

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,  
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ  
ВІДНОСИН**

Освітньо-професійна програма Економіка підприємства  
Спеціальність 051 Економіка  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри

Петро МАКАРЕНКО

13 грудня 2021 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Стратегічне управління виробничо-комерційною діяльністю  
підприємства»

(на матеріалах ХХХ «Назва підприємства» Миргородського району)

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Совершенна Поліна Сергіївна**

Керівник кваліфікаційної роботи  
к.е.н доцент

Олександр КАЛІНІЧЕНКО

**Полтава – 2021 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ	
ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	12
1.1. Сутність та особливості здійснення виробничо-комерційної діяльності аграрного підприємства .....	12
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства .....	20
Висновки до розділу 1.....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	27
2.2. Результативність виробничо-комерційної діяльності підприємства. ....	33
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМ ПІДВИЩЕННЯ	
ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
ПІДПРИЄМСТВА .....	46
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку виробничо-комерційної діяльності підприємства .....	46
3.2. Економічний ефект удосконалення управління розвитком системи виробничо-комерційної діяльності підприємства.....	63
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ.....	72

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Аналіз економічних реформ, які проводяться в нашій країні, свідчать, що для виходу з кризи одних тільки ринкових перетворень на макроекономічному рівні недостатньо. Основною проблемою сьогодення, вирішення якої прямо пов'язане з економічним зростанням та залученням інвестицій, є удосконалення менеджменту та підвищення його результативності до якісно нового рівня.

В умовах загострення конкурентної боротьби і нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонують підприємства та працюють менеджери, суттєво змінилися завдання, що стоять перед суспільним виробництвом. Ринок вимагає виробляти і розподіляти продукцію відповідно до поточних потребам з врахуванням обмежених ресурсів.

Виробничо-комерційна діяльність підприємств та організацій пов'язана з багаточисельними ризиками, які впливають на результати цієї діяльності. Тому здійснення виробничо-комерційної діяльності в умовах нестабільного внутрішнього та зовнішнього середовищ підвищує рівень відповідальності вищого керівництва підприємств при прийнятті управлінських рішень через високий рівень ймовірності недоотримання запланованого прибутку, що змушує більше уваги приділяти ефективному управлінню виробничо-комерційною діяльністю. Ефективність організації системи управління ризиками значною мірою визначається класифікацією ризиків, під якою розуміється їх розподіл на конкретні групи за певними ознаками.

Значна кількість та різний характер ризикованих ситуацій, які виникають під час здійснення виробничо-комерційної діяльності сільськогосподарськими підприємствами, призводить до необхідності описати кожне джерело невизначеності своїм видом ризику.

Особливе значення в зв'язку з цим набуває виробничо-комерційна діяльність підприємства. Дослідження чинників, що забезпечують ефективність виробничо-комерційної діяльності підприємства, має постійну актуальність.

Виробничо-комерційну діяльність можна представити як діяльність підприємства, спрямовану на виявлення і задоволення потреб споживачів у його продукції (послугах) через продаж її на ринку з метою одержання прибутку. Рівень економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства залежить від багатьох чинників і умов.

Відповідно до обмеженості ресурсів і важливості їх економії, основними чинниками, які визначають ефективність виробничої діяльності, є трудомісткість, матеріаломісткість і фондомісткість продукції. З цього випливає, що підприємство в своїй діяльності повинно приділяти значну увагу вдосконаленню технології, спеціалізації та концентрації виробництва, організації й оплаті праці, впровадженню досягнень науково-технічного прогресу і набутому досвіду.

Необхідною умовою зростання ефективності виробничо-комерційної діяльності є наявність досконалої, якісної, високопродуктивної техніки, що відповідає прогресивній технології, забезпеченість підприємства якісною сировиною та матеріалами. Проте якими б досконалими не були виробничі ресурси, їх віддача та ефективність виробництва будуть зростати лише тоді, коли ці ресурси використовуватимуться повністю й інтенсивно. Вагомість і значні потенційні можливості цієї галузі, при умові застосування операційного підходу в управлінні із здатністю цього підходу чутливо реагувати на запити споживачів та інші зміни в зовнішньому середовищі й максимально адаптуватися до таких змін, являють собою значний науковий і практичний інтерес. Отже, обрана тема для дослідження є досить актуальною.

**Мета і завдання дослідження.** Головна мета кваліфікаційної роботи – базуючись на оцінці існуючого стану виробничо-комерційної діяльності у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Гарант-2005» Миргородського району Полтавської області, та інших сільськогосподарських підприємствах даного регіону, розробити пропозиції щодо розвитку системи виробничо-комерційної діяльності аграрного підприємства з обґрунтуванням її ефективності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання:

- охарактеризувати сутність і принципи управління розвитком виробничо-комерційної діяльності підприємства;
- дослідити сучасний стан та проблеми управління розвитком системи виробничо-комерційної діяльності підприємств в Україні;
- проаналізувати стан системи управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства;
- оцінити результативність функціонування системи управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства;
- обґрунтувати стратегічні напрями розвитку системи виробничо-комерційної діяльності підприємства в управлінні підприємством;
- зпрогнозувати розвиток комерційної діяльності підприємства як функція управління;
- визначити економічний ефект удосконалення управління розвитком системи виробничо-комерційної діяльності підприємства.

**Об'єкт дослідження** – система виробничо-комерційної діяльності в Товаристві з обмеженою відповідальністю «Гарант-2005» Миргородського району Полтавської області.

**Предмет дослідження** – теорія і практика виробничо-комерційної діяльності в підприємстві.

**Методичною основою дослідження** є діалектичний метод пізнання, системний підхід, який розкриває економічні явища у постійному русі, розвитку і взаємозв'язку. Теоретичною та методичною основою дипломної роботи є наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, рекомендації науково-дослідних установ. Статистичною та фактологічною основою роботи стали Закони України, постанови Верховної Ради, Кабінету Міністрів, органів виконавчої влади, періодичні видання з питань прийняття управлінських рішень на підприємстві та визначення їх ефективності, первинна бухгалтерська і статистична звітність підприємства та особисті спостереження автора.

У процесі написання роботи застосовувалися такі методи дослідження: монографічний, емпіричний, абстрактно-логічний, історичний, аналітичний, графічний, економіко-статистичний та порівняльний.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи виступають наступні джерела: Закони та нормативно-правові акти України; наукова література вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем маркетингу; періодичні видання економічного та правового профілю; інструктивні та методичні матеріали; матеріали статистичної та бухгалтерської звітності ТОВ «Гарант-2005» за 2016-2020 рр. та Миргородського району.

Окремі положення і висновки кваліфікаційної роботи мають наукову і практичну цінність. До елементів наукової новизни можна віднести:

**удосконалено:**

поняття «комерційна діяльність по збуту», «продаж», «збут» та «комплексний підхід до управління комерційною діяльністю по збуту» шляхом здійснення його додаткової теоретичної інтерпретації та верифікації, що базуються на теоретично обґрунтованій економічній сутності поняття, використанні маркетингової концепції управління та визначенні сучасних особливостей інтеграції комерційних функцій в умовах конкурентного ринку;

**набуло подальшого розвитку:**

визначення сутності виробничо-комерційної діяльності сільськогосподарського підприємства в напрямі системного підходу до виробництва та реалізації продукції, стратегічного управління виробничо-комерційною діяльністю, фінансового, та механізму реалізації зазначених напрямків.

**Практичне значення одержаних результатів.** На основі проведення комплексних дослідження було обґрунтовано стратегічні напрями розвитку системи виробничо-комерційної діяльності підприємства, визначено основні напрями їх реалізації з прогнозуванням наслідків їх впровадження.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповіді на студентській конференції та опубліковано у фаховому виданні.

1. Калініченко О.В., Совершенна П.С., Гаркавенко М.С. Виробничо-комерційна діяльність підприємства та її ефективність. *Економіка та суспільство студії*. 2020. Випуск 33.

2. Совершенна П.С., Щербакова Ю.О. Формування виробничої стратегії підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференціїз міжнародною участю, 17 листопада 2021 р.* Полтава : ПДАА, 2021. С. 344-346.

3. Совершенна П.С. Суть ефективності як економічної категорії. *Матеріали щорічної студентської наукової конференції Полтавського державного аграрного університету, 18 листопада 2021 р.* Полтава: ПДАУ, 2021. С. 94-96

**Особистий внесок автора** полягає в опрацюванні програми дослідження, яка включає проведення аналітичних та розрахункових робіт, аналіз, розробку та узагальнення отриманих результатів, формулювання висновків. Автором проведений ґрунтовний аналіз існуючого стану виробничо-комерційної діяльності в підприємстві, всебічно обґрунтована доцільність впровадження на об'єкті дослідження розроблених ним варіантів удосконалення виробничо-комерційної діяльності, наведено організаційне і матеріально-технічне забезпечення її реалізації.

Дипломна робота виконана на 67 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 77 найменування. Робота містить 26 таблиць, 7 рисунків та 7 додатків.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та особливості здійснення виробничо-комерційної діяльності аграрного підприємства

Функціонуючи як цілісна система, підприємство має певну внутрішню структуру, яка передбачає наявність окремих структур: виробнича, організаційна, управлінська. При цьому, внутрішня структура суб'єкта господарювання повинна відповідати його цілям та стратегії розвитку.

Структура виробництва компанії означає її поділ на підрозділи на основі виробництва, тобто з урахуванням спеціалізації виробництва, його технології та місця розташування. Прикладом структурування виробництва є предметно-технологічна або змішана структуризація, яка характеризується наявністю основних видів діяльності компанії, організованих як за технологічними, так і за тематичними характеристиками. Таким бізнесом у фермерському господарстві може бути вирощування рослинництва та тваринництва. Іншим прикладом структурування виробництва є діюча бізнес-система виробництва молока з чіткою спеціалізацією виробництва на технологічній основі та спеціалізованим механізованим обладнанням для вирощування конкретних культур у рослинництві.

Спеціалізація виробництва та його структурування за технологічними характеристиками зменшують кількість виробничих одиниць та спрощують взаємозв'язок між ними, створюють умови для мінімізації виробничих витрат, скорочення виробничого циклу, підвищення їх якості та конкурентоспроможності. Одним із способів підвищення ефективності компанії є спрощення її виробничої структури. Це досягається зменшенням кількості елементів системи, спрощенням зв'язків між ними та підвищенням стійкості системи.

У процесі виробництва споживається робоча сила, як жива, так і матеріалізована. У цьому випадку кожна компанія прагне отримати якомога більший прибуток від своєї діяльності. Досягнення цієї мети може бути здійснено або за рахунок збільшення ціни продажу продукції, або за рахунок зниження собівартості продукції. Таким чином, у центрі уваги перебуває ефективність виробничої діяльності, яка проявляється через сукупні витрати живої, а також матеріалізованої праці для виробництва певного виду продукції. Що стосується товарного виробництва, то виробничі витрати мають вартісну форму. При цьому, економічний зміст цієї категорії залежить від способу виробництва. Вартість виражається в умовах конкуренції за ринки. Економічна сутність витрат проявляється в умовах послідовної інтенсифікації, а також науково-технічного прогресу в аграрній сфері, таким чином, відбувається зміна співвідношення між ціною живої та уречевленої праці. Це досягається збільшенням кількості використовуваних сільськогосподарських машин, обладнання, а також матеріально-технічних ресурсів (засобів захисту рослин, мінеральних добрив, інших інструментів тощо), а також значним збільшенням їх вартості порівняно із вартістю живої праці, що має назву диспаритету цін. Отже, собівартість продукції виражаються у грошових матеріально-технічних, трудових та інших витратах, які пов'язані з підготовкою, організацією та безпосередньо з виробництвом та реалізацією продукції.

Аналізуючи безпосередньо сільське господарство, варто зазначити, що собівартість є одним з найважливіших показників економічної діяльності підприємств даної сфери, собівартість показує, скільки коштують зусилля на виробництво певного виду продукції та наскільки ці зусилля є економічно вигідними в конкретних природно-економічних умовах господарювання протягом певного періоду [11, с. 121].

Розглядаючи виробничо-комерційну діяльність підприємства, доцільно проаналізувати етимологію дефініції «комерція», яка має латинське походження, що буквально означає «торгівля». Йдеться про вільну торгівлю, засновану на конкуренції з боку приватної власності, ризику, вільному підприємстві, індивідуалізмі для отримання прибутку [18, с. 5]. Вперше в Гарвардській школі

бізнесу було сформульовано концепцію ведення бізнесу: «Існує ділова діяльність, яка забезпечує задоволення потреб споживачів з прибутком» [23, с. 5]. Суть цієї логіки можна представити як купівлю-продаж товарів, спрямованих на ринковий попит і прибуток.

Серед науковців не існує універсального підходу для визначення сутності та значення комерційної діяльності сучасних компаній. Одні вчені описують діяльність компаній використовуючи концепцію «комерційної функції компаній», інші – згідно концепції «комерційна діяльність компаній» (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Наукові підходи щодо трактування дефініцій «комерційна діяльність» та «комерційна функція»**

Прізвище науковців	Сутність підходу
Панкратов Ф. та Сєрьогіна Т. [42, с. 34]	комерційна діяльність – це сукупність торгових процесів щодо здійснення актів купівлі-продажу з метою отримання прибутку
Виноградова С. [20, с. 25]	комерційна функція підприємств полягає у застосуванні комплексу прийомів та методів, що забезпечують максимальну вигідність будь-якої торгової операції для кожного з партнерів з урахуванням інтересів кінцевого споживача
Гуняков Ю. [29, с. 13]	комерційна функція підприємств сукупність відносин з приводу актів купівлі-продажу з метою отримання прибутку на взаємовигідній основі
Осіпова Л., Сіняєва І. [41, с. 24].	комерційна діяльність – це сукупність процесів та операцій, спрямованих на здійснення купівлі-продажу товарів з метою задоволення купівельного попиту і отримання прибутку
Половцева Ф. [43, с. 18]	комерційна діяльність – це сукупність комерційних операцій, спрямованих на ефективну купівлю-продаж та доведення товарів до споживачів з орієнтацією на попит та отримання реального прибутку
Виноградської А.М. [21, с. 9]	комерційна функція – це комплекс взаємопов'язаних торгово-організаційних операцій, спрямованих на здійснення купівлі-продажу товарів та надання торгових послуг з метою задоволення попиту цільових сегментів ринку і отримання прибутку

Таблиця аналізу даних 1.1 дозволяє зробити висновок, що вони описують однакові процеси – доставку товарів від виробника до споживача через ефективний обмін товарами та грошима. Таким чином, комерційна функція компаній належить до сфери їх безпосереднього управління, а комерційна діяльність компаній – до результатів управління. Комерційна функція компаній відповідає на питання: як організовується робота компаній з метою отримання прибутку. Водночас «Ведення бізнесу» відповідає на питання: що робити, щоб отримати прибуток. Тому перше визначення зосереджується на організації системи управління підприємством, а друге – на адмініструванні компаній.

Таким чином, торгівля є рушійною силою споживчого ринку та частиною маркетингової діяльності. Маркетинг розглядається як система взаємодії з каналами купівлі, переміщення та продажу товарів, що складають бізнес у широкому розумінні цього слова. Маркетингова діяльність не прив'язана до заданих меж і постійно розширює свої навички та сфери діяльності в роздрібній торгівлі. Комерційна діяльність у фермерських господарствах проходить такі етапи підготовки: відділ збуту, комерційний відділ і, нарешті, відділ маркетингу, який взяв на себе частину функцій відділу збуту та комерції та розділив їх на структурний підрозділ.

У великих сільськогосподарських компаніях займала посаду заступника директора з маркетингу, у середніх - керівника відділу маркетингу - запроваджена система управління маркетингом.

Комерційна діяльність в аграрних підприємствах проходить такі етапи становлення: відділ збуту, комерційний відділ і, нарешті, відділ по маркетингу, що узяв на себе частину функцій відділів збуту і комерційного і що відокремився в структурний підрозділ. У великих аграрних підприємствах з'явилася посада заступника директора по маркетингу, на середніх – керівника по маркетингу, була введена система маркетингового управління.

Виробничо-маркетингова стратегія підприємства – це програма дій, спрямованих на досягнення довготермінових конкурентних переваг підприємства, основана на принципах гнучкості й адаптивності до змін зовнішнього середовища, інноваційності, системності та ситуаційності. Розробка

виробничо-маркетингової стратегії підприємства – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Реалізація стратегічних цілей здійснюється організаційними, економічними і фінансовими методами. Стратегія не залишається незмінною, вона піддається коригуванню, виходячи з мінливих кількісних і якісних показників зовнішнього і внутрішнього середовища, а також виникаючих нових вимог ринку.

Інноваційний розвиток є одним з найперспективніших шляхів економічного зростання кожного підприємства. Досвід закордонних підприємств показує, що високий рівень інноваційних перебудов суб'єктів господарювання підвищує конкурентоспроможність, сприяє зростанню економічних показників, експортного потенціалу, а також сприяє вирішенню ряду економічних та соціальних проблем.

В загальному понятті розвиток це рух або взаємодія, під час якого не просто відбуваються зміни існуючих властивостей, стану системи, а з'являється нова суть, нові властивості, те чого раніше не було. Процес розвитку є неперервним, але з появою нових знань може відбуватися циклічно. Розвиток може проходити еволюційно-поступово чи раптово та революційно. З часом інтенсивність розвитку суспільства зростає та еволюційний процес поступово перетворюється в революційний. Тому характерний для завершального періоду ХХ століття бурхливий розвиток науки і техніки отримав назву науково-технічної революції чи науково-технічного прогресу.

Процес розвитку здійснюється окремими членами суспільства та іншими суб'єктами шляхом упровадження інновацій, результатом цього є розширення сфер компетентності людини, зростає її культурний та загальноосвітній рівень, підвищується продуктивність праці, розвиваються суспільні відносини, зростає добробут населення.

Одним із найбільш важливих різновидів розвитку (в першу чергу для підприємств України) є економічний розвиток.

Економічний розвиток – процес функціонування та еволюції економічної системи (держави, галузі промисловості, підприємства тощо) в довготерміновому періоді, що відбувається під впливом економічних

суперечностей, потреб та інтересів. Економічний розвиток характеризується зміною ринкової і виробничої кон'юнктури за тривалий період часу, впродовж якого значну роль відіграють інвестиційні, інноваційні, технічні й технологічні чинники розвитку економіки, а також чинники економічної власності та господарського механізму. У процесі економічного розвитку економічна система переходить від однієї стадії чи етапу до іншої (від нижчої стадії капіталізму до вищої), або від одного стану (наприклад, до індустріального чи аграрного) до іншого (індустріального або постіндустріального) [58].

Базисом формування економічного розвитку є складний зв'язок між суспільним характером виробництва та індивідуальним споживанням результатів його діяльності. Створенням нової продукції і формуючи потреби, виробництво будує умови для їх задоволення.

В структуру економічного розвитку України входить розвиток усіх її підсистем та елементів, зокрема розвиток галузей господарювання, розвиток підприємств та сфер економічної діяльності, людського та фінансового капіталу, розвиток усього національного господарства.

Економічний прогрес суспільства супроводжується збільшенням річного обсягу випуску товарів і послуг, їх якісним покращенням, удосконаленням господарської діяльності, які проявляються у збільшенні ВВП на душу населення, появою передових компаній – світових лідерів економічного розвитку.

Фахівці розрізняють екстенсивний, інтенсивний та інноваційний типи (шляхи) економічного розвитку.

Екстенсивний шлях розвитку – представляє собою процес збільшення обсягу виробництва, способом кількісного зростання елементів продуктивних сил, за сталого рівня технічної бази виробництва. Як приклад, для збільшення виробництва продукції споживається вдвічі більше сировини, але в роботу вводиться така ж кількість машин, обладнання та працівники, тої ж самої кваліфікації й рівня освіти, за такою ж формою організації праці.

Для екстенсивного шляху розвитку характерні кількісні нарощування обсягу використання виробничих ресурсів, які забезпечать понад 50% приросту товару, швидший розвиток галузей, що використовують традиційні технології.

Екстенсивний шлях розвитку, як правило, поєднується та взаємодоповнюється з інтенсивним шляхом розвитку. Економіка України в 90-х ХХ ст. мала переважно екстенсивний розвиток. Так, енерговитрати на виготовлення одиниці продукції в українських підприємствах вдвічі вищі, ніж витрати США, та втричі – від витрат Західної Європи, а нафтомісткість української продукції порівняно з іншими розвинутими країнами більша у 10-12 разів. Франція виготовляє майже у 5 разів більше готових

Інтенсивним шляхом розвитку являється процес суспільного виробництва, який базується на використанні різноманітних засобів виробництва та ефективних предметів праці, висококваліфікованої робочої сили, передових методик організації праці, зростаючої поінформованості у відповідності до найновіших досягнень наукового прогресу. Це означає, що при зменшеній кількості залучених ресурсів забезпечується більша кількість кінцевих результатів – обсягів продукції. В такому випадку продуктивність праці і ефективність залишаться незмінними [21]. Всі вони забезпечують інноваційні зміни в системі господарювання (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

### **Фактори економічного та інноваційного росту [43]**

Фактори росту	Питома вага фактора, %
Збільшення витрат праці	32
Підвищення продуктивності праці	68
в тому числі за рахунок:	
- нововведень (інновацій);	28
- освіти та перепідготовки;	14
- капіталу (інвестицій);	10
- зміни масштабів виробництва;	9
- удосконалення розподілу ресурсів.	7
Разом	100

На сьогоднішній день інтенсивні фактори розвитку є основними чинниками росту і розвитку економіки, котрі на 68% забезпечують економічне

зростання та охоплюють: науково-технічний та технологічний прогрес, освіту й професійну підготовку та рівень ефективності розміщення ресурсів. Вивчення наведених економічною літературою факторів економічного росту інтенсивного типу підтверджує спорідненість з рисами інноваційного типу. Тож провести точний кордон між ними буде важко. Тому можна стверджувати, що інноваційний тип економічного зростання повинен бути заснований на факторах інтенсивного зростання та логічно його продовжувати.

Процес виробничо-комерційної діяльності підприємства передбачає розробку системи планів, цілей, завдань, об'єднаних стратегією (рис. 1.1).

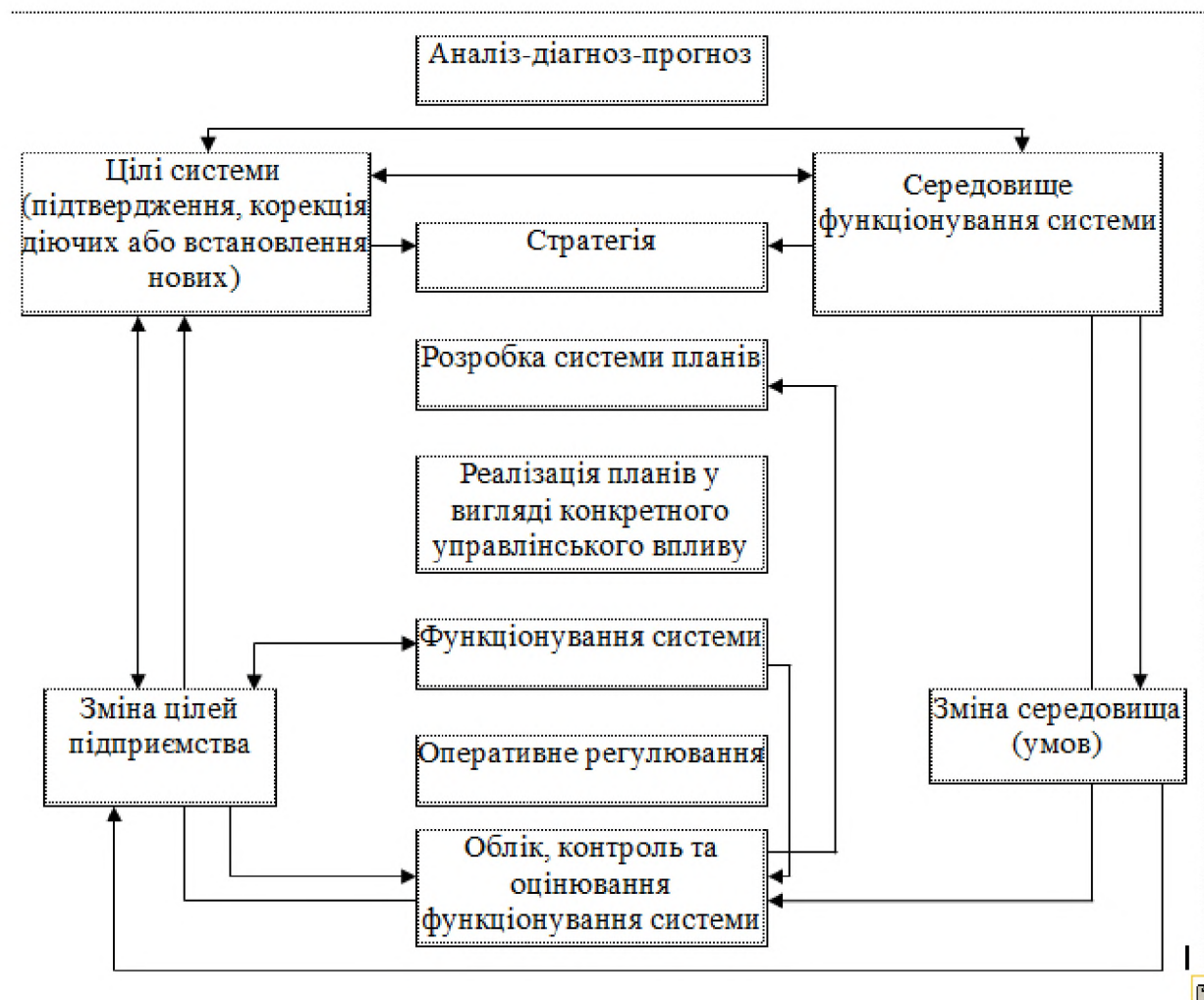


Рис. 1.1. Схема процесу розробки виробничо-комерційної стратегії підприємства [8, с.25]

Окрім того, стратегія – довгостроковий план розвитку суб'єкта господарювання, що являє собою сукупність цілей різних видів, типів і рівнів, упорядкованих у єдину послідовну, ієрархічну ранжировану систему, та механізмів їх досягнення.

## **1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства**

В основі інтеграційного підходу щодо оцінювання ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства можна виділити методіку оцінки ефективності інноваційних процесів за рахунок аналізу достатності потенціалу організації для реалізації проекту інноваційного розвитку, що досягається на основі встановлення граничного значення оцінного показника інноваційного потенціалу, який розглядається як критична маса усіх ресурсів суб'єкта господарювання, необхідна для розвитку на основі постійних пошуків і використання нових сфер і способу реалізації нових ринкових можливостей [43].

На сьогоднішній день, великого значення в оцінюванні ефективності інноваційних рішень має вартісний підхід, що передбачає оцінку результатів прийняття інноваційного рішення з урахуванням динамічних змін зовнішнього впливу. Можливості зміни управлінських рішень з метою їх оптимізації стало чинником сучасного управління. Зміни управлінських рішень одночасно впливають і на вартість інноваційних проектів і вимагають застосування сучасних підходів їх реального оцінювання. Ключовими аспектами вирішення даних питань є дисконтування грошових потоків використовуючи показники оцінювання ефективності інноваційних рішень.

Оцінити ефективність виробничо-комерційної діяльності можна за двома групами методів.

Перша група методів це статичні методи, що не враховують вплив чинника часу на цінність платежів.

Ця група включає: метод порівняння прибутків (чистих доходів), метод порівняння витрат, метод порівняння прибутковості (рентабельності), метод окупності.

Застосування цих методів досить поширене на практиці. Вони показують різні результати інноваційного розвитку і мають свої відповідні критерії обґрунтування доцільності капіталовкладення.

Дані методи оцінки оцінювання ефективності є досить популярними. Статичні методи формуються на статичному тлумаченні інвестицій. Поділ затрат і прибутків за життєвий цикл виводиться з конструкції розрахунків. Основа складається з середніх значень платежів з встановленим плановим горизонтом. Їх усереднення здійснюється відносно відповідного терміну часу.

Загалом, статичні методи не дають можливість врахування фактору часу: не показують часових пріоритетів платежів і часову структуру, тенденцію їх зміни, розміри коливань. Окрім цього, при оцінці варіантів інвестування з різними термінами дії проекту ці недоліки приводять до обмеженості варіантів застосування статичних показників. Одночасно статичні методи являють простими в математичних розрахунках не і потребують значних витрат на інформаційне забезпечення.

Другу групу складають динамічні методи оцінювання економічної ефективності інновацій, в основі яких покладений динамічний підхід, який значно знижує недоліки статичних методів. Це забезпечується за рахунок врахування факторів часу на цінність платежів. Інвестиції характеризуються через платіжний ряд надходжень та виплат, що очікуються протягом конкретного досліджуваного періоду.

Оцінка ефективності інноваційного проекту, показники, які розраховуються для різних часових періодів, дисконтують до вартості на початку періоду. Для приведення різночасових затрат користуються нормою дисконту ( $\delta$ ), яка прирівнюється до норми доходів на капітал.

До групи динамічних методів входять:

- метод чистої дисконтованої вартості, надає змогу визначити загальний підсумок платежів на початок планового періоду;

- метод внутрішньої норми прибутку, надає характеристику дохідності інвестицій;

- період окупності проекту;

- метод індексу прибутковості, що дає можливість розрахувати прибутковість інвестицій на кожну вкладену гривню.

Чистий приведений дохід (NPV) дозволяє отримати найбільш узагальнену характеристику результатів інвестування, тобто кінцевий ефект в абсолютній сумі. Розрахунок NPV виконується за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{IC_t}{(1+i)^t}, \quad (1.1)$$

де  $CF_t$  – сума чистого грошового потоку за окремими інтервалами загального періоду експлуатації інвестиційного проекту;

$IC_t$  – сума чистого грошового потоку для окремих інтервалів загального періоду експлуатації інвестиційного проекту.

$i$  – дисконтна ставка, що використовується;

$n$  – кількість інтервалів у загальному розрахунковому періоді  $t$ .

Отже, якщо  $PI > 1$ , то проект є прибутковим, а якщо  $PI < 1$  – не є прибутковим.

Чистий приведений дохід від інвестиційного проекту дорівнює:

Індекс дохідності ( $PI$ ) тісно пов'язаний із чистою приведеною вартістю, а саме: якщо  $NPV > 0$ , то  $PI > 1$ , та навпаки.

$$PI = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} / \sum_{t=0}^n \frac{IC_t}{(1+i)^t} \quad (1.2)$$

Період окупності ( $PP$ ) указує кількість років, потрібних для відшкодування інвестиції із чистих сумарних доходів проекту. Наближено значення строку окупності можна розрахувати за наступною формулою:

$$PP = IC / P_c, \quad (1.3)$$

$P_c$  - середньорічна сума грошового потоку.

$$P_c = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{n} \quad (1.4)$$

Внутрішня норма дохідності (IRR) визначається як норма дисконту, при якій величина приведених надходжень від реалізації дорівнює величині приведених затрат на проект.

Наближено *IRR* розраховується за такою формулою:

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1 \times (i_2 - i_1)}{NPV_1 - NPV_2} \quad (1.5)$$

Окрім визначених граційних показників, доцільно охарактеризувати також метод аналізу чутливості та метод визначення точки беззбитковості.

Метод аналізу чутливості – це метод аналізу проектного ризику, за допомогою якого можна визначити зміну значення чистого дисконтованого доходу (ЧТВ) за заданих змін вхідної змінної за інших умов. Цей метод передбачає:

- виявлення ключових змінних, що впливають на показник чистої дисконтованої вартості;
- встановлення аналітичних залежностей чистої дисконтованої вартості від ключових змінних;
- встановлення очікуваних значень чистої дисконтованої вартості за очікуваних значень ключових змінних;
- зміна однієї з вихідних змінних на потрібну величину;
- визначення нового значення та його зміни у відсотках;
- розрахунки критичного значення змінних проекту та виявлення найбільш чутливих із них;

– аналіз отриманого результату і виявлення чутливості чистої дисконтованої вартості до зміни вхідних параметрів.

За результатом аналізу приймаються рішення про запобігання негативним чинникам впливу, які є критичними для проекту. Остаточне рішення про інвестування фінансів у інноваційний проект приймається, як правило, за наявності інших варіантів проектів та їх порівняння за вигідністю. Якщо величина чиста дисконтована вартість є позитивною для всіх альтернативних проектів, необхідно вибрати той із них, де чиста дисконтована вартість буде більшою.

Точка беззбитковості. Застосовують цей метод для визначення обсягів нового продукту, який необхідно реалізувати на ринку за прогнозованого рівня цін на нього, досягнення рівня якого забезпечить прибутковість проекту.

Із кількох різних варіантів реалізації проекту приймається той варіант, який забезпечить найбільші запаси фінансової міцності [51].

В процесі дослідження науково-методичних джерел з приводу ефективного оцінки інноваційного розвитку організацій в сучасних умовах, було виявлено достатньо багато методичних підходів до окресленої проблеми.

Даний інтегральний показник науковець пояснює як «результат оцінок техніко-економічних показників діяльності організації, що ґрунтується на розрахунках узагальнюючих показників, через застосування систем часткових показників та методу експертних оцінок».

Згідно такої моделі комплексного оцінювання ефективності інноваційних процесів підприємства до складу інтегрального показника входить три основних показники:

- ресурсна складова (Урес), який визначається на основі показників рівня інноваційного потенціалу організації: оцінюються показник використання кадрового, інтелектуального, інформаційного, інвестиційних та ресурсів новацій;

- технологічна складова (Утех), що визначається під час інноваційних процесів на основі показників технічного оновлення: показник ефективності

використання технологій та основних засобів, продуктивності інформації та продуктивності праці;

- ринкова складова (Уринк), що пояснюється результатами основних показників інноваційних процесів організації: визначення показників ринкової віддачі активів, рентабельність реалізації інноваційних продуктів, передпродажна підготовка, частка фірми на інноваційному ринку, ефективність реклами, ритмічність збуту продукції.

Узагальнення результату оцінювання нововведення за цими показниками пропонується визначати за формулою:

$$y = \frac{X_1 \cdot A_1 + X_2 \cdot A_2 + \dots + X_i \cdot A_i}{100}, \quad (1.6)$$

де  $X_1, X_i$  – коефіцієнти, що характеризують окремий показник;

$A_1, A_i$  – коефіцієнти, що характеризують окремий показник.

Використання даного методу інтегрального показника при оцінюванні інноваційних процесів підприємства Малюта Л. вважає саме тим «інструментом, за допомогою якого можливе здійснювання моніторингу промислових підприємств за рівнями їх інноваційних потенціалів, проведення порівняльного аналізу рівня інноваційного розвитку підприємства та формування їх рейтингу за інтегральними показниками рівня інноваційного розвитку» [52].

Досліджуючи різні наукові погляди, з оцінювання інноваційного розвитку підприємств та організацій, стає зрозуміло, що більшість методичних поглядів зводиться до одного: активізувати інноваційний розвиток на підприємстві можливо за рахунок: оновлення основних виробничих фондів, розвитку інноваційної діяльності, який пов'язаний з ресурсозбереженням і зменшувати витрати матеріалів на одиницю продукції та повинен мати соціальну спрямованість.

## Висновки до розділу 1

1. Виробнича та комерційна стратегія компанії базується на ринковому попиті. Купівля та доставка товарів передбачає проведення досліджень ринку та організацію закупівельної діяльності на основі побудови партнерських відносин з виробниками та продуктами. Виробнича та збутова стратегія залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів, що складаються з потреб ринку на поточний та майбутній період.

3. Для розробки ефективної виробничої та маркетингової стратегії для сільськогосподарських компаній цілі повинні бути чітко сформульовані, щоб оптимально пов'язати можливості ринкової ситуації з дослідницьким та виробничим, збутовим та сервісним потенціалом компанії; Правильно плануйте всі маркетингові заходи та ефективно їх організуйте для досягнення цієї мети. розробити найбільш оптимальну виробничо-збутову систему, що забезпечує повне задоволення споживачів та досягнення мети сільськогосподарського підприємства; ефективний моніторинг, аналіз та оцінка всієї комерційної діяльності компанії, постійно адаптуючи її цілі, інструменти та методи; своєчасне оперативне втручання в ході агрокомерційних процесів, пов'язаних із мінливими обставинами та ситуацією; Заохочуйте ефективну роботу всіх працівників, які займаються комерційною діяльністю, з метою досягнення максимальної творчої віддачі.

4. Дослідження ринку відіграє важливу роль у здійсненні виробничої та маркетингової діяльності. Мета дослідження ринку - виявити можливості для компанії завоювати конкурентну позицію на певному ринку, зменшити невизначеність і торговий ризик, а також збільшити ймовірність успіху маркетингової діяльності на ринку. Результатом дослідження ринку є поглиблене планування маркетингової діяльності компанії чи організації, виявлення маркетингових можливостей та загроз та формування гнучкої системи реагування на зміни факторів навколишнього середовища.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Гарант-2005» знаходиться в адміністративних межах Миргородського району. Площа району складає 1259,89 кв. км (4,4% від території Полтавської області).

Наявність і структура земельних угідь Миргородського району наведена в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Склад і структура земельних угідь Миргородського району на 1.01. 2021 р.

Показники	Площа, га	Структура, %
Загальна площа	125989	100,0
У тому числі:		
Ліси	19317	15,3
Сільськогосподарські угіддя	93386	74,1
у т. ч. рілля	74472	59,1
багаторічні насадження	3323	2,6
сіножаті	7319	5,8
Болота	3056	2,4
Водойми	1076	0,9
Земля під дорогами	956	0,8
Земля під забудовою	968	0,8
Інші землі	7230	5,7

Правильне використання землі, збереження її від руйнівних сил природи, поліпшення якості і стану, збереження від недбайливого використання та економічне витрачання під забудову є обов'язковою умовою піднесення сільського господарства України, забезпечення внутрішніх потреб у продуктах харчування і розширення експортних можливостей.

Динаміка земле забезпечення господарства представлена за допомогою таблиці 2.2.

**Динаміка складу і структури земельних угідь ХХХ «Назва підприємства»  
Миргородського району, 2016 – 2020 рр.**

Показники	Роки										В середньому по підприємствах району, га	2020 р. в % до	
	2016		2017		2018		2019		2020			2016 р.	середньо-районного показника
	площа, га	структура, %	площа, га	структура, %	площа, га	структура, %	площа, га	структура, %	площа, га	структура, %			
Всього сільсько-господарських угідь	4550	100	4549	100,0	4556	100,0	4544	100,0	4552	100,0	4244,8	99,8	107,2
з них: рілля	4354	99,3	4354	95,7	4360	95,7	4349	95,7	4357	95,7	3385,1	99,7	128,7
сінокоси	127	0,1	127	2,8	127	2,8	126	2,8	126	2,8	332,7	99,2	37,9
багаторічні насадження	69	0,6	68	1,5	69	1,5	69	1,5	69	1,5	151,0	101,5	45,7

Виходячи з даних табл. 2.2 можна зазначити, що за 2016-2020 рр. загальна земельна площа підприємства практично не змінювалася, в першу чергу у зв'язку з умовами які пропонує підприємство за оренду земельних паїв для їх власників, так за досліджуваний період загальна земельна площа збільшилася на 2 га, і в 2020 р. склала 4552,0 га, структура сільськогосподарських не зазнала змін: площа ріллі склала 95,7 % (4357,0 га), сінокосів – 126 га (2,8 %), решта 69 га – багаторічні насадження (1,5 %).

Досліджуване підприємство, в порівнянні з середньо районними показниками, за площею сільськогосподарських угідь є більшим на 307,2 га (7,2 %), за площею ріллі – на 971,9 га (28,7 %), а за площею сіножатей меншим на 206,7 га (62,1 %). Дані вказують на розвиток в господарстві галузі рослинництва.

Головним виробничим завданням господарства є виробництво та реалізація основної продукції рослинництва.

Для визначення виробничого напрямку та спеціалізації господарства використаємо таблицю 2.3.

**Склад та структура грошових надходжень від реалізації сільськогосподарської продукції в ХХХ «Назва підприємства» Миргородського району за 2016-2020 рр.**

Види продукції	Вартість продукції, тис. грн					Вартість за 3 роки, тис. грн	Питома вага, %	Місце за питомою вагою
	Роки							
	2016	2017	2018	2019	2020			
Пшениця озима	1065,6	684,5	1022,7	956,7	1012,7	920,9	22,6	2
Кукурудза на зерно	621,9	2369,6	1404,4	1924,4	1804,4	1598,6	39,1	1
Ячмінь ярий	8,4	2,7	0,8	0,0	0,0	3,7	0,1	7
Овес	5,2	0,3	3,3	6,4	9,3	4,9	0,1	6
Соняшник	491,6	856,1	885,1	987,0	1027,0	791,6	19,4	3
Соя	548,1	231,8	920,5	994,5	1292,5	690,8	16,9	4
Інша продукція рослинництва	6,6	7,7	5,3	4,1	3,1	5,8	0,1	8
Разом по рослинництву	2747,4	4152,7	4488,1	4904,0	5149,0	4016,4	98,4	x
Послуги в сільському господарстві	32,0	73,0	76,2	81,7	96,7	67,2	1,6	5
Всього по господарству	2779,4	4225,7	4564,3	4985,7	5245,7	4083,6	100,0	x

Аналіз даних таблиці 2.3 показує, що у структурі товарної продукції сільськогосподарського виробництва перше місце займає виробництво кукурудзи (39,1 %), друге – виробництво озимої пшениці (22,6 %), третє місце займає виробництво насіння соняшнику (19,4 %).

Отже, виробничий напрямок можна охарактеризувати як зерново-технічний.

Значення даного коефіцієнта  $K_c = 0,423$  свідчить про середній рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений насамперед орієнтацією підприємства на виробництво в переважній мірі зернових культур та соняшнику.

З метою ознайомлення з даними показниками розглянемо табл. 2.4.

**Динаміка складу основних та оборотних активів ХХХ «Назва підприємства» Миргородського району, 2016-2020 рр., тис.грн**

Показники	Роки					2020 р. в % до 2016 р.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Усього активів	49802	54032	83961	118134	127588	в 2,6 рази
Довгострокові (необоротні) активи з них :	22145	24945	29888	51437	60968	в 2,8 рази
Основні засоби за залишковою вартістю	17236	19370	27403	43759	51953	в 3,0 рази
Основні засоби за первісною вартістю	33033	38468	44885	72489	90156	в 2,7 рази
Знос основних засобів	15797	19093	22482	28730	38203	в 2,4 рази
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,478	0,496	0,501	0,396	0,424	х
Оборотні активи на кінець року	27657	29087	54073	66697	66620	в 2,4 рази
Поточні зобов'язання і забезпечення	2325	2214	3227	8869	6923	в 3,0 рази

Дані табл. 2.4 свідчать, що протягом 2016-2020 років величина активів збільшилась на 77786 тис. грн або на в 2,6 рази. Збільшення активів є свідченням поліпшення економічного потенціалу підприємства, його ваги на ринку або зростання цін на ресурси. Збільшення активів відбулося за рахунок збільшення частки оборотних активів на кінець року (на 38963 тис. грн або на в 2,4 рази), що зменшує ризик компенсації авансованого капіталу та збільшує його віддачу внаслідок прискорення оборотності активів. Основні засоби у 2020 році порівняно з 2016 роком збільшилися на 34717 тис. грн (в 3,0 рази).

До позитивних тенденцій можна віднести також зменшення коефіцієнту зносу основних засобів на кінець року. Він зменшився на 0,054 пункти порівняно з 2016 роком.

На фінансові результати господарської діяльності аграрного підприємства суттєво впливає рівень використання оборотного капіталу. Для оцінки

ефективності використання оборотного капіталу розраховано показники, які відображені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників забезпеченості та ефективності  
використання оборотних фондів у ХХХ «Назва підприємства»  
Миргородського району, 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	+,-	%
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн	27657	29087	54073	66697	66620	38963	в 2,4 рази
Забезпеченість основних фондів оборотними, грн	1,60	1,50	1,97	1,52	1,28	-0,32	80,0
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	2,208	1,969	2,017	2,143	3,228	1,02	x
Тривалість одного обороту, днів	163	183	178	168	112	-52	68,4
Фондомісткість продукції, грн	0,45	0,51	0,50	0,47	0,31	-0,14	68,4

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить про зростання середньорічної вартості оборотних фондів в 2,4 рази % до 66620,0 тис. грн, у тому числі в розрахунок на 1 га сільськогосподарських угідь – на 70,6 % до 2,8 тис. грн. Коефіцієнт обороту оборотного капіталу в 2020 р. склав 3,228, що на 1,020 пункти більше показника 2016 р.; при цьому тривалість одного обороту зменшилася із 163 до 112 днів, що є нехарактерним для сільського господарства і свідчить про високу оборотність фондів.

Показники фондомісткості мали негативну позитивну і в звітному році становили 0,31, що свідчить про покращення ефективності використання оборотних фондів у підприємстві.

Проаналізуємо фінансові результати діяльності підприємства, а також розрахуємо показники доходів і прибутків (табл. 2.6).

**Динаміка економічної ефективності діяльності ХХХ «Назва підприємства» Миргородського району, 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					У середньому по підприємствах району, 2020 р.	Відхилення 2020 р. у % до	
	2016	2017	2018	2019	2020		середньо-районного показника	2016 р
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	32944,0	45771,0	66537,0	91611,0	105555,0	49256,3	в 2,1 рази	в 3,2 рази
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	26295,0	44568,0	42588,0	66787,0	80235,0	41256,5	194,5	в 3,5 рази
Чистий прибуток, тис. грн	6649,0	1203,0	23949,0	24824,0	25320,0	7999,8	в 3,2 рази	в 3,8 рази
Рівень рентабельності по підприємству, %	25,3	2,7	56,2	37,2	31,6	19,4	X	X

Аналізуючи дані таблиці можна зробити наступні висновки, що в 2020 році порівняно з 2016 роком на підприємстві чистий дохід від реалізації продукції збільшився в 2,1 рази і становить в 2020 році 105555,0 тис. грн, що стосується чистого прибутку підприємства, то він має тенденцію до збільшення в 3,2 рази і становить в 2020 році –25320,0 тис. грн.

В порівнянні з середньорайонними показниками чистий дохід від реалізації продукції в ТОВ «Гарант-2005» є вищим на 56298,7 тис. грн (в 3,2 рази), в той же час і собівартість є вищою на 38978,5 тис. грн (в 3,5 рази), а розмір чистого прибутку є вищим за середньо-районний показник на 17320,2 тис. грн (в 3,8 рази).

В 2020 році порівняно з 2016 роком рентабельність збільшилася на 6,3 в.п. і становить 31,6 %, а порівняно з середньо районним даний показник є вищим на 12,2 в.п. Основні причини зростання рівня рентабельності – це ріст закупівельних цін на продукцію підприємства та підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів.

## **2.2. Результативність виробничо-комерційної діяльності підприємства.**

Головним в діяльності ТОВ «Гарант-2005» є впровадження на практиці принципів самоуправління та самозабезпечення. Для того щоб виконати дану умову потрібно на практиці досягти за рахунок гармонійного об'єднання всіх напрямків діяльності підприємства в єдиний механізм. Такий механізм можна створити на основі функції планування, так як планування є важливою частиною комерційної, економічної, фінансової, виробничої діяльності.

Управління виробництвом у ТОВ «Гарант-2005» покликане допомагати найкращим чином розпорядитись наявними ресурсами, забезпечити від них максимальну віддачу. Таким чином, розробка виробничої програми пов'язана з одного боку з розрахунком потужностей, а з іншого – з показниками ринкової кон'юнктури, на підставі яких підприємство визначає обсяг і структуру виробництва продукції.

Кожне підприємство, незалежно від того, якою діяльністю воно займається чи в якій країні воно розташовано, є відкритою системою. Тобто воно знаходиться у постійних взаємостосунках із зовнішнім середовищем, яке у свою чергу глибоко торкається його життя. Всі зміни, які відбуваються в цьому середовищі не можна назвати ні повільними, ні передбачуваними. Воно здатне піднести великі несподіванки і нанести тяжкі удари кожному підприємству.

Усі три складові ефективності менеджменту (економічна, організаційна і соціальна) тісно пов'язані та взаємодіють між собою, хоча деяка перевага належить організаційній ефективності. Це пояснюється тим, що управлінські рішення насамперед трансформуються в конкретні організаційні заходи. Завдяки чіткій організації виробництва і праці, а отже кращому використанню всіх виробничих ресурсів поліпшуються економічні показники діяльності підприємства, тим самим створюються кращі фінансові можливості для підвищення якості трудового життя персоналу (зростання трудових доходів, поліпшення умов праці тощо), що є проявом соціальної ефективності менеджменту персоналу. А якщо матеріальні, організаційні, соціально-

психологічні, морально-етичні та інші умови роботи персоналу поліпшуються, то це обов'язково відбивається на подальшому зростанні і організаційної, і економічної ефективності менеджменту. Цей взаємозв'язок складових ефективності менеджменту персоналу схематично ілюструє рис. 2.1.

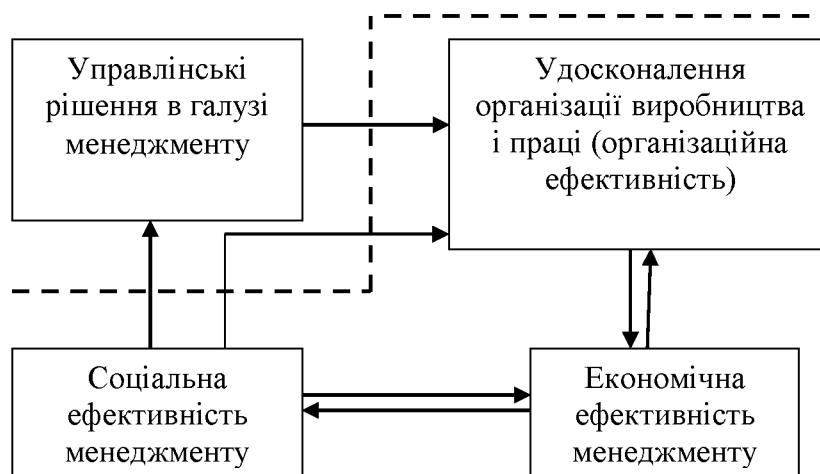


Рис. 2.1. Схема взаємодії ефективності управління в ТОВ «Гарант-2005» Миргородського району, 2016-2020 рр.

*Джерело: [власна розробка]*

Специфіка проведення оцінки ефективності системи управління виробництвом зумовлена особливостями управлінської праці. Оскільки праця у сфері управління є розумово-інформаційною діяльністю, яка не створює безпосередньо матеріально-речових цінностей, вона не може оцінюватися виходом готової продукції або вартістю наданих послуг. Однак, оскільки управлінська праця є продуктивним видом діяльності (має великий і всебічний вплив на результати виробництва), при її оцінці потрібно зіставити показники виробничої діяльності підприємства з показниками керуючої підсистеми.

Виходячи з цього кількісна оцінка ефективності управління базується на використанні системи економічних показників, які відображають результати господарської діяльності аграрних формувань, а також рівень витрат на управління у співвідношенні із загальними витратами виробництва. Проаналізуємо, наскільки ефективно підприємство використовувало наявний кадровий склад табл. 2.7.

Дані таблиці свідчать, що питома вага працівників апарату управління в загальній чисельності працюючих сягає 8,8 % і є близькою до нормативу. Під удосконаленою структурою управління розуміємо: розширення чинної організаційної структури управління шляхом включення у підсистему прийняття управлінських рішень комерційного директора та заступника генерального директора з економічної безпеки.

Таблиця 2.7

**Аналіз показників ефективності системи управління в ХХХ «Назва підприємства» Миргородського району, 2020 р.**

Назва показників	2020 р.	Удосконалена структура
Кількість працівників апарату управління	6	7
<i>Економічність апарату управління</i>		
Питома вага працівників апарату управління в загальній чисельності працюючих, %	8,8	9,7
Питома вага оплати праці працівників управління в загальному фонді оплати праці, %	19,7	20,5
Припадає основних працівників на 1 працівника апарату управління, чол.	11,4	11,8
Питома вага витрат в управлінні у виробничих витратах, %	1,3	1,4
Питома вага оплати управлінського персоналу у виробничих витратах, %	1,2	1,3
<i>Результативність праці працівників управління</i>		
Валова продукція, всього тис. грн:	75511,1	83062,2
на 1 грн оплати праці працівників управління, грн	724,4	796,8
на 1 грн витрат в управлінні, грн	711,0	782,1
Товарна продукція, всього тис. грн:	103725,5	114098,1
на 1 грн оплати праці працівників управління, грн	995,1	1094,6
Одержано прибутку, всього тис. грн:	60538	66289,1
на 1 грн заробітної плати працівників апарату управління, грн	580,8	638,8
на 1 грн затрат в управлінні, грн	570,0	627,0

. На цій основі вбачаємо за необхідне створити групу ЗЕД, відділ маркетингу, науково-інноваційної діяльності та відділ економічної безпеки. В свою чергу це зумовить зростання загальних результативних показників, зокрема виробництво валової продукції зросте до рівня 83062,2 тис. грн та збільшення прибутку до рівня 66289,1 тис. грн (9,5 %).

Пізнаючи структуру технологічних, коопераційних, економічних зв'язків, які поєднують членів колективу, кожний із виконавців отримує можливість

зрозуміти й відчутти механізм поєднання його особистих інтересів з інтересами організації. Загальною умовою до керівника, врахуванням усіх організаційних завдань, є вміння приймати обґрунтовані та ефективні рішення, володіння механізмом їх формування та прийняття. Від керівника вимагається вміння аналізувати ситуацію, правильно формулювати головну проблему, ставити мету й визначати її місце в “дереві” цілей загальної системи менеджменту, визначати вимоги до рішення та основні критерії ефективності, прогнозувати сценарії можливих наслідків рішень, що приймаються (рис. 2.2).

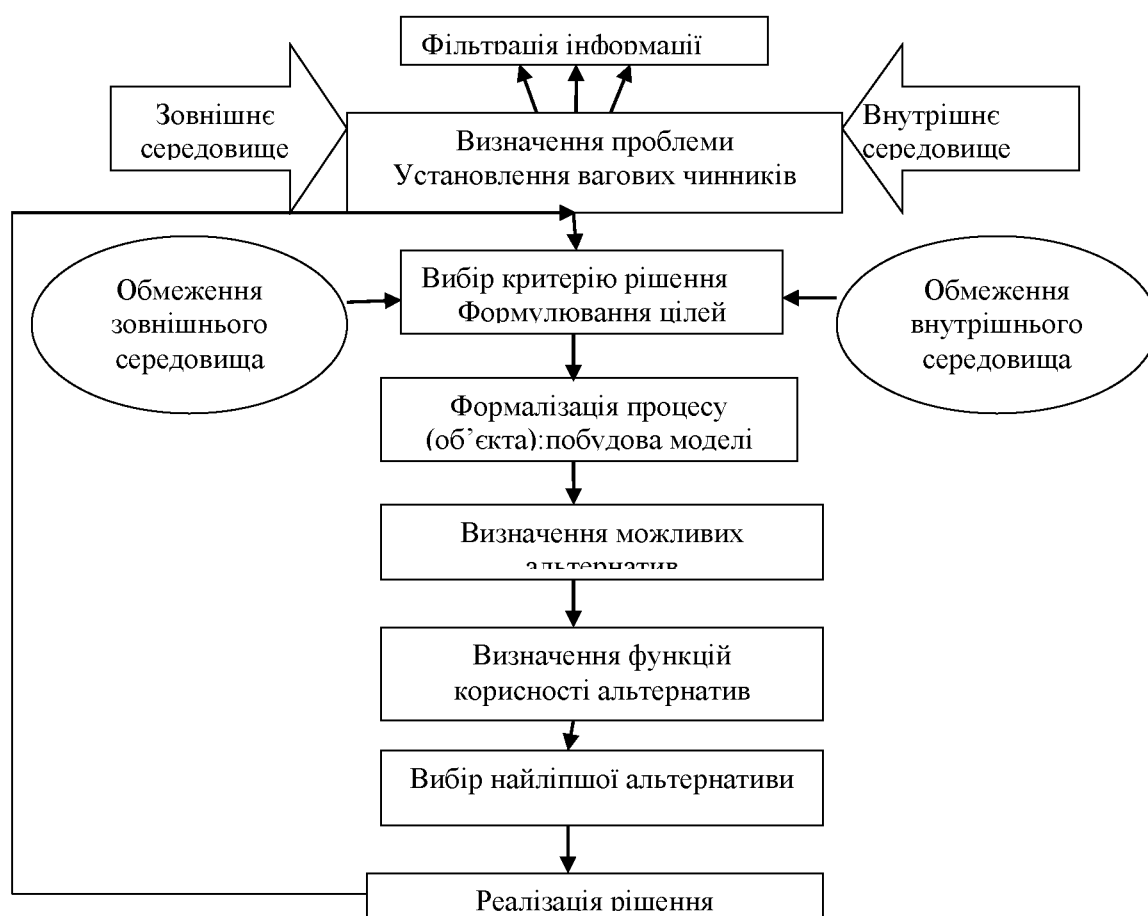


Рис. 2.2. Схема (алгоритм) процесу прийняття рішень операційним менеджером в ТОВ «Гарант-2005» Миргородського району

*Джерело: [розроблено автором за даними підприємства]*

У процесі управління операційною системою менеджер повинен уміти користуватися даними аналізу, підготовленими фахівцями. Важливо також бути здатним до організаційно-економічного мислення, вирізняти істотні чинники та зв'язки, що впливають на результат. Окрім цього, необхідно знати життєвий

цикл організаційного розвитку й методологію системного управління розвитком виробничої системи. Слід уміти розпізнавати проблеми інноваційного процесу, володіти навичками впровадження нових ідей.

Операційний менеджер повинен мати підготовку в галузі організації виробничих систем у цілому, організації технологічної частини виробництв, технології прийняття рішень, застосування програмно-цільових методів в управлінні розвитком виробничої системи й управлінні інноваційними процесами, управління персоналом в умовах організаційної перебудови.

Управління виробництвом у ТОВ «Гарант-2005» покликане допомагати найкращим чином розпорядитись наявними ресурсами, забезпечити від них максимальну віддачу. Таким чином, розробка виробничої програми пов'язана з одного боку з розрахунком потужностей, а з іншого – з показниками ринкової кон'юнктури, на підставі яких підприємство визначає обсяг і структуру виробництва продукції.

Кожне підприємство, незалежно від того, якою діяльністю воно займається чи в якій країні воно розташовано, є відкритою системою. Тобто воно знаходиться у постійних взаємостосунках із зовнішнім середовищем, яке у свою чергу глибоко торкається його життя. Всі зміни, які відбуваються в цьому середовищі не можна назвати ні повільними, ні передбачуваними. Воно здатне піднести великі несподіванки і нанести тяжкі удари кожному підприємству.

При прийнятті управлінських рішень в ТОВ «Гарант-2005» використовуються різні інструменти, що дозволяють покращити їх обґрунтованість. Одним з таких інструментів виступає саме аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на основі SWOT-аналізу (додатки В, Г).

Кількісна оцінка впливу кожної з сильних і слабких сторін підприємства на кожну з виявлених можливостей і небезпек проставляється усередині квадрантів на їх перетині.

Оцінка проводилася за певною шкалою:

0 – сильний негативний вплив;

1 – середній негативний вплив;

- 2 – слабкий негативний вплив;
- 3 – слабкий позитивний вплив;
- 4 – середній позитивний вплив;
- 5 – сильний позитивний вплив.

Таким чином, поставивши відповідні оцінки за розробленою шкалою було сформовано проблемні поля діяльності ТОВ «Гарант-2005» і стратегічні зусилля у подальшому рекомендовано спрямовувати саме туди, де вплив сильних сторін досліджуваного підприємства на ринкові можливості є найбільш сприятливим, а там де слабкі сторони загострюють ринкові небезпеки, повинні робитися заходи по усуненню негативної дії.

Графічна інтерпретація аналізу сильних та слабких сторін здійснюється за допомогою побудови стратегічного профілю підприємства.

Стратегічний профіль ТОВ «Гарант-2005» – зручний інструмент, який дає можливість керівникам, менеджерам і фахівцям зі стратегічного розвитку оцінити загальний рівень, силу та слабкість показників внутрішнього середовища підприємства, на які необхідно звернути увагу та запропонувати певний комплекс дій, що здатні привести до покращення ситуації.

Стратегічний профіль підприємства будується у вигляді матриці, з однієї сторони якої перелічуються показники внутрішнього середовища підприємства, а з другої – будується шкала експертних оцінок сили і слабкості підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Стратегічний профіль ХХХ «Назва підприємства»

Миргородського району, 2020 р.

Показники внутрішнього впливу на діяльність підприємства	Шкала					
	Слабкість			Сила		
	0	1	2	3	4	5
Постійний попит на продукцію						●
Швидке адаптування до потреб споживача				●		
Безвідходне виробництво				●		
Залежність від кліматичних умов						●
Коливання розміру прибутку в залежності від цін на сировину					●	
Застаріле обладнання			●			

Визначені вище бальні оцінки вписуються у відповідне значення шкали і показника, відзначаючи місце їхнього перетинання крапкою. Отримані оцінки на шкалі з'єднуються лінією. Процедура оцінки допомагає побудувати за кожною аналізованою компонентою профіль слабких та сильних сторін підприємства.

Сучасне маркетингове середовище, в умовах якого має діяти СТОВ «Злагода», все більше характеризується високим рівнем невизначеності, ризику, інтенсивною конкуренцією та швидкоплинністю ринкових змін. У такому режимі виникає необхідність реалізації ефективного стратегічного підходу, що забезпечив би підприємству відповідну реакцію на зовнішню динаміку. Завдання довгострокового успіху підприємства належить до загальних завдань управління і забезпечується, з одного боку, функцією стратегічного управління, а з іншого – реалізацією функцій маркетингу. Тому проблема взаємозв'язку і взаємопроникнення між концепціями стратегічного управління і маркетингу – одна з найважливіших проблем управління підприємством, розв'язання якої має теоретичне та практичне значення.

Щоб реалізувати загальний стратегічний план компанії, керівник виробництвом повинен прийняти ряд стратегічних рішень. Стратегічні рішення у сфері виробництва, звичайно, передбачають довгострокове скріплення ресурсів. Тактичні рішення є короткостроковими і служать для забезпечення виконання стратегічних рішень.

В умовах цінової конкуренції зміцнюють свої становище на ринку ті підприємства, які виробляють продукцію з високою ціновою конкурентоспроможністю, під якою розуміють ступінь можливого зниження товаровиробником ціни на свій товар порівняно з ринковою ціною, за якого забезпечується беззбитковість його виробництва [4, с. 134]. Для аналізу цінової конкурентоспроможності нами обрано кукурудзу на зерно, як один з найхарактерніших видів продукції, що виробляється переважною більшістю сільськогосподарських підприємств в тому числі і ТОВ «Гарант-2005».

Цінову конкурентоспроможність (ЦК) визначають за наступною формулою:

$$ЦК = \frac{(Ц - ПС)}{Ц}, \quad (2.1)$$

де  $Ц$  – ціна продажу 1 ц продукції;

$ПС$  – повна собівартість 1 ц продукції.

Для порівняння цінової конкурентоспроможності зерна кукурудзи розглянемо табл. 2.10, де зазначені дані про ціну продажу та повну собівартість зерна кукурудзи досліджуваного нами підприємства та ТОВ «Промінь-Приват», що збувають продукцію ДП «Миргородський КХП» за однією ціною.

Таблиця 2.9

**Вихідні дані для розрахунку цінової конкурентоспроможності кукурудзи на зерно ХХХ «Назва підприємства» та ТОВ «Промінь-Приват»**

Роки	Ціна продажу 1 ц, грн	Повна собівартість, грн	Цінова конкурентоспроможність
ТОВ «Гарант-2005»			
2018	98,7	82,4	0,165
2019	100,4	84,2	0,161
2020	111,0	88,9	0,199
Відношення 2020 р. до 2018 р.,%	112,5	107,8	120,6
ТОВ «Промінь-Приват»			
2018	98,7	87,4	0,114
2019	100,4	88,2	0,125
2020	111,0	99,8	0,122
Відношення 2020 р. до 2018 р.,%	112,5	114,2	107,0

Отже, необхідно зазначити, що за досліджуваний період зазнали зростання як ціна, так і собівартість 1 ц продукції досліджуваних підприємств – на 12,5 % (12,3 грн) та 7,8 % (6,5 грн) – у ТОВ «Гарант-2005» й 12,5 % (12,3 грн) та 14,2 % (12,4 грн) – у ТОВ «Промінь-Приват» відповідно.

Показник цінової конкурентоспроможності ТОВ «Гарант-2005» зріс з 0,165 до 0,199 чи 20,6 %, тоді як цей же показник для ПП «Імені Калашника» зріс на 7 %, що сталося внаслідок високої собівартості зерна кукурудзи за досліджуваний період.

Цінова конкурентоспроможність ТОВ «Гарант-2005» у 2020 р. складає 0,199 чи 19,9 % – цей результат означає, що підприємство для завоювання

місцевого ринку збуту має економічну можливість знизити ціну на кукурудзи на зерно проти рівня ринкової ціни на 19,9 % (22,08 грн. на 1 ц продукції) і не зазнавати при цьому збитків. Для ТОВ «Промінь-Приват» даний показник становить 0,122 чи 12,2 %, тобто дане підприємство має можливість знизити ціну проти ринкової лише на 13,54 грн на 1 ц продукції. Якщо підприємства перейдуть встановлену ціну, виробництво зерна кукурудзи на підприємствах буде збитковим.

Отже, показник ступеня цінової конкурентоспроможності продукції є прямим відображенням рівня ефективності його виробництва, а тому повинен всебічно аналізуватися і широко використовуватися менеджерами підприємства для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Загальний рівень цінової конкурентоспроможності зерна кукурудзи ТОВ «Гарант-2005» становить 0,886.

$0,101 - 0,114 = -0,043$  – отже, на 4,3 п.п. знизилась рентабельність продажу у звітному році та цінова конкурентоспроможність відповідно.

$0,101 + 0,011 = 0,112$  – отже, завдяки підвищенню ціни зерна кукурудзи на 11,2 п.п. відбулося зростання цінової конкурентоспроможності продукції.

$-0,011 - 0,114 = -0,125$  – внаслідок зростання собівартості на 12,5 п.п. відбулося зниження цінової конкурентоспроможності зерна кукурудзи.

Отже, порівнюючи загальний показник цінової конкурентоспроможності зерна кукурудзи двох господарств, виявлено, що ТОВ «Гарант-2005» має кращий показник, ніж безпосередній конкурент – ТОВ «Промінь-Приват» завдяки нижчому рівню собівартості продукції.

У висновку необхідно зауважити, що на дану продукцію впливає сезонність, що є її особливістю при встановленні ціни. Дана продукція є конкурентоспроможною, проте зростання собівартості продукції відбувається швидшими темпами, ніж ріст цін, що має негативний вплив для діяльності суб'єкта підприємницької діяльності. Під низькими витратами розуміють не просто меншу суму затрат, ніж у конкурентів, а здатність підприємства виробляти і збувати товар більш ефективно, ніж конкуренти. Щоб досягти цього, необхідно

організувати з меншими затратами і в стисліше строки весь цикл від виробництва товару до продажу кінцевому покупцеві.

«Профіль» є засобом чи інструментом візуального аналізу об'єкта. Для підвищення об'єктивності оцінки рекомендується проранжувати характеристики та інтегрувати.

Відбираються найсуттєвіші показники підприємства, які його характеризують, оскільки йдеться про розрахунок комплексного показника. Тобто відбирають такі показники, які характеризують підприємство за всіма аспектами діяльності. Тобто відбувається ідентифікація об'єкту за єдиною кількісною шкалою характеристик. Складовими маркетингового середовища молокопереробних підприємств є політико-правові, економічні, соціально-демографічні, технологічні фактори, споживачі, постачальники, конкуренти, контактні аудиторії, організація управління, маркетинг, технологія, персонал, фінанси, імідж підприємства тощо.

У даному випадку зростає роль первинної інформації, що збирається від споживачів, посередників, з інших джерел (за допомогою неформальних методів збору даних шляхом проведення маркетингової розвідки).

При побудові профілю показники можна групувати за характерними ознаками чи властивостями певної групи факторів. Тоді можна визначити зважений коефіцієнт за даною групою показників. Тобто, всі показники економічного фактору групуються, і за профілем розраховується зважений коефіцієнт підприємства щодо економічної ефективності.

Шкала впливу окремого фактора на маркетингове середовище підприємства виглядає наступним чином:

- 1 бал – знижений вплив;
- 2 бали – помірний вплив;
- 3 бали – високий вплив;
- 4 бали – дуже високий вплив.

Сукупний результат зваженої оцінки маркетингового середовища виробників зерна Миргородського району складає 38,38 – ТОВ «Гарант-2005», 33,94 – ТОВ «Промінь-Приват», 38,2 – ТОВ «Зоря-Агро»

відповідно. Можемо зробити висновок про те, що ТОВ «Гарант-2005» краще використовує можливості зовнішнього середовища та характеризується ефективним управлінням внутрішнього.

Розглянемо на рис. 2.1 складові середовища виробників кукурудзи на зерно.

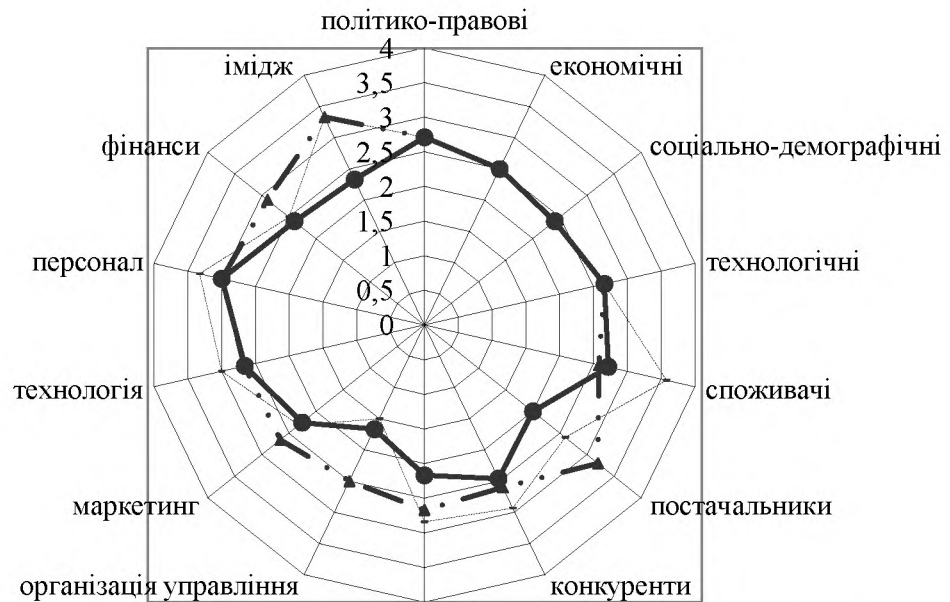


Рис. 2.3 Фактори макросередовища підприємств – виробників кукурудзи на зерно Миргородського району:

- контактна аудиторія:  
 –▼– ТОВ «Гарант-2005»  
 -•- ТОВ «Промінь-Приват»  
 --- ТОВ «Зоря-Агро»

Поряд з кількісною оцінкою об'єкта, зображується їхня графічна інтерпретація, яка дозволяє наочно продемонструвати позиції за якими присутнє відставання від конкурентів чи випередження їх результатів. Щільне розташування профілів вказує на достатньо жорстку конкуренцію виробників (додаток Д). Для побудови профілю товару вибираються найбільш значимі, з точки зору експертів, показники і прямокутне оціночне поле.

Продемонстрований багатокутник зображує порівняння складових маркетингового середовища. Профіль підприємства може бути використаний для оцінки її рівня конкурентоспроможності шляхом порівняння профілів конкурентних підприємств, побудованих на тому ж оцінному полі. Чим більша

площа профілю, тим вищій рівень збалансованості використання факторів зовнішнього середовища та ефективніше управління внутрішніми.

Організація управління виробничо-комерційною діяльністю в ТОВ «Гарант-2005» передбачає глибоко обґрунтоване планування асортименту виробництва продукції та збуту, збір інформації, дослідження і аналіз ринків, формування цін, налагодження реклами, товароруку, збутові операції тощо. Важливого значення набуває економічний розрахунок, мотивація виробничої діяльності і працівників, регулювання відносин між працівниками і клієнтами.

## **Висновки до розділу 2**

1. З 2016 по 2020 р загальна земельна площа підприємства залишилася практично без змін (зростає на 3 га). Зрушення у землезабезпеченості відбулися як за рахунок виведення із господарського обороту пасовищ та сіножатей, так і за рахунок скорочення площі ріллі на 71 га (13,6 %). Таким чином, сільськогосподарські угіддя представлені зараз лише ріллею.

2. Головною галуззю в ТОВ «Гарант-2005» є виробництво соняшнику, що займає перше місце за питомою вагою в товарній продукції (34,3 %). Виробничий напрям – технічно-зерновий з розвинутим виробництвом молока. Коефіцієнт спеціалізації даного підприємства дорівнює 0,221, тобто господарство характеризується низьким рівнем спеціалізації.

3. У ТОВ «Гарант-2005» в 2020 році порівняно з 2016 роком на підприємстві чистий дохід від реалізації продукції збільшився в 3,5 рази і становить в 2020 році 30925,0 тис. грн, що стосується чистого прибутку підприємства, то він на протязі досліджуваного періоду значно коливався і становить в 2020 році – 4127,0 тис. грн. В порівнянні з середньорайонними показниками чистий дохід від реалізації продукції в ТОВ «Гарант-2005» є нижчим на 18331,3 тис. грн (37,2 %), в той же час і собівартість є нижчою на 14458,5 тис. грн (35,0 %), також розмір чистого прибутку є нижчим за середньорайонний показник на 3872,8 тис. грн (48,4 %). В 2020 році порівняно з 2016

роком рентабельність збільшилася на 7,6 в.п. і становить 15,4 %, а порівняно з середньорайонним даний показник є нижчим на 4,0 в.п. Основні причини підвищення рентабельності відбулися внаслідок зниження собівартості основних видів продукції рослинництва та тваринництва, особливо на оплату праці, та зменшення адміністративних витрат та витрат на збут продукції.

4. Управління виробничо-комерційною діяльністю в ТОВ «Гарант-2005» Миргородського району здійснюється на принципах єдиноначальності. Весь колектив господарства підпорядковується директору, який має необхідні права в галузі управління. Він відповідає і за результат діяльності.

5. Управління виробництвом у ТОВ «Гарант-2005» покликане допомагати найкращим чином розпорядитись наявними ресурсами, забезпечити від них максимальну віддачу. Таким чином, розробка виробничої програми пов'язана з одного боку з розрахунком потужностей, а з іншого – з показниками ринкової кон'юнктури, на підставі яких підприємство визначає обсяг і структуру виробництва продукції.

6. Цінова конкурентоспроможність ТОВ «Гарант-2005» у 2020 р. складає 0,199 чи 19,9 % – цей результат означає, що підприємство для завоювання місцевого ринку збуту має економічну можливість знизити ціну на кукурудзи на зерно проти рівня ринкової ціни на 19,9 % (22,08 грн на 1 ц продукції) і не зазнавати при цьому збитків. Для ТОВ «Промінь-Приват» даний показник становить 0,122 чи 12,2 %, тобто дане підприємство має можливість знизити ціну проти ринкової лише на 13,54 грн на 1 ц продукції. Якщо підприємства перейдуть встановлену ціну, виробництво зерна кукурудзи на підприємствах буде збитковим.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку виробничо-комерційної діяльності підприємства

У складі комерційної діяльності для ТОВ «Гарант-2005» пропонується здійснити комплекс заходів, що пов'язані з покращенням збуту продукції, її конкурентоспроможності, застосуванням системи гнучких цін. Головними діями в цій сфері можуть бути поглиблене вивчення ринку збуту з метою пошуку нових покупців, підвищення конкурентоспроможності продукції на основі розробки і впровадження менеджменту якості, застосування особливої цінової стратегії і тактики, що спрямована на розширення ринків збуту за рахунок зниження цін за умови відшкодування поточних витрат.

У сфері виробничого менеджменту ТОВ «Гарант-2005» пропонується здійснити впровадження інноваційних рішень і технологій у виробничий процес, впровадження і вдосконалення менеджменту якості на підприємстві.

У сфері управління персоналом в ТОВ «Гарант-2005» пропонується провести раціоналізацію кадрової політики за рахунок внутрішніх переміщень, провести зміни у штатному розкладі підприємства шляхом введення нових посад маркетингової служби, уповноваженого з якості, фінансиста; управління персоналом слід здійснювати на основі принципів менеджменту якості.

На основі даної моделі системи якості повинно відбуватися впровадження системи менеджменту якості на ТОВ «Гарант-2005» як складової частини загального стратегічного менеджменту підприємства. Розглянемо тепер головні стратегії ТОВ «Гарант-2005», що впливають із основних цілей підприємства (табл. 3.1).

## Характеристика цілей і стратегій ХХХ «Назва підприємства»

### Миргородського району, 2022-2026 рр.

Цілі	Стратегія
1. Підтримання завойованого сегменту ринку і розширення його обсягів за рахунок диверсифікації виробництва, підвищення якості продукції.	1.1. Впровадження менеджменту якості; 1.2. Розширення маркетингової діяльності; 1.3. Впровадження ефективних цінових стратегій; 1.4. Впровадження інноваційних рішень і технологій.
2. Оптимізація використання земельних ресурсів підприємства	2.1. Застосування енергозберігаючих технологій у виробництві; 2.2. Повне завантаження виробничих потужностей; 2.3. Оптимізація посівних площ культур
3. Нарощення обсягів прибутку і ефективний його розподіл	3.1. Залучення кредитних фінансових ресурсів на освоєння нових видів продукції; 3.2. Жорсткий контроль за станом дебіторської заборгованості і підвищення рівня поточної заборгованості

Таким чином, ми визначили основні стратегії, придатні для застосування в управлінні ТОВ «Гарант-2005». Для успіху даних стратегій суттєве значення мають умови, з яких складаються потенційні можливості управління підприємством.

Одним із найважливіших аспектів повної стратегії організації є її комерційна діяльність і, зокрема, маркетингова стратегія. У табл. 3.2 представлені деякі основні види маркетингових стратегій, які розробляються для різних типів операцій.

Однак різні за спеціалізацією організації можуть конкурувати за трьома основними характеристиками товарів чи послуг, які вони виробляють: якість – показниками якості є відповідність характеристик продукту до вимог та зручність для використання замовником за призначенням; ціна – відповідність вартості продукту можливостям реальних та потенційних клієнтів, а також, її прийнятність у порівнянні з якістю або іншими співвідношеннями «ціни та якості» подібної продукції, що є на ринку; наявність або можливість створення організацією продукції в межах прийняттого, конкурентно-необхідного часу. Щоб досягти успіху на ринку, продукт повинен відповідати всім трьом.

## Маркетингові стратегії, пов'язані з різними типами діяльності

### ТОВ «Злагода» Миргородського району

Тип операції	Тип продукту	Характеристика процесу	Ринкова стратегія
Надання послуг Проект Виготовлення товарів на замовлення	Створення продукту (товару або послуги) відповідно до вимог замовника	Залучення спеціалістів широкого профілю та використання універсального обладнання; акцентування уваги на якості, гнучкості та правильно організованому плануванні роботи на початкових етапах	Продавати можливості та здатності організації, які можуть змінюватися відповідно до побажань споживачів; підвищення якості роботи та досягнення мінімальних термінів поставки
Масове обслуговування	Надання стандартизованих послуг	Використання спеціального обладнання	Продавати характеристики послуг, які користуються попитом
Виробничий процес	Виробництво продукції, спроектованої відповідно до ідентичних вимог великої кількості потенційних споживачів	Залучення працівників, які мають вузьку спеціалізацію та використання спеціального обладнання (можливо, з елементами автоматизації); акцентування уваги на ефективності та контролі витрат; налагоджена система дистрибуції, що завжди має запаси необхідної продукції	Продавати характеристики товару, що користуються попитом, які вже властиві продуктові плюс відповідність ціни, наявності та обслуговування. Дослідження ринку є дуже важливим для забезпечення відповідності характеристик продукції вимогам ринку

Сильні та слабкі сторони операційних процесів організації мають великий вплив на успіх повної стратегії організації, тому при її формулюванні повинні бути повністю враховані можливості операцій. Одним із шляхів отримання реальної інформації про можливості функціональних областей організації є залучення лінійних менеджерів до процесу стратегічного планування.

Плановий відділ ТОВ «Гарант-2005» збирає та передає інформацію про економічний стан, технологічний розвиток організації, діяльність конкурентів тощо. Лінійні менеджери аналізують ситуацію та вносять пропозиції стосовно дій організації в умовах, що склалися. Однією з причин потреби в складанні довготермінових планів є необхідність розрахунку можливостей організації у відповідності із зміною умов. Прийняття рішень у таких сферах, як набір та

навчання персоналу, вибір обладнання та розміщення потужностей повинно бути сумісне із загальною стратегією організації. Такі рішення не можуть бути втілені у життя протягом недовгого терміну часу – зміни такого роду повинні проводитися поступово, використовуючи повний потенціал операційних ресурсів для досягнення цілей та здійснення місії організації. Операційна функція сприяє визначенню компетентності організації, тобто сфери діяльності, в якій організація намагається виділитися, позначаючи коло конкурентів та споживачів.

Отже, одним із найважливіших факторів успішної діяльності ТОВ «Гарвнт-2005» є налагоджування чітко організованої підсистеми стратегічного управління, яка б на основі глибокого аналізу наявних тенденцій у попиті на сільськогосподарську продукцію в Полтавському регіоні, реальної оцінки власних можливостей і розрахунку гарантованого беззбиткового обсягу виробництва кінцевої продукції.

Сьогодні переважна більшість аграрних підприємств зіткнулися із проблемами розвитку комерційної діяльності: збут власної продукції, конкурентна боротьба, відсутність інформації про попит на власну продукцію, про споживачів тощо. З усього вищесказаного обґрунтованою є думка про важливість створення у сільськогосподарських підприємствах служби маркетингу, яка б цілеспрямовано займалася виконанням обов'язків у сфері маркетингу. Об'єктивною вимогою в сучасних ринкових умовах є використання маркетингу всіма суб'єктами господарювання. Не є виключенням і підприємства АПК.

При формуванні організаційної структури маркетингу слід враховувати види сільськогосподарської продукції, що виробляється чи переробляється, тривалість її життєвого циклу, схеми просування товару до споживача, ринки збуту агропромислової продукції, характер споживання й поведінки покупця при його виборі.

У ТОВ «Гарант-2005» є можливість запропонувати наступний варіант розвитку підсистеми управління комерційною діяльністю. Структурне

місцеположення даної служби залежить від ступеня розвитку і особливостей організації (Рис. 3.1).

Формування організаційної структури системи управління збутовою діяльністю включає наступні етапи:

- структуризація цілей системи управління збутом;
- визначення складу функцій управління, що дозволяють реалізувати цілі системи;
- формування складу підсистем організаційної структури;
- встановлення зв'язків між підсистемами організаційної структури;
- визначення повноважень і відповідальності підсистем;
- розрахунок трудомісткості функцій і чисельності підсистем;
- побудова конфігурації організаційної структури.

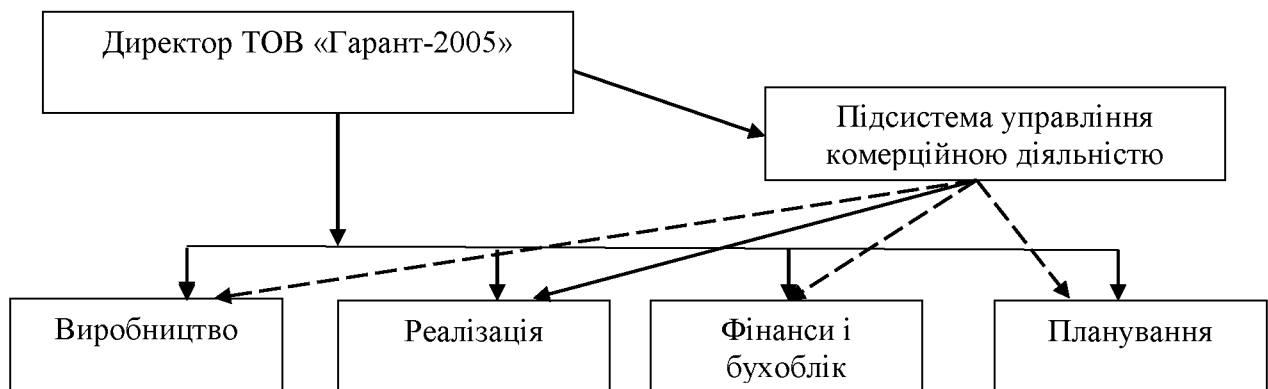


Рис. 3.1. Рекомендована система управління виробничо-комерційною діяльністю в ТОВ «Гарант-2005» Миргородського району, 2022-2026 рр.

Важливим етапом побудови організаційної структури управління є попереднє формування складу її підсистем. Під підсистемою організаційної структури можна розуміти підрозділ (ряд підрозділів) або посадовець, що реалізовує певну мету за допомогою виконання функцій управління.

Пропонована організаційна структура системи управління комерційною діяльністю для ТОВ «Гарант-2005» орієнтована на не досить велику організацію з обмеженими фінансовими можливостями. У загальному випадку дану структурну побудову можна розглядати не тільки як організаційне

закріплення різних підсистем, але і як можливу структурування виконуваних системою управління маркетингом основних функцій.

Особливості тієї або іншої організації (головним чином її розмір) визначають видозміну організаційної структури системи управління маркетингом. Варіанти видозміни організаційної структури можуть залежати від можливостей організації (в першу чергу фінансових) сформувати той або інший підрозділ. Крім того, важливу роль виконує досягнутий методичний, кадровий потенціал, який впливає на ступінь участі зовнішніх консультативних фірм в реалізації тієї або іншої цільової задачі.

При нечисленному персоналі і відповідно незначній сумарній трудомісткості функцій системи управління збутом виконання окремих задач може бути доручене конкретному фахівцю, а не підрозділу. У будь-якому випадку, незалежно від особливостей організації, склад функцій системи управління збутом залишається постійним. Міняється тільки трудомісткість їх виконання.

Ряд функцій може бути переданий іншим підрозділам, що не входять структурно в службу управління маркетингом. Окремі функції можуть виконувати підрозділи технічного розвитку. Деякі функції (наприклад, інформаційною забезпечення системи управління маркетингом) можуть бути передані в компетенцію підрозділу по організації управління.

В співпраці з керівником та головними спеціалістами ТОВ «Гарант-2005» були визначені основні характеристики сильних і слабких сторін в діяльності підприємства. Після цього їм було запропоновано за спеціальною шкалою (рис. 3.2) оцінити рейтинг кожної характеристики для досліджуваного підприємства і основних його конкурентів в Полтавському районі.

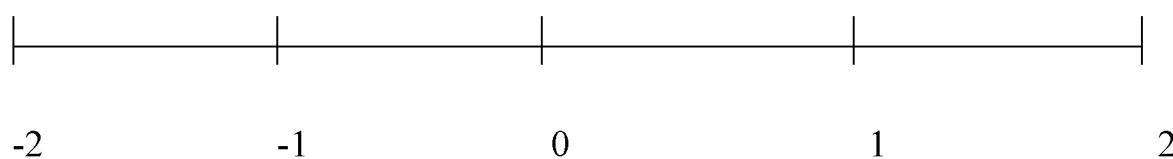


Рис. 3.2 Шкала оцінки рейтингу кожної характеристики для досліджуваного підприємства і основних його конкурентів, бали.

Узагальнення результатів проведеного дослідження подано в табл. 3.3.

Із шістнадцяти поданих в таблиці характеристик обираються ті, що набрали найбільшу та найменшу кількість балів, вони, відповідно, і будуть сильними і слабкими сторонами діяльності підприємства, а також його конкурентів.

Таблиця 3.3

**Оцінка сильних і слабких сторін діяльності ХХХ «Назва підприємства» в порівнянні з конкурентами, 2022 р.**

Показник	ТОВ «Гарант-2005»	ТОВ «Промінь-Приват»	ТОВ «Зоря-Агро»
Ступінь регіонального розвитку	1,0	1,0	2,0
Забезпеченість сировиною й енергією	1,0	0,8	1,0
Використання нової техніки і технологій	-0,5	-0,5	0,3
Попередження забруднення відходами оточуючого середовища	0,7	0,7	0,7
Структура покупців	0,3	0,2	0,2
Якість продукції	1,5	0,9	0,8
Організація збуту	-0,7	0,4	1,7
Рівень цін	1,8	1,2	1,0
Собівартість продукції	1,5	1,1	1,0
Реклама (маркетинг)	0,2	0,3	1,7
Ефективність використання виробничих потужностей	1,2	1,2	1,7
Кадровий потенціал	1,6	1,4	1,5
Продуктивність праці	1,3	1,2	1,6
Рівень рентабельності	0,8	-0,1	1,3
Імідж як партнера	1,8	0,5	0,8
Рівень управління фінансовою діяльністю	1,3	0,9	0,8

Причому за такими характеристиками як імідж партнера, рівень цін на продукцію і послуги та якість продукції ТОВ «Гарант-2005» значно випереджає аналогічні показники конкурентів. Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності ТОВ «Гарант-2005» є організація збуту та можливості використання нової техніки і впровадження новітніх технологій. На цих двох стратегічних прогалинах підприємству необхідно зосередити увагу при розробці стратегії і формуванні стратегічних позицій підприємства.

Результати дослідження можливостей і загроз підприємству з боку зовнішнього середовища узагальнюються в табл. 3.4

Можливості ТОВ «Гарант-2005» полягають в розширенні асортименту продукції та розширенні ринків збуту продукції, що виробляється на підприємстві.

Таблиця 3.4

**Можливості і загрози діяльності ХХХ «Назва підприємства» за результатами опитування керівників підприємства, 2022 р.**

Показник	ТОВ «Гарант-2005»	ТОВ «Промінь-Приват»	ТОВ «Зоря-Агро»
Розширення асортименту	1,2	1,0	2,0
Розширення ринків збуту	1,2	0,8	1,3
Модернізація обладнання	1,0	0,9	1,5
Впровадження нових технологій	0,5	0,6	1,2
Зниження цін	0,7	0,5	1,0
Покращення управління	0,5	0,4	0,7
Перепрофілювання підприємств галузі	0,2	0,3	0,7
Удосконалення роботи з покупцями	0,7	0,7	0,7
Зниження конкурентоспроможності продукції	0,2	0,3	1,2

Узагальнення результатів проведеного аналізу показано у матриці SWOT-аналізу, яка побудована у двох векторах: стан зовнішнього середовища (горизонтальна вісь) і стан внутрішнього середовища (вертикальна вісь) (рис. 3.8).

Кожен вектор розбитий на два рівні. У зовнішньому середовищі розмежовують можливості і загрози, а у внутрішньому середовищі – силу і слабкість потенціалу підприємства. У матрицю вписані найбільш значущі елементи SWOT-аналізу, що були виявлені в процесі позиціювання. На перетині окремих складових груп факторів сформовані чотири квадранти, для кожного з яких формуються стратегічні вказівки, що приймаються до уваги при розробці загальної стратегії підприємства. Поле «Сила – Можливості» – передбачає розширення ринків збуту за рахунок високого ділового іміджу, як державного підприємства, ТОВ «Гарант-2005», прийнятного рівня цін, високої якості продукції, гнучкої системи ціноутворення.

		Стан зовнішнього середовища ТОВ «Гарант-2005»	
		<u>Можливості:</u>	<u>Загрози:</u>
Стан внутрішнього серед ТОВ «Гарант-2005»	<u>Сильні сторони:</u>	1. Розширення ринків збуту 2. Розширення асортименту	1. Зниження конкурентоздатності продукції 2. Перепрофілювання підприємства.
	<u>Слабкі сторони:</u>	1. Рівень цін 2. Імідж як партнера 3. Якість продукції 4. Кадровий потенціал	Розширення ринків збуту за рахунок високого ділового іміджу, прийняттого рівня цін, високої якості продукції, гнучкої системи ціноутворення. Зниження собівартості виробництва продукції.
		1. Організація збуту 2. Використання нової техніки і нових технологій 3. Організація маркетингу 4. Відсутність ефективного стратегічного управління	Розширення ринків збуту за рахунок впровадження ефективного маркетингу. Оптимізація складу машино-тракторних агрегатів при виконанні основних агротехнічних операцій.
			Впроваджувати на підприємстві систему ефективного стратегічного управління, застосовувати нову техніку і нові технології. Організація збуту на базі ефективного маркетингу

Рис. 3.3. Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Гарант-2005» Миргородського району, 2022-2026 рр.

Поле «Слабкість – Можливості» – націлює дії керівництва підприємства на подолання слабких сторін внутрішнього потенціалу за рахунок використання можливостей, а саме: розширення ринків збуту за рахунок впровадження ефективного маркетингу.

Поле «Сила – Загрози» – орієнтує на боротьбу з небезпеками за рахунок використання внутрішніх резервів, тобто високий імідж підприємства як ділового партнера, якість продукції й прийнятний рівень цін у майбутньому можуть захистити підприємство від несприятливих факторів зовнішнього середовища.

Поле «Слабкість – Загрози» – задає необхідність вироблення такої стратегії, яка б дозволила підприємству зміцнити свій потенціал і відвернути загрози, що можуть виникнути з боку зовнішнього середовища. Для ТОВ «Злагода» до таких заходів належать: організація збуту на основі

високоєфективного маркетингу, застосування нової техніки і нових технологій, а також впровадження ефективної системи стратегічного управління.

Отже, ТОВ «Гарант-2005» має реальні можливості успішної діяльності на ринку за умов, коли будуть враховані сильні сторони і можливості, розроблені шляхи подолання загроз і слабких сторін. SWOT-аналіз показав, що управління збутом для ТОВ «Гарант-2005» виступає важливою стратегічною зоною господарювання. Сертифікована система менеджменту є гарантією високої стабільності і стійкості підприємства, і від неї прямо пропорційно залежить рівень його конкурентоспроможності.

Найбільшими конкурентами підприємства є ТОВ «Промінь-Приват» та ТОВ «Зоря-Агро» Миргородського району. Тому доцільно проаналізувати купівельні переваги нашого підприємства порівняно із конкурентами, а також визначити внутрішню силу фірми.

Таблиця 3.5

**Порівняльний аналіз (купівельні переваги) ХХХ «Назва підприємства» та конкурентів Миргородського району**

Фактори	Максимальна кількість балів	ТОВ «Гарант-2005»	ТОВ «Промінь-Приват»	ТОВ «Зоря-Агро»
Продукція чи послуги	10	8	8	9
Ціна	10	10	8	8
Собівартість	10	7	7	8
Якість	10	10	7	9
Технічне обслуговування	10	10	9	8
Імідж	10	8	7	10
Значення для споживача	10	9	7	10
Популярність підприємства	10	9	8	10
Зв'язки з споживачем	10	9	7	10
Місце розташування	10	8	7	9
Час доставки	10	7	6	8
Політика кредитів	10	3	7	5
Соціальне значення	10	7	7	9
Загальна кількість балів	130	105	95	113

Як свідчать дані таблиці 3.5, ПП «Імені Калашника» має найбільші купівельні переваги, що пов'язано передусім з тим, що дане підприємство вже

досить довгий час функціонує на ринку і встиг на ньому зайняти свою нішу. Наше підприємство займає друге місце серед наявних конкурентів через низький асортимент, менший імідж недостатнє використання політики кредитів, але в той же час воно лідирує в таких показниках як ціна, якість, технічне обслуговування, що є більш важливими для функціонування підприємства.

Проаналізуємо у таблиці 3.6 внутрішню силу фірми, яка є основою не лише господарської діяльності, але й дає змогу протистояти негативним зовнішнім змінам.

Таблиця 3.6

**Порівняльний аналіз внутрішньої сили  
XXX «Назва підприємства» Миргородського району**

Фактори	Максимальна кількість балів	ТОВ «Гарант-2005»	ТОВ «Промінь-Приват»	ТОВ «Зоря-Агро»
Фінансові джерела	10	8	7	6
Технологія	10	10	10	9
Можливість збуту	10	8	9	9
Можливість постачання	10	10	8	7
Ефект масштабу	10	8	10	8
Торгова мережа	10	7	9	6
Життєвий цикл товару	10	10	10	10
Стратегічне партнерство	10	9	7	7
Етика фірми	10	9	9	9
Патент (торгова марка)	10	7	10	9
Загальна кількість балів	100	86	89	80

Виходячи даних таблиці 3.6, можна відмітити, що наше підприємство, порівняно з конкурентами, має досить велику внутрішню силу, яку пізніше можна перетворити в купівельні переваги. Одним з важливих етапів маркетингового аналізу є характеристика кількісних і якісних показників ринку, що створює базу для прогнозу обсягу продаж.

Стратегічними цілями ТОВ «Гарант-2005» є розширення ринку збуту та виробництва (потужності та асортименту), задоволення потреб споживачів та збільшення розмірів прибутку.

Тактичні цілі ТОВ «Гарант-2005»:

- завоювання певної ніші на ринку і затвердження своєї позиції на ньому;

- формування позитивного іміджу продукції;
- пошук резервів зниження собівартості виробництва.

Таким чином, основними каналами розповсюдження готової продукції ТОВ «Гарант-2005» стануть нульові та одно рівневі канали. Це дозволяє мінімізувати ціну на продукцію для кінцевого споживача і підтримувати обсяги продажу на відносно стабільному рівні.

Аналіз витрат на якість проводиться в основному з метою визначення найважливіших і першочергових задач по підвищенню якості. У залежності від цілей, задач аналізу на якість і можливостей одержання необхідної інформації методи керування витратами можуть бути різні. На це впливає і проходження продукцією визначеного етапу діяльності підприємства.

Політика підприємства є спрямована на досягнення високої якості. Вміло організований аналіз витрат на якість і витрат браку може стати джерелом значної економії для підприємства, а також може підвищити імідж підприємства в очах потенційних клієнтів.

На аналізованому підприємстві розробку заходів щодо удосконалення методів контролю якості виготовлення продукції, впровадження прогресивних методів контролю, виявлення причин і винуватців браку здійснює відділ технічного контролю.

ТОВ «Гарант-2005» виконує такі завдання як регулювання відносин із замовниками, регулювання якості виробів, що випускаються, координація робіт всіх відділів, виробничих ділянок підприємства. що направлена на забезпечення стабільного високого рівня якості продукції підприємства. ТОВ «Гарант-2005» контролює якість сировини, напівфабрикатів по всьому виробничому циклу, а також здійснює контроль якості готової продукції.

Головна перевага ефективної системи забезпечення якості підприємства полягає в тому, що вона гарантує портфель замовлення виробникові, тобто його виживання в умовах ринкових відносин та конкурентної боротьби. Неабияке значення для виживання має також зниження обсягу та питомої ваги прихованого виробництва, пов'язаного з переробкою продукції, та налагодження браку, тобто підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Ось

чому центр ваги конкурентної боротьби за ринок збуту явно переміщується у бік якості продукції та послуг, особливо – засобів виробництва.

Тобто виробництво високоякісної продукції дає потрійний зиск: зниження виробничих витрат, підвищення чистого доходу, розширення вітчизняних ринків збуту та вихід на міжнародний ринок.

Відповідно до запропонованих головних і специфічних цілей майбутньої діяльності ТОВ «Гарант-2005» спробуємо розробити стратегічні та фінансові цілі маркетингової діяльності ТОВ «Гарант-2005»

– збільшення долі ринку зокрема в межах Полтавської області та в цілому по Україні;

– досягнення надійного положення в галузі;

– підвищення якості продукції;

– підвищення репутації підприємства;

– підвищення конкурентоздатності на міжнародних ринках;

– збільшення можливостей росту;

– задоволення потреб споживачів.

– швидке зростання грошових надходжень;

– збільшення прибутку на вкладений капітал;

– забезпечення міцного фінансового положення;

– впровадження більш диверсифікованої база для отримання прибутку;

– підвищення можливості отримання стабільного прибутку в період економічних спадів.

При використанні програмного моделювання ми спробуємо визначити оптимальний обсяг реалізації продукції за умови, що сумарний обсяг реалізації молока знаходиться в межах 14608-17768 ц.

Короткостроковою моделлю прогнозування попиту є трендова модель, основою якої є часові ряди (ряди динаміки). Їх вивчення є важливим для дослідження економічної динаміки часу. Серед інших використовують рівняння прямої.

**Вихідні дані для розрахунку прогнозу реалізації молока  
ХХХ «Назва підприємства» Миргородського району**

Роки			
2019		2020	
Місяці	Обсяги продаж, ц	Місяці	Обсяги продаж, ц
1	1002,5	1	1424,8
2	1023,5	2	1420,9
3	1020,4	3	1427,8
4	1128,0	4	1519,7
5	1287,9	5	1617,9
6	1319,3	6	1622,3
7	1348,1	7	1624,2
8	1387,3	8	1520,3
9	1420,8	9	1523,2
10	1320,7	10	1418,8
11	1228,2	11	1324,7
12	1121,3	12	1323,4
Всього	14608	Всього	17768

Трендова модель характеризується тим, що дані зростають або зменшуються на протязі тривалого часу. Основна властивість – тренд. Тренд – довгострокова компонента, що відображає зростання чи спадання часового ряду протягом тривалого періоду. Дана модель найбільш популярна у прогнозуванні. Вона базується на тому, що обсяг і структура попиту характеризується деякою інертністю, тобто споживання із запізненням, пристосовується до умов, що змінилися. Інертність у даному випадку означає неможливість довільно і у будь-який час змінити не тільки структуру, а й звички споживання населення.

Модель застосовується у випадку, якщо встановлено, що знайдені закономірності будуть діяти на деякому проміжку часу у майбутньому. Найпростіша модель попиту базується на виділенні одного головного фактора, який визначає доходи, ціни чи обсяги збуту (продажу продукції). Така модель має назву ескізної.

Для проведення розрахунків відповідно до наведеної задачі ми використовуємо прикладну програму, а саме: Microsoft Excel (Додаток Е).

Отже, за даними додатку Е нами був складений прогноз продажу продукції товариства на наступні 3 місяці; за допомогою лінійного тренда ми

спостерігаємо необхідність зростання виробництва у наступних періодах. У ході розрахунків отримуємо наступну функцію:  $V = 18,576 \cdot x + 1116,4$ .

Отриманий результат вказує на те, що 1116,4 ц – вирівняний обсяг продажу досліджуваної продукції або середній рівень продажу продукції за відповідний термін; 18,576 ц – щомісячне зростання реалізації продукції, що відбувається за цей же період. Отже, в результаті проведених розрахунків, прогноз на наступні три місяці продаж молока для даного підприємства складає – 1135 ц, 1153,6 ц, 1172,1 ц відповідно.

Далі сформулюємо стратегічні напрямки розвитку портфеля бізнесу ТОВ «Гарант-2005». З проведеного аналізу можна зробити висновок, що всі досліджувані стратегічні підрозділи господарства є перспективними, однак, для досягнення високих результатів діяльності господарства в цілому, необхідно застосувати для кожного окремого підрозділу наступні стратегії:

Стратегія 1. Для зерна озимої пшениці слід застосувати стратегію розвитку, оскільки конкурентоспроможність господарства по його виробництву досить висока, крім того це один з профільюючих напрямків діяльності господарства. Отже, необхідно:

- підвищення гнучкості цінової політики: впровадження знижок (сумарна вартість знижок не повинна перевищувати 0,1 % вартості реалізованого зерна);
- заключення форвардних угод з покупцями з метою реалізації продукції в визначені терміни. Це дозволить зменшити витрати на зберігання продукції, знизити її собівартість, а відповідно отримати додаткові прибутки. До того ж, існує можливість для товаровиробника одержати передоплату та використати її для виробництва продукції.

Стратегія 2. Кукурудза на зерно займає найкращу позицію серед інших видів продукції у господарстві. Отже, для них слід застосувати стратегію розвитку та підтримання конкурентних переваг, зокрема:

- використання адресної реклами для збільшення обсягів продажу;
- підвищення врожайності, за рахунок дотримання агротехнічних вимог вирощування культури. В результаті підвищення врожайності можна

значно скоротити посівні площі, а отже більш раціонально використувати матеріальні засоби господарства, транспорт, трудові ресурси, щоб забезпечити високий кінцевий результат.

Стратегія 3. Для соняшнику необхідно застосувати стратегію розвитку, оскільки виробництво соняшнику є дуже привабливим, рентабельним і високоліквідним. Насіння соняшнику збувається господарством швидко і приносить непоганий прибуток. Отже, для розвитку цього підрозділу слід:

- впровадити у виробництво високоврожайні та високоолійні сорти соняшнику, насіння яких містить до 55 % олії, що збільшить обсяги виробництва та підвищить прибуток від реалізації;
- раціонально розміщувати посіви.

Згідно з визначенням стратегічного набору, необхідною є координація стратегій різного типу. Підприємство може досягти загальних цілей за умови збалансованості стратегій, обґрунтованості взаємодії окремих видів «стратегічному наборі», що сприяє їхньому взаємо підсиленню, тобто досягненню ефекту синергії. «Сила» загальних стратегій підприємства збільшується за допомогою збалансованості «портфеля», де відображено напрямки його діяльності. Окремі напрямки діяльності реалізуються ефективно, коли функціональні та ресурсні стратегії узгоджені та пристосовані одна до одної та до стратегій вищого рівня. Координація між окремими видами стратегій – це «концептуальний клей», що поєднує окремі види діяльності – як виробничі (бізнесові), так і управлінські.

Одна з головних цілей стратегічного управління на підприємстві – забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності і їх ефективного використання для якнайкращого досягнення поставлених стратегічних цілей.

Стратегічні цілі для того, щоб бути досягнутими в майбутньому, вже сьогодні потребують рішень щодо витрат ресурсів. Майбутнє завжди невизначене, тому витрати ресурсів завжди супроводжуються тим чи іншим рівнем ризику.

Нами запропоновано три стратегії розвитку стратегічних підрозділів, що входять в портфель бізнесу ТОВ «Гарант-2005». Для оцінки ефективності запропонованих заходів проаналізуємо витрати на фінансування даних стратегій та планові прибутки від їх реалізації.

Отож, проаналізуємо економічний ефект від реалізації стратегій в ТОВ «Гарант-2005» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Економічний ефект від реалізації виробничо-комерційних стратегій в ХХХ «Назва підприємства» Миргородського району на 2022-2026 рр.**

Стратегія	Витрати, тис.грн	Очікувані прибутки, тис.грн	Результат (+/-), тис.грн
Стратегія 1 в т. ч.: – підвищення гнучкості цінової політики: впровадження знижок (сумарна вартість знижок не повинна перевищувати 0,5 % вартості реалізованого зерна); – заключення форвардних угод з покупцями.	42,3	85,2	42,9
Стратегія 2 в т. ч.: – використання адресної реклами для збільшення обсягів продажу; – підвищення врожайності кукурудзи.	122,7	188,7	66,0
Стратегія 3 в т. ч.: – впровадження у виробництво високоврожайних та високоолійних сортів соняшнику, насіння яких містить до 55 % олії; – раціональне розміщення посівів.	420,1	490,1	70,0
Разом	585,1	764,0	178,9

Як бачимо за даними таблиці 3.8 загальна сума витрат на фінансування заходів для реалізації запропонованих стратегій складе 585,1 тис. грн.

Ця сума становить приблизний розмір прибутку, який отримало ТОВ «Гарант-2005» в 2016 р., тобто комплекс запропонованих стратегій може бути застосований в діяльності господарства частково за власні кошти.

Від реалізації запропонованого комплексу стратегій плановий економічний ефект буде дорівнювати 178,9 тис. грн, тобто рентабельність витрат складе 30,6 %. Таким чином, застосування розробленого нами комплексу маркетингових стратегій для розвитку ТОВ «Гарант-2005» дозволить

досліджуваному господарству отримати додаткові прибутки і бути лідером на тих ринках, де воно функціонує.

### **3.2. Економічний ефект удосконалення управління розвитком системи виробничо-комерційної діяльності підприємства**

Крім розвитку комерційної діяльності важливе місце в підвищенні прибутковості підприємства займає і удосконалення виробничої діяльності. Для підвищення ефективності виробництва продукції галузі рослинництва ТОВ «Злагода» необхідне оновлення машино-тракторного парку, зокрема придбати ґрунтообробну техніку для ґрунтозахисного землеробства.

Це дозволило б економити паливе, мінеральні добрива, пестициди, робочий час, мати вологонакопичуючий ефект, що в умовах господарства є запорукою отримання високих врожаїв культур, які вирощують.

В даний час для підприємства є актуальним поєднання мінімального обробітку з «нульовим», тобто посівом у необроблений ґрунт. Сьогодні ґрунтово-кліматичні умови ТОВ «Гарант-2005» дозволяють зробити це у співвідношенні: 63-71 % – мінімального обробітку і 33-40 % – посів у необроблений ґрунт. Це також є напрямком подальшого енергозбереження, оскільки, при «нульовому» обробітку ґрунту виключаються 1-2 технологічні операції, на які раніше викориТОВувалось паливе. Порівняльну ефективність існуючого і проектного комплексу машин наведено в табл. 3.9.

Нами пропонується придбати для підприємства трактор MASSEY FERGUSON 8650 (потужністю 570 кінських сил) вартістю 2,1 млн. грн з комплексом необхідних ґрунтообробних та посівних машин (посівна система Horsch CO18 (ширина захвату 18 м), вартістю 640 тис. грн та борону карусельного типу Kuhn HR 12003DR (ширина захвату 18 м), вартістю 450 тис. грн).

Таблиця 3.9

**Порівняльна оцінка існуючого і проектного комплексу ґрунтообробних машин для передпосівного обробітку та посіву зернових культур в ТОВ «Злагода» Миргородського району, 2022 р.**

Показники	Існуюча технологія, 2020 р.	Проектowana технологія, 2020 р.	Проектowana технологія до існуючої	
			+, -	%
Обсяг робіт, ум.ет. га	2510	2510	0	100,0
Кількість машинно-тракторних агрегатів, шт.	8 (на базі трактора Т-150К)	1	-7	12,5
Необхідна чисельність обслуговуючого персоналу	14	2	-12	14,3
Вартість додаткового обладнання, тис. грн	–	3190,0	x	x
Добова продуктивність комплексу машин, га	98	102	4	104,1
Тривалість проведення робіт, дн.	25,6	24,6	-1,0	96,1
Витрати пального на 1 га, л.	44,5	21,5	-23,0	48,3
Собівартість передпосівного обробітку та посіву 1 га, грн	458,25	243,50	-214,75	53,1
Річна економія, тис. грн	–	-539,0	x	x
Термін окупності, років		5,9	x	x

У разі застосування запропонованого комплексу машин тривалість робіт скоротиться на 1 день (5,9 %), кількість зайнятих механізаторів на 12 осіб (85,7 %). Вивільнених механізаторів пропонується переводити до галузі тваринництва, яка розвивається на підприємстві особливо високими темпами. Переведені працівники будуть працювати на механізованих роботах.

Витрати пального на 1 га зменшуються на 23,0 л. (51,7 %). За рахунок цього собівартість передпосівного обробітку та посіву 1 га скоротиться на 214,75 грн (46,9 %). Річна економія при цьому лише на передпосівному обробітку та посіві зернових та зернобобових культур складе 539 тис. грн, а термін окупності 5,9 року. Все обладнання планується закупити за власні кошти.

Одним із напрямів вдосконалення інноваційної діяльності є пошук технологій, які вписуються в природні закони ґрунтоутворення з метою підвищення урожайності культур і зменшення собівартості вирощеної продукції. Енергозбереження є одним із способів зниження собівартості. Продукція ж з

низькою собівартістю є умовою для її конкурентної спроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

В ТОВ «Гарант-2005» пропонується створити прифермську молочарню. Враховуючи періодичність реалізації молока протягом доби можна підібрати обладнання та визначити його орієнтовну вартість (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Машини і обладнання для первинної обробки молока для  
XXX «Назва підприємства» Миргородського району, 2022 р.**

Назва обладнання	Марка	Продуктивність, кг/год; МДж/год; місткість, л	Орієнтовна вартість обладнання, грн	Призначення
Ваги	СМІ-250	500	1250	Зважування молока на прифермській молочарні
Очисник- охолоджувач молока	ОМ-1А	1260	6800	Очищення та охолодження молока
Баки для приймання молока	БМ-500	500	750	Приймання та короткочасне зберігання молока
	БМ-1000	1000	1250	
Пастеризаційно- охолоджувальні установки	ОПФ-1	1000	17500	Очищення, пастеризація та охолодження молока в потокових лініях
	ОП2-У5	5000	30000	
Резервуари для зберігання охолодженого молока	В2-ОМВ- 2,5	2500	4400	Зберігання охолодженого молока
	В2-ОМГ-4	4000	6300	
	В2-ОМГ- 6,3	6300	10250	
	36 МЦ6- 12	5000	400	
Холодильні установки	МКТ-14- 2-0	79,6	24000	Акумуляція штучного холоду
	МВТ-18- 1-0	102,6	27400	
	МКТ-28- 2-0	111,0	24000	

На основі проекрованої технології первинної обробки молока в господарстві, якості молока та економічних показників його реалізації проведемо розрахунок економічної ефективності та окупності проекрованої молочарні.

Виконання санітарно-гігієнічних умов отримання молока і своєчасна його обробка за проектованою технологією дозволить господарству реалізувати все молоко вищим сортом за ДСТУ-3662-97. Звідси реалізаційна ціна молока після впровадження проекту прифермської молочарні буде відповідати закупівельній ціні молока вищого сорту з урахуванням базисних норм за вмістом жиру та білка.

Таблиця 3.11

**Визначення річного економічного ефекту та строку окупності проекту впровадження молочарні в ХХХ «Назва підприємства» Миргородського району, 2022-2026рр.**

Показники	Розрахункові дані
Річний об'єм реалізації молока за даними 2020 р., ц	3400
Реалізаційна ціна 1 ц молока після впровадження проекту при фермерської молочарні, грн	180,0
Реалізаційна ціна 1 ц молока при існуючій технології обробки молока за 2020 р., грн	145,2
Орієнтовні витрати на первинну обробку 1 ц молока за проектованою технологією, грн	13,0
Річний економічний ефект, тис. грн	74,1
Розмір капіталовкладень на впровадження проекту, тис. грн	177,4
Строк окупності проекту, років	2,4

Отже, річний економічний ефект від проекту становитиме 75,7 тис. грн, строк окупності становить 2 роки і 5 місяців.

Для зниження собівартості умовного еталонного гектара, а значить, і сільськогосподарської продукції важливо не лише підвищувати продуктивність тракторних агрегатів, а й економно витратити паливно-мастильні матеріали, які через багаторазове подорожчання стали однією з основних статей витрат у структурі всіх витрат на експлуатацію машинно-тракторного парку. Надзвичайно серйозною проблемою, яка вимагає регулювання на макрорівні, є достатнє забезпечення аграрних підприємств дизельним паливом, бензином і мастилами.

Планова потреба в нафтопродуктах для механізованої бригади включає пальне і мастильні матеріали, які витрачають на основну роботу тракторів, комбайнів і самохідних машин, а також на неробочі переїзди та технічне обслуговування.

Потребу в мастильних матеріалах для роботи тракторів та інших самохідних машин у ТОВ «Гарант-2005» визначають за встановленими нормами у відсотках від кількості основного пального. Вартість паливно-мастильних матеріалів для роботи тракторів і комбайнів доцільно визначати за комплексною ціною 1 т основного пального, яка включає в себе вартість основного пального та відповідної йому кількості мастил. Відпускна ціна дизельного пального становить 15700,0 грн за тонну, витрати по його зберіганню – 5%, затрати по виконанню замовлення дорівнюють 800 грн. Річна потреба господарства в цьому пальному становить 186 т. (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Вихідні дані для розрахунку оптимального об'єму замовлення дизельного пального у ХХХ «Назва підприємства» Миргородського району, 2022-2026 р.**

Показники	Відпускна ціна	Витрати на зберігання	Витрати на виконання замовлення	Річна потреба господарства у пальному
Умовні позначення	С	Р	S	Q
Одиниці виміру	грн, т	частка від ціни	грн	т
Значення показників	15700	0,05	800	186

Пропонуємо визначити оптимальний об'єм поставки дизельного пального в ТОВ «Гарант-2005» та побудувати графік зміни суми річних затрат по виконанню замовлення та зберіганню пального за умови відхилення об'єму замовлення від оптимального на  $\pm 10\%$ ,  $\pm 20\%$ ,  $\pm 30\%$ ,  $\pm 40\%$ .

Отже, за даними показниками знаходимо оптимальну кількість поставок бензину на рік та їх одноразовий обсяг (табл. 3.13)

**Оптимальна кількість обсягу поставок дизельного пального у  
XXX «Назва підприємства» Миргородського району, 2022-2026 рр.**

Оптимальне значення обсягу одноразової поставки, т	$V_{opt}$	19,47
Кількість поставок на рік, шт.	$K_{opt}$	10
Періодичність здійснення поставок, дні	$t_{opt}$	36

Вихідними даними для розробки потреби в пальному є:

- плановий обсяг виробництва продукції в асортименті і номенклатурі;
- інформація про кон'юнктуру ринку товарів;
- прогресивні норми витрати матеріальних ресурсів;
- аналіз витрачання матеріалів у звітному періоді;
- зміна залишків незавершеного виробництва на початок і кінець планового періоду;
- плани технічного і організаційного розвитку, технічного переозброєння і реконструкції підприємства, капітального будівництва.

Для того щоб побудувати графік зміни суми річних затрат по виконанню замовлення та зберігання бензину, необхідно розрахувати річні витрати на поставку пального, його зберігання та сумарні річні витрати в залежності від відхилення обсягів замовлення від оптимального рівня (див. Додаток Ж).

При оптимізації витрат, за допомогою використання різноманітних фінансово-математичних методів, ми маємо змогу обґрунтувати як абсолютні та відносні величини, так і структуру витрат.

На економію ресурсів значно впливає кількість техніко-економічних чинників. Найбільший вплив мають такі групи внутрішньовиробничих чинників:

- підвищення технічного рівня виробництва;
- удосконалювання організації виробництва і праці;
- зміна обсягу виробництва.

З метою якомога оптимального зниження витрат необхідно вивчати усі статті витрат підприємства. Тому що для підвищення рівня

конкурентоспроможності підприємства головною метою є не максимальне зниження витрат на виробництво, а насамперед оптимальне, тобто таке, яке б забезпечило отримання підприємством запланованої суми прибутку.

Річні витрати на поставку пального у ТОВ «Гарант-2005» розглянемо у табл. 3.14

Таблиця 3.14

**Річні витрати на поставку та зберігання дизельного пального у  
XXX «Назва підприємства» Миргородського району, 2022-2026 рр.**

Відхилення обсягів замовлення від оптимального рівня, %	Обсяг замовлення, т	Річні витрати на поставку пального, грн	Річні витрати на зберігання пального, грн	Сумарні річні витрати, грн
-40	11,68	12737	4585	17322
-30	13,63	10918	5350	16267
-20	15,58	9553	6114	15667
-10	17,52	8491	6878	15369
0	19,47	7642	7642	15285
10	21,42	6948	8406	15354
20	23,36	6369	9171	15539
30	25,31	5879	9935	15814
40	27,26	5459	10699	16158

Отже, за проведеними розрахунками можна зробити висновки, що оптимальне значення обсягу одноразової поставки пального для ТОВ «Гарант-2005» становить 19,47 т. При цьому кількість поставок на рік дорівнює 10 з періодичністю у 36 днів.

При цьому загальні витрати на поставку та зберігання дизельного пального у ТОВ «Гарант-2005» будуть становити 15 285 грн, що на 2037 грн менше, ніж у звітному році.

Далі підведемо підсумки по всіх рекомендованих до впровадження заходах по удосконаленню системи управління виробничо-комерційною діяльністю в ТОВ «Гарант-2005». В таблиці 3.15. відображена економічна ефективність від запропонованих заходів.

**Економічна ефективність від запровадження заходів удосконалення системи управління виробничо-комерційною діяльністю в ХХХ «Назва підприємства» Миргородського району, тис. грн**

Резерви	Економія грошових коштів	Додаткові надходження грошових коштів
Реалізації маркетингових стратегій	–	178,9
Створення прифермської молочарні	–	74,1
Застосування регуляторів росту рослин	–	155,6
Використання нових технічних засобів	539,0	–
Оптимізація обсягів постачання пального	2,0	
<b>Всього</b>		<b>949,6</b>

Аналізуючи дані таблиці 3.15 можна зробити висновок, що завдяки запровадженню заходів по удосконаленню системи управління виробничо-комерційною діяльністю в ТОВ «Гарант-2005» зможе за рахунок додаткових надходжень та економії витрат додатково отримати 949,6 тис. грн.

На прибутковості виробництва продукції впливає низка чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, переважна частина яких не залежать від підприємства. Але основними, що формують ефективність виробництва є собівартість та прибуток, який в значній мірі залежить від ефективності управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

1. Дослідження економічного потенціалу, аналіз діючої в ТОВ «Гарант-2005» системи управління, оцінка сильних і слабких сторін діяльності підприємства, а також загроз і можливостей його розвитку з боку зовнішнього середовища на основі SWOT-аналізу дозволили визначити основні стратегічні зони господарювання для ТОВ «Гарант-2005». Такими зонами господарювання є: маркетингова політика, виробничий менеджмент і управління персоналом.

2. У складі виробничо-комерційної діяльності для ТОВ «Гарант-2005» пропонується здійснити комплекс заходів, що пов'язані з покращенням збуту продукції, її конкурентоспроможності, застосуванням системи гнучких цін. Головними діями в цій сфері можуть бути поглиблене вивчення ринку збуту з

метою пошуку нових покупців, підвищення конкурентоспроможності продукції на основі розробки і впровадження менеджменту якості, застосування особливої цінової стратегії і тактики, що спрямована на розширення ринків збуту за рахунок зниження цін за умови відшкодування поточних витрат.

3. Стратегічними цілями ТОВ «Гарант-2005» є розширення ринку збуту та виробництва (потужності та асортименту), задоволення потреб споживачів та збільшення розмірів прибутку. Тактичні цілі ТОВ «Гарант-2005»: завоювання певної ніші на ринку і затвердження своєї позиції на ньому; формування позитивного іміджу продукції; пошук резервів зниження собівартості виробництва.

4. Від реалізації запропонованого комплексу маркетингових стратегій плановий економічний ефект буде дорівнювати 178,9 тис. грн, тобто рентабельність витрат складе 30,6 %. Таким чином, застосування розробленого нами комплексу маркетингових стратегій для розвитку ТОВ «Гарант-2005» дозволить досліджуваному господарству отримати додаткові прибутки і бути лідером на тих ринках, де воно функціонує.

5. Завдяки запровадженим заходам по удосконаленню системи управління виробничо-комерційною діяльністю в ТОВ «Гарант-2005» зможе за рахунок додаткових надходжень та економії витрат додатково отримати 949,6 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень і розрахунків виконаних в магістерській роботі можна зробити наступні висновки:

1. Виробничо-комерційну діяльність можна представити як діяльність підприємства, спрямовану на виявлення і задоволення потреб споживачів у його продукції (послугах) через продаж її на ринку з метою одержання прибутку. Рівень економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства залежить від багатьох чинників і умов.

2. Головною галуззю в ТОВ «Гарант-2005» є виробництво соняшнику, що займає перше місце за питомою вагою в товарній продукції (34,3 %). Виробничий напрям – технічно-зерновий з розвинутим виробництвом молока. Коефіцієнт спеціалізації даного підприємства дорівнює 0,221, тобто господарство характеризується низьким рівнем спеціалізації.

3. У ТОВ «Гарант-2005» в 2020 році порівняно з 2016 роком на підприємстві чистий дохід від реалізації продукції збільшився в 3,5 рази і становить в 2020 році 30925,0 тис. грн, що стосується чистого прибутку підприємства, то він на протязі досліджуваного періоду значно коливався і становить в 2020 році – 4127,0 тис. грн. В порівнянні з середньорайонними показниками чистий дохід від реалізації продукції в ТОВ «Злагода» є нижчим на 18331,3 тис. грн (37,2 %), в той же час і собівартість є нижчою на 14458,5 тис. грн (35,0 %), також розмір чистого прибутку є нижчим за середньо-районний показник на 3872,8 тис. грн (48,4 %). В 2020 році порівняно з 2016 роком рентабельність збільшилася на 7,6 в.п. і становить 15,4 %, а порівняно з середньорайонним даний показник є нижчим на 4,0 в.п..

4. Управління виробництвом у ТОВ «Гарант-2005» покликане допомагати найкращим чином розпорядитись наявними ресурсами, забезпечити від них максимальну віддачу. Таким чином, розробка виробничої програми пов'язана з одного боку з розрахунком потужностей, а з іншого – з показниками ринкової кон'юнктури, на підставі яких підприємство визначає обсяг і структуру виробництва продукції.

5. Цінова конкурентоспроможність ТОВ «Гарант-2005» у 2020 р. складає 0,199 чи 19,9 % – цей результат означає, що підприємство для завоювання місцевого ринку збуту має економічну можливість знизити ціну на кукурудзи на зерно проти рівня ринкової ціни на 19,9 % (22,08 грн на 1 ц продукції) і не зазнавати при цьому збитків. Для ТОВ «Промінь-Приват» даний показник становить 0,122 чи 12,2 %, тобто дане підприємство має можливість знизити ціну проти ринкової лише на 13,54 грн на 1 ц продукції. Якщо підприємства перейдуть встановлену ціну, виробництво зерна кукурудзи на підприємствах буде збитковим.

7. У складі виробничо-комерційної діяльності для ТОВ «Гарант-2005» пропонується здійснити комплекс заходів, що пов'язані з покращенням збуту продукції, її конкурентоспроможності, застосуванням системи гнучких цін. Головними діями в цій сфері можуть бути поглиблене вивчення ринку збуту з метою пошуку нових покупців, підвищення конкурентоспроможності продукції на основі розробки і впровадження менеджменту якості, застосування особливої цінової стратегії і тактики, що спрямована на розширення ринків збуту за рахунок зниження цін за умови відшкодування поточних витрат.

8. Від реалізації запропонованого комплексу маркетингових стратегій плановий економічний ефект буде дорівнювати 178,9 тис. грн, тобто рентабельність витрат складе 30,6 %. Таким чином, застосування розробленого нами комплексу маркетингових стратегій для розвитку ТОВ «Гарант-2005» дозволить досліджуваному господарству отримати додаткові прибутки і бути лідером на тих ринках, де воно функціонує.

9. Завдяки запровадженим заходам по удосконаленню системи управління виробничо-комерційною діяльністю в ТОВ «Гарант-2005» зможе за рахунок додаткових надходжень та економії витрат додатково отримати 949,6 тис. грн.