

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

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

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
_____ 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління комерційною діяльністю підприємства»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Чередніченко Ростислав Володимирович

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	7
РОЗДІЛ 2. СТАН УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Оцінка комерційної діяльності підприємства	23
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	29
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ	45

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови ускладнюють процес комерційної діяльності, господарювання тощо. Комерційна діяльність сьогодні є визначальним фактором підвищення продуктивності праці, підвищення рентабельності, економного та вигідного використання ресурсів, що й пояснює актуальність обраної теми.

Вагомий доробок у розвиток багатоаспектності комерційної діяльності здійснено низкою вчених, зокрема, до їх числа відносяться: І. Бабух, А. Виноградарська, М. Гонський, О. Шпикуляк, О. Петренко, Л. Малюта, В. Межинська, Н. Сіренко, П. Саблук та багато інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт випускової кафедри за темою: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (01.2018-01.2023 рр.).

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

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

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

Предметом дослідження є методи й механізми управління

комерційною діяльністю аграрного підприємства.

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

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

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані агроформуваннями при формуванні шляхів удосконалення управління комерційною діяльністю.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Стратегічні пріоритети післявоєнного відновлення економіки України», «Взаємодія комерційної та збутової діяльності в управлінні підприємством агропродовольчої сфери» у збірниках науково-практичних конференцій, 2022-2023 н.р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 40 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 39 найменувань. Робота містить 8 таблиць, 2 рисунки та 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

У динамічних економічних умовах сьогодення для результативного функціонування підприємств агропродовольчої сфери все більшого значення набуває оптимізація комерційної діяльності, яка є пріоритетною ознакою усіх ринкових відносин й забезпечує максимальну ефективність господарської діяльності.

Зрозуміло, що, оцінюючи ефективність комерційної діяльності в кожній сфері, можна зробити висновки про те, наскільки ефективна комерційна діяльність компанії в цілому.

Сучасні ринкові умови, що характеризуються загостренням конкуренції та нестабільним попитом, висувають жорсткі вимоги не тільки до якості та ціни продукції, але й до інших аспектів виробничо-комерційної діяльності. Брокери, які працюють безпосередньо з виробниками, потребують швидкості, своєчасності та надійності виконання замовлення. Щоб вижити на ринку, виробники повинні активно співпрацювати з представниками всіх рівнів каналу збуту (від великих посередників до роздрібних споживачів) разом із посередниками, щоб знайти план залучення та утримання кінцевих споживачів.

Все це утворює особливий вид діяльності, пов'язаний з дослідженням ринку, визначенням прибутку компанії та формуванням відповідних маркетингово-орієнтованих виробничих підприємств, і ці види діяльності повинні бути інтегровані в загальну систему організації [3, с. 25].

У цілому всі складові цієї діяльності утворюють комерційний процес на підприємстві. Отже, комерційний процес – це процес налагодження взаємодії з постачальниками та покупцями (фактичними та потенційними) з метою отримання необхідних виробничих ресурсів та реалізації готової продукції (рис. 1.1).

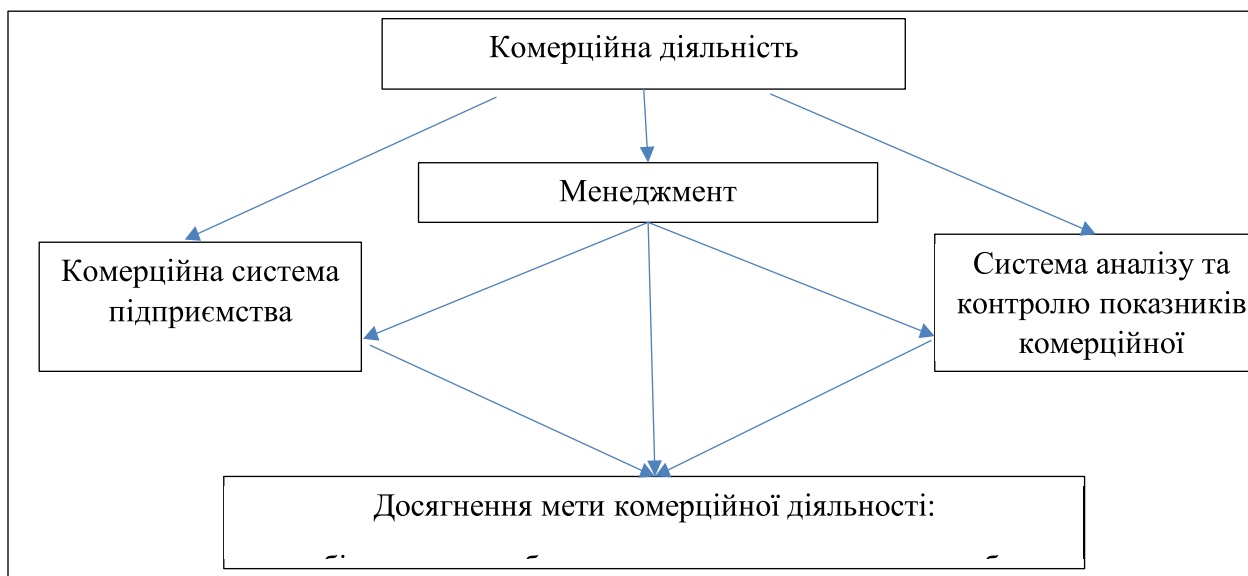


Рис. 1.1. Складові комерційної діяльності підприємства [8, с. 95]

Ефективність комерційної діяльності визначається як відношення результату комерційної діяльності до витраченої праці та засобів виробництва за певний період [39, с. 121].

Основними показниками, що відображають економічну ефективність комерційної діяльності, є обсяг продажів, розмір прибутку, економія ресурсів, собівартість, різниця між ціною реалізації та ціною покупки. Ефект комерції означає соціальну зручність, а також економічний прибуток. Роль соціальної ефективності в бізнес-середовищі полягає у скороченні робочого часу, створенні нових робочих місць, покращенні якості зайнятості та торгівлі та впровадженні сучасних методів продажу товарів [6, с. 77].

У виробничій системі комерційна діяльність тісно пов'язана з процесом виробництва, але функціонально відокремлена від нього. У широкому розумінні комерційна діяльність підприємства – це широке поле операційно-організаційної діяльності, спрямованої на здійснення процесу купівлі-продажу товарів для задоволення потреб та інтересів населення [21, с. 75].

Важливим завданням комерційних служб є дослідження і прогнозування місцевих товарних ринків, розвиток і вдосконалення рекламно-інформаційної діяльності, координація постачальницьких операцій

між постачальниками і покупцями. Для цього необхідний великий досвід маркетингу для успішної організації комерційної діяльності фірми в умовах ринку [26, с. 47].

На цьому етапі комерційна діяльність підприємства повинна сприяти розширенню зовнішньоекономічної діяльності через різні форми господарсько-фінансових відносин. Для виконання цих завдань працівники повинні знати економіку і ресурси, реально оцінювати асортимент продукції, що випускається промисловістю, сільським господарством, виробництвами та підприємствами [24, с. 215].

Для вивчення постачальників і їх можливостей комерційні працівники повинні брати участь у товарних біржах, ярмарках, виставках, оглядах кращих і нових зразків продукції, стежити за радіо і телебаченням, газетами і журналами, рекламними щитами, а також пропозиції, оголошення, брошури та каталоги. Доцільно дослідити своїх постачальників, щоб зрозуміти їхні потужності, кількість і якість продукції та персонал [4, с. 55].

Успішно вести комерційну діяльність у складних умовах можуть лише висококваліфіковані працівники, які пройшли навчання чи підвищення кваліфікації з питань сучасного маркетингу, менеджменту, організації та комерційної діяльності. Компанії повинні очолювати кваліфіковані фахівці, такі як товарознавці, економісти-менеджери, фінансисти, які знають особливості комерційної діяльності. Компанії повинні створити комерційну службу на чолі з комерційним директором [33; 39, с. 122].

Відмінною рисою комерційної діяльності в маркетинговому підході є орієнтація на максимальне задоволення потреб споживачів(рис. 1.2).

Тому що маркетинг дає продавцям необхідну інформацію про те, які продукти хочуть купувати споживачі, чому та яку ціну вони готові заплатити. Регіон, де попит на даний товар найвищий і продажі компанії можуть принести найбільший прибуток.

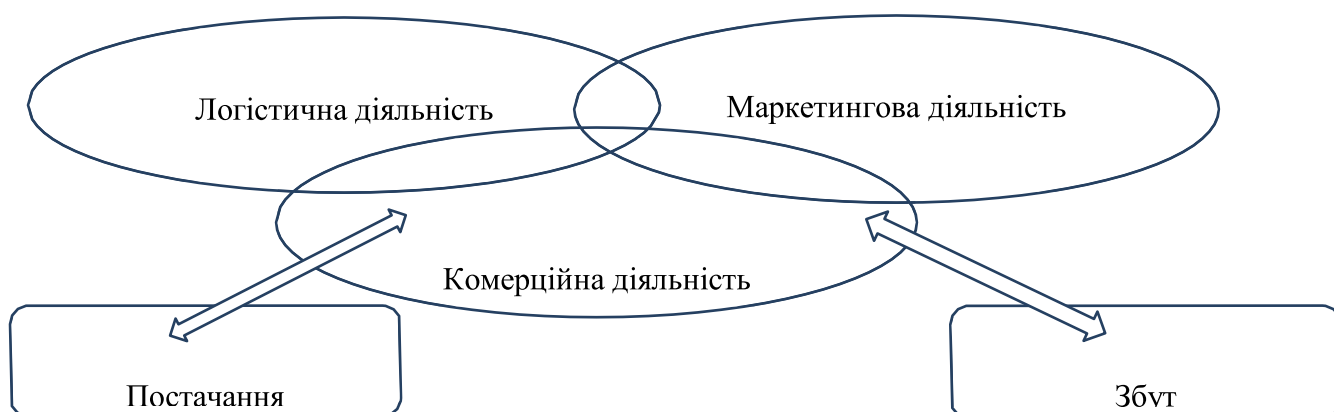


Рис. 1.2. Співвідношення комерційної та інших видів діяльності в системі суб'єкта господарювання [32, с. 620]

Сьогодні виробникам недостатньо виробляти продукцію та виводити її на ринок. Необхідно пропонувати саме той спектр якості та продуктів, які відповідають потребам споживачів. Крім того, продукти продаються не тому, що вони поганої якості, а тому, що споживчий попит на певних ринках не відповідає, ціни негнучкі або послуги погані.

Поточна комерційна діяльність підприємств включає дослідження споживчого попиту, джерел придбання товарів, організацію економічних зв'язків з постачальниками та споживачами. До комерційних операцій належать також формування оптимальних асортиментів, організація оптової та роздрібної торгівлі товарами, управління товарними запасами, реклама, організація обслуговування та інші операції [29, с. 499].

Важливим елементом комерційної діяльності є товарна політика, спрямована на залучення нових клієнтів, підвищення популярності організації на ринку, підвищення її репутації і, як наслідок, збільшення продажів і використання її ринкового потенціалу.

Основними напрямками формування товарної політики є інновації, забезпечення якості та конкурентоспроможності товару, оптимізація обсягів,

брендинг, упаковка, управління життєвим циклом, позиціонування товару на ринку [17, с. 165].

Важливим елементом комерційної діяльності є збутова політика, роль якої сьогодні значно зростає. Важливість збутової політики впливає з того, що продавати споживчі товари необхідно так, щоб мінімізувати комерційний ризик, а кожен наступний контракт зміцнював позиції компанії на ринку та зміцнював довіру її партнерів [16, с. 93].

Принципи корпоративного управління визначаються багатьма факторами, включаючи розмір, профіль і технологію виробництва, характеристики продукції та обсяги, ступінь використання електронно-обчислювальних методів обробки інформації; міжнародна діяльність тощо.

Практично кожне підприємство має власну організацію управління, яка постійно вдосконалюється за рахунок використання форм і методів, які гарантують найвищу рентабельність, високу конкурентоспроможність продукції, сприяють проникненню в нові сфери і забезпечують міцне становище на ринку [10, с. 14].

Основними шляхами вдосконалення комерційної діяльності в сучасних бізнес-структурах можна визначити [5, с. 104; 14, с. 99]:

1. Зміцнення та управління стратегічними планами, основним змістом яких є розробка та реалізація стратегій, які спрямовують різні аспекти корпоративної діяльності, такі як розробка основних принципів та цілей корпоративного розвитку, політики управління, маркетингу, інвестицій тощо, розподіл ресурсів, структура тощо.

2. Встановлення управління якістю в масштабах всієї організації: менеджери та лідери беруть участь у процесі виконання роботи, заснованої на постійному задоволенні та очікуваннях клієнтів. Повна система управління якістю вимагає впровадження складних процесів управління, які призводять до значних змін в організації та фундаментальних змін у системі орієнтації працівників.

3. Впровадження загальної системи управління якістю продукції та

послуг, спрямованої на підвищення задоволеності споживачів продуктами та послугами, зміцнення іміджу та репутації організації, збільшення кількості клієнтів, підвищення продуктивності та прибутку.

4. Забезпечення інформаційного забезпечення підприємства у вигляді програмного забезпечення: створення принципово нових можливостей для користувачів інтегрованого характеру, організація автоматизованих документообігів, створення різноманітних механізмів управління, комерційною та іншою соціально-економічною інформацією, можливість вирішення конкретних завдань, знаряддя та знаряддя [20, с. 148].

Тому зміна окремих елементів не покращує систему управління, а потребує принципів змін у всіх складових. Слід мати на увазі, що всі елементи комерційної діяльності слід розглядати як взаємопов'язані та взаємозалежні, а не окремо. А це можливо лише за умови створення маркетингової системи управління бізнесом, яка спрямована на швидке реагування на зміни внутрішнього середовища, повну адаптацію до поточних умов діяльності та найбільш ефективно досягнення цілей підприємства [19, с. 332].

Основною ознакою комерційної діяльності в сучасних умовах є формування її цілей і функцій, починаючи від потреб підприємств до потреб ринку та окремих споживачів. Водночас вона має бути спрямована на зміцнення комерційної діяльності та використання найкращих комерційних методів роботи, використовуючи системний підхід до вирішення проблем на основі принципів та елементів маркетингу. Політика застосування комерційної діяльності в маркетингу передбачає посилення ролі ринку як центру виробничо-торговельної діяльності для вивчення конкретних потреб споживачів і найбільш ефективного їх задоволення.

Відмінною рисою комерційної діяльності в маркетинговому підході є орієнтація на максимальне задоволення потреб споживачів. Тому що маркетинг дає продавцям необхідну інформацію про те, які продукти хочуть купувати споживачі, чому та яку ціну вони готові заплатити. Регіони з

найбільшим попитом на ці товари та регіони, де фірми можуть найбільше отримати від їх продажу [2, с. 8].

Значна кількість вітчизняних підприємств виходить на зовнішні ринки і починає працювати в незвичних економічних умовах, де ринкові відносини досягли високого рівня розвитку. Однак ці компанії не можуть конкурувати, не набувши передових маркетингових навичок. Маркетингові знання дозволяють організувати роботу зі споживачами, об'єктивно оцінити конкурентів, їх сильні і слабкі сторони, визначити конкурентні переваги, правильно вибрати сегмент або нішу ринку, сферу економічної діяльності.

З точки зору маркетингового напрямку, комерційна діяльність спрямована на досягнення конкретних цілей, базується на певних принципах, реалізує специфічні функції та використовує засоби та методи, необхідні для організації бізнесу на ринку [11, с. 56; 22, с. 22; 25, с. 105].

Поточна комерційна діяльність підприємств включає дослідження споживчого попиту, джерел придбання товарів, організацію економічних зв'язків з постачальниками та споживачами. Комерційні операції включають також формування оптимального асортименту, організацію оптової та роздрібною торгівлі товарами, управління товарними запасами, рекламу, організацію обслуговування та інші операції.

Здатність компанії постійно оновлювати сферу діяльності, що є ключовою умовою конкурентного виживання. Важливість інновацій товарної політики зумовлена головним чином швидким зростанням впливу науково-технічних досягнень на розвиток виробництва і торгівлі. Тому компанії повинні періодично додавати нові продукти до існуючих галузей і вивчати реакції ринку та можливості впровадження нових продуктів. Важливу роль в успіху ринку відіграє диверсифіковане управління продуктами, основною метою якого є оптимізація.

Об'єктивна інформація про характеристики споживачів, а також про те, де і як вони продаються, необхідна для того, щоб орієнтувати споживачів у правильному напрямку щодо широкого асортименту товарів, особливо тих,

які є принципово новими. Бренди надають споживачам інформацію про продукт, якість, надійність, стиль або споживчу цінність через асоціацію з продуктом або послугою. Це ключове джерело інформації, що використовується споживачами для полегшення вибору продукту серед конкурентів і зниження ризику для споживачів.

Важливим елементом будь-якої комерційної діяльності є збутова політика, роль якої сьогодні значно зростає. Важливість збутової політики впливає з того, що споживчі товари повинні продаватися так, щоб мінімізувати комерційний ризик, а кожна наступна угода зміцнює позиції компанії на ринку та зміцнює довіру її партнерів [30, с. 77-78].

Підсумовуючи всю різноманітність управління комерційною діяльністю, слід зазначити, що підприємства вирішують такі завдання:

- закупівля сировини, обладнання, матеріально-технічних ресурсів підприємств і організацій різних галузей економіки: матеріально-технічне забезпечення, комерційне придбання;

- план закупівлі продукції з урахуванням очікуваного рівня прибутку
- різні продуктові та маркетингові плани компанії;
- збутова організація виробника (комерційний збут)
- пошук і вибір найкращих ділових партнерів
- оптова торгівля та комерційна організація продажу товарів;
- роздрібна торгівля як форма комерційно-посередницької діяльності

[31, с.7; 33; 34, с. 297].

Можна сказати, що зазначена сфера комерційної діяльності визначає поняття та зміст у широкому розумінні. Оскільки основною метою комерційної діяльності є акт продажу, тут важливе значення мають платіжний, грошовий та пов'язані з ними правові аспекти діяльності керівників підприємств:

- 1) визначити ціну товару, яка гарантує максимальний прибуток;
- 2) укладання та виконання угод і контрактів;
- 3) співпраця з постачальниками продукції;

- 4) організація купівлі-продажу товарів;
- 5) організація руху товарів;
- 6) розрахунок комерційного ризику;
- 7) банківська справа [28, 39, с. 118].

Підсумовуючи вищесказане, можна сказати, що комерційна діяльність – це діяльність, яка забезпечує купівлю-продаж товарів з належним розрахунком з метою отримання максимально можливого прибутку відповідно до чинних правових норм.

З точки зору маркетингового напрямку комерційна діяльність спрямована на досягнення конкретних цілей, базується на конкретних принципах, реалізує специфічні функції та використовує необхідні інструменти та методи організації діяльності підприємств на ринку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика комерційної діяльності підприємств в умовах маркетингової орієнтації [14, с. 102; 19, с. 333]

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 видно з табл. 1.1, комерційна діяльність тісно пов'язана з реалізацією маркетингових функцій. Тому одним із основних елементів комерційної діяльності підприємства є реалізація (продаж) виробленої продукції. Діяльність з продажу можна визначити як персоналізований, прямий та інтерактивний процес, який створює контакт і переконання для досягнення конкретних результатів і, найголовніше, для продажу продукту в

певному сегменті ринку. Метою комерційної діяльності є продаж продукції, яка приносить найбільшу вигоду бізнесу. Продаж продукції – це заробіток будь-якого виробника. Простий продаж продукту та отримання прибутку можуть допомогти організації досягти її кінцевої мети, тоді як капітальні витрати приймають форму грошей.

Підприємці займаються процесом виробництва продукції та товарів народного споживання. А важлива для цього виду підприємництва виробнича функція завершується запуском, виробництвом продукту [7].

Завдяки правильній організації комерційної діяльності просування товару може здійснюватися більш ефективно. Якщо мета (прибуток) стоїть перед усіма підрозділами підприємства і виступає як єдине ціле, то зрозуміло, що керівництво підприємства має ретельно продумати організаційні моменти, тобто як правильно і максимально ефективно координувати всі елементи складний механізм. Саме тому необхідно розглянути організацію комерційної діяльності підприємств у сучасних умовах [4, с. 119; 5, с. 112].

В даний час не існує єдиної системи показників, за допомогою яких можна було б найбільш повно оцінити ефективність комерційної діяльності підприємства. Рекомендується оцінювати ефективність на основі оцінки ефективності кожного елемента відповідно до характеру та змісту комерційної діяльності.

РОЗДІЛ 2

СТАН УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

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

Територія місце розташування підприємства представляє рівнину. Ґрунти представлені сірими чорноземами, ці землі придатні для вирощування сільськогосподарських культур.

Підприємство діє на підставі Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України та інших законодавчих і нормативних актів.

На території підприємства знаходиться головний будинок адміністрації, в якому розміщується бухгалтерія, кабінети спеціалістів, актовий зал і інші відділення санітарно-господарського призначення; склад для збереження зерна насіння і мінеральних добрив; будівлі виробничого призначення, цехи, авто майстерні, авто гараж та інші господарські прибудови.

Формування, що досліджується нами, самостійно планує і здійснює господарську та фінансову діяльність, розпоряджається виробленою продукцією і одержаним прибутком. Суб'єкт господарювання здійснює самостійну, ініціативну, систематичну діяльність для отримання прибутку та досягнення економічних та соціальних результатів.

Підприємство є самостійним господарським об'єктом з правами і обов'язками юридичної особи, має право займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей і завдань, складати договори, нести відповідальність згідно своїх зобов'язань.

Уся господарська діяльність господарства підпорядкована статуту. Підприємство занесено до загальнодержавного реєстру як юридична особа, має розрахунковий рахунок, печатку, штамп.

Досліджуване господарство має право на:

- придбання сільськогосподарської сировини для її переробки на власних переробних пунктах і в цехах для подальшої її реалізації;
- виготовляти та реалізовувати аграрну та хлібопекарську продукцію;
- проводити капітальне будівництво виробничих приміщень, житлових та дачних будинків та їх ремонт на замовлення фізичних та юридичних осіб;
- виробництво будівельних матеріалів, цегли, шлакоблоків, покрівлі, матеріалів і конструкцій для будівництва об'єктів, виготовлення столярних виробів, меблів, ремонт та реставрацію меблів на замовлення населення;
- ремонт та обслуговування транспортних засобів, сільськогосподарської техніки;
- реалізацію продукції несільськогосподарського виробництва;
- організацію та утримання сховищ, складів;
- надання санітарно-гігієнічних, оздоровчих, комунально-побутових та інших платних послуг працівникам підприємства і населенню;
- перевезення вантажів транспортом;
- заняття іншими видами підприємницької діяльності, які не заборонені законодавством України.

Майно підприємства становлять основні засоби та обігові засоби (кошти), земельні ділянки, а також інші цінності, вартість яких відображається у самостійному балансі підприємства.

Прибуток підприємства формується з надходжень від господарської

діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці.

З економічного прибутку підприємства агропродовольчої сфери сплачуються проценти по кредитах банку та по облігаціях, також сплачуються передбачені законодавством України податки та інші обов'язкові платежі до бюджету.

Суб'єкт господарювання здійснює бухгалтерський облік наслідків своєї роботи, складає статистичну звітність і подає її в установленому обсязі органам державної статистики. Бухгалтерський, оперативний і статистичний облік на підприємстві здійснюються у відповідності до вимог чинного законодавства України. Відповідальність за стан обліку, своєчасне подання бухгалтерської та іншої звітності покладається на головного бухгалтера.

Зокрема, природно-економічні умови розташування підприємства агропродовольчої сфери стали в свій час визначальним фактором при виборі виробничого напрямку. Склад земельних угідь характеризує структура, під якою розуміють відсоткове співвідношення та динаміку зміни її складу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка земельного фонду підприємства, 2020 – 2022 рр., га

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	(+;-)	%
Загальна земельна площа	3532,0	3532,0	3532,0	0,0	100,0
Сільськогосподарські угіддя, всього	3306,0	3306,0	3306,0	0,0	100,0
в т. ч. рілля	3287,0	3287,0	3287,0	0,0	100,0
пасовища	4,0	4,0	4,0	0,0	100,0
багаторічні насадження	15,0	15,0	15,0	0,0	100,0
Площа лісу	105,0	105,0	105,0	0,0	100,0
Рівень розораності сільськогосподарських угідь, %	99,4	99,4	99,4	0,0	100,0
Навантаження сільськогосподарських угідь на одного середньооблікового працівника	14,4	14,4	14,1	-0,3	97,9

Після розрахунків даних табл. 2.1, можна зазначити, що площа

землекористування агроформування у 2022 р. складала 3532,0 га, з них 3287,0 га займає рілля. За період з 2020 р. по 2022 р. в підприємстві площа земельних угідь залишалася сталою 3532,0 га. Відповідно, рівень розораності сільськогосподарських угідь протягом 2020-2022 рр. по господарству складає 99,4 %, навантаження сільськогосподарських угідь на одного середньооблікового працівника не зазнало значних змін і у 2022 р. складає 14,1 га.

Організаційна структура знаходить своє відображення в структурі управління агроформування. Щодо відповідності структури управління соціальним і культурним умовам, в підприємстві створено соціальну сферу, яку контролює спеціаліст з охорони праці і соціальних питань (додаток Б).

Управління персоналом здійснюється у межах організаційних структур, через які реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу господарюючого суб'єкту та відносини між ними.

Використання персоналу у підприємстві агропродовольчої сфери відповідає цілям господарства, не зачіпає інтереси особистості й забезпечує дотримання законодавства про працю.

Система використання персоналу в аграрному підприємстві така, при якій працівники дають найбільшу віддачу на своєму робочому місці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,
2020 – 2022 рр., осіб**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	(+;-)	%
Середньорічна кількість працівників	229	230	234	+5	102,2
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	200	200	204	+4	102,0
у т. ч. в рослинництві	103	90	92	-11	89,3
тваринництві	97	110	112	+15	115,5

Як свідчать розрахунки табл. 2.2, у 2022 р. порівняно з 2020 р., у агропідприємстві середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві зросла на 4 особи (2,0 %) за рахунок зростання чисельності працівників, що зайняті в галузі тваринництва – на 15 осіб. Одночасно, чисельність працівників у галузі рослинництва за 2020-2022 рр. скоротилася на 11 осіб або 10,7 % відповідно. У 2022 р. чисельність працівників у тваринництві становила 112 осіб, у рослинництві – 92 особи.

При визначенні економічного становища і перспектив подальшого розвитку агроформування необхідно врахувати не тільки природно-економічні умови, але і його розміри і спеціалізацію господарства.

Поділ праці веде до диференціації окремих видів, а концентрація на основі економічно обґрунтованого збільшення розмірів веде до масового виробництва або спеціалізації.

Склад і структура валової продукції досліджуваного підприємства у за 2020 – 2022 рр. наведена у додатку В.

Дані продемонстрували, що головною галуззю є рослинництво: 62,3 % від загальних грошових надходжень, а саме: вирощування соняшнику – 24,0 %, друге місце посідає вирощування кукурудзи на зерно (21,9 %). Значну увагу господарство приділяє вирощуванню озимої пшениці (10,4 %). Одночасно, виробництво молока складає 34,2 %, м'яса свиней сягає 2,0 % відповідно.

Отож, досліджуване господарство має молочно-технічний напрям виробництва зі середнім рівнем спеціалізації (коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,251).

У процесі сільськогосподарського виробництва капітал відіграє незамінну роль, адже це один із найважливіших факторів, що значно впливає на формування собівартості продукції та на граничні можливості виробництва. Поліпшення використання основних і оборотних засобів – одне з нагальних завдань аграрних підприємств.

Очевидно, що засоби виробництва, які економіка може контролювати і виражати у формі вартості, є засобами виробництва підприємства. Виробничі фонди поділяються на основні та оборотні. Відповідно, основною характеристикою оборотного капіталу підприємства є специфіка перенесення вартості на продукцію.

Проаналізуємо наявність основних засобів агроформування за допомогою даних табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка складу і забезпеченості підприємства основними виробничими засобами, 2020–2022 рр., тис. грн

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	(+;-)	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	11529,0	10736,0	13957,0	2428,0	121,1
Машини та обладнання	7065,0	10212,0	12050,0	4985,0	170,6
Транспортні засоби	974,0	2673,0	3181,0	2207,0	у 3,3 рази
Інструменти, прилади	652,0	775,0	963,0	311,0	147,7
Разом	20220,0	24396,0	30151,0	9931,0	149,1
Фондозабезпеченість	6,1	6,6	8,2	2,2	135,4
Фондоозброєність праці	75,9	102,0	118,6	42,7	156,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,48	0,59	0,45	-0,03	93,1
Фондомісткість	0,9	0,8	1,1	0,2	125,9
Фондовіддача	1,1	1,2	0,9	-0,2	79,4
Одержано на 100 грн вартості основних фондів: товарної продукції	102,7	232,5	217,7	115,0	у 2,1 рази
прибутку (збитку)	2,9	6,0	5,5	2,6	191,5
Умовний строк окупності основних фондів, роки	17	9	10	-7	57,4

Аналізуючи дані табл. 2.3, спостерігаємо динаміку підвищення основних виробничих засобів на 9931,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,6 %, інструментів і приладів – на 47,7 % та будинків і споруд – на 21,1 %.

Зокрема, найбільшу питому вагу в структурі займають будинки та споруди, що у 2022 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

У 2022 р. порівняно з 2020 р. підвищилися такі показники, як фондозабезпеченість та фондоозброєність праці на 35,4 % та 56,3 % відповідно, що підтверджує збільшення якості матеріально-технічної бази. Також спостерігається скорочення забезпеченості основних засобів оборотними та зростання фондомісткості на 6,9 % та 25,9 %. На збільшення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також зменшення строку окупності на 40,6 %. Зниження фондovіддачі на 20,6 % вказує на неефективне використання основних засобів впродовж останніх років.

Основні засоби поступово переводяться на витрати виробництва за рахунок амортизаційних відрахувань. Іншою ознакою основних засобів є те, що вони використовуються у виробництві в незмінному натуральному вигляді. Засоби поділяються на дві категорії: основні засоби та необоротні активи. Розробка продукції, аналіз ринку, комунікація, дистрибуція, ціноутворення та обслуговування споживачів є основними видами виробничо-комерційної діяльності будь-якого підприємства.

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

2.2. Оцінка комерційної діяльності підприємства

У динамічних економічних умовах сьогодення для результативного функціонування підприємств агропродовольчої сфери все більшого значення набуває саме оптимізація комерційної діяльності.

Найбільш точно та широко сутність управління комерційною діяльністю підприємства розкривається через виконувані ним функції. Ключовими функціями управління комерційною діяльністю досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери є планування, аналіз, організація, мотивація, реалізація та контроль. Розглянемо кожну з функцій.

Планування – це стадія процесу управління, що охоплює

прогнозування і передбачає визначення цілей підприємства, способів і заходів їх досягнення по відношенню як до комерційної діяльності, так і управління нею. Зокрема, прогнозування дає можливість сформулювати тенденції розвитку підприємства в майбутньому.

Аналіз – функція управління, призначена для вивчення, систематизації, оцінки та узагальнення досягнутих результатів, що передбачає аналіз ринку, в тому числі його попиту, можливостей підприємства, поведінки споживачів, рівень конкуренції та аналіз рівня якості управління, організаційної структури, результати комерційної діяльності.

Організація – це функція управління, яка спрямована на поєднання всіх видів ресурсів в єдину систему, які організація має в своєму розпорядженні. Вона передбачає створення і впорядкування структури управління і зв'язків між складовими структури управління, формування організаційної структури підприємства, його внутрішньої ієрархії, завдань і повноважень працівників за реалізацію заходів.

Мотивація – це стадія процесу управління, яка передбачає створення ефективних моральних і матеріальних стимулів для працівників, що забезпечить виконання ними своїх обов'язків.

Реалізацією передбачено ефективне виконання запланованих заходів щодо покращення комерційної діяльності підприємства агропродовольчої сфери. Контролем передбачено спостереження за реалізацією всіх запланованих заходів, моніторинг і аналіз результатів їх виконання.

Завдання управління комерційною діяльністю підприємства агропродовольчої сфери полягають у впливові на рівень, час та характер попиту такою мірою, щоб це допомагало у досягненні поставлених цілей, а також у впливові на його формування.

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

Зазначимо, що зростаюча роль комерційної діяльності господарюючих суб'єктів поступово знаходила відповідне відображення в побудові організаційно-управлінських структур та їх функціях.

Дослідимо результати виробничо-комерційної діяльності агроформування (рис. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2020-2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	(+;-)	%
Виробництво валової продукції, тис. грн	138022,0	151650,0	194478,0	+56456,0	140,9
у т. ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	1419,8	1513,8	1951,0	+531,2	137,4
на 1 середньорічного працівника	423,4	434,5	633,5	+210,1	149,6
Чистий прибуток, тис. грн	14740,0	106125,0	128121,0	+113381,0	у 8,7 рази
у т. ч. в рослинництві	12096,0	44320,0	63194,0	+51098,0	у 5,2 рази
в тваринництві	-564,0	-109,0	2054,0	+2618,0	-
Коефіцієнт автономії	0,301	0,519	0,912	+0,611	у 3,1 рази
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,221	1,872	9,821	+8,600	у 8,1 рази
Рівень рентабельності, %	16,7	57,7	60,7	+44,0	х
Норма прибутку, %	11,8	41,1	38,5	+26,7	х

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що у підприємстві за досліджуваний період вартість валової продукції збільшилася на 56456,0 тис. грн (40,9 %), у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 531,2 тис. грн (37,4 %), та за рахунок зростання вартості валової продукції на середньорічного працівника – 210,1 тис. грн (49,6 %).

Чистий прибуток за 2020–2022 рр. зріс на 113381,0 тис. грн (у 8,7 рази) у т. ч. у рослинництві на 51098,0 тис. грн (у 5,2 рази), а у тваринництві збиток зменшився на 2618,0 тис. грн (у 3,6 рази). Коефіцієнт автономії поліпшився на 0,611 (у 3,1 рази), а загальний коефіцієнт ліквідності на 8,600 (у 8,1 рази).

Рівень рентабельності зріс на 44,0 в. п., а норма прибутку на 26,7 %, що є позитивним явищем у практиці господарювання.

Одним із напрямів зростання ефективності комерційної діяльності є маркетинг. Зазвичай, маркетингом займається сторона, що продає, але і споживачі, приймають у ньому участь – коли шукають потрібну продукцію за доступними цінами.

Сучасний стан комерційної діяльності агроформування на основі концепції маркетингу можна говорити лише як про використання окремих заходів маркетингового характеру. А саме, здійснюються наступні функції:

- вивчення попиту на власну продукцію;
- аналіз якості продукції;
- сегментація регіонального ринку збуту продукції;
- аналіз зміни цін на дану продукцію;
- організація збуту продукції;
- вивчення конкурентів;
- залучення гуртових покупців шляхом надання системи знижок.

Важливим чинником ефективного господарювання аграрного підприємства є наявність тісних зв'язків із споживачами, якими являються різноманітні переробні підприємства, господарства, установи, а також окремі особи.

Обсяги реалізованої продукції, її ціна, наявність зв'язків із споживачами, визначають ступінь ефективності господарювання, конкурентоспроможність підприємства і його продукції та характеризують виробничо-комерційну та фінансову діяльність.

Ефективність комерційної діяльності для агроформування визначимо на основі оцінки ефективності системи маркетингу. Оцінка ефективності комерційної діяльності визначається за такою ж шкалою, що і виробнича діяльність господарства (додаток Е).

Отримані бали складемо та дамо оцінку ефективності комерційної діяльності підприємства агропродовольчої сфери. Отже, після розрахунку

дана оцінка складає 12 балів. Комерційна діяльність досліджуваного господарства за вище проведеними розрахунками знаходиться в межах 11-15 балів, це говорить про те, що у підприємстві використовуються деякі елементи маркетингової, збутової стратегії, що, в свою чергу, впливає на результат комерційної діяльності та рівень прибутковості в цілому.

Підприємство самостійно здійснює довозення продукції до переробників та споживачів, використовуючи власний автомобільний транспорт, що пояснюється зручністю, швидкістю та недалекою відстанню. Одна із складових отримання прибутку від виробництва продукції є створення ефективної збутової політики в підприємстві. Однією з особливостей збуту продукції підприємства, що досліджується є те, що її виробляють багато виробників і кожен з них займає незначну частку ринку – це перешкоджає розширенню географії збуту продукції.

У діяльності агроформування використовує канал нульового рівня, тобто пряму систему розподілу – «виробник-споживач» та однорівневий канал – «виробник-гуртовик-споживач».

Вивчення організації комерційної діяльності досліджуваного господарства займає провідне місце у вивченні внутрішнього середовища комерційної діяльності, оскільки саме маркетинговий підхід дозволяє вирішувати збутові проблеми раціональним шляхом, оперативно визначати можливості та використовувати їх, прогнозувати й організовувати комерційну діяльність із урахуванням тенденцій фактичного споживчого попиту.

Проаналізуємо ступінь використання маркетингових елементів у комерційній діяльності досліджуваного підприємства (додаток Ж).

Аналізуючи результати додатку Ж необхідно зазначити, що дане агроформування не в повній мірі використовує маркетингові елементи як основу побудови комерційної діяльності.

Так, досліджуваному підприємству необхідно звернути увагу на процес управління асортиментом та якістю продукції, більш менш на належному рівні приділяється увага управлінню збутом, стимулюванню збуту.

Отже, для ефективного їх функціонування в агроформуванні пріоритетним є вирішення наступних питань, а саме: нарощування обсягу виробництва згідно попиту на продукцію, підвищення якості й конкурентоспроможності продукції, вдосконалення відносин між переробними і збутовими формуваннями й виробниками такої продукції.

Відповідно, успіх комерційної діяльності досліджуваного підприємства – головний об'єкт вивчення в рамках стратегічного управління – в умовах маркетингової орієнтації розглядається як результат задоволеності споживача, а також завоювання і збереження довгострокових конкурентних переваг на ринку. В даній галузі в основі стратегії розвитку продукції є застосування нових технологій, а також в високоврожайних й стійких сортів сільськогосподарських культур, високопродуктивних порід тварин тощо.

Таким чином, проаналізувавши діяльність господарства Полтавського району протягом досліджуваного періоду – 2020-2022 рр., необхідно зробити висновок про те, що сучасний стан комерційної діяльності підприємства дозволяє вносити певні пропозиції щодо його удосконалення на довгострокову перспективу. Саме тому, розглянемо можливості удосконалення комерційної діяльності господарства за допомогою наступного пункту кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Щодня менеджери різних рівнів зіштовхуються зі змінами, що впливають на діяльність підрозділів чи підприємств. Ріст конкуренції, криза викликана пандемією коронавірусу, воєнний стан, а також нестабільність на ринку праці є лише деякими з факторів, що впливають на життєдіяльність підприємств агропродовольчої сфери.

Після аналізу діяльності господарства, були знайдені основні проблеми управління комерційною діяльністю підприємства. Та на їх основі були запропоновані відповідні напрямки удосконалення комерційної діяльності підприємства.

Досліджуваному господарстві необхідно вирішити питання вибору конкурентної стратегії суб'єкта господарювання з метою підвищення позиції на існуючому ринку за рахунок диверсифікації певних видів продукції, скорочення витрат й одержання прибутку, достатнього для сталого розвитку.

Підприємство агропродовольчої сфери наразі не займається питаннями щодо розширення асортименту продукції. Тому, для розвитку підприємства необхідно значну увагу приділяти проблемі стимулювання попиту. Очевидно, що збуту продукції повинні передувати маркетингові дослідження, що містить наступні характеристики: самої продукції, його ціни, методів стимулювання збуту та розповсюдження, які націлені на підвищення конкурентоспроможності, збільшення прибутковості та забезпечення росту частку ринку.

Питання організації комерційної та логістичної діяльності в агроформуванні на даний період часу є досить актуальним та її розвиток забезпечує отримання більш широких можливостей. Всі процеси, що відбуваються у підприємстві Полтавського району, мають бути добре регульованими, а комерційна діяльність дозволить сформувати зв'язки із

ринком та надати інформацію об'єктам управління щодо стану ринку продукції й результати діяльності суб'єктів ринку й конкурентів.

При аналізі підприємства агропродовольчої сфери було визначені проблеми на які потрібно звернути увагу та, відповідно, їх усунути (табл. 3.1.)

Таблиця 3.1

Існуючі проблеми та шляхи вдосконалення управління комерційною діяльністю підприємства, 2022-2028 рр.

Проблеми:	Шляхи вдосконалення:
Неможливість розширити асортимент продукції через брак кваліфікованих спеціалістів для здійснення ефективної комерційної діяльності	Постійний, глибокий та якісний комерційний аналіз задля забезпечення більш ефективної роботи новоствореного комерційного відділу
Неефективна політика підприємства, збільшення витрат на вирощування продукції та її подальшу реалізацію не підвищує рентабельність підприємства	Створення комерційного підрозділу, який буде здійснювати ефективну комерційну діяльність для підприємства, стимулюючи не тільки рівень продажів, а й можливий, вихід на новий асортимент
Відсутність комерційного відділу	Прийняття на роботу кваліфікованого спеціаліста в галузі комерційної діяльності
Недостатнє застосування соціальних мереж як ефективного і сучасного інструменту просування аграрної продукції та створення бренду, логотипу	Застосування соціальних мереж задля підвищення економічних та соціальних показників діяльності аграрного підприємства
Здійснення лише поверхневого аналізу фахівцями без досвіду в комерційній діяльності	Окрім збуту продукції дилерами, впровадження повноцінного комплексу комерційної діяльності

Зрозуміло, що незадовільний рівень кадрового забезпечення є однією із найважливіших проблем організації комерційної діяльності підприємства агропродовольчої сфери. У підприємстві відсутні працівники, що мають достатній рівень знань у сфері комерційного управління, та не мають необхідних компетентностей, досвід роботи у даній сфері. Відтак, для вирішення цієї проблеми необхідно:

- підвищувати кваліфікаційний рівень наявного персоналу у сфері комерційного управління за допомогою участі у тренінгах, переймання досвіду підприємств-лідерів, стажування;
- залучати студентів випускних курсів профільних ЗВО до вирішення

проектних завдань;

- систематично здійснювати оцінку персоналу.

Одними з найбільш ефективних способів обміну знаннями, набуття і розвитку компетентностей є стажування і проходження курсів з підвищення кваліфікації.

Стажування – це форма навчання без відриву від виробництва, під час якої набувається практичні навички і вміння, а також засвоюється новий досвід для виконання своїх обов'язків на посаді, засвоєння нового досвіду.

Основні проблеми організації стажування в агроформуванні пов'язані з нерегульованістю багатьох практичних питань щодо умов його проходження.

Головні питання стажування стосуються визначення самої сутності процесу навчання, або ж існування певного освітньо-кваліфікаційного рівня стажера, формування окремих робочих місць для стажування, а також оплати праці стажера й подальшого його працевлаштування.

Важливим аспектом організації виробничого навчання та підвищення кваліфікації є їх тривалість і періодичність. В результаті аналізу дослідників, «середня періодичність підвищення кваліфікації в агропродовольчій сфері України є в десять разів нижчою від нормативу».

Для підтримання високого рівня конкурентоспроможності персоналу в суб'єкті господарювання необхідно, щоб кожен із працівників хоча б раз на п'ять років проходив курси підвищення кваліфікації або стажування. Однак цей термін може коригуватися, залежно від динаміки технологічних та організаційних змін на підприємстві.

З метою вирішення проблем та оптимізації процесу організації комерційного управління діяльністю господарюючого суб'єкту доцільно створити відповідну систему, щоб стала сукупністю пов'язаних компонентів, результативне використання яких дозволить забезпечити пристосування діяльності організаційних структур до динамічного середовища і досягати сформованих цілей.

Відповідно, для цього доцільно створити цільовий фонд фінансування професійного навчання, де акумулюватимуться не лише внески власника, а й кошти, що повернуті працівниками, які не виконали договірних зобов'язань щодо відпрацювання певного терміну в підприємстві після проходження навчання.

У додатку 3 наведений перелік курсів підвищення кваліфікації для менеджерів, та їх вартість.

Як свідчать дані додатку 3, курси можна знайти за профілем та бажанням працівника, ціни досить різні, але не занадто високі. Підвищення загальної ефективності кадрової стратегії в агроформуванні вимагає, щоб усі етапи професійного розвитку персоналу досліджуваного підприємства (базова підготовка, курси підготовки і підвищення кваліфікації, профільна й непрофільна освіта, самоосвіта) були взаємоузгодженими, логічно структурованими й обумовлювали професійне зростання спеціаліста.

Водночас лише чітка організація системи виробничого навчання та злагоджена робота всіх її механізмів дасть змогу забезпечити господарюючого суб'єкта конкурентоспроможним персоналом та за його участю реалізувати інноваційну стратегію розвитку сільського господарства.

При аналізі організаційної структури агроформування було виявлено відсутність комерційного відділу у підприємстві та посади менеджера з комерційної діяльності. Зрозуміло, що виправлення цієї ситуації є першим та необхідним кроком до удосконалення діяльності агропідприємства.

Відсутність комерційного відділу в підприємстві та посади менеджера з комерційної діяльності в досліджуваному господарстві, як і на інших підприємствах пов'язана із нерозумінням керівниками переваг від формування таких відділів.

В підприємстві виконанням комерційної діяльності займається головний економіст та заступник директора господарства, або ж для виконання посередницьких функцій залучаються спеціалісти. З цього можна зробити висновок, що якщо комерційна діяльність і здійснюється у

підприємстві, то неякісно, оскільки цим займаються працівники без відповідної кваліфікації та досвіду роботи.

В даний час є доцільно розглянути два варіанти створення відділу. Перший впровадження нової посади менеджера з комерційної діяльності, або ж другий залучення зовнішнього фахівця на якого будуть покладені всі і ті ж обов'язки.

Потрібно сфокусувати увагу на тому, що створення нової посади в аграрному підприємстві, досить витратний і тривалий захід. Якщо дії керівництва підприємства в цьому напрямку є непослідовною, то ідею впровадження нової посади в агроформуванні доведеться відстоювати на предмет доцільності й необхідності тих або інших заходів.

До переваг залучення зовнішнього фахівця можна віднести:

- можливість застосування фактичного досвіду і знань окремого співробітника, в тому числі сформовані ними при роботі з іншими підприємствами;

- співробітник спеціалізованих організацій, як правило, володіє більшим досвідом вирішення комерційних задач у порівнянні з фахівцями власної служби підприємства, тому ефективність роботи таких зовнішніх фахівців, як правило, є вищою, а вартість їх послуг може бути нижчою;

- такі зовнішні фахівці, на відміну від співробітників підприємства, є незалежними і неупередженими, що дозволить отримати об'єктивну неупереджену оцінку ситуації, що склалася;

- у разі неякісного виконання роботи такими фахівцями, можна розірвати договір зі сторонньою організацією, тим самим, змушуючи залучених зовнішніх фахівців виконувати роботу на високому рівні.

Нижче наведено приблизний розрахунок витрат на створення нової посади на підприємстві та залучення зовнішнього фахівця (табл. 3.2).

Аналіз даних табл. 3.2 свідчить що, витрати на створення нової посади за рік складуть 180,00 тис. грн, а на залучення фахівця 149,00 тис. грн, оскільки не потрібно нести витрати підприємству на обслуговування

робочого місця, на інші витрати.

Таблиця 3.2

Прогнозований розрахунок бюджету витрат на створення нової посади в підприємства, 2024-2025 рр.

Статті витрат	Витрати на введення нової штатної одиниці, тис. грн	Витрати на залучення фахівця ззовні, тис. грн
Разові витрати при формуванні підрозділу		
Ремонт приміщення	11,00	-
Меблі	16,50	-
Обчислювальна й офісна техніка	30,00	-
Засоби зв'язку	5,00	5,00
Усього	62,50	5,00
Річні витрати операційної діяльності		
Витрати на персонал (зарплата, страхування, відрядження, навчання)	98,00	144,00
Канцтовари й офісний папір	5,00	-
Господарські товари	1,50	-
Інтернет	10,00	-
Експлуатаційні і комунальні послуги	3,00	-
Усього	117,50	144,00
Разом	180,00	149,00

На сьогодні підприємство може покласти, усі комерційні функції на одну особу – зовнішнього фахівця, обов'язками якого будуть:

- здійснення дослідження й аналіз стану ринку;
- оцінка функціонування основних конкурентів;
- дослідження купівельної поведінки клієнтів, споживачів;
- формування товарного асортименту;
- управління й оцінка конкурентоспроможності аграрної продукції;
- проведення рекламної кампанії і організація сервісу для споживачів.

Для повного задоволення потреб споживачів агроформування відкрило декілька власних магазинів, де реалізують продукцію власного виробництва. Тому необхідно у підприємстві налагодити збутову політику, та більше уваги приділяти розвитку маркетингу.

Одним із видів комерційної діяльності господарюючого суб'єкта є

стимулювання збуту – спрямоване на спонукання споживачів купувати ці види продукції, але відрізняється від реклами, особистого продажу або пропаганди.

На реалізацію продукції впливає багато чинників таких як асортимент продукції представленої на ринку підприємством, її якість, ціна, сегмент досліджуваного ринку.

Для успішного функціонування на ринку підприємству слід приділити комерційній діяльності велику увагу, тому що без споживачів не можливе нормальне функціонування підприємства. А в свою чергу, надійна комерційна політика неможлива без тісної співпраці з усіма відділами на підприємстві.

Діяльність агроформування повинна бути направлена на максимізацію прибутку незалежно від рівня задоволення й подальшої зацікавленості споживачів в продукції аграрного підприємства.

Організація комерційної діяльності в агроформуванні передбачає:

- 1) залучення фахівця з комерційної діяльності, її подальше вдосконалення;
- 2) забезпечення належних умов для нового спеціаліста, його найефективнішого функціонування;
- 3) створення ефективного каналу взаємодії фахівцю з іншими підрозділами у підприємстві.

Наступна проблема – недостатній рівень інформаційного забезпечення підприємства. У сучасних умовах агроформування не завжди володіє необхідною достовірною інформацією, що пов'язано зі складністю отримання актуальної інформації, високою вартістю окремої інформації, закритістю важливої інформації, низьким рівнем автоматизації процесу збору та обробки даних тощо.

У зв'язку із цим, сільськогосподарському підприємству Полтавського району доцільно створити інформаційну систему, що буде сприяти прискоренню процесу одержання необхідної інформації та її обробки,

дозволить відстежувати зміни у конкурентному середовищі та своєчасно отримувати інформацію про його стан.

Для досліджуваного господарства реклама в мережі Інтернет необхідна для того, щоб:

- створити сприятливий імідж свого приватного підприємства та своєї продукції;
- зробити інформацію про підприємство або аграрну продукцію доступною для користувачів мережі Інтернет, у тому числі, які географічно віддалені;
- знизити витрати на рекламу (реклама в мережі – один із найдешевших способів просування продукції);
- реалізувати всі можливості представлення інформації про продукцію;
- оперативно вносити зміни у свій прайс-лист, в інформацію про себе або продукцію, анонсувати нову продукцію, своєчасно реагувати на ринкову ситуацію;
- продавати свою продукцію через мережу Інтернет.

Проте дослідження вітчизняних і зарубіжних учених показали, що чистий прибуток збільшується приблизно на 20,0 % за рахунок удосконалення системи управління підприємством у цілому (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозна економічна ефективність залучення спеціаліста з комерційної діяльності підприємства, 2024-2025 рр.

Показники	До залучення спеціаліста	З кваліфікованим спеціалістом	Прогнозне відхилення, (+, -)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	194478,0	233373,6	38895,6
Чистий прибуток, тис. грн	128121,0	153745,2	25624,2
Рівень рентабельності виробництва, %	60,7	72,8	12,1
Рівень рентабельності продаж, %	65,9	79,1	13,2

Аналіз даних табл. 3.3 свідчить про доцільність залучення спеціаліста з

комерційної діяльності, оскільки всі показники прогнозованої економічної ефективності збільшились на 15,0-20,0 %, зокрема, за умов залучення фахівця з комерційної діяльності прогнозований чистий дохід складатиме 233373,6 тис. грн, чистий прибуток – 153745,2 тис. грн.

Відхилення рівня рентабельності виробництва становить 13,2 %. Показники рівня продаж знаходяться на високому рівні – 65,9 % та 79,1 % відповідно.

Для доцільності даного заходу, нами розроблено рекомендовані посадові обов'язки для нового працівника (залученого фахівця з комерційної діяльності), в якому описано типові права та обов'язки фахівця.

У третьому розділі, на основі попереднього аналізу, були виявлені наступні проблеми: неефективна комерційна політика аграрного підприємства, відсутність комерційного підрозділу, нестача фахівців, яка унеможливує подальше результативне розширення асортименту продукції, незмінність головної комерційної стратегії, а також ігнорування соціальних мереж як ефективного інструменту просування аграрної продукції в підприємстві агропродовольчої сфери.

Згідно виявлених проблем сформовано певну стратегію для їх вирішення та вдосконалення комерційної діяльності на підприємстві.

Основними шляхами цієї стратегії є:

1. Створення нової посади в підприємстві;
2. Просування підприємства через мережу Інтернет.

В загальному, створення нової посади принесе сільськогосподарському підприємству 15,0-20,0 % приросту прибутку у довгостроковій періоді, а рентабельність проведення реклами у мережі Інтернет буде становити 200,0 %.

Проте, варто пам'ятати, що для отримання заданого прибутку досліджуваному підприємству Полтавського району необхідно ретельно працювати, знайти досвідченого спеціаліста на посаду менеджера з комерційної діяльності, який буде ретельно ставитись до перспективних

завдань, та для виконання інших заходів попередньо вивчать аудиторію, де підприємство агропродовольчої сфери планує просуватися, знайде із загального складу, саме цільових користувачів і звернеться саме до них. Раніше наведені методи вимагають для впровадження й здійснення чимало часу, але проведуть до покращення діяльності та збільшення прибутків.

ВИСНОВКИ

1. Доведено, що важливими завданнями комерційної діяльності підприємств агропродовольчої сфери є вивчення і прогнозування обсягу продаж на ринках, розвиток і вдосконалення маркетингового аспекту діяльності, координація роботи з постачальниками, посередниками та покупцями.

2. Розраховано, що виробничий напрямок агроформування – молочно-технічний напрям виробництва зі середнім рівнем спеціалізації (коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,251). Головною галуззю є рослинництво: 62,3 % від загальних грошових надходжень, а саме: вирощування соняшнику – 24,0 %, друге місце посідає вирощування кукурудзи на зерно (21,9 %). Значну увагу господарство приділяє вирощуванню озимої пшениці (10,4 %). Одночасно, виробництво молока складає 34,2 %, м'яса свиней сягає 2,0 % відповідно.

З'ясовано, що у підприємстві за досліджуваний період вартість валової продукції збільшилася на 56456,0 тис. грн (40,9 %), у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 531,2 тис. грн (37,4 %), та за рахунок зростання вартості валової продукції на середньорічного працівника – 210,1 тис. грн (49,6 %).

3. Чистий прибуток за 2020–2022 рр. зріс на 113381,0 тис. грн (у 8,7 рази) у т. ч. у рослинництві на 51098,0 тис. грн (у 5,2 рази), а у тваринництві збиток зменшився на 2618,0 тис. грн (у 3,6 рази). Коефіцієнт автономії поліпшився на 0,611 (у 3,1 рази), а загальний коефіцієнт ліквідності на 8,600 (у 8,1 рази). Рівень рентабельності зріс на 44,0 в. п., а норма прибутку на 26,7 %, що є позитивним явищем у практиці господарювання.

4. Здійснено оцінку ефективності комерційної діяльності. Комерційна діяльність агроформування за вище проведеними розрахунками знаходиться в межах 11-15 балів (а саме, 12 балів), це говорить про те, що у підприємстві використовуються деякі елементи маркетингової, збутової стратегії, що, в свою чергу, впливає на результат комерційної діяльності та рівень

прибутковості в цілому.

5. Необхідно зазначити, що дане агроформування не в повній мірі використовує маркетингові елементи як основу побудови комерційної діяльності. Так, досліджуваному підприємству необхідно звернути увагу на процес управління асортиментом та якістю продукції, більш менш на належному рівні приділяється увага управлінню збутом, стимулюванню збуту.

6. Запропоновано залучення зовнішнього фахівця з комерційної діяльності, зокрема, розраховано, що витрати на створення нової посади за рік складуть 180,0 тис. грн, а на залучення фахівця 149,0 тис. грн, оскільки не потрібно нести витрати підприємству на обслуговування робочого місця, на інші витрати тощо. Розроблено рекомендовані посадові обов'язки для нового працівника (залученого фахівця з комерційної діяльності), в якому описано типові права та обов'язки фахівця.

7. Рекомендовано сфокусувати організацію комерційної діяльності у господарюючому суб'єкті на: залученні фахівця з комерційної діяльності; забезпеченні належних умов для нового спеціаліста, його найефективнішого функціонування; створенні ефективного каналу взаємодії фахівця з іншими підрозділами у підприємстві.

8. Обґрунтовано доцільність залучення спеціаліста з комерційної діяльності, оскільки всі показники прогнозованої економічної ефективності збільшились на 15,0-20,0 %, зокрема, за умов залучення фахівця з комерційної діяльності прогнозований зокрема, за умов залучення фахівця з комерційної діяльності прогнозований чистий дохід складатиме 233373,6 тис. грн, чистий прибуток – 153745,2 тис. грн. Відхилення рівня рентабельності виробництва становить 13,2 %. Показники рівня продаж знаходяться на високому рівні – 65,9 % та 79,1 % відповідно.