

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

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

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

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Чабалін Юрій Олександрович
Керівник: Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна
Рецензент: Заяц Ольга Василівна

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	8
1.1. Сутність і принципи управління комерційною діяльністю підприємства	8
1.2. Основні сфери управління комерційною діяльністю підприємства	15
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА У БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩІ	24
2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства	24
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства	28
2.3. Оцінка результативності управління комерційною діяльністю підприємства	33
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	42
3.1. Концептуальні аспекти удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства	42
3.2. Тактичні заходи удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства	51
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації до нових умов, впровадження інновацій та оптимізації процесів для забезпечення конкурентоспроможності. Експерти з управління комерційною діяльністю грають важливу роль у розробці стратегій, які допоможуть аграрному підприємству максимально використовувати доступні можливості й ефективно реагувати на виклики, що постають на ринку, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Аспекти управління комерційною діяльністю підприємств розглянуті у працях таких вчених, як: А. Ващенко, Ю. Лупенка, О. Онишко, В. Поросюк, О. Саблук, А. Сотник, С. Сус, А. Яшкевич та багатьох інших.

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

Мета і завдання дослідження. Метою магістерського дослідження є узагальнення теоретичних засад й розробка практичних рекомендацій щодо управління комерційною діяльністю аграрного підприємства у бізнес-середовищі. Залежно від поставлених цілей дослідження передбачається виконання таких завдань:

- визначити сутність категорій «комерція», «комерційна діяльність», та «управління комерційною діяльністю»;
- охарактеризувати чинники, що здійснюють вплив на управління комерційною діяльністю;
- здійснити стратегічний аналіз підприємства;
- визначити напрями удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства;
- навести тактичні заходи удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є сукупність процесів управління комерційною діяльністю підприємства у бізнес-середовищі.

Предмет дослідження – науково-методичні й практичні аспекти управління комерційною діяльністю підприємства у бізнес-середовищі.

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

Наукова новизна одержаних результатів полягає у полягає в поглибленні теоретичних, методичних і практичних положень управління комерційною діяльністю підприємства у бізнес-середовищі. Наукова новизна визначається формалізованими завданнями дослідження і полягає в:

набули подальшого розвитку:

засади управління комерційною діяльністю аграрного підприємства в бізнес-середовищі, що є комплексом інтегрованих підходів, які дозволяють ефективно реагувати на зміни ринку, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати довготривале зростання. Використання сучасних методів управління в поєднанні з традиційними знаннями агрономії та комерційної діяльності може забезпечити успіх аграрного підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Інформаційною базою дослідження виступили: як законодавчі акти, нормативи, результати наукових досліджень, так і дані первинного обліку, річні звіти, баланс та статистична звітність основних економічних показників господарської діяльності підприємства, матеріали власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість дослідження визначається можливістю використання розроблених наукових

положень, висновків та методичних рекомендацій для управління комерційною діяльністю підприємства у бізнес-середовищі.

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

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

2. Чабалін Ю., Барановський І., Гаркушка Д. Оптимізація управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства агропродовольчої сфери. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик*. Вип. 17. Полтава: ПДАУ, 21-22 березня 2024. Полтава: ПДАУ, 320 с. С. 89-90.

3. Чабалін Ю., Жидяк О. Концептуальні засади стратегічного розвитку аграрних підприємств України. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. 353 с. С. 234-236.

4. Чабалін Ю.О., Дереза Ю.Ф. Управління розвитком аграрного підприємства за сучасних умов бізнес-середовища. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. 353 с. С. 36-37.

Структура та обсяг магістерської дипломної роботи. Робота виконана на 61 сторінці основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань. Робота містить 11 таблиць, 6 рисунків та 10 додатків.

РОЗДІЛ 1

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

1.1. Сутність і принципи управління комерційною діяльністю підприємства

Управління комерційною діяльністю аграрного підприємства у бізнес-середовищі є комплексним процесом, який передбачає використання різноманітних теоретико-методологічних засад. Ці засади охоплюють концепції, принципи, методи і технології, які допомагають максимально ефективно і результативно реалізувати бізнес-стратегію підприємства.

Усі ці аспекти призводять до того, що в сучасній економіці України активізується комерційна діяльність підприємств, яка об'єктивно зумовлена розвитком конкурентного середовища та появою нових прийомів господарювання для задоволення потреб клієнтів ринку. Зрозуміло, що оцінюючи ефективність комерційної діяльності кожного напрямку, можна зробити висновки про ефективність комерційної діяльності господарюючого суб'єкту цілому. У сучасних динамічних умовах оптимізація комерційної діяльності, яка є головною рисою всіх ринкових відносин і забезпечує максимальну ефективність господарської діяльності, набуває все більшого значення для ефективного функціонування аграрних підприємств.

Сучасні ринкові умови, що характеризуються посиленням конкуренції та нестабільним попитом, висувають жорсткі вимоги не тільки до якості та ціни продукції, але й до інших аспектів виробничо-комерційної діяльності. Брокери, які працюють безпосередньо з виробниками, вимагають швидкості, своєчасності та надійності виконання замовлення. Щоб вижити на ринку, виробники повинні активно працювати з представниками та торговими посередниками на всіх рівнях каналу збуту (від великих торгових

посередників до роздрібних клієнтів), щоб знайти план залучення та утримання кінцевих користувачів.

Усе це утворює особливий вид діяльності, пов'язаний з дослідженням ринку, визначенням прибутку компанії та формуванням відповідного маркетингово орієнтованого виробничого підприємства, і цей вид діяльності має бути інтегрований у загальну систему організації [3, с. 85].

Вивчивши науковий доробок значної кількості вчених (додаток Б), можна зробити висновок, що на сьогоднішній день не існує універсального визначення поняття «комерція». Деякі вчені вважають комерційну і підприємницьку діяльність одним і тим же поняттям, а інші вважають підприємництво вузьким поняттям (рис. 1.1).

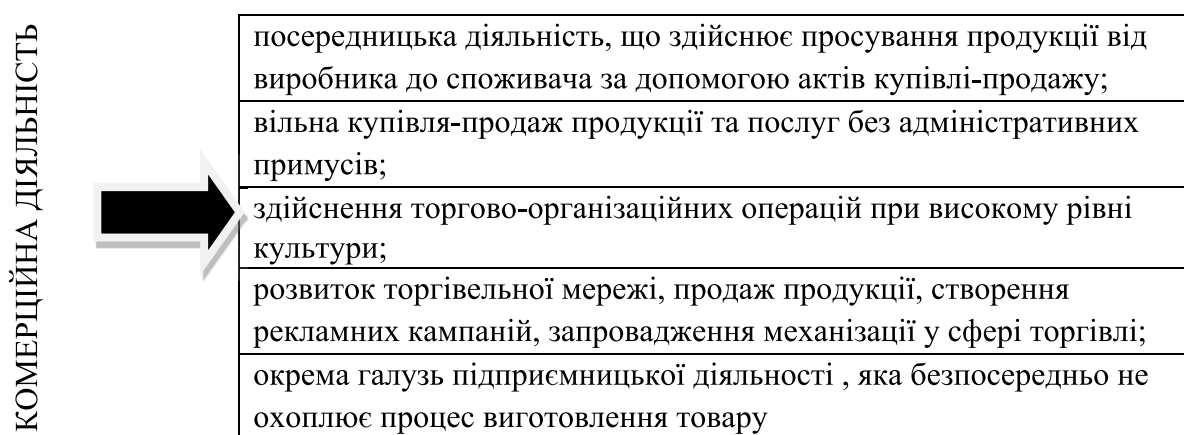


Рис. 1.1. Сутність комерційної діяльності підприємства [сформовано автором за 34]

Різні інтерпретації комерції визначаються різноманітністю. Категорію комерції можна розглядати з точки зору підприємців, економістів, фінансистів тощо. Незважаючи на зазначені розбіжності, багато вчених сходяться на думці, що основною темою комерції є купівля-продаж товарів у сфері розподілу продукції з урахуванням задоволення потреб споживачів, передача в активи корпорацій для подальшої реалізації.

Загалом усі складові цієї діяльності утворюють комерційний процес на підприємстві. Отже, комерційний процес – це процес встановлення взаємодій

з постачальниками та покупцями (фактичними та потенційними) з метою отримання необхідних виробничих ресурсів та реалізації готової продукції (рис. 1.2).

Комерційна діяльність		
Комерційна система підприємства	Менеджмент	Система аналізу та контролю показників комерційної діяльності
Досягнення мети комерційної діяльності: збільшення прибутку та повне задоволення потреб споживача		

Рис. 1.2. Складові комерційної діяльності підприємства [9, с. 309]

Організаційна структура управління комерційною діяльністю є ефективною лише тоді, коли взаємозалежність і взаємозв'язок усіх елементів інтегрованої системи управління підприємством взято на основі організаційно-економічних механізмів з комплексними засобами, методами, технологіями тощо. розгляд.

Ефективність комерційної діяльності визначається як відношення результатів комерційної діяльності до витрачених за певний період праці та засобів виробництва [12, с. 78].

Основними показниками, що відображають економічну ефективність комерційної діяльності, є обсяг реалізації, сума прибутку, економія ресурсів, собівартість, різниця між цінами продажу та закупівель. Ефективність комерції означає не лише економічну вигоду, а й соціальну зручність.

Роль соціальної ефективності в підприємницькому середовищі полягає у скороченні робочого часу, створенні нових робочих місць, покращенні якості зайнятості та торгівлі, запровадженні сучасних методів продажу товарів [22, с. 247].

Основними чинниками, які впливають на діяльність господарюючого суб'єкту, є цільовий і предметний. Менеджер – це особа, яка реалізує підприємницькі функції та приймає рішення. Вони реалізують свою діяльність

через усе підприємство, тобто його основні виробничі фонди та товарні цінності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Система управління комерційною діяльністю суб'єктами підприємницької діяльності [24, с. 110]

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

Важливість змісту принципів управління ґрунтується на тому, що система управління встановлює основні правила поведінки та поведінки. Ці правила стосуються всіх охоплених предметів. Система правил координує, гармонізує, інтегрує та регулює діяльність, впливає на процес прийняття управлінських рішень та їх подальшу реалізацію, забезпечує вибір адекватних ситуації методів управління. Їх формування відбувається під впливом сформованих у бізнес-середовищі пріоритетів і системи цінностей [20, с. 95].

У виробничій системі комерційна діяльність тісно пов'язана з процесом виробництва, але функціонально відокремлена від нього.

У широкому розумінні комерційна діяльність підприємства – це широке поле оперативно-організаційної діяльності, спрямованої на здійснення процесу купівлі-продажу товарів для задоволення потреб та інтересів населення [41, с. 75].

Важливими завданнями комерційних служб є вивчення і прогнозування місцевих товарних ринків, розвиток і вдосконалення рекламно-інформаційної діяльності, координація постачальницьких операцій між постачальниками і

покупцями. Для цього необхідний великий маркетинговий досвід, щоб успішно організувати комерційну діяльність підприємства в ринкових умовах [52, с. 7].

На цьому етапі комерційна діяльність підприємства повинна сприяти розширенню зовнішньоекономічної діяльності через різні форми господарсько-фінансових відносин. Для виконання цих завдань працівники повинні знати економіку і ресурси, реально оцінювати асортимент продукції, що випускається промисловістю, сільським господарством, підприємствами [54].

Для вивчення постачальників та їх можливостей комерційним працівникам необхідно брати участь у товарних біржах, ярмарках, виставках, оглядах зразків кращих і нових товарів, радіо- і телемоніторингу, газетах і журналах, рекламних щитах, а також у пропозиціях, оголошеннях, брошурах і каталогах. Було б гарною ідеєю дослідити своїх постачальників, щоб зрозуміти потенціал, кількість і якість їхніх продуктів і людей [55, с. 150].

Успішне здійснення комерційної діяльності в складних умовах можливе лише за наявності висококваліфікованих працівників, які пройшли підготовку або підвищення кваліфікації з питань сучасного маркетингу, менеджменту, організації та комерційної діяльності. Господарюючі суб'єкти повинні очолити кваліфіковані фахівці, такі як товарознавці, економісти-менеджери та фінансисти, які знаються на тонкощах комерційної діяльності. На підприємстві має бути створена комерційна служба на чолі з комерційним директором [49, с. 499; 51, с. 122].

Це тому, що маркетинг надає продавцям необхідну інформацію про те, що споживачі хочуть купити, чому вони хочуть це купити та ціну, яку вони готові заплатити. Саме в цьому регіоні найбільший попит на даний продукт і де продажі підприємства можуть принести найбільший прибуток.

У маркетинговому підході характерною рисою комерційної діяльності є її орієнтація на максимальне задоволення потреб споживачів (рис. 1.3).

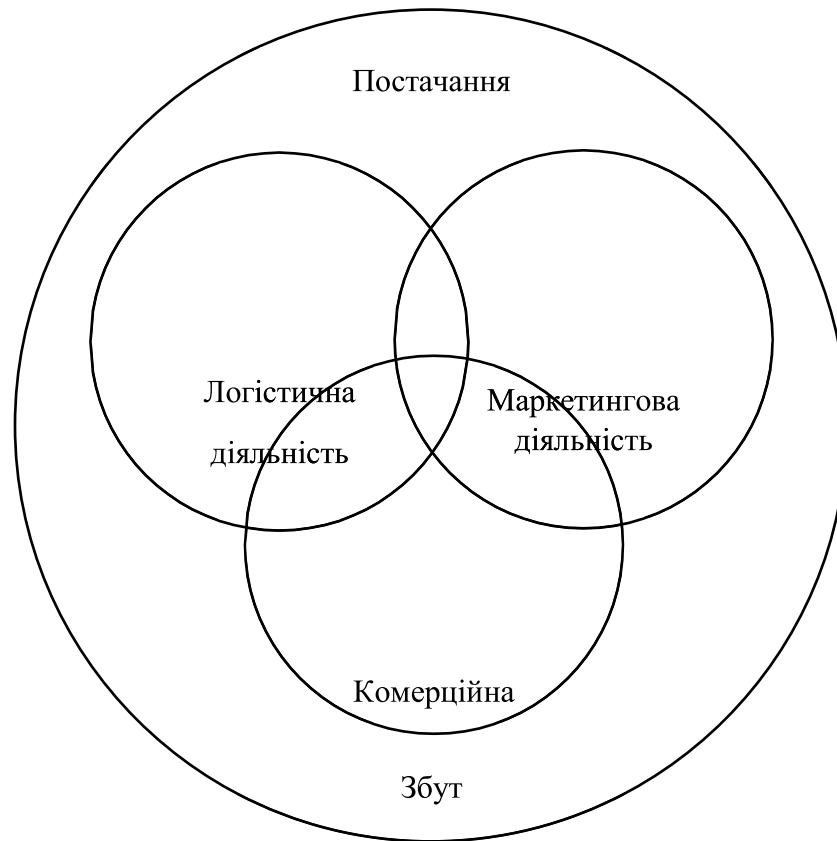


Рис. 1.3. Співвідношення комерційної та інших видів діяльності в системі суб'єкта господарювання [56, с. 300]

Сьогодні виробникам недостатньо виготовити продукт і вивести його на ринок. Необхідно забезпечити різноманіття якості та продукції, яка точно відповідає потребам споживачів. Крім того, продукція продається не тому, що вона поганої якості, а тому, що потреби споживачів на певному ринку не задовольняються, ціноутворення негнучке або обслуговування погане.

Поточна комерційна діяльність підприємства включає вивчення споживчого попиту, джерел придбання товарів, організацію господарських зв'язків з постачальниками та споживачами. До комерційних операцій належать також формування оптимального асортименту, організація оптової та роздрібної торгівлі товарами, управління товарними запасами, реклама, організація обслуговування та інші операції [13, с. 99].

Важливим елементом комерційної діяльності є товарна політика, спрямована на залучення нових клієнтів, підвищення популярності організації

на ринку, підвищення її репутації і, як наслідок, збільшення продажів і використання ринкового потенціалу. Основними напрямками формування товарної політики є інновації, забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції, кількісна оптимізація, брендинг, упаковка, управління життєвим циклом, позиціонування товару на ринку [7, с. 25].

Серед пріоритетних напрямів зростання результативності комерційної діяльності є збутова політика, сьогодні її роль значно зростає. Важливість збутової політики впливає з того, що споживчі товари повинні продаватися так, щоб мінімізувати комерційні ризики, а кожен наступний контракт зміцнював позиції компанії на ринку та зміцнював довіру її партнерів [11, с. 39].

Принципи управління підприємством визначаються низкою факторів, зокрема розміром, профілем і технологією виробництва, характеристиками та кількістю продукції, ступенем використання інформаційних систем, цифровізацією, веденням зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Практично кожне підприємство має власну організацію управління, яка постійно вдосконалюється за рахунок використання форм і методів, які забезпечують найвищу рентабельність, високу конкурентоспроможність продукції, сприяють проникненню в нові сфери і забезпечують міцне становище на ринку [14, с. 26].

Отож, за сучасних умов становлення і розвиток комерційної діяльності потребує певних умов і специфікації факторів впливу. Від об'єктивності вивчення вихідних даних залежить об'єктивний підхід до вирішення комерційних завдань.

1.2. Основні сфери управління комерційною діяльністю підприємства

Головною ознакою комерційної діяльності в сучасних умовах є формування цілей і функцій, починаючи від потреб підприємств до потреб

ринку та окремих споживачів. При цьому вона має бути спрямована на посилення комерційної діяльності та використовувати найкращі методи комерційної роботи, використовуючи системний підхід до вирішення проблем, що базується на принципах та елементах маркетингу. Політика застосування комерційної діяльності до маркетингу передбачає посилення ролі ринків як центрів виробничо-комерційної діяльності для вивчення специфічних потреб споживачів і найбільш ефективного їх задоволення.

Діючі на ринку підприємства постачають продукцію і надають покупцям необхідну інформацію: характеристику товару, термін придатності, ціну, умови продажу тощо. Компанії отримують зворотний зв'язок від ринку, наприклад, дані про конкурентів, їхню продукцію, потреби та можливості клієнтів, об'єм та обсяг продажів тощо [16, с. 81].

При управлінні комерційною діяльністю реалізуються такі функції процесу управління, як планування, організація, облік і контроль.

Планування є однією з ключових функцій в управлінні комерційною діяльністю господарюючого суб'єкту. Планування закупівель, продажів і запасів пов'язане з динамікою процесів комерційної діяльності і сприяє досягненню поставлених господарством цілей. Плани продажів і закупівель зазвичай включають показники, які мають бути досягнуті в результаті впровадження. План відображає характер роботи, визначає індивідуальну відповідальність за виконання, встановлює терміни виконання, вибирає методи аналізу та контролю виконання [43].

Сутність організації як функції управління полягає в координації, організації та регулюванні діяльності виконавців, які займаються закупівлею, продажем і просуванням продукції споживачам. До організації управління належать також діючі нормативні документи, під якими розуміються методичні вказівки, розпорядження, поточні управлінські рішення, методичні вказівки, сформульовані та прийняті суб'єктом управління відповідно до конкретних умов ринку [46].

Бухгалтерський облік, функція управління комерційною діяльністю, є документальне оформлення надходження, приймання, реалізації та руху продукції в сільськогосподарському підприємстві. Забезпечується облік, зберігання матеріальних цінностей і коштів, контроль за торговими процесами і результатами комерційної діяльності [32, с. 31].

Під контролем розуміють активне спостереження за впливом керівництва, забезпечення дотримання документів, що регламентують комерційну та корпоративну діяльність сільськогосподарських підприємств. Контроль разом з обліком виступає засобом інформування підприємців про виконання діяльності та контролю за впливом органів управління на тих, хто повинен виконувати поставлені завдання.

У результаті виходить замкнута комунікаційна система, в якій бізнес функціонує як єдине ціле, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Зрозуміло, що комерційні позиції формуються під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища [40, с. 115].

Внутрішнє середовище сільськогосподарського підприємства представлено техніко-економічними, фінансовими, виробничими і кадровими ресурсами, товарно-матеріальними цінностями, функціональними службами, торгово-технологічними процесами, складськими приміщеннями, інформаційно-комп'ютерним забезпеченням.

Основу зовнішнього середовища складають покупці та постачальники продукції, економічні тенденції, конкуренти, об'єкти партнерських відносин, соціальне середовище, фінансові установи, банки, органи контролю (податкові служби, інспекція торгівлі та якості продукції, ціни), товари та запаси. Біржі, виставки, ярмарки, чинні законодавчі та нормативні акти.

Існуючі елементи зовнішнього і внутрішнього середовищ взаємодіють і повинні комплексно розглядатися. Отримані дані дозволяють більш активно впливати на комерційний процес доставки продукції споживачам [23, с. 43].

Комерційна діяльність слугує для вирішення кількох завдань (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Оцінка завдань комерційної діяльності аграрних підприємств [38, с. 18]

Можна визначити основні шляхи вдосконалення комерційної діяльності в сучасних підприємницьких структурах [17, с. 104; 44, с. 139]:

1. Зміцнення та управління стратегічними планами. Основним змістом є розробка ключових принципів і цілей розвитку підприємства, розробка та реалізація стратегій, які спрямовують різні аспекти діяльності підприємства,

включаючи політику управління, маркетинг, інвестиції, розподіл ресурсів, структура тощо.

2. Встановлення контролю якості в усій організації: менеджери та керівники беруть участь у процесі ведення бізнесу на основі постійного задоволення та очікувань клієнтів. Повна система управління якістю вимагає впровадження складних процесів управління, які призводять до значних змін в організації та фундаментальних змін у системі орієнтації працівників.

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

4. Забезпечення інформаційного забезпечення у вигляді програмного забезпечення: створення принципово нових можливостей для користувачів інтегрованого характеру, організація автоматизованих документообігів, створення різноманітних механізмів управління, комерційною та іншою соціально-економічною інформацією, можливість вирішення конкретних завдань, завдання, засоби та інструменти [8].

Отже, зміна окремих елементів не покращує систему управління. Слід мати на увазі, що всі елементи комерційної діяльності слід розглядати не окремо, а як взаємопов'язані та взаємозалежні. А це можливо лише за умови створення маркетингової системи управління бізнесом, спрямованої на швидке реагування на зміни внутрішнього середовища, повну адаптацію до поточних умов діяльності та максимально ефективного досягнення цілей господарюючого суб'єкту [21, с. 152]. Характерною рисою комерційної діяльності при маркетинговому підході є орієнтація на максимальне задоволення потреб споживачів. Це тому, що маркетинг надає продавцям необхідну інформацію про те, що споживачі хочуть купити, чому вони хочуть це купити та ціну, яку вони готові заплатити. Регіони, де є найбільший попит на товар і де підприємство може отримати найбільший прибуток від продажів [63, с. 18].

Значна кількість вітчизняних підприємств виходять на зовнішні ринки і починає працювати в незвичайних бізнес-умовах, коли ринкові відносини досягли високого рівня розвитку. Однак ці підприємства не можуть конкурувати без оволодіння передовими маркетинговими навичками. Маркетингові знання дозволяють організувати роботу зі споживачами, об'єктивно оцінити сильні та слабкі сторони своїх конкурентів та їх конкурентів, визначити свою конкурентну перевагу, правильно вибрати сегмент чи нішу ринку, сферу господарської діяльності.

З точки зору маркетингового напрямку комерційна діяльність спрямована на досягнення певних цілей, базується на певних принципах, реалізує певні функції та використовує необхідні засоби та методи для організації бізнесу на ринку [59, с. 160; 60, с. 258; 64, с. 20].

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

Здатність господарюючих суб'єктів постійно оновлювати сферу діяльності є ключовою умовою конкурентоспроможності. Важливість інновацій товарної політики зумовлена насамперед стрімким зростанням впливу науково-технічних досягнень на розвиток виробництва і торгівлі. Тому компанії повинні періодично додавати нові продукти в існуючі галузі та вивчати реакцію ринку та можливості запуску нових видів продукції. Важливу роль у успіху на ринку відіграє управління різними видами продукції з оптимізацією як головною метою.

Для орієнтації споживачів на різні товари, особливо принципово нові, необхідна об'єктивна інформація про характеристики споживачів, де і як вони продаються. Бренд надає споживачам інформацію про продукт, якість, надійність, стиль або споживчу цінність через асоціації з продуктами чи

послугами. Це ключове джерело інформації, що використовується споживачами для полегшення вибору продукту між конкурентами та зменшення ризику для споживачів.

Важливим елементом будь-якої комерційної діяльності є збутова політика, і сьогодні її роль значно зростає. Важливість збутової політики зумовлена тим, що споживчі товари повинні продаватися так, щоб мінімізувати комерційні ризики, а кожна наступна операція зміцнювала позиції компанії на ринку та зміцнювала довіру її партнерів [62].

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

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

- план закупівлі продукції з урахуванням очікуваного рівня прибутку;

- різні продукти та маркетингові плани підприємства;

- організація збуту виробника (комерційний збут);

- пошук і вибір найкращого ділового партнера;

- оптова торгівля та комерційна організація продажу товарів;

- роздрібна торгівля у формі комерційної та посередницької діяльності

[6, с. 18, с. 120; 47].

Можна сказати, що конкретна сфера комерційної діяльності визначає її поняття та зміст у широкому розумінні. Основною метою комерційної діяльності є акт продажу, тому велике значення тут мають платіжні, грошові та пов'язані з ними правові аспекти діяльності керівників господарюючого суб'єкту:

- 1) визначити таку ціну товару, яка забезпечує максимальний прибуток;

- 2) укладання та виконання договорів та угод;

- 3) співпраця з постачальниками продукції;

- 4) організація закупівлі та продажу продукції;

- 5) організація руху продукції;

- б) розрахунок комерційних ризиків;
- 7) банківська справа [34, с. 51; 36, с. 48].

Підсумовуючи вищесказане, можна сказати, що комерційна діяльність – це діяльність, яка забезпечує купівлю-продаж товарів з відповідними розрахунками з метою отримання максимального прибутку відповідно до чинних правових норм.

З точки зору маркетингового напрямку комерційна діяльність спрямована на досягнення певних цілей, базується на певних принципах, реалізує певні функції, використовує необхідні засоби та методи організації діяльності підприємства на ринку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Характеристика комерційної діяльності підприємств в умовах
маркетингової орієнтації [45, с. 106; 47]**

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

Як видно з даних табл. 1.2, комерційна діяльність тісно пов'язана з реалізацією маркетингових функцій. Отже, одним із основних елементів комерційної діяльності підприємства є продаж (збут) виробленої продукції. Збутову діяльність можна визначити як персоналізований, прямий та інтерактивний процес встановлення контакту та переконання для досягнення конкретних результатів і, що найважливіше, для продажу продукції конкретним сегментам ринку. Метою комерційної діяльності є продаж продукції, яка приносить найбільшу користь бізнесу. Реалізація продукції – це

дохід кожного виробника. У той час як простий продаж продукції та отримання прибутку допомагає організації досягти її кінцевих цілей, капітальні витрати приймають форму грошей. Підприємці беруть участь у процесі виробництва продукції та споживчих товарів. А важлива для цього виду підприємництва виробнича функція завершується запуском і виробництвом продукту [42, с. 387].

Завдяки правильній організації комерційної діяльності просування товару можна зробити більш ефективним. Якщо мета (прибуток) стоїть перед усіма підрозділами підприємства і вони діють як єдине ціле, то зрозуміло, що керівництво підприємства має добре продумати суть організації, тобто як скоординувати всі її елементи правильно та ефективно. Тому необхідно розглянути організацію комерційної діяльності підприємства в сучасних умовах [49, с. 499; 52, с. 7].

Тому в даний час не існує єдиної системи показників, за якою можна було б найбільш повно оцінити ефективність комерційної діяльності підприємства. Відтак, особливо за сучасних умов рекомендується оцінювати результативність на основі оцінки ефективності кожного елемента відповідно до характеру та змісту комерційної діяльності підприємства.

Отже, сутність комерційної діяльності полягає в інтеграції всіх цих елементів у єдину систему, що дозволяє підприємствам задовольняти потреби споживачів, забезпечувати свою економічну ефективність та стабільний розвиток на ринку. Таким чином, комерційна діяльність не лише сприяє розвитку окремих підприємств, але і є важливою складовою функціонування економіки в цілому.

Висновки до розділу 1

1. Доведено, що суть комерційної діяльності полягає в ряді аспектів, які визначають її роль у бізнес-середовищі. Комерційна діяльність охоплює всі

процеси, що пов'язані з обміном товарів і послуг за гроші, а також організацією та управлінням цими процесами.

2. Комерційна діяльність є важливим компонентом економіки, оскільки вона забезпечує обіг товарів і послуг, що, у свою чергу, сприяє розвитку виробництва і споживчого сектора. Вона також впливає на зайнятість населення та формує доходи.

3. Сучасна комерційна діяльність значною мірою базується на використанні технологій, таких як інформаційні системи, онлайн-платформи, автоматизація процесів. Інновації є запорукою конкурентоспроможності і дозволяють підприємствам удосконалювати свої продукти й послуги.

4. Теоретико-методологічні засади управління комерційною діяльністю аграрного підприємства в бізнес-середовищі є комплексом інтегрованих підходів, що дозволяють ефективно реагувати на зміни ринку, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати довготривале зростання. Використання сучасних методів управління в поєднанні з традиційними знаннями агрономії та комерційної діяльності може забезпечити успіх аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства

Слід зазначити, що за сучасних динамічних умов бізнес-середовища зростання ролі комерційної діяльності суб'єктів господарювання все більш відповідним чином відображається на їх організаційно-управлінській структурі та організації їх функцій. Зазначимо, що зростаюча роль комерційної діяльності господарюючих суб'єктів поступово знаходила відповідне відображення в побудові організаційно-управлінських структур та їх функціях.

Основними функціональними напрямками, які аграрне підприємство може використовувати у сфері внутрішнього розвитку комерційної діяльності, є організація тренінгів, лідерство та підтримка, внутрішні комунікації та діалог, зовнішні комунікації, планування, заохочення, використання технологій, внутрішні дослідження.

Управління комерційною діяльністю досліджуваного суб'єкта господарювання здійснюється у трьох напрямках:

- 1) формування комерційної діяльності;
- 2) управління комерційною діяльністю;
- 3) впровадження інновацій у комерційну діяльність.

Отже, об'єктом управління комерційною діяльністю є дослідження ринку, розробка, розповсюдження та просування продукції через оформлення угод купівлі-продажу, щоб максимально досягалися цілі (місії) підприємства та задовольнялися потреби споживачів. Суб'єктом комерційного управління є власники та працівники підприємства.

Метою управління комерційною діяльністю є забезпечення високого

рівня якості управління, що дозволяє підприємству ефективно продавати свою продукцію та отримувати більший прибуток.

Значний вплив на діяльність підприємства агропродовольчої сфери має зовнішнє середовище, яке в широкому розумінні є сукупністю економічних об'єктів, природних, соціальних, економічних, національних і державних інституційних структур та інших зовнішніх факторів, що діють у глобальному середовищі. Зовнішнє середовище поділяється на макросередовище і мікросередовище.

Мікросередовище – це середовище, яке безпосередньо впливає на агроформування. Він складається з суб'єктів ринку, тобто державних інститутів, фінансово-кредитних установ, зовнішніх агентів, споживачів, конкурентів та інших стейхолдерів. Макросередовище охоплює відносини на соціальному рівні, матеріальні, технологічні та економічні умови та інші фактори, які опосередковано впливають на бізнес і мікросередовище.

Розглянемо якими чинниками характеризується зовнішнє середовище агроформування, що досліджується (табл. 2.1).

Процес управління комерційною діяльністю підприємства має низку специфічних особливостей, серед яких: спрямованість на потреби та запити ринку і споживачів, ситуаційний характер процесу управління, постійний збір і обробка необхідної інформації, швидке пристосування до мінливого середовища та змін потреб споживачів, використання інноваційних програм, завоювання ключових сегментів ринку. Отже, можна стверджувати, що управління комерційною діяльністю підприємства дає можливість підвищити ефективність діяльності у стимулюванні збуту, у впливі на споживача та підвищенні конкурентних переваг, в отриманні прибутку тощо.

На нашу думку, управління комерційною діяльністю підприємства агропродовольчої сфери вимагає стратегічного підходу до його діяльності, орієнтації на довгостроковий комерційний успіх, орієнтації на вимоги ринку, своєчасної адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища, забезпечення лідируючої позиції в ринку тощо, а також забезпечення ринкової

та конкурентної переваги, системний підхід до управлінської діяльності.

Таблиця 2.1

Чинники макро- і мікросередовища підприємства, 2019-2023 рр.

Чинники	Характеристика
Макросередовище	
Демографічні	Чисельність і якісний склад населення, територіальне розміщення, частка активного населення
Науково-технічні	Науково-технічна політика держави, рівень технології, технічний рівень і якість продукції, прискорення темпу технологічних змін
Економічні	Ступінь державного регулювання економіки, податкова система, мінімальна заробітна плата, рівень цін для компаній, рівень купівельної спроможності та доходів споживачів, рівень зайнятості
Екологічні	Екологічна безпека довкілля
Політичні	Політика, влада, законодавча стабільність суспільства, взаємодія законодавчої та виконавчої влади, професійний рівень політиків, державна податкова політика, національне регулювання конкуренції
Мікросередовище	
Підприємство	Місце і роль комерційної діяльності в організаційній структурі підприємства; компетенції працівників
Посередники	Посередники, їх кількість та якість взаємовідносин
Постачальники	Ціни постачальників; сервісне обслуговування з боку постачальників
Споживачі	Фактори, що впливають на поведінку споживачів та рішення про купівлю товарів (робіт, послуг)
Конкуренти	Рівень конкурентоспроможності підприємства; конкуренти в галузі; потенційні конкуренти
Громадськість	Фінансово-кредитні інституції (банки та страхові компанії), засоби масової інформації

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

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

Планування – це стадія процесу управління, що охоплює прогнозування

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

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

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

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

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

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

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

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

Таким чином, завдання управління комерційною діяльністю підприємства агропродовольчої сфери полягає в тому, щоб впливати на формування і прийняття управлінських рішень, а також впливати на рівень, терміни і характер попиту в тій мірі, яка сприятиме досягненню підприємством поставлених цілей в сучасних динамічних умовах бізнес-середовища.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

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

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

Досліджуване агроформування діє на основі Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України та інших законодавчих і нормативних актів.

На території підприємства знаходиться головний будинок адміністрації, в якому розміщується бухгалтерія, кабінети спеціалістів, актовий зал і інші відділення санітарно-господарського призначення; склад для збереження

зерна насіння та мінеральних добрив; будівлі виробничого призначення, цехи, авто майстерні, автогараж та інші господарські прибудови.

Формування, що досліджується нами, самостійно планує і здійснює самостійно планує і здійснює господарсько-фінансову діяльність і розпоряджається виробленою продукцією і прибутком. Підприємство здійснює самостійну, активну та систематичну діяльність для отримання прибутку та досягнення економічних і соціальних результатів. Підприємство є самостійним господарським об'єктом з правами і обов'язками юридичної особи.

Досліджуване господарство має право на:

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

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

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

Бухгалтерський, оперативний і статистичний облік на підприємстві здійснюються у відповідності до вимог чинного законодавства України. Відповідальність за стан обліку, своєчасне подання бухгалтерської та іншої звітності покладається на головного бухгалтера.

Зокрема, природно-економічні умови розташування підприємства агропродовольчої сфери стали в свій час визначальним фактором при виборі виробничого напрямку. Склад земельних угідь характеризує структура, під якою розуміють відсоткове співвідношення та динаміку зміни її складу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2019–2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Всього сільськогосподарських угідь, га	4110,0	4152,0	4110,0	4201,0	3910,0	95,1
з них: рілля	3914,0	3956,0	3914,0	3978,0	3680,0	94,0
питома вага, %	95,2	95,3	95,2	94,7	94,1	98,9
пасовища	196,0	196,0	196,0	196,0	230,0	117,3
питома вага, %	4,8	4,7	4,8	4,7	5,9	122,5
Всього посівів сільськогосподарських культур, га	3914,0	3900,0	3906,0	4174,0	4076,0	104,1

Розрахунки даних табл. 2.2 показують, що площа сільськогосподарських угідь, яку використовує підприємство, зменшилась у 2023 р. у порівнянні з 2019 р. на 200,0 га (4,9 %), що обумовлено зменшенням площі ріллі до 3680,0 га і пов'язано із зниженням орендованих земельних угідь. При цьому,

площа пасовищ зросла на 34,0 га або 17,3 % сільськогосподарських угідь.

За досліджуваний період посівна площа товарних сільськогосподарських культур у підприємстві збільшилася на 162,0 га (4,1 %) і становить 4076,0 га або 90,3 % площі ріллі.

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

Ефективне використання персоналу в аграрному підприємстві є важливим фактором, який визначає успішність його діяльності. Від висококваліфікованих і мотивованих працівників залежить не лише продуктивність, але й загальна рентабельність підприємства. Отже, правильно структуроване управління персоналом, його навчання й розвиток є ключем до успіху в аграрному бізнесі.

Основою конкурентної переваги сучасного аграрного підприємства є її люди, унікальні характеристики яких допомагають зміцнити ринкові позиції господарства. Управління персоналом здійснюється у межах організаційних структур, за рахунок яких реалізується планомірний та систематичний вплив на поведінку членів колективу господарюючого суб'єкту та відносини між ними.

Використання персоналу в аграрному підприємстві має ключове значення для забезпечення ефективного функціонування всіх процесів, що пов'язані з виробництвом, обробкою та збутом сільськогосподарської продукції. Правильна організація праці, мотивація та розвиток персоналу допомагають досягти високих результатів у роботі підприємства (табл. 2.3).

Результати розрахунків даних табл. 2.3 демонструють, що за досліджуваний період середньооблікова чисельність працівників господарства зросла на 3 особи (1,2 %). При цьому, середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві зменшилася на 21 особу (9,6 %) і становить 198 осіб, у тому числі в

рослинництві – 114 осіб, в тваринництві – 84 осіб.

Таблиця 2.3

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., (+,-)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	243	241	241	244	246	+3
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	47	46	45	47	48	+1
до загальної кількості працівників, %	19,3	19,1	18,7	19,3	19,5	+0,2
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	219	195	196	197	198	-21
до загальної кількості працівників, %	90,1	80,9	81,3	80,7	80,5	-9,6
у т. ч.: в рослинництві	132	110	112	113	114	-18
в тваринництві	87	85	84	84	84	-3
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	98,8	99,6	99,6	100,0	100,0	+1,2

Одночасно, за 2019-2023 рр. чисельність управлінських кадрів зросла на 1 особу, і питома вага керівників до загальної кількості за цей же період зросла з 19,3 % у 2019 р. до 19,5 % у 2023 р.

Спеціалізація аграрного господарства є важливою складовою ефективності сільськогосподарського виробництва. Вона дозволяє аграрним підприємствам максимізувати свої ресурси для досягнення доходів і забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Однак аграрії повинні уважно ставитися до ризиків, пов'язаних зі спеціалізацією, і враховувати можливість диверсифікації для зменшення впливу зовнішніх факторів на свою діяльність. Розглянемо виробничий напрямок досліджуваного підприємства (додаток Ж).

Розрахунки даних додатку Ж засвідчують, що провідне місце у товарній продукції сільського господарства досліджуваного підприємства займає продукція рослинництва 62,3 %, на продукцію тваринництва припадає 37,7 %. Серед рослинництва основними культурами є вирощування кукурудзи на

зерно, соняшнику та озимої пшениці. В розвитку тваринництва провідне місце займає виробництво молока та вирощування свиней.

У структурі товарної продукції у середньому за 2019–2023 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (37,0 %), друге – молока (21,9 %), третє – насіння соняшнику (11,8 %), четверте –приріст великої рогатої худоби (6,8 %). Таким чином, господарство має зерново-молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,309, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

Ефективність комерційної діяльності підприємства залежить від інтеграції множини чинників. Існуючи в динамічному ринковому середовищі, підприємства повинні постійно вдосконалювати свої стратегії, адаптуватися до змін і бути відкритими до нових можливостей, щоб залишатися конкурентоспроможними. Проаналізуємо результативність управління комерційною діяльністю підприємства у наступному пункті магістерської дипломної роботи.

2.3. Оцінка результативності управління комерційною діяльністю підприємства

Оцінка результативності управління комерційною діяльністю аграрного підприємства є комплексним процесом, що включає аналіз фінансових, операційних, ринкових, клієнтських, організаційних та соціальних показників. Вона дозволяє виявити слабкі місця управлінських процесів, визначити сильні сторони підприємства та розробити стратегії для покращення ефективності. Регулярна оцінка допомагає підприємству адаптуватися до змін у ринковому середовищі та підвищити свою конкурентоспроможність.

Проводячи систематичний і глибокий аналіз управління комерційною діяльністю, є можливим:

якісно, швидко та професійно оцінити ефективність комерційної

діяльності структурного підрозділу та підприємства в цілому;

своєчасний аналіз факторів, що впливають на результати виробничо-комерційної діяльності;

визначити витрати на комерційну діяльність і тенденції зміни, необхідні для визначення цін продажу та розрахунку рентабельності;

пошук оптимальних шляхів вирішення комерційних проблем агроформування та отримання достатніх вигод як у ближній, так і в дальній перспективі тощо.

Необхідною умовою досягнення певних результатів комерційної діяльності є налагодження комунікацій між виробниками, посередниками та споживачами через формування ефективної комерційної політики підприємства, налагодження системи збуту, конкурентоспроможної цінової стратегії та формування окремих видів продукції згідно потреб ринку.

Для аналізу виробничо-фінансової діяльності досліджуваного підприємства розглянемо табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка результативності виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2019–2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Валовий прибуток сільського господарства, тис. грн	17793,0	23776,0	45430,0	18699,0	26329,0	148,0
у т. ч.: рослинництва	13027,3	18676,5	37920,6	13719,0	19474,3	149,5
тваринництва	4765,7	5099,5	7509,4	4980,0	6854,7	143,8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	119230,0	126019,0	145464,0	122026,2	186957,0	156,8
Чистий прибуток, тис. грн	4985,0	9655,0	30904,0	482,0	9200,0	184,6
Рівень рентабельності підприємства, %	4,2	9,4	30,9	0,4	4,9	x
Коефіцієнт фінансової автономії (концентрації власного капіталу)	0,910	0,926	0,900	0,282	0,227	x
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	6,420	7,871	9,387	1,219	8,593	x

Розрахунки даних, наведених у табл. 2.4 можна зазначити, що за досліджуваний період зростання чистого доходу від реалізації складає 56,8 %, у тому числі за рахунок зростання валового прибутку від реалізації продукції на 48,0 %. Одночасно з цим, за досліджуваний період сума валового прибутку становила 26329,0 тис. грн у 2023 р., 17793,0 тис. грн – у 2019 р. відповідно.

За 2019–2023 рр. чистий прибуток зріс на 84,6 % або на 4215,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів.

Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства зріс на 0,7 в.п. і дорівнює 4,9 % у 2023 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства та зниження окупності витрат. Підприємство є фінансово незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт автономії (0,227) та загальний коефіцієнт ліквідності (8,593), що значно перевищує нормативне значення.

На основі аналізу накопиченої інформації та результатів дослідження існуючих ситуацій індивідуальний досвід і фактори ризику використовуються як основа для прийняття стратегічних рішень. Внутрішні сильні сторони дозволяють агроформуванню скористатися можливостями зовнішнього середовища, тоді як слабкі сторони представляють потенційні ризики, створені зовнішнім середовищем, які можуть виникнути, якщо керівництво не розробить способи їх захисту.

Ефективним інструментом для аналізу поточного впливу зовнішнього середовища на діяльність агропідприємства є так званий SWOT-аналіз. SWOT-аналіз є популярним підходом до вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища. Цей аналіз проводиться для визначення перспектив розвитку та уникнення ризиків.

Для дослідження діяльності господарства важливо знати потенційні можливості, а також слабкі сторони його діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства, 2019-2023 рр.

Стан зовнішнього середовища:				
Стан внутрішнього середовища:	Можливості 1. Оптимальне використання власних ресурсів. 2. Використання нових сортів рослин та високопродуктивних порід тварин. 3. Виробництво екологічно чистої аграрної продукції		Загрози: 1. Воєнний стан. 2. Зростання тиску з боку конкурентів. 3. Застосування інноваційних технологій конкурентами 4. Низька споживча платоспроможність	
	Сильні сторони: 1. Постійний попит на аграрну продукцію 2. Низька ймовірність виникнення нових конкурентів та посилення загрози з їх сторони за сучасних умов	Додаткові інвестиції в розвиток перспективних сегментів виробництва, захоплення більшої частки ринку та застосування передових результатів інженерних, технологічних, управлінських і маркетингових організацій	Забезпечте собі лідируючі позиції в галузі, впроваджуючи нові технології та співпрацюючи у виробництві (кооперація)	
	Слабкі сторони: 1. Зростання темпів інфляції 2. Зміни в логістиці. 3. Зміни в потребах споживачів	Використання маркетингових досліджень і методів прогнозування та стимулювання попиту на продукцію	Мінімізувати вплив конкурентів на агропідприємство, зосередження на виробництві екологічно чистої аграрної продукції	

Отже, проаналізувавши табл. 2.5, можна зробити висновок, що агроформування має реальні можливості успішного розвитку за умов, коли будуть враховані сильні сторони та можливості, а також розроблені шляхи подолання загроз й слабких сторін, відповідно, буде впроваджено ефективну систему стратегічного управління агропідприємством.

Основними цінностями підприємства є: фінансова стабільність, стабільна ділова репутація та професійна команда.

Залежно від місії організації можлива розробка стратегічних принципів розвитку.

- ефективне використання виробничих ресурсів;
- освоєння інновацій у сфері маркетингу;

- логістичний підхід, його оптимізація;
- підвищення кваліфікації працівників.

Тому для власних перспектив підприємство повинно розробити власну довгострокову стратегію, яка дозволяє передбачити «шлях розвитку» підприємства з найближчої та найвіддаленішої перспектив і передбачити межі його допустимості, визначити ризики та обмеження можливостей корпоративного розвитку.

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

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

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

Важливим чинником ефективного управління сільськогосподарськими підприємствами є наявність тісних взаємозв'язків із споживачами не лише фізичними особами, а й різними переробними підприємствами, господарствами, установами.

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

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

Отримані бали складемо та дамо оцінку ефективності комерційної діяльності підприємства агропродовольчої сфери. Отже, після розрахунку дана оцінка складає 13 балів. Комерційна діяльність досліджуваного господарства за вище проведеними розрахунками знаходиться в межах 11-15 балів, це говорить про те, що у підприємстві використовуються деякі елементи маркетингової, збутової стратегії, що, в свою чергу, впливає на результат комерційної діяльності та рівень прибутковості в цілому.

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

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

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

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

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

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

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

Відповідно, у рамках стратегічного управління успішність комерційної діяльності досліджуваного підприємства, що є основною метою дослідження, розглядається як результат набуття та збереження довгострокової конкурентної переваги, а також задоволеності споживачів з точки зору маркетингової спрямованості. Основою стратегії розвитку продукції в цій галузі є використання нових технологій, а також високоврожайних і стабільних сортів сільськогосподарських культур, високопродуктивних порід тварин тощо.

Таким чином, проаналізувавши діяльність господарства Полтавського району протягом досліджуваного періоду – 2018-2022 рр., необхідно зробити висновок про те, що сучасний стан управління комерційною діяльністю підприємства дозволяє вносити певні пропозиції щодо його удосконалення на довгострокову перспективу.

Поліпшення управління комерційною діяльністю агроформування може забезпечити перспективи економічного розвитку, які господарство ще не повністю використовує. Поліпшення параметрів функціонування галузі дозволяє одночасно досягти кількох соціально-економічних ефектів, зокрема поліпшення показників ліквідності та платоспроможності підприємства, підвищення рівня рентабельності, зниження собівартості продукції тощо.

Саме тому, удосконалення управління комерційною діяльністю аграрного підприємства за сучасних динамічних умов бізнес-середовища передбачає інтеграцію новітніх технологій, адаптивність управлінських практик, забезпечення якості продукції й активні взаємовідносини з клієнтами. Запроваджуючи ці можливості, аграрні підприємства можуть підвищити свою конкурентоспроможність, стійкість та загальну ефективність.

Висновки до розділу 2

1. Розраховано, що у структурі товарної продукції у середньому за 2019–2023 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (37,0 %), друге – молока (21,9 %), третє – насіння соняшнику (11,8 %), четверте – приріст великої рогатої худоби (6,8 %). Таким чином, господарство має зерново-молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,309, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

2. Проаналізовано зростання чистого доходу від реалізації, яке складає 56,8 %, у тому числі за рахунок зростання валового прибутку від реалізації продукції на 48,0 %. Одночасно з цим, за досліджуваний період сума валового прибутку становила 26329,0 тис. грн у 2023 р., 17793,0 тис. грн – у 2019 р. відповідно. За 2019–2023 рр. чистий прибуток зріс на 84,6 % або на 4215,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів. Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства зріс на 0,7 в.п. і дорівнює 4,9 % у 2023 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства та зниження окупності витрат.

3. Визначено, що підприємство є фінансово незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт автономії (0,227) та загальний коефіцієнт

ліквідності (8,593), що значно перевищує нормативне значення.

4. Здійснено оцінку ефективності комерційної діяльності. Комерційна діяльність агроформування за вище проведеними розрахунками знаходиться в межах 11-15 балів (а саме, 13 балів), це говорить про те, що у підприємстві використовуються деякі елементи маркетингової, збутової стратегії, що, в свою чергу, впливає на результат комерційної діяльності та рівень прибутковості в цілому.

5. Доведено, що удосконалення управління комерційною діяльністю аграрного підприємства за сучасних динамічних умов бізнес-середовища передбачає інтеграцію новітніх технологій, адаптивність управлінських практик, забезпечення якості продукції й активні взаємовідносини з клієнтами. Запроваджуючи ці можливості, підприємство зможе підвищити конкурентоспроможність, стійкість та загальну ефективність.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Концептуальні аспекти удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства

Удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства є ключовим аспектом для досягнення стійкості, конкурентних переваг та збільшення прибутковості. Концептуальні аспекти цього процесу охоплюють різні елементи організації, стратегії і технології, що створюють основу для ефективної комерційної діяльності. Серед важливих концептуальних аспектів, які можуть бути використані для удосконалення управлінських практик варто відзначити:

1. Стратегічний підхід. Планування та прогнозування: розробка стратегічних планів на основі глибокого аналізу ринку, конкурентного середовища та споживчих тенденцій. Важливо враховувати середньострокові та довгострокові цілі підприємства. Формулювання місії та бачення: чітке визначення місії та бачення підприємства, які допомагають в установці пріоритетів і напрямків розвитку.

2. Організаційна структура. Гнучка організаційна структура: створення гнучкої структури управління, яка дозволяє швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, сприяє прийняттю рішень і покращує комунікацію. Делегування повноважень: ефективне делегування повноважень на різних рівнях управління, що підвищує відповідальність та ініціативу співробітників.

3. Управління якістю. Системи управління якістю (СУЯ): упровадження систем управління якістю (наприклад, ISO 9001), що дозволяють забезпечити стабільність якості продукції та послуг. Безперервне поліпшення: створення культури безперервного поліпшення в підприємстві на основі зворотного зв'язку та аналізу даних.

4. Інновації та технології. Впровадження нових технологій: використання нових інформаційних і виробничих технологій, які покращують ефективність і продуктивність. Наприклад, автоматизація комерційних процесів, електронна комерція, використання аналітики даних. Агроінновації: інвестування в нові агропромислові технології, такі як precision farming, біотехнології, що підвищують якість та ефективність сільського господарства.

5. Маркетингова стратегія. Сегментація ринку: глибокий аналіз та сегментація ринку, що дозволяє підприємству краще розуміти потреби та уподобання своїх клієнтів. Моніторинг трендів: постійний моніторинг ринкових тенденцій і адаптація маркетингових стратегій відповідно до змін у поведінці споживачів.

6. Управління фінансами. Фінансовий аналіз і планування: регулярний аналіз фінансових показників (рентабельність, ліквідність, обертання капіталу), що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Управління ризиками: Впровадження системи управління фінансовими ризиками для зменшення ймовірності втрат.

7. Управління людськими ресурсами. Розвиток талантів: інвестування в навчання, розвиток і мотивацію персоналу для підвищення їхньої продуктивності та задоволеності роботою. Корпоративна культура: формування корпоративної культури, що підтримує інновації, співпрацю і відповідальність.

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

Агроформування має вирішити проблему вибору конкурентної стратегії господарювання підприємств з метою посилення своїх позицій на існуючих ринках за рахунок диверсифікації продукції, відшкодування витрат та отримання достатнього прибутку для подальшого розвитку.

Як відомо, агроформування наразі не висвітлює питання щодо

розширення асортименту. Тому для його розвитку необхідно приділяти значну увагу питанню стимулювання попиту.

Концептуальні засади формування та реалізації управління комерційною діяльністю, що значною мірою визначаються з урахуванням специфіки функціонування аграрного сектору (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Концептуальні засади формування та реалізації управління комерційною діяльністю підприємства, 2024-2028 рр.

Разом з тим, при визначенні необхідно також урахувати ключові питання загальної корпоративної стратегії, а також баланс заходів

комерційної діяльності на всіх рівнях управління та те, як підтримувати динамічне функціонування системи господарювання.

Ключовими елементами управління комерційною діяльністю є фундаментальні шляхи досягнення продуктивності та ефективності як складових загальної стратегії підприємства, а їх взаємозв'язок розглядається як засіб узгодження управлінських рішень щодо планування, оптимізації та раціоналізації процесів управління, контролю виробничо-господарської діяльності підприємства.

Питання організації комерційної діяльності в господарстві на даний період часу є досить актуальним та її розвиток забезпечує отримання більш широких можливостей.

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

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

Питання організації комерційної та логістичної діяльності в агроформуванні на даний період часу є досить актуальним та її розвиток забезпечує отримання більш широких можливостей. Всі процеси, що відбуваються у підприємстві Полтавського району, мають бути добре регульованими, а комерційна діяльність дозволить сформувати зв'язки із ринком та надати інформацію об'єктам управління щодо стану ринку продукції й результати діяльності суб'єктів ринку й конкурентів.

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

Таблиця 3.1

Існуючі проблеми та шляхи вдосконалення управління комерційною діяльністю підприємства, 2023-2029 рр.

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

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

- підвищувати кваліфікаційний рівень наявного персоналу у сфері комерційного управління за допомогою участі у тренінгах, переймання досвіду підприємств-лідерів, стажування;

- залучати студентів випускних курсів профільних ЗВО до вирішення проєктних завдань;

- систематично здійснювати оцінку персоналу.

Одними з найбільш ефективних способів обміну знаннями, набуття і

розвитку компетентностей є стажування і проходження курсів з підвищення кваліфікації.

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

Головні питання стажування стосуються визначення самої сутності процесу навчання, або ж існування певного освітньо-кваліфікаційного рівня стажера, формування окремих робочих місць для стажування, а також оплати праці стажера й подальшого його працевлаштування. З метою вирішення проблем та оптимізації процесу організації комерційного управління діяльністю господарюючого суб'єкту доцільно створити відповідну систему, щоб стала сукупністю пов'язаних компонентів, результативне використання яких дозволить забезпечити пристосування діяльності організаційних структур до динамічного середовища і досягати сформованих цілей.

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

Підвищення загальної ефективності кадрової стратегії в агроформуванні вимагає, щоб усі етапи професійного розвитку персоналу досліджуваного підприємства (базова підготовка, курси підготовки і підвищення кваліфікації, профільна й непрофільна освіта, самоосвіта) були взаємоузгодженими, логічно структурованими й обумовлювали професійне зростання спеціаліста.

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

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

В підприємстві виконанням комерційної діяльності займається головний економіст та заступник директора господарства, або ж для виконання

посередницьких функцій залучаються спеціалісти. З цього можна зробити висновок, що якщо комерційна діяльність і здійснюється у підприємстві, то неякісно, оскільки цим займаються працівники без відповідної кваліфікації та досвіду роботи.

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

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

До переваг залучення зовнішнього фахівця можна віднести:

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

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

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

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

Слід зазначити, що в обох випадках характер діяльності, організація роботи з виконання комерційних операцій однакові. Разом з тим, є й відмінності, порівняльний аналіз яких представлений у табл. 3.2.

Порівняльний аналіз рекомендованих способів управління комерційною діяльністю підприємства, 2025-2029 рр.

Якісні параметри	Комерційна діяльність як складова діяльності підприємства	Самостійне здійснення комерційної діяльності (зовнішній фахівець)
Тип діяльності	Контроль за своєчасним виконанням підлеглими працівниками функціональних обов'язків	Безпосередня участь директора підприємства в роботі
Головні мотиви діяльності	Традиційні види винагород, а також влада, визначений штат підлеглих працівників	Можливість незалежності, можливість для творчої роботи і заробляння грошей
Тип взаємодії з оточуючими	Ієрархічна підпорядкованість як основний тип комунікації й взаємодій	Взаємовідносини, насамперед, на діловій основі
Ставлення до ризику	Обережне	Має місце обґрунтований рівень ризику
Ставлення до помилок	Робляться спроби нівелювання помилок	Систематично стикаються з помилками і щодня їх долають
Динамізм, гнучкість, адаптація, здатність швидко реагувати на зміну обставин, внутрішніх і зовнішніх умов	У більшості випадків відсутній	Не завжди присутній, в результаті можуть бути непередбачені ситуації
Прийняття рішень	Узгодженість із рішеннями вищого керівництва підприємства	Інтуїтивний підхід, переслідується цілі, приймаючи відповідні управлінські рішення
Ставлення до нововведень, пошуку нових можливостей	Як правило, консервативне	пошук і впровадження нововведень на систематичній основі

Дані табл. 3.2 дозволяють зробити висновок, що самостійне здійснення комерційної діяльності пов'язане з великими ризиками, постійним пошуком і впровадженням інновацій, постійною комунікацією із величезним колом стейкхолдерів. Разом з тим, якщо розглядати комерційну діяльність як підсистему підприємства, то варто відзначити повну відсутність динамічності при зміні зовнішніх і внутрішніх обставин.

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

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

Тобто кожен із варіантів управління комерційною діяльністю має як позитивні, так і негативні моменти. Нижче наведено приблизний розрахунок витрат на створення нової посади на підприємстві та залучення зовнішнього фахівця (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозований розрахунок бюджету витрат на створення нової посади в підприємства, 2025-2026 рр.

Статті витрат	Витрати на введення нової штатної одиниці, тис. грн	Витрати на залучення фахівця ззовні, тис. грн
витрати при формуванні підрозділу		
Ремонт приміщення	21,0	-
Меблі	36,5	-
Обчислювальна й офісна техніка	60,0	-
Засоби зв'язку	5,0	5,0
Усього	122,5	5,0
Річні витрати операційної діяльності		
Витрати на персонал (зарплата, страхування, відрядження, навчання)	108,0	184,0
Канцтовари й офісний папір	7,0	-
Інтернет	12,0	-
Експлуатаційні і комунальні послуги	5,0	-
Усього	132,0	184,0
Разом	254,5	189,0

Аналіз даних табл. 3.3 свідчить що, витрати на створення нової посади за рік складуть 254,5 тис. грн, а на залучення фахівця 189,0 тис. грн, оскільки не потрібно нести витрати підприємству на обслуговування робочого місця, на інші витрати.

Залучення зовнішнього фахівця з комерційної діяльності є обґрунтованим рішенням для підприємства, що прагне залишатися конкурентоспроможними, швидко адаптуватися до змін, підвищувати свою ефективність та використовувати нові можливості на ринку. Експертний погляд, спеціалізовані знання та досвід можуть стати важливими ресурсами для досягнення стратегічних цілей підприємства. Зовнішній фахівець може сприяти покращенню комунікації між різними підрозділами підприємства, що позитивно вплине на загальну ефективність роботи.

3.2. Тактичні заходи удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства

Тактичні заходи удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства включають в себе широкий спектр дій, спрямованих на підвищення ефективності, покращення взаємовідносин з клієнтами та партнерами, оптимізацію ресурсів і процесів. Впровадження цих заходів може сприяти досягненню поставлених цілей і забезпечити успішний розвиток підприємства в конкурентному середовищі.

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

Організація комерційної діяльності в агроформуванні передбачає:

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

Наступна проблема – недостатній рівень інформаційного забезпечення

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

У зв'язку із цим, підприємству Полтавського району доцільно створити інформаційну систему, що буде сприяти прискоренню процесу одержання необхідної інформації та її обробки, дозволить відстежувати зміни у конкурентному середовищі та своєчасно отримувати інформацію про його стан.

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

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

Проте дослідження вітчизняних і зарубіжних учених показали, що чистий прибуток збільшується приблизно на 20,0 % за рахунок удосконалення системи управління підприємством у цілому (табл. 3.4).

Аналіз даних табл. 3.4 свідчить про доцільність залучення спеціаліста з комерційної діяльності, оскільки всі показники прогнозованої економічної ефективності збільшились до 20,0 %, зокрема, за умов залучення фахівця з

комерційної діяльності прогнозований чистий дохід складатиме 224348,4 тис. грн, чистий прибуток – 11132,0 тис. грн.

Таблиця 3.4

Прогнозна економічна ефективність залучення спеціаліста з комерційної діяльності підприємства, 2023-2025 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	9200,0	11132,0	+1932,0
Рівень рентабельності виробництва, %	9,4	11,5	+2,1
Рівень рентабельності продаж, %	4,9	6,1	+1,2

Відхилення рівня рентабельності виробництва становить 2,1 %. Показники рівня продаж знаходяться на рівні – 4,9 % та 6,1 % відповідно.

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

Ключовим елементом покращення управління комерційною діяльністю підприємства на ринку є, з одного боку, своєчасне постачання продукції споживачам, а з іншого – зменшення витрат на доставку. У зв'язку з цим, ми можемо застосувати транспортну задачу для оптимізації перевезення сільськогосподарської продукції. На території господарства розташовані три складські приміщення.

Необхідно розробити план транспортування аграрної продукції від складів до трьох покупців: ПП «Полтава-Плюс», ТОВ «ШАГ-ЛТД» та ПП «ТОП-фуд», з метою мінімізації загального обсягу транспортних робіт в тонно-кілометрах. З першого складу потрібно відправити 40 тонн, з другого – 28 тонн, а з третього – 60 тонн продукції. Споживачам необхідно отримати відповідно 64 тонни, 40 тонн та 24 тонни продукції. Відстані в кілометрах від кожного складу до кожного споживача представлені у матриці А:

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

Встановимо, що за шукані невідомі обсяги перевезень між кожним складом й кожним споживачем: x_{11} , x_{12} , x_{13} , x_{21} , x_{22} , x_{23} , x_{31} , x_{32} , x_{33} (перший індекс при невідомих – номер складу, другий індекс – номер споживача). Отож, цільова функція даної задачі – мінімізований обсяг транспортних робіт у тонно-кілометрах матиме наступний вигляд:

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

Тоді обмеження, що моделюють можливості складів відносно обсягів поставок продукції:

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

Обмеження, що моделюють потреби споживачів матимуть наступний вигляд:

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

Відтак, маємо розширену математичну модель транспортної задачі:

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

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

Далі розглянемо параметри розрахунків. Відповідно до умов, запаси постачальників, потреби споживачів та обсяги транспортних робіт мають бути додатними значеннями. Тому у вікні параметрів вибираємо опції «Неотрицательные значения» та «Линейная модель», оскільки ця функція є лінійною. На завершальному етапі обчислень натискаємо «Выполнить» та «Сохранить найденное решение».

Схематично представимо план перевезень продукції зі складів до трьох дрібнооптових покупців (рис. 3.1).

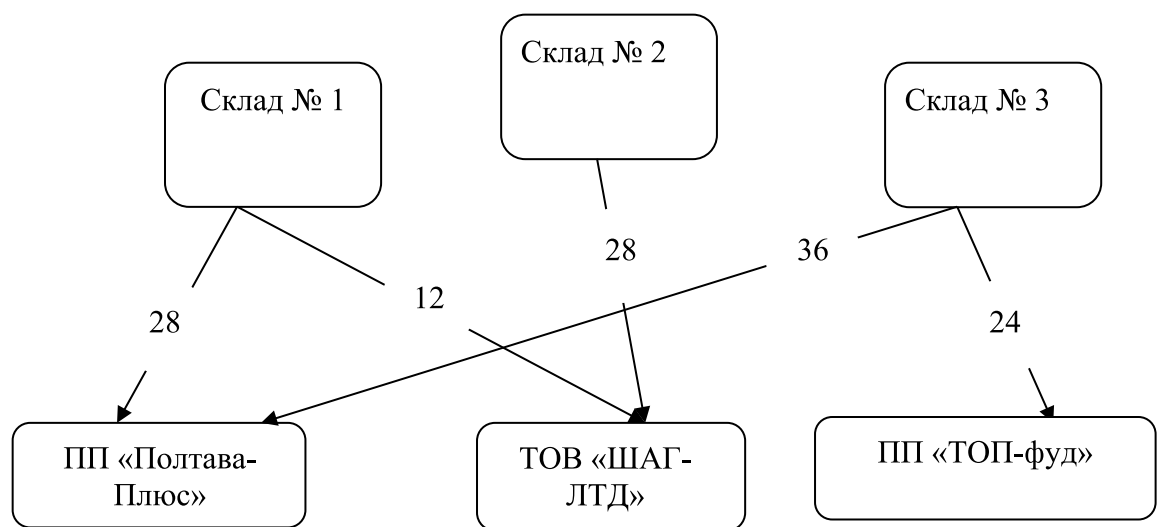


Рис. 3.1. Оптимізований план перевезень продукції підприємства зі складів до покупців, 2025-2026 рр.

Отже, за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel та інструменту «Поиск решения» було отримано наступні результати: з складу № 1 необхідно перевезти 28 т продукції ПП «Полтава-Плюс» та 12 т ТОВ «ШАГ-ЛТД», з складу № 2 – лише 28 т ТОВ «ШАГ-ЛТД», а зі складу № 3 потрібно перевезти 36 т продукції ПП «Полтава-Плюс» та 24 т ПП «ТОП-фуд».

Отже, мінімальний обсяг транспортних робіт для споживачів становитиме 6592,00 т-км відповідно до запропонованого плану перевезень продукції (додаток К). Таким чином, в результаті проведеного аналізу в

дослідженні були виявлені основні проблеми, пов'язані з управлінням комерційною діяльністю господарюючого суб'єкту. На основі цього були представлені відповідні напрямки вдосконалення формування та забезпечення управління цією діяльністю.

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

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

Основними шляхами цієї стратегії є:

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

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

Проте, варто пам'ятати, що для отримання заданого прибутку досліджуваному підприємству Полтавського району необхідно ретельно працювати, знайти досвідченого спеціаліста на посаду менеджера з комерційної діяльності, який буде ретельно ставитись до перспективних завдань, та для виконання інших заходів попередньо вивчать аудиторію, де аграрне підприємство планує просуватися, знайде із загального складу, саме цільових користувачів і звернеться саме до них. Раніше наведені методи вимагають для впровадження й здійснення чимало часу, але проведуть до покращення діяльності та збільшення прибутків.

Комерційна діяльність здійснюється через взаємодію трьох детермінант: робочої сили, засобів праці та предметів праці. Використовуючи його,

суб'єкти комерційної діяльності створюють суспільно необхідну продукцію, торговельно-виробничі послуги. Водночас, слід зазначити, що в комерційній діяльності першочергову роль відіграє інтелектуальна праця працівників, що унеможлиблює адекватну оцінку та висвітлення загальних результатів діяльності аграрного підприємства.

Підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства вимагає комплексного підходу і постійного вдосконалення. Поєднання тактичних і стратегічних заходів, орієнтованих на потреби споживачів, контроль витрат, розробка інновацій та впровадження нових технологій, створить основу для досягнення стійкого зростання та конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 3

1. Визначено, що поєднання тактичних і стратегічних заходів, орієнтованих на потреби споживачів, контроль витрат, розробка інновацій та впровадження нових технологій, створить основу для досягнення стійкого зростання та конкурентоспроможності.

2. Розрахунки доводять доцільність залучення спеціаліста з комерційної діяльності, оскільки всі показники прогнозованої економічної ефективності збільшились до 20,0 %, зокрема, за умов залучення фахівця з комерційної діяльності прогнозований чистий дохід складатиме 224348,4 тис. грн, чистий прибуток – 11132,0 тис. грн. Відхилення рівня рентабельності виробництва становить 2,1 %. Показники рівня продаж знаходяться на рівні – 4,9 % та 6,1 % відповідно.

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

4. Рекомендовано сфокусувати організацію комерційної діяльності у підприємства на залученні фахівця з комерційної діяльності; реалізації умов для нового спеціаліста, його найефективнішого функціонування тощо. При цьому, витрати на створення нової посади за рік складуть 254,5 тис. грн, а на залучення фахівця 189,0 тис. грн, оскільки не потрібно нести витрати підприємству на обслуговування робочого місця, на інші витрати.

5. Удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства є ключовим аспектом для досягнення стійкості, конкурентних переваг та збільшення прибутковості. Концептуальні аспекти цього процесу охоплюють різні елементи організації, стратегії і технології, що створюють основу для ефективної комерційної діяльності.

ВИСНОВКИ

1. Доведено, що суть комерційної діяльності полягає в ряді аспектів, які визначають її роль у бізнес-середовищі. Комерційна діяльність охоплює всі процеси, що пов'язані з обміном товарів і послуг за гроші, а також організацією та управлінням цими процесами.

2. Комерційна діяльність є важливим компонентом економіки, оскільки вона забезпечує обіг товарів і послуг, що, у свою чергу, сприяє розвитку виробництва і споживчого сектора. Вона також впливає на зайнятість населення та формує доходи.

3. Сучасна комерційна діяльність значною мірою базується на використанні технологій, таких як інформаційні системи, онлайн-платформи, автоматизація процесів. Інновації є запорукою конкурентоспроможності і дозволяють підприємствам удосконалювати свої продукти й послуги.

4. Теоретико-методологічні засади управління комерційною діяльністю аграрного підприємства в бізнес-середовищі є комплексом інтегрованих підходів, що дозволяють ефективно реагувати на зміни ринку, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати довготривале зростання. Використання сучасних методів управління в поєднанні з традиційними знаннями агрономії та комерційної діяльності може забезпечити успіх аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

5. Розраховано, що у структурі товарної продукції у середньому за 2019–2023 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (37,0 %), друге – молока (21,9 %), третє – насіння соняшнику (11,8 %), четверте – приріст великої рогатої худоби (6,8 %). Таким чином, господарство має зерново-молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,309, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

6. Проаналізовано зростання чистого доходу від реалізації, яке складає

56,8 %, у тому числі за рахунок зростання валового прибутку від реалізації продукції на 48,0 %. Одночасно з цим, за досліджуваний період сума валового прибутку становила 26329,0 тис. грн у 2023 р., 17793,0 тис. грн – у 2019 р. відповідно. За 2019–2023 рр. чистий прибуток зріс на 84,6 % або на 4215,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів. Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства зріс на 0,7 в.п. і дорівнює 4,9 % у 2023 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства та зниження окупності витрат.

7. Визначено, що підприємство є фінансово незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт автономії (0,227) та загальний коефіцієнт ліквідності (8,593), що значно перевищує нормативне значення.

8. Здійснено оцінку ефективності комерційної діяльності. Комерційна діяльність агроформування за вище проведеними розрахунками знаходиться в межах 11-15 балів (а саме, 13 балів), це говорить про те, що у підприємстві використовуються деякі елементи маркетингової, збутової стратегії, що, в свою чергу, впливає на результат комерційної діяльності та рівень прибутковості в цілому.

9. Доведено, що удосконалення управління комерційною діяльністю аграрного підприємства за сучасних динамічних умов бізнес-середовища передбачає інтеграцію новітніх технологій, адаптивність управлінських практик, забезпечення якості продукції й активні взаємовідносини з клієнтами. Запроваджуючи ці можливості, підприємство зможе підвищити конкурентоспроможність, стійкість та загальну ефективність.

10. Визначено, що поєднання тактичних і стратегічних заходів, орієнтованих на потреби споживачів, контроль витрат, розробка інновацій та впровадження нових технологій, створить основу для досягнення стійкого зростання та конкурентоспроможності.

11. Розрахунки доводять доцільність залучення спеціаліста з

комерційної діяльності, оскільки всі показники прогнозованої економічної ефективності збільшились до 20,0 %, зокрема, за умов залучення фахівця з комерційної діяльності прогнозований чистий дохід складатиме 224348,4 тис. грн, чистий прибуток – 11132,0 тис. грн. Відхилення рівня рентабельності виробництва становить 2,1 %. Показники рівня продаж знаходяться на рівні – 4,9 % та 6,1 % відповідно.

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

13. Рекомендовано сфокусувати організацію комерційної діяльності у підприємства на залученні фахівця з комерційної діяльності; реалізації умов для нового спеціаліста, його найефективнішого функціонування тощо. При цьому, витрати на створення нової посади за рік складуть 254,5 тис. грн, а на залучення фахівця 189,0 тис. грн, оскільки не потрібно нести витрати підприємству на обслуговування робочого місця, на інші витрати.

14. Удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства є ключовим аспектом для досягнення стійкості, конкурентних переваг та збільшення прибутковості. Концептуальні аспекти цього процесу охоплюють різні елементи організації, стратегії і технології, що створюють основу для ефективної комерційної діяльності.