

**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
20 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Управління виробничо-комерційною діяльністю аграрного підприємства»**

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

Гаркушка Діана Олександрівна

Керівник
кваліфікаційної роботи

Олександр ПОМАЗ

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	18
2.2. Виявлення чинників впливу на управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства	23
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	30
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	49

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

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 запасами, рекламну діяльність, організацію обслуговування та інші операції.

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

При цьому основними напрямками формування товарної політики є інноваційна діяльність, забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції, оптимізація асортименту, торгової марки, упаковки, управління життєвим циклом, позиціонування товару на ринку [16, с. 120].

Збутова політика є важливим елементом комерційної діяльності і сьогодні її роль значно зростає. Важливість збутової політики зумовлена тим, що товари, які потрібні споживачам, мають продаватися у спосіб, який мінімізує комерційні ризики, а кожен наступний контракт зміцнює позиції компанії на ринку та зміцнює довіру [13, с. 62].

Принципи управління підприємством визначаються різними факторами, насамперед масштабами виробництва, профілем і технологією; характером і кількістю виробленої продукції; ступенем використання електронних методів розрахунку в обробці інформації; масштабами міжнародної діяльності та ін. [19, с. 152].

Практично кожне підприємство має власну організацію управління, яка постійно вдосконалюється з використанням форм і методів, які забезпечують

найкращі інтереси, високу конкурентоспроможність продукції, що випускається, сприяють освоєнню нових напрямків діяльності та забезпечують міцне становище на ринку [34, с. 114].

Основними методами вдосконалення виробничо-комерційної діяльності в сучасних підприємницьких структурах можна визначити наступні [9; 43, с. 152; 44, с. 80]:

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, а також деталі розробки та реалізації стратегії. Згадані сфери включають бізнес-політику, маркетинг, інвестиції та розподіл ресурсів, а також структуру управління.

2. Встановлення управління якістю в усьому менеджменті: менеджери та лідери компанії беруть участь у процесі виконання бізнесу на основі постійного задоволення та очікувань клієнтів. Системи тотального управління якістю вимагають суттєвих змін в організації та здійсненні комплексних процесів управління, які призводять до радикальних змін у персоналоцентричних системах.

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

4. Забезпечення інформаційної підтримки підприємств у формі комп'ютерної підтримки: створення принципово нових можливостей для користувачів, організація автоматизованих документообігів, формування інформації різноманітного управлінського, комерційного та іншого соціально-економічного характеру, виконання особистої професійної роботи різними засобами та інструментами

Тому вдосконалити систему управління виробничо-комерційною діяльністю шляхом зміни окремих елементів неможливо, необхідні

кардинальні зміни в усіх її складових. При цьому, всі елементи комерційної діяльності необхідно розглядати не окремо, а з урахуванням їх взаємозв'язку та взаємозалежності.

А це можливо лише за умови швидкого реагування на зміни внутрішнього середовища, повної адаптації до поточних умов діяльності та створення комплексної системи управління виробничо-комерційною діяльністю на основі маркетингу, спрямованого на досягнення цілей компанії [17, с. 48].

Специфіка комерційної діяльності з використанням маркетингового підходу спрямована на орієнтацію на найбільш повне задоволення попиту споживачів. Тому що за допомогою маркетингу комерційні працівники отримують необхідну інформацію про те, які товари хочуть купити споживачі, чому і за якою ціною. Скільки вони готові платити, де найбільший попит на товар і де продаж продукції компанії може принести найбільший прибуток? [22, с. 101].

Значна кількість вітчизняних компаній виходять на зовнішні ринки і починають працювати в незвичному бізнес-середовищі, де ринкові відносини досягли високого рівня розвитку. Однак, не навчившись передових методів маркетингу, ці компанії програють конкурентам. Знання маркетингу дозволяють правильно організувати роботу зі споживачами, об'єктивно оцінити конкурентів, їх сильні та слабкі сторони, визначити свою конкурентну перевагу та правильно вибрати сегмент чи нішу ринку, сферу господарської діяльності.

З погляду маркетингової спрямованості комерційна діяльність спрямована на досягнення певних цілей, базується на певних принципах, реалізує певні функції та використовує засоби і методи, необхідні для організації діяльності підприємства на ринку [28, с. 114].

Правильна орієнтація споживачів на різні товари, особливо принципово нові, вимагає об'єктивної інформації про споживчі характеристики, місце і форму продажу. Коли торгова марка пов'язана з продуктом або послугою,

вона 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 аналогічних конкуруючих продуктів і зниження ризику для споживачів.

Важливим елементом виробничо-комерційної діяльності є збутова політика, сьогодні її роль значно зростає. Важливість збутової політики зумовлена тим, що вона повинна продавати необхідні споживачам товари так, щоб мінімізувати комерційні ризики, а кожен наступний контракт зміцнював позиції компанії на ринку та зміцнював довіру до неї [39].

На сучасному етапі все більшого значення набуває удосконалення методів управління економікою на основі застосування маркетингових систем. Це пов'язано зі збільшенням масштабів і ускладнення змісту і характеру діяльності підприємства та посилення труднощів збуту продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. У зв'язку з цим, все більшої актуальності набуває розробка глобальної корпоративної стратегії, заснованої на довгостроковому і стабільному напрямку виробництва окремих видів продукції для конкретних ринків у широкому діапазоні країн [3, с. 80].

Узагальнюючи всі різноманітні завдання виробничо-комерційної діяльності, підприємство вирішує наступні завдання:

закупівля матеріально-технічних ресурсів сировини, матеріалів, обладнання підприємствами та організаціями різних галузей економіки: постачання матеріалів і технологій, комерційне придбання;

планування кількості закуплених товарів з урахуванням планованого рівня прибутку;

класифікація продукції та планування збуту промислових підприємств; організація збуту продукції виробничих підприємств (комерційний збут);

пошук і підбір найкращих партнерів у комерційній діяльності;

оптова торгівля та комерційне посередництво з продажу товарів;

роздрібна торгівля у формі комерційно-посередницької діяльності

[15, с. 59].

Основною метою виробничо-комерційної діяльності є акт виробництва-купівлі-продажу, тому тут першочергове значення 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) співпраця з постачальниками продукції;
- 4) організація закупівлі та продажу товарів;
- 5) організація руху товарів;
- 6) розрахунок комерційних ризиків;
- 7) співпраця з банками [11, с. 27].

Підсумовуючи вищесказане, можна сказати, що виробничо-комерційна діяльність – це діяльність, яка забезпечує виробництво, закупівлю та реалізацію товарів і здійснює відповідні розрахунки для отримання максимально можливого прибутку в умовах чинних правових норм.

Здійснення підприємництва, тобто процес виготовлення продукції та предметів споживання виробничо-технологічного призначення, потребує використання кількох елементів підприємницької діяльності: праці, предметів праці, знарядь праці тощо. Виробнича функція, яка є важливою для цього виду підприємництва, завершується виробництвом продукції для ринку [18, с. 97].

Завдяки правильній організації виробничо-комерційної діяльності вдається більш ефективно просувати продукцію. Перед поставленою метою (отримання прибутку), в досягненні якої всі підрозділи підприємства виступають як єдине ціле, керівництво підприємства має зосередитися на організаційних аспектах, тобто правильно і максимально ефективно координувати свою роботу. Тому необхідно розглянути питання організації виробничо-комерційної діяльності підприємства [29; 37, с. 138]

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

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 [20, с. 47]**

Характеристика	Зміст характеристики
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
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

Як видно з даних табл. 1.1, комерційна діяльність реалізує функцію маркетингу. Тому одним із основних елементів комерційної діяльності підприємства є реалізація виробленої продукції. Діяльність збуту можна визначити як персоналізований, прямий та інтерактивний процес досягнення та переконання досягти конкретних результатів і, найголовніше, продажу продукту в конкретному сегменті ринку. Метою комерційної діяльності є реалізація продукції, яка забезпечує максимальний прибуток підприємству. Реалізація продукції є джерелом існування будь-якої виробничої компанії. Тому що тільки після продажу продукту та отримання прибутку підприємство досягає своєї кінцевої мети, тобто використаний капітал приймає форму грошей [40, с. 13].

Тому на сьогодні не існує єдиної системи показників, яка б могла найбільш повно оцінити ефективність виробничо-комерційної діяльності

підприємства. Виходячи з характеру та змісту виробничо-комерційної діяльності, рекомендується оцінювати ефективність кожного елемента та оцінювати дієвість кожного напрямку. Можна зробити висновки про економічну ефективність у цілому.

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 елементів можна досягти високих темпів економічного розвитку та ефективності господарської діяльності.

Суть виробничо-комерційної діяльності полягає в організації господарських процесів, операцій, спрямованих на забезпечення системи товаро-валютного обміну, та управління цими процесами [9; 15, с. 56].

Отже, комерційна діяльність покликана забезпечити обмін товарами та послугами у формі грошей. У цьому випадку комерційна діяльність включає ряд процесів і операцій залежно від функціонування 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 технічних функцій торгівлі і не включаються в комерційну діяльність. Отже, основою комерційної діяльності є організація комерційних процесів, функціонування та управління [14, с. 80].

Комерційна робота сільськогосподарських підприємств є важливим напрямком діяльності та організаційної діяльності підприємств, спрямованих на здійснення процесу купівлі-продажу товарів для задоволення потреб населення та отримання прибутку.

Виробничо-комерційні відносини можуть розвиватися в умовах економічної свободи об'єктів ділових відносин, включаючи володіння капіталом і можливість розпоряджатися фінансами, напрямком отримання

максимально можливого для цих умов прибутку і найбільш вигідні способи капіталізації. Можливості управління ризиками, формування комерційної організаційної структури, здатної адаптуватися до мінливих умов і сприяти змінам ринку, повна рівноправність партнерів. З іншого боку, економічною свободою не можна вважати повну незалежність від інтересів і дій суб'єктів ринку. Тому що досягнення стратегічних цілей іноді вимагає компромісу з діловими партнерами. Крім того, свобода економічних відносин може бути обмежена зовнішніми обставинами, комерційною таємницею та іншими об'єктивними факторами [24, с. 140].

Тісний зв'язок між комерцією і маркетингом багато в чому визначається характером домінуючих сучасних маркетингових концепцій. До середини минулого століття концепція маркетингу була спрямована на стимулювання комерційних зусиль. Важливість цього поняття не втрачена в Україні й досі [26].

У сучасних умовах виробничо-комерційна діяльність потребує, насамперед, своєчасного обліку вимог ринку, що потребує вивчення та прогнозування ринку товарів, розробки та вдосконалення реклами продажу, впровадження інновацій у комерційну діяльність.

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 [33, с. 21].

У країнах з розвинутою ринковою економікою продовжує зростати частка продажів і комерційних операцій компаній сільськогосподарського та промислового комплексів. Компанії, які вибудували ефективні механізми продажів, мають величезну перевагу перед конкурентами. Багато господарюючих суб'єктів 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, каналів збуту та методів просування. Зміна напрямку комерційної діяльності, пов'язаної з реалізацією 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. 107].

Найважливішими характеристиками продажу є:

- 1) встановлення комерційних відносин з покупцем, які завершуються укладенням договору купівлі-продажу;
- 2) розробка програми продажів;
- 3) оптимальний графік доставки продукції та клієнтів;
- 4) облік реалізованої продукції;
- 5) угода з покупцем і контроль за платоспроможністю останнього [1, с. 26].

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

По-перше, всі аспекти системи обміну переплітаються з комерційною діяльністю. Однак найбільш очевидними є 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 товаро-грошового обміну. Водночас, комерційна діяльність сприяє обміну товарами шляхом бартерних, компенсаційних та інших операцій.

По-третє, отримання прибутку не завжди сприймається як пріоритет у системах комерційної діяльності. Пріоритети змінюються залежно від ринкових умов. Основними завданнями можуть бути ринкова інтеграція, запобігання банкрутству, досягнення соціального впливу, міжнародна

комерційна діяльність – отримання політичних вигод тощо. У цьому випадку прибуток тимчасово відкладається.

По-четверте, комерційна діяльність має загальні значення та моделі внутрішнього та міжнародного обміну. Він не може обмежуватися внутрішнім чи міжнародним ринками. Отже, комерційна діяльність є міжнародним явищем і загально визнаною як у національній, так і в міжнародній практиці [7, с. 24].

Реалізація готової продукції є лише одним із аспектів виробничо-комерційної діяльності сільськогосподарського підприємства. Ще один аспект – матеріально-технічне забезпечення, закупівля матеріально-технічних ресурсів відповідно до ринкових умов. Обґрунтування віднесення виду діяльності обумовлено тим, що реалізація продукції, матеріально-технічне забезпечення є двома етапами розподілу продукції. Матеріальне забезпечення бізнесу за останні роки істотно змінилося. Замість так званої «реалізації виділених коштів», яка є складовою централізованого розподілу матеріальних ресурсів, підприємства вільно закупають їх у постачальників та інших товарних об'єктів. За цих умов при закупівлі матеріальних ресурсів підприємства повинні керуватися ціновою свободою, максимальною ініціативою та підприємливістю, рівноправністю партнерів у комерційних відносинах, враховувати економічну відповідальність при закупівлі сировини, враховувати конкуренцію між постачальниками, враховувати необхідно враховувати економічні аспекти [35, с. 390].

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 постачання матеріальних ресурсів і можливість ефективної заміни одного матеріалу іншим.

На сучасному етапі розвитку аграрної економіки створюються необхідні умови для забезпечення ефективної діяльності товаровиробників як суб'єктів аграрного ринку, підтримки процесу реалізації рішень, а також раціональних

та ефективних моделей збуту та виробничих процесів [3, с. 80].

Отже, основні методи управління розвитком виробничо-комерційної діяльності сучасних аграрних структур можна визначити так:

1. Посилення стратегічного планування, основним змістом якого має стати розробка та реалізація стратегій, які спрямовують розвиток основних принципів і цілей економічного розвитку, різних аспектів корпоративної діяльності, особливо в бізнес-секторі, політиці, маркетингу, інвестиції та розподіл ресурсів, структура управління тощо.

2. Встановлення управління якістю в усьому менеджменті: менеджери та лідери беруть участь у процесі управління на основі постійного задоволення та очікувань споживачів. Типова система управління якістю вимагає суттєвих змін в організації та реалізації складних 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 формі інформаційного забезпечення: створення принципово нових можливостей для користувачів, організація автоматизованих документообігів, створення різноманітної адміністративної, комерційної та іншої інформації, можливість вирішення індивідуальних професійних завдань за допомогою різних засоби та інструменти.

Отже, виробничо-комерційна діяльність визначає основні переваги та недоліки підприємства, визначає сегмент ринку, для якого призначений товар, визначає цінову політику, напрями рекламної політики, методи просування товару на ринок.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

За умов висококонкурентних відносин та процесів стають дедалі складнішими умови функціонування аграрних підприємств, і, отже, оптимальні конкурентні результати також зростають. Від цього залежить ефективна організація виробничо-комерційної діяльності аграрних підприємств.

Дослідимо умови функціонування та особливості діяльності підприємства, що розташоване у Полтавському районі.

З'ясуємо динаміку складу і структури земельних угідь досліджуваного формування, що наведена за допомогою даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства, 2021-2023 рр., га

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Загальна земельна площа	4220,0	4309,0	4076,0	96,6
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	4110,0	4201,0	3910,0	95,1
рілля	3914,0	3978,0	3680,0	94,0
Припадає на 1 працівника на 100 га сільськогосподарських угідь	1705,4	1721,7	1589,4	93,2

Отже, проаналізувавши дані табл. 2.1, можемо узагальнити, що за аналізований період відбулися незначні зміни у складі й структурі земельного фонду. Необхідно відзначити, що площа сільськогосподарських угідь становить 3910,0 га, площа ріллі – 3680,0 га. За 2021-2023 рр. прослідковується зниження площі ріллі на 6,0 % або 234,0 га, що пов'язане із зниженням чисельності договорів на оренду земельних ділянок. На 4,9 % зменшилася

кількість сільськогосподарських угідь в цілому, разом з тим, у розрахунку на 1 працівника – на 6,8 % або 116,0 га відповідно.

Організаційна структура бізнесу перетворює існуючі структури в систему, показуючи порядок і форму взаємозв'язку елементів управління. При лінійному функціональному управлінні керівник агроформування діє на спеціалістів, що об'єднані за функціями в організаційні відділи. Функціональні відділи (бухгалтерська, планово-економічна служби, відділ кадрів) очолюють функціональні керівники, які мають право приймати управлінські рішення та видавати накази в межах своїх повноважень (додаток Б).

Трудові ресурси відіграють важливу роль у діяльності окремих підприємств і національної економіки в цілому. Це найважливіший елемент трудового потенціалу країни. Ці ресурси представлені людьми зі свідомістю, волею, економічними та соціальними потребами, а тому повинні враховувати та узгоджувати економічні та соціальні інтереси соціальних класів людей.

Як елемент загального ресурсного потенціалу трудові ресурси взаємодіють з іншими видами.

Саме тому проаналізуємо динаміку чисельності працівників підприємства за допомогою даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	241	244	246	+5,0
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	45	47	48	+3
до загальної кількості працівників, %	18,7	19,3	19,5	+0,8
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	196	197	198	+2
до загальної кількості працівників, %	81,3	80,7	80,5	-0,8
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	98,3	99,6	100,0	+1,7

Розраховано, що кількість працівників, зайнятих у агровиробництві зросла за досліджуваний період (+2 особи) і у 2023 р. становить 198 осіб. Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. У цілому, загальна чисельність працівників господарства у 2023 р. складає 246 осіб, чисельність кадрового складу підприємства у цьому ж році становить 48 осіб. Зазначимо, що протягом досліджуваного періоду близько 99,3 % працівників підприємства агропродовольчої сфери постійно проживають на даній території району, що, є позитивним чинником, відтак, знижуючи ймовірність плинності кадрів.

Коли бізнесу потрібні ресурси, вони перетворюються на фактори виробництва. Активи – це сукупність конкретних факторів виробництва, якими володіє або контролює господарство. Активи можуть бути створені лише в результаті процесу інвестування та накопичення їх протягом певного періоду часу. Розрахуємо динаміку показників виробничо-комерційної діяльності підприємства агропродовольчої сфери, розглянувши дані табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	146045,8	122026,2	186957,0	128,0
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	745,1	619,4	944,2	126,7
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	3553,4	2904,7	4781,5	134,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	100034,0	128907,0	160628,0	160,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	30904,0	482,0	9200,0	29,8
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	30,9	0,4	5,7	-

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. виробництво товарної продукції агроформування збільшилося на 40911,2 тис. грн або 28,0 %. Чистий прибуток у 2021 р. становив 30904,0 тис. грн, а в 2023 р. – 9200,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 21704,0 тис. грн або на 70,2 %. Варто відзначити, що собівартість реалізованої

продукції у 2023 р. склала 160628,0 тис. грн, що більше порівняно з 2021 р. на 60594,0 тис. грн або на 60,6 % відповідно.

Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2021 р. даний показник склав 30,9 %, що на 25,2 п. п. вище, ніж у 2023 р. (5,7 %).

Зрозуміло, що аналітична практика комплексної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання передбачає використання достатньо великої кількості показників, що дає змогу по-різному характеризувати напрями розвитку сільського господарства в цілому, і досліджуваного підприємства, зокрема.

Проаналізовано динаміку ліквідності та платоспроможності агропродовольчого підприємства у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства,
2021-2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	0,437	0,282	0,227	-0,210
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,598	5,304	2,899	+0,301
Загальний коефіцієнт ліквідності	9,387	1,219	8,593	-0,794
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,893	0,808	0,884	-0,009

Здійснивши аналіз даних табл. 2.4, можемо зробити висновок, про те, що розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2023 р. складає 0,227, тому відхилення 2021-2023 рр. становить 0,210, і вказує на зниження можливостей агрогосподарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів.

Одночасно, значення загального показника ліквідності підприємства у 2023 р. складає 8,593, тоді як у 2021 р. значення даного показнику склало 9,387. Середнє значення за досліджуваний 2021-2023 рр. дані показники перевищує нормативне значення ($\geq 1,0$), що свідчить про задовільний рівень значення показника. Проте, негативна динаміка ліквідності та платоспроможності

агрогосподарства за даними відносними критеріями є негативним явищем (– 0,794).

Водночас, коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємства агропродовольчої сфери зможе погасити, застосувавши поряд із високоліквідними активами середньоліквідні активи. Розрахований коефіцієнт швидкої ліквідності у 2023 р. (+ 2,899) вказує на високу ймовірність погашення поточних зобов'язань. Оцінка забезпеченості досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери власними оборотними коштами свідчать про задовільний стан, зокрема, коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами на кінець 2023 р. складає 0,884 й не перевищує нормативне значення (> 1).

Для того, щоб проаналізувати діяльність досліджуваного суб'єкту господарювання, необхідно розглянути його виробничий напрямок і спеціалізацію за допомогою даних додатку В.

Розраховано, що питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових культур складає 39,4 %, молока – 22,1 %, соняшнику – 11,4 % від загального обсягу грошових надходжень. В цілому, грошові надходження від реалізації продукції галузі рослинництва складають 62,8 %, тоді як 37,2 % – від реалізації продукції галузі тваринництва.

Проведені розрахунки щодо визначення коефіцієнта спеціалізації свідчать про середній рівень спеціалізації агропідприємства ($K_c=0,298$), і пояснюється його орієнтацією на виробництво зерново-технічних культур й молока.

У процесі розширення каналів просування продукції сільгоспвиробники створюють власні переробні бази та вдосконалюють власні складські бази для реалізації за вищими цінами після сезону масового імпорту.

Водночас через дефіцит сировини та труднощі збуту готової продукції переробні підприємства в основному користуються послугами приватних посередників. Збільшити закупівлі сільськогосподарської сировини у фермерських та особистих господарств. Урізноманітнити канали реклами

готової продукції. Розширюйте свій асортимент. Від злагодженості роботи цих інфраструктурних підсистем залежить створення належних умов для формування рекламних ланцюжків, що забезпечують рух продукції від виробників до споживачів.

Оцінка рівня економічної стабільності та дослідження фінансового стану аграрного підприємства за 2021-2023 рр. дозволяє упроваджувати дієві заходи щодо удосконалення управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства в цілому та, окремих її складових.

2.2. Виявлення чинників впливу на управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства

На даний час через нестабільність внутрішнього ринку, жорстка конкуренція аграрних підприємств актуалізує питання виробничо-комерційної діяльності.

Водночас через дефіцит сировини та труднощі збуту готової продукції переробні підприємства переважно користуються послугами приватних посередників. При цьому, для досягнення найкращих результатів у реалізації сільськогосподарської продукції досліджувані сьогодні господарства повинні: диверсифікувати канали; розширити асортимент продукції; забезпечити якісну комунікацію, що забезпечує рух продукції від виробника до споживача.

Дослідимо основні напрями збуту аграрної продукції підприємства за допомогою рис. 2.1.

Найвигіднішим варіантом для агроформування при реалізації готової продукції є отримання замовленої продукції безпосередньо зі складу. Це знижує витрати на підготовку замовлень до доставки та фінансування послуг доставки.

Аналіз рівня економічної стабільності за основними факторами виробництва та дослідження фінансового стану підприємства за 2021-2023 роки дозволить покращити економічну діяльність підприємства та розрахувати економічну ефективність запроваджених нами заходів.



Рис. 2.1. Фактичні канали збуту аграрного продукції підприємства, 2023 р.

SWOT аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища агроформування. Аналізуючи сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища та можливості та загрози зовнішнього середовища, їх можна використовувати для їх зв'язку та формулювання стратегії. Ця методологія аналізу базується на теорії М. Портера про конкурентоспроможність компаній у галузі.

Першим кроком SWOT-аналізу є оцінка сильних і слабких сторін

сільськогосподарського підприємства в порядку зменшення важливості (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Сильні і слабкі сторони підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Сильні сторони (+)	Слабкі сторони (-)
Фінансові можливості аграрного підприємства використовувати нові технології		–
Освоєння нових ринків		–
Стабільність попиту	+	
Відсутність чітких цілей, стратегій розвитку та ведення конкурентної боротьби		–
Наявність фінансових ресурсів в підприємстві	+	
Якість аграрної продукції	+	
Освоєння нових ринків збуту		–
Відсутність ефективної системи стимулювання покупців та збуту		–
Широта асортименту		–
Сегментування ринку	+	
Кваліфікаційний склад персоналу підприємства	+	
Використання набутого досвіду традиційних технологій	+	
Позитивний імідж аграрного підприємства	+	
Використання маркетингу як обов'язкової складової діяльності підприємства		–
Виробництво достатнього обсягу продукції у межах наявних ресурсів	+	
Низький рівень заробітної плати працівників		–
Швидкість реагування управлінського персоналу на зміни		–
Порушення технологій виробництва		–
Оперативність прийняття управлінських рішень		–
Високий рівень зносу основних засобів		–
Чіткість розподілу повноважень та функцій в апараті управління		–
Коефіцієнт розвиненості соціальної інфраструктури		–

Перелік слабких і сильних сторін господарства є індивідуальним, але по суті короткою, об'єктивною та принциповою характеристикою досліджуваного агроформування зокрема.

Друга частина SWOT-аналізу – це дослідження зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, яке являє собою набір активних суб'єктів і сил, які впливають на його здатність будувати та підтримувати відносини зі споживачами, які працюють і співпрацюють поза підприємством. Ці рішення мають бути спрямовані на використання можливостей і захист від загроз

зовнішніх змін. Зокрема, будемо використовувати дані з табл. 2.6.

Усі можливі комбінації загроз, можливостей, сильних і слабких сторін необхідно враховувати в кожній із чотирьох сформованих областей.

Таблиця 2.6

Сприятливі можливості та зовнішні загрози для підприємства, 2021-2023 рр.

№	Фактори	Оцінка фактору, бали	
		Ймовірність здійснення	Важливість впливу
Сприятливі можливості			
1	Диференціація виробництва (виробництво якісної та екологічно чистої продукції)	7	4
2	Використання нових сортів рослин та порід тварин з високим генетичним потенціалом	10	8
3	Державна підтримка аграрного сектора	4	8
4	Вихід на нові ринки або сегменти ринку	3	7
5	Формування або перегляд конкурентних стратегій	8	6
6	Можливість удосконалення податкового законодавства	7	7
7	Значна кількість постачальників ресурсів та посередників	10	7
8	Використання власних ресурсів та адаптованих технологій	6	6
Зовнішні загрози			
1	Диспаритет цін	9	7
2	Зростання темпів інфляції	7	10
3	Зростання тиску конкурентів, аналогічних товаровиробників сільськогосподарської продукції	4	6
4	Високий рівень цін, що склався на основні види ресурсів	8	10
5	Неузгодженість дій законодавчої та виконавчої влади	6	9
6	Велика залежність від природнокліматичних умов	8	9
7	Зміна в потребах споживачів	4	7
8	Постійне підвищення цін на пальне, добрива та засоби захисту рослин в період масових польових робіт	6	8
9	Відсутність у банків зацікавленості кредитування сільськогосподарських підприємств	9	7
10	Монополістичний тиск покупців – переробних та інших комерційних структур	10	8

Сформовані відносини допомагають вибрати стратегію. Тому, порівнявши комбінацію сильних сторін, можливостей, загроз і слабких сторін зовнішнього середовища, пропонуємо вісім програм для всіх квадрантів і по дві програми для кожного квадранта (додаток Д).

Найслабшими сторонами господарської діяльності досліджуваного господарства є, насамперед, не чітко визначені цілі, стратегія розвитку та боротьба з конкуренцією, організація збуту, скорочення ефективних систем

стимулювання покупців.

Порушення працівниками технології виробництва та високий рівень зносу основних засобів. Виходячи з цього, при розробці стратегії розвитку агропродовольчого підприємства пріоритетом повинні бути сильні сторони та можливості середовища, в якому агроформування працює. При цьому, є можливість мінімізувати загрози зовнішньому середовищу і подолати слабкі місця.

Стратегічні переваги та можливості розвитку агропродовольчого підприємства включають: сформований агропромисловий господарський комплекс на основі самого сільського господарства; сприятливе бізнес-середовище забезпечує високий рівень підприємницької активності населення та створює умови для активної адаптації місцевої економіки до змін економічних умов; конкурентна перевага в аграрному секторі; близькість до ринків збуту розширює можливості для розвитку агропродовольчої галузі; збільшення виробництва та реалізації сільськогосподарської сировини на внутрішньому та зовнішньому ринках; сприятливі природно-кліматичні умови та високий потенціал земельних ресурсів як основа розвитку аграрного сектора.

Перелічені складові є специфічними обмеженнями та загрозами для діяльності досліджуваного підприємства агропродовольчої галузі:

- більшість загального виробництва генерується аграрним сектором, на розвиток якого впливає багато об'єктивних і суб'єктивних чинників та загальна неврегульованість законодавчого забезпечення розвитку аграрного сектора. Швидкість структурної перебудови економіки як основний показник соціально-економічного розвитку підприємств;

- обмеженість впровадження інноваційних форм організації виробництва;

- вплив процесів глобалізації сільського господарства недостатньо захищає виробників від посилення конкуренції з боку іноземних виробників;

- енергоємність сільськогосподарського виробництва досить висока

через нестабільність цін на основні енергоносії на світовому та внутрішньому ринках.

- потреба в інвестиціях значна;
- через ряд факторів недостатній рівень стійкості та конкурентоспроможності розвитку аграрного сектору;
- дотримання диференціації цін на сільськогосподарську та промислову продукцію;
- нестабільна цінова ситуація на сільськогосподарських (регіональних, національних, світових) ринках паливно-мастильних матеріалів;
- низький рівень інтегрованості аграрного сектору (обмежений розвиток вертикальних і горизонтальних зв'язків між виробниками сільськогосподарської продукції та переробними підприємствами) знижує потенціал розвитку сільського господарства;
- інновації в рослинництві, обмежене застосування нових агротехнологій посилюють залежність кінцевих результатів діяльності від впливу природно-кліматичних факторів;
- первинна переробка сільськогосподарської продукції; Сектор закупівель розвинений недостатньо;
- порушення науково обґрунтованої спеціалізації в галузі сільського господарства щодо природно-кліматичних ресурсів і потенціалу земельних ресурсів (родючість, продуктивність ґрунту, агрохімічні властивості ґрунту, баланс гумусу та поживних речовин у сільському господарстві).

Стратегічними завданнями, які виконують суб'єкти господарювання на цьому етапі діяльності є:

- 1) підвищення конкурентоспроможності продукції на основі поживлення інноваційних та інвестиційних процесів;
- 2) раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства;
- 3) впровадження заходів з енергозбереження та раціонально використовувати паливно-енергетичні ресурси.

У сучасних динамічних умовах агроформування наразі переживає багато проблем, серед яких підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності, налагодження комерційних відносин з контрагентами, організація закупівлі матеріалів, збут сільськогосподарської продукції займають вагоме місце тощо.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У агропродовольчому секторі практика управління показує, що ніхто, крім самих господарств, не може гарантувати високу віддачу від планів ефективності виробництва, оскільки вони відповідають за створення планів, що представляють варіанти розвитку. Тому досліджуване агроформування повинне мати набір комерційних і некомерційних показників. У результаті останній сприяє досягненню комерційних показників перших і характеризує їх якість.

Для досліджуваного агроформування мають бути характерні такі комерційні показники:

виробнича програма – виробництво високоякісної аграрної продукції в асортименті та кількості, які пропонуються споживачем і підтримуються платоспроможним попитом;

зменшення витрат на виробництво – знизити витрати на вироблену 1 грн;

підвищення рентабельності сільськогосподарського виробництва;

підвищення рівня платоспроможності підприємства та скорочення терміну оборотності оборотних коштів;

збільшення частки ринку, захоплення нових ринкових позицій і зміцнення існуючих ринкових позицій.

У той же час некомерційні індикатори рекомендують наступну систему:

забезпечення виробництва сільськогосподарської продукції в необхідному обсязі (кількості);

забезпечення належних умов праці та безпечне працевлаштування працівників навіть у міжсезоння;

поліпшення механізму мотивації, надаючи можливості для професійного зростання.

У сучасних умовах господарство не може ефективно працювати, не маючи в своєму розпорядженні інформацією про те, що відбувається в їхніх секторах ринку. Приклад плану за основними показниками ефективності виробництва досліджуваного сільськогосподарського виробництва наведено в додатку Е.

Сьогодні головною умовою досягнення раціонального розвитку сільськогосподарського виробництва є правильне розміщення культур у сівозміні.

На сучасному етапі функціонування вітчизняних аграрних підприємств здійснення діяльності та реалізація окремих бізнес-проектів неможливі без розробки та впровадження інновацій у процес планування, управління та виробничої діяльності.

На практиці доведено, що використання занадто великої площі призводить до негативних наслідків, в результаті чого економно підвищується якість продукції та продуктивність. Згідно з дослідженням, «частка зернових культур у загальній структурі ріллі не повинна перевищувати 50-60%, а частку всіх інших культур слід відносити до технічних або овочевих культур».

Як підтверджує світовий досвід прибуткових агропідприємств, вирішенням існуючих проблем є впровадження ресурсозберігаючих виробництв, особливо таких технологій як Mini-till, Strip-till та No-till.

Впровадження інноваційних технологій вимагає детального вивчення та аналізу особливостей обраної технології, модернізації виробництва, вдосконалення виробничих структур, організації підприємства. Перехід від традиційного виробництва до ресурсозберігаючого рослинництва необхідно здійснювати системно та послідовно.

Слід враховувати, що обрана технологія допоможе повною мірою розкрити свій потенціал лише за умови чіткого планування, обґрунтованого вибору ресурсозберігаючих технологій та чіткого дотримання всіх етапів запланованого сільськогосподарського виробництва.

Перехід на нове ресурсозберігаюче виробництво сприятиме підвищенню

якості продукції, підвищенню врожайності сільськогосподарських культур, збереженню та відтворенню родючості ґрунтів, збереженню, раціональному використанню та накопиченню вологи. Раціональне використання всіх земельних, трудових, матеріальних ресурсів і технічних засобів підприємства протягом усього періоду виробництва.

Техніка і технології є найважливішими ресурсами підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Адже це ефективний спосіб використання сучасних технологій, який дозволяє значно підвищити продуктивність виробництва та зменшити витрати матеріально-технічних ресурсів, що використовуються у виробництві.

Розвиток агропродовольчого підприємства практично неможливий без впровадження інноваційних технологій. У сучасних економічних умовах заслуговують на увагу технології на основі Mini-till, No-till. Зазначена технологія дозволяє знизити витрати на вирощування сільськогосподарських культур та забезпечити екологічне землеробство тощо.

Нами запропоновано впровадження в сільськогосподарське виробництво сучасних прогресивних технологій мінімальної обробки ґрунту та дрібного точного землеробства Mini-till. Ці технології не тільки зменшують техніко-технологічний вплив на ґрунт при обробці, а й підвищують економічну ефективність виробничого процесу за рахунок зниження технічного впливу, зменшення витрат на паливо та зниження витрат. Засоби захисту рослин, добрива тощо для підвищення врожайності всіх культур, що вирощуються в господарстві, оптимізації сівозміни та покращення природного середовища.

Переваги використання та застосування технології міні-обробки ґрунту визначаються наступним чином:

- збереження поживних речовин у ґрунті за рахунок накопичення органічної речовини;
- родючість ґрунту підвищується до 45% протягом 5-7 років.
- використання ресурсозберігаючої технології Mini-till протягом

тривалого часу, щоб поступово зменшити ущільнення ґрунту;

- широке застосування комплексних методів обробки ґрунту, зменшення кількості проходів техніки;
- збереження вологи в ґрунті;
- зменшення залежності урожайності від опадів;
- з часом потреба в гербіцидах і мінеральних добривах зменшується.

В якості основи для аналізу доцільності впровадження технології Mini-till у досліджуваному сільськогосподарському підприємстві (орієнтовна площа 2126,5 тис. га) розроблено перелік необхідних витрат та проведено економічні розрахунки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Прогнозна економічна ефективність застосування традиційної та ресурсозберігаючої технологій у рослинництві підприємства, 2025-2026 рр.

Показники	Традиційна технологія	Нульова технологія (Mini-till)
Площа яка використовується для посіву, га	2126,5	2126,5
Загальна кількість тракторів на підприємстві, од.	7	4
Загальна кількість техніки, що використовуватиметься, од.	36	15
Капітальні вкладення, тис. грн	9355,5	6454,5
Витрати паливно-мастильних матеріалів, т	139	60,5
Виробничі витрати, тис. грн	9952	7568
Загальна кількість витрат на добрива та гербіциди, тис. грн	1028,35	764,15
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	12585,0	12585,0
Валовий дохід, тис. грн	2633,5	5017,0
Рентабельність виробництва, %	26,5	66,3
Рентабельність реалізації, %	20,9	39,9
Чистий прибуток, тис. грн	2256	7481
Термін окупності капітальних вкладень, років	8,3	1,7

Аналіз даних табл. 3.1 показав доцільність впровадження інноваційних технологій. Загальний термін окупності капітальних а витрат на добрива, паливо, гербіциди на розрахунковій площі 2126,5 га за традиційною технологією становить 8,3 року при сумі капітальних вкладень 9355,50 тис. грн, чистий дохід складе 12585,00 тис. грн, рентабельність виробництва

26,5 %, рентабельність реалізації продукції 20,9 %.

При цьому, для Mini-till термін окупності капітальних вкладень становить 1,7 року. Проте, сума капітальних інвестицій становить 6454,50 тис. грн. Рівень виробництва складе 66,3 %, а рентабельність реалізації збільшиться до 39,9 %.

Необхідно враховувати можливі недоліки застосування ресурсозберігаючих технологій обробітку ґрунту:

- 1) висока вартість і необхідність щорічного застосування гербіцидів;
- 2) необхідність виділення коштів на оновлення механічного тракторного парку більш потужними та сучасними тракторами;
- 3) висока ймовірність захворювань рослин;
- 4) необхідність застосування добавок (активних засобів пригнічення бур'янів без використання гербіцидів).

Отже, можна зробити висновок, що ефективність запропонованої технології значно вища за існуючі технології і, як наслідок, вона буде більш придатною для досліджуваного агроформування.

Варто розглянути проблеми застосування технології Mini-till, які можуть бути наступними: відсутність чітких рекомендацій при зміні технології; необхідність суттєвої модернізації комплексів сільськогосподарської техніки або залучення техніки на умовах оренди; необхідність значних інвестицій; необхідність врахування особливостей ґрунту; можливість погіршення характеристик і умов ґрунту та посівів.

Технологія вирощування сільськогосподарських культур включає, перш за все, раціональне використання продуктивності землі для підвищення родючості.

Господарство має вирішити проблему вибору конкурентоспроможної стратегії управління підприємством з метою зміцнення своїх позицій на існуючих ринках за рахунок диверсифікації продукції, відшкодування витрат та отримання достатнього прибутку для подальшого розвитку.

Як відомо, агроформування зараз не вирішує питання розширення асортименту. Тому для розвитку необхідно приділяти значну увагу питанню стимулювання попиту. Перед продажем продукту необхідно провести маркетингове дослідження щодо характеристик продукту, ціни, стимулювання збуту та методів розподілу для підвищення конкурентоспроможності, підвищення прибутковості та збільшення частки ринку.

Визначено концептуальні засади управління виробничо-комерційною діяльністю, насамперед з урахуванням особливостей функціонування агропродовольчої сфери (додаток Ж).

Водночас, при прийнятті рішень необхідно враховувати ключові питання загальної корпоративної стратегії, а також те, як зберегти збалансованість і динамічні можливості вимірювання виробничо-комерційної діяльності на всіх рівнях управління.

Зміст і спрямованість управління виробничо-комерційною діяльністю є основою цілісності рішень, що приймаються на всіх рівнях управління.

Отже, забезпечення процедур ефективної корекції основних завдань управління виробничо-комерційною діяльністю дозволить зорієнтувати сільськогосподарське підприємство на розвиток і застосування певних конкурентних переваг та орієнтацію на задоволення вимог сільськогосподарських підприємств шляхом забезпечення їм стабільної конкурентної позиції.

В сучасних умовах питання організації виробничо-комерційної діяльності є дуже актуальними, а їх розвиток відкриває ширші можливості.

Усі процеси, що відбуваються в підприємстві, мають бути чітко врегульованими, а їхня виробничо-комерційна діяльність дозволить налагоджувати зворотні зв'язки з ринком та надавати суб'єктам управління інформацію про стан та результати роботи сільськогосподарських ринків.

Разом з тим, аналізуючи господарство, були виявлені наступні проблеми, на які необхідно звернути увагу та усунути в першу чергу

(додаток 3).

Однією з найважливіших проблем організації виробничо-комерційної діяльності підприємства є недостатня кадрова забезпеченість. В підприємстві немає жодного працівника, який не мав би достатніх знань у сфері комерційного менеджменту, необхідних умінь і навичок та достатнього досвіду роботи в цій сфері. Отже, щоб вирішити цю проблему, потрібно:

- підвищення рівня кваліфікації існуючої робочої сили в комерційному управлінні через участь у тренінгах, навчання на досвіді у провідних компаніях та стажування;

- залучення студентів випускних курсів вищих освітніх закладів;

- систематичне проведення оцінки трудових ресурсів підприємства.

Одним із найефективніших способів обміну знаннями та набуття та розвитку компетенцій є стажування та курси підвищення кваліфікації.

Для вирішення проблеми та оптимізації процесів, з яких складається управління виробничо-комерційною діяльністю господарства, рекомендується створити відповідну систему, яка буде являти собою ряд взаємопов'язаних елементів. При ефективному її використанні, адаптація гарантована.

Для цього доцільно створити цільовий фонд фінансування професійно-технічного навчання, до складу якого входитимуть не лише внески власників, а й кошти, що повертаються працівниками, які не виконали свої договірні зобов'язання після певного періоду роботи на підприємстві.

Проаналізувавши організаційну структуру підприємства, встановлено, що підприємство не має комерційного відділу та менеджера з комерційної діяльності. виправлення цієї ситуації є першим і основним кроком до вдосконалення діяльності сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах.

Відсутність на підприємстві комерційного відділу і посади керівника комерційної діяльності в господарстві, як і будь-яка інша, зумовлена нерозумінням керівником переваг створення такого відділу.

На досліджуваному підприємстві комерційною діяльністю займаються головний економіст і заступник директора або окремі спеціалісти, які виконують посередницькі функції. Це може призвести до висновку про незадовільний рівень функціонування, оскільки комерційну діяльність здійснюють працівники без відповідної кваліфікації та досвіду роботи, що дублює ключові функції з комерційною діяльністю.

Щоб створити окремий відділ, рекомендуємо розглянути два варіанти: по-перше, введенням нової посади менеджера з комерційної діяльності, по-друге, залучення сторонніх експертів для виконання всіх тих же завдань.

Варто зазначити, що створення нової посади в агроформуванні – це дорогий і трудомісткий процес. Якщо дії керівництва підприємства в цьому напрямку є непослідовними, то ідею введення нової посади необхідно буде переглянути на предмет доцільності та необхідності таких заходів.

У той же час наймання зовнішніх експертів має наступні переваги:

- можливість застосування практичного досвіду та знань окремих працівників, у тому числі сформованих у співпраці з іншими підприємствами;
- співробітники професійних організацій, як правило, мають більше досвіду у вирішенні комерційних проблем, ніж власні сервісні експерти компанії, тому робота сторонніх експертів зазвичай більш ефективна, а вартість їхніх послуг може бути нижчою;
- на відміну від працівників сільськогосподарських організацій, ці зовнішні експерти незалежні та неупереджені, що дозволяє отримати об'єктивну та неупереджену оцінку поточної ситуації;
- якщо робота експерта буде низької якості, контракт може бути розірвано, саме тому зовнішній експерт змушений виконувати роботу якісно.

Розглянемо приблизний перелік витрат на створення нових посад і залучення зовнішніх експертів у досліджуваних компаніях (табл. 3.2).

Аналіз даних табл. 3.2 переконує, що вартість створення нової посади в році становитиме 223,00 тис. грн, оскільки підприємству не доведеться нести витрати на утримання робочого місця, а при цьому за участь спеціалістів

становитиме 185,00 тис. грн.

Таблиця 3.2

**Прогнозований бюджет на створення нової посади в підприємстві,
2025-2026 рр.**

Витрати, їх статті	Витрати на введення нової штатної одиниці, тис. грн	Витрати на залучення фахівця ззовні, тис. грн
Разові витрати при формуванні підрозділу		
Ремонт приміщення	20,00	-
Меблі	26,50	-
Обчислювальна й офісна техніка	30,00	-
Засоби зв'язку	5,00	5,00
Усього	81,50	5,00
Річні витрати операційної діяльності		
Витрати на персонал (зарплата, страхування, відрядження, навчання)	120,00	180,00
Канцтовари й офісний папір	5,00	-
Господарські товари	3,50	-
Інтернет	10,00	-
Експлуатаційні послуги	3,00	-
Усього	141,50	180,00
Разом	223,00	185,00

Зрозуміло, що сьогодні підприємства агропродовольчої сфери можуть забезпечити виконання всіх комерційних функцій за допомогою одного зовнішнього експерта. Серед його обов'язків варто відзначити наступне:

- проводити дослідження та аналіз ринкових умов;
- оцінити діяльність основних конкурентів;
- дослідити купівельну поведінку споживачів;
- формувати товарний асортимент сільськогосподарської продукції;
- управляти та оцінювати конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції;
- проводити рекламні кампанії, організацію обслуговування споживачів.

Одним із видів комерційної діяльності у формуванні сільськогосподарської продукції є стимулювання збуту. Це має на меті заохотити споживачів купувати ці типи продуктів, але це не те саме, що

реклама, особистий продаж або реклама. Продажі сільськогосподарської продукції залежать від низки факторів, включаючи тип продукції, яку компанія виводить на ринок, її якість, ціну та сегмент ринку, який вона досліджує.

Щоб успішно функціонувати на ринку, агроформування повинне приділяти увагу комерційній діяльності, бо без споживачів неможливе ефективне функціонування бізнесу. Стабільна комерційна політика неможлива без тісної взаємодії з усіма підрозділами сільськогосподарського підприємства.

У сучасному та динамічному бізнес-середовищі сільськогосподарська виробнича діяльність має бути спрямована на максимізацію прибутку, незалежно від рівня задоволеності споживачів та інтересу до продукції агропідприємства.

Організація комерційної діяльності підприємства передбачає:

- 1) участь спеціалістів у комерційній діяльності, подальше вдосконалення даного напрямку управління;
- 2) забезпечення належних умов для нового спеціаліста та його максимально ефективну роботу.
- 3) формування ефективного каналу взаємодії спеціалістів з іншими підрозділами досліджуваного підприємства.

Найважливішими чинниками розвитку підприємства в агропродовольчому секторі є вдало обрана стратегія та кваліфікація його співробітників, особливо провідних фахівців. Крім того, для ефективного функціонування сільськогосподарського підприємства необхідна орієнтація на діяльність ринкових конкурентів, постійний технологічний розвиток виробництва і, звичайно, одним із головних завдань є правильне визначення потреб споживачів, як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Наступна проблема – недостатній рівень і кількість ринкової інформації. В сучасних умовах агроформування пов'язані з труднощами отримання актуальної інформації, закритістю важливої інформації, високими витратами

на конфіденційність і низьким рівнем автоматизації процесів збору та обробки даних, а необхідна достовірна інформація не завжди є.

У зв'язку з цим рекомендується досліджуваному підприємству агропродовольчої галузі створювати інформаційні системи, які зможуть прискорити процес отримання та обробки необхідної інформації, відстежувати зміни в динамічному бізнес-середовищі та отримувати інформацію. Надає своєчасну інформацію про стан. Експерти зауважують, що прогнозований приріст чистого прибутку може скласти близько 20,0-23,0 % за умов удосконалення системи управління виробничо-комерційною діяльністю агроформування (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Прогнозна економічна ефективність залучення спеціаліста із
комерційної діяльності підприємства, 2025-2026 рр.**

Показники	До залучення спеціаліста	З кваліфікованим спеціалістом	Прогнозне відхилення, (+, -)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	186957	224348,4	+37391,4
Чистий прибуток, тис. грн	9200	11040	+1840,0
Рівень рентабельності виробництва, %	5,7	6,8	+1,1
Рівень рентабельності продаж, %	4,9	5,9	+1,0

Аналіз даних табл. 3.3 свідчить про доречність найму спеціалістів комерційної діяльності, оскільки всі показники розрахункової економічної ефективності зросли на 20,0-23,0 %. Очікуваний чистий прибуток, особливо за умови залучення спеціалісту для комерційної діяльності, становитиме 224348,4 тис. грн. При цьому відхилення за рівнем рентабельності виробництва може становити 1,1 %. Рентабельність продажів також зростає з 4,9 % до 5,9 % відповідно.

Тому для того, щоб отримати прибуток, досліджуване агроформування повинне ретельно працювати і залучати фахівців з комерційної діяльності, досвідчених спеціалістів, які будуть уважно ставитися до поставлених завдань.

ВИСНОВКИ

1. Зрозуміло, що успішне функціонування сучасних підприємств залежить від ефективного налагодження виробничих відносин, які панують у ринковій економіці. 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. Визначено, що виробничий напрямок господарства – виробництво зерново-технічних культур й молока зі середнім рівнем спеціалізації (коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,298). Головною галуззю є рослинництво: 62,8 % від загальних грошових надходжень, а саме: питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових культур складає 39,4 %, молока – 22,1 %, соняшнику – 11,4 % від загального обсягу грошових надходжень, тоді як 37,2 % – від реалізації продукції галузі тваринництва.

3. Розраховано, що у підприємстві за досліджуваній період вартість виробництво товарної продукції агроформування збільшилося на 40911,2 тис. грн або 28,0 %. Чистий прибуток у 2021 р. становив 30904,0 тис. грн, а в 2023 р. – 9200,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 21704,0 тис. грн або на 70,2 %. Варто відзначити, що собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 160628,0 тис. грн, що більше порівняно з 2021 р. на 60594,0 тис. грн або на 60,6 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2021 р. даний показник склав 30,9 %, що на 25,2 п. п. вище, ніж у 2023 р. (5,7 %).

4. Оцінено структуру реалізації продукції підприємства, дані свідчать про збільшення частки переробних підприємств у структурі каналів збуту аграрної продукції та відповідне зменшення частки інших каналів збуту даних видів продукції. У 2023 р. 35,4 % озимої пшениці, 49,4 % кукурудзи на зерно та 19,7 % ячменю було реалізовано через інші канали, здебільшого, мова йде про торгових посередників.

5. Після застосування SWOT-аналізу виявлено, що для господарства привабливими сферами виробничо-комерційної діяльності є: позитивна динаміка попиту на продукцію; темпи зростання галузі, вихід на нові ринки або сегменти ринку; можливість застосування кращих стратегій. При цьому, загрози сприймається як посилення конкурентного тиску, агресивна поведінка конкурентів. поява нових конкурентів; законодавче забезпечення; рівень розвитку сировинної бази; нерозвиненість сільськогосподарської інфраструктури; посилення впливу цін на покупців, постачальників тощо.

6. Аналіз даних переконує щодо доцільності залучення спеціаліста з комерційної діяльності, оскільки всі показники прогнозованої економічної ефективності збільшились на 20,0-23,0 %, зокрема, очікуваний чистий прибуток, особливо за умови залучення спеціалісту для комерційної діяльності, становитиме 224348,4 тис. грн. При цьому відхилення за рівнем рентабельності виробництва може становити 1,1 %. Рентабельність продажів також зростає з 4,9 % до 5,9 % відповідно.

7. Рекомендовано сфокусувати організацію комерційної діяльності у агроформування на: залученні фахівця з комерційної діяльності; реалізації умов для нового спеціаліста, його результативності тощо. При цьому, вартість створення нової посади становитиме 223,00 тис. грн, оскільки підприємству не доведеться нести витрати на утримання робочого місця, а робота зовнішнього спеціаліста становитиме 185,00 тис. грн.

8. Обґрунтована доцільність впровадження технології Mini-till, при цьому, для Mini-till термін окупності капітальних вкладень становить 1,7 року. Проте, сума капітальних інвестицій становить 6454,50 тис. грн. Рівень виробництва складе 66,3 %, а рентабельність реалізації збільшиться до 39,9 %.