

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра менеджменту ім. І.А. Маркіної**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «Управління комерційною діяльністю аграрного підприємства у  
бізнес-середовищі»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес-адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістр  
групи 1  
заочної форми здобуття освіти  
**Ярош Володимир Сергійович**

Керівник:  
Овчарук Олена Михайлівна  
Рецензент:  
Горбатюк Людмила Михайлівна

**Полтава 2025 року**

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**

**Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної**

Освітня програма Бізнес-адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Рівень вищої освіти магістерський

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри** \_\_\_\_\_

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
**ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Яроша Володимира Сергійовича**

1. Тема роботи «Управління комерційною діяльністю аграрного підприємства у бізнес-середовищі», керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Овчарук О. М.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 32 від «19» травня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «24» листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет-джерела,
- власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління комерційною діяльністю аграрного підприємства у бізнес-середовищі

Розділ 2. Аналіз системи управління комерційною діяльністю аграрного підприємства у бізнес-середовищі

Розділ 3. Перспективні напрями удосконалення управління комерційною

діяльністю аграрного підприємства у бізнес-середовищі

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	01.09.2025	30.09.2025

7. Дата видачі завдання: «19» травня 2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	12.05.25-20.05.25	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	12.05.25-20.05.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	21.05.25-02.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	03.06.25-20.07.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	21.07.25-22.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	25.08.25-17.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	20.10.25-20.11.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка наявності текстових запозичень	19.11.25-24.11.25	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	24.11.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	25.11.25-27.11.25	виконано
11	Нормоконтроль	24.11.25-28.11.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	04.12-05.12.25	

**Здобувач вищої освіти**

**Володимир ЯРОШ**

**Керівник роботи**

**Олена ОБЧАРУК**

## АНОТАЦІЯ

Ярош В. С. Управління комерційною діяльністю аграрного підприємства у бізнес-середовищі. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні питання сутності управління комерційною діяльністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, виявлено особливості господарювання підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища тощо.

Наведені пропозиції поліпшення управління комерційною діяльністю аграрного підприємства в умовах бізнес-середовища й розрахунку прогнозованого значення зростання прибутковості від пропонованих заходів тощо.

*Ключові слова:* управління, комерційна діяльність, стратегія, підприємство, бізнес-середовище.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	8
1.1. Сутність і принципи управління комерційною діяльністю підприємства	8
1.2. Основні сфери управління комерційною діяльністю підприємства	17
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА У БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩІ	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	28
2.2. Оцінка результативності управління комерційною діяльністю аграрного підприємства	33
2.3. Діагностика зовнішнього середовища як інструмент підвищення ефективності управління комерційною діяльністю	38
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	46
3.1. Концептуальні підходи до підвищення ефективності управління комерційною діяльністю аграрного підприємства	46
3.2. Тактичні заходи удосконалення управління комерційною діяльністю аграрного підприємства	54
Висновки до розділу 3	64
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	79

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю адаптації підприємств до нових умов господарювання, впровадження інноваційних рішень та оптимізації бізнес-процесів для забезпечення високої конкурентоспроможності. Фахівці з управління комерційною діяльністю відіграють ключову роль у розробці стратегій, що дозволяють аграрним підприємствам максимально використовувати наявні ресурси та ефективно реагувати на виклики ринку, що й визначає значущість дослідження.

Проблеми організації та управління комерційною діяльністю підприємств досліджувалися в працях таких вчених, як А. Ващенко, М. Лищенко, Ю. Лупенко, О. Онишко, В. Поросюк, О. Саблук, А. Сотник, С. Сус, Л. Янчева та інших науковців.

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

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо ефективного управління комерційною діяльністю аграрного підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Для досягнення цієї мети передбачено виконання наступних завдань:

розкрити сутність понять «комерція», «комерційна діяльність» та «управління комерційною діяльністю»;

охарактеризувати основні фактори, що впливають на організацію та ефективність управління комерційною діяльністю;

провести стратегічний аналіз діяльності підприємства;

визначити напрями вдосконалення управління комерційною діяльністю аграрного підприємства;

запропонувати тактичні заходи щодо підвищення ефективності управління комерційною діяльністю.

**Об'єктом дослідження** є комплекс процесів, пов'язаних із управлінням комерційною діяльністю підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні основи організації й реалізації управління комерційною діяльністю підприємства в бізнес-середовищі.

**Методи дослідження.** Методологічною основою даного магістерського дослідження є діалектичний підхід, який забезпечує комплексне розуміння взаємозв'язку явищ і процесів у їхньому постійному розвитку. Для виконання завдань роботи використовувалися такі методи та прийоми: абстрактно-логічний метод – для формулювання теоретичних висновків і рекомендацій; економіко-статистичний метод – для вивчення масових явищ і процесів, а також виявлення тенденцій їх розвитку; SWOT-аналіз та монографічний метод – для оцінки стану стратегічного управління підприємством; графічні методи – для наочного представлення результатів дослідження.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в поглибленні теоретичних, методичних і практичних аспектів управління комерційною діяльністю підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Вона визначається поставленими завданнями дослідження і проявляється у тому:

*набули подальшого розвитку:*

**підходи** у формулюванні та обґрунтуванні впровадження CRM-системи як ефективного інструменту управління комерційною діяльністю підприємства, що дозволяють систематизувати роботу з клієнтською базою; автоматизувати процес підготовки комерційних пропозицій; скоротити час обробки замовлень; підвищити ефективність маркетингових та збутових кампаній тощо.

**Інформаційна база дослідження** включала законодавчі акти, нормативні документи, результати наукових досліджень, а також первинні облікові дані, річні фінансові звіти, баланс та статистичну інформацію про

основні економічні показники діяльності підприємства, а також матеріали власних досліджень автора.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання розроблених наукових положень, висновків і методичних рекомендацій для підвищення ефективності управління комерційною діяльністю підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі публікацій та доповідей:

1. Воронько-Невіднича Т., Герасько А., Ярош В. Розвиток та імплементація digital-маркетингових технологій в агропродовольчій сфері. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 2. 363 с. С. 21-23.*

2. Воронько-Невіднича Т.В., Ярош В.С., Мунтян А.А. Управління комерційною діяльністю підприємства в умовах організаційних змін. *Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи: матер. V Міжнар. науково-практ. Інтернет-конференції, 21 жовтня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 284. С. 67-69.*

3. Чайковський В.А., Ярош В.С., Овчарук О.М. Стратегічні орієнтири розвитку підприємства в контексті підвищення ролі людських ресурсів. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи: матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф., 23 жовтня 2025 р.; М-во освіти і науки України, УНУ, ф-т менеджменту. Умань: ВІЗАВІ, 2025. 362 с. С. 327-329.*

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота виконана на 64 сторінці основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 66 найменувань. Робота містить 18 таблиць, 4 рисунки та 6 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

### 1.1. Сутність і принципи управління комерційною діяльністю підприємства

Управління комерційною діяльністю аграрного підприємства в сучасному бізнес-середовищі є багатокomпонентним і стратегічно важливим процесом, який базується на поєднанні теоретичних підходів, сучасних методів управління та цифрових технологій. Ефективна комерційна діяльність передбачає системне використання економічних, маркетингових, організаційних і логістичних інструментів, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

В основі сучасного управління комерційною діяльністю лежать принципи адаптивності, інноваційності та клієнтоорієнтованості. Це означає, що підприємства повинні не лише виробляти якісну продукцію, але й гнучко реагувати на зміни кон'юнктури ринку, забезпечувати сталі канали збуту, своєчасне виконання контрактів і побудову довгострокових відносин з партнерами.

У сучасній економіці України спостерігається активізація комерційної діяльності аграрних підприємств, що зумовлена як розвитком конкурентного середовища, так і впровадженням інноваційних підходів до господарювання. Серед таких підходів – диверсифікація ринків збуту, цифровізація управлінських процесів, інтеграція з логістичними структурами та використання сучасних фінансових інструментів для підвищення ефективності комерційних операцій.

Оцінка результативності комерційної діяльності за окремими

напрямами – виробничим, збутовим, логістичним, маркетинговим – дозволяє визначити загальний рівень ефективності функціонування підприємства, а також потенціал його розвитку.

Сучасні ринкові умови характеризуються високим рівнем конкуренції, волатильністю попиту та підвищеними вимогами до якості, швидкості і надійності виконання замовлень. У таких умовах успіх аграрного підприємства залежить від здатності ефективно взаємодіяти з усіма учасниками ланцюга постачання – від постачальників ресурсів до кінцевих споживачів.

Для цього важливо налагоджувати тісну співпрацю з торговими посередниками, брокерами, переробними підприємствами та дистриб'юторами, що дозволить розширити ринки збуту, скоротити логістичні витрати і забезпечити стабільність реалізації продукції.

Таким чином, оптимізація комерційної діяльності є ключовим чинником забезпечення ефективного функціонування аграрних підприємств у динамічному ринковому середовищі. Вона сприяє підвищенню прибутковості, зміцненню конкурентних позицій та досягненню цілей сталого розвитку, поєднуючи економічну результативність, соціальну відповідальність і екологічну збалансованість діяльності.

Усе це формує специфічний напрям господарської діяльності, який охоплює дослідження ринку, оцінку прибутковості підприємства та формування виробничої моделі, орієнтованої на маркетингові принципи управління. Такий вид діяльності має бути органічно інтегрований у загальну систему менеджменту підприємства, забезпечуючи узгодженість між виробничими, збутовими та фінансовими процесами [3; 15, с. 25].

Аналіз наукових підходів різних дослідників (додаток Б) показує, що єдиного, універсального визначення поняття «комерція» наразі не існує. Частина науковців ототожнює комерційну діяльність із підприємницькою, розглядаючи їх як взаємозамінні поняття, тоді як інші автори вважають, що підприємництво є лише складовою комерційної діяльності, тобто має вузький

зміст і зосереджується переважно на отриманні прибутку через ініціативну господарську діяльність (рис. 1.1).

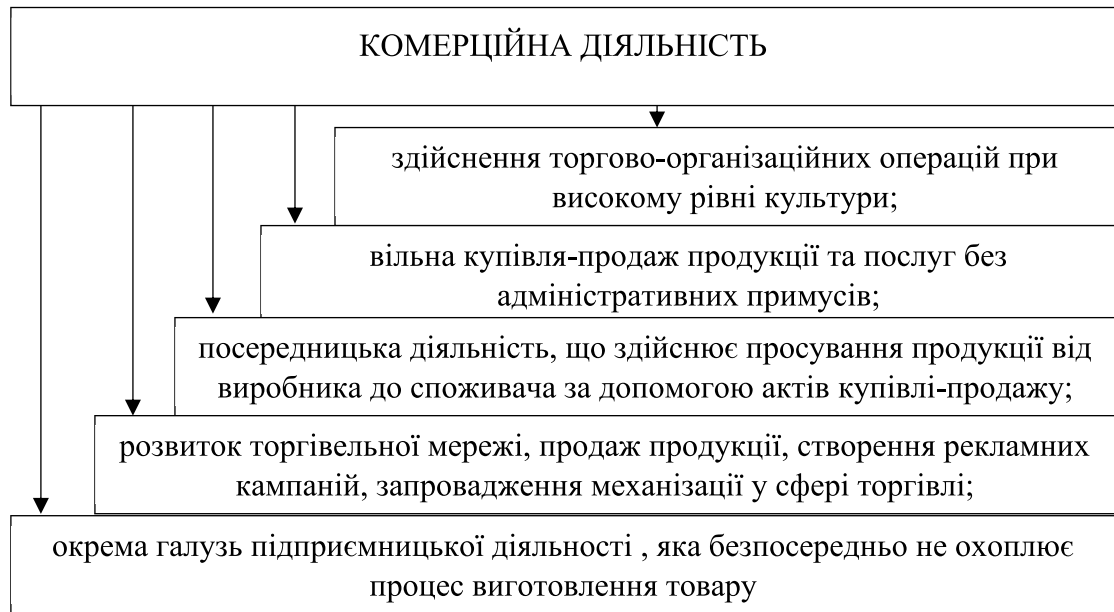


Рис. 1.1. Сутність комерційної діяльності підприємства [сформовано автором за 1, с. 24; 60, с. 20]

Існує широке розмаїття підходів до трактування поняття «комерція», що зумовлене різними науковими підходами та практичними аспектами її застосування. Підприємці розглядають комерцію як засіб отримання прибутку через реалізацію товарів і послуг; економісти – як елемент системи товарно-грошових відносин, що забезпечує рух продукту від виробника до споживача; фінансисти – як інструмент управління фінансовими потоками, пов’язаними з купівлею, продажем і розподілом прибутків.

Попри відмінності у трактуванні, більшість науковців сходяться на думці, що сутність комерції полягає в організації процесів купівлі-продажу товарів і послуг у сфері товарообміну. Головною метою цих процесів є задоволення потреб споживачів, забезпечення прибутковості підприємства та ефективного розподілу продукції. Крім того, у сучасних умовах комерція охоплює передачу активів, інвестицій і прав власності між суб’єктами господарювання, що сприяє розвитку корпоративного сектору та зміцненню ринкової інфраструктури.

Усі ці елементи формують комерційний процес підприємства, який можна визначити як систему організаційно-економічних дій, спрямованих на встановлення й підтримання взаємовигідних відносин із постачальниками, споживачами та партнерами. Цей процес охоплює пошук, придбання й ефективне використання виробничих ресурсів, а також реалізацію готової продукції з урахуванням ринкових тенденцій, якості товару та вимог клієнтів (рис. 1.2).

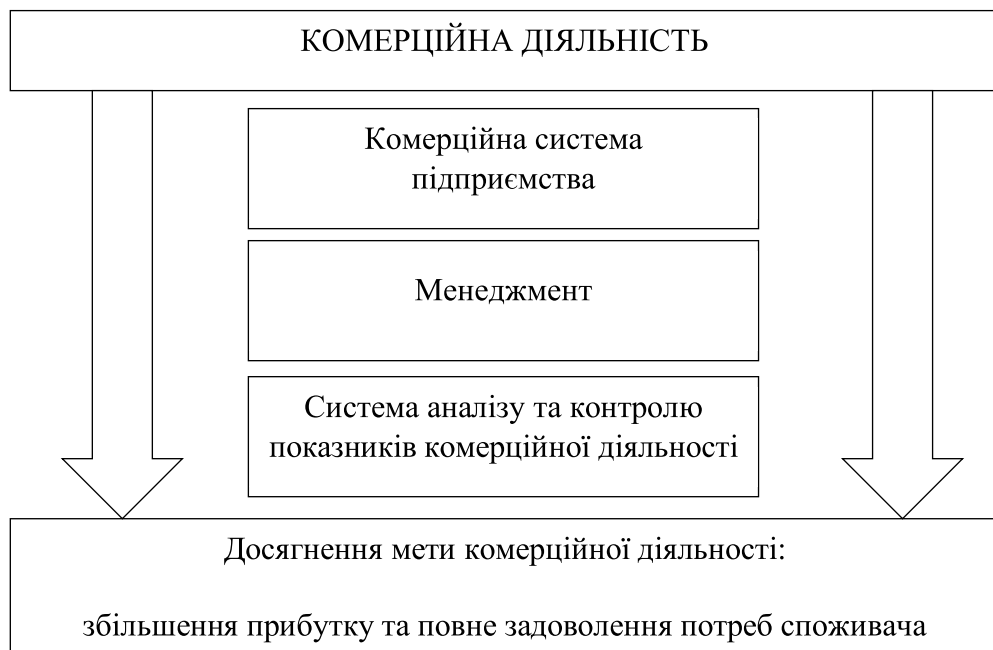


Рис. 1.2. Складові комерційної діяльності підприємства [57, с. 119]

Організаційна структура управління комерційною діяльністю аграрного підприємства є ефективною лише за умови, якщо всі її елементи функціонують у межах єдиної інтегрованої системи управління. Така система має ґрунтуватися на організаційно-економічних механізмах, що поєднують сучасні методи, технології, інструменти аналізу та прийняття рішень. Її мета – забезпечення раціональної взаємодії між підрозділами підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей сталого розвитку.

Ефективність комерційної діяльності визначається як співвідношення отриманих результатів до витрачених ресурсів, включаючи матеріальні,

трудові та фінансові. Це не лише економічна, але й соціально орієнтована категорія, що враховує якість трудових відносин, рівень задоволеності працівників і внесок підприємства у розвиток громади.

До основних показників економічної ефективності комерційної діяльності належать:

- обсяг реалізованої продукції;
- прибутковість і рентабельність;
- рівень ресурсозбереження та зниження собівартості;
- різниця між ціною продажу та закупівельною вартістю;
- динаміка оборотності капіталу.

Водночас соціальна ефективність відображається у створенні нових робочих місць, підвищенні кваліфікації персоналу, удосконаленні умов праці, скороченні непродуктивних витрат часу та впровадженні інноваційних форм торгівлі.

На ефективність комерційної діяльності сучасного аграрного підприємства впливають два ключові чинники:

цільовий – пов'язаний із стратегічними завданнями підприємства (зростання прибутковості, екологічна сталість, конкурентоспроможність);

предметний – який визначається характером ресурсів, технологій та управлінських процесів, що використовуються у господарській діяльності.

Важливість принципів управління полягає в тому, що саме вони формують основні правила функціонування управлінської системи, які визначають поведінку всіх її учасників. Ці правила забезпечують узгодженість, координацію та гармонізацію діяльності, сприяють прийняттю ефективних управлінських рішень і контролюють процес їх реалізації. Вони формуються під впливом соціально-економічних цінностей, стратегічних орієнтирів і пріоритетів бізнес-середовища, що зумовлює їхню адаптивність до сучасних умов господарювання [34, с. 45].

Важлива роль у цій системі належить менеджеру-комерсанту, який виконує функції організатора, аналітика та стратегічного координатора. Саме

він забезпечує реалізацію комерційних рішень на всіх рівнях підприємства, раціональне використання основних фондів і товарних ресурсів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Система управління комерційною діяльністю суб'єктами підприємницької діяльності [41; 44, с. 78]**

КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ		
Об'єкти	Продукція	
	Послуги	
Суб'єкти	Виробники	
	Посередники	
	Державні органи	
	Кредитори	
Капітал		Основа
Матеріально-технічна база		
Інформаційно-комп'ютерне забезпечення		
Отримання прибутку		Ціль
Реалізація соціальної місії		

У структурі виробничої системи комерційна діяльність посідає особливе місце – вона тісно взаємопов'язана з виробництвом, проте виконує самостійні функції, спрямовані на ефективну реалізацію продукції та задоволення потреб споживачів.

У широкому розумінні комерційна діяльність підприємства – це комплексна організаційно-економічна діяльність, спрямована на здійснення процесів купівлі-продажу товарів і послуг, формування ринкових відносин та задоволення попиту населення [36, с. 13].

Основними завданнями комерційних підрозділів є:

- аналіз і прогнозування кон'юнктури місцевих та регіональних ринків;
- вдосконалення рекламно-інформаційної діяльності;
- налагодження ефективної взаємодії між постачальниками, партнерами та споживачами;

– забезпечення стабільності каналів постачання та збуту.

Для виконання цих функцій необхідний високий рівень маркетингової компетентності, здатність адаптуватися до ринкових змін і швидко приймати рішення, що забезпечують гнучкість підприємства [46, с. 217].

На сучасному етапі розвитку комерційна діяльність аграрного підприємства має бути орієнтована не лише на внутрішній ринок, а й на розширення зовнішньоекономічних зв'язків. Це передбачає використання різноманітних форм господарсько-фінансової співпраці, участь у міжнародних програмах, експортно-імпортних операціях та партнерських ініціативах. Для цього працівники комерційних служб повинні володіти економічними знаннями, розумінням ресурсного потенціалу та сучасних ринкових тенденцій, а також уміти об'єктивно оцінювати конкурентоспроможність і асортимент продукції [49, с. 301].

Для ефективного вивчення постачальників та оцінки їхніх можливостей комерційним працівникам аграрного підприємства слід активно залучатися до різноманітних джерел інформації та комунікаційних платформ. Це включає участь у товарних біржах, ярмарках, виставках, ознайомлення з оглядами кращих та нових зразків продукції, моніторинг радіо-, теле- та друкованих медіа, аналіз рекламних щитів, пропозицій, оголошень, брошур і каталогів. Такий підхід дозволяє оцінити потенціал постачальників, кількість і якість продукції та професійні компетенції персоналу, що є критично важливим для формування стабільних партнерських відносин та забезпечення безперебійного постачання [13, с. 77].

Успішна комерційна діяльність у сучасних динамічних умовах ринку можлива лише за наявності висококваліфікованих кадрів, які пройшли навчання або підвищення кваліфікації у сфері маркетингу, менеджменту, організації комерційної діяльності. Керівництво підприємства має забезпечити ефективну кадрову структуру, очолену фахівцями, такими як товарознавці, економісти-менеджери та фінансисти, які мають глибокі знання про ринкові процеси та специфіку комерційних операцій. На підприємстві доцільно

створити комерційну службу на чолі з комерційним директором, відповідальним за стратегічне планування, контроль і розвиток комерційної діяльності [18, с. 199; 20, с. 50].

Маркетинговий підхід у комерційній діяльності передбачає надання продавцям і керівництву повної інформації про попит споживачів, їхні вподобання та готовність до покупки, а також визначення оптимальної ціни продукції. Це дозволяє націлювати продажі на регіони та сегменти ринку з максимальним потенціалом доходу, оптимізувати асортимент продукції та підвищити рентабельність.

Таким чином, ключовою характеристикою маркетингово орієнтованої комерційної діяльності є фокус на максимальне задоволення потреб споживачів, що включає не лише постачання якісної продукції, а й ефективну комунікацію з ринком, адаптацію пропозицій до змін попиту та постійне вдосконалення сервісу (рис. 1.3).

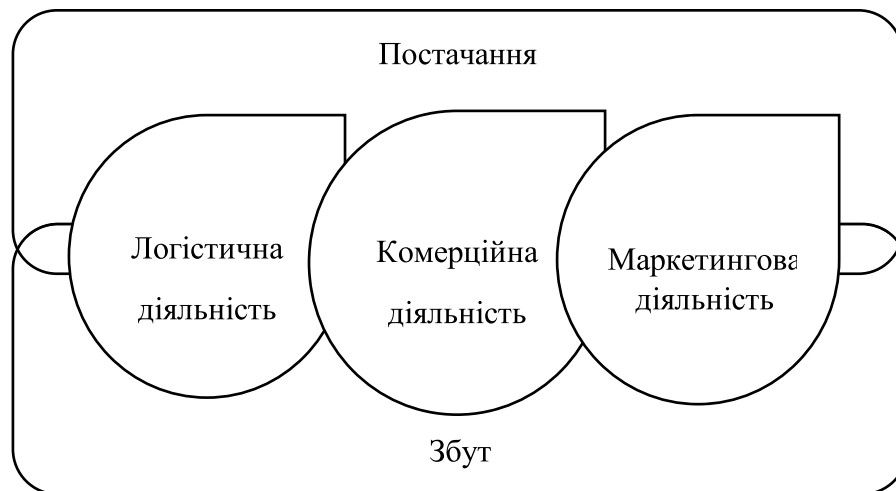


Рис. 1.3. Співвідношення комерційної та інших видів діяльності в системі суб'єкта господарювання [25, с. 107]

Сьогодні виробникам недостатньо лише виготовити продукт і вивести його на ринок. Необхідно забезпечити різноманіття асортименту та якість продукції, яка максимально відповідає потребам споживачів. Часто товар не

продається не через низьку якість, а через те, що споживчі потреби на конкретному ринку не задовольняються, ціни є негнучкими або обслуговування залишає бажати кращого.

Поточна комерційна діяльність підприємства включає аналіз споживчого попиту, вивчення джерел придбання товарів, організацію взаємодії з постачальниками та покупцями. До обсягу комерційних операцій також належать формування оптимального асортименту, організація оптової та роздрібною торгівлі, управління товарними запасами, реклама, обслуговування клієнтів та інші супутні процеси [42, с. 29].

Важливою складовою комерційної діяльності є товарна політика, яка спрямована на залучення нових клієнтів, підвищення впізнаваності бренду, зміцнення репутації підприємства та збільшення обсягів продажів. Основні напрями формування товарної політики включають: інновації, забезпечення високої якості та конкурентоспроможності продукції, оптимізацію обсягів, брендинг, упаковку, управління життєвим циклом продукції та її позиціонування на ринку [40; 45, с. 5].

Серед пріоритетних напрямів підвищення ефективності комерційної діяльності особливу роль займає збутова політика, адже продукція повинна реалізовуватися таким чином, щоб мінімізувати комерційні ризики та забезпечувати зміцнення позицій підприємства на ринку при кожній новій угоді, підвищуючи довіру партнерів [39, с. 138].

Принципи управління підприємством визначаються низкою факторів: розміром і профілем виробництва, технологією, характером та кількістю продукції, рівнем використання інформаційних систем, цифровізацією та участю у зовнішньоекономічній діяльності. Практично кожне підприємство формує власну організаційну структуру управління, яка постійно вдосконалюється через застосування ефективних форм, методів і технологій, що забезпечують високу рентабельність, конкурентоспроможність продукції, вихід на нові ринки та стабільне становище на ринку [35, с. 20].

Таким чином, розвиток комерційної діяльності в сучасних умовах

потребує чіткої системи факторів впливу та об'єктивного аналізу вихідних даних, що визначає ефективність прийняття управлінських рішень і реалізації стратегічних завдань підприємства.

## **1.2. Основні сфери управління комерційною діяльністю підприємства**

У сучасних умовах комерційна діяльність характеризується чітким визначенням цілей і функцій, орієнтованих як на потреби підприємства, так і на запити ринку та окремих споживачів. Вона спрямована на підвищення ефективності комерційної роботи, використовуючи системний підхід, базований на принципах маркетингу та інтеграції найкращих методів комерційної практики. Політика застосування комерційних інструментів у маркетингу передбачає активне використання ринків як центрів виробничо-комерційної діяльності для вивчення специфічних потреб споживачів і забезпечення їх оптимального задоволення.

Сучасні підприємства надають клієнтам повну та достовірну інформацію про продукцію, включаючи характеристики товару, термін придатності, ціну, умови продажу та способи доставки. Крім того, компанії отримують зворотний зв'язок від ринку, що включає дані про конкурентів, їхню продукцію, потреби та очікування клієнтів, обсяги продажів і тенденції попиту [27, с. 101].

Управління комерційною діяльністю передбачає реалізацію ключових функцій управління: планування, організація, облік та контроль, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринку, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати сталий розвиток.

Планування є однією з найважливіших функцій управління комерційною діяльністю будь-якого господарюючого суб'єкта. Воно передбачає систематичне прогнозування закупівель, обсягів продажу та

товарних запасів, що безпосередньо пов'язано з динамікою ринкових процесів та спрямоване на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Планування дозволяє визначити конкретні показники ефективності, яких слід досягти в результаті реалізації комерційної стратегії. План роботи охоплює характер діяльності, зону відповідальності окремих виконавців, терміни виконання завдань, а також методи контролю та аналізу виконання [29, с. 140]. У контексті сталого розвитку аграрного підприємства планування включає також економічну ефективність, збереження ресурсів, екологічну безпеку та соціальні аспекти роботи персоналу.

Організація як функція управління забезпечує координацію, регулювання та управління діяльністю працівників, що залучені до закупівель, продажу та просування продукції. Вона включає розробку та застосування нормативно-методичних документів, розпоряджень, внутрішніх інструкцій і поточних управлінських рішень, які дозволяють адаптувати діяльність підприємства до змін на ринку та забезпечувати ефективне виконання поставлених завдань [38]. Для аграрного підприємства організація комерційної діяльності також передбачає інтеграцію цифрових інструментів, ERP-систем та GPS-моніторингу техніки, що підвищує точність планування та контроль виконання.

Бухгалтерський облік виступає невід'ємною складовою управління комерційною діяльністю, оскільки забезпечує документальне оформлення надходження, зберігання, реалізації та руху продукції, контроль за використанням матеріальних і фінансових ресурсів, а також аналіз комерційних результатів господарської діяльності [16, с. 61]. Крім класичних функцій, облік в аграрному підприємстві інтегрується з системами цифрового контролю та моніторингу, що дозволяє отримувати оперативну інформацію про витрати, доходи, рентабельність продукції та ефективність використання ресурсів.

Контроль у сфері комерційної діяльності передбачає систематичне спостереження за виконанням планів, дотриманням внутрішніх нормативів та

ефективністю управлінських рішень. Він поєднується з бухгалтерським обліком і виступає основним механізмом інформування керівництва про результати діяльності, своєчасного виявлення проблем і коригування роботи відповідно до стратегічних та тактичних завдань. Для аграрного підприємства контроль охоплює також моніторинг екологічних показників, безпеки праці та соціальної відповідальності, що дозволяє забезпечувати збалансований розвиток підприємства у відповідності до цілей сталого розвитку.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі підприємство функціонує як замкнена комунікаційна система, що інтегрує внутрішні ресурси та процеси й активно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Комерційні позиції підприємства формуються під впливом змінних зовнішніх та внутрішніх факторів, що безпосередньо визначає його конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до ринкових викликів [4, с. 171].

Внутрішнє середовище аграрного підприємства включає техніко-економічні, фінансові, виробничі та кадрові ресурси, товарно-матеріальні цінності, функціональні підрозділи, торгово-технологічні процеси, складські приміщення, інформаційно-комп'ютерне забезпечення та інші внутрішні системи управління.

Зовнішнє середовище формується покупцями та постачальниками, економічними тенденціями, конкурентами, партнерами, соціальним середовищем, фінансовими установами, банками, контролюючими органами, біржами, виставками, ярмарками, законодавчими та нормативними актами.

Взаємодія цих елементів, як внутрішніх, так і зовнішніх, потребує комплексного та адаптивного підходу. Аналіз і врахування отриманих даних дозволяють ефективніше управляти комерційним процесом, зокрема оптимізувати доставку продукції споживачам, мінімізувати ризики та своєчасно реагувати на ринкові зміни [14, с. 143].

Варто зауважити, що зміна окремих елементів системи управління комерційною діяльністю не дає бажаного ефекту. Всі її компоненти мають розглядатися як взаємопов'язані та взаємозалежні, що можливо лише при

створенні маркетингової системи управління, здатної швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Комерційна діяльність у такому середовищі виконує низку ключових завдань, забезпечуючи стійкість підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптацію до швидкозмінних умов ринку (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Оцінка завдань комерційної діяльності аграрних підприємств [43, с. 501]

Основні шляхи вдосконалення комерційної діяльності сучасних підприємницьких структур можна визначити так [37, с. 114; 45, с. 3]:

1. Посилення та управління стратегічними планами. Це передбачає розробку ключових принципів і цілей розвитку підприємства, а також формування стратегій, які узгоджують усі напрями діяльності – управлінську політику, маркетинг, інвестиції, розподіл ресурсів та організаційну структуру. Стратегічне планування забезпечує системний підхід до розвитку і дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища.

2. Впровадження контролю якості на всіх рівнях організації. Менеджери та керівники залучаються до процесу управління бізнесом з урахуванням очікувань і задоволеності клієнтів. Комплексна система управління якістю сприяє організаційним змінам і формуванню культури, орієнтованої на високі стандарти обслуговування та продукції.

3. Розробка єдиної системи управління якістю продукції та послуг. Така система підвищує задоволеність споживачів, зміцнює репутацію підприємства, сприяє залученню нових клієнтів та підвищенню ефективності роботи і прибутковості.

4. Забезпечення інформаційної підтримки через сучасні програмні рішення. Інтегровані програмні продукти дозволяють автоматизувати документообіг, управляти комерційною та соціально-економічною інформацією, а також вирішувати конкретні завдання за допомогою сучасних інструментів аналітики та управління ресурсами [11].

Характерною рисою комерційної діяльності за маркетинговим підходом є орієнтація на максимальне задоволення потреб споживачів. Маркетинг надає інформацію про те, що і чому споживачі хочуть придбати, а також про ціну, яку вони готові платити. Це дозволяє підприємству ефективно визначати регіони з найбільшим попитом і отримувати максимальний прибуток від продажів [47].

Багато українських підприємств сьогодні виходять на зовнішні ринки та працюють у складних і мінливих бізнес-умовах, де ринкові відносини досягли високого рівня розвитку. У таких умовах успіх стає неможливим без освоєння передових маркетингових компетенцій. Маркетингові знання дозволяють

ефективно взаємодіяти зі споживачами, об'єктивно оцінювати сильні та слабкі сторони конкурентів, визначати власні конкурентні переваги та обирати найбільш перспективні ринкові сегменти чи ніші для розвитку бізнесу.

З точки зору маркетингового підходу, комерційна діяльність підприємства спрямована на досягнення конкретних цілей, реалізацію принципів та функцій управління, а також застосування необхідних засобів і методів для ефективної організації бізнес-процесів на ринку [6, с. 130; 17, с. 82; 20, с. 50].

Сучасна комерційна діяльність включає:

- вивчення споживчого попиту та джерел постачання товарів;
- організацію господарських зв'язків із постачальниками та споживачами;
- формування оптимального асортименту продукції;
- управління оптовою та роздрібною торгівлею;
- контроль товарних запасів, рекламу та обслуговування клієнтів.

Здатність підприємства постійно оновлювати та розширювати сферу своєї діяльності є ключовим фактором підтримки конкурентоспроможності. Впровадження інновацій у товарну політику набуває особливої актуальності через швидкий розвиток науково-технічних досягнень, що впливають на виробництво і торгівлю. Компанії повинні регулярно запускати нові продукти, оцінювати реакцію ринку та досліджувати потенціал для розвитку нових видів продукції. Ефективне управління асортиментом і оптимізація товарних груп є важливим чинником успішності на ринку.

Для успішного просування продукції, особливо нових товарів, необхідна об'єктивна інформація про споживачів – їхні уподобання, місця купівлі та способи взаємодії з продуктами. Бренд виступає ключовим інструментом комунікації зі споживачами, передаючи інформацію про якість, надійність, стиль і споживчу цінність товару. Це допомагає клієнтам легше обирати продукцію серед конкурентів і знижує ризики при прийнятті рішень про покупку.

Збутова політика є ключовим елементом комерційної діяльності

підприємства, і сьогодні її роль постійно зростає. Її важливість обумовлена тим, що продукція повинна реалізовуватися з мінімізацією комерційних ризиків, а кожна наступна операція зміцнює позиції компанії на ринку та підвищує довіру партнерів [14, с. 23].

Підсумовуючи різноманітність управлінських завдань у сфері комерції, підприємства вирішують такі ключові функції:

забезпечення закупівлі сировини, обладнання та матеріально-технічних ресурсів для виробничих і комерційних потреб;

планування закупівель і продажів із урахуванням прогнозованого рівня прибутку;

формування оптимального асортименту продукції та розробка маркетингових стратегій;

організація збуту продукції на всіх рівнях: від виробника до кінцевого споживача;

пошук, оцінка та вибір надійних партнерів і постачальників;

управління оптовими та роздрібними каналами продажу;

координація комерційної та посередницької діяльності для підвищення ефективності реалізації [19, с. 120; 23, с. 248; 40].

Конкретна сфера комерційної діяльності визначає її зміст і підхід у широкому розумінні. Основною метою комерційної діяльності є продаж продукції, тому особливу увагу приділяють фінансовим, платіжним та правовим аспектам діяльності підприємства. До ключових завдань належать:

1. Встановлення оптимальної ціни товару, яка забезпечує максимальний прибуток;
2. Укладення та виконання договорів і комерційних угод;
3. Взаємодія та співпраця з постачальниками продукції;
4. Організація процесів закупівлі та продажу;
5. Контроль руху товарів у ланцюгу постачання;
6. Оцінка та управління комерційними ризиками;
7. Використання банківських та фінансових інструментів для

забезпечення стабільності комерційних операцій [28, с. 116; 33].

Таким чином, сучасна комерційна діяльність підприємства – це комплексний і системний процес, який інтегрує планування, організацію, контроль і аналіз усіх етапів руху продукції, забезпечуючи стійкий розвиток бізнесу та зміцнення його позицій на ринку.

Підсумовуючи викладене, можна визначити комерційну діяльність як комплексну діяльність підприємства, спрямовану на купівлю та продаж товарів із відповідними фінансовими розрахунками, з метою досягнення максимального прибутку при дотриманні чинного законодавства.

У контексті маркетингового підходу комерційна діяльність орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства, базується на визначених принципах, реалізує ключові функції та застосовує необхідні методи й інструменти для ефективної організації бізнес-процесів на ринку (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Характеристика комерційної діяльності підприємств в умовах  
маркетингової орієнтації [50, с. 161; 58]**

Характеристика	Зміст характеристики
Мета	Задоволення потреб населення в товарах і послугах та отримання прибутку
Функції	Маркетингові дослідження; управління асортиментом і якістю товарів і послуг; управління збутом і розподілом; управління рекламою та стимулюванням збуту
Засоби	Товар, ціна, збут, просування, персонал
Принципи	Ретельно вивчати потреби та попит, які визначають виробництво товарів споживчого призначення; виробляти слід те, що продається, а не продавати те, що виробляється; активно впливати на попит і потреби

Як показує аналіз даних табл. 1.2, комерційна діяльність підприємства нерозривно пов'язана з реалізацією маркетингових функцій. Одним із ключових компонентів цієї діяльності є збут виробленої продукції, який слід розглядати як персоналізований, прямий та інтерактивний процес встановлення контактів із клієнтами, переконання їх у цінності товару та

забезпечення продажу продукції певним сегментам ринку. Основною метою комерційної діяльності є реалізація продукції, що приносить максимальну економічну користь бізнесу, адже продажі формують дохід виробника.

Для забезпечення успіху на ринку підприємства повинні постійно оновлювати свою діяльність, що є ключовою умовою конкурентоспроможності. Сучасні шляхи вдосконалення комерційної діяльності наголошують на стратегічних, якісних та технологічних змінах (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

### **Сучасні шляхи вдосконалення комерційної діяльності підприємства**

Напрямок вдосконалення	Сутність та деталізація
Стратегічне управління	Розробка ключових принципів і цілей розвитку, реалізація стратегій, що охоплюють політику управління, маркетинг, інвестиції та розподіл ресурсів.
Управління якістю	Впровадження загальної системи управління якістю продукції та послуг, спрямоване на підвищення задоволеності споживачів, зміцнення іміджу та репутації, а також збільшення продуктивності та прибутку.
Цифровізація та ІТ-забезпечення	Використання сучасних технологій, таких як інформаційні системи, онлайн-платформи та автоматизація процесів. Створення інтегрованого програмного забезпечення для організації автоматизованих документообігів та ефективного управління комерційною інформацією.
Інноваційна товарна політика	Важливість інновацій зумовлена стрімким зростанням впливу науково-технічних досягнень. Компанії повинні періодично додавати нові продукти та вивчати реакцію ринку. Товарна політика також включає брендинг, що слугує ключовим джерелом інформації для споживачів, допомагаючи їм обирати товар серед конкурентів.
Збутова політика	Її роль значно зростає. Збутова політика має забезпечити продаж товарів з метою мінімізації комерційних ризиків, при цьому кожна наступна операція повинна зміцнювати позиції компанії на ринку та довіру партнерів.

Таким чином, сутність комерційної діяльності полягає у формуванні інтегрованої системи, яка об'єднує всі її складові: планування, організацію, збут, контроль та маркетингові інструменти. Це дозволяє підприємствам задовольняти потреби споживачів, підвищувати економічну ефективність, забезпечувати стійке зростання та конкурентоспроможність на ринку. У

ширшому контексті комерційна діяльність не лише сприяє розвитку окремого підприємства, а й є важливою складовою функціонування національної економіки та зміцнення ринкової системи.

У процесі збуту підприємці не лише беруть участь у виробництві товарів, а й забезпечують їхнє ефективне надходження до споживачів. Виробнича функція підприємства завершується запуском і виготовленням продукції, після чого комерційна діяльність забезпечує її просування та реалізацію на ринку. Ефективне організування цього процесу дозволяє не лише збільшити прибуток, а й оптимізувати використання ресурсів, координувати взаємодію всіх підрозділів підприємства та досягати стратегічних цілей організації.

Сьогодні не існує єдиної методики оцінки ефективності комерційної діяльності. Найбільш об'єктивним підходом є аналіз результативності окремих елементів діяльності – закупівлі, продажу, просування продукції, управління запасами, реклами тощо – відповідно до специфіки підприємства та ринкового середовища.

У результаті теоретичного дослідження встановлено, що управління комерційною діяльністю аграрного підприємства є багатокомпонентним процесом, який поєднує маркетингову, виробничу, фінансову та логістичну функції. У сучасному бізнес-середовищі ефективно управління комерційною діяльністю передбачає інтеграцію аналітики, цифрових технологій і клієнтоорієнтованого підходу. Сформовані теоретичні положення становлять основу для подальшого розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності комерційної діяльності аграрного підприємства.

## **Висновки до розділу 1**

1. Комерційна діяльність визначається як комплекс процесів, що забезпечують обмін товарів і послуг на гроші та організацію цих процесів у

межах підприємства. Вона формує основу взаємодії між виробниками, постачальниками і споживачами та координує рух продукції від виробництва до кінцевого користувача.

2. Комерційна діяльність є ключовим елементом економічного розвитку, оскільки забезпечує безперервний обіг товарів і послуг, стимулює виробничу активність, впливає на зайнятість населення та формування доходів у різних секторах економіки. Сучасна комерційна діяльність активно інтегрує технологічні рішення: інформаційні системи, цифрові платформи та автоматизовані процеси. Інновації у продуктах, послугах та бізнес-процесах підвищують конкурентоспроможність підприємств і дозволяють ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища.

3. Теоретико-методологічні підходи до управління комерційною діяльністю аграрного підприємства передбачають інтеграцію сучасних управлінських методів. Такий комплексний підхід дозволяє своєчасно реагувати на ринкові виклики, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати стійке довгострокове зростання в умовах динамічного бізнес-середовища.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Характеристика досліджуваного підприємства є важливою складовою аналітичного етапу дослідження, оскільки саме вона дозволяє комплексно оцінити умови функціонування, ресурсний потенціал, структуру виробництва та ефективність господарської діяльності. Вивчення організаційно-економічних параметрів дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити рівень використання його матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також виявити можливості для підвищення конкурентоспроможності.

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища аграрні підприємства стикаються з необхідністю пошуку нових джерел зростання та зміцнення своїх позицій на ринку. Саме тому аналіз організаційно-економічного стану господарства набуває особливої актуальності як основа для формування стратегії розвитку, спрямованої на підвищення ефективності діяльності, раціональне використання ресурсів і створення стійких конкурентних переваг.

У цьому розділі нами проведено всебічну оцінку організаційно-економічних характеристик підприємства, що дозволить обґрунтувати його потенціал розвитку та визначити напрями зміцнення конкурентних позицій у зовнішньому середовищі.

Земельний фонд підприємства характеризується певною структурою, що відображає співвідношення його окремих складових та зміни їх питомої ваги у часі. Раціональне та ефективне використання земельних ресурсів виступає ключовим чинником розвитку виробничого потенціалу, розширення масштабів господарської діяльності й підвищення рівня добробуту

працівників аграрного сектору.

Для оцінки рівня забезпеченості підприємства земельними ресурсами та ефективності їх використання скористаємося даними табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна земельна площа, га	1201,0	1199,0	1190,0	1190,0	1120,0	93,3
Всього сільськогосподарських угідь, га	1102,0	1079,0	1068,0	1068,0	1045,9	94,9
з них: рілля	1096,0	1072,0	1057,3	1057,3	1036,5	94,6
питома вага, %	99,5	99,4	99,0	99,0	99,1	99,6
пасовища	6,0	7,0	10,7	10,7	9,4	156,7
питома вага, %	0,5	0,6	1,0	1,0	0,9	165,1

Аналіз показників, наведених у табл. 2.1, свідчить, що у 2024 р. площа сільськогосподарських угідь, які перебувають у користуванні підприємства, зменшилася порівняно з 2020 р. на 56,1 га, основним чинником цього стало скорочення площі ріллі до 1036,5 га, що зумовлено зниженням кількості орендованих земельних ділянок. Водночас площа пасовищ збільшилася на 3,4 га, або на 56,7 %, що, ймовірно, пов'язано з необхідністю розширення кормової бази для розвитку тваринницького напрямку виробництва.

Важливим елементом формування конкурентних переваг підприємства є його трудовий потенціал, який визначає здатність господарства ефективно реалізовувати виробничу стратегію, впроваджувати інновації та забезпечувати високу якість продукції. Саме кадрове забезпечення виступає основою стабільного функціонування та розвитку підприємства в умовах зростаючої конкуренції на аграрному ринку.

Раціональна структура персоналу, оптимальне поєднання кваліфікаційних рівнів і продуктивне використання робочої сили сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів та зниженню витрат. Для оцінки наявного кадрового потенціалу підприємства та його можливостей у забезпеченні конкурентоспроможності розглянемо дані табл. 2.2.

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства та їх оплати, 2020–2024 рр., осіб**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+, –)	%
Середньорічна кількість працівників	44	41	41	45	34	–10	77,3
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	38	36	36	39	30	–8	78,9
у т. ч. в рослинництві	30	28	29	31	25	–5	83,3
у тваринництві	8	8	7	8	5	–3	62,5
Матеріальні витрати, тис. грн	9800,0	10200,0	10500,0	11300,0	12100,0	2300,0	123,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	2750,0	2880,0	3050,0	3320,0	3400,0	650,0	123,6
Оплата праці 1 працівника на рік, тис. грн	62,5	70,2	74,4	73,8	100,0	37,5	160,0
Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства, %	28,1	28,2	29,0	29,4	28,1	0,0	100,0

За даними табл. 2.2, станом на 2024 р. на підприємстві працює 34 ос., що характеризує його як середнє за чисельністю господарство з достатнім трудовим потенціалом для забезпечення виробничих процесів у сільськогосподарському циклі. Упродовж 2020–2024 рр. простежується тенденція до скорочення чисельності персоналу: середньорічна кількість працівників зменшилася на 10 осіб, або на 22,7 %. Така динаміка зумовлена підвищенням рівня механізації виробничих процесів та оптимізацією кадрової структури. Водночас обсяг матеріальних витрат підприємства зріс на 23,5 %, що свідчить про розширення масштабів виробничої діяльності та зростання собівартості продукції внаслідок підвищення вартості ресурсів.

Витрати на оплату праці протягом аналізованого періоду збільшилися на 23,6 %, при цьому середня річна заробітна плата одного працівника зросла на 60,0 % і досягла 100,0 тис. грн. Така тенденція є позитивною та відображає

покращення соціально-економічної політики підприємства. Питома вага витрат на оплату праці у структурі матеріальних витрат залишалася стабільною – на рівні близько 28,0 %, що свідчить про збалансованість витратної політики та ефективне використання трудових ресурсів.

У цілому діяльність підприємства характеризується помірним економічним зростанням, підвищенням ефективності праці та раціоналізацією кадрового забезпечення, що сприяє зміцненню його конкурентних позицій у аграрному секторі.

Ефективність використання основних виробничих засобів є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме вони забезпечують матеріальну основу виробничого процесу, визначають його технічний рівень і продуктивність праці. Раціональне оновлення, модернізація та оптимальне використання машинно-тракторного парку, будівель, споруд і обладнання створюють умови для зниження собівартості продукції, підвищення її якості та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Аналіз динаміки забезпеченості основними засобами дає можливість оцінити рівень технічної оснащеності виробництва, виявити тенденції їх зміни та ефективність використання капіталу. У контексті формування конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства доцільно розглянути показники, наведені в табл. 2.3.

Підприємство має повне забезпечення як основними, так і оборотними засобами, що створює необхідні передумови для стабільного функціонування та розвитку його виробничої діяльності.

Згідно з даними табл. 2.3, у 2020–2024 рр. спостерігається зростання ефективності використання основних фондів, що свідчить про раціональне управління матеріально-технічними ресурсами та поступове підвищення результативності господарської діяльності.

Аналіз динаміки основних показників свідчить, що за досліджуваний період рівень фондоозброєності праці зріс на 188,34 тис. грн або на 35,9 %,

фондовіддача – на 0,22 грн або на 23,7 %, тоді як фондомісткість зменшилася на 0,21 грн або на 19,2 % відповідно.

Таблиця 2.3

**Динаміка забезпеченості основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+, -)	%
Наявність основних засобів на початок року, тис. грн	23070,0	23629,0	23840,0	25118,0	31357,0	8287,0	135,9
Наявність основних засобів на кінець року, тис. грн	23629,0	23840,0	25118,0	31357,0	32229,0	8600,0	136,4
Фондоозброєність праці, тис. грн/осіб	524,32	576,32	581,46	558,18	712,66	188,34	135,9
Фондовіддача, грн	0,92	0,81	1,07	1,05	1,13	0,22	123,7
Фондомісткість, грн	1,09	1,23	0,93	0,95	0,88	0,21	80,8
Одержано на 100 грн вартості основних засобів, грн товарної продукції	90,61	80,81	104,40	93,49	111,91	170,82	123,5
чистого прибутку	4,46	10,52	34,37	0,58	0,42	10,74	x

Позитивною тенденцією є зростання обсягу товарної продукції на 170,82 грн (на 23,5 %) у розрахунку на 100 грн вартості основних засобів, що свідчить про підвищення продуктивності використання виробничого потенціалу.

Разом із тим, чистий прибуток на 100 грн вартості основних засобів скоротився на 10,74 грн або на 90,5 %, що може вказувати на підвищення витратності виробництва або вплив несприятливих ринкових чинників.

Проведений аналіз організаційно-економічних показників свідчить, що підприємство функціонує стабільно та має достатній потенціал для подальшого розвитку. Господарство забезпечене необхідними матеріальними, трудовими й земельними ресурсами, що створює передумови для ефективної виробничої діяльності. Водночас спостерігається поступове підвищення ефективності використання основних засобів, оптимізація трудових ресурсів і

зростання продуктивності праці, що позитивно впливає на фінансові результати.

Підприємство має середній рівень спеціалізації із зерново-технічним напрямом виробництва, що забезпечує стабільний попит на продукцію та відносну стійкість до ринкових коливань. Водночас така диверсифікована структура дозволяє гнучко реагувати на зміни кон'юнктури аграрного ринку, формуючи конкурентні переваги за рахунок ефективного розподілу ресурсів і виробничих ризиків.

Загалом, діяльність підприємства характеризується помірним економічним зростанням, збалансованим управлінням ресурсами та прагненням до підвищення результативності виробництва. Разом із тим для зміцнення конкурентних позицій доцільним є подальше вдосконалення системи управління, підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів і впровадження інноваційних підходів до організації виробничо-комерційної діяльності.

## **2.2. Оцінка результативності управління комерційною діяльністю аграрного підприємства**

Оцінка результативності управління комерційною діяльністю аграрного підприємства є ключовим етапом стратегічного аналізу, що дозволяє визначити ефективність застосовуваних управлінських підходів та інструментів у досягненні фінансових і ринкових цілей. Ця частина дослідження спрямована на комплексне вивчення показників фінансово-економічної діяльності, продуктивності праці, ефективності логістики та збуту, а також ступеня використання сучасних технологій управління комерційними процесами. Результати оцінки дозволяють виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи управління, визначити резерви підвищення ефективності та сформулювати рекомендації для оптимізації комерційної

діяльності підприємства. Функціонування агроформування відбувається в умовах високої конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції, де значну роль відіграють як внутрішні виробники, так і великі агрохолдинги. Основними чинниками впливу на конкурентоспроможність підприємства виступають коливання цін на продукцію, зростання вартості ресурсів, кліматичні ризики та обмежений доступ до фінансових інструментів.

Визначення виробничого напрямку діяльності підприємства є важливим етапом оцінки його стратегічного позиціонування та потенціалу формування конкурентних переваг. Спеціалізація господарства визначає структуру виробництва, рівень використання ресурсів, ефективність технологічних процесів і можливості адаптації до ринкових змін. Саме від обраного напрямку виробничої діяльності залежить здатність підприємства концентрувати зусилля на найбільш прибуткових видах продукції, оптимізувати витрати та зміцнювати свої ринкові позиції.

З метою оцінки рівня спеціалізації та визначення основного виробничого напрямку підприємства, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, розглянемо показники, наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

#### Визначення виробничого напрямку підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2020	2021	2022	2023	2024			
Продукція рослинництва	15414,3	12452,2	12205,0	21131,5	28999,9	18040,6	99,8	х
Культури зернові та зернобобові	7845,2	6714,3	6424,4	14883,1	19161,6	11005,7	60,9	1
Соя	7203,2	3896,2	2321	650,5	2009,1	3216,0	17,8	3
Соняшник	365,9	1841,7	3459,6	4074,2	6726,6	3293,6	18,2	2
Продукція тваринництва	26,4	26,7	61,5	-	62,9	35,5	0,2	х
вівці	1,1	2,4	1,9	-	53,9	11,9	0,1	5
Мед	25,3	24,3	54,8	-	9,0	22,7	0,1	4
Всього	15440,7	12478,9	12266,5	21131,5	29062,8	18076,1	100,0	х

Аналіз даних табл. 2.4 дає підстави стверджувати, що коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,281, що характеризує його як господарство із середнім рівнем спеціалізації. Основним напрямом виробничої діяльності є зерново-технічний, тобто підприємство переважно орієнтоване на вирощування зернових та технічних культур. Так, грошові надходження від реалізації продукції рослинництва складають 99,8 % від загальних грошових надходжень господарства, у тому числі від зернових та зернобобових культур – 60,9 % відповідно.

Результативність виробничо-комерційної діяльності є ключовим показником комерційної діяльності підприємства, оскільки саме вона відображає здатність господарства ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стабільне зростання прибутковості. Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників дає змогу оцінити тенденції розвитку, виявити сильні та слабкі сторони діяльності, а також визначити потенціал формування конкурентних переваг у перспективі. З огляду на це, доцільним є розгляд динаміки результатів виробничо-комерційної діяльності підприємства за 2020–2024 рр., узагальнених у табл. 2.5, що дозволить комплексно оцінити ефективність функціонування господарства та його позиції на ринку.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників виробничо-комерційної діяльності підприємства,  
2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+, –)	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід, тис. грн	21156,0	19179,0	25557,0	26400,0	35579,0	14423,0	168,2
Чистий дохід на 1 середньорічного працівника, тис. грн	480,8	467,8	623,3	586,7	808,6	327,8	168,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	15711,0	12822,0	12800,0	22283,0	30201,0	14490,0	192,2
Операційний прибуток, тис. грн	2398,0	3704,0	9482,0	2009,0	38170,0	35772,0	у 15,9 рази

## Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий прибуток, тис. грн	1042,0	2497,0	8414,0	165,0	135,0	907,0	13,0
Поточні зобов'язання, тис. грн	5771,0	5817,0	14480,0	19288,0	19361,0	13590,0	у 3,6 рази
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,252	2,432	2,038	1,587	1,597	0,655	70,9
Власний капітал, тис. грн	20407,0	22904,0	31318,0	31453,0	31588,0	11181,0	154,8
Сума пасивів, тис. грн	31345,0	31474,0	47302,0	51247,0	50949,0	19604,0	162,5
Коефіцієнт автономії	0,651	0,728	0,662	0,614	0,62	0,031	95,2
Рівень рентабельності, %	6,6	19,5	65,7	0,7	0,4	6,2	x
Норма прибутку, %	5,1	10,9	26,9	0,5	0,4	4,7	x

Аналіз даних табл. 2.5 засвідчує, що у 2024 р. порівняно з 2020 р. чистий дохід підприємства зріс на 14423,0 тис. грн, або на 68,2 %, у тому числі в розрахунку на одного середньорічного працівника – на 327,8 тис. грн (68,2 %). Водночас чистий прибуток скоротився на 907,0 тис. грн, що становить 87,0 %. Рівень рентабельності знизився на 6,2 в.п. і у 2024 р. становив 0,4 %, а норма прибутку зменшилася на 4,7 в.п., також до рівня 0,4 %.

Загалом діяльність підприємства залишається прибутковою та рентабельною, однак спостерігається суттєве зниження ефективності господарювання, що, ймовірно, зумовлено негативним впливом воєнних дій, нестабільністю ринку та зростанням виробничих витрат.

У ході проведеного опитування 20 працівників було визначено основні проблеми в управлінні комерційною діяльністю (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Основні проблеми комерційної діяльності підприємства за результатами опитування персоналу, 2020-2024 рр.**

Проблема	Частка опитаних, %
Недостатня аналітика ринку	35,0
Нерівномірність збуту протягом року	30,0
Відсутність системи CRM, цифрового обліку клієнтів	20,0
Недостатня комунікація між відділами	10,0
Інше	5,0

Таким чином, аналіз результатів опитування персоналу підприємства за 2020–2024 рр. дозволяє виокремити ключові проблеми у сфері комерційної діяльності підприємства. Найбільшу частку респондентів (35,0 %) зазначила недостатню аналітику ринку, що свідчить про обмежені можливості для оперативного прийняття управлінських рішень та планування збутових стратегій. Значна частка опитаних (30,0 %) вказала на нерівномірність збуту протягом року, що вказує на нестабільність комерційних потоків і потребу у розробці механізмів прогнозування та балансування поставок продукції. Проблема відсутності системи CRM або цифрового обліку клієнтів відзначена 20,0 % респондентів, що підкреслює низький рівень цифровізації комерційних процесів і недостатню автоматизацію взаємодії з клієнтами. Додатково, 10,0 % персоналу виділили недостатню комунікацію між структурними підрозділами, що негативно впливає на координацію діяльності та ефективність виконання комерційних завдань. Інші проблеми, зазначені 5,0 % опитаних, охоплюють одиничні випадки організаційних чи технічних недоліків.

Таким чином, отримані дані свідчать, що основними обмеженнями ефективності комерційної діяльності підприємства є обмежена цифровізація, недостатнє використання аналітичних інструментів та слабка інтеграція процесів між підрозділами. Подолання цих проблем потребує комплексного підходу, що передбачає впровадження сучасних цифрових систем управління клієнтською базою, розвиток аналітичної підтримки прийняття рішень та оптимізацію внутрішньої комунікації, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню рентабельності та конкурентоспроможності підприємства.

Отже, ключовими проблемами залишаються обмежена цифровізація комерційних процесів і нестача аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства у контексті комерційної діяльності є ключовим елементом стратегічного управління, оскільки дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів на ефективність бізнес-процесів та конкурентоспроможність. Вивчення політичних, економічних, соціальних та

технологічних умов діяльності підприємства дає змогу своєчасно виявляти можливості та загрози, що впливають на реалізацію продукції та розвиток ринкових позицій. Такий аналіз забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формування довгострокових стратегій розвитку комерційної діяльності підприємства.

### **2.3. Діагностика зовнішнього середовища як інструмент підвищення ефективності управління комерційною діяльністю**

Для ефективного управління комерційною діяльністю підприємства важливим аспектом є належна організація логістики, яка забезпечує своєчасне постачання продукції та оптимізацію витрат на транспортування. Аналіз використання логістичної інфраструктури дозволяє оцінити продуктивність перевезень, витрати на транспортування та швидкість доставки продукції, що безпосередньо впливає на фінансові результати та задоволеність клієнтів. Далі представлено динаміку показників використання логістичної інфраструктури підприємства у 2020–2024 рр. (табл. 2.7).

*Таблиця 2.7*

#### **Динаміка використання логістичної інфраструктури підприємства, 2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Кількість перевезень	200	220	240	260	280	140,0
Витрати на транспортування, тис. грн	50	52	55	58	60	120,0
Час доставки, дні	3,5	3,4	3,3	3,2	3,1	88,6

Таким чином, аналіз динаміки використання логістичної інфраструктури агроформування за 2020–2024 рр. дозволяє відзначити стабільне зростання обсягів перевезень та поступове підвищення ефективності логістичних процесів. Кількість перевезень збільшилася з 200 у 2020 р. до

280 у 2024 р., що свідчить про активізацію комерційної діяльності підприємства та розширення обсягів реалізації продукції. Водночас витрати на транспортування зросли лише незначно – з 50,0 тис. грн до 60,0 тис. грн, що демонструє відносно ефективне використання фінансових ресурсів у транспортній сфері та оптимізацію витрат при збільшенні обсягів перевезень.

Скорочення середнього часу доставки з 3,5 днів у 2020 р. до 3,1 днів у 2024 р. свідчить про покращення організації логістичних потоків, підвищення продуктивності транспорту та оперативності виконання замовлень. Це також вказує на зростання рівня обслуговування клієнтів та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Отже, динаміка використання логістичної інфраструктури свідчить про позитивні зміни у сфері транспорту та логістики, що є важливим елементом стратегічного управління розвитком комерційної діяльності підприємства.

Для оцінки ефективності управління комерційною діяльністю агропідприємства на основі наданих фінансових і виробничих показників за 2020–2024 рр., скористаємося даними табл. 2.8.

За даними табл. 2.8 щодо аналізу представлених фінансових та виробничих показників господарства можна зробити кілька ключових висновків щодо ефективності управління комерційною діяльністю та стратегічного розвитку підприємства. По-перше, спостерігається позитивна динаміка чистого доходу та доходу на одного середньооблікового працівника, що свідчить про зростання продуктивності праці та результативність комерційної політики підприємства. Зокрема, збільшення чистого доходу на 68,2 % у 2024 р. порівняно з 2020 р. відображає ефективне управління збутовими процесами, розширення ринків збуту та нарощування обсягів виробництва.

По-друге, зростання собівартості реалізованої продукції (на 92,2 %) і одночасне збільшення операційного прибутку (у 15,9 рази) вказують на те, що підприємство активно інвестує у виробничі процеси, модернізацію обладнання та оптимізацію ресурсів, що дозволяє підвищити економічну

ефективність діяльності навіть за умов збільшення витрат.

Таблиця 2.8

**Динаміка оцінки ефективності управління комерційною діяльністю  
підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+, -)	%
<b>Доходи та продуктивність</b>							
Чистий дохід, тис. грн	21156,0	19179,0	25557,0	26400,0	35579,0	14423	168,2
<b>Виробничі витрати</b>							
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	15711,0	12822,0	12800,0	22283,0	30201,0	14490,0	192,2
<b>Прибутковість</b>							
Операційний прибуток, тис. грн	2398,0	3704,0	9482,0	2009,0	38170,0	35772,0	1591,7
Чистий прибуток, тис. грн	1042,0	2497,0	8414,0	165,0	135,0	-907,0	13,0
<b>Фінансова стійкість</b>							
Поточні зобов'язання, тис. грн	5771,0	5817,0	14480,0	19288,0	19361,0	+13590,0	335,5
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,252	2,432	2,038	1,587	1,597	-0,655	70,9
Власний капітал, тис. грн	20407,0	22904,0	31318,0	31453,0	31588,0	+11181,0	154,8
Сума пасивів, тис. грн	31345,0	31474,0	47302,0	51247,0	50949,0	+19604,0	162,5
Коефіцієнт автономії	0,651	0,728	0,662	0,614	0,620	-0,031	95,2
<b>Рентабельність</b>							
Рівень рентабельності, %	6,6	19,5	65,7	0,7	0,4	-6,2	-
Норма прибутку, %	5,1	10,9	26,9	0,5	0,4	-4,7	-

По-третє, показники фінансової стійкості відображають як позитивні, так і проблемні тенденції. Зростання власного капіталу та суми пасивів свідчить про зміцнення фінансової бази підприємства та залучення додаткових ресурсів для розвитку. Водночас загальний коефіцієнт ліквідності знизився до 70,9 % від рівня 2020 р., а коефіцієнт автономії дещо зменшився, що вказує на необхідність удосконалення управління оборотними коштами та диверсифікації джерел фінансування.

По-четверте, нестабільність показників рентабельності та норми прибутку вимагає стратегічного підходу до ціноутворення, контролю витрат та впровадження аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень. Зокрема, коливання чистого прибутку та низька рентабельність у 2023–2024 рр. підкреслюють вплив зовнішніх ринкових факторів та необхідність адаптації бізнес-моделі підприємства до змін економічного середовища.

Загалом, аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників агроформування свідчить про наявність значного потенціалу для зростання та розвитку комерційної діяльності, проте реалізація цього потенціалу потребує системного підходу до стратегічного управління, модернізації виробничих процесів, цифровізації комерційних функцій та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Для системного оцінювання потенціалу та проблем комерційної діяльності підприємства доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє одночасно виявити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Результати цього аналізу забезпечують комплексне уявлення про внутрішні ресурси підприємства та фактори ринку, що впливають на його конкурентоспроможність і стратегічний розвиток. На основі таких даних можливо обґрунтовано визначити пріоритетні напрями вдосконалення комерційної діяльності та планування ефективних управлінських заходів (табл. 2.9).

Аналіз даних табл. 2.9 свідчить, що підприємство має значний потенціал розвитку комерційної діяльності за умови модернізації управління, впровадження CRM-системи та розширення аналітичної функції.

Узагальнюючи результати аналітичного розділу щодо системи управління комерційною діяльністю агропідприємства, слід констатувати, що підприємство демонструє значний потенціал для розвитку, проте його ефективність значною мірою залежить від впровадження сучасних

управлінських та цифрових інструментів.

Таблиця 2.9

**SWOT-аналіз комерційної діяльності підприємства, 2020-2024 рр.**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Стабільна клієнтська база, яка забезпечує прогнозовані обсяги збуту та мінімізує ризики коливань продажів	Обмежена цифровізація процесів, що ускладнює управління даними, аналітику продажів та комунікацію з клієнтами
Висока якість продукції, що підвищує конкурентоспроможність на внутрішньому та потенційно зовнішньому ринках	Відсутність CRM-системи, що обмежує можливості персоналізації пропозицій, автоматизації роботи з клієнтами та підвищення лояльності
Досвідчений персонал, здатний ефективно виконувати виробничі та комерційні завдання, адаптуватися до інновацій	Недостатній маркетинговий аналіз, який зменшує здатність прогнозувати попит та ефективно реагувати на зміни ринку
Власна логістична інфраструктура, що забезпечує контроль над доставкою продукції та зменшує залежність від сторонніх перевізників	Централізована структура управління, що уповільнює прийняття рішень і знижує оперативність реагування на ринкові виклики
Наявність налагоджених партнерських відносин з постачальниками та переробними підприємствами, що сприяє стабільності виробничого ланцюга	
Можливості	Загрози
Вихід на зовнішні ринки, що дозволяє збільшити обсяги збуту та диверсифікувати джерела доходів	Волатильність цін на аграрну продукцію, що може призводити до нестабільності доходів
Використання цифрових платформ продажу, що сприяє розширенню каналу збуту та залученню нових клієнтів	Зростання собівартості виробництва, у тому числі через подорожчання енергоресурсів, матеріалів та логістики
Партнерство з переробними підприємствами, що відкриває додаткові ринкові ніші та підвищує ефективність виробничого циклу	Кліматичні ризики, які впливають на врожайність та стабільність виробництва
Інтеграція інноваційних технологій, включаючи ВІ-аналітику та автоматизацію виробництва, для підвищення продуктивності та скорочення витрат	Посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, що потребує активної маркетингової та інноваційної політики
	Регуляторні та податкові зміни, що можуть ускладнити діяльність та підвищити адміністративні витрати

Аналіз фінансово-економічних показників свідчить про позитивну динаміку чистого доходу та продуктивності праці, що є результатом розширення ринків збуту, власної логістики та високої якості продукції. Водночас існують суттєві проблеми, пов'язані з обмеженою цифровізацією, відсутністю CRM-системи, недостатнім маркетинговим аналізом, а також

централізованою структурою управління, що ускладнює оперативне реагування на зміни ринкового середовища.

SWOT-аналіз та оцінка зовнішніх факторів підтвердили необхідність активного використання нових ринкових можливостей, зокрема виходу на зовнішні ринки та інтеграції цифрових платформ продажу, одночасно враховуючи загрози, пов'язані з волатильністю цін, зростанням собівартості та кліматичними ризиками. Дослідження внутрішніх ресурсів підприємства засвідчило, що сила компанії полягає у стабільній клієнтській базі, досвідченому персоналі та власній логістичній інфраструктурі, тоді як слабкі сторони потребують системного усунення через модернізацію управлінських процесів, впровадження аналітичних і цифрових рішень та підвищення кваліфікації персоналу.

Висновки даного розділу підкреслюють, що для забезпечення стратегічного розвитку комерційної діяльності підприємству необхідно впроваджувати інтегровані управлінські підходи, оптимізувати логістику, посилювати маркетингову активність, цифровізувати бізнес-процеси та систематично оцінювати зовнішнє середовище. Такий комплексний підхід дозволить не лише підвищити фінансово-економічну ефективність, а й зміцнити конкурентні позиції агроформування у динамічних умовах сучасного ринку агропродовольчої продукції.

## **Висновки до розділу 2**

1. Розраховано, що у 2024 р. порівняно з 2020 р. чистий дохід підприємства зріс на 14423,0 тис. грн, або на 68,2 %, у тому числі в розрахунку на одного середньорічного працівника – на 327,8 тис. грн (68,2 %). Водночас чистий прибуток скоротився на 907,0 тис. грн, що становить 87,0 %. Рівень рентабельності знизився на 6,2 в.п. і у 2024 р. становив 0,4 %, а норма прибутку зменшилася на 4,7 в.п., також до рівня 0,4 %.

2. Зростання собівартості реалізованої продукції (на 92,2 %) і одночасне збільшення операційного прибутку (у 15,9 рази) вказують на те, що підприємство активно інвестує у виробничі процеси, модернізацію обладнання та оптимізацію ресурсів, що дозволяє підвищити економічну ефективність діяльності навіть за умов збільшення витрат.

3. Показники фінансової стійкості відображають як позитивні, так і проблемні тенденції. Зростання власного капіталу та суми пасивів свідчить про зміцнення фінансової бази підприємства та залучення додаткових ресурсів для розвитку. Водночас загальний коефіцієнт ліквідності знизився до 70,9 % від рівня 2020 р., а коефіцієнт автономії дещо зменшився, що вказує на необхідність удосконалення управління оборотними коштами та диверсифікації джерел фінансування.

4. Нестабільність показників рентабельності та норми прибутку вимагає стратегічного підходу до ціноутворення, контролю витрат та впровадження аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень. Зокрема, коливання чистого прибутку та низька рентабельність у 2023–2024 рр. підкреслюють вплив зовнішніх ринкових факторів та необхідність адаптації бізнес-моделі підприємства до змін економічного середовища.

5. Коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,281, що характеризує його як господарство із середнім рівнем спеціалізації. Основним напрямом виробничої діяльності є зерново-технічний, тобто підприємство переважно орієнтоване на вирощування зернових та технічних культур. Так, грошові надходження від реалізації продукції рослинництва складають 99,8 % від загальних грошових надходжень господарства, у тому числі від зернових та зернобобових культур – 60,9 % відповідно.

6. Загалом, аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників агроформування свідчить про наявність значного потенціалу для зростання та розвитку комерційної діяльності, проте реалізація цього потенціалу потребує системного підходу до стратегічного управління, модернізації виробничих процесів, цифровізації комерційних функцій та

підвищення фінансової стійкості підприємства.

7. SWOT-аналіз та оцінка зовнішніх факторів підтвердили необхідність активного використання нових ринкових можливостей, зокрема виходу на зовнішні ринки та інтеграції цифрових платформ продажу, одночасно враховуючи загрози, пов'язані з волатильністю цін, зростанням собівартості та кліматичними ризиками. Дослідження внутрішніх ресурсів підприємства засвідчило, що сила компанії полягає у стабільній клієнтській базі, досвідченому персоналі та власній логістичній інфраструктурі, тоді як слабкі сторони потребують системного усунення через модернізацію управлінських процесів, впровадження аналітичних і цифрових рішень та підвищення кваліфікації персоналу.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

#### **3.1. Концептуальні підходи до підвищення ефективності управління комерційною діяльністю аграрного підприємства**

Нами проведено комплексний аналіз сучасного стану управління комерційною діяльністю аграрного підприємства, визначено ключові проблеми та обмеження, що негативно впливають на ефективність реалізації продукції та забезпечення фінансової стабільності. Вивчення внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища дозволило виділити фактори, які формують конкурентні переваги підприємства, а також ті, що стримують його розвиток.

На основі отриманих результатів виникає необхідність розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення управлінських процесів у комерційній діяльності аграрного підприємства. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності організації продажів, оптимізацію процесів взаємодії з постачальниками та споживачами, впровадження інноваційних методів маркетингу та управління.

Нами деталізовано конкретні практичні пропозиції, які можуть бути реалізовані в підприємстві для забезпечення його стійкого розвитку та адаптації до умов сучасного бізнес-середовища. Впровадження рекомендацій дозволить зміцнити комерційні позиції підприємства, підвищити його економічну ефективність і конкурентоспроможність на ринку аграрної продукції.

Ефективне управління комерційною діяльністю аграрного підприємства є ключовим чинником його стабільного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Сучасні умови функціонування аграрного сектору характеризуються високою динамікою ринкових процесів,

нестабільністю цін на продукцію та ресурсами, а також постійним впливом зовнішніх економічних, соціальних та технологічних факторів.

У зв'язку з цим виникає необхідність використання концептуальних підходів, які дозволяють підвищити ефективність управління комерційною діяльністю шляхом оптимізації організаційних, економічних та маркетингових процесів. Такий підхід передбачає системне оцінювання внутрішніх можливостей підприємства, аналіз зовнішніх ринкових умов та інтеграцію сучасних управлінських і технологічних інструментів.

Удосконалення управління комерційною діяльністю аграрного підприємства є критично важливим чинником забезпечення його стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та максимізації прибутковості. Концептуальні основи цього процесу охоплюють взаємопов'язані компоненти організаційної структури, стратегічного планування, технологій і управлінських практик, які формують систему ефективного комерційного функціонування. Серед ключових концептуальних підходів, що можуть бути застосовані для оптимізації управлінської діяльності, варто виділити наступні:

1. Стратегічний підхід та планування. Формування ефективної комерційної стратегії передбачає системне планування на основі аналізу ринкового середовища, поведінки конкурентів та змін у споживчих уподобаннях. Стратегічне планування повинно враховувати як середньострокові, так і довгострокові цілі підприємства, забезпечуючи баланс між оперативними завданнями та перспективним розвитком. Визначення чіткої місії та корпоративного бачення сприяє встановленню пріоритетів і орієнтирів для всіх функціональних підрозділів, а також формує основу для прийняття стратегічних управлінських рішень.

2. Організаційна структура та управлінські процеси. Оптимізація організаційної структури передбачає створення гнучких моделей управління, здатних швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати ефективний розподіл повноважень. Делегування

відповідальності на різні рівні управління підвищує оперативність прийняття рішень, стимулює ініціативу співробітників і сприяє формуванню системи внутрішньої відповідальності.

3. Управління якістю та процесами. Впровадження систем управління якістю (наприклад, ISO 9001) забезпечує стандартизацію виробничих та комерційних процесів і стабільність продукції або послуг. Ключовим аспектом є формування культури безперервного вдосконалення, що ґрунтується на систематичному зборі даних, аналізі результатів діяльності та інтеграції зворотного зв'язку у процес ухвалення рішень.

4. Інновації та технологічне забезпечення. Інтеграція сучасних технологій у комерційну діяльність дозволяє підвищити продуктивність і ефективність управління. Це включає автоматизацію процесів продажу та логістики, застосування електронної комерції та аналітичних інструментів для прогнозування попиту. У аграрному секторі особлива увага приділяється впровадженню агроінновацій, таких як precision farming, біотехнології, інтелектуальні системи моніторингу полів, що сприяють підвищенню якості продукції та ефективності виробництва.

5. Маркетингова стратегія та управління ринком. Ефективна маркетингова стратегія передбачає детальний аналіз ринку та сегментацію споживачів для точного визначення їх потреб і очікувань. Постійний моніторинг ринкових трендів і адаптація маркетингових заходів відповідно до змін у поведінці клієнтів дозволяє підвищити ринкову активність підприємства та забезпечити стійкі конкурентні переваги.

6. Фінансове управління та управління ризиками. Систематичний аналіз фінансових показників (рентабельність, ліквідність, оборотність капіталу) забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Важливим елементом є впровадження системи управління фінансовими ризиками, що дозволяє мінімізувати ймовірність економічних втрат та підвищує стабільність діяльності підприємства.

7. Управління людськими ресурсами та розвиток персоналу.

Розвиток кадрового потенціалу є ключовим чинником підвищення ефективності комерційної діяльності. Інвестування у навчання, професійний розвиток та мотивацію працівників сприяє зростанню продуктивності, ініціативності та задоволеності роботою. Формування корпоративної культури, що підтримує інновації, співпрацю та відповідальність, забезпечує сталість управлінських практик та інтеграцію персоналу у стратегічні цілі підприємства.

Після проведеного аналізу діяльності аграрного підприємства було визначено ключові проблеми в управлінні комерційною діяльністю, а також сформульовано відповідні напрями їх подолання. Однією з центральних проблем є необхідність вибору ефективної конкурентної стратегії господарювання, спрямованої на посилення позицій підприємства на існуючих ринках. Це може досягатися через диверсифікацію продукції, оптимізацію витрат та забезпечення достатнього рівня прибутковості для підтримки стабільного розвитку та інвестицій у модернізацію виробництва.

Наразі агропідприємство недостатньо приділяє увагу питанням розширення асортименту продукції, що обмежує можливості задоволення потреб різних сегментів ринку. Для підвищення ефективності комерційної діяльності необхідно розробити системні заходи зі стимулювання попиту, включаючи активну маркетингову політику, аналіз споживчих переваг та адаптацію продуктового портфеля до ринкових вимог.

Концептуальні засади формування та реалізації управління комерційною діяльністю аграрного підприємства визначаються специфікою функціонування аграрного сектору та включають стратегічне планування, організаційні та технологічні інновації, управління фінансами, маркетингом і людськими ресурсами.

На рис. 3.1 представлено схему основних компонентів концептуальної моделі управління комерційною діяльністю, що інтегрує ці аспекти та забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.



Рис. 3.1. Концептуальна модель формування та реалізації управління комерційною діяльністю підприємства, 2026-2030 рр.

Разом із тим при визначенні напрямів удосконалення управління комерційною діяльністю необхідно враховувати ключові аспекти загальної корпоративної стратегії, забезпечення балансу між заходами комерційної діяльності на різних рівнях управління, а також підтримку динамічного функціонування системи господарювання.

Ключовими елементами управління комерційною діяльністю є стратегічні й організаційні інструменти, що спрямовані на підвищення

продуктивності та ефективності діяльності підприємства як складових загальної корпоративної стратегії. Взаємозв'язок цих елементів розглядається як механізм узгодження управлінських рішень у процесах планування, оптимізації та раціоналізації управлінських процесів, а також контролю виробничо-господарської діяльності підприємства.

Актуальність питання організації комерційної діяльності в сучасних умовах зумовлена необхідністю розширення можливостей підприємства на ринку та забезпечення його стабільного розвитку. Для досліджуваного аграрного господарства особливо важливим є визначення оптимальної конкурентної стратегії, яка дозволить посилити позиції на існуючих ринках шляхом диверсифікації продукції, оптимізації витрат і забезпечення достатнього рівня прибутковості для сталого розвитку.

На даний час підприємство не приділяє належної уваги розширенню асортименту продукції, що обмежує його ринкові можливості. Тому для забезпечення розвитку необхідно активно стимулювати попит на продукцію. Ефективна система збуту повинна базуватися на маркетингових дослідженнях, що включають аналіз характеристик продукції, її ціноутворення, методів стимулювання продажів та каналів розповсюдження. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, збільшенню прибутковості та розширенню частки ринку.

Особлива увага повинна бути приділена організації комерційної та логістичної діяльності підприємства. Удосконалення цих процесів забезпечує формування ефективних ринкових зв'язків, своєчасне отримання інформації про стан ринку, результати діяльності конкурентів і динаміку попиту. Такий підхід дозволяє аграрному підприємству адаптуватися до ринкових умов, підвищувати якість управлінських рішень і забезпечувати системний розвиток комерційної діяльності у межах регіону.

Під час аналізу діяльності аграрного підприємства було виявлено ключові проблеми, на які слід звернути особливу увагу та розробити заходи для їх подолання (табл. 3.1)

### Існуючі проблеми та напрямки удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства

Проблеми	Можливі шляхи вдосконалення
Відсутність сучасного комерційного відділу, що обмежує системну організацію збуту та взаємодію з ринком	Створення комерційного підрозділу та залучення кваліфікованих фахівців у сфері комерційної діяльності, що забезпечить комплексне управління процесами продажу та просування продукції
Неможливість розширення асортименту продукції через брак компетентних кадрів для здійснення ефективної комерційної діяльності	Проведення системного комерційного аналізу ринку та попиту, навчання та підвищення кваліфікації персоналу для забезпечення ефективної роботи комерційного підрозділу та обґрунтованого введення нових видів продукції
Неефективна політика підприємства, що проявляється у зростанні витрат на виробництво та реалізацію продукції без відповідного підвищення рентабельності	Впровадження структурованої комерційної стратегії через діяльність нового підрозділу, яка спрямована на оптимізацію процесів продажу, збільшення обсягу реалізації та розвиток асортименту продукції
Поверхневий аналіз ринкових умов фахівцями без досвіду в комерційній сфері, що призводить до непродуктивних управлінських рішень	Впровадження комплексної системи комерційної діяльності, що охоплює аналіз ринку, планування продажів, управління збутовими каналами та роботу з дилерами для забезпечення ефективності комерційних процесів
Недостатнє використання сучасних цифрових інструментів, зокрема соціальних мереж, для просування продукції та формування бренду підприємства	Інтеграція соціальних мереж у систему маркетингових комунікацій підприємства для підвищення впізнаваності бренду, стимулювання попиту та поліпшення економічних і соціальних показників діяльності

Низький рівень кадрового забезпечення є однією з ключових проблем організації комерційної діяльності аграрного підприємства. На підприємстві відсутні працівники з достатнім рівнем знань і компетенцій у сфері комерційного управління, а також із відповідним практичним досвідом роботи. Для усунення цієї проблеми доцільно впровадити комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня персоналу та формування необхідних компетентностей:

підвищення кваліфікації наявного персоналу шляхом участі у тематичних тренінгах, обміну досвідом із провідними підприємствами галузі

та проходження стажувань у різних підрозділах аграрного сектору;

залучення студентів випускних курсів профільних закладів вищої освіти до виконання проєктних завдань підприємства, що дозволяє одночасно розвивати практичні навички студентів і отримувати підтримку у вирішенні актуальних виробничо-комерційних завдань;

систематична оцінка персоналу, яка включає моніторинг професійних компетенцій, ефективності виконання завдань та прогресу в освоєнні нових знань і навичок.

Одними з найефективніших засобів передачі знань та розвитку професійних компетентностей є стажування та проходження курсів підвищення кваліфікації. Проте, організація стажування в аграрному підприємстві стикається з рядом проблем, пов'язаних із неврегульованістю практичних аспектів його проведення. До основних питань належать: визначення сутності навчального процесу, встановлення освітньо-кваліфікаційного рівня стажера, формування робочих місць для стажування, оплата праці стажера та можливість його подальшого працевлаштування.

Для подолання зазначених проблем і забезпечення ефективного розвитку комерційного підрозділу доцільно створити систему управління розвитком персоналу, яка буде сукупністю взаємопов'язаних компонентів. Така система дозволить:

адаптувати діяльність організаційних структур до динамічного ринкового середовища;

забезпечувати постійне оновлення компетенцій співробітників;

формуванню основи для досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства;

інтегрувати процеси навчання, стажування та підвищення кваліфікації у загальну систему управління комерційною діяльністю.

У додатку II наведено перелік рекомендованих курсів підвищення кваліфікації для менеджерів аграрного підприємства, включно з їх вартістю, що дозволяє планувати витрати на розвиток персоналу та оцінювати

ефективність інвестицій у людський капітал.

Підвищення загальної ефективності кадрової стратегії в аграрному підприємстві потребує інтегрованого підходу до організації професійного розвитку персоналу. Усі етапи підготовки фахівців – від базової підготовки та курсів підвищення кваліфікації до профільної та непрофільної освіти, а також самоосвіти – повинні бути взаємоузгодженими, логічно структурованими та спрямованими на системне професійне зростання співробітників. Такий підхід дозволяє забезпечити формування необхідних компетентностей, підвищення кваліфікаційного рівня та адаптацію персоналу до динамічного ринкового середовища.

### **3.2. Тактичні заходи удосконалення управління комерційною діяльністю аграрного підприємства**

Розроблення тактичних заходів удосконалення управління комерційною діяльністю є ключовим етапом реалізації стратегічних орієнтирів аграрного підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища. Тактичний рівень управління спрямований на конкретизацію стратегічних рішень, формування інструментарію їх практичної реалізації та забезпечення оперативного реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх чинників. Нами представлено комплекс тактичних заходів, що покликані підвищити ефективність комерційної діяльності підприємства за рахунок оптимізації процесів збуту, взаємодії з клієнтами, удосконалення інформаційної підтримки управлінських рішень та розвитку кадрового потенціалу. Результати аналізу показали, що комерційна діяльність агроформування здійснюється стабільно, однак має низку управлінських проблем, серед яких:

- недостатня аналітична підтримка прийняття рішень;
- відсутність єдиної бази клієнтів і системи контролю продажів;

обмежене використання цифрових інструментів маркетингу;  
низький рівень автоматизації документообігу.

У зв'язку з цим доцільно впровадити комплексну програму вдосконалення управління комерційною діяльністю, яка ґрунтується на таких принципах:

цифровізація комерційних процесів – запровадження CRM-системи, автоматизація обліку угод і клієнтів;

клієнтоорієнтований підхід – побудова системи лояльності та персоналізованих комунікацій;

аналітичне управління – використання аналітичної звітності для прогнозування попиту та оптимізації цінової політики;

підвищення кваліфікації персоналу – навчання менеджерів сучасним технікам продажів і аналітики.

Реалізація зазначених напрямів дозволить сформувати інтегровану систему управління комерційною діяльністю, що забезпечить стабільність прибутковості та ринкової частки підприємства.

Одним із пріоритетних заходів є впровадження CRM-системи, яка забезпечить централізований облік клієнтів, контрактів, історії взаємодій та аналітику продажів. CRM допоможе вирішити ключові проблеми підприємства:

систематизувати роботу з покупцями;

автоматизувати процес формування комерційних пропозицій;

скоротити час обробки замовлень;

підвищити ефективність маркетингових кампаній.

Впровадження CRM-системи є важливим заходом для підвищення ефективності управління комерційною діяльністю аграрного підприємства та оптимізації взаємодії з клієнтами. Для реалізації цього заходу необхідно заздалегідь оцінити прогнозовані витрати, що дозволяє визначити економічну доцільність інвестицій та строк їх окупності. Розглянемо прогнозовані витрати на впровадження CRM-системи для агроформування (табл. 3.1).

**Прогнозовані витрати на впровадження CRM-системи для підприємства, 2026-2027 рр.**

Стаття витрат	Вартість, тис. грн
Придбання ліцензії CRM (Zoho CRM)	32,0
Налаштування та інтеграція з бухгалтерією	15,0
Навчання персоналу (10 осіб)	8,0
Щорічна технічна підтримка	5,0
Разом витрати на впровадження	60,0

Таким чином, аналіз прогнозованих витрат на впровадження CRM-системи для підприємства у 2026–2027 рр. свідчить про те, що загальна сума інвестицій становитиме 60,0 тис. грн. Найбільшу частку в структурі витрат займає придбання ліцензії CRM (Zoho CRM) – 32,0 тис. грн, що відповідає 53,3 % від загального обсягу. Значними також є витрати на налаштування та інтеграцію з бухгалтерською системою – 15,0 тис. грн або 25,0 %. На навчання персоналу (10 осіб) передбачено 8,0 тис. грн (13,3 %), що забезпечить належний рівень компетентності працівників у роботі з новою системою. Витрати на щорічну технічну підтримку становлять 5,0 тис. грн, або 8,4 % загального бюджету впровадження. Отже, проведені розрахунки свідчать, що основні фінансові ресурси зосереджені на початкових етапах реалізації проєкту – придбанні ліцензії та інтеграції CRM із внутрішніми обліковими системами. Це дозволить забезпечити стабільне функціонування CRM-системи та підвищити ефективність управління взаєминами з клієнтами у подальшому.

Ефективне управління взаєминами з клієнтами є однією з ключових умов підвищення конкурентоспроможності сучасних агропродовольчих підприємств. Упровадження CRM-системи дає змогу оптимізувати комунікаційні процеси, підвищити результативність маркетингової діяльності, забезпечити систематизацію інформації про клієнтів та удосконалити механізми управління збутом. Для підприємств аграрного сектору це має особливе значення, оскільки якість та оперативність роботи зі споживачами

безпосередньо впливають на рівень реалізації продукції, стабільність партнерських зв'язків і довгострокову рентабельність.

З метою визначення потенційних вигід від цифрової трансформації комерційної діяльності було здійснено прогнозування економічних результатів, очікуваних у разі впровадження CRM-системи. Такий аналіз дозволяє кількісно оцінити ефективність інвестицій у цифрові інструменти та обґрунтувати доцільність модернізації бізнес-процесів. У таблиці нижче наведено прогнозований економічний ефект, який підприємство може отримати в 2026–2027 роках за рахунок удосконалення системи управління клієнтськими відносинами. Розглянемо за допомогою даних табл. 3.2, очікуваний ефект від даної пропозиції.

*Таблиця 3.2*

**Прогнозований економічний ефект від впровадження CRM-системи для підприємства, 2026-2027 рр.**

Показники	Роки		Ефект, %
	2024 (до впровадження)	2026 (після впровадження)	
Оборотність дебіторської заборгованості, днів	39	32	-18,0
Виконання плану продажів, %	101,2	110,0	+8,8
Витрати на збут, % від виручки	6,5	5,8	-10,8
Рівень прибутковості продажів, %	25,4	28,0	+2,6

Таким чином, річний додатковий прибуток від підвищення ефективності продажів становитиме орієнтовно 350,0 тис. грн, що забезпечує окупність інвестицій у CRM протягом 1,5 року, оборотність дебіторської заборгованості зменшиться на 18 днів, зросте дисципліна виконання плану продажів на 8,8 %, очікуване підвищення рівня прибутковості продажів складе 2,6 % відповідно.

Водночас, для підвищення стабільності комерційної діяльності доцільно сформулювати програму лояльності постійних клієнтів, яка передбачає:

- знижки за обсягами закупівель (3-5 %);
- пріоритетне обслуговування під час пікових сезонів;
- спільні маркетингові заходи з партнерами (виставки, ярмарки);

систему бонусів для клієнтів із високим рівнем співпраці.

У сучасних умовах підвищеної конкуренції та динамічних змін ринкової кон'юнктури агропродовольчі підприємства змушені шукати нові інструменти зміцнення взаємодії зі споживачами. Одним із найбільш результативних механізмів утримання існуючих клієнтів, стимулювання повторних продажів і формування довгострокових партнерських відносин є впровадження програм лояльності. Такі програми дозволяють не лише підвищити рівень задоволеності споживачів, але й отримати додаткові маркетингові переваги, пов'язані з накопиченням даних про поведінку клієнтів, персоналізацією пропозицій та оптимізацією збутових стратегій.

Для оцінювання доцільності впровадження програми лояльності було здійснено прогноз її економічної та маркетингової ефективності на середньострокову перспективу. Аналіз базується на очікуваних змінах у структурі продажів, прирості клієнтської бази, зростанні середнього чеку та зменшенні витрат на залучення нових покупців. Отримані результати дають змогу обґрунтувати стратегічну важливість даного інструменту для зміцнення ринкових позицій підприємства.

У табл. 3.3 наведено прогнозовані показники ефективності програми лояльності на період 2026–2030 рр., що відображають потенційний економічний і соціальний ефект від її впровадження.

*Таблиця 3.3*

**Прогнозована ефективність від впровадження програми лояльності підприємства, 2026-2030 рр.**

Показники	Роки		2026 р. до 2024 р., (+, -)
	2024	2026	
Кількість постійних гуртових клієнтів	18	25	+ 7
Частка повторних продажів, %	45	60	+ 15
Рівень задоволеності клієнтів (за опитуванням), %	78	90	+ 12

Реалізація клієнтоорієнтованої моделі сприятиме зростанню частки стабільних контрактів і забезпечить передбачуваність виручки підприємства.

Так, вже за перший рік реалізації даної пропозиції можна очікувати зростання кількості постійних клієнтів на 7 клієнтів, зростання частки повторних продажів – на 15,0 %.

Для підвищення якості управлінських рішень доцільно впровадити систему бізнес-аналітики, що дозволить прогнозувати попит і ціни; оцінювати ефективність каналів збуту; моделювати сценарії прибутковості. Для цього рекомендується інтеграція Microsoft Power BI з обліковими системами підприємства. Відтак, очікуваний ефект буде проявлятися у скороченні часу підготовки управлінських звітів на 60,0 %; підвищенні точності планування на 15,0 %; зменшенні витрат на збут на 3,0 –4,0 % тощо.

Оскільки сучасні умови господарювання вимагають від підприємства високого рівня адаптивності, професіоналізму та вміння оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, особливого значення набуває розвиток кадрового потенціалу. Ефективність управлінських рішень безпосередньо залежить від рівня компетентності працівників, їх знань у сфері комерційної діяльності та здатності застосовувати сучасні підходи до менеджменту. У зв'язку з цим, доцільним є запровадження щорічної програми підвищення кваліфікації персоналу за ключовими напрямками управління комерційною діяльністю. Відтак, доцільно запровадити щорічну програму навчання персоналу за напрямками:

- цифрові інструменти продажів;
- управління клієнтськими відносинами;
- стратегічне планування збуту;
- комунікаційний менеджмент

Для підвищення професійної компетентності персоналу та забезпечення відповідності кваліфікаційних навичок сучасним вимогам ринку підприємству необхідно формувати системну програму навчання. Розроблена структура навчально-тренінгових заходів охоплює ключові напрями розвитку кадрів, спрямовані на зміцнення управлінського, виробничого та маркетингового потенціалу. У табл. 3.4 подано рекомендовану програму навчання

підприємства на 2026–2027 рр., що визначає пріоритетні модулі та очікувані результати їх реалізації.

Таблиця 3.4

**Рекомендована структура програми навчання підприємства, 2026-2027 рр.**

Назва модуля	Тривалість, год	Форма	Вартість, тис. грн
Сучасні методи продажів у агробізнесі	12	семінар	6,0
Використання CRM і BI у комерційній діяльності	16	практикум	8,0
Лідерство та командна взаємодія	8	тренінг	4,0
Разом	36		18,0

Очікуваний результат від даної пропозиції – підвищення продуктивності праці комерційного персоналу на 12,0 % та поліпшення якості клієнтської взаємодії. Аналіз рекомендованої структури програми навчання (табл. 3.4) свідчить про її комплексний характер і спрямованість на формування сучасних професійних компетентностей у сфері агробізнесу. Загальна тривалість навчальної програми становить 36 год., що включає три змістові модулі різного спрямування та форм організації освітнього процесу.

Перший модуль – «Сучасні методи продажів у агробізнесі» – має обсяг 12 год. і реалізується у формі семінару. Його метою є засвоєння інноваційних підходів до організації продажів у контексті ринкових тенденцій. Вартість цього модуля становить 6,0 тис. грн.

Другий модуль – «Використання CRM і BI у комерційній діяльності» – передбачає 16 год. практикуму. Він орієнтований на опанування інструментів цифрової аналітики та управління клієнтськими відносинами, що є ключовими складовими підвищення ефективності комерційних процесів. Вартість цього етапу становить 8,0 тис. грн.

Третій модуль – «Лідерство та командна взаємодія» – має 8 год. і проводиться у формі тренінгу, спрямованого на розвиток лідерських якостей і навичок ефективної командної роботи. Його вартість становить 4,0 тис. грн.

Сумарна вартість усієї програми складає 18,0 тис. грн, що відповідає середньому рівню цін на професійне підвищення кваліфікації в аграрному секторі. Таким чином, представлена програма є збалансованою за тривалістю, змістом і фінансовим навантаженням, забезпечуючи комплексний розвиток фахівців у напрямі сучасного управління продажами, цифровізації бізнес-процесів і формування ефективних команд.

Серед заходів удосконалення управління комерційною діяльністю важливим є зростання результативності перевезень продукції до покупців, відтак необхідно скласти план перевезення аграрної продукції від складів Товариства до трьох покупців – ПП «Плішенко», ТОВ «Шумко» та ПП «АГРО» – з метою мінімізації сумарного обсягу транспортних робіт у тонно-кілометрах. З першого складу потрібно відправити 40 т, з другого – 28 т, а з третього – 60 т продукції. Споживачі мають отримати відповідно 64, 40 та 24 т продукції.

Відповідно, відстані між кожним складом і кожним покупцем наведені у матриці  $A$ .

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

Позначимо шукані обсяги перевезень між кожним складом та кожним споживачем як  $x_{11}, x_{12}, x_{13}, x_{21}, x_{22}, x_{23}, x_{31}, x_{32}, x_{33}$  (де перший індекс відповідає номеру складу, а другий – номеру споживача). Тоді цільова функція задачі, яка передбачає мінімізацію загального обсягу транспортних робіт у тонно-кілометрах, набуде наступного вигляду:

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

Тоді обмеження, що моделюють можливості складів відносно обсягів

поставок продукції:

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

Обмеження, що моделюють потреби споживачів матимуть наступний вигляд:

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

Відтак, маємо розширену математичну модель транспортної задачі:

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

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

Далі розглянемо параметри розрахунків. Відповідно до умов задачі, запаси постачальників, потреби споживачів та обсяги транспортних перевезень повинні бути додатними. Тому в параметрах обираємо опції «Невід’ємні значення» та «Лінійна модель», оскільки цільова функція є лінійною. На завершальному етапі розрахунків слід натиснути «Виконати» і «Зберегти знайдене рішення».

Схематично представимо план транспортування продукції підприємства зі складів до трьох дрібнооптових покупців (додаток К).

Таким чином, за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel та інструменту «Пошук рішення» були отримані наступні результати: зі складу № 1 слід перевезти 28 т продукції ПП «Плішенко» і 12 т ТОВ «Шумко», зі складу № 2 – 28 т ТОВ «Шумко», а зі складу № 3 – 36 т ПП «Плішенко» та 24 т ПП «АГРО».

Для оцінювання результативності запропонованих заходів щодо вдосконалення управління комерційною діяльністю було здійснено прогнозування їх економічного ефекту на середньострокову перспективу. Такий підхід дає змогу визначити очікуваний обсяг додаткового прибутку, необхідні інвестиційні ресурси та розрахувати термін окупності кожного проєкту. Узагальнені результати розрахунків подано в табл. 3.5, що відображає інтегральний ефект від упровадження комплексу заходів у 2026–2030 рр.

Таблиця 3.5

**Прогнозований економічний ефект від реалізації заходів підприємства,  
2026-2030 рр., тис. грн**

Захід	Додатковий прибуток	Інвестиції	Термін окупності, років
Впровадження CRM-системи	380,0	60,0	1,5
Програма лояльності клієнтів	150,0	20,0	1,3
Впровадження BI-аналітики	120,0	25,0	1,7
Навчання персоналу	80,0	18,0	2,0
Разом	730,0	123,0	1,6

Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання прибутку підприємства на 18,0 %, підвищення рентабельності продажів до 30,0 %, а також покращить рівень цифрової зрілості комерційного управління.

Розрахунок очікуваного економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів (табл. 3.4) засвідчує їх високу результативність та доцільність упровадження у діяльність підприємства. Сукупний додатковий прибуток становить 730,0 тис. грн, при загальному обсязі інвестицій 123,0 тис. грн, що забезпечує середній термін окупності інвестицій 1,6 року, що свідчить про достатньо швидке повернення вкладених коштів та ефективність використання фінансових ресурсів.

Найвищий економічний ефект очікується від впровадження CRM-системи, що дає 380,0 тис. грн додаткового прибутку за умови інвестицій у розмірі 60,0 тис. грн і терміну окупності 1,5 року. Значний потенціал має також

програма лояльності клієнтів, реалізація якої забезпечить 150,0 тис. грн прибутку при 20,0 тис. грн інвестицій і найкоротшому терміні окупності – 1,3 року.

Впровадження ВІ-аналітики дозволяє отримати 120,0 тис. грн додаткового прибутку при витратах 25,0 тис. грн і терміні окупності 1,7 року, що підтверджує доцільність використання аналітичних інструментів у прийнятті управлінських рішень. Навчання персоналу, хоча й має порівняно менший прибуток (80,0 тис. грн) при інвестиціях 18,0 тис. грн, характеризується довшим, але прийнятним терміном окупності – 2,0 роки, що обумовлено непрямым впливом на фінансові результати через підвищення продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів.

У цілому, реалізація зазначених заходів забезпечує високу економічну ефективність і сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства шляхом цифровізації бізнес-процесів, оптимізації управління клієнтськими відносинами та розвитку кадрового потенціалу.

### **Висновки до розділу 3**

1. Запропоновані проектно-рекомендаційні рішення спрямовані на формування сучасної моделі управління комерційною діяльністю, що базується на цифрових технологіях, аналітичній підтримці та клієнтоорієнтованості. Впровадження CRM, ВІ-аналітики та програм лояльності сприятиме зростанню ефективності збуту, оптимізації витрат і підвищенню фінансової стійкості агропідприємства. Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання прибутку підприємства на 18,0 %, підвищення рентабельності продажів до 30,0 %, а також покращить рівень цифрової зрілості комерційного управління.

2. Розрахунок очікуваного економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів засвідчує їх високу результативність та доцільність

упровадження у діяльність підприємства. Сукупний додатковий прибуток становить 730,0 тис. грн, при загальному обсязі інвестицій 123,0 тис. грн, що забезпечує середній термін окупності інвестицій 1,6 року, що свідчить про достатньо швидке повернення вкладених коштів та ефективність використання фінансових ресурсів.

3. Найвищий економічний ефект очікується від впровадження CRM-системи, що дає 380,0 тис. грн додаткового прибутку за умови інвестицій у розмірі 60,0 тис. грн і терміну окупності 1,5 року. Значний потенціал має також програма лояльності клієнтів, реалізація якої забезпечить 150,0 тис. грн прибутку при 20,0 тис. грн інвестицій і найкоротшому терміні окупності – 1,3 року.

4. Впровадження ВІ-аналітики дозволяє отримати 120,0 тис. грн додаткового прибутку при витратах 25,0 тис. грн і терміні окупності 1,7 року, що підтверджує доцільність використання аналітичних інструментів у прийнятті управлінських рішень.

5. Навчання персоналу, хоча й має порівняно менший прибуток (80,0 тис. грн) при інвестиціях 18,0 тис. грн, характеризується довшим, але прийнятним терміном окупності – 2,0 роки, що обумовлено непрямим впливом на фінансові результати через підвищення продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів.

## ВИСНОВКИ

1. Комерційна діяльність визначається як комплекс процесів, що забезпечують обмін товарів і послуг на гроші та організацію цих процесів у межах підприємства. Вона формує основу взаємодії між виробниками, постачальниками і споживачами та координує рух продукції від виробництва до кінцевого користувача.

2. Розраховано, що у 2024 р. порівняно з 2020 р. чистий дохід підприємства зріс на 14423,0 тис. грн, або на 68,2 %, у тому числі в розрахунку на одного середньорічного працівника – на 327,8 тис. грн (68,2 %). Водночас чистий прибуток скоротився на 907,0 тис. грн, що становить 87,0 %. Рівень рентабельності знизився на 6,2 в.п. і у 2024 р. становив 0,4 %, а норма прибутку зменшилася на 4,7 в.п., також до рівня 0,4 %.

3. Зростання собівартості реалізованої продукції (на 92,2 %) і одночасне збільшення операційного прибутку (у 15,9 рази) вказують на те, що підприємство активно інвестує у виробничі процеси, модернізацію обладнання та оптимізацію ресурсів, що дозволяє підвищити економічну ефективність діяльності навіть за умов збільшення витрат.

4. Показники фінансової стійкості відображають як позитивні, так і проблемні тенденції. Зростання власного капіталу та суми пасивів свідчить про зміцнення фінансової бази підприємства та залучення додаткових ресурсів для розвитку. Водночас загальний коефіцієнт ліквідності знизився до 70,9 % від рівня 2020 р., а коефіцієнт автономії дещо зменшився, що вказує на необхідність удосконалення управління оборотними коштами та диверсифікації джерел фінансування.

5. Нестабільність показників рентабельності та норми прибутку вимагає стратегічного підходу до ціноутворення, контролю витрат та впровадження аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень. Зокрема, коливання чистого прибутку та низька рентабельність у 2023–

2024 рр. підкреслюють вплив зовнішніх ринкових факторів та необхідність адаптації бізнес-моделі підприємства до змін економічного середовища.

6. Коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,281, що характеризує його як господарство із середнім рівнем спеціалізації. Основним напрямом виробничої діяльності є зерново-технічний, тобто підприємство переважно орієнтоване на вирощування зернових та технічних культур. Так, грошові надходження від реалізації продукції рослинництва складають 99,8 % від загальних грошових надходжень господарства, у тому числі від зернових та зернобобових культур – 60,9 % відповідно.

7. Загалом, аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників агроформування свідчить про наявність значного потенціалу для зростання та розвитку комерційної діяльності, проте реалізація цього потенціалу потребує системного підходу до стратегічного управління, модернізації виробничих процесів, цифровізації комерційних функцій та підвищення фінансової стійкості підприємства.

8. SWOT-аналіз та оцінка зовнішніх факторів підтвердили необхідність активного використання нових ринкових можливостей, зокрема виходу на зовнішні ринки та інтеграції цифрових платформ продажу, одночасно враховуючи загрози, пов'язані з волатильністю цін, зростанням собівартості та кліматичними ризиками. Дослідження внутрішніх ресурсів підприємства засвідчило, що сила компанії полягає у стабільній клієнтській базі, досвідченому персоналі та власній логістичній інфраструктурі, тоді як слабкі сторони потребують системного усунення через модернізацію управлінських процесів, впровадження аналітичних і цифрових рішень та підвищення кваліфікації персоналу.

9. Запропоновані проектно-рекомендаційні рішення спрямовані на формування сучасної моделі управління комерційною діяльністю, що базується на цифрових технологіях, аналітичній підтримці та клієнтоорієнтованості. Впровадження CRM, BI-аналітики та програм лояльності сприятиме зростанню ефективності збуту, оптимізації витрат і

підвищенню фінансової стійкості агропідприємства. Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечить зростання прибутку підприємства на 18,0 %, підвищення рентабельності продажів до 30,0 %, а також покращить рівень цифрової зрілості комерційного управління.

10. Розрахунок очікуваного економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів засвідчує їх високу результативність та доцільність упровадження у діяльність підприємства. Сукупний додатковий прибуток становить 730,0 тис. грн, при загальному обсязі інвестицій 123,0 тис. грн, що забезпечує середній термін окупності інвестицій 1,6 року, що свідчить про достатньо швидке повернення вкладених коштів та ефективність використання фінансових ресурсів.

11. Найвищий економічний ефект очікується від впровадження CRM-системи, що дає 380,0 тис. грн додаткового прибутку за умови інвестицій у розмірі 60,0 тис. грн і терміну окупності 1,5 року. Значний потенціал має також програма лояльності клієнтів, реалізація якої забезпечить 150,0 тис. грн прибутку при 20,0 тис. грн інвестицій і найкоротшому терміні окупності – 1,3 року.

12. Впровадження ВІ-аналітики дозволяє отримати 120,0 тис. грн додаткового прибутку при витратах 25,0 тис. грн і терміні окупності 1,7 року, що підтверджує доцільність використання аналітичних інструментів у прийнятті управлінських рішень.

13. Навчання персоналу, хоча й має порівняно менший прибуток (80,0 тис. грн) при інвестиціях 18,0 тис. грн, характеризується довшим, але прийнятним терміном окупності – 2,0 роки, що обумовлено непрямим впливом на фінансові результати через підвищення продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабух І.Б. Комерційна діяльність та ризики її реалізації: теоретичний аналіз і практичні підходи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2025. № 54. С. 12-17. URL : [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/54\\_2025ua/4.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/54_2025ua/4.pdf).
2. Бабух І.Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10 (1). С. 23–26. URL: <http://surl.li/fyshk> (дата звернення: 27.10.2025).
3. Березіна Л.М., Воронько-Невіднича Т.В., Логінська І.Я., Шкурупій К.Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 34-38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05). (дата звернення: 18.10.2025).
4. Березянко Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5>. (дата звернення: 13.10.2025).
5. Бут Т.В., Кульчицька О.А. Сучасні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства сфери послуг. *Управління змінами та інновації*. 2021. № 1. С. 13–17.
6. Вараксіна О.В., Воронько-Невіднича Т.В., Барабаш К.Г. Особливості застосування маркетингових комунікацій аграрними підприємствами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). С. 166–172. URL : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-25-2020>. (дата звернення: 14.09.2025).
7. Воронько-Невіднича Т.В., Кошулько А.В., Карасенко В.М. Особливості управління комерційною діяльністю аграрних підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6 (11). С. 130-134. URL :

[http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/6\\_11\\_uk/26.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/26.pdf). (дата звернення: 10.09.2025).

8. Воронько-Невіднича Т., Герасько А., Ярош В. Розвиток та імплементація digital-маркетингових технологій в агропродовольчій сфері. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 2. 363 с. С. 21-23.

9. Воронько-Невіднича Т., Гончаренко В., Діденко С. Управління комерційною діяльністю підприємства агропродовольчої сфери як складова забезпечення його конкурентоспроможності. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. 436 с. С. 21-23.

10. Воронько-Невіднича Т.В., Ільїн В.А., Фесенко В.М., Чабалін Ю.О. Управління безпековою стратегією ризик-орієнтованої еволюції системи конкурентоспроможного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 304–310. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24.\\_topic\\_Tetiana-Voronchenko-Nevidnycha-Valer%D1%96y-Ilin-Vladislav-Fesenko-Yuriy-Chabalin-304-310.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Tetiana-Voronchenko-Nevidnycha-Valer%D1%96y-Ilin-Vladislav-Fesenko-Yuriy-Chabalin-304-310.pdf).

11. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Носенко В.О., Хрипко А.А., Катрич Д.А. Імплементація ESG-принципів у функціонування підприємств агропродовольчої сфери в контексті забезпечення стратегії капіталізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 3. С. 171-176. URL: <http://ujae.org.ua/implementatsiya-esg-pryntsyupiv-u-funktsionuvannya-pidpryyemstv-agroprodovolchoyi-sfery-v-konteksti-zabezpechennya-strategiyi-kapitalizatsiyi/>. (дата звернення: 11.09.2025).

12. Воронько-Невіднича Т.В., Ярош В.С., Мунтян А.А. управління комерційною діяльністю підприємства в умовах організаційних змін. *Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи*: матер. V Міжнар.

науково-практ. Інтернет-конференції, 21 жовтня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 284. С. 67-69.

13. Гадзало Я.М., Лузан Ю.Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 6–17. DOI:<https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108006>. (дата звернення: 11.10.2025).

14. Гончарук І.В., Томашук І.В. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 4 (62). С. 7–24. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2022-4-1>. (дата звернення: 11.09.2025).

15. Горобець Н.М., Хомякова Д.О., Стариковська Д.О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.90>. (дата звернення: 11.10.2025).

16. Грінка Т.І., Немченко Т.А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнськи й науковий вісник*. 2023. № 9 (42). С. 49–57. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/archive/9\(42\)/42\\_Hrinka.html](https://economics.kntu.kr.ua/archive/9(42)/42_Hrinka.html) (дата звернення: 11.09.2025).

17. Дідур К.М., Крабівничий А.Я. Інституційні засади підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств в умовах глобальних трансформацій. *Агросвіт*. 2025. № 15. С. 105–113. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7636/7769>. (дата звернення: 18.10.2025).

18. Дорофєєв О.В., Вороніна В.Л., Торяник Ю.Г. Удосконалення системи управління економічним розвитком аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 36. С. 25–29.

**19. Дуброва Н.П., Глущенко Т.В., Уманська А.С. Організація системи управління витратами на підприємстві. *Міжнародний***

*науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 3. С. 56–65.

20. Дюк А. Соціально-економічна результативність підприємницького господарювання у розвитку села: аспект зайнятості. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11-1. С. 80-87. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.12>. (дата звернення: 18.10.2025).

21. Економічні суперечності глобалізації та локалізації в умовах гібридної війни та після воєнної реконструкції: монографія / за ред. академіка Гриценка А. А.; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». К., 2022. 636 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Ес-superech-globaliz-ta-localizv-umomah-gibryd-viyny.pdf>. (дата звернення: 18.10.2025).

22. Жеватченко В.С. Перспективи розвитку інноваційного потенціалу аграрних підприємств. *Регіональна економіка*. 2023. № 1 (107). С. 119-125. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-1-12>. (дата звернення: 18.10.2025).

23. Загороднюк О.В., Півторак М.В., Малюга Л.М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 4. С. 94–98. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-15>. (дата звернення: 19.10.2025).

24. Занора В.О. Стратегічний аналіз як основа управління проектами розвитку підприємства. *European Journal of Economics and Management*. 2020. Vol. 6. Iss. 1. P. 151–157. URL: [https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem\\_2020\\_6\\_1/22.pdf](https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem_2020_6_1/22.pdf). (дата звернення: 18.10.2025).

25. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2014\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24). (дата звернення: 18.10.2025).

26. Зачосова Н.В., Коваль О.В., Сафонов Д.В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз. *Економіка, управління та*

адміністрування. 2023. № 1. С. 43–48. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-43-48](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-43-48). (дата звернення: 20.10.2025).

27. Здреник В., Грод А., Очеретко Б., Бохонський В. Вплив цифрових технологій на розвиток бізнесу: трансформація бізнес-моделей та управління інноваційними проектами. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 454–464.

28. Зелінська О.В., Євдокимов А.О. Основи управління комерційними ризиками підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 96–99.

29. Іванець Д.В. Ефективність управління комерційною діяльністю транспортних підприємств. Київ, 2020. 131 с. URL: [https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/ФЕБА\\_20](https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/ФЕБА_20). (дата звернення: 22.10.2025).

30. Іщейкін Т.Є., Олійник А.С., Козін О.О., Фурман А.С., Гринь А.І. Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 141–146. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.141. (дата звернення: 18.10.2025).

31. Карась Ю. Теоретичний зміст поняття «виробничий потенціал» аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-27>. (дата звернення: 18.10.2025).

32. Кононова О.Є. Стан і тенденції розвитку стратегічного управління в Україні. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. Т. 21, Вип. 7/1 (49). С. 99–103.

33. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_1-2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20). (дата звернення: 13.09.2025).

34. Кускова С.В. Стратегічне оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємств та об'єднань агропродовольчої сфери. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2016. № 8. С. 139–143.

35. Лесюк А.С. Оцінка відносних показників ліквідності та платоспроможності сільськогосподарських підприємств України. *Концепції*

*економічного розвитку країни* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. економічного спрямування. Тернопіль, 2016. С. 31–33.

36. Лищенко М.О., Гуляєва В.В., Васильченко О.В. Система організації та управління маркетингом на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21\\_2019/42.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/42.pdf). (дата звернення: 17.09.2025).

37. Лучко М., Григорук А., Литвин Л. До питання аналізу комерційних та маркетингових ризиків : теоретичний аспект. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 72. № 5 (72). С. 53–63.

38. Мазур А.О., Кириченко С.О., Методологічні основи ефективного використання ресурсів підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6 (17). URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17\\_2018/47.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/47.pdf). (дата звернення: 18.10.2025).

39. Мамчур В. Тенденції та перспективи розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 1 (24). С. 45–53. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mvarvu.pdf>. (дата звернення: 08.09.2025).

40. Мельник О.М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23, Ч. 2. С. 17-22.

41. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.

42. Муштай В.А., Лищенко М.О., Макарова В.В. Методологічні основи наукового дослідження стратегічних напрямів діяльності підприємств за концепції маркетингу відносин. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1127>. (дата звернення: 18.09.2025).

43. Насонов М.І. Удосконалення системи управління промисловим підприємством на засадах контролінгу. *Інфраструктура ринку*: 2017. № 1. С. 136-145. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct40-61>. (дата звернення: 20.10.2025).

44. Паламарчук Д. Маркетингові інструменти в удосконаленні управління розвитком підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. 2023. № 3. URL: <http://www.vtei.com.ua/doc/11konf/zb14.pdf#page=129> (дата звернення: 21.10.2025).

45. Причепя І.В., Лесько О.Й., Горенко Р.В. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов». *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <http://surl.li/fysjs>. (дата звернення: 11.10.2025).

46. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни : аналіт. доп. / [О.В. Собкевич, А.В. Шевченко, В.М. Русан, Л.А. Жураковська] ; за ред. Я.А. Жаліла. Київ: НІСД, 2023. 49 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04>. (дата звернення: 21.10.2025).

47. Протасова Л.В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 3. С. 101–105.

48. Розумей С.Б., Голь А.О. Сутність та етапи комерційної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 498–504. URL: <http://surl.li/fyska>. (дата звернення: 18.09.2025).

49. Саблук О.О. Суть і принципи комерційного підприємництва і комерційної діяльності. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2018. № 1 (10). С. 74–79. URL: <http://surl.li/fyske>. (дата звернення: 18.09.2025).

50. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та

результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.55 (дата звернення: 18.10.2025).

51. Сатир Л.М., Кепко В.М., Стаднік Л.І., Шевченко А.О. Комерційна діяльність у системі бізнес-аналітичного забезпечення розвитку ринкової інфраструктури на основі здійснення оптової та роздрібною торгівлі. *Агросвіт*. 2020. № 16. С. 3–8. URL: <http://surl.li/bxvscg>. (дата звернення: 08.10.2025).

52. Семчук І.А. Теоретичне дослідження розвитку маркетингової концепції сільськогосподарського підприємства. *Молодий вчений*. 2019. Вип. 6 (2). С. 211-218.

53. Сотник А., Бірюченко С. Бізнес-діагностика комерційної діяльності промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-88>. (дата звернення: 08.10.2025).

54. Сус Т., Ємець О., Мовчун С., Онишко С., Цюпа О. Формування стратегії інноваційного розвитку аграрного сектора та фінансування її реалізації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*: зб. наук. пр. 2022. Т. 6 (47). С. 150-159. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3903>. (дата звернення: 08.10.2025).

55. Тимчина А.І. Сутність і роль комерційної функції підприємств у ринковому середовищі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 20.15. С. 297–303.

56. Ткачук В.І. Диверсифікація сільської економіки: соціально-економічний ефект. *Економіка АПК*. 2019. №4. С. 160–165.

57. Томашук І., Томашук І. Кредитування аграрних підприємств як ефективне джерело інвестиційної діяльності. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 7. С. 74-84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2023-7-11>. (дата звернення: 21.10.2025).

58. Хахула Б.В. Інновації, як чинник прискорення науково-технічного прогресу в аграрному секторі України. *Агросвіт*. 2022. № 9-10. С. 79-85. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.9-10.79>. (дата звернення: 18.10.2025).

59. Цюпак В.П., Чорний Р.С. Концептуальні підходи до дослідження просторової організації підприємницької діяльності. *Регіональна економіка*. 2016. № 4. С. 160–166.

60. Чайка І.П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2017. Т.27. № 1. С. 257-262.

61. Чайковський В.А., Ярош В.С., Овчарук О.М. Стратегічні орієнтири розвитку підприємства в контексті підвищення ролі людських ресурсів. *Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи: матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф., 23 жовтня 2025 р.; М-во освіти і науки України, УНУ, ф-т менеджменту*. Умань: ВІЗАВІ, 2025. 362 с. С. 327-329.

62. Чміль Г. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібною торгівлі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2018. Том 29 (68). № 4. С. 117–122.

63. Янчева Л.М., Лисак Г.Г., Круглова О.А. Теоретико-практичні аспекти управління комерційною діяльністю: монографія. Харків: Вид-во І. С. Іванченка, 2016. 210 с.

64. Baranov E. Complex strategy enterprise. In: Scientific papers, Series management, economic engineering in agriculture and rural development, USAMV, Bucuresti, Vol.12, Issue 2. 2012. P. 15–18.

65. Koshkalda I., Sychenko V., Zastrozhnikova I., Xia Yuanyuan, Stoyanets N. China's Economic Stability Through Management of Rural Education Development: Condition and Possibilities. *Review of Economics and Finance*. 2021. Vol. 21. P. 366–375. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923>. x2023.21.37. (дата звернення: 18.10.2025).

66. Yakubiv V., Yakubiv R., Maksymiv Yu., Hryhoruk I., Popadynets N., Iwaszczuk N. Assessment of Efficiency of Agricultural Enterprise Management: Methods and Trend Analysis. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National*

*University*. 2020. Vol. 7( 3). Pp. 19-26. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.7.3.19-26>. (дата звернення: 21.10.2025).