період (1960 р. до теперішнього часу). Цей час характерний розробкою теорій управління переважно представниками кількісної школи, яку ще часто назвали управлінською. Вона розглядає управління як логічний процес, що має математичне вираження. В наш час математичні методи використовуються майже в усіх напрямках науки управління. Його дослідження як процесу викликало широке поширення системних методів аналізу [13, с. 103].

Головна ідея системної теорії: жодна дія не робиться окремо від інших, а всі рішення мають наслідки для цілої системи. 70-і рр. минулого століття характерні появою теорії відкритої системи згідно якої організація, як відкрита система має здатність пристосовуватись у внутрішньому середовищі. Дана система не самодостатня, а залежить від зовнішніх чинників: енергії, інформації, матеріалів [14, с. 106].

В межах ситуаційного підходу були отримані суттєві, у науково-методичному плані результати, що розглядались з точки зору економіки організації. Суттю ситуаційного підходу є зайняття визначного місця ситуацією, що змінюється залежно від форми, методу, системи, стилю управління. Іншою мовою, першочергово необхідно вирішувати існуючу проблему організаційно-управлінського характеру залежно від мети організації і конкретних умов, в яких ця ціль має бути досягнута [34, с. 620].

Ситуаційний підхід зробив великий внесок в розвиток управлінської теорії. Він надає точні рекомендації щодо застосування наукових положень в практиці управління відповідно до ситуації що склалася, та оточуючих умов організації. Застосовуючи ситуаційний підхід практично, менеджери отримують розуміння, які методи і засоби будуть найкращими в досягненні мети організації в конкретній ситуації [20, с. 146].

Бурхливий розвиток науки та промисловості генерував розвиток виробництва, що в свою чергу сприяло появі товарів і послуг на ринку, що виробляли власники численних фабрик, заводів, мануфактур та ін. Це спричинило до появи заможного прошарку виробників, які воліли

примножити свої статки. Крокуючи до своєї мети вони зіштовхнулись з проблемою управління трудовими ресурсами та виробничими процесами. В свою чергу це стимулювало розвиток наукової думки, появи численних праць, наукових шкіл та підходів, що мали на меті розробки стратегій, покликаних створити формулу ефективного і результативного управління з чим, слід відмітити, вони блискуче справились. Завдячуючи їх вченню управління економічними процесами трансформувалось в окрему науку – менеджмент, конструктивними, практичними і ефективними порадами якої користуються без винятку всі успішні підприємці та компанії світу по сьогодні. Створили підґрунтя великій плеяді сучасних науковців, які продовжили і поглибили їх справу [9, с. 611].

У цілому складові цієї діяльності утворюють комерційний процес в підприємстві. Отож, комерційний процес – це процес налагодження взаємодії із постачальниками й покупцями з метою отримання необхідних ресурсів й реалізації готової продукції (рис. 1.2).

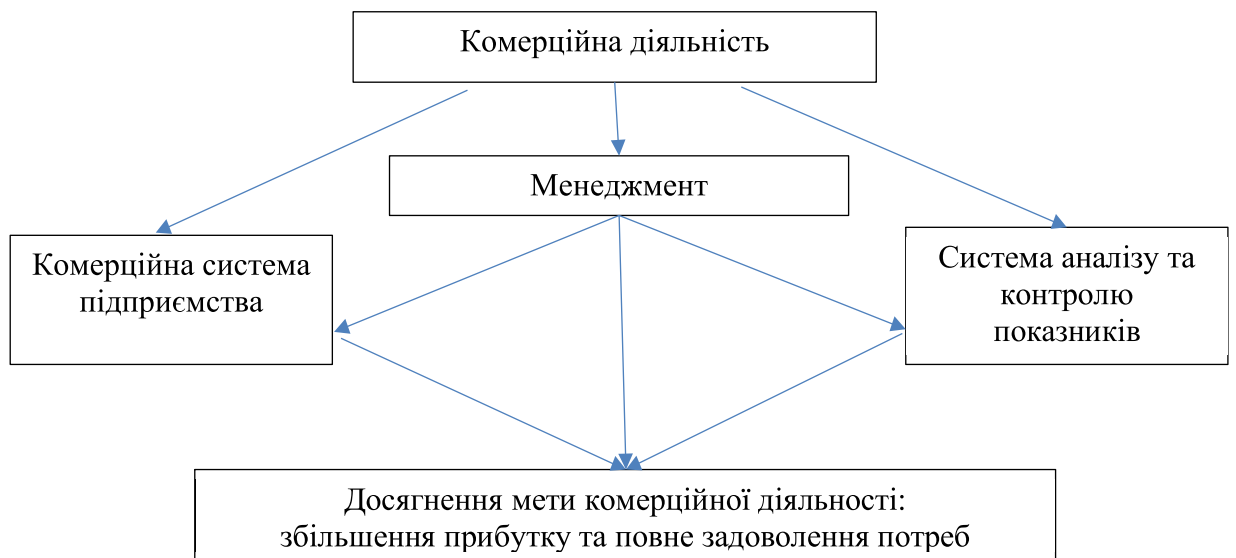


Рис. 1.2. Складові комерційної діяльності підприємства [3, с. 25]

Ефективність комерційної діяльності визначається як відношення результату комерційної діяльності до витраченої праці та засобів виробництва за певний період [39, с. 182].

Підприємці беруть участь у процесі виробництва продукції та споживчих товарів. А важлива для цього виду підприємництва виробнича функція завершується випуском продукту на ринок і виробництвом.

Завдяки правильній організації комерційної діяльності просування товару можна зробити більш ефективним. Якщо мета (прибуток) стоїть перед усіма підрозділами підприємства і вони діють як єдине ціле, то зрозуміло, що керівництво підприємства має добре продумати суть організації, тобто як узгодити всі елементи правильно та ефективно. Тому необхідно розглянути організацію комерційної діяльності підприємства в сучасних умовах.

У сучасних динамічних економічних умовах оптимізація комерційної діяльності, яка є головною рисою всіх ринкових відносин і забезпечує максимальну ефективність господарської діяльності, набуває все більшого значення для ефективного функціонування агропродовольчих підприємств. Зрозуміло, що оцінюючи ефективність комерційної діяльності кожного напряму, можна зробити висновки про ефективність комерційної діяльності компанії в цілому.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є аграрне підприємство Полтавського району. Вид економічної діяльності – вирощування зернових культур, бобових культур, насіння олійних культур, коренеплодів, овочів, кісточкових, зерняткових фруктів, винограду, у тваринництві – розведення великої рогатої худоби молочних порід, свиней, інших тварин, переробка, торгівля, пакування, послуги автопарку й тракторного парку працівникам підприємствам і громадянам тощо.

Територія, де розташоване агроформування, є рівнинною. Ґрунт – сірий чорнозем, земля придатна для вирощування сільськогосподарських культур.

Господарство діє на основі Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України та інших законодавчих і нормативних актів.

Територія підприємства включає головний корпус, в якому розміщені бухгалтерія, кабінети спеціалістів, конференц-зали та інші підрозділи санітарно-господарського призначення; склади для зберігання зерна, насіння та мінеральних добрив; виробничі будівлі, цехи, автомайстерні, гаражі та інші господарські будівлі.

Досліджене нами підприємство самостійно планує і здійснює господарсько-фінансову діяльність, розпоряджаються виробленою продукцією і прибутком. Суб'єкт господарювання здійснює самостійну, активну та систематичну діяльність з метою отримання прибутку та досягнення економічних і соціальних результатів.

Підприємство є самостійним господарюючим суб'єктом з правами та обов'язками юридичної особи і має право здійснювати господарську

діяльність відповідно до її цілей і завдань, укладати договори і нести відповідальність за своїми зобов'язаннями.

Вся господарська діяльність у господарстві регулюється статутом. Підприємство зареєстроване в Державному реєстрі як юридична особа, має розрахунковий рахунок, печатку та штамп.

Досліджуване господарство має такі права:

закупівля сільськогосподарської сировини для переробки на власних переробних пунктах і цехах для подальшої реалізації;

виготовлення та реалізація сільськогосподарської та хлібобулочної продукції;

виконання капітального будівництва та ремонту промислових об'єктів, житлових та дачних будинків на замовлення фізичних та юридичних осіб;

виробництво будівельних матеріалів, цегли, бетонних блоків, покрівлі, матеріалів і конструкцій для будівництва об'єктів, виробів з дерева, виготовлення меблів, ремонт та реставрація меблів на державне замовлення;

ремонт та технічне обслуговування транспортних засобів, сільськогосподарської техніки;

реалізація несільськогосподарської продукції;

організація та утримання складів, складських приміщень;

надання працівникам і мешканцям підприємства санітарно-гігієнічних, оздоровчих, комунальних та інших платних послуг;

перевезення вантажів транспортом;

інші види підприємницької діяльності, не заборонені законодавством України.

Активи підприємства складаються з основних засобів, оборотних засобів (коштів), землі та інших цінностей, вартість яких відображається на самостійному балансі підприємства.

Прибуток підприємства формується за рахунок покриття матеріальних і прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці, а також доходів від господарської діяльності.

Проценти за банківськими позиками та облігаціями сплачуються за рахунок господарського прибутку агропродовольчого підприємства, а також за рахунок сплати податків та інших зобов'язань до бюджету, встановлених законодавством України.

Суб'єкт господарювання веде облік результатів роботи, складає статистичну звітність і подає її до державного органу статистики в установлених обсягах. Бухгалтерський, оперативний та статистичний облік на підприємстві ведеться відповідно до вимог чинного законодавства України. Відповідальність за стан бухгалтерського обліку, своєчасне подання бухгалтерської та іншої звітності несе головний бухгалтер.

Зокрема, природно-економічні умови, в яких розташовані агропродовольчі підприємства, колись були вирішальним фактором у виборі напрямку виробництва. Склад земельних угідь характеризує структура, під якою розуміють відсоткове співвідношення та динаміку зміни її складу (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Динаміка земельного фонду підприємства, 2021–2023 рр., га**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Сільськогосподарські угіддя, всього	3200,0	3306,0	3306,0	+106,0	103,3
в т. ч. рілля	3181,0	3287,0	3287,0	+106,0	103,3
пасовища	4,0	4,0	4,0	0,0	100,0
багаторічні насадження	15,0	15,0	15,0	0,0	100,0

Розрахунки даних табл. 2.1 переконує, що вся територія землекористування підприємства є особистою власністю. У порівнянні 2023 р. з 2021 р. збільшилися сільськогосподарські угіддя на 106,0 га (3,3 %) за рахунок ріллі. Площі багаторічних насаджень та пасовищ залишилися незмінними за досліджуваний період – 15,0 га та 4,0 га відповідно.

Організаційна структура знаходить своє відображення в структурі управління організацією. Щодо відповідності структури управління

соціальним і культурним умовам, в підприємстві створено соціальну сферу, яку контролює спеціаліст з охорони праці і соціальних питань.

На основі встановленої організаційної структури ієрархія управління агропідприємства складається з двох рівнів (додаток Б). За такої структури всі виробничі відділи, очолювані окремими керівниками, підпорядковані безпосередньо заступнику директора агропідприємства, який відповідає за їх роботу.

Управління людськими ресурсами здійснюється в рамках організаційної структури, за допомогою якої здійснюється планомірний і систематичний вплив на поведінку членів команди суб'єкта управління та на взаємовідносини між ними.

Використання персоналу в аграрному підприємстві досягає економічних цілей, не зачіпає особистих інтересів і забезпечує дотримання трудового законодавства.

Проаналізуємо чисельність трудових ресурсів на досліджуваному підприємстві (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,  
2021–2023 рр., осіб**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Середньорічна кількість працівників	227	230	230	+3	101,3
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	198	200	200	+2	101,0
у т. ч. в рослинництві	99	90	90	-9	90,9
тваринництві	99	110	110	11	111,1

Згідно з даними, наведеними в табл. 2.2, у 2023 р. порівняно з 2021 р. відбулося помітне збільшення середньорічної чисельності працівників на 3 адміністративні одиниці (1,3 %). Загалом кількість зайнятих працівників у сільськогосподарському виробництві зросла на 2 особи (1,0 %) протягом

періоду дослідження. Таке збільшення пов'язано зі збільшенням працівників у тваринництві, де суттєво збільшилось на 11 осіб (що відповідає 11,1 %), а в рослинництві – зменшилось на 9 осіб (що відповідає 9,1 %).

Визначаючи економічний стан і перспективи розвитку сільського господарства, необхідно враховувати не тільки природні та економічні умови, а й розміри та спеціалізацію господарства.

Поділ праці веде до диференціації окремих видів, а концентрація з економічно виправданим збільшенням масштабів веде до масового виробництва або спеціалізації

Спеціалізація господарства може бути визначена не лише за структурою грошових надходжень і реалізації товарів, але й за іншими показниками, такими як загальна структура виробництва, витрати на виробництво, оплата праці та основні фонди. У сільському господарстві, яке виробляє значну частину неринкової продукції, ці додаткові показники можуть бути особливо важливими для визначення спеціалізації та ефективності господарства.

Основною є галузь, яка займає найбільшу частку товарної продукції (додаток Д).

Аналізуючи дані додатку Д, можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації становить 0,250 – це середній ступінь спеціалізації. Виробничий напрямок – молочно-технічний.

У процесі сільськогосподарського виробництва капітал відіграє незамінну роль, оскільки він є одним із найважливіших факторів, який значною мірою впливає на формування собівартості продукції та можливості обмеження виробництва. Поліпшення використання основних та оборотних коштів є одним із актуальних завдань для сільськогосподарських підприємств

Основні засоби поступово переносять свою вартість на витрати виробництва за рахунок амортизаційних відрахувань. Другою ознакою основних засобів є те, що вони використовуються у виробництві в незмінному натуральному вигляді. Дослідимо наявність основних засобів за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники складу і забезпеченості підприємства основними  
виробничими засобами та ефективність їх використання,  
2021–2023 рр., тис. грн**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Будинки, споруди та пристрої	11530,0	10736,0	13957,0	+2427,0	121,0
Машини та обладнання	7074,0	10212,0	12050,0	+4976,0	170,3
Транспортні засоби	979,0	2673,0	3181,0	+2202,0	зб. у 3,3 рази
Інструменти	670,0	775,0	963,0	+293,0	143,7
Разом	20224,0	24396,0	30151,0	+9927,0	149,1
Фондозабезпеченість	6,7	6,6	8,2	+1,5	122,4
Фондоозброєність праці	75,4	102,0	118,6	+43,2	157,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,41	0,59	0,45	+0,04	109,8
Фондомісткість	0,9	0,8	1,1	+0,2	122,2
Фондовіддача	1,1	1,2	0,9	-0,2	81,8
Одержано на 100 грн основних фондів: товарної продукції	102,5	232,5	217,7	+115,2	зб. у 2,1 рази
прибутку	2,9	6	5,5	+2,6	189,7
Умовний строк окупності основних фондів, роки	15	9	10	-5	66,7

Дані табл. 2.3, свідчать про підвищення основних засобів на 9927,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,3 %, інструментів – на 43,7 % та будинків і споруд – на 21,0 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2023 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

У 2023 р. щодо 2021 р. покращилися показники фондозабезпеченості та фондоозброєності праці, що свідчать про підвищення якості матеріально-технічної бази. Спостерігається збільшення забезпечення основних фондів оборотними та фондомісткістю на 9,8 % та 22,2 % відповідно. На підвищення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також скорочення строку окупності на 33,3 %. Зменшення фондовіддачі на 18,2 % вказує на неефективне використання основних засобів протягом останніх років. Засоби

виробництва, які господарство може контролювати і виражати у формі вартості, – це засоби виробництва підприємства. Основною ознакою оборотних коштів підприємства є специфіка перенесення вартості на продукцію.

Здійснимо оцінку фактичного стану комерційної діяльності досліджуваного аграрного підприємства у наступному пункті кваліфікаційної роботи.

## **2.2. Оцінка комерційної діяльності підприємства**

У сучасній динамічній економіці оптимізація комерційної діяльності стає все більш важливою для ефективного функціонування агропродовольчих підприємств.

Сутність управління підприємством комерційною діяльністю найбільш точно і широко розкривається через функції, які воно виконує. Планування, аналіз, організація, мотивація, виконання та контроль є ключовими функціями в управлінні комерційною діяльністю досліджуваного господарства в агропродовольчому секторі. Розглянемо кожну функцію:

Планування – це етап процесу управління, який передбачає прогнозування та визначення цілей господарства, методів і дій щодо їх досягнення стосовно комерційної діяльності та управління. Зокрема, прогнозування дозволяє формувати майбутні тенденції розвитку підприємства.

Аналіз – це функція управління, спрямована на вивчення, систематизацію, оцінку та узагальнення досягнутих результатів, у тому числі аналіз ринку, включаючи аналіз попиту, можливостей підприємства, поведінки споживачів, рівня та рівня конкуренції, якість управління, організаційна структура та результати комерційної діяльності.

Організація – це функція управління, яка спрямована на об'єднання всіх

типів ресурсів в єдину систему, що знаходиться в розпорядженні організації. Він передбачає створення та послідовність структур управління та зв'язок між компонентами структури управління, формування організаційної структури підприємства, його внутрішньої ієрархії, завдань та повноважень працівників щодо виконання дій.

Мотивація – це етап управлінського процесу, який передбачає створення дієвих моральних і матеріальних стимулів для співробітників виконувати свою роботу.

Реалізація передбачає ефективне виконання запланованих заходів щодо вдосконалення комерційної діяльності агропродовольчого підприємства. Контроль передбачає контроль за виконанням усіх запланованих заходів, моніторинг та аналіз результатів їх виконання.

Завдання управління комерційною діяльністю агропродовольчого підприємства полягає в тому, щоб впливати на рівень, час і характер попиту в міру досягнення поставлених цілей і впливати на його формування.

Отже, модель управління комерційною діяльністю агроформування – це сукупність визначених суб'єктів, об'єктів, засобів і методів управління, спрямованих на ефективне управління комерційною діяльністю підприємства в процесі взаємодії один з одним (додаток Е).

Слід зазначити, що зростання ролі комерційної діяльності в підприємницькій діяльності підприємств знаходить все більш відповідне відображення в організаційно-управлінських структурах і складі їх функцій. Дослідимо результати виробничо-комерційної діяльності агроформування (рис. 2.4).

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що у підприємстві за досліджуваний період чистий дохід від реалізації продукції збільшилася на 5425,0 тис. грн (5,1 %), у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 57,0 тис. грн (1,7 %), та за рахунок зростання вартості валової продукції на середньорічного працівника – 17,4 тис. грн (3,7 %).

Таблиця 2.4

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	106922,0	96159,0	112347,0	+5425,0	105,1
у т. ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	3341,3	2908,6	3398,3	+57,0	101,7
на 1 середньорічного працівника	471,0	418,1	488,5	+17,4	103,7
Чистий прибуток, тис. грн	2181,0	1127,0	1935,0	-246,0	88,7
Коефіцієнт автономії	0,519	0,912	0,788	+0,269	151,8
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,872	9,821	1,534	-0,338	81,9
Рівень рентабельності, %	2,0	1,2	1,7	-0,3	x

Чистий прибуток за 2021–2023 рр. знизився на 246,0 тис. грн (11,3 %). Коефіцієнт автономії поліпшився на 0,269 (51,8 %), водночас, загальний коефіцієнт ліквідності знизився на 0,338 (18,1 %). Рівень рентабельності знизився на 0,3 в. п., що є негативним явищем у практиці господарювання.

Одним із напрямів підвищення ефективності комерційної діяльності є маркетинг. Як правило, маркетинг відбувається на стороні продажу, але споживачі також беруть участь у маркетингу, коли вони шукають потрібний продукт за низькою ціною.

Можна лише сказати, що сучасний стан комерційної діяльності в сільськогосподарському господарстві на основі маркетингової концепції – це використання окремих заходів маркетингового характеру. Тобто виконуються такі функції:

- вивчення попиту на власну продукцію;
- аналіз якості продукції;
- сегментація регіональних ринків збуту продукції;
- аналіз зміни ціни на даний товар;
- організація збуту продукції;

- дослідження конкурентів;
- залучення оптових покупців за допомогою системи знижок.

Важливим чинником ефективного управління сільськогосподарським підприємством є наявність тісних взаємозв'язків із споживачами не лише фізичними особами, а й різними переробними підприємствами, господарствами, установами.

Обсяг реалізованої продукції, її ціни, зв'язаність зі споживачами визначають ступінь економічної ефективності, конкурентоспроможність підприємств і продукції, характеризують їх виробничу, комерційну і фінансову діяльність.

На основі оцінки ефективності маркетингової системи визначимо ефективність комерційної діяльності для розвитку сільського господарства. Оцінка ефективності комерційної діяльності визначається за тією ж шкалою, що й виробничої діяльності господарства (додаток Ж).

Оцінювати ефективність комерційної діяльності підприємства агропродовольчої галузі будемо шляхом підсумовування отриманих балів. Отже, в результаті підрахунку ця оцінка становить 13 балів. Комерційна діяльність господарства за наведеними розрахунками знаходиться в межах 11-15 балів. Це свідчить про те, що агробізнес використовує деякі елементи своєї маркетингової та збутової стратегії, що, в свою чергу, впливає на результати та рівень прибутковості його комерційної діяльності.

Агроформування самостійно транспортує свою продукцію до переробників і споживачів власним автотранспортом, що характеризується як зручність, швидкість і короткі відстані. Однією зі складових отримання прибутку від виробництва продукції є налагодження в підприємстві ефективної збутової політики. Однією з характеристик продажів досліджуваного підприємства є те, що вони виробляються багатьма виробниками, кожен з яких має невелику частку ринку. Це заважає розширювати територію збуту продукції.

У сільськогосподарській виробничій діяльності використовуються

канали рівня 0, тобто система прямого розподілу «виробник-споживач», і канали рівня 1 «виробник-бакалійник-споживач».

Дослідження організації комерційної діяльності досліджуваного господарства посідає провідне місце у вивченні внутрішнього середовища комерційної діяльності, оскільки саме маркетинговий підхід дозволяє раціонально вирішувати проблеми збуту та швидко виявляти можливості та їх використовувати. Прогнозувати та організовувати комерційну діяльність з урахуванням актуальних тенденцій споживчого попиту.

Проаналізуємо ступінь використання елементів маркетингу в комерційній діяльності досліджуваних підприємств (додаток 3).

Аналізуючи результати в додатку 3, слід зазначити, що дана сільськогосподарська організація не в повній мірі використовує елементи маркетингу як основи побудови комерційної діяльності. Так, досліджуваному підприємству варто приділяти увагу асортименту продукції та процесам контролю якості, а на певному рівні – управлінню продажами та стимулюванню збуту.

Тому для ефективного функціонування в сільськогосподарському підприємстві першочерговим завданням є вирішення завдань збільшення обсягів виробництва відповідно до попиту на продукцію, підвищення її якості та конкурентоспроможності, покращення взаємозв'язку формування переробки та реалізації продукції. та виробники такої продукції.

Тому в рамках управління успішність комерційної діяльності досліджуваного підприємства, яке є основним об'єктом дослідження, з погляду маркетингової спрямованості розглядається як результат не лише задоволення споживачів, а й забезпечення та збереження довгострокових активів. Основою стратегії розвитку продукції в цій галузі є використання нових технологій, а також високоврожайних і стабільних сортів сільськогосподарських культур, високопродуктивних порід тварин тощо.

Отже, проаналізувавши економічну діяльність Полтавської області за досліджуваний період 2021-2023 рр., необхідно зробити висновок, що

поточний стан комерційної діяльності підприємств дозволяє внести певні пропозиції щодо її довгострокового покращення. Тому розглянемо можливість удосконалення комерційної діяльності господарства через наступний розділ даної роботи.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Кожен день керівники різних рівнів стикаються зі змінами, які впливають на діяльність їхніх підрозділів чи підприємства. Посилення конкуренції, воєнний стан та нестабільність ринку праці – це лише деякі з факторів, які впливають на перспективу підприємства в агропродовольчому секторі.

Проаналізувавши діяльність господарства, було визначено основні проблеми в управлінні комерційною діяльністю підприємства. І на основі цього пропонуються відповідні напрями вдосконалення комерційної діяльності підприємства.

Сільське господарство має вирішити проблему вибору конкурентоспроможної стратегії управління підприємством, щоб зміцнити свої позиції на існуючих ринках шляхом диверсифікації продукції, відшкодування витрат та отримання достатнього прибутку для подальшого розвитку.

Зміст і спрямованість управління комерційною діяльністю в сільськогосподарському виробництві є основою цілісності рішень, що приймаються на всіх рівнях управління.

Отже, забезпечення процедур ефективної корекції основних завдань управління комерційною діяльністю дозволить аграрним підприємствам зорієнтуватись на розвиток і застосування певних конкурентних переваг та зосередитися на задоволенні потреб споживачів шляхом забезпечення стійкої конкурентної позиції.

В сучасній економіці питання організації комерційної діяльності є актуальними, а їх розвиток породжує ширші можливості.

Усі процеси, що відбуваються на підприємстві, мають бути чітко врегульовані, а комерційна діяльність дозволяє їм налагоджувати зворотний

зв'язок на ринку та надавати суб'єкту управління інформацію про стан аграрного ринку та результати діяльності всіх суб'єктів ринку та конкурентів.

Досліджуване господарство має вирішити проблему вибору конкурентної стратегії суб'єктів господарювання з метою покращення своїх позицій на існуючих ринках за рахунок диверсифікації окремих видів продукції, зниження витрат та отримання достатніх переваг для сталого розвитку.

У цей період актуальними є питання організації комерційної та матеріально-технічної діяльності в сільськогосподарському виробництві, розвиток яких надає ширші можливості. Усі процеси, що відбуваються на підприємствах Полтавської області, мають бути врегульовані, їх комерційна діяльність дозволить формувати зв'язки з ринком та надавати суб'єкту управління інформацію про стан ринку продукції та результати діяльності ринку.

У процесі аналізу організаційної структури агроформування виявлено відсутність комерційного відділу на підприємстві та посади менеджера з комерційної діяльності. Зрозуміло, що виправлення цієї ситуації є першим і необхідним кроком до покращення діяльності агробізнесу.

Відсутність комерційного відділу на підприємстві та статус керівників комерційної діяльності в досліджуваному господарстві та інших підприємствах пов'язаний з нерозумінням керівниками переваг формування такого відділу.

Метою комерційної діяльності є своєчасне забезпечення споживачів якісною продукцією. Реалізація цієї мети може бути не здійснена самим підприємством. Наприклад, якщо розмір господарства недостатній для організації такого виду діяльності. При цьому фірмі доводиться розраховувати на послуги зовнішніх структур, які займаються комерційною діяльністю. Разом з тим, є й відмінності, порівняльний аналіз яких представлений у табл. 3.1.

Дані табл. 3.1 переконують, що самостійне здійснення комерційної діяльності пов'язане з великими ризиками, безперервним пошуком і впровадженням інновацій, безперервним спілкуванням з широким колом зацікавлених сторін.

Таблиця 3.1

**Порівняльний аналіз рекомендованих способів управління комерційною діяльністю підприємства, 2025-2029 рр.**

Якісні параметри	Комерційна діяльність як складова діяльності підприємства	Самостійне здійснення комерційної діяльності
Головні мотиви діяльності	Традиційні види винагород, а також влада, визначений штат підлеглих працівників	Можливість незалежності, можливість для творчої роботи і заробляння грошей
Ставлення до ризику	Обережне	Має місце обґрунтований рівень ризику
Тип діяльності	Контроль за своєчасним виконанням підлеглими працівниками функціональних обов'язків	Безпосередня участь директора підприємства в роботі
Прийняття рішень	Узгодженість із рішеннями вищого керівництва підприємства	Інтуїтивний підхід, переслідується цілі, приймаючи відповідні управлінські рішення
Ставлення до помилок	Робляться спроби нівелювання помилок	Систематично стикаються з помилками і щодня їх долають
Тип взаємодії з оточуючими	Ієрархічна підпорядкованість як основний тип комунікації й взаємодій	Взаємовідносини, насамперед, на діловій основі
Динамізм, гнучкість, адаптація, здатність швидко реагувати на зміну обставин, внутрішніх і зовнішніх умов	У більшості випадків відсутній	Не завжди присутній, в результаті можуть бути непередбачені ситуації
Ставлення до нововведень, пошуку нових можливостей	Як правило, консервативне	пошук і впровадження нововведень на систематичній основі

Водночас, варто відзначити повну відсутність динамічності при зміні зовнішніх і внутрішніх обставин, якщо комерційну діяльність розглядати як підсистему підприємства.

Нижче наведено приблизний розрахунок витрат на створення нової посади на підприємстві (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Прогнозований розрахунок бюджету витрат на створення нової посади в підприємстві, 2025-2026 рр.**

Статті витрат	Витрати на введення нової штатної одиниці, тис. грн
Разові витрати при формуванні підрозділу	
Ремонт приміщення	13,00
Меблі	26,50
Обчислювальна й офісна техніка	30,00
Засоби зв'язку	6,00
Усього	75,50
Річні витрати операційної діяльності	
Витрати на персонал (зарплата, страхування, відрядження, навчання)	122,00
Канцтовари й офісний папір	5,00
Господарські товари	2,50
Інтернет	10,00
Експлуатаційні і комунальні послуги	3,00
Усього	146,50
Разом	222,00

Аналіз даних табл. 3.2 свідчить що, витрати на створення нової посади за рік складуть 222,00 тис. грн, зокрема витрати на операційну діяльність складуть 146,5 тис грн, разові витрати на формування відділу – 75,5 тис. грн відповідно.

Одним із видів комерційної діяльності підприємства є стимулювання збуту. Він має на меті заохотити споживачів купувати ці види продукції, але відрізняється від реклами, особистого продажу чи реклами.

На продаж продукції впливають різноманітні фактори, включаючи асортимент продукції, яку компанія виводить на ринок, її якість, ціна та досліджувані сегменти ринку.

Діяльність агроформування має бути спрямована на отримання максимального прибутку незалежно від рівня задоволеності та зацікавленості споживачів продукцією агробізнесу

Організація комерційної діяльності в агроформуванні передбачає:

- 1) впровадження в штат фахівця з комерційної діяльності, її подальше вдосконалення;
- 2) забезпечення належних умов для нового спеціаліста, його ефективного функціонування;
- 3) формування ефективних каналів взаємодії фахівця із іншими підрозділами у підприємстві.

Наступна проблема полягає в недостатньому рівні інформації, яку надає господарство. В сучасних умовах у сільськогосподарському підприємстві не завжди є наявність достовірної необхідної інформації, що пов'язано зі складністю отримання актуальної інформації, великими витратами на індивідуальну інформацію, закритістю важливої інформації, низьким рівнем автоматизації збору та обробки даних тощо.

У зв'язку з цим рекомендовано сільськогосподарському підприємству створити інформаційну систему, яка дозволить прискорити процес отримання та обробки необхідної інформації, відстежувати зміни конкурентного середовища та отримувати інформацію про: Цей стан у потрібний час.

Для досліджуваного підприємства Інтернет-реклама потрібна для:

- створення сприятливого іміджу;
- поширення інформації про бізнес або сільськогосподарську продукцію доступною для користувачів Інтернету;
- зменшення витрат на рекламу (реклама в Інтернеті – один із найдешевших способів просування вашої продукції)

Проте, згідно з дослідженнями вітчизняних і зарубіжних вчених, чистий прибуток зріс приблизно на 20,0 % за рахунок удосконалення загальної системи корпоративного управління (табл. 3.3).

Аналіз даних табл. 3.3 свідчить про доцільність залучення спеціаліста з комерційної діяльності, оскільки всі показники прогнозованої економічної ефективності збільшились до 20,0 %, зокрема, за умов введення в штат фахівця з комерційної діяльності прогнозований чистий дохід складатиме 135939,9 тис. грн, чистий прибуток – 2341,4 тис. грн. Відхилення рівня

рентабельності виробництва становить 0,4 %.

Таблиця 3.3

**Прогнозна економічна ефективність роботи спеціаліста з комерційної діяльності підприємства, 2025-2026 рр.**

Показники	До залучення спеціаліста	З кваліфікованим спеціалістом	Прогнозне відхилення, (+, -)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	112347,0	135939,9	+23592,9
Чистий прибуток, тис. грн	1935,00	2341,4	+406,4
Рівень рентабельності виробництва, %	1,7	2,1	+0,4

Важливим аспектом удосконалення управління виробничо-комерційною діяльністю підприємств на ринку є, з одного боку, своєчасне постачання продукції споживачам, а з іншого – мінімальні витрати на доставку в сільськогосподарських підприємствах.

Необхідно сформувати план перевезення аграрної продукції від складів підприємства до трьох покупців: ПП «АгроПлюс», ТОВ «Сум-ЛТД», ПП «Агро-фудз», щоб загальний обсяг транспортних робіт у тонно-кілометрах був мінімальним. З першого складу необхідно вивезти 40 т, з другого – 28 т та з третього складу – 60 т продукції.

Тому будемо застосовувати транспортні задачі для оптимізації транспортування сільськогосподарської продукції. На території господарства є три складські приміщення. Необхідно спланувати транспортування сільськогосподарської продукції з складу до трьох покупців, щоб загальний обсяг транспортних робіт у тонно-кілометрах був мінімальним. З першого складу необхідно вивезти 40 т, з другого – 28 т, з третього – 60 т.

Споживачам потрібно цієї продукції в кількості 64 т, 40 т та 24 т. Відстані у кілометрах від кожного складу до кожного споживача задані матрицею А:

$$A = \begin{pmatrix} 15 & 16 & 18 \\ 45 & 43 & 42 \\ 80 & 81 & 79 \end{pmatrix}, \quad (3.1)$$

З'ясовано, що за шукані невідомі обсяги перевезень між кожним складом й кожним споживачем:  $x_{11}$ ,  $x_{12}$ ,  $x_{13}$ ,  $x_{21}$ ,  $x_{22}$ ,  $x_{23}$ ,  $x_{31}$ ,  $x_{32}$ ,  $x_{33}$  (перший індекс при невідомих – номер складу, другий індекс – номер споживача). Таким чином, цільова функція задачі – мінімізований обсяг транспортних робіт у тонно-кілометрах матиме вигляд:

$$Z_{\min} = 15x_{11} + 16x_{12} + 18x_{13} + 45x_{21} + 43x_{22} + 42x_{23} + 80x_{31} + 81x_{32} + 79x_{33}.$$

Відтак, обмеження, що моделюють можливості складів відносно обсягів поставок продукції:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{12} + x_{13} = 40 \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} = 28, \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} = 60 \end{cases} \quad (3.2)$$

Обмеження, які моделюють потреби споживачів матимуть наступний вигляд:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{21} + x_{31} = 64 \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} = 40, \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} = 24 \end{cases} \quad (3.3)$$

Таким чином, маємо розширену математичну модель транспортної задачі:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{12} + x_{13} = 40 \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} = 28 \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} = 60 \\ x_{11} + x_{21} + x_{31} = 64, \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} = 40 \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} = 24 \end{cases} \quad (3.4)$$

$$Z_{\min} = 15x_{11} + 16x_{12} + 18x_{13} + 45x_{21} + 43x_{22} + 42x_{23} + 80x_{31} + 81x_{32} + 79x_{33}.$$

Зобразимо схематично логістику транспортування продукції досліджуваного господарства зі складу до трьох дрібнооптових покупців. (рис. 3.1).

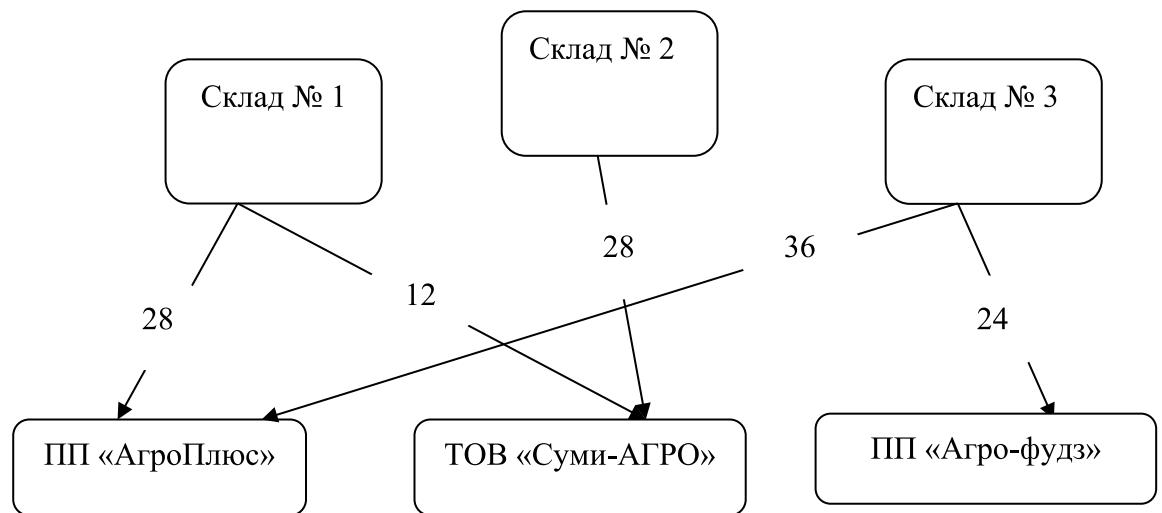


Рис. 3.1. Оптимізований план перевезень аграрної продукції підприємства зі складів до корпоративних покупців, 2025-2026 рр.

Далі виводимо параметри розрахунку, так як в умовах задачі товарні запаси постачальника, споживчий попит і транспортне завантаження є додатними значеннями, тому у вікні параметрів показуємо невід’ємні значення, це лінійна модель. На останньому кроці розрахунку натисніть Виконати та збережіть рішення.

Отже, використовуючи електронну таблицю Microsoft Excel і інструмент Finder Solution, отримано такі результати: зі складу № 1 ПП «АгроПлюс» продукцію мають везти 28 тонн, ТОВ «Суми-АГРО» 12 тонн. Зі складу № 2 має бути транспортовано лише 28 тонн ТОВ «Суми-АГРО», а зі складу № 3 – відповідно 36 тонн ПП «АгроПлюс» і 24 тонни продукції ПП «Агро-фудс».

Цей план транспортування продукції призводить до мінімального транспортного навантаження 6592,00 т-км (додаток И).

При цьому запропоновано господарству, які співпрацюють з оптовими покупцями, використовувати методи цінового стимулювання, структура яких представлена в додатку К.

Отже, підсумовуючи результати у додатку К, слід зазначити, що за рахунок застосування методів стимулювання комерційної роботи з оптовими

покупцями підприємства можуть досягти середнього збільшення реалізації сільськогосподарської продукції на 18,0 % порівняно з 2023 роком.

Зокрема, це зумовлено коливаннями цін на зернові з умовами відстрочки платежу, такі як озима пшениця, соняшник, кукурудза на зерно, які є найбільш прибутковими, на умовах відстрочки платежу, що водночас призведе до формування додаткового прибутку.

Фактором, який може призвести до збільшення реалізації продукції досліджуваного господарства, є співпраця з посередниками за запропонованою нами системою знижок. Пропонується для стимулювання оптових покупців створити систему знижок, що стимулює бажання купувати продукцію за готівку. Для стимулювання оптових покупців рекомендується створити систему знижок, що стимулює бажання купувати продукцію за готівку.

Зокрема, розрахунок під час закупівлі: знижка – 0%, націнка – 0% – підприємство одразу нараховує загальний дохід від реалізації сільськогосподарської продукції. Розрахунок післяплатою: знижка – 0%, націнка – 6,0% – господарство отримує додаткові прибутки в майбутньому. Комісію за користування кредитом сплачує оптовий покупець. Розрахунок передоплати – знижка – 5,0%, націнка – 0% – підприємство одразу нараховує загальну виручку від реалізації сільгосппродукції та зберігає розподільчі кошти ще до поставки продукції.

У третьому розділі на основі попереднього аналізу визначено такі проблеми, як неефективна комерційна політика сільськогосподарського підприємства, відсутність комерційного відділу, неможливість більш ефективного розширення асортименту продукції через брак спеціалістів, постійність тощо. Агроформування не тільки ігнорує соціальні мережі як ефективний інструмент просування своєї продукції, але й стають частиною їх основної комерційної стратегії.

Залежно від виявлених проблем були сформовані конкретні стратегії вирішення та вдосконалення комерційної діяльності підприємства.

Основними методами цієї стратегії є:

1. Створення нової посади в підприємстві.
2. Просування а через агроформування Інтернет.

Як правило, створення нових позицій збільшує довгостроковий прибуток сільськогосподарських підприємств на 15,0-20,0 % і підвищує рентабельність інтернет-реклами на 200,0 %.

Але варто пам'ятати, що для досягнення заданого прибутку досліджуваному підприємству необхідно ретельно попрацювати та підібрати на посади керівників комерційної діяльності досвідчених спеціалістів, які будуть ретельно опрацьовувати та виконувати перспективні завдання. Інші заходи включають перше вивчення цільової аудиторії, до якої планує прийти підприємство, а також точний пошук і конверсію цільових користувачів у всій структурі. Незважаючи на те, що вищезазначені методи вимагають багато часу для впровадження, вони призведуть до покращення операцій та збільшення прибутку.

Комерційна діяльність здійснюється через взаємодію трьох детермінант: праці, засобів праці та предметів праці. Використовуючи його, суб'єкти комерційної діяльності створюють суспільно необхідну продукцію, торговельно-виробничі послуги. Водночас, слід зазначити, що адекватно оцінити та висвітлити загальні результати діяльності агропродовольчих підприємств неможливо, оскільки інтелектуальна праця працівників відіграє велику роль у комерційній діяльності.

Таким чином, найважливішим у діяльності сільськогосподарського підприємства є задоволення споживачів різноманітністю продукції, набором послуг та методами ціноутворення. Як додатковий метод може бути застосований конкурентоцентричний підхід, використовуючи найбільш ефективний досвід поведінки конкурентів по відношенню до споживачів, але в межах цільового ринку.

## ВИСНОВКИ

1. Доведено, що важливими завданнями комерційної діяльності аграрного підприємства є вивчення і прогнозування обсягу продаж, розвиток й вдосконалення маркетингового аспекту діяльності, координація роботи із постачальниками, посередниками та покупцями, комунікація зі стейкхолдерами.

2. Розраховано, що провідне місце у товарній продукції сільського господарства досліджуваного підприємства займає продукція рослинництва 75,3 % (основними культурами є вирощування кукурудзи на зерно, соняшнику та сої). Господарство має зерново-технічний напрям з розвинутим наданням послуг в сільському господарстві. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,274, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

3. За 2021-2023 рр. зниження чистого доходу від реалізації складає 16,8 %, у тому числі внаслідок зниження чистого прибутку на 19,2 %. За 2021–2023 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства знизився і становить 277734,0 тис. грн у 2023 р.

4. Чистий прибуток за 2021-2023 рр. знизився до 64134,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів. Водночас, рівень рентабельності господарської діяльності підприємства зріс на 1,3 в.п. і дорівнює 43,3 % у 2023 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства.

5. Проведено оцінку ефективності комерційної діяльності. За наведеними розрахунками, комерційна активність агроформування знаходиться в межах 11-15 балів (13 балів). Це свідчить про те, що господарство використовує деякі елементи своєї стратегії маркетингу та продажів, що, у свою чергу, має вплив на результати комерційної діяльності та загальний рівень рентабельності. Слід зазначити, що дане підприємство не повною мірою використовує елементи маркетингу як основу побудови

комерційної діяльності. Так, керівництво господарства повинне приділяти увагу асортименту продукції та процесам контролю якості та, на належному рівні, увагу управлінню продажами та стимулюванню збуту.

Запропоновано введення в штат фахівця з комерційної діяльності, зокрема, розраховано, що витрати на створення нової посади за рік складуть 222,00 тис. грн, зокрема витрати на операційну діяльність складуть 146,50 тис грн, разові витрати на формування відділу – 75,50 тис. грн відповідно.

6. Організацію комерційної діяльності суб'єкта господарювання рекомендується зосередити на: участі фахівця у комерційній діяльності; забезпеченні належних умов для найбільш ефективного функціонування господарства; створенні ефективних каналів взаємодії між фахівцями та іншими підрозділами.

7. Доведено актуальність введення спеціаліста з комерційної діяльності, оскільки всі показники розрахункової економічної ефективності зростуть на 15,0-20,0 %, зокрема, зокрема, за умов введення в штат фахівця з комерційної діяльності прогнозований чистий дохід складатиме 135939,9 тис. грн, чистий прибуток – 2341,4 тис. грн. Відхилення рівня рентабельності виробництва становить 0,4 %.