

**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

29 травня 2023 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства»

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Саксон Наталія Валентинівна**

Керівник кваліфікаційної роботи

Аліна ОЛІЙНИК

Полтава – 2023 року

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	16
2.2. Аналіз управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства.....	23
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	31
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
ДОДАТКИ.....	45

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах сучасної економіки основною метою будь-якого підприємства, яке займається виробничо-господарською діяльністю, завжди є прагнення до розвитку, тому постійно шукаються та використовуються різноманітні методи для утримання позицій на ринку та збільшення продажів. При аналізі та вивченні виробничо-комерційної діяльності підприємств дуже важливо звернути особливу увагу на сфери діяльності, які безпосередньо взаємодіють з покупцями, ринками та валютними біржами в існуючих конкурентних умовах. На цьому фоні сьогодні дуже актуальним є пошук шляхів постійного розвитку та підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності бізнесу. Особливо важливим аспектом є орієнтація на покупця, його бажання та можливості.

Ефективність виробничо-комерційної діяльності є відносною величиною, що представляє взаємозв'язок результатів і витрат. Результатом цього може стати обсяг, фізичне чи вартісне вираження або прибуток готового продукту. Однак сама по собі величина цих результатів не дає можливості зробити висновки про ефективність чи неефективність діяльності, оскільки невідомо, як були отримані ці результати. Тому для отримання об'єктивної оцінки підприємствам необхідно розглянути витрати у процесі отримання конкретного результату при дослідженні виробничо-господарської діяльності.

Питанням ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємств присвячені роботи закордонних та вітчизняних учених: Бачевського Б.Є., Василика О.Д., Говорушко Т.А., Довгань Л.Є., Куцика П.О., Олексюка О.І., Панасенко Д.А., Ткаченко А.М., Филюка Г.М., Шушанова В.В., Яновського О.Г. та ін.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних

робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (№ 0118U005208). У межах означеної тематики обґрунтовувалося управління виробничо-комерційною діяльністю досліджуваного підприємства.

**Мета та завдання.** Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних основ та практичних рекомендацій управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібним є вирішення наступних завдань:

- з'ясування теоретичних основ управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства;
- організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства;
- аналіз управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства;
- пошук шляхів удосконалення управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства.

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

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства.

**Методи дослідження.** Економічний підхід реалізується через встановлення економічних нормативів і положень, що визначають методи впливу самоокупних важелів (ціни, кредит, прибуток). За допомогою адміністративних методів встановлюються організаційні регламенти забезпечення роботи об'єктів управління в заданому режимі, видаються постанови і приймаються рішення щодо регулювання виробничих процесів і контролю за діяльністю працівників. Психосоціальний підхід регулює

міжособистісні стосунки і створює сприятливий психологічний мікроклімат, необхідний для ефективної роботи команд і виконавців.

**Інформаційну основу** кваліфікаційної роботи становили фінансово-економічні матеріали досліджуваного підприємства та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти тощо.

**Практична значущість.** Полягає у розробці заходів щодо вдосконалення управління виробничо-комерційною діяльністю досліджуваного підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені та обговорювались на VII Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції з міжнародною участю (27 жовтня 2022 р.) та науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик (30-31 березня 2023 р.).

**Публікації.** Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 2 матеріалах конференцій:

1. Саксон Н.В. Фактори впливу на виробничо-комерційну діяльність підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: зб. матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 150-151.

2. Саксон Н.В. Основні процеси та функції комплексної системи управління якістю продукції підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 16. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 98-100.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 40 сторінок друкованого тексту, робота містить 16 таблиць, 8 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел включає 50 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Останніми роками ринкові відносини все глибше проникають в економічне життя, змушуючи вітчизняні підприємства адаптуватися та приймати інші методи діяльності. Економічна криза, стрімкі зміни цін на енергоносії, інфляція, низькі зарплати ускладнюють економічну ситуацію для бізнесу. При цьому особливого значення набуває ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємств.

Під виробничо-господарською діяльністю слід розуміти поведінку підприємств щодо визначення та задоволення всіх потреб споживачів у продуктах (послугах) шляхом продажу товарів (послуг) на ринку з метою отримання прибутку.

У науковій літературі немає єдиної методики як визначення ефективності, так і визначення управління виробничо-господарської діяльності. Найпоширенішими трактуваннями є відношення результатів до бізнес-витрат (ресурсів), відношення результатів до бажаних цілей [3; 29].

У сучасних умовах у підприємств виникають проблеми в процесі виробничо-комерційної діяльності, починаючи від налагодження комерційних відносин з контрагентами, організації закупівлі матеріалів і закінчуючи рентабельною реалізацією продукції.

Проблема підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності полягає в досягненні якомога більшого збільшення виробництва і прибутку на одиницю ресурсу (вартості) – праці, матеріалу, грошей. Тому важливою є розробка критеріїв, які б найбільш точно і повно описували природу ефективності, як економічної категорії, що існує в усіх ланках суспільного виробництва чи господарської діяльності [18; 35].

На рівень економічної ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства впливає багато факторів і умов (рис 1.1).

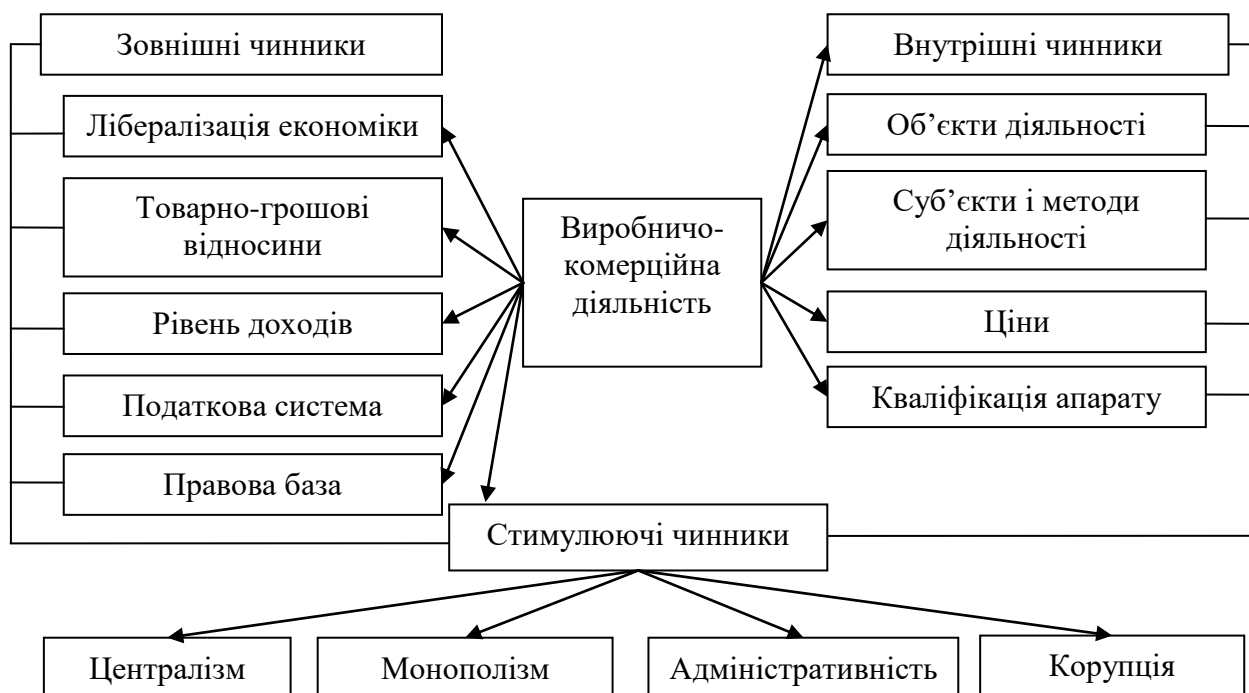


Рис. 1.1. Фактори впливу на виробничо-комерційну діяльність підприємства [13; 26; 38]

В умовах нинішньої економіки виробничо-господарська діяльність залежить від окупності інвестицій товарів і послуг, нормальної роботи механізмів просування і збуту, тому основними завданнями підприємств повинні бути: прогнозування попиту на товари і послуги, дослідження ринку споживачів з конкурентами, організація господарської діяльності і збуту. Керівництво повинно вміти визначати перспективні ринкові можливості, стандартизувати асортимент продукції, що продається, і працювати над освоєнням нових ринків.

Розвиток підприємства – досить складне поняття, засноване на контент-аналізі. Під ним розуміється тривалий процес кількісних і якісних змін умов діяльності шляхом нарощування потенціалу, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності господарства протистояти зовнішнім негативним впливам довкілля та його виживання [3].

Домінування збільшення ефективності виробничої діяльності належить оснащенню, належній продуктивності, обслуговуванню діючого обладнання,

правильній організації ремонтів і технічного обслуговування, здатності забезпечити необхідні пропорції його технічно важливих груп, чіткому плануванню часу завантаження, підвищенню змінності, скороченню внутрішня вартість праці.

Підприємства переважно орієнтуються на матеріаломістке та енергоємне виробництво. Існує проблема матеріалозбереження, енергозбереження та скорочення споживання, яку можна активно вирішувати впровадженням маловідходної та безвідходної технології, збільшенням виходу корисної продукції чи енерговитрат на одиницю матеріалу, використанням дешевої сировини, удосконаленням матеріалу через первинну обробку, а також спрощення управління запасами та розвиток ефективних джерел постачання [27].

Одним із основних шляхів підвищення ефективності виробничої діяльності є впровадження нових технологій, сучасних форм автоматизації та інформаційних технологій у виробництво, що передбачає використання результатів науки та передового досвіду. Вони призводять до серйозних змін у технічному рівні та продуктивності технічних засобів, у методах і організації трудових процесів, у підготовці та кваліфікації кадрів [29].

Якими б досконалими не були виробничі ресурси, тільки при повному та інтенсивному використанні цих ресурсів може зрости їх віддача та ефективність виробництва.

У процесі пошуку та постачання товарів комерційні відносини встановлюються між суб'єктами, які представляють торговельні підприємства, виробників і об'єкти обслуговування. Комерційні відносини з партнерами починаються із закупівельної діяльності. Закупівельна діяльність і підприємницька взаємозалежні і здійснюються відповідно до змісту корпоративної мети та завдань.

Можна виділити такі основні принципи виробничо-господарської діяльності (рис. 1.2).

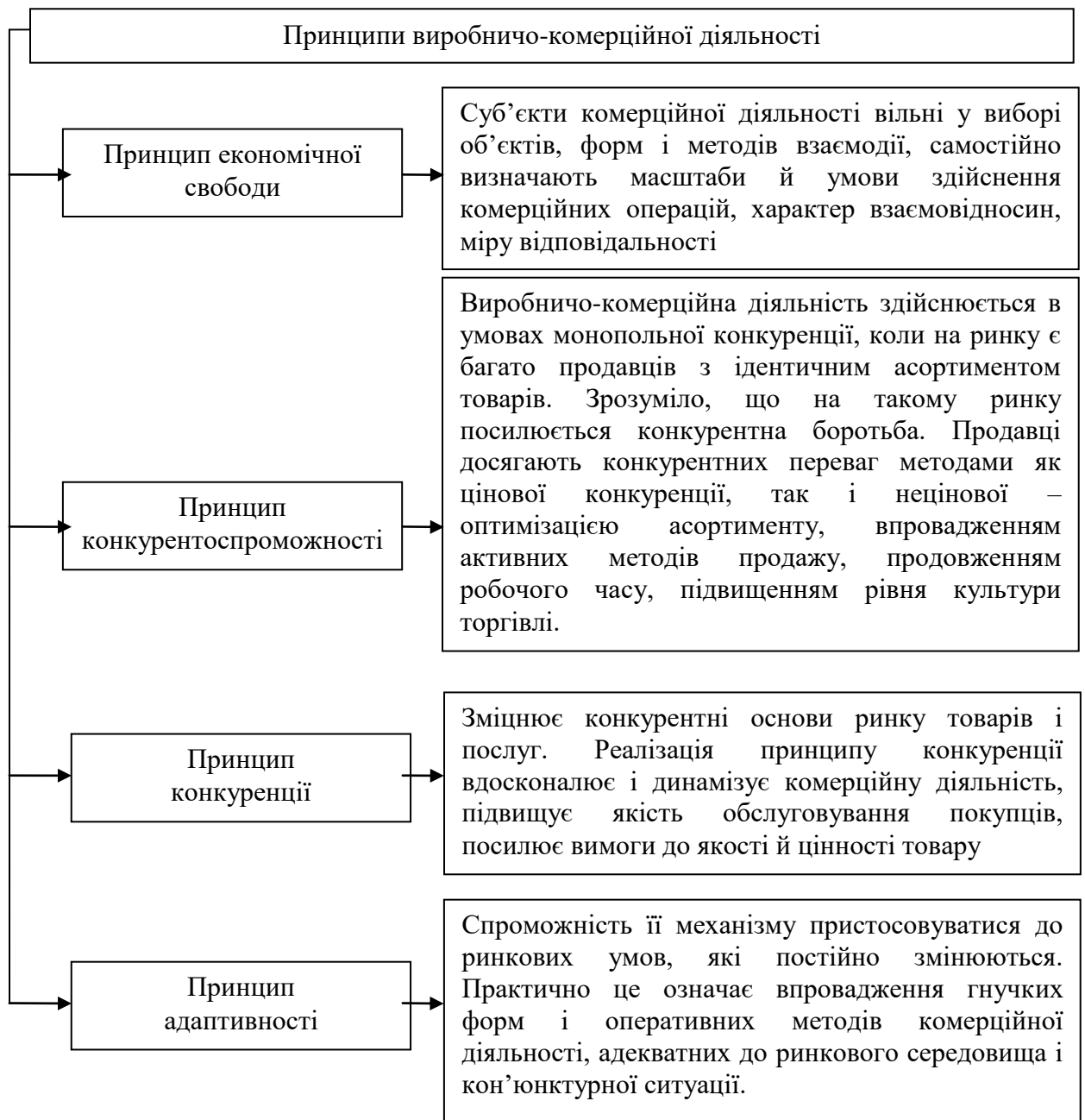


Рис. 1.2. Принципи виробничо-комерційної діяльності [19; 31]

Сьогодні будь-яке підприємство хоче успішно працювати на ринку, оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною та необхідною. Вона є важливим фактором забезпечення ефективної діяльності бізнесу та передумовою стійкої конкурентної переваги в довгостроковій перспективі.

Виявлення сильних і слабких сторін діяльності в процесі оцінки конкурентоспроможності дозволяє виявити та мобілізувати приховані можливості для завоювання домінуючої позиції на ринку. Вона є складною багатофакторною задачею, яка зводиться до інтерпретації та аналізу набору

показників, що характеризують аспекти діяльності, що формують конкурентоспроможність [20].

Оцінка конкурентоспроможності означає розрахунок набору показників, що характеризують різні сторони діяльності та стан ринкового середовища, а також:

- формування завдань управління (визначення методів виробництва, технології, збуту, використання трудових ресурсів, фінансування матеріалів, інформаційне та організаційне забезпечення);

- прийняття управлінських рішень (знижувати витрати, орієнтуватися на конкретні сегменти ринку, укласти відповідні договори);

- розробка заходів, спрямованих на розвиток і підтримку конкурентних переваг (інновації, підтримка довгострокових переваг, передбачення дій гравців, розробка заходів щодо освоєння нових ринків і залучення коштів інвесторів);

- примус підприємства адаптуватися до ринкових умов функціонування, спроможні забезпечити успіх у конкуренції споживачів і ринків збуту тощо [50].

Виробничо-господарська діяльність підприємств залежить від виробництва та реалізації якісної продукції, що позитивно впливає на виробників і на соціально-економічні показники торгівлі в цілому (рис. 1.3).

Співпраця з постачальниками для ефективного вибору та для отримання максимального прибутку та мінімального ризику допоможе підвищити ефективність комерційної діяльності із закупівель товарів. Для цього слід дотримуватися найважливіших критеріїв. При здійсненні виробничо-комерційної діяльності підприємства повинні виконувати наступні функції: оцінка потреб і вимог; переведення галузевої класифікації в торгівлю; зберігання вартості ТМЦ; кредитування; інформаційне обслуговування; підтримка процесу передачі власності на продукцію; інвестиції, підтримка потоків товарів, мінімізація ризиків бізнесу, маркетингові послуги.



Рис. 1.3. Соціально-економічні інтереси підприємств при виробництві та реалізації продукції [18; 41]

Якість продукції, яку підприємство виробляє та продає, значною мірою залежить від його конкурентоспроможності, а також від його товарної та цінової політики, успіху бізнесу та прибутку.

Ціна є критерієм, який визначає сприйняття споживача та впливає на рішення про покупку. Він впливає на результати діяльності та прибутки підприємств і тісно взаємодіє з ринковими факторами. Він має такі характеристики:

- ефективні засоби конкуренції споживачів на товарних ринках;
- розрахунок на взаємну вигоду виробників і торгових компаній;

- вплив на реакцію і поведінку клієнтів, їх платоспроможність;
- визначення обсягів виробництва та реалізації товарів.

Порядок закупівлі продукції не є одностороннім, а визначається взаємовигідними умовами як для постачальника, так і для торгового підприємства. Для цього сторони визначають стимули та можливості збуту товару (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Позиції, орієнтовані на купівлю-продаж продукції підприємства [27]**

Позиції виробників	Позиції торгового підприємства
Забезпеченість торговим асортиментом виходячи з потреб замовників	Розширення асортименту, збільшення товарообігу
Гарантований обсяг поставки продукції	Орієнтація на якість і конкурентоспроможність продукції
Якість продукції, обумовлена технологією виробництва	Задоволення запитів покупців
Престижність і стійкість підприємства	Залучення потенційних покупців
Договірна ціна, регульована ринком	Прийнятність ціни товару, отримання прибутку від виручки
Комерційні угоди та товарно-грошовий обмін з урахуванням зацікавленості сторін	Надійність постачальника і ймовірність поставки
Взаєморозрахунки на основі договору	Забезпеченість і стійкість фінансування

Комплексна модель оцінки ефективності виробничо-комерційної діяльності в сучасних умовах розвитку розглядається з п'яти взаємопов'язаних позицій [35]:

- задоволення потреб зацікавлених сторін (хто є основними учасниками програми чи проекту, які їхні очікування та потреби);
- внески зацікавлених сторін (чого хоче компанія, чого хочуть зацікавлені сторони на взаємній основі);
- інноваційні стратегії (які інноваційні стратегії необхідно розробити, щоб задовольнити бажання та потреби зацікавлених сторін);
- процеси (які бізнес-процеси необхідно встановити для реалізації стратегії);
- здібності (які здібності необхідні для управління інтересами бізнесу).



Рис. 1.4. Класифікація чинників підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємств [9; 11; 33]

Кожне підприємство діє в конкурентному середовищі, яке складається із суб'єктів конкурентної боротьби і їх дій із забезпечення власних інтересів, в результаті чого формуються певні умови виробничо-комерційної діяльності підприємства. Аналіз конкурентного середовища є необхідною умовою для прийняття стратегічних маркетингових рішень. Його результати використовуються для формування сфер діяльності підприємства на ринку.

Отже, для підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства необхідно вживати заходи як на рівні підприємства, так і на національному рівні. А саме, на рівні підприємства: забезпечення ефективної системи відбору; мотивація та навчання персоналу підприємства; удосконалити форми та методів ведення бізнесу. На національному рівні: реалізація національної економічної та соціальної політики; забезпечення належного розвитку промислово-економічної інфраструктури.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване нами підприємство спеціалізується на виробництві та реалізації сільськогосподарської продукції, воно забезпечене матеріально-технічною базою (насіннеочисна техніка, збиральна, складські приміщення, сушильне обладнання тощо).

Для господарства характерною є лінійно-функціональна організаційна структура. В її основу покладено принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі (додаток А, Б).

Головною метою діяльності є задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській продукції і на основі цього отримання прибутку шляхом виробництва продукції рослинництва і тваринництва, переробки та реалізації.

Керівнику підприємства за функціями (фінанси, кадри тощо) підпорядковуються безпосередньо заступники. Генеральний менеджер здійснює лінійний вплив на всіх учасників структури, а керівники функціональних відділів (економічного, інженерного, технологічного та ін.) забезпечують функціональну підтримку виконавців робіт. Лінійно-функціональна структура управління є найбільш ефективною, коли керівний орган виконує рутинні, часто повторювані завдання та функції, які рідко змінюються. Оскільки виробництво стає більш складним або гнучким, лінійна функціональна структура змінюється, щоб зменшити централізацію. Одним із напрямів децентралізації є запровадження фронткових штатних структур.

У табл. 2.1 наведені основні види робіт, які виконуються на

досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.1

**Види робіт у підприємстві, 2020-2022 р.**

№ п/п	Зміст робіт
1	оцінка виробничої діяльності
2	планування аналітичної роботи
3	контролювання виробничих процесів
4	узагальнення результатів діяльності
5	дослідження показників господарської діяльності
6	дослідження собівартості продукції
7	оцінка виробництва готової продукції
8	оцінка фінансових результатів підприємства
9	аналіз ефективності трудових ресурсів
10	визначення ефективності використання робочого часу
11	оцінка продуктивності праці
12	дослідження фонду оплати праці
13	аналіз ефективності земельних угідь
14	аналіз результативності галузі рослинництва
15	аналіз результативності галузі тваринництва
16	оцінка кормової бази та дослідження кормовиробництва
17	аналіз зооветеринарних процесів
18	аналіз технологічного циклу
19	дослідження виробничих потужностей
20	аналіз своєчасного виконання договірних зобов'язань
21	аналіз якості технічно-матеріального забезпечення виробництва
22	аналіз стану складських запасів
23	аналіз стану експлуатації машино-тракторного парку
24	оцінка рівня використання запасних частин, паливно-мастильних матеріалів, води, газу, палива, електроенергії.
25	оцінка ефективності переробної діяльності.

За даними табл. 2.1, слід зазначити, що механізм виконання робіт охоплює аналіз багатьох питань, пов'язаних з організацією технічного процесу, загальною принциповою побудовою процесу аналізу, матеріально-технічним забезпеченням, контролем виконання робіт, економічною оздоровленням тощо з метою підвищення якості управління.

Землекористування підприємства входить до складу лівобережної лісостепової зони України. Бази збуту та постачання продукції розташовані в обласних центрах, хоча підприємство також співпрацює з переробними та посередницькими підприємствами Полтави, Кременчука, Лубен та інших міст України.

Для сільського господарства основним засобом виробництва є земля. Найважливішим завданням підприємства є найбільш повне і раціональне використання земельних ресурсів і отримання якомога більшого прибутку.

Таблиця 2.2

### Склад земельного фонду підприємства, 2020 – 2022 рр., га

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, всього	6593	5897	6349	-244	96,3
з них взято в оренду	6593	5897	6349	-244	96,3
в т.ч. рілля	6128	5307	5714	-414	93,2
з неї взято в оренду	6128	5307	5714	-414	93,2

Аналізуючи дані табл. 2.2, можна зазначити, що площа землекористування є переважно орендованою і у 2022 р. складала 6349 га, з них 5714 га займає рілля (94,0 %). За період з 2020 по 2022 рр. на підприємстві площа земельних угідь зменшилась на 244 га (3,7 %). А у порівнянні з 2021 р. збільшилась на 452 га (7,7 %) така динаміка була зумовлена коливанням пайових часток членів підприємства.

Проаналізуємо динаміку чисельності трудових ресурсів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Динаміка чисельності трудових ресурсів, 2020 – 2022 рр., осіб

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	150	162	180	30	120,0
у т. ч. в рослинництві	146	153	161	15	110,3
тваринництві	4	9	19	15	зб. у 4,8 рази

Як свідчать дані табл. 2.3, у 2022 р. порівняно з 2020 р., середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві збільшилась на 30 осіб (20,0 %) за рахунок як рослинництва, так і розвитку галузі тваринництва, а саме бджільництва, та становила 180 осіб. У галузі

рослинництва кількість працівників збільшилась на 15 осіб (10,3 %), а тваринництва також на 15 осіб, але при такій динаміці відносний показник зріс у 4,8 рази.

Фізичні ресурси в обігу відіграють важливу роль у збільшенні сільськогосподарського виробництва і представлені активами, які використовуються для виробничого споживання або продажу протягом операційного циклу або 12 місяців після балансу, а також грошовими коштами та їх еквівалентами. Оборотні фонди — це частина виробничих фондів, яка повністю споживається в кожному виробничому циклі і вартість якої повністю переноситься на вартість створеного продукту.

Скористаємося таблицею 2.4 для аналізу основних фондів наявних у досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.4

**Динаміка наявності основних засобів, 2020 – 2022 рр., тис. грн**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Будинки, споруди та передавальні пристрої	11529	10736	13963	2434	121,1
Машини та обладнання	7065	10212	12072	5007	170,9
Транспортні засоби	974	2673	2134	1160	зб. у 2,2 рази
Інструменти, прилади	652	775	1042	390	159,8
Всього	20220	24396	29211	8991	144,5
Фондозабезпеченість	6,1	6,6	8,4	2,3	137,7
Фондоозброєність праці	75,9	102	114	38,1	150,2
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,48	0,59	0,45	-0,03	93,8
Фондомісткість	0,9	0,8	1,1	0,2	122,2
Фондовіддача	1,1	1,2	0,9	-0,2	81,8
Одержано на 100 грн вартості основних фондів: товарної продукції	102,7	232,5	109,7	7	106,8
прибутку (збитку)	2,9	6	5,5	2,6	189,7
Умовний строк окупності основних фондів, роки	17	9	12	-5	70,6

Аналізуючи дані таблиці, доцільно акцентувати увагу на динаміку збільшення основних виробничих засобів у підприємстві на 8991,0 тис. грн, або на 44,5 %, у тому числі: транспортних засобів – у 2,2 рази, машин та

обладнання – на 70,9 %, інструментів і приладів – на 59,8 % та будинків і споруд – на 21,1 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2022 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %. Найменшу частку займають інструменти та прилади – 3,2 %.

У 2022 р. порівняно з 2020 р. зросли такі показники як фондозабезпеченість та фондоозброєність праці на 37,7 % та 50,2 % відповідно, що свідчить про підвищення якості матеріально-технічної бази.

Спостерігається скорочення забезпеченості основних фондів оборотними на 6,2 % та збільшення фондомісткості на 22,2 %. На збільшення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також зниження строку окупності на 70,6 %. Зменшення фондовіддачі на 18,2 % вказує на неефективне використання основних засобів упродовж останніх років.

Щоб оцінити ефективність поєднання та використання ресурсів у процесі виробництва, необхідно проаналізувати кінцеві результати. Наявність певного розміру прибутку та рентабельності свідчить про наявний потенціал майбутнього розвитку підприємства, а також про ефективність діяльності. Важливою складовою економічного аналізу діяльності підприємств АПК є оцінка фінансових результатів їх діяльності (табл. 2.5).

*Таблиця 2.5*

**Аналіз фінансових результатів, 2020 – 2022 рр., тис. грн**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	58962	100124	141286	82324	зб. у 2,4 рази
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	40467	59656	78845	38378	194,8
Валовий прибуток (збиток)	18495	40468	62441	43946	зб. у 3,4 рази
Чистий прибуток (збиток)	4369	19399	21048	16679	зб. у 4,8 рази

Як свідчать дані табл. 2.5 у результаті здійснення виробничо-комерційної діяльності підприємства у 2022 р. було отримано 141286 тис. грн чистого доходу від реалізації, що за існуючого рівня витрат дозволило господарству отримати 62441 тис. грн валового прибутку. Порівняно з 2020 р. розмір виручки від реалізації у господарстві зріс на 82324 тис. грн (у 2,4 рази). Розмір чистого прибутку у 2022 р. склав 21048 тис. грн, що на 16679 тис. грн (у 4,8 рази) більше рівня 2020р. Зростання рівня прибутку вказує на позитивні зміни у системі господарювання підприємства. Собівартість реалізованої продукції підвищилась на 38378 тис. грн (94,8 %), що є допустимою динамікою при збільшенні інших показників.

Таблиця 2.6

### Результати виробничо-комерційної діяльності, 2020 – 2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Виробництво валової продукції, тис. грн	138022	151650	194478	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	4369	19399	21048	16679	зб. у 4,8 рази
Коефіцієнт автономії	0,30	0,51	0,91	0,61	зб. у 3,1 рази
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,2	1,8	9,8	8,6	зб. 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. 2.6 свідчить, що за досліджуваний період вартість валової продукції зросла на 56456 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 %). Коефіцієнт автономії збільшився на 0,61 (у 3,1 рази), а загальний коефіцієнт ліквідності на 8,6 (у 8,1 рази). Рівень рентабельності збільшився на 44,0 в. п., а норма прибутку на 26,7 %.

Господарська діяльність підприємства здійснюється комплексом заходів щодо вдосконалення продукції, пошуку ефективніших каналів збуту та покращення післяпродажного обслуговування. Під управлінням конкурентоспроможністю на рівні підприємства розуміють методи, принципи та технічні механізми формування конкурентних переваг для забезпечення життєздатності підприємства.

Досліджуване підприємство має багатий досвід роботи на ринку, володіє специфічним становищем співробітників, відмінне географічне розташування, гарне враження споживачів від продукції підприємства, сувору виробничу дисципліну в колективі, постійну модернізацію, впровадження нових технологій. Тому господарство має можливість підвищити рівень своєї діяльності: удосконалення цінової політики, пошук нових каналів збуту, удосконалення та розвиток системи матеріального та морального стимулювання, навчання персоналу.

Виробничо-комерційна діяльність є найважливішою складовою діяльності підприємства, і від її результатів залежить ефективність всієї господарсько-фінансової діяльності. Ефективна виробничо-комерційна діяльність забезпечує сталий розвиток підприємства і є основним фактором забезпечення його конкурентоспроможності.

Комерційна діяльність має безпосередній вплив на ефективне виробництво і впливає на різні показники діяльності: обсяг реалізації продукції, рівень витрат, показники оборотності і ряд інших. Від рівня організації комерційної діяльності залежить кінцевий результат роботи підприємства. Комерційна діяльність реалізує зв'язок підприємства з кінцевими споживачами його продукції, забезпечуючи при першочерговому обліку запитів та інтересів споживачів граничну вигідність торгової угоди.

Таким чином, ефективність сільськогосподарського виробництва у підприємстві залежить від ряду показників та умов його ведення. При раціональному використанні фондів та ресурсів із застосуванням нових технологій можна досягти високих результатів у виробництві, зменшити її собівартість, що безпосередньо вплине на зростання прибутку підприємства.

## **2.2. Аналіз управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства**

Досліджуване підприємство складається з набору різних підсистем, а його основною метою є виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції. Контроль, фінанси, дослідження ринку, зберігання та транспорт – є не менш важливими завданнями господарської діяльності.

Виробничо-комерційна діяльність об'єкта дослідження це кілька етапів, які включають основні та додаткові процеси, що займаються просуванням продукції до споживачів.

Для забезпечення постійної ефективної господарської діяльності доцільний постійний моніторинг процесів, який має ґрунтуватися на вивченні системи впровадження. Аналіз діяльності дає змогу будувати ділові відносини та здійснювати контроль над всіма параметрами системи.

У виробничо-комерційній діяльності важлива цінність підприємств полягає у правильному впливі на ділову активність, що визначає швидкість та прибутковість. Вартість формується під впливом багатьох факторів, і це є показником ефективності діяльності, залежно від норми прибутку та прибутковості виробництва та продажу продукції. Тому вартість економічної діяльності досліджуваного об'єкта господарювання слід розуміти як вартість прямого продажу продукції. Облік собівартості реалізації – тобто врахування прямих витрат, які несе підприємство. Його ведення має важливе значення для визначення собівартості реалізації, формування статистичних даних про динаміку та структуру витрат підприємства.

Мета управління операційними витратами – оптимізувати їх кількість та рівень, щоб забезпечити швидку господарську діяльність та реалізувати очікуваний прибуток від експлуатації. Враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, витрати від операційної діяльності, то доцільно зауважити, що підприємство може керувати функціонувати ефективніше, що вплине на

обсяг продажів, тривалість операційного циклу, рівень продуктивності, використання основних активів та збереження власної ліквідності.

Система внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на операційні витрати підприємства наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Система внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на операційні витрати підприємства, 2020-2022 рр.**

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
<p>1. Обсяг реалізації продукції – цей фактор має найбільший вплив на операційні витрати, так як змінні їх види прямо пов’язані зі зміною цього показника. Зростання обсягу виробництва і реалізації продукції призводить до збільшення загальної суми операційних витрат.</p> <p>2. Тривалість операційного циклу – чим менший період обертання оборотних активів, тим відповідно нижче на підприємстві: рівень витрат по зберіганню сировини, матеріалів і готової продукції.</p> <p>3. Рівень продуктивності праці – чим вище обсяг реалізації продукції, що припадає на одного працівника підприємства, тим відповідно нижче рівень операційних витрат з оплати праці та інших витрат.</p> <p>4. Стан використовуваних основних фондів – чим вище ступінь їх зносу, тим більший обсяг операційних витрат несе підприємство по їх ремонту, тим вище рівень витрат окремих видів сировини, матеріалів і готової продукції.</p> <p>5. Забезпеченість власними оборотними активами – чим вище цей показник, тим меншим обсягом позикових коштів користується підприємство в процесі здійснення операційної діяльності.</p>	<p>1. Темпи інфляції в країні – чим вище цей показник, тим швидше зростає сума операційних витрат з: оплати праці персоналу; обслуговування використовуваних в процесі операційної діяльності позикових коштів; оплаті послуг транспортних, ремонтних та інших сторонніх підприємств.</p> <p>2. Рівень розвитку окремих сегментів товарного ринку – відмінності в швидкості обертання запасів готової продукції, в рівні витрат на її рекламу, в рівні витрат на збут виробленої продукції і т. п.</p> <p>3. Зміна рівня державних (муніципальних) орендних ставок – частина підприємств орендують приміщення у державних (муніципальних) органів управління майном.</p> <p>4. Зміна видів і ставок податкових платежів, що входять до складу операційних витрат (що відносяться на витрати або собівартість продукції). У складі операційних витрат податкові платежі (особливо пов’язані з нарахуваннями на фонд оплати праці) займають досить суттєву питому вагу. Тому зміна видів цих платежів або рівня податкових ставок по ним відбивається на загальній сумі і рівні операційних витрат підприємства.</p>

Операційні витрати є основною складовою загальних витрат та включають матеріальні витрати, витрати на оплату праці, амортизація, відрахування соціальних заходів, інші експлуатаційні витрати.

Проаналізуємо склад, структуру та динаміку витрат від операційної діяльності за 2020-2022 рр. у таблиці 2.8.

**Аналіз складу, структури та динаміки операційних витрат, 2020-2022 рр.**

Елемент операційних витрат	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. у % до 2020 р.
	сума, тис. грн	частка, %	сума, тис. грн	частка, %	сума, тис. грн	частка, %	
Матеріальні затрати	132073	64	143152	62,3	171782	62,3	130,1
Витрати на оплату праці	32965	16	43026	18,7	51631	18,7	156,6
Відрахування на соціальні заходи	8951	4,3	11054	4,8	13265	4,8	148,2
Амортизація	18965	9,2	19625	8,5	23550	8,5	124,2
Інші операційні витрати	13349	6,5	12792	5,6	15350	5,6	115,0
Усього	206303	100	229649	100	275579	100	133,6

Аналіз даних табл. 2.8 підтверджує те, що у структурі операційних витрат за їх елементами найбільшу частку мають матеріальні затрати – 62,3 % за даними 2022 р., далі витрати на оплату праці – 18,7 %, амортизація – 8,5 %, інші операційні витрати – 5,6 % та відрахування на соціальні заходи – 4,8 %.

Серед основних елементів операційних витрат за 2020-2022 рр. найбільший темп приросту витрати на оплату праці (56,6 %), відрахування на соціальні заходи (48,2 %) та матеріальні затрати (30,1 %).

Загальна величина операційних витрат за досліджуваний період збільшилася на 69276 тис. грн (33,6 %), що має суттєвий вплив на фінансову стійкість підприємства.

Фінансова стабільність залежить від ефективного управління та аналізу грошових потоків: контроль грошових доходів та розумне використання форми його зобов'язання. Відсутність резервів грошових коштів може вказувати на фінансові труднощі та збитки. З часом невикористані грошові активи втрачають цінність через інфляцію та інші фактори. Надлишки коштів демонструють низьку ефективність грошових потоків та управління.

Метою діагностики руху грошових коштів є виявлення причин дефіциту (профіциту) грошей для оптимізації процесів розподілу коштів, забезпечення його платоспроможності.

Дослідимо рух грошових коштів у результаті різних видів діяльності за 2020-2022 рр. у таблиці 2.9.

**Комплексний аналіз руху грошових коштів підприємства, 2020-2022 рр.,  
тис. грн**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Чистий рух коштів від операційної діяльності	45159	90713	64191	19032	142,1
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	2566	-80700	-18859	-21425	зм. у 7,4 рази
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	-28509	-32084	-32004	-3495	112,3
Чистий рух коштів за звітний період	19216	-22071	13328	-5888	69,4
Залишок коштів на початок року	66079	77935	56145	-9934	85,0
Вплив змін валютних курсів на залишок коштів	-827	281	628	1455	-75,9
Залишок коштів на кінець року	84468	56145	70101	-14367	83,0

Дані табл. 2.9 свідчать, що враховуючи показники чистого грошового потоку від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності чистий потік грошових коштів у 2020 році становив 19216 тис. грн, який у 2022 році зріс до 13328 тис. грн. На кінець 2020 року залишок капіталу зменшився з 84468 до 70101 тис.грн, або 14367 тис.грн, що узгоджується з даними балансу. Отже, грошовий потік у бізнесі за видами діяльності справедливий вцілому.

Проаналізуємо більш детально ефективність діяльності підприємства (табл. 2.10).

Аналіз даних табл. 2.10 стверджує, що за період 2020-2022 рр. у досліджуваному підприємстві відбулися позитивні зміни. Так, валовий прибуток від реалізації зріс на 57851 тис. грн (69,0 %) та на 1 середньорічного працівника 135,9 тис. грн (95,1 %). Через проведення модернізації виробничого обладнання собівартість реалізованої сільськогосподарської продукції збільшилась на 72745 тис. грн (56,8 %) на 1 середньорічного працівника 109,4 тис. грн (46,0 %). Середньорічна вартість оборотних засобів збільшилась на 22915 тис. грн (14,0 %). Чистий прибуток підвищився на 72404 тис. грн (у 2,4 рази). Коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 1,001 у 2020 р. до 1,007 у 2022 р., що вказує на покращення майнової

платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.10

**Динаміка показників ефективності виробничо-комерційної діяльності,  
2020-2022 рр.**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції	214784	318074	354951	165,3
працівника	380,7	612,72	626,13	164,5
Середньорічна вартість основних виробничих засобів	69577,5	157293	247202	зб. у 3,5 рази
Середньорічна первісна вартість	153979	254960	357733	зб. у 2,3 рази
знос	84401,5	97667	110532	131,0
Середньорічна вартість оборотних засобів	163373	210423	186288	114,0
Валовий прибуток від реалізації продукції	83786	147118	141637	169,0
працівника	142,9	275,5	278,8	195,1
Собівартість реалізованої продукції	128013	176437	200758	156,8
на 1 середньорічного працівника	237,9	337,2	347,3	146,0
на 1000 грн основних виробничих засобів	2,00	1,14	0,71	35,5
Чистий прибуток	50518	110874	122922	зб. у 2,4 рази
на 1 середньорічного працівника	99,2	209,3	218,2	зб. у 2,2 рази
Середньооблікова чисельність працівників	586	534	508	86,7
Коефіцієнт автономії	0,916	0,923	0,949	x
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,001	1,003	1,007	x
Рівень рентабельності, %	34,2	32,8	32,1	x

Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є початковий моментом планування діяльності та формулювання стратегій корпоративної конкурентоспроможності. Функція забезпечення організації корпоративної конкурентоспроможності та економічного механізму вимагає оцінки конкурентоспроможності підприємства. Це враховуватиме інтереси інвесторів, постачальників та споживачів. Конкурентоспроможність підприємства залежить від багатьох факторів, таких як: конкурентоспроможність підприємства на іноземних та внутрішніх ринках; види виробництва; конкурентна позиція діяльності підприємства; конкурентоспроможність галузі; можливість технологічних інновацій у галузі; конкурентоспроможність регіону та країни.

Іншими словами, конкурентоспроможність можна оцінити через конкурентну позицію декількох об'єктів на конкретному ринку. У той же час,

вимоги порівняння – це порівнянність параметрів оцінювання, тобто потенційні можливості обладнання, рівень кваліфікації працівників, система управління, рівень інновацій, стан комунікації, рівень маркетингової стратегії, здатність до імпорту/експорту та інші параметри.

Результатом дослідження конкурентного середовища є аналіз поточного та перспективного стану цього середовища. На основі існуючого рівня конкурентоспроможності та впроваджених доцільних заходів посилення потенціалу конкурентної переваги об'єкта дослідження над іншими підприємствами галузі нами встановлено, що наше господарство є конкурентоспроможним підприємством Полтавської області. Основні важелі, що забезпечують його конкурентоспроможність можна розділити на чотири групи: організація управління, організація виробництва, фінансове управління, маркетинг (табл. 2.11).

*Таблиця 2.11*

**Основні важелі забезпечення ефективності стратегічного управління ресурсами підприємства, 2020-2022 рр.**

Чинник	Поточний потенціал підприємства	Бажаний потенціал підприємства
Організація управління	Лінійно функціональна структура управління	Створення в організаційній структурі посади інноваційного менеджера та маркетолога
Організація комерційних процесів	Реалізація товарів	Звільнення від нерентабельного виробництва. Забезпечити 100% використання наявних потужностей
Фінансове управління	Співпраця з обмеженим колом кредиторів	Диверсифікація кредитних відносин (збільшення кількості партнерів (кредиторів) бізнесу)
Маркетинг	Не достатня робота з ринком	Проведення маркетингових досліджень та постійний контакт зі споживачами

Таким чином, досліджуване підприємство має потрібний потенціал для розбудови результативної системи управління конкурентоспроможністю. Конкурентний потенціал охоплює в себе сукупність наявних матеріальних та нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів та можливості об'єктів господарювання, що дозволяють їм отримувати конкурентні переваги перед

всіма учасниками ринку. Іншими словами потенціалом є внутрішні та зовнішні конкурентні можливості, що дають змогу вести конкурентну боротьбу на ринку за рахунок формування ефективних переваг на основі залучення матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Посилення конкуренції з появою великої кількості конкурентних господарств на внутрішніх та зовнішніх ринках, що збільшує попит на ринку, змушує продовжувати розвивати свій стратегічний потенціал для пошуку можливих виборів, які можуть бути оптимальними для створення нової конкурентоспроможності.

Таблиця 2.12

### Характеристика складових потенціалу підприємства, 2020-2022 рр.

Складова	Характеристика
Виробничий потенціал	сукупність вартісних і натурально-речовинних характеристик виробничої бази, що виражається в потенційних можливостях провадити продукцію певного складу, технічного рівня і якості в необхідному обсязі
Управлінський потенціал	навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства
Кадровий потенціал	трудова можливість підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал
Маркетинговий потенціал	здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва, продаж і післяпродажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту
Фінансовий потенціал	обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, якими воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат. Інформаційно-інноваційний потенціал єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підприємство науковими кадрами і висококваліфікованими спеціалістами для сприйняття інновацій зовні і можливість реалізації нововведень у виробництві або організаційній структурі, ринковий потенціал, що влаштовує власника виробництва

Прийняття рішення про формування нової конкурентної переваги відбувається у процесі моніторингу конкурентних переваг, коли виникає необхідність перекривання застарілих конкурентних переваг і тих, що перебувають на стадії спаду, новими, більш ефективними і стійкими та

виявлення можливих нових конкурентних переваг з урахуванням попиту та умов функціонування ринку.

На основі даних табл. 2.13 визначимо рівень конкурентоспроможності складових потенціалу досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.13

**Рівень конкурентоспроможності підприємства, 2020-2022 рр.**

Складові потенціалу	КЗп <sub>i</sub>	КПВп <sub>i</sub>	ОЦп <sub>ij</sub>	Кетп <sub>ij</sub>	ЗОЦп <sub>ij</sub>	Кп <sub>ij</sub>	СКП <sub>ij</sub>	ВОЦп <sub>ij</sub>	Кп <sub>нет</sub>
Ресурсний потенціал	5	0,367	1,1	0,467	0,296	0,239	82,7	0,519	0,800
Виробничий потенціал	5	0,300	1,3	0,456	0,267	0,222	79,7	0,609	0,600
Фінансово-інвестиційний потенціал	4	0,133	2,1	0,564	0,279	0,127	60,7	1,179	0,400
Маркетинговий потенціал	3	0,067	2,3	0,710	0,156	0,251	44,7	1,658	0,200
Сприйняття підприємства споживачами	5	0,333	3	1,000	1,000	1,000	0,0	3,000	1,000
Всього	17	1,000	9,9	x	2,0	1,898	x	x	3,000

Аналіз даних табл. 2.13 свідчить про те, що загальний рівень конкурентоспроможності господарства складає 1,898, що становить лише 63,2 % потенційно можливого показника, тобто резерв стратегічної конкурентоспроможності даного підприємства становить 36,8%.

Таким чином, підприємство має значний досвід роботи на аграрному ринку, персонал добре обізнаний у специфіці діяльності, вигідне географічне розташування, гарне враження споживачів про сільськогосподарську продукцію, що виробляє підприємство, наявність жорсткої виробничої дисципліни у колективі, постійна модернізація та автоматизація, впровадження новітніх технологій. Внаслідок проведеного аналізу досліджуваній об'єкт має всі можливості для підвищення рівня своєї діяльності: пошуку нових каналів збуту, вдосконалення цінової політики, підвищення кваліфікації персоналу, поліпшення та розвитку систем матеріального та морального стимулювання праці.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні ринкові умови функціонування підприємства характеризуються високим ступенем невизначеності та динамічності зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, що визначає необхідність пошуку нових підходів до формування конкурентних переваг.

В умовах непередбачуваного та хаотичного зовнішнього середовища завдання підприємства полягає у своєчасному реагуванні на зміни. Проте неможливо передбачити зміни, що відбуваються щодня на зовнішньому та внутрішньому ринках, серед партнерів та контрагентів, зміни, пов'язані з появою нових технологій, продуктів та технологій. Це змушує шукати основу для формування конкурентних переваг у внутрішньому середовищі, спираючись на наявні ресурси, можливості та компетенції.

Бізнес-моделювання виробничо-комерційної діяльності ґрунтується на обробці інформації із внутрішніх та зовнішніх джерел, а також даних, пов'язаних зі змінами: зовнішнього середовища (економічного, політичного, технологічного, соціального); за показниками (продажі, прибуток, витрати, активи); в аспекти поведінки (постачальники, конкуренти, споживачі), з точки зору стратегічних питань (аналіз можливостей, планування, місія, цілі), з точки зору операцій (виробництво, матеріали, економіка, фінанси та людські ресурси).

Пропонуємо модель розвитку виробничо-комерційної діяльності для досліджуваного об'єкта (табл. 3.1). Для вихідного матеріалу у моделі ми взяли: фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, бізнес-стратегію, розвиток матеріально-технічної бази, освіти бізнес-сервісів, створення інформаційних баз даних, розширення цільових ринків.

**Модель розвитку підприємства, 2023-2026 рр.**

Фактори	Зміст
Фактори зовнішнього середовища підприємства	Соціально-економічне середовище, постачальники, покупці, кон'юнктура ринку, суб'єкти комерційних зв'язків, законодавчі та нормативні акти та ін.
Фактори внутрішнього середовища підприємства	Виробничі, фінансові, економічні, товарно-матеріальні, інформаційні та кадрові ресурси
Розроблена стратегія комерційної діяльності підприємства	Отримання реального прибутку на основі цілей і можливостей підприємства, умов зовнішнього середовища, стану та розширення цільових ринків
Освіта комерційної служби підприємства	Відповідно до стратегічних цілей комерційної діяльності та поставленими комерційними та господарськими завданнями
Розвиток матеріально-технічної бази підприємства	Оновлення засобів виробництва, вдосконалення технологій, торгових і складських процесів
Розширення цільових ринків продукції підприємства	Орієнтація на платоспроможність і мотиви споживачів, пропозиція торгового асортименту
Створення банку даних підприємства	Формування комерційних управлінських рішень

Отже, оптимальна виробничо-комерційна діяльність є найважливішим важелем розвитку підприємства, від її результатів залежить ефективність функціонування, яка забезпечує сталий розвиток і є головним фактором конкурентоспроможності.

Для визначення шляхів розвитку діяльності підприємства скористаємося моделлю дерево цілей (рис. 3.1).

Отже, для розвитку господарства, швидкого досягнення поставленої мети, за допомогою формування пріоритетних цілей, основними рекомендаціями є:

- оптимізації асортименту;
- проведення рекламно-інформаційної діяльності;
- проведення роботи з діагностики постачальників та конкурентів.



Рис. 3.1. Формування заходів спрямованих на розвиток підприємства, 2023-2026 рр.

Беручи за базу рекомендації, необхідно розробити план з формування заходів, направлених на вдосконалення виробничо-комерційної діяльності. Даний план наведено у таблиці 3.2.

Усі заходи доцільно здійснювати одночасно, адже вони реалізуються у різних сферах, однак з ціллю досягнення єдиної мети – вдосконалення бізнесу та підвищення прибутковості підприємства.

Розглянемо детальніше деякі з пропозицій запропоновані для досліджуваного підприємства.

Оптимізація обсягу продукції передбачає розширення асортименту, що буде запорукою нових джерел фінансування, збереже імідж діяльності та задовольнить більше потреб клієнтів. Підприємство має все для розвитку, а саме трудові, інформаційні та матеріальні ресурси, але є додаткова потреба у

придбанні програмного забезпечення «Konsi Assortment Optimization».

Таблиця 3.2

**План розвитку виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2023-2026 рр.**

Заходи	Способи реалізації заходів	Принципи реалізації заходів	Дії по реалізації запропонованих заходів
Подальша оптимізація асортименту продукції	Купівля програмного забезпечення «Konsi Assortment Optimization»	Розгляд наданих продуктів з точки зору клієнта. Використання принципу «офіс під ключ»	За допомогою програми «Konsi Assortment Optimization» можна регулярно здійснювати вивчення і аналіз попиту покупців. Аналіз структури асортименту продукції методом ABC і XYZ
Посилення рекламно-інформаційної діяльності по збуту продукції та підвищення її якості	Участь у виставці «Public health»	Укладення договору з адміністрацією виставки	Необхідно прийняти рішення про участь у виставці (визначення цілей); здійснити підготовчо-організаційний етап; на стадії роботи виставки (робота в ході функціонування виставки); після проведення виставки необхідно провести аналіз і підвести підсумки
Посилення роботи з дослідження основних конкурентів і постачальників	Виявлення та моніторинг цін, реклами, асортименту та якості. Проведення оцінка та відбір потенційних об'єктів для укладення договору про взаємодію		

Програмне забезпечення «Konsi Assortment Optimization» необхідне для визначення в масштабах переліку найкращих продуктів для високої віддачі від торгівлі, а також для планування закупівель на основі товарообігу та фінансової віддачі. Дана програма призначена як основний інструмент для управлінців при самостійному проведенні аналізу продажів. Ця програма допоможе виконувати такі оцінки:

- аналіз продажів сільськогосподарської продукції;
- аналіз рентабельності;
- аналіз клієнтів;

- динамічний аналіз;
- порівняльний аналіз;
- рейтинговий аналіз;
- структурний аналіз.

У рамках удосконалення виробничо-комерційної діяльності необхідним також є прийняття участі у виставках та ярмарках. Основними шляхами підготовки та участі господарства до даних подій мають бути етапи зображені на рис. 3.2.

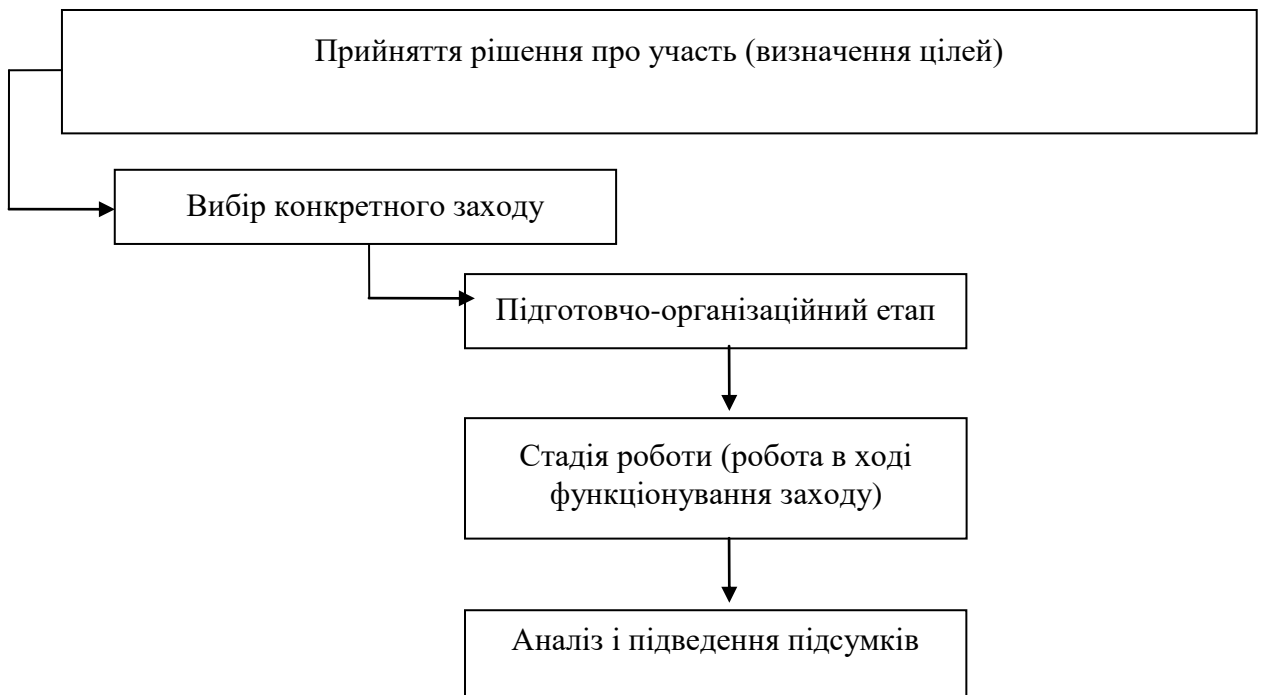


Рис. 3.2. Основні етапи підготовки та участі підприємства у запланованому заході, 2023-2026 рр.

На першому етапі визначаються головні цілі участі:

- 1) надається інформація про підприємство та продукцію;
- 2) формується поінформованість споживачів про конкретну сільськогосподарську продукцію;
- 3) створюється позитивний імідж господарства, доброзичливе ставлення до нього, підтримується репутація у складних економічних ситуаціях;
- 4) здійснюється пошук нових партнерів чи клієнтів;
- 5) здійснюється реалізація продукції;

- б) відбувається позиціонування продукції відносно конкурентів;
- 7) бажання переходу споживачів до категорії постійних клієнтів підприємства;
- 8) підписання договір.

На другому етапі, виходячи з інтересів та можливостей підприємства, необхідно:

- 1) дізнатися час і місце проведення заходу;
- 2) проаналізувати авторитетність події;
- 3) оцінити кількісний та якісний склад учасників та відвідувачів;
- 4) дізнатися можливість надання виставкових площ;
- 5) діагностувати умови експонування;
- 6) моніторинг найбільш ефективних заходів необхідних для досягнення мети.

Третій етап – підготовка та організація. На цьому етапі вирішуються організаційні питання:

- 1) визначається концепція та обсяги;
- 2) подається заявка на участь;
- 3) здійснюється підбір та навчання персоналу;
- 4) розробляються плани комерційної та рекламної роботи;
- 5) встановлюються ділові контакти;
- 6) підписуються документи на обслуговування;
- 7) визначаються розміри, формуються необхідні ресурси.

На завершальному етапі потрібно зробити аналіз та підбити підсумки, а саме: оцінка контактів, що відбулися під час зустрічей, аналіз ефекту від витрачання грошей на участь. Вцілому участі на різних заходах можуть стати чудовою платформою для розширення чи зміцнення партнерських відносин.

Активізація виробничо-господарської діяльності призвела до того, що ми розглядаємо її як важливий фактор забезпечення конкурентоспроможності та подальшого розвитку підприємства, адже покращення конкурентного середовища та поява нових ефективних методів

управління орієнтуються на задоволення ринкових потреб, що об'єктивно збільшує необхідність вивчення організаційно-економічних механізмів формування, вдосконалення та впровадження підприємства.

Нами пропонуються також принципи формування конкурентних переваг, які забезпечать оптимальність конкурентних процесів, що здійснюються (рис. 3.3).

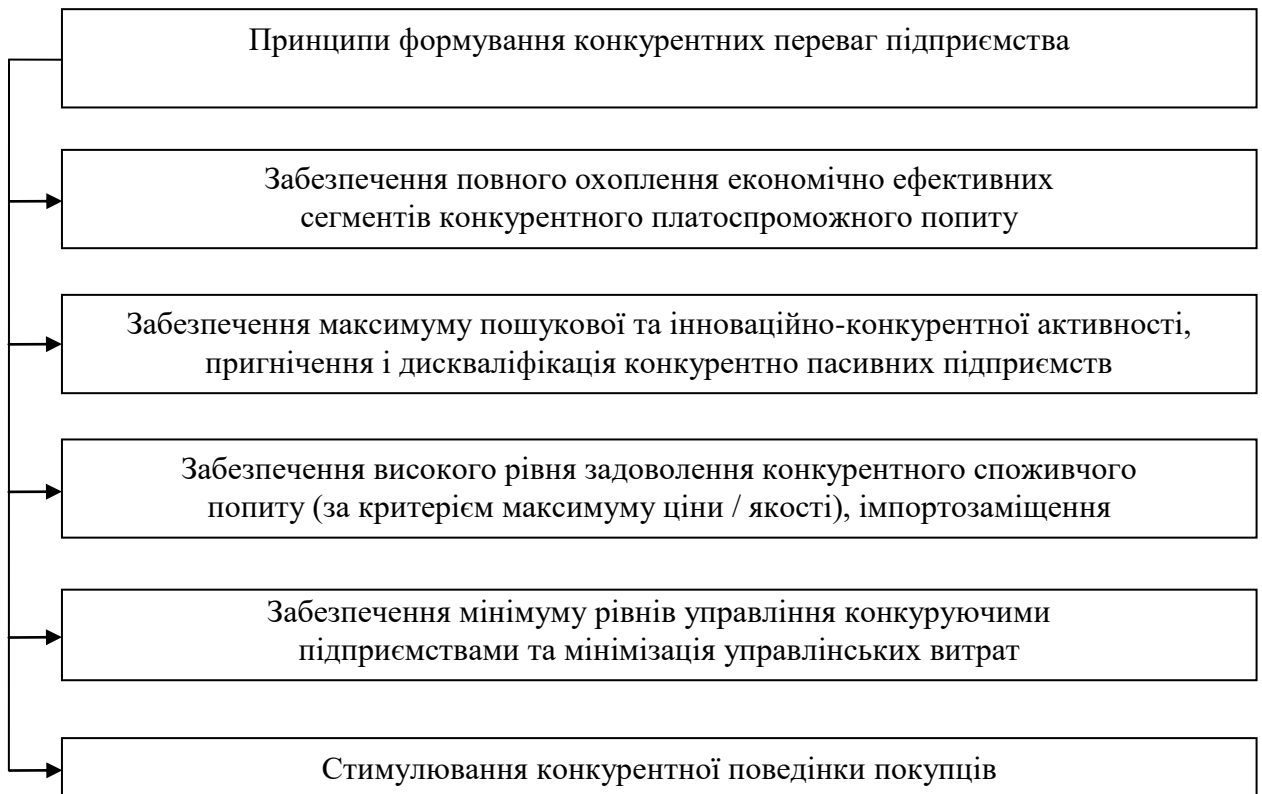


Рис. 3.3. Принципи формування оптимальних конкурентних переваг підприємства, 2023-2026 рр.

Формування конкурентоспроможності досліджуваного господарства повинно базуватися на виявленні джерел та факторів, що найбільше впливають на його діяльність та продукцію, забезпечують конкурентні переваги в сучасних умовах.

Слід відмітити, що всі джерела та фактори конкурентоспроможності є взаємозалежними та взаємообумовленими, тому нами запропоновано напрями удосконалення конкурентних відносин підприємства на рис. 3.4.

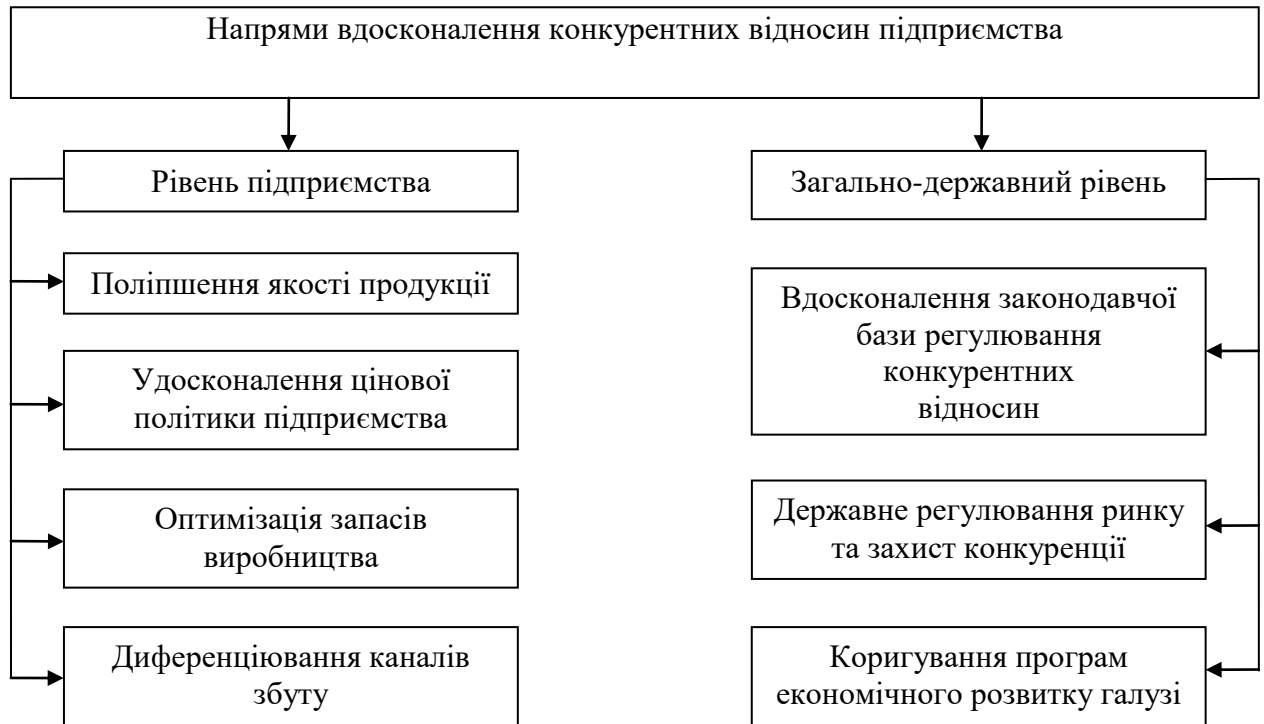


Рис. 3.4. Напрями вдосконалення конкурентних відносин підприємства, 2023-2026 рр.

Розвиток підприємства, удосконалення виробничо-комерційної діяльності необхідно здійснювати, звертаючи увагу на такі фактори: високий рівень конкурентоспроможності, що створює певну гарантію успішної діяльності на конкретному ринку; хороші параметри у сфері конкурентоспроможності - це позитивні сигнали ефективності підприємства, характеристики продукції; висока конкурентоспроможність підприємства - сукупний результат його діяльності, ефективне функціонування та високий рівень розвитку менеджменту; систематична робота щодо вдосконалення та створення конкурентних переваг підприємства забезпечує йому подальший успішний розвиток.

Таким чином, використовуючи заходи, які ми пропонуємо для покращення функціонування, досліджуване господарство зможе: збільшити товарообіг; укласти договори на поставку додаткової кількості продукції; отримати додатковий дохід після впровадження заходів щодо покращення виробничо-комерційної діяльності.

## ВИСНОВКИ

Управління виробничо-комерційною діяльністю досліджуваного підприємства у 2020-2022 рр. дає змогу зробити наступні висновки:

1. Вартість власного капіталу зросла на 304920 тис. грн (22,6 %), це відбулося внаслідок підвищення нерозподіленого прибутку на 305334 тис. грн (26,9 %). Позиковий капітал підприємства зменшився на 14949 тис. грн (47,8 %). Найбільшу частку в складі позикового капіталу мали поточні зобов'язання за розрахунками з одержаних авансів, з бюджетом, зі страхування і з оплати праці, які за досліджуваний період зменшилися з 31159 тис. грн у 2020. до 12458 тис. грн у 2022р., тобто на – 18701 тис. грн. (60,0 %).

2. Обслуговування орієнтоване на клієнтів – господарство обслуговує своїх клієнтів під час процесу продажів. Перед продажем надається споживачам уся необхідна інформація про продукцію, яку запитує замовник.

3. Поточні творчі та технологічні процеси – технологія виробництва, реалізації, обслуговування за рахунок технічного процесу нових або вдосконалених товарів. Саме безперервність, гнучкість та регулярність цього процесу забезпечить досліджуване підприємство стабільними конкурентними перевагами над своїми конкурентами.

4. Ресурси підприємства – створення стійкої конкурентної переваги вимагає різноманітних ресурсів, які фактично є факторами виробництва. В даний час інформацію можна розглядати як ресурси, але одним із важливих традиційних факторів виробництва є здатність раціонально та ефективно використовувати основні фактори виробництва для забезпечення стійкої конкурентної переваги.

5. Стабільне становище на ринку – господарство має займати стабільну позицію на ринку, постійних клієнтів, довіру до продукту і т. д.

6. Співпраця з усіма зацікавленими сторонами – пошук всіх зацікавлених сторін, які беруть участь у процесі формування конкурентних переваг, наприклад, споживачів, постачальників, партнерів, каналів збуту.

7. Перевага над конкурентами – забезпечується взаємодією унікальних умінь і досвіду людських ресурсів, здібностей в експлуатації ресурсів. Крім того, сприятливе географічне розташування серед інших особливостей може бути важливою перевагою над конкурентами.

8. Складність або неможливість імітації продукту – чим складніше конкурентам імітувати продукт, тим більше часу буде потрібно для того, щоб підприємство стало більш конкурентоспроможним. Щоб забезпечити цю функцію підприємство може використовувати різні рішення – унікальні технології виробництва (ноу-хау), унікальні компоненти, вироби, а також може приймати різні захисні заходи – патенти, ліцензії, зразки дизайну і т.д.

З метою пошуку шляхів розвитку та підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства в сучасних умовах надано наступні рекомендації:

1. Підвищення конкурентної переваги: на корпоративному (підвищення якості продукції, оптимізація товарних запасів, диференціація каналів збуту, удосконалення корпоративної цінової політики) та на національному (удосконалення законодавчої бази).

2. Використання внутрішньогосподарських резервів збільшення виручки від реалізації продукції за рахунок розширення географічних сегментів забезпечать збільшити виручку від реалізації продукції із регіонів України на 14356 тис. грн (7,1%), а також збільшити виручку від реалізації продукції за кордоном на 22038 тис. грн (14,4%).

3. Для вдосконалення виробничо-комерційної діяльності запропоновані наступні заходи:

- подальша оптимізація асортименту (купівля програмного забезпечення «Konsi Assortment Optimization»);

- посилення рекламно-інформаційної діяльності по збуту продукції (підготовка та участь у виставці «Public health»);

- посилення роботи з дослідження основних конкурентів та постачальників.