

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

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА  
РОБОТА**

на тему: «Формування та реалізація стратегії управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства»

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Гончаренко Владислав Сергійович**

Керівник магістерської дипломної  
роботи

Олена ОВЧАРУК

**Полтава – 2023 року**

## ВСТУП

**Актуальність теми.** За сучасних умов у зв'язку із процесами розвитку підходів до виробничо-комерційної діяльності, ускладнюється управління нею, її головними процесами. Водночас, виробничо-комерційна діяльність є однією із визначальних чинників підвищення результативності діяльності підприємства агропродовольчої сфери, зростання прибутковості, вигідної реалізації аграрної продукції тощо, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Різноманітні аспекти управління виробничо-комерційною діяльністю суб'єктів господарювання розглянуті у працях таких вчених, як: В. Андрійчук, А. Ващенко, О. Григор'єва, Ю. Лупенка, О. Мельник, В. Поросюк, А. Яшкевич та багатьох інших.

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

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційного дослідження є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. Залежно від поставлених цілей дослідження передбачається виконання таких завдань:

- визначено сутність категорій «виробничо-комерційна діяльність», «комерція» та «управління виробничо-комерційною діяльністю»;
- висвітлено чинники зовнішнього та внутрішнього середовищ, що здійснюють вплив на управління виробничо-комерційною діяльністю;
- здійснено стратегічний аналіз аграрного підприємства;
- визначено напрями удосконалення управління виробничою

діяльністю агроформування;

- наведено перспективні шляхи удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства агропродовольчої сфери.

**Об'єктом дослідження** є сукупність процесів формування та реалізації стратегії управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства.

**Предмет дослідження** – науково-методичні та практичні аспекти формування та реалізації стратегії управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства.

**Методи дослідження.** Методологічним базисом даного дослідження є діалектичний метод, що забезпечує взаємозв'язок між явищами, фактами у їх постійному розвитку. Разом з тим, при вирішенні завдань кваліфікаційної роботи застосовувались такі методи й прийоми, як абстрактно-логічний – для формулювання теоретичних висновків і рекомендацій; економіко-статистичний – для вивчення масових явищ, процесів, факторів, виявлення тенденцій їх розвитку; монографічний – для оцінки стану стратегічного менеджменту, графічний методи тощо.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні теоретичних, методичних і практичних положень формування та реалізації стратегії управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства в сучасних умовах. Наукова новизна визначається формалізованими завданнями дослідження і полягає в:

*набули подальшого розвитку:*

визначення виробничо-комерційної стратегії підприємства агропродовольчої сфери, яку запропоновано розглядати як процес складання і практичної реалізації загальної програми діяльності господарства. Реалізація стратегічних цілей здійснюється організаційними, економічними та фінансовими методами. Стратегія може коригуватися відповідно до зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та нових вимог ринку.

**Інформаційною базою виступили:** як законодавчі акти, нормативи, результати наукових досліджень, так і дані первинного обліку, річні звіти,

баланс та статистична звітність основних економічних показників господарської діяльності підприємства агропродовольчої сфери, матеріали власних досліджень автора.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практична значущість дослідження визначається можливістю використання розроблених наукових положень, висновків та методичних рекомендацій для формування й реалізації стратегії управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. Запропоновані розробки та практичні рекомендації можуть бути використані на будь-якому підприємстві агропродовольчої сфери.

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

**Публікації.** За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Сучасні виклики щодо формування стратегії розвитку підприємства», «Управління комерційною діяльністю підприємства агропродовольчої сфери як складова забезпечення його конкурентоспроможності», «Особливості застосування стратегії digital-маркетингу сучасних підприємств» у збірниках науково-практичних конференцій, 2022-2023 рр.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота виконана на 65 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 61 найменувань. Робота містить 15 таблиць, 5 рисунків та 12 додатків.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Сутність управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства**

В умовах розвитку ринку, де конкуренція загострюється і попит є різноманітним, пред'являються жорсткі вимоги не тільки до якості і ціни продукції, а й до інших аспектів виробничо-комерційної діяльності. Посередники, які працюють безпосередньо з виробниками, висувають вимоги до швидкості виконання замовлення, своєчасності та надійності доставки. Щоб вижити на ринку, виробники повинні активно співпрацювати з представниками всіх рівнів каналів збуту (від великих посередників до роздрібних споживачів), а торгові посередники повинні знайти план залучення та утримання кінцевих покупців.

Отож, все це утворює особливий вид діяльності, пов'язаний з вивченням ринку, визначенням переваг підприємства та формуванням відповідного виробничо-збутового орієнтованого підприємства, і цей вид діяльності необхідно інтегрувати в загальну систему, яка має вирішальну роль в організації [57, с. 163].

Як правило, усі компоненти цієї діяльності утворюють комерційний процес на підприємстві. Отже, комерційний процес – це процес налагодження взаємодії з постачальниками та покупцями (фактичними та потенційними), метою якого є придбання необхідних виробничих ресурсів та реалізація готової продукції [6, с. 21].

У виробничій системі комерційна діяльність тісно пов'язана з процесом виробництва, але функціонально відокремлена від нього. У широкому розумінні комерційна робота підприємства – це широка сфера операційно-

організаційної діяльності, спрямованої на здійснення процесу купівлі-продажу товарів для задоволення потреб населення та отримання прибутку [15, с. 108].

Важливими завданнями комерційних служб є вивчення і прогнозування розмірів ринку місцевих товарів, розвиток і вдосконалення рекламно-інформаційної діяльності, координація постачальницьких операцій між постачальниками і покупцями.

Для досягнення цього необхідно широко використовувати зарубіжний досвід маркетингу, який дозволяє успішно організувати комерційну діяльність підприємства в умовах ринку [3, с. 172].

На сучасному етапі комерційна робота підприємства повинна сприяти розширенню зони зовнішньоекономічної діяльності за рахунок використання різноманітних форм господарсько-фінансових відносин. Для виконання цих обов'язків комерційні працівники повинні добре знати економічну діяльність і природні ресурси, щоб реально оцінювати стан промисловості, сільського господарства, виробничі можливості та асортимент продукції, що випускається промисловими підприємствами [4, с. 83].

Для вивчення постачальників і їх можливостей працівники комерційної служби повинні брати участь у товарообмінних, оптових ярмарках, виставках-продажах, огляді виставок зразків кращих і нових товарів, стежити за радіо- і телерекламою, працювати в газетах і журналах, бюлетені попиту та пропозиції, оголошення, путівники та каталоги. При цьому доцільно відвідувати виробничі підприємства-постачальники для з'ясування виробничих потужностей, кількості та якості продукції, що випускається, а також брати участь у зустрічах з гравцями галузі [21, с. 48].

Успішне здійснення комерційної діяльності в умовах складних і багатосторонніх ринкових відносин можливе лише за наявності добре підготовлених і висококваліфікованих працівників, які мають освіту або вищу освіту в галузі сучасного маркетингу, менеджменту, організації та техніки комерційної роботи. Підприємства повинні очолювати кваліфіковані фахівці: товарознавці-підприємці, економісти-менеджери, фінансисти, які добре

знаються на комерційній справі. Підприємство має створити комерційну службу на чолі з першим агентом або так званим комерційним директором [11, с. 312].

Специфіка комерційної діяльності з використанням маркетингового підходу полягає в її цільовій спрямованості на найбільш повне задоволення споживчого попиту. Тому що за допомогою маркетингу комерційні працівники отримують необхідну інформацію про те, які товари хочуть купити споживачі, чому і за якою ціною. що вони готові платити, в яких регіонах найбільший попит на цю продукцію і де реалізація продукції компанії може принести найбільший прибуток [34; 45, с. 44].

В даний час виробничо-комерційна діяльність підприємства включає вивчення споживчого попиту, джерел придбання товарів, організацію ділових зв'язків з постачальниками і споживачами та ін. Комерційна робота включає також організацію оптимального асортименту, організацію оптового та роздрібного продажу товарів, управління товарними запасами, рекламну діяльність, організацію обслуговування та інші операції.

Важливим елементом комерційної діяльності є товарна політика, спрямована на залучення нових споживачів, підвищення популярності підприємства на ринку, підвищення його репутації і, як наслідок, збільшення обсягів продажів і ступеня використання потенціалу. ринку.

Разом з тим, основними напрямками формування товарної політики є інновації, забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції, оптимізація асортименту, торгова марка, упаковка, управління життєвим циклом, позиціонування товару на ринку [20, с. 120].

Важливим елементом комерційної діяльності є збутова політика, і сьогодні її роль значно зростає. Важливість збутової політики обумовлена тим, що вона повинна продавати необхідні споживачам товари таким чином, щоб мінімізувати комерційні ризики, а кожен наступний контракт зміцнює позиції компанії на ринку і зміцнює довіру до неї [51, с. 82].

Принципи управління підприємством визначаються різними факторами, насамперед масштабами виробництва, профілем і технологією; характером і обсягом виробленої продукції; ступенем використання електронно-обчислювальних методів обробки інформації, масштабами міжнародної діяльності тощо [24, с. 244].

Практично кожне підприємство має власну організацію управління, яка постійно вдосконалюється з використанням форм і методів, які забезпечують найвищий прибуток, високу конкурентоспроможність продукції, що випускається, сприяють просуванню в нові сфери діяльності та набуттю міцних позицій на ринку [43, с. 114].

Основними методами вдосконалення виробничо-комерційної діяльності в сучасних бізнес-структурах можна визначити наступні [12; 55, с. 152; 61, с. 20]:

1. Посилення стратегічного планування, основним змістом якого має стати розробка основних принципів і цілей розвитку підприємства, розробка та реалізація стратегій, що спрямовують різні аспекти діяльності підприємства, особливості розробки та впровадження стратегій. Такі сфери, як бізнес-політика, маркетинг, інвестиції та розподіл ресурсів, структура управління.

2. Встановлення загального управління якістю управління: менеджери та керівники компанії беруть участь у процесі ведення бізнесу на основі постійного задоволення та очікувань клієнтів. Загальна система управління якістю потребує суттєвих змін в організації та реалізації складних процесів управління, які призводять до радикальних змін у системах, орієнтованих на співробітників.

3. Впровадження загальної системи управління якістю продукції та послуг, спрямованої на підвищення рівня задоволеності споживачів продуктами та послугами, зміцнення корпоративного іміджу та репутації, збільшення кількості клієнтів, підвищення продуктивності праці та прибутків.

4. Забезпечення інформаційної підтримки підприємств у формі комп'ютерної підтримки: створення принципово нових можливостей для користувачів, організація автоматизованих документообігів, формування інформації різного управлінського, комерційного та іншого соціально-економічного характеру, виконання окремих професійних завдань за допомогою різних засоби та інструменти, можливість її вирішення.

Тому систему управління виробничо-комерційною діяльністю неможливо вдосконалити шляхом зміни окремих елементів, вона потребує докорінних змін у всіх її складових. При цьому всі елементи комерційної діяльності необхідно розглядати не окремо, а з урахуванням їх взаємозв'язків і взаємозалежностей.

А це можливо лише за умови створення комплексної системи управління виробничо-комерційною діяльністю на основі маркетингу, яка швидко реагує на зміни внутрішнього середовища, повністю адаптується до поточних умов діяльності та спрямована на досягнення цілей підприємства. Найефективніший метод [13, с. 38].

Специфіка комерційної діяльності з використанням маркетингового підходу полягає в її цільовій спрямованості на найбільш повне задоволення споживчого попиту. Тому що за допомогою маркетингу комерційні працівники отримують необхідну інформацію про те, які товари хочуть купити споживачі, чому і за якою ціною. За що вони готові платити, де найбільший попит на цю продукцію і де продаж продукції компанії може принести найбільший прибуток? [36, с. 110].

Значна кількість вітчизняних компаній виходять на зовнішні ринки і починають працювати в незвичайному бізнес-середовищі, де ринкові відносини досягли високого рівня розвитку. Однак, якщо вони не вивчать передові методи маркетингу, ці компанії зазнають поразки в конкурентній боротьбі. Знання маркетингу дозволять вам правильно організувати роботу зі споживачами, об'єктивно оцінити конкурентів, їх сильні та слабкі сторони,

визначити свою конкурентну перевагу та правильно вибрати ринковий сегмент чи нішу, сферу господарської діяльності.

З погляду маркетингової спрямованості комерційна діяльність спрямована на досягнення певних цілей, ґрунтується на певних принципах, реалізує певні функції та використовує необхідні засоби та методи організації діяльності підприємства на ринку [54, с. 214].

Правильна орієнтація споживачів на різні товари, особливо принципово нові, вимагає об'єктивної інформації про споживчі характеристики, місце і форму продажу. Завдяки асоціації з продуктом або послугою торгова марка надає споживачам інформацію про продукт, його якість, надійність, стиль або споживчу цінність. Він служить основним джерелом інформації, що використовується споживачами для полегшення вибору продукту серед конкуруючих подібних продуктів і зменшення ризику для споживачів.

Важливим елементом виробничо-комерційної діяльності є збутова політика, і сьогодні її роль значно зростає. Важливість збутової політики обумовлена тим, що вона повинна продавати необхідні споживачам товари таким чином, щоб мінімізувати комерційні ризики, а кожен наступний контракт зміцнює позиції компанії на ринку і зміцнює довіру до неї. Партнерська частина [59].

На сучасному етапі все більшого значення набуває удосконалення методів управління економікою на основі застосування маркетингових систем. Це зумовлено зростанням масштабів і ускладнення змісту і характеру діяльності підприємства, а також посиленням труднощів збуту продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. У зв'язку з цим все більшої актуальності набуває розробка глобальної стратегії підприємства, яка базується на довгостроковому та стабільному напрямку виробництва окремих видів продукції для конкретних ринків у широкому діапазоні країн [16, с. 26-27].

Узагальнюючи всі різні завдання, які охоплює виробничо-комерційна діяльність, вона вирішує такі завдання на підприємстві:

- закупівля матеріально-технічних ресурсів сировини, матеріалів, обладнання підприємствами та організаціями різних галузей економіки: постачання матеріалів і технологій, комерційне придбання;
- планувати кількість закуплених товарів з урахуванням планованого рівня прибутку;
- класифікація продукції та планування збуту промислових підприємств;
- організація збуту продукції на виробничих підприємствах (комерційний збут);
- пошук і підбір найкращих партнерів у комерційній діяльності;
- оптова торгівля та комерційне посередництво з продажу товарів;
- роздрібна торгівля у формі комерційної та посередницької діяльності [17, с. 59].

Основною метою виробничо-комерційної діяльності є акт виробництва-купівлі-продажу, тому першочергове значення тут мають бухгалтерські, грошові та пов'язані з ними правові аспекти діяльності керівників підприємства:

- 1) визначити ціну товару, яка забезпечує максимальний прибуток.
- 2) укладання та виконання договорів та угод
- 3) співпрацювати з постачальниками продукції.
- 4) організація закупівлі та продажу товарів
- 5) організація руху товарів;
- 6) розрахунок комерційного ризику;
- 7) співпраця з банками [9, с. 27].

Підсумовуючи вищесказане, можна сказати, що виробничо-комерційна діяльність – це діяльність, яка забезпечує виробництво й купівля-продаж товарів, веде відповідні розрахунки для отримання максимально можливого прибутку в умовах діючих правових норм.

Здійснення підприємництва, тобто процесу виготовлення продукції і предметів споживання виробничо-технічного призначення, вимагає

використання кількох елементів діяльності підприємства: праці, предметів праці, засобів праці. Вирішальна для цього виду підприємництва виробнича функція завершується виробництвом продукту на ринок [22, с. 97].

Завдяки правильній організації виробничо-комерційної діяльності можна більш ефективно просувати товар. Зіткнувшись з метою (отримання прибутку), заради якої всі підрозділи підприємства діють як єдине ціле, абсолютно зрозуміло, що керівництво підприємства має ретельно продумувати організаційні аспекти, тобто як правильно і максимально ефективно координувати свою роботу. Усі елементи складного механізму, як бізнес. Тому необхідно розглянути питання організації виробничо-комерційної діяльності підприємства [18, с. 81].

За маркетинговою спрямованістю комерційна діяльність спрямована на досягнення певних цілей, ґрунтується на певних принципах, реалізує певні функції та використовує необхідні засоби і методи організації діяльності підприємства на ринку (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Характеристика комерційної діяльності підприємств в умовах  
маркетингової орієнтації [14, с. 77]**

| 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 даних табл. 1.1, комерційна діяльність реалізує функцію маркетингу. Тому одним із основних елементів комерційної діяльності підприємств є реалізація виробленої продукції. Збутову діяльність можна визначити як персоналізований, прямий і двосторонній процес досягнення та

переконання досягти конкретних результатів і, найголовніше, продавати продукт у певному сегменті ринку. Метою комерційної діяльності є реалізація продукції з максимальною вигодою для підприємства. Реалізація продукції є джерелом існування будь-якої виробничої компанії. Оскільки тільки після продажу продукту та отримання прибутку компанія досягає своєї кінцевої мети, тобто використаний капітал набуває грошової форми [42, с. 13].

Тому на сьогодні не існує єдиної системи показників, за якою можна було б найбільш повно оцінити ефективність виробничо-комерційної діяльності підприємства. Рекомендується оцінювати ефективність на основі оцінки ефективності кожного елемента, виходячи з характеру та змісту виробничо-комерційної діяльності, оцінюючи ефективність по кожному напрямку, можна зробити висновки про ефективність суб'єкта господарювання в цілому.

## **1.2. Характеристика конкурентного середовища в аграрному секторі**

Основні шляхи підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства можуть бути внутрішніми (технології, обладнання, матеріали, працівники, організація і системи, методи роботи, стиль управління тощо) і зовнішніми (удосконалення національної економічної та соціальної політики), забезпечення достатнього розвитку промислово-економічної інфраструктури тощо). Проте лише за рахунок цілісного використання всієї системи факторів можна досягти високих темпів зростання економічного розвитку та ефективності підприємницької діяльності.

Конкуренція, категорія маркетингу, безперервний пошук і розвиток цільових ринків і процес надання споживачам на цих ринках відповідної цінності та переваг, які задовольняють їхні потреби краще, ніж конкуренти, тим самим допомагаючи компаніям досягати своїх цілей.

З точки зору маркетингової концепції, конкуренція в бізнес-діяльності перетворюється на процес, за допомогою якого підприємства створюють і використовують власні конкурентні переваги та управління для досягнення конкретних цілей на конкретному ринку в конкретний період, в рамках чинного законодавства [47; 53, с. 182].

Конкуренція є основним механізмом форми взаємодії суб'єктів ринку, економічної боротьби за найбільш вигідні умови для вкладення капіталу, збільшення обсягів реалізації продукції та розмірів прибутку, формування економічних пропорцій. Конкуренція виступає як примусова сила, яка спонукає підприємців боротися за збільшення прибутку шляхом вдосконалення форм і методів виробництва, використання новітніх технологій, нових методів організації та управління виробництвом, особливо маркетингу. Конкуренція за заміну слабких підприємців на ринку, з одного боку, створює умови для реалізації можливостей новими підприємствами, а з іншого – стимулює цей процес, «винагороджуючи» найсильніші підприємства максимальними прибутками через механізм ціноутворення [44, с. 111; 60, с. 17].

Таким чином, поняття «конкуренція» в процесі еволюційних змін почало визначатися як цивілізована та узаконена форма боротьби за існування у змісті простої конкуренції між покупцями чи продавцями і є одним із активних механізмів відбір і регулювання. У ринковій економіці воно набуває вже подальшого економічного змісту (рис. 1.1).

Виробничо-комерційна діяльність слугує способом реалізації господарських відносин, які стають домінуючими в умовах ринкової економіки [1, с. 19].

Саме ці відносини покликані всебічно стимулювати виробництво, надавати динамізму попиту та стимулювати обмін товарів і валют. Тому комерційна діяльність є об'єктивно необхідною категорією в ринковій економіці, а її природа і зміст дуже складні.



Рис. 1.1. Елементи інтерпретації поняття «конкуренція» [15, с. 82]

Суть виробничо-комерційної діяльності полягає в організації господарських процесів, операцій, спрямованих на забезпечення системи товаро- і валютного обміну, та управління цими процесами [12; 17, с. 56].

Отже, комерційна діяльність покликана забезпечити обмін товарами та послугами у формі грошей. У цьому випадку комерційна діяльність включає сукупність процесів і операцій залежно від роботи різних етапів фази обміну. Слід підкреслити, що мова йде про комерційні процеси та операції. Технічні аспекти обміну, пов'язані з матеріально-технічними аспектами просування товару, відносяться до технічної функції торгівлі і не включаються в комерційну діяльність. Отже, основою комерційної діяльності є організація комерційних процесів, операцій та управління [31, с. 140].

Комерційна робота сільськогосподарського підприємства являє собою важливий напрямок діяльності та організаційної діяльності підприємства, спрямованої на здійснення процесу купівлі-продажу товарів для задоволення потреб населення та отримання прибутку.

Виробничо-комерційні відносини можуть розвиватися в умовах економічної свободи об'єктів підприємницьких відносин, що передбачає володіння капіталом і вміння розпоряджатися фінансами, напрямок отримання максимально можливого для цих умов прибутку і найбільш вигідні способи капіталізації. Здатність управляти ризиками, формування комерційних організаційних структур, здатних адаптуватися до мінливих умов і сприяти змінам ринку, повна рівноправність партнерів. З іншого боку, повна незалежність від інтересів і дій суб'єктів ринку не може вважатися економічною свободою. Це тому, що в деяких випадках досягнення стратегічних цілей вимагає компромісу з діловими партнерами. Крім того, свобода господарських відносин може бути обмежена умовами зовнішнього середовища, комерційною таємницею та іншими об'єктивними факторами [41, с. 20].

Тісний зв'язок між комерцією і маркетингом багато в чому визначається характером сучасної маркетингової концепції, яка домінує в більшості. До середини минулого століття існувала концепція маркетингу, яка робила основний акцент на стимулюванні комерційних починань. Важливість цього поняття не втрачена в Україні й досі [48, с. 138].

За сучасних умов виробничо-комерційна діяльність повинна проявлятися, насамперед, у своєчасному обліку вимог ринку, що вимагає вивчення та прогнозування товарних ринків, розробки й удосконалення реклами збуту, впровадження інновацій у комерційну діяльність, де це необхідно, розробки профілів діяльності комерція через.

На сучасному етапі в Україні невід'ємною частиною агробізнесової діяльності стала комерція, складовою якої є реалізація виробленої продукції.

Продаж – це процес перетворення товарів у гроші та продаж виготовленої продукції для задоволення потреб споживачів. Лише продавши товар і отримавши прибуток, компанія досягає своєї кінцевої мети. Тобто застосований капітал набуває грошової форми [49].

У країнах з розвинутою ринковою економікою продовжує зростати частка продажів і комерційних операцій компаній сільськогосподарського та промислового комплексів. Ці компанії, які вибудували ефективні механізми продажів, мають величезну перевагу перед конкурентами. Багато компаній мають власні канали збуту, такі як фірмові магазини та розподільні центри.

Перед реалізацією сільськогосподарської продукції необхідно провести маркетингові дослідження, включаючи дослідження ринку, розробку продукту, ціноутворення на товар, планування асортименту, канали збуту, методи стимулювання збуту. Зміна напрямку комерційної діяльності, пов'язаної з продажем товарів, на маркетингову концепцію призвела до істотних змін в організації збуту. Крім того, що виробники є постачальниками, вони повинні постійно аналізувати ефективність своєї збутової діяльності, розробляти та впроваджувати нові формати збуту [38, с. 47].

Найважливішими характеристиками продажу є:

- 1) встановлення комерційних відносин з покупцем, що завершується укладенням договору купівлі-продажу;
- 2) розробка програми продажів;
- 3) оптимальні графіки доставки продуктів і клієнтів;
- 4) розрахунки за реалізовану продукцію;
- 5) угода з покупцем і контроль за платоспроможністю останнього [10].

Комерційна діяльність як функція, як процес, має свої особливості та особливості.

По-перше, всі аспекти системи обміну переплітаються з комерційною діяльністю. Однак найбільш яскраво проявляються питання організаційного менеджменту, фінансової економіки та права.

По-друге, всі сторони та складові комерційної діяльності мають єдину спрямованість на процес взаємодії, тобто, насамперед, на досягнення ефективного обміну товарами та грошима. Водночас комерційна діяльність сприяє обміну товарами шляхом бартерних, компенсаційних та інших операцій.

По-третє, в системах комерційної діяльності отримання прибутку не завжди сприймається як пріоритет. Пріоритети змінюються залежно від ринкових умов. Основними завданнями можуть бути інтеграція ринків, запобігання банкрутства, досягнення соціального впливу, міжнародна комерційна діяльність – отримання політичних вигод. У цьому випадку прибуток тимчасово відсувається.

По-четверте, комерційна діяльність має загальні значення та моделі як у внутрішньому, так і в міжнародному обміні. Він не може бути обмежений внутрішнім чи зовнішнім ринками. Таким чином, комерційна діяльність є міжнародним явищем і загальновизнаною як у національній, так і в міжнародній практиці [19, с. 504].

Реалізація готової продукції є лише одним із аспектів виробничо-комерційної діяльності сільськогосподарського підприємства. Інший аспект – матеріально-технічне забезпечення, закупівля матеріально-технічних ресурсів у ринкових умовах. Правомірність віднесення до відповідної діяльності обумовлена тим, що реалізація продукції, матеріалів і технічне забезпечення є двома етапами розподілу товарів. Матеріальне забезпечення компаній за останні роки істотно змінилося. Замість так званої «реалізації виділених коштів», яка є складовою централізованого розподілу матеріальних ресурсів, підприємства вільно закуповують їх у постачальників та інших товарних об'єктів ринку. За цих умов при закупівлі матеріальних ресурсів підприємства повинні керуватися свободою ціни, максимальною ініціативою та підприємливістю, рівноправністю партнерів у комерційних відносинах, враховувати економічну відповідальність при закупівлі сировини, враховувати конкуренцію між постачальниками, враховувати економічні Ви можете вибрати вигідного постачальника [39, с. 95].

Закупівля сировини, як і реалізація готової продукції, повинна базуватися на маркетингових дослідженнях. При закупівлі матеріальних ресурсів підприємство повинно вивчити ринок сировини, коливання цін на цьому ринку, постачальників, вартість доставки матеріальних ресурсів,

можливість ефективної заміни одного матеріалу іншим.

Під аналізом витрат розуміється метод систематичного вивчення можливостей кожного матеріалу з метою мінімізації витрат на всіх етапах виробництва якісного продукту [17, с. 57].

Залежно від еволюції поглядів можна виділити наступні маркетингові системи: маркетинг як засіб управління попитом, маркетинг як засіб управління запитами (сподіваннями) споживачів, сучасна маркетингова система, яка зосереджена на спробі створити відповідну цінність відповідно до потреб споживачів, але зі спільною творчою діяльністю на основі діалогу.

Система маркетингу – комплекс науково обґрунтованих уявлень про закономірності виробничо-збутової діяльності підприємства на основі зовнішньої орієнтації та процесів управління, спрямованих на досягнення (утримання, зміцнення) відповідної конкурентної позиції на ринку. При цьому, зовнішнім напрямком діяльності підприємства є його діяльність, це робиться залежно від можливостей і умов, які надає навколишнє бізнес-середовище і, перш за все, від поведінки споживачів і конкурентів [54, с. 217].

У результаті аналізу було зроблено висновок, що конкурентоспроможність організації – це її здатність досягти відносно високого рівня задоволення потреб споживачів цільового ринку шляхом використання власного потенціалу та ресурсів, наданих навколишнім маркетинговим середовищем [7, с. 11].

Аналіз сучасної теорії та практики маркетингу дозволив зробити висновок, що на сьогодні в науці та практиці використовується понад 100 методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. Кількість оціночних показників перевищує 300, і кожен метод має свої переваги та недоліки [13, с. 39].

Забезпечення комерційного успіху залежить від глибокого та всебічного дослідження ринку та ринкових можливостей. Аналіз ринкової кон'юнктури підприємства, розробка методів і методів виведення товарів на ринок і розширення сфери їх реалізації складають особливий напрямок структурної

діяльності підприємства, який називається маркетингом. Без знання маркетингу не можна займатися комерційною діяльністю.

Маркетинг сільськогосподарського підприємства – це система, яка організовує роботу з прийняття виробничих рішень шляхом спеціального вивчення вимог ринку, прогнозування та управління. Підпорядкування підприємства вимогам ринку становить суть маркетингу як процесу, що встановлює прямий зв'язок між виробництвом і розподілом. Отже, метою маркетингу як комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств є створення системи оперативних показників, що прогнозує виробничі запити ринку [28, с. 282].

На сучасному етапі розвитку аграрної економіки створюються умови, необхідні для забезпечення ефективної діяльності товаровиробників, які є суб'єктами аграрного ринку, не лише підтримують процес реалізації прийнятих рішень, а й формують раціональну та ефективну збутову модель, а також процес виробництва [2, с. 80].

Таким чином, основними методами управління розвитком виробничо-комерційної діяльності сучасних аграрних структур можна визначити наступні:

1. Посилення стратегічного планування, основним змістом якого має стати розробка основних принципів і цілей економічного розвитку, розробка та реалізація стратегій, які служать орієнтиром для різних аспектів підприємницької діяльності, особливо стратегій секторів бізнесу політика, маркетинг, інвестиції та розподіл ресурсів, структура управління тощо.

2. Встановлення загального управління якістю управління: менеджери та керівники беруть участь у процесі ефективності бізнесу на основі постійного задоволення та очікувань споживачів. Загальна система управління якістю вимагає суттєвих змін в організації та реалізації комплексних процесів управління, що призводить до радикальних змін у системі орієнтації підприємства.

3. Впровадити загальну систему управління якістю продукції,

спрямовану на підвищення рівня задоволеності споживачів товарами та послугами, зміцнення іміджу та репутації організації, збільшення кількості споживачів, підвищення продуктивності праці та прибутку.

4. Забезпечення інформаційного забезпечення всередині підприємства у вигляді інформаційної підтримки: створення принципово нових можливостей для користувачів, організація автоматизованих документообігів, створення різноманітної адміністративної, комерційної та іншої інформації, можливість вирішення індивідуальних професійних завдань за допомогою різних засобів й інструменти.

Отже, виробничо-комерційна діяльність визначає основні переваги та недоліки підприємства, визначає сегменти ринку, для яких призначена продукція, визначає цінову політику, напрямок рекламної політики, способи просування продукції на ринок.

## **Висновки до розділу 1**

1. Зрозуміло, що успішне функціонування сучасних суб'єктів господарювання залежить від ефективного налагодження виробничо-комерційних відносин, які в умовах ринкової економіки стають домінуючими. Виробничо-комерційна діяльність є складовою функціонування підприємства, а її успішна організація та здійснення може забезпечити сталий розвиток організації за рахунок накопичення доходу від торгівлі продукцією та послугами.

2. Виявляється, що основні шляхи підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства можуть бути внутрішніми (ефективний підбір, мотивація, забезпечення системи навчання персоналу, удосконалення форм і методів роботи тощо), зовнішні (удосконалення економічної та соціальної політики, забезпечення достатнього розвитку виробничо-економічної інфраструктури тощо). Проте, тільки використовуючи

всю систему в цілому, можна досягти ефективності економічного розвитку та високих темпів зростання діяльності окремих підприємств.

3. Основною ознакою управління виробничо-комерційною діяльністю сільськогосподарських підприємств є переорієнтація цілей, завдань і функцій з потреб підприємства на потреби і вимоги ринку, окремих споживачів. При цьому слід використовувати системний підхід до вирішення ринкових проблем, спрямований на пожвавлення виробничо-комерційної діяльності та використання більш досконаlih методів роботи, заснованих на принципах і елементах маркетингу. Політика переорієнтації виробничо-комерційної діяльності на маркетинг передбачає посилення ролі ринків і орієнтацію виробничо-торговельної діяльності на вивчення потреб конкретних споживачів і їх найбільш ефективне задоволення.

## ВИСНОВКИ

1. Зрозуміло, що успішне функціонування сучасних суб'єктів господарювання залежить від ефективного налагодження виробничо-комерційних відносин, які в умовах ринкової економіки стають домінуючими. Виробничо-комерційна діяльність є складовою функціонування підприємства, а її успішна організація та здійснення може забезпечити сталий розвиток організації за рахунок накопичення доходу від торгівлі продукцією та послугами.

2. Виявляється, що основні шляхи підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства можуть бути внутрішніми (ефективний підбір, мотивація, забезпечення системи навчання персоналу, удосконалення форм і методів роботи тощо), зовнішні (удосконалення економічної та соціальної політики, забезпечення достатнього розвитку виробничо-економічної інфраструктури тощо). Проте, тільки використовуючи всю систему в цілому, можна досягти ефективності економічного розвитку та високих темпів зростання діяльності окремих підприємств.

3. Виявилось, що під виробничо-комерційною діяльністю підприємства агропродовольчої сфери слід розуміти діяльність підприємства, спрямовану на виявлення та задоволення попиту споживачів на продукцію (послуги) шляхом реалізації продукції (послуг) на ринку з метою отримання прибутку.

4. Розраховано, що аграрне підприємства спеціалізується на виробництві зерново-технічних культур та наданні послуг у сільському господарстві. Водночас, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 45,8%, соняшнику – 15,4 %, сої – 9,9 %; озимої пшениці – 9,6 %, послуг сільського господарства – 17,6 % від загального обсягу грошових надходжень.

5. Проаналізовано, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) аграрного підприємства зріс з 158998,0 тис. грн до 171697,0 тис. грн,

або на 8,0 %. Зокрема, варто відзначити зниження чистого доходу від реалізації продукції на 1 середньорічного працівника за досліджуваний період, яке склало 57,1 %, внаслідок повільного зростання темпів обсягу виробництва і реалізації продукції та зростання чисельності працівників, що зайняті у сільськогосподарському виробництві за період у 2018-2022 рр. Проте, у 2019 р. чистий збиток підприємства склав 30803,0 тис. грн, проте вже у 2020-2022 рр. підприємство має прибуток у розмірі 9206,0 тис. грн, 70397,0 тис. грн та 52629,0 тис. грн відповідно. У цілому за досліджуваний період спостерігаємо позитивну тенденцію отримання чистого прибутку, а саме зростання складає 47429,0 тис. грн відповідно.

6. Динаміка виробництва сільськогосподарської продукції вказує на коливання обсягів. Зокрема, спостерігається незначне зниження виробництва озимої пшениці – на 16,5 % або 6908,0 ц, сої – на 70,5 % або 28659,0 ц відповідно. Водночас, виробництво кукурудзи на зерно зазнало незначного зростання – 4,7 % або 4922,0 ц, виробництво соняшнику зросло – на 10,5 % або 2929,0 ц. Разом з тим, протягом 2020-2022 рр. спостерігається зростання виробництва ячменю та гороху. Така ситуація щодо виробництва сільськогосподарської продукції демонструє поглиблення спеціалізації виробництва аграрного господарства.

7. Розраховано, що обсяги реалізації сої, озимої пшениці, кукурудзи на зерно знизилися – на 96,1 % або 21238,0 ц; на 46,0 % або 12485,0 ц; на 18,1 % або 6592,0 ц відповідно, що пояснюється низькою ціною на дану продукцію для підприємства. Виключенням є зростання обсягу реалізації соняшнику на 29889,0 ц або на 2,6 рази у 2022 р. проти 2018 р.

8. Оцінено структуру реалізації аграрної продукції досліджуваного підприємства, дані свідчать про збільшення частки переробних підприємств у структурі каналів збуту сільськогосподарської продукції та відповідне зменшення частки інших каналів збуту даних видів продукції. У 2022 р. 35,2 % озимої пшениці, 49,5 % кукурудзи на зерно та 19,8 % ячменю було реалізовано через інші канали, здебільшого, мова йде про торгових посередників. За 2018-

2022 рр. на 70,5 % зросла питома вага переробних підприємств для реалізації сої, зокрема – 39,7 % в 2018 р. та 110,2 % в 2022 р., соняшнику – 48,2 % в 2018 р. та 104,2 % у 2022 р., озимої пшениці – 18,9 % у 2018 р. та 64,8 % в 2022 р. відповідно.

9. Застосувавши SWOT-аналіз, виявилось, що для виявлення привабливих сфер виробничо-комерційної діяльності для досліджуваного господарства, є: наявність позитивних тенденцій щодо попиту на продукцію; темпи зростання галузі, доступ до нових ринків або сегментів ринку; можливість застосування кращих стратегій. Водночас, загрозами визнано: посилення конкурентного тиску, агресивна поведінка конкурентів; поява нових конкурентів; недосконалість законодавчого забезпечення; незадовільний рівень розвитку сировинної бази; нерозвиненість інфраструктури АПК; посилення впливу цін на покупців, постачальників тощо.

10. Розглянуті концептуальні засади формування та реалізації управління виробничо-комерційною діяльністю значною мірою визначаються з урахуванням специфіки функціонування агропродовольчої сфери. Разом з тим, при визначенні необхідно також ураховувати ключові питання загальної корпоративної стратегії, а також баланс заходів виробничо-комерційної діяльності на всіх рівнях управління та те, як підтримувати динамічне функціонування системи господарювання.

11. Аналіз даних засвідчив 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 206036,0 тис. грн, чистий прибуток – 63154,8 тис. грн. Водночас, відхилення рівня рентабельності виробництва може скласти 9,5 %. Тоді як рівень рентабельності продаж зросте із 30,7 % до 36,8 % відповідно.

12. Результати дослідження переконують, що застосувавши в роботі з гуртовими покупцями методи стимулювання їх роботи, підприємство

агропродовольчої сфери може отримати в середньому збільшення обсягів продажу аграрної продукції на 17,0 % порівняно з 2022 р. Зокрема, це зумовлено коливаннями цін на види продукції, що приносять найбільший дохід господарству, а саме озиму пшеницю, сою, соняшник та кукурудзу на зерно на умовах відстрочки платежу, що водночас призведе до формування додаткового прибутку.

13. Рекомендовано сфокусувати організацію комерційної діяльності у агроформування на: залученні фахівця з комерційної діяльності; реалізації умов для нового спеціаліста, його найефективнішого функціонування тощо.

14. Значним аспектом удосконалення управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства на ринку є своєчасність довозення продукції до покупців, з одного боку, та мінімальна вартість її довозення, – з боку, аграрного підприємства. Розраховано оптимальний план перевезень продукції до споживачів мінімальний обсяг транспортних робіт.

15. Обґрунтована доцільність впровадження технології Mini-till, при цьому термін окупності капіталовкладень складатиме 1,7 року, за умови що капітальні вкладення складатимуть 12909,00 тис. грн, валовий дохід підприємства буде дорівнювати 10034,00 тис. грн, рентабельність виробництва складе 66,3 %, а рентабельність реалізації збільшиться до 39,9 %.