

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 «**Стратегія управління виробничо-комерційною діяльністю**
підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Світлова Анастасія Андріївна
Керівник: Федірець Олег Володимирович
Рецензент: Заяц Ольга Василівна

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства	8
1.2. Характеристика конкурентного середовища в аграрному секторі	16
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.2. Виявлення чинників впливу на функціонування виробничо- комерційної діяльності підприємства	30
Висновки до розділу 2	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	39
3.1. Напрями удосконалення управління виробничою діяльністю підприємства	39
3.2. Перспективні шляхи удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства	46
Висновки до розділу 3	55
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах, з огляду на розвиток підходів до виробничо-комерційної діяльності, управління цією діяльністю та її основними процесами стає дедалі складнішим. Водночас, виробничо-комерційна діяльність є одним із ключових чинників, що впливають на підвищення ефективності роботи підприємств агропродовольчої сфери, збільшення прибутковості та вигідну реалізацію аграрної продукції. Це й пояснює актуальність обраної теми.

Аналіз робіт таких науковців, як В. Андрійчук, А. Ващенко, О. Григор'єва, Ю. Лупенко, О. Мельник, В. Поросюк, А. Яшкевич та багатьох інших переконують в актуальності дослідження аспектів управління виробничо-комерційною діяльністю підприємств за сучасних умов.

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

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є комплексне дослідження сучасних підходів до стратегічного управління, з метою розробки оптимальної моделі для конкретного підприємства, яка дозволить підвищити ефективність виробництва, реалізації продукції та досягти поставлених цілей:

- визначення сутності категорій «виробничо-комерційна діяльність», «комерція», «управління виробничо-комерційною діяльністю»;
- розглянути чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на управління виробничо-комерційною діяльністю;
- здійснити стратегічний аналіз аграрного підприємства;
- визначити напрямки покращення управління виробничою діяльністю агроформувань;
- навести перспективні шляхи удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження виступає комплекс процесів, що стосуються формування та впровадження стратегії управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства.

Предмет дослідження є наукові, методичні та практичні аспекти створення та впровадження стратегії управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Діалектичний метод дозволяє розглядати явища не ізольовано, а в контексті їхнього розвитку та взаємодії з іншими явищами Крім того, для вирішення завдань роботи були використані такі методи та прийоми: абстрактно-логічний – для формулювання теоретичних висновків і рекомендацій; економіко-статистичний та аналізу даних – для аналізу масових явищ, процесів і факторів, а також для виявлення тенденцій їх розвитку; монографічний – для оцінки стану стратегічного менеджменту, а також графічні методи тощо.

Наукова новизна отриманих результатів спрямоване на розробку ефективної моделі управління стратегією виробничо-комерційної діяльності підприємства, яка враховує сучасні виклики та тенденції

набули подальшого розвитку:

засади створення окремого комерційного відділу, для цього розглядається два варіанти: перший – впровадження нової посади менеджера з комерційної діяльності, або другий – залучення зовнішнього експерта, який зможе виконувати ті ж завдання.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні документи, результати наукових досліджень, дані бухгалтерського обліку та звітності підприємств АПК, а також власні дослідження автора.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають широке практичне застосування, оскільки розроблені наукові положення та рекомендації можуть бути успішно впроваджені на будь-якому підприємстві, незалежно від його специфіки та масштабу.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за

темою роботи оприлюднені у формі доповідей.

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

1. Світлова А.А. Сучасні аспекти управління виробничо-комерційною діяльністю аграрного підприємства. *Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика*: матеріали IV Міжнар. науково-практичн. конф. 05 листопада 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. 234 с. С. 225-226.

2. Світлова А.А., Чередніченко Р.В. Перспективи стратегічного управління аграрними підприємствами. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали II Міжн. науково-практичн. конф., 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Т. 1. 353 с. С. 78-80.

3. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Барановський І.О., Світлова А.А. Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 1. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1421>.

Структура та обсяг роботи. Робота виконана на 58 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань. Робота містить 14 таблиць, 6 рисунків та 13 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства

На сьогоднішній день виробничо-комерційна діяльність підприємства охоплює аналіз споживчого попиту, пошук джерел постачання товарів, а також налагодження ділових відносин з постачальниками і споживачами. Комерційна діяльність також передбачає формування оптимального асортименту, організацію оптової та роздрібною торгівлі, управління запасами, рекламні кампанії, обслуговування клієнтів та інші важливі процеси. У сучасних умовах, коли конкуренція посилюється, а попит стає все більш різноманітним, висувуються суворі вимоги не лише до якості та ціни продукції, але й до інших аспектів виробничо-комерційної діяльності. Посередники, які працюють безпосередньо з виробниками, вимагають швидкого виконання замовлень, своєчасної та надійної доставки. Для того щоб залишитися конкурентоспроможними на ринку, виробники повинні активно співпрацювати з усіма учасниками каналу збуту — від великих посередників до роздрібних споживачів, а посередники, у свою чергу, повинні розробити стратегію залучення та утримання кінцевих клієнтів.

Отже, все це формує специфічний вид діяльності, що пов'язаний із дослідженням ринку, визначенням конкурентних переваг підприємства та створенням відповідної організації. Цей вид діяльності має бути інтегрований у загальну систему, яка відіграє ключову роль в управлінні організаціями [57, с. 163].

В цілому, всі елементи цієї діяльності складають комерційний процес підприємства. Таким чином, комерційний процес можна визначити як процес встановлення взаємодії з постачальниками та покупцями (як фактичними, так і

потенційними), метою якого є забезпечення необхідними виробничими ресурсами та реалізація готової продукції [5, с. 21].

У виробничій системі комерційна діяльність тісно пов'язана з процесом виробництва, проте функціонально вона від нього відокремлена. У загальному сенсі комерційна діяльність підприємства охоплює широкий спектр оперативно-організаційних заходів, спрямованих на реалізацію процесу купівлі-продажу товарів з метою задоволення потреб населення та отримання прибутку [20, с. 108].

Комерційні служби відповідають за глибокий аналіз ринку, прогнозування попиту на товари та розробку ефективних стратегій збуту. Вони займаються створенням позитивного іміджу компанії через розвиток рекламних кампаній та забезпечують безперебійну роботу логістичних процесів.

Для досягнення цих цілей важливо активно використовувати міжнародний досвід у сфері маркетингу, що дозволяє ефективно організувати комерційну діяльність підприємства в умовах ринкової економіки [7, с. 98].

Для успішного виходу на зовнішні ринки комерційні служби повинні проводити детальний аналіз світових ринків, вивчати попит на українську продукцію, виявляти конкурентів та оцінювати їхні сильні та слабкі сторони. Крім того, важливо мати чітке уявлення про особливості господарства різних країн, їхні природні ресурси та виробничі можливості [11, с. 8].

Для дослідження постачальників та їх можливостей співробітники комерційної служби повинні брати участь у ярмарках, оптових виставках, виставках-продажах, оглядати експозиції зразків нових і кращих товарів, слідкувати за радіо- та телерекламою, працювати з газетами і журналами, а також з бюлетенями попиту, витратними матеріалами, оголошеннями, довідниками та каталогами. Крім того, доцільно відвідувати виробничі підприємства постачальників для ознайомлення з їх виробничими потужностями, обсягом та якістю продукції, що випускається, а також брати участь у нарадах з представниками галузі [21, с. 48].

Успішне здійснення комерційної діяльності в умовах складних і багатогранних ринкових відносин можливе лише за умови наявності добре підготовлених і кваліфікованих спеціалістів, які мають відповідну освіту або вищу освіту в сферах сучасного маркетингу, менеджменту, організації та техніки комерційної діяльності. Керівництво підприємствами повинні здійснювати кваліфіковані фахівці, такі як товарознавці-підприємці, економісти-менеджери та фінансисти, які мають глибокі знання в комерційних питаннях. Підприємство повинно створити комерційну службу, яку очолюватиме перший представник або комерційний директор [11, с. 312].

Одночасно, особливості комерційної діяльності, що базується на маркетинговому підході, спрямовані на максимальне повне задоволення потреб споживачів. Завдяки маркетингу, комерційні спеціалісти отримують важливу інформацію про те, які товари споживачі бажають придбати, з яких причин, за якою ціною, скільки вони готові заплатити, де попит на товар є найбільшим, а також де продажі продукції компанії можуть забезпечити максимальний прибуток [34; 45, с. 44].

Ефективна товарна політика є запорукою успіху будь-якого підприємства. Вона передбачає комплекс заходів, спрямованих на створення, розвиток та підтримку конкурентних продуктів. За допомогою інновацій компанії створюють нові товари або покращують існуючі, щоб задовольнити потреби споживачів. Забезпечення високої якості та безпеки продукції є ключовим фактором для завоювання довіри клієнтів. Оптимізація асортименту дозволяє компанії адаптуватися до змін ринку та пропонувати споживачам саме те, що їм потрібно. Створення сильного бренду допомагає виділитися серед конкурентів та створити лояльність клієнтів. А приваблива упаковка та ефективне позиціонування товару на ринку сприяють збільшенню продажів [20, с. 120].

Збутова політика є ключовим аспектом комерційної діяльності, і її значення сьогодні значно зростає. Це зумовлено тим, що товари, які користуються попитом у споживачів, повинні реалізовуватися таким чином, щоб

зменшити комерційні ризики. Кожен новий контракт укріплює позиції компанії на ринку та підвищує довіру до неї [51, с. 82].

Принципи управління підприємством залежать від різних факторів, зокрема від масштабів виробництва, профілю та технологій, характеру і обсягу виробленої продукції, а також від масштабів міжнародної діяльності [24, с. 244].

Кожне підприємство має свою унікальну систему управління, яка постійно розвивається та адаптується до мінливих умов ринку. Цей процес передбачає впровадження нових методів роботи, спрямованих на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та розширення ринків збуту [43, с. 114].

Основні методи покращення виробничо-комерційної діяльності сучасних підприємств можна визначити наступним чином [12; 55, с. 152; 61, с. 20]:

1. Посилення стратегічного планування, яке має включати розробку основних принципів і цілей розвитку підприємства, а також створення та реалізацію стратегій, що регулюють різні аспекти діяльності. Це охоплює бізнес-політику, маркетинг, інвестиції, розподіл ресурсів і структуру управління.

2. Впровадження управління якістю в менеджменті: менеджери та керівники підприємства повинні активно брати участь у бізнес-процесах, орієнтуючись на постійне задоволення потреб і очікувань споживачів. Загальна система управління якістю вимагає значних змін в організації та реалізації складних управлінських процесів, що призводять до радикальних перетворень у системі.

3. Впровадження єдиної системи управління якістю продукції та послуг, яка має на меті підвищення задоволеності споживачів, зміцнення корпоративного іміджу та репутації, збільшення кількості клієнтів, а також підвищення продуктивності праці та прибутковості.

4. Забезпечення інформаційної підтримки підприємств: створення нових можливостей для користувачів, організація автоматизованих процесів документообігу, формування інформації різного управлінського, комерційного та соціально-економічного характеру, виконання професійних завдань за

допомогою різних засобів та інструментів, а також можливість знаходження рішень.

Вдосконалення системи управління виробничо-комерційною діяльністю – це не просто зміна окремих елементів, а комплексна трансформація всієї організації. Кожен компонент системи – від виробництва до маркетингу – тісно взаємопов'язаний з іншими. Тому, для досягнення стійких результатів, необхідно розглядати підприємство як єдиний організм і вносити зміни в усі його складові. Лише системний підхід дозволить забезпечити синергетичний ефект і досягти поставлених цілей.

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

Специфіка комерційної діяльності, що базується на маркетинговому підході, орієнтована на максимально повне задоволення потреб споживачів. Завдяки маркетингу комерційні фахівці отримують важливу інформацію про те, які товари споживачі бажають придбати, з яких причин і за якою ціною, за що вони готові платити, а також де спостерігається найбільший попит на цю продукцію і де продажі можуть принести найбільший прибуток [36, с. 110].

Не всі ринки однакові. Щоб досягти успіху, компанії повинні вибрати той сегмент ринку, який найкраще відповідає їхнім можливостям та пропозиції. Маркетингові дослідження допомагають визначити цільову аудиторію, її потреби та вподобання. Завдяки цьому можна розробити ефективну маркетингову стратегію та зайняти свою нішу на ринку.

З маркетингової точки зору, комерційна діяльність має на меті досягнення конкретних цілей, базується на визначених принципах, виконує певні функції та використовує необхідні засоби і методи для організації роботи підприємства на ринку [54, с. 214].

Щоб споживач обрав продукт підприємства, а не конкурентів, він повинен мати чітке уявлення про його переваги. Торгова марка тут відіграє ключову роль.

Вона є своєрідним обіцячкою, яку виробник дає споживачу. Це може бути обіцянка високої якості, стильного дизайну, надійності або будь-якої іншої характеристики, яка важлива для цільової аудиторії. Коли споживач бачить знайому торгову марку, він вже має певні очікування щодо продукту, і якщо ці очікування підтверджуються, він з більшою ймовірністю зробить покупку. Крім того, торгова марка допомагає споживачеві відрізнити ваш продукт від конкурентів, спрощуючи процес вибору.

На сучасному етапі розвитку підприємств все більше значення має вдосконалення управлінських методів через впровадження маркетингових систем. Це зумовлено зростанням масштабів, складності та характеру діяльності підприємств, а також ускладненням процесу збуту продукції на внутрішніх і зовнішніх ринках. У цьому контексті розробка глобальної корпоративної стратегії, що ґрунтується на довгостроковому та стабільному виробництві окремих видів продукції для специфічних ринків у різних країнах, стає все більш актуальною [16, с. 26-27].

Узагальнюючи різноманітні аспекти виробничо-комерційної діяльності, підприємство вирішує такі завдання:

- закупівля матеріально-технічних ресурсів, включаючи сировину, матеріали та обладнання, а також постачання технологій і сировини;
- планування обсягу закуплених товарів з урахуванням очікуваного рівня прибутку;
- класифікація продукції та планування її збуту;
- організація процесу збуту продукції підприємства (комерційний збут);
- пошук і відбір найкращих партнерів для комерційної діяльності;
- оптова торгівля та комерційне посередництво у продажу товарів;
- роздрібна торгівля в рамках комерційної та посередницької діяльності [17, с. 59].

Основною метою виробничо-комерційної діяльності є процес виробництва, купівлі та продажу, тому в цьому контексті особливу увагу слід

приділити бухгалтерським, фінансовим та правовим аспектам роботи менеджерів підприємства:

- 1) встановлення ціни на товар, що забезпечує максимальний прибуток;
- 2) укладання та виконання контрактів і угод;
- 3) співпраця з постачальниками продукції;
- 4) організація процесу закупівлі та продажу товарів;
- 5) управління рухом продукції;
- 6) оцінка комерційних ризиків;
- 7) взаємодія з банками та фінансовими установами [9, с. 27].

Виробничо-комерційна діяльність – це комплекс взаємопов'язаних процесів, які починаються з виробництва товарів або послуг, продовжуються закупівлею необхідних ресурсів та завершуються реалізацією готової продукції. Всю цю діяльність супроводжують фінансові операції, метою яких є отримання максимального прибутку при дотриманні чинного законодавства.

Ведення підприємницької діяльності, що включає виготовлення продукції та споживчих товарів виробничо-технологічного призначення, вимагає залучення кількох складових бізнес-процесів: праці, предметів праці, знарядь праці тощо. Виробнича функція є ключовою для цього типу підприємництва і завершується створенням продукції, що призначена для ринку [22, с. 97].

Для досягнення максимального прибутку, всі підрозділи підприємства повинні працювати злагоджено, як єдиний механізм. Кожен співробітник повинен розуміти свою роль у загальному процесі і вносити свій внесок у досягнення спільних цілей. Саме тому організація виробничо-комерційної діяльності є одним з найважливіших аспектів управління підприємством. Вона передбачає не лише координацію роботи різних підрозділів, але й оптимізацію всіх процесів, від планування виробництва до реалізації готової продукції. Ефективна організація дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити витрати і, як наслідок, збільшити прибуток підприємства [18, с. 81].

З маркетингової точки зору, комерційна діяльність має на меті досягнення конкретних цілей, базується на певних принципах, виконує визначені функції та

використовує необхідні засоби і методи для організації діяльності підприємства на ринку (рис. 1.1).

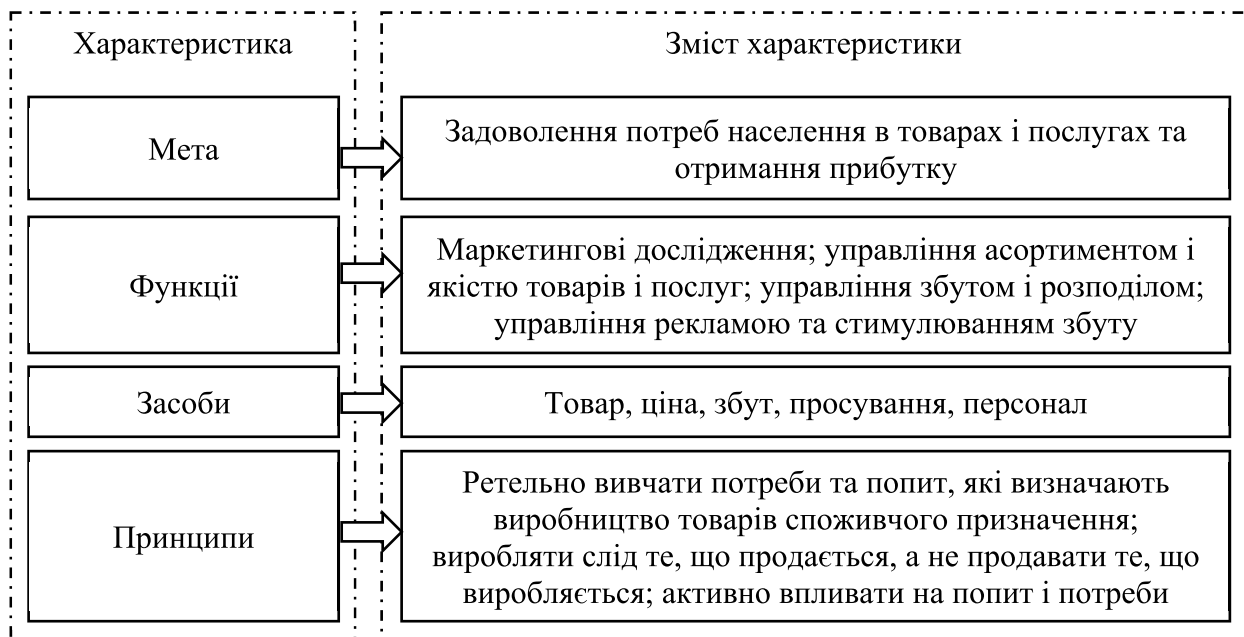


Рис. 1.1. Характеристика комерційної діяльності підприємств в умовах маркетингової орієнтації [14, с. 77]

Як видно з даних на рис. 1.1, комерційна діяльність виконує функцію маркетингу. Одним із ключових елементів комерційної діяльності підприємства є реалізація виготовленої продукції. Процес збуту можна охарактеризувати як персоналізований, прямий та інтерактивний шлях досягнення конкретних результатів, зокрема, продажу продукту в певному сегменті ринку. Основною метою комерційної діяльності є реалізація продукції, що забезпечує максимальний прибуток для підприємства. Продаж продукції є основою існування будь-якого господарюючого суб'єкта, адже лише після реалізації товарів та отримання прибутку суб'єкт досягає своєї основної мети, а капітал набуває грошової форми [42, с. 13].

На сьогоднішній день немає єдиної системи показників, яка б могла всебічно оцінити ефективність виробничо-комерційної діяльності підприємства. З огляду на специфіку та суть цієї діяльності, доцільно оцінювати ефективність окремих елементів.

1.2. Характеристика конкурентного середовища в аграрному секторі

Основні способи підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства можуть бути як внутрішніми (технології, обладнання, матеріали, працівники, організація та система, методи роботи, стиль управління тощо), так і зовнішніми (удосконалення державної, економічної, соціальної та демографічної політики, забезпечення належного розвитку виробничо-економічної інфраструктури тощо). Однак лише комплексне використання всіх елементів системи дозволяє досягти високих темпів зростання підприємства та підвищення ефективності його діяльності в цілому.

Конкуренція, як складова маркетингу, є процесом, що допомагає підприємствам досягати своїх цілей через постійне дослідження та розвиток цільових ринків. Це передбачає надання споживачам цінності та переваг, які краще задовольняють їхні потреби в порівнянні з конкурентами. З точки зору маркетингової концепції, конкуренція в бізнесі стає процесом, в якому компанії формують і використовують свої конкурентні переваги та управлінські стратегії для досягнення конкретних цілей на визначеному ринку протягом певного часу, дотримуючись чинного законодавства [47; 53, с. 182].

Конкуренція є ключовим механізмом взаємодії учасників ринку, що визначає економічну боротьбу за найвигідніші умови для інвестування капіталу, збільшення обсягів продажу продукції та отримання прибутку. Вона виступає як потужна сила, що спонукає підприємців прагнути до підвищення прибутковості шляхом удосконалення виробничих процесів, впровадження новітніх технологій, а також нових методів організації та управління, зокрема в сфері маркетингу. Конкуренція призводить до зменшення кількості слабких підприємств на ринку, водночас створюючи можливості для нових гравців, а також стимулює цей процес, «винагороджуючи» найуспішніші компанії максимальними прибутками через механізм ціноутворення [5, с. 111; 60, с. 17].

Історично поняття «конкуренція» еволюціонувало від примітивної боротьби за виживання до складної економічної системи взаємодії. Сьогодні

конкуренція – це цивілізована форма змагання, що регулюється законом. Вона є невід'ємною частиною ринкової економіки, стимулюючи підприємства до постійного розвитку та вдосконалення. Конкуренція відіграє роль природного відбору, визначаючи, які товари та послуги будуть затребувані на ринку. Завдяки конкуренції споживачі отримують ширший вибір товарів та послуг за більш доступними цінами (додаток В).

Виробничо-комерційна діяльність є способом реалізації економічних відносин, що виникли в умовах ринкової економіки [1, с. 19].

Ці відносини мають на меті комплексно стимулювати виробництво, забезпечувати динаміку попиту та сприяти обміну товарами і грошима. Таким чином, комерційна діяльність є об'єктивно необхідною складовою ринкової економіки, а її природа та зміст є досить складними.

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

Основна мета комерційної діяльності - забезпечення ефективного обміну товарами та послугами між виробником і споживачем. Цей процес включає в себе комплекс операцій, пов'язаних з купівлею, продажем, ціноутворенням, маркетингом та іншими аспектами торговельної діяльності. При цьому технічні аспекти, такі як доставка та зберігання товару, хоча і є важливими, але не є безпосередньою складовою комерційної діяльності [31, с. 140].

Комерційна діяльність аграрного підприємства є ключовим аспектом його функціонування та організації, що орієнтована на реалізацію процесу купівлі-продажу товарів з метою задоволення потреб населення та отримання прибутку.

У ринковій економіці підприємці мають право володіти майном, керувати своїми фінансами та прагнути до максимального прибутку. Вони можуть обирати найвигідніші способи інвестування та розвитку свого бізнесу, що стимулює конкуренцію та сприяє економічному зростанню..

Для успішної роботи в умовах економічної свободи бізнес має бути гнучким, вміти оцінювати ризики та будувати партнерські відносини на рівних.

Водночас, повна незалежність у бізнесі – це міф. Часто доводиться шукати компроміси та враховувати зовнішні фактори, такі як конкурентне середовище та законодавство [41, с. 20].

На сьогоднішній день комерція в Україні стала невід’ємною складовою агробізнесу, де важливим аспектом є реалізація виробленої продукції. Продаж – це процес перетворення товарів на гроші, що забезпечує задоволення потреб споживачів. Лише реалізуючи продукцію та отримуючи дохід, агропідприємство може досягти своєї основної мети, адже вкладений капітал набуває грошової форми [49].

У країнах з розвинутою ринковою економікою продовжує зростати частка продажів і комерційних операцій підприємств, які демонструють високу ефективність у виробничо-комерційній діяльності.

Щоб успішно реалізувати сільськогосподарську продукцію, необхідно провести глибоке дослідження ринку. Це дозволить зрозуміти потреби споживачів, розробити конкурентоспроможні продукти, встановити оптимальні ціни та вибрати найбільш ефективні канали збуту. Сучасний підхід до продажу сільськогосподарської продукції передбачає постійний моніторинг ринку та пошук нових можливостей для збільшення продажів [38, с. 47].

Основними характеристиками процесу продажу є:

- встановлення комерційних зв’язків з покупцем, що завершується підписанням договору купівлі-продажу;
- розробка стратегії продажів;
- оптимізація графіку доставки продукції та обслуговування клієнтів;
- облік проданої продукції;
- укладення угоди з покупцем та моніторинг його платоспроможності [10].

Комерційна діяльність – це не просто купівля-продаж товарів, а цілий комплекс заходів, що включають в себе управління, фінансові операції та юридичні аспекти. Всі ці елементи тісно переплітаються і впливають один на одного.

По-друге, всі учасники та елементи комерційної діяльності орієнтовані на взаємодію, що, в першу чергу, спрямоване на досягнення ефективного товаро-грошового обміну. Крім того, комерційна діяльність сприяє обміну товарами через бартерні, компенсаційні та інші види операцій.

По-третє, отримання прибутку не завжди є головним пріоритетом у системах комерційної діяльності, оскільки пріоритети можуть змінюватися в залежності від ринкових умов. Основними завданнями можуть бути інтеграція ринку, запобігання банкрутству, досягнення соціального впливу, міжнародна комерційна діяльність, а також отримання політичних вигод, в таких випадках прибуток може бути тимчасово відкладений.

По-четверте, комерційна діяльність має універсальне значення та шаблони для внутрішнього і міжнародного обміну. Вона не може бути обмежена лише внутрішніми чи міжнародними ринками. Таким чином, комерційна діяльність є міжнародним явищем, яке визнається як на національному, так і на міжнародному рівні [19, с. 504].

Збут готової продукції є лише одним із складових виробничо-комерційної діяльності аграрного підприємства. Іншим важливим аспектом є матеріально-технічне забезпечення, яке включає закупівлю ресурсів відповідно до ринкових умов. Важливість цих видів діяльності обумовлена тим, що реалізація продукції та матеріально-технічне забезпечення становлять два етапи процесу розподілу продукції. Матеріальне забезпечення агропідприємств за останні роки зазнало суттєвих змін.

У таких умовах при закупівлі матеріальних ресурсів підприємства повинні дотримуватися принципів цінової свободи, проявляти максимальну ініціативу та підприємливість, забезпечувати рівноправність партнерів у комерційних відносинах, враховувати економічну відповідальність під час закупівлі сировини, а також зважати на конкуренцію між постачальниками та економічні аспекти, обираючи вигідних постачальників [39, с. 95].

Закупівля сировини, так само як і реалізація готової продукції, повинна ґрунтуватися на маркетингових дослідженнях. Підприємство, здійснюючи

закупівлю матеріальних ресурсів, має дослідити ринок сировини, коливання цін, постачальників, витрати на постачання матеріалів, а також можливість ефективної заміни одного матеріалу іншим. Аналіз витрат є методом систематичного вивчення можливостей кожного матеріалу з метою зменшення витрат на всіх етапах виробництва високоякісної продукції [17, с. 57].

Маркетинг є невід'ємною частиною діяльності будь-якого сучасного аграрного підприємства. Він допомагає зрозуміти, які продукти та послуги потрібні споживачам, як їх правильно позиціонувати на ринку та як досягти максимального прибутку. Завдяки маркетингу аграрні підприємства можуть адаптуватися до змін ринку та залишатися конкурентоспроможними [28, с. 282].

На нинішньому етапі розвитку аграрної економіки сформовані необхідні умови для забезпечення ефективної роботи учасників аграрного ринку – товаровиробників, які не лише сприяють реалізації прийнятих рішень, а й забезпечують раціональні та ефективні моделі збуту і виробничі процеси [2, с. 80].

Таким чином, основні методи управління розвитком виробничо-комерційної діяльності сучасних аграрних структур можна визначити наступним чином:

1. Посилення стратегічного планування, яке має зосереджуватися на розробці основних принципів і цілей економічного розвитку, а також на створенні та реалізації стратегій, що регулюють різні аспекти корпоративної діяльності, зокрема в бізнесі, політиці, маркетингу, інвестиціях, розподілі ресурсів та управлінській структурі.

2. Впровадження системи управління якістю в менеджменті: менеджери та керівництво підприємства активно залучені до процесу управління, орієнтуючись на постійне задоволення потреб і очікувань споживачів. Звичайна система управління підприємством потребує значних змін в організації та реалізації складних управлінських процесів, що призводить до кардинальних змін у системі орієнтації підприємства.

3. Реалізація загальної системи управління якістю продукції, спрямованої на підвищення рівня задоволеності споживачів товарами та послугами, зміцнення іміджу та репутації організації, збільшення кількості споживачів, а також підвищення продуктивності праці та прибутку.

4. Інформаційне забезпечення в межах підприємства передбачає створення нових можливостей для користувачів, організацію автоматизованого документообігу, формування різноманітної адміністративної, комерційної та іншої інформації, а також можливість вирішення індивідуальних професійних завдань за допомогою різних засобів і інструментів.

Таким чином, виробничо-комерційна діяльність визначає основні переваги та недоліки підприємства, сегмент ринку, для якого призначений товар, а також формує цінову політику, напрями рекламної стратегії та методи просування товару на ринку.

Висновки до розділу 1

1. Підвищення ефективності аграрного підприємства – це складний процес, який вимагає одночасного впливу на різні фактори. З одного боку, потрібно оптимізувати внутрішні процеси: підбирати кваліфікованих працівників, мотивувати їх, вдосконалювати технології. З іншого боку, необхідно враховувати зовнішні умови: економічну ситуацію, соціальні зміни, державну політику. Тільки поєднання внутрішніх і зовнішніх зусиль дозволить досягти стійкого зростання.

2. Ефективне управління аграрним підприємством вимагає гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни на ринку. Це означає, що цілі, завдання та функції підприємства повинні постійно оновлюватися з урахуванням потреб споживачів. Системний підхід і використання маркетингових інструментів дозволяють підприємству краще розуміти своїх клієнтів і пропонувати їм саме те, що вони хочуть..

3. Для досягнення сталого розвитку аграрного підприємства необхідно створити сприятливі умови праці та ефективно організувати виробничі процеси. Саме від цього залежить, наскільки успішно підприємство буде виробляти та продавати свою продукцію.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досягнення маркетингових технологій і комерційної діяльності відкривають нові перспективи для підприємств з різними формами власності. Виробничо-комерційна діяльність є основним інструментом досягнення цілей, сформованих власниками, керівництвом і працівниками підприємства. Розглянемо детальніше функціональні характеристики аграрного підприємства (далі – Товариство), яке зареєстроване як юридична особа в державному реєстрі та має розрахунковий рахунок, печатку і штамп. Вся його господарська діяльність регулюється статутом, який визначає основні параметри та умови функціонування даного агроформування. Основним напрямком діяльності аграрного підприємства є вирощування таких культур, як кукурудза, соняшник, пшениця, соя, ячмінь та інші.

Товариство самостійно визначає свої перспективи розвитку, планує та реалізує діяльність, враховуючи попит на продукцію та послуги, а також потребу в забезпеченні виробничого і соціального прогресу та збільшенні доходів. Організаційна структура відображає управлінську структуру організації. В Товаристві функціонує соціальна сфера, яка контролюється фахівцями з охорони праці та соціальних питань, щоб забезпечити відповідність управлінських структур соціально-культурним умовам (додатки Ж-3).

Ринкова форма функціонування Товариства підвищує вимоги до внутрішніх механізмів управління, створюючи умови для отримання економічного прибутку, координації та адаптації до зовнішнього середовища, а також забезпечення належної конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства. Ефективність використання сільськогосподарських угідь має стратегічне значення для виробництва агропродукції.

Розглянемо забезпеченість Товариства земельними ресурсами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду Товариства,
2019-2023 рр., га**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Загальна земельна площа	5680,0	5690,0	5690,0	5690,0	5696,0	100,3
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	5658,0	5668,0	5668,0	5668,0	5678,0	100,4
рілля	5597,0	5609,0	5609,0	5609,0	5623,0	100,5

Після аналізу даних табл. 2.1 було встановлено, що в період з 2019-2023 роки відбулися незначні зміни у складі та структурі земельних ресурсів Товариства, що свідчить про збільшення використання земельної площі. Варто зазначити, що площа сільськогосподарських угідь підприємства зросла на 0,4 %, що становить 20,0 га.

Економічні перетворення в аграрному секторі України потребують нового, якісного кадрового потенціалу, здатного сприяти активному розвитку аграрного виробництва. Однак у сучасних умовах існують несприятливі фактори, які впливають на збереження та відтворення кадрового потенціалу, що є природним джерелом формування висококваліфікованої робочої сили в усіх сферах національного розвитку.

Динаміка забезпеченості Товариства трудовими ресурсами відображена в даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності трудових ресурсів Товариства, 2019-2023 рр., осіб

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	(+; -)	%
Середньорічна чисельність працівників	134	186	188	195	184	+50	137,3
у т. ч. у рослинництві	134	186	188	195	184	+50	137,3

Згідно з розрахунками, чисельність працівників Товариства протягом 2019-2023 рр. поступово зростала, і в 2023 р. досягла 184 осіб, що на 50 осіб

більше, ніж у 2019 р., – 134. Загальне збільшення чисельності працівників Товариства за цей період можна пояснити зростанням кількості працівників у рослинництві (на 50 осіб). Це свідчить про те, що підприємство розширює свою діяльність і потребує більшої кількості працівників у сфері рослинництва.

Досягнення позитивних фінансових результатів та орієнтація діяльності на їх покращення є основними цілями та завданнями аграрного бізнесу. Ефективність роботи Товариства відображається у фінансово-економічних показниках, які більш точно характеризують його фінансовий стан. Розглянемо динаміку виробничо-комерційної діяльності Товариства на основі даних табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності Товариства,
2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	159492,0	227449,0	333663,0	171697,0	277734,0	174,1
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	1190,2	1222,8	1774,8	880,5	1509,4	126,8
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	2813,9	4012,9	5886,8	3029,2	4894,0	173,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	142670,0	199136,0	188846,0	110962,0	189348,0	132,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-30803,0	9206,0	79397,0	52629,0	64134,0	-
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	-21,6	4,6	42,0	47,4	33,9	-

Результати розрахунків, наведені в табл. 2.3, свідчать про те, що у 2023 р., в порівнянні з 2019 р., обсяг виробництва товарної продукції у Товаристві зріс на 74,1 %, що становить 118242,0 тис. грн. Водночас, собівартість реалізованої продукції у 2023 р. досягла 189348,0 тис. грн, що на 46678,0 тис. грн або на 32,7 % більше, ніж у 2019 р.. Рівень рентабельності виробництва Товариства за цей період зріс: у 2019 р. рівень збитковості становив 21,6 %, тоді як у 2023 р. рівень

прибутковості досяг 33,9 %. Чистий збиток у 2019 р. склав 30803,0 тис. грн, що можна пояснити фактичними кредитними зобов'язаннями Товариства, несприятливою ринковою кон'юнктурою та непередбаченими втратами. Проте у 2023 р. агропідприємство отримало чистий прибуток у розмірі 64134,0 тис. грн.

У останні роки, в умовах ринкової економіки та системної трансформації, аграрні товаровиробники поглибили реалізацію питань, пов'язаних із розміщенням та спеціалізацією. Ці процеси мають розвиватися в гармонії з ринковими умовами та сучасними вимогами ведення господарства. Тому, спираючись на дані додатку И, розглянемо напрямок виробництва досліджуваного Товариства.

Додаток И та виконані розрахунки коефіцієнта спеціалізації ($K_c=0,264$) вказують на низький рівень спеціалізації підприємства аграрного сектору. Це пов'язано з тим, що Товариство зосереджене на виробництві зерново-технічних культур та наданні послуг у сфері сільського господарства. Відтак, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 34,0%, соняшнику – 18,7 %, сої – 13,4 %; озимої пшениці – 10,7 %, послуг сільського господарства – 17,3 % від загального обсягу грошових надходжень.

Процеси глобалізації мають неоднозначний вплив на динаміку продуктивності праці. З одного боку, вони сприяють впровадженню сучасних технологій і нових методів організації праці та виробництва, відкривають нові можливості для зайнятості та активізують інвестиції в людський капітал. З іншого боку, глобалізація викликає значну диференціацію розвитку окремих регіонів, експлуатацію дешевої робочої сили та структурне безробіття. Усе це призводить до дисбалансу в розвитку між країнами та регіонами, що залежить від різних показників і складових економічної системи.

Розглянемо показники продуктивності праці у досліджуваному Товаристві за допомогою даних наступної табл. 2.4.

Проаналізувавши дані табл. 2.4, необхідно зазначити, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) Товариства зріс з 159492,0 тис. грн до 277743,0 тис. грн, або на 74,1 %.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників продуктивності праці Товариства,
2019-2023 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	159492,0	227449,0	333663,0	171697,0	277734,0	174,1
в рослинництві	159492,0	227449,0	333663,0	171697,0	277734,0	174,1
на 1 середньорічного працівника	1190,23	1222,84	1774,80	880,50	1509,4	126,8
Чистий прибуток (+), збиток (-)	-30803,0	+9206,0	+79397,0	+52629,0	+64134,0	-
на 1 середньорічного працівника	-229,87	+49,49	+422,30	269,89	348,6	-

Зокрема, варто відзначити зростання чистого доходу від реалізації продукції на 1 середньорічного працівника за досліджуваний період, яке склало 26,8 %, за рахунок зростання темпів обсягу виробництва і реалізації аграрної продукції та зростання чисельності працівників, що зайняті у сільськогосподарському виробництві за період у 2019-2023 рр. Водночас, у 2019 р. чистий збиток Товариства склав 30803,0 тис. грн, проте вже у 2020-2023 рр. Товариство має прибуток у розмірі 9206,0 тис. грн, 70397,0 тис. грн, 52629,0 тис. грн та 64134,0 тис. грн відповідно. У цілому за досліджуваний період спостерігаємо позитивну тенденцію отримання чистого прибутку, а саме зростання складає 494937,0 тис. грн відповідно.

З аналізу видно, що з кожним роком займатися сільськогосподарським виробництвом стає дедалі важче, ризики зростають, проте водночас виникають нові можливості для розвитку.

Проаналізуємо динаміку виробництва сільськогосподарської продукції Товариства за допомогою даних табл. 2.5.

За даними наведеної табл. 2.5, з'ясовано, що виробництво сільськогосподарської продукції коливалося. Зокрема, спостерігається зростання виробництва соняшнику – у 2,7 рази або 42679,0 ц; озимої пшениці – у 1,1 рази або 33619,0 ц, сої – на 50,8 % або 13144,0 ц відповідно.

Таблиця 2.5

**Динаміка виробництва основних видів продукції Товариства,
2019-2023 рр., ц**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Пшениця озима	30831,0	13001,0	17179,0	34911,0	64450,0	у 2,1 рази
Кукурудза на зерно	58218,0	65267,0	73785,0	108945,0	60651,0	104,2
Ячмінь	14534,0	448,0	12013,0	10435,0	-	-
Горох	-	7991,0	9672,0	2100,0	2618,0	-
Соняшник	15997,0	4300,0	31848,0	30745,0	58676,0	у 3,7 рази
Соя	25855,0	22743,0	14450,0	12014,0	38999,0	150,8

Водночас, виробництво кукурудзи на зерно зазнало незначного зростання – 4,2 % або 2433,0 ц. Разом з тим, протягом 2020-2022 рр. спостерігається коливання виробництва ячменю та гороху. Ця ситуація у виробництві сільськогосподарської продукції свідчить про дотримання науково обґрунтованих сівозмін та про поглиблення спеціалізації в аграрному секторі.

Сучасні умови вимагають особливої уваги до формування та активізації діяльності інститутів ринкової інфраструктури, а також до створення ефективних маркетингових мереж для переміщення сільськогосподарської продукції від виробників до споживачів. Розглянемо обсяги реалізації сільськогосподарської продукції Товариства, використовуючи дані з табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка реалізації основної сільськогосподарської продукції Товариства,
2019-2023 рр., ц**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Пшениця озима	44960,0	46313,0	31881,0	14645,0	50964,0	113,4
Кукурудза на зерно	29272,0	60487,0	59452,0	29729,0	66740,0	у 2,3 рази
Ячмінь	14986,0	15367,0	12733,0	7010,0	4866,0	32,5
Горох	-	4935,0	8042,0	353,0	3069,0	-
Соняшник	23099,0	21816,0	44928,0	41291,0	36011,0	155,9
Соя	25212,0	29039,0	25213,0	862,0	41178,0	163,3

Так, розрахунки даних табл. 2.6 демонструють, що обсяг реалізації кукурудзи на зерно, сої, соняшнику, озимої пшениці зросли – у 1,8 рази або

37468,0 ц; на 63,3 % або 15966,0 ц; на 55,9 % або 12912,0 ц відповідно, що пояснюється відносно високою ціною на дану продукцію для Товариства.

Виключенням є зниження обсягу реалізації ячменя на 10120,0 ц або на 67,5 % у 2023 р. проти 2019 р. Для досягнення оптимальних результатів у реалізації сільськогосподарської продукції, Товариство повинно розширити як географію збуту, так і асортимент продукції. Це сприятиме швидшому переміщенню товарів від виробника до споживача. Крім загальних функцій посередництва, приватна посередницька діяльність відіграє важливу роль на продовольчих ринках. Ці організації намагаються адаптуватися до викликів, пов'язаних з регіональними бар'єрами та тіньовою торгівлею. Висока здатність до адаптації посередницьких структур дозволяє їм ефективно здійснювати як бартерну, так і платну торгівлю.

Розглянемо основні напрями збуту сільськогосподарської продукції Товариства, використовуючи рис. 2.1.



Рис. 2.1. Існуючі напрями збуту аграрної продукції Товариства, 2023 р.

Провівши аналіз рівня забезпеченості Товариства основними виробничими чинниками та вивчивши його фінансовий стан за період 2019-2023 рр., ми отримали можливість вдосконалити виробничо-комерційну діяльність Товариства і оцінити економічну ефективність впроваджених заходів.

Для ефективної реалізації аграрної продукції, найоптимальнішим варіантом для Товариства є отримання замовленого товару безпосередньо зі складу. Це дозволяє знизити витрати на організацію доставки замовлення та зменшити витрати на фінансування транспортних послуг.

Оцінемо ефективність роботи виробничо-комерційної діяльності Товариства в умовах сучасного господарювання, спираючись на наступний розділ магістерської дипломної роботи.

2.2. Виявлення чинників впливу на функціонування виробничо-комерційної діяльності підприємства

Сьогодні питання підвищення ефективності стратегічного планування набуває все більшої актуальності через нестабільність внутрішнього ринку та жорстку конкуренцію серед підприємств, що вимагає проведення відповідного стратегічного аналізу. Одним із ключових і дієвих інструментів стратегічного планування є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, а також загрози та можливості, що супроводжують діяльність підприємства.

SWOT-аналіз – це метод дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища агроформування. Він передбачає вивчення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища, що дозволяє зв'язати ці аспекти та розробити стратегію. Цю методологію аналізу впровадив М. Портер у контексті конкурентоспроможності компаній у різних галузях. Першим етапом SWOT-аналізу є оцінка сильних і слабких сторін сільськогосподарської виробничої діяльності, починаючи з найважливіших (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Сильні і слабкі сторони Товариства, 2019-2023 рр.

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

Наступним етапом SWOT-аналізу є виявлення та оцінка ринкових можливостей і загроз за допомогою матриці можливостей і загроз. Спочатку всі неконтрольовані фактори впливу були класифіковані на позитивні та негативні.

Список слабких і сильних сторін кожного агроформування є унікальним, проте такий аналіз в цілому є стислою, об'єктивною та суттєвою характеристикою досліджуваного Товариства.

Друга частина SWOT-аналізу полягає у вивченні зовнішнього середовища Товариства, яке складається з активних учасників і сил, що діють поза межами бізнесу та впливають на його здатність встановлювати та підтримувати стосунки зі споживачами. Основною метою зовнішнього аналізу є формулювання, оцінка та остаточний вибір стратегії серед альтернативних стратегічних рішень. Ці

рішення повинні бути націлені на використання можливостей і захист від загроз, що виникають внаслідок зовнішніх змін. Зокрема, будемо спиратися на дані з табл. 2.8.

Далі розподіляємо їх на дві категорії: «Сприятливі можливості» та «Зовнішні загрози». Обидва параметри оцінювалися за 10-бальною шкалою.

Зосередимося на найзначніших загрозах і найбільш перспективних можливостях для Товариства, які знаходяться у верхньому правому квадранті (пунктирна область). Цю інформацію слід врахувати при складанні матриці SWOT-аналізу.

Таблиця 2.8

**Аналіз сприятливих можливостей та зовнішніх загроз для Товариства,
2019-2023 рр.**

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

Після виконання попередніх етапів аналізу формується матриця SWOT, що відображає сильні сторони Товариства, потенційні напрямки розвитку, а також стратегії для зменшення загроз і подолання економічних недоліків. Кожному елементу присвоюються дві координати, які можна розмістити на осях матриці можливостей і загроз Товариства (додаток Е).

Таким чином, матриця має таку структуру: у верхньому лівому куті розміщені можливості, а в нижньому лівому – загрози, що виникають у зовнішньому середовищі Товариства. У верхній частині матриці, відповідно, представлені сильні та слабкі сторони сільськогосподарської виробничої діяльності.

Усі можливі комбінації загроз, можливостей, сильних і слабких сторін слід враховувати в кожній з чотирьох визначених областей. Встановлені зв'язки сприяють вибору стратегії. Тому, проаналізувавши поєднання сильних сторін, можливостей, загроз і слабких сторін зовнішнього середовища, пропонується вісім програм для всіх квадрантів, по дві програми для кожного з них (додаток Ж).

Розробка та впровадження стратегій, пов'язаних із господарською діяльністю, має на меті забезпечення розвитку Товариства, підвищення його конкурентоспроможності на ринку та досягнення високого рівня самоокупності.

Серед найслабших аспектів діяльності Товариства можна виділити, перш за все, проблеми в організації збуту, недостатньо чітко сформульовані цілі, відсутність ефективної стратегії розвитку та інструментів для конкурентної боротьби, незадовільний рівень кваліфікації працівників, зменшення ефективних систем стимулювання покупців, низьку якість продукції, а також високу зношеність основних засобів.

З огляду на це, при формуванні стратегії розвитку Товариства слід акцентувати увагу на його сильних сторонах та можливостях, що існують у навколишньому середовищі. Це дозволить зменшити ризики, пов'язані з зовнішніми загрозами, а також подолати вразливі аспекти. Таким чином, стратегічні переваги та можливості для розвитку Товариства включають:

сприятливе бізнес-середовище, яке забезпечує високий рівень підприємницької активності серед населення та створює умови для ефективної адаптації місцевої економіки до змін у економічних умовах;

конкурентні переваги в аграрній галузі;

зростання виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції на внутрішніх і зовнішніх ринках;

близькість до ринків збуту відкриває нові можливості для розвитку аграрного сектору;

сприятливі природно-кліматичні умови та великий потенціал земельних ресурсів як основа для розвитку аграрної сфери.

Перераховані елементи є специфічними обмеженнями та загрозами для діяльності Товариства: повномасштабна війна; загальна неврегульованість законодавчого забезпечення розвитку аграрної сфери; значна частка загального виробництва формується аграрним сектором, розвиток якого підлягає впливу численних об'єктивних і суб'єктивних чинників; швидкість структурних змін в економіці як ключовий показник соціально-економічного розвитку Товариства; обмежене впровадження інноваційних форм організації виробництва; вплив глобалізаційних процесів у сільському господарстві недостатньо захищає виробників від посилення конкуренції з боку іноземних компаній; енергоємність сільськогосподарського виробництва є досить високою через коливання цін на основні енергоносії на світових та внутрішніх ринках, повільний розвиток сфери послуг, а також значну потребу в інвестиціях.

Рівень стабільності та конкурентоспроможності аграрного сектору залишається недостатнім через ряд факторів: нестабільна цінова ситуація на ринках паливно-мастильних матеріалів (регіональних, національних, світових) також негативно впливає на цю галузь; низький рівень інтеграції аграрного сектору, зокрема обмежений розвиток вертикальних і горизонтальних зв'язків між виробниками сільськогосподарської продукції та переробними підприємствами, знижує потенціал розвитку сільського господарства.

Крім того, обмежене впровадження нових агротехнологій посилює

залежність кінцевих результатів діяльності від природно-кліматичних умов. У більшості випадків здійснюється лише первинна переробка сільськогосподарської продукції, а сектор закупівель розвинутий недостатньо. Також спостерігається порушення науково обґрунтованої спеціалізації в аграрному секторі, що стосується природно-кліматичних ресурсів та потенціалу земельних ресурсів, таких як родючість, продуктивність ґрунту, агрохімічні властивості, а також баланс гумусу та поживних речовин у сільському господарстві.

На цьому етапі діяльності Товариство має зосередитися на таких стратегічних завданнях:

- підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом активізації інноваційних та інвестиційних процесів;

- виявлення стратегічно важливих інвестиційних проєктів та джерел їх фінансування;

- ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства;

- реалізація енергозберігаючих заходів та оптимізація використання паливно-енергетичних ресурсів тощо.

Слід підкреслити, що ефективне управління виробничо-комерційною діяльністю Товариства повинно враховувати етапи життєвого циклу, стратегічні плани розвитку, а також фактори зовнішнього середовища. Одним із ключових завдань Товариства є аналіз і прогнозування взаємозв'язку маркетингового середовища та ринків сільськогосподарської продукції, що сприяє формуванню конкурентної позиції та узгодженню управлінських рішень з об'єктивними змінами зовнішнього середовища.

Отже, перспективи розвитку Товариства залежать від комплексної оцінки основних аспектів його можливостей. У процесі реалізації стратегії та ухвалення управлінських рішень керівництво Товариства спочатку аналізує фактори, що впливають на його діяльність у короткостроковій перспективі.

У цілому, варто відзначити, що під виробничо-комерційною діяльністю аграрних підприємств слід розуміти корпоративну діяльність, яка спрямована на

виявлення та задоволення споживчого попиту на продукцію (послуги) шляхом їх реалізації на ринку з метою отримання прибутку. У сучасному динамічному середовищі аграрного бізнесу підприємства стикаються з численними проблемами, серед яких підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності, встановлення комерційних відносин з партнерами, організація закупівлі матеріалів, збут сільськогосподарської продукції тощо.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що Товариство спеціалізується на вирощуванні зерново-технічних культур та наданні послуг у сільському господарстві. У зв'язку з цим, частка доходів від продажу кукурудзи на зерно становить 34,0%, соняшнику – 18,7%, сої – 13,4%, озимої пшениці – 10,7%, а послуг у сільському господарстві – 17,3% від загального обсягу грошових надходжень.

2. У 2023 р., в порівнянні з 2019 р., виробництво товарної продукції у Товаристві зросло на 74,1 %, що становить 118242,0 тис. грн. Водночас, собівартість реалізованої продукції у 2023 р. досягла 189348,0 тис. грн, що на 46678,0 тис. грн або на 32,7 % більше, ніж у 2019 р. Протягом цього періоду рівень рентабельності виробництва Товариства зріс: у 2019 р. рівень збитковості становив 21,6 %, тоді як у 2023 р. рівень прибутковості досяг 33,9 %. Чистий збиток у 2019 р. складав 30803,0 тис. грн, що свідчить про збитковість господарства. Однак у 2023 р. агропідприємство отримало чистий прибуток у розмірі 64134,0 тис. грн.

3. Проведений аналіз показав, що обсяги реалізації кукурудзи на зерно, сої, соняшнику та озимої пшениці зросли: кукурудзи – в 1,8 рази або на 37468,0 ц; сої – на 63,3 % або на 15966,0 ц; соняшнику – на 55,9 % або на 12912,0 ц відповідно. Це зростання можна пояснити відносно високими цінами на ці продукти для Товариства. Єдиним винятком стало зниження обсягу реалізації ячменю, яке скоротилося на 10120,0 ц або на 67,5 % у 2023 р. в

порівнянні з 2019 р.

4. Проведено аналіз структури реалізації аграрної продукції Товариства, результати якого свідчать про зростання частки переробних підприємств у каналах збуту агропродукції, що супроводжується зменшенням частки інших каналів. У 2023 р. 35,6 % озимої пшениці, 48,5 % кукурудзи на зерно та 13,8 % ячменю було реалізовано через альтернативні канали, переважно через торгових посередників. Протягом 2019-2023 рр. частка переробних підприємств у реалізації сої зросла на 70,4 %, зокрема досягнувши 71,1 % у 2023 році, а також 94,2 % для соняшнику та 64,2 % для озимої пшениці.

5. Використання SWOT-аналізу виявило, що для визначення привабливих напрямків виробничо-комерційної діяльності для Товариства важливими є: позитивна динаміка попиту на продукцію, темпи зростання галузі, вихід на нові ринки або сегменти, а також можливість впровадження ефективніших стратегій.

6. Серед загроз для Товариства слід зазначити: повномасштабну війну, посилення конкурентного тиску, агресивну поведінку конкурентів, законодавчі обмеження, появу нових гравців на ринку, незадовільний рівень розвитку сировинної бази, недостатню розвиненість інфраструктури, а також зростаючий вплив цін на покупців і постачальників.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями удосконалення управління виробничою діяльністю підприємства

Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства є одним із ключових чинників забезпечення виживання, стабільного розвитку бізнесу та зміцнення конкурентоспроможності на ринку, є запорукою досягнення високих результатів виробництва шляхом орієнтації на певний конкурентний стан. У результаті останній сприяє досягненню комерційних показників перших і характеризує їх якість. Для досліджуваного агроформування повинні бути характерні такі комерційні показники:

виробнича програма – виготовлення високоякісної сільськогосподарської продукції в асортименті та обсязі, які відповідають запитам споживачів і підкріплені платоспроможним попитом;

зменшення витрат на виробництво – зниження витрат на 1 грн продукції;

підвищення рентабельності сільськогосподарського виробництва;

зростання рівня платоспроможності підприємства та скорочення терміну оборотності оборотних коштів;

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

Некомерційні індикатори пропонують таку систему:

забезпечити виробництво сільськогосподарської продукції у необхідних обсягах;

створити відповідні умови праці та гарантувати безпечно працевлаштування працівників, навіть у міжсезонний період;

удосконалити механізми мотивації, надаючи можливості для професійного розвитку.

У сучасних умовах аграрні формування не можуть функціонувати ефективно без доступу до інформації про події у своїх ринкових секторах. Список показників може варіюватися в залежності від умов ведення господарства та результатів роботи окремих підприємств. Приклад плану основних показників ефективності сільськогосподарського виробництва, що підлягають аналізу, представлений у додатку 3.

Сьогодні ключовою умовою для досягнення раціонального розвитку сільськогосподарського виробництва є правильне розміщення посівів у сівозміні. На сучасному етапі функціонування вітчизняних аграрних підприємств реалізація діяльності та окремих бізнес-проектів неможлива без розробки та впровадження інновацій у процеси планування, управління та виробництва.

Практика показує, що використання надмірної площі може призвести до негативних наслідків, внаслідок чого економічно вигідно підвищується якість продукції та продуктивність. Згідно з дослідженнями, «частка зернових культур у загальному обсязі ріллі не повинна перевищувати 50-60%, а всі інші культури слід відносити до технічних або овочевих».

Світовий досвід успішних агропідприємств підтверджує, що ефективним рішенням існуючих проблем є ресурсозберігаюче виробництво, зокрема впровадження технологій Mini-till, Strip-till та No-till. Реалізація інноваційних технологій потребує ретельного вивчення та аналізу специфіки обраної технології, модернізації виробничих процесів, вдосконалення структур підприємства та організації його роботи. Перехід від традиційного до ресурсозберігаючого рослинництва слід здійснювати системно та послідовно.

Необхідно врахувати, що обрана технологія зможе повністю реалізувати свій потенціал лише за умови ретельного планування, обґрунтованого вибору ресурсозберігаючих технологій та суворого дотримання всіх етапів запланованого сільськогосподарського виробництва. Перехід на нові ресурсозберігаючі методи виробництва сприятиме покращенню якості продукції, збільшенню врожайності сільськогосподарських культур,

збереженню та відтворенню родючості ґрунтів, а також раціональному використанню та накопиченню вологи. Ефективне використання всіх земельних, трудових, матеріальних ресурсів і технічних засобів підприємства протягом усього виробничого циклу є важливим. Техніка і технології є ключовими ресурсами для підвищення конкурентоспроможності аграрної економіки, оскільки вони забезпечують ефективне застосування сучасних технологій, що дозволяє значно підвищити продуктивність виробництва та зменшити витрати на матеріально-технічні ресурси.

У сучасних економічних умовах особливо варто звернути увагу на технології Mini-till та No-till. Ці технології допомагають зменшити витрати на вирощування сільськогосподарських культур та сприяють екологічному землеробству.

Ми пропонуємо впровадження сучасних прогресивних технологій мінімальної обробки ґрунту та дрібного точного землеробства в сільськогосподарське виробництво. Ці технології не лише зменшують техніко-технологічний вплив на ґрунт під час обробки, але й підвищують економічну ефективність виробничого процесу завдяки зниженню технічного навантаження, зменшенню витрат на паливо та загальних витрат.

Переваги використання технології обробки ґрунту Mini-till можна визначити наступним чином: збереження поживних речовин у ґрунті завдяки накопиченню органічної речовини; підвищення родючості ґрунту на 45 % протягом 5-7 років; тривале застосування ресурсозберігаючої технології Mini-till сприяє поступовому зменшенню ущільнення ґрунту; використання комплексних методів обробки, зменшення кількості проходів техніки та збереження вологи в ґрунті; зниження залежності продуктивності від опадів; з часом зменшується потреба в гербіцидах і мінеральних добривах.

Слід враховувати можливі недоліки впровадження ресурсозберігаючих технологій обробки ґрунту. До них належать:

висока вартість та потреба в щорічному використанні гербіцидів;

необхідність виділення коштів на оновлення механічного парку тракторів

на більш потужні та сучасні моделі;

підвищений ризик захворювань рослин;

потреба у використанні добавок (активних засобів для пригнічення бур'янів без застосування гербіцидів). Нами розроблено перелік необхідних витрат та проведено економічні розрахунки, як основу для аналізу доцільності впровадження Mini-till -технології в Товаристві (орієнтовна площа 4254,0 га) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

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

Показники	Існуюча технологія	Нульова технологія (Mini-till)
Площа яка використовується для посіву, га	4254,0	4254,0
Загальна кількість тракторів на підприємстві, од.	15	8
Загальна кількість техніки, що застосовується, од.	71	30
Капітальні вкладення, тис. грн	18711,00	12909,10
Витрати паливно-мастильних матеріалів, т	278,1	121,4
Виробничі витрати, тис. грн	19904,10	15136,20
Загальна кількість витрат на добрива та гербіциди, тис. грн	2056,8	1528,4
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	25170,10	25170,10
Валовий дохід, тис. грн	5267,10	10034,20
Рентабельність виробництва, %	26,4	66,4
Рентабельність реалізації, %	20,8	39,8
Чистий прибуток, тис. грн	2256,10	7481,10
Термін окупності капітальних вкладень, років	8,4	1,8

Аналіз даних, представлених у табл. 3.1, підтверджує доцільність щодо впровадження інноваційних технологій. При цьому, загальний термін окупності капіталовкладень, враховуючи витрати на оновлення машино-тракторного парку, а також витрати на добрива, паливо та гербіциди для розрахункової площі в 4254,0 га, для традиційної технології становить 8,4 роки. При цьому капіталовкладення складатимуть 18711,00 тис. грн, валовий дохід досягне 5267,10 тис. грн, рентабельність виробництва становитиме 26,4 %, а рентабельність реалізації продукції – 20,8 %.

Одночасно, для технології Mini-till термін повернення капіталовкладень

становитиме 1,8 року, якщо капітальні інвестиції складуть 12909,10 тис. грн, валовий дохід Товариства досягне 10034,20 тис. грн, рентабельність виробництва становитиме 66,4 %, а рентабельність реалізації зросте до 39,8 %.

Однак варто звернути увагу на проблеми, пов'язані із застосуванням технології Mini-till. Серед них: відсутність чітких рекомендацій при переході на нову технологію; потреба в суттєвій модернізації сільськогосподарської техніки або оренді необхідного обладнання; вимога значних інвестицій; необхідність врахування специфіки ґрунту; а також ризик погіршення властивостей і умов ґрунту та культур.

Впровадження інноваційних технологій в Товаристві повинно сприяти підвищенню якості продукції, аналізу причин інноваційної динаміки, створенню умов для безперервного відтворення виробництва та забезпеченню стратегічних змін у споживчому попиті та продукції. Однак впровадження ресурсозберігаючих технологій у землеробстві може стикатися з труднощами адаптації до вітчизняних умов. Ці умови включають значні фінансові витрати, недостатню підтримку з боку держави, необхідність оновлення механічного тракторного обладнання та впровадження інноваційних технологій.

Ключовим елементом покращення управління виробничо-комерційною діяльністю Товариства 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 Товариства розташовані три складські приміщення.

Необхідно розробити план транспортування аграрної продукції від складів Товариства до трьох покупців: ПП «Агро-Полтава-Плюс», ТОВ «Шум-ЛТД» та ПП «Агро-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 Товариства зі складів до трьох дрібнооптових покупців (рис. 3.1).

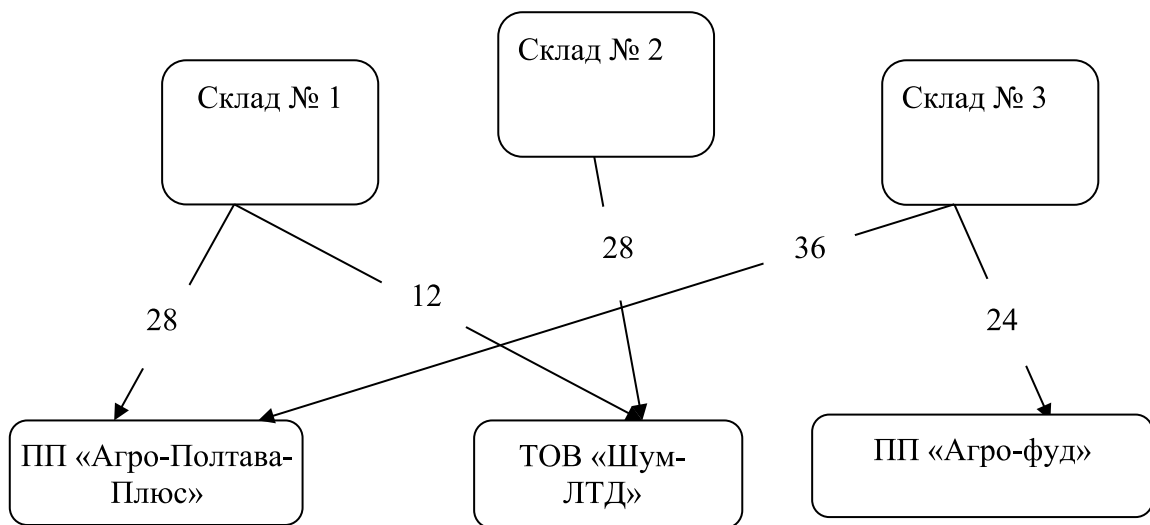


Рис. 3.1. Оптимізований план перевезень продукції Товариства зі складів до корпоративних покупців, 2025-2026 рр.

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

Отже, мінімальний обсяг транспортних робіт для споживачів становитиме 6592,00 т-км відповідно до запропонованого плану перевезень продукції (додаток И). Таким чином, в результаті проведеного аналізу в дослідженні були виявлені основні проблеми, пов'язані з управлінням виробничо-комерційною діяльністю Товариства. На основі цього були представлені відповідні напрямки вдосконалення формування та забезпечення управління цією діяльністю.

Відповідно, важливим завданням прискорення розвитку вітчизняної економіки є забезпечення ефективної комерційної діяльності підприємств аграрного сектору. Для підвищення ефективності комерційної діяльності Товариства, враховуючи особливості здійснення цієї діяльності в сучасних умовах господарювання, необхідно застосовувати клієнтоорієнтований маркетинговий підхід до розробки стратегії комерційної діяльності, зважаючи на її високу загальну ефективність. Як додатковий метод можна застосувати конкурентоцентричний підхід, використовуючи найбільш ефективний досвід поведінки підприємств-конкурентів по відношенню до споживачів, але в межах цільового ринку.

3.2. Перспективні шляхи удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства

Сільське господарство має вирішити проблему вибору конкурентоспроможної стратегії управління підприємством для зміцнення своїх позицій на існуючих ринках за рахунок диверсифікації продукції, відшкодування витрат та отримання достатнього прибутку для подальшого розвитку. Відомо, що агроформування наразі не акцентує увагу на розширенні асортименту. Тому для його розвитку важливо зосередитися на стимулюванні попиту. Перед реалізацією продукції слід провести маркетингове дослідження, яке охоплює характеристики продукту, цінову політику, методи стимулювання збуту та розповсюдження. Це допоможе підвищити конкурентоспроможність, збільшити прибутковість та розширити частку на ринку.

Оптова торгівля об'єднує практично всі сектори національної економіки, а також підприємства і організації, які займаються матеріальним виробництвом і торгівлею. Вона охоплює етапи переміщення товару від виробника до роздрібного продавця. Швидкі зміни в асортименті продукції та одноразовий характер споживання вимагають встановлення короткострокових ділових

відносин, проте в більшості випадків довгострокові партнерства є більш економічно вигідними.

Ми пропонуємо два основні методи гуртової реалізації продукції Товариства: виконання замовлень та продаж на вільному ринку (додаток М).

Організація прямих довгострокових економічних зв'язків сприяє формуванню переваг для Товариства:

звільняє сторони від необхідності укладення річних контрактів на постачання (контракти укладаються на кілька років);

забезпечує регулярне коригування сортів продукції та щоквартальні терміни доставки;

сприяє розвитку технологій виробництва (вирощування) сільськогосподарської продукції для підвищення її якості;

дозволяє узгоджувати графіки виробництва сільськогосподарської продукції з зацікавленими господарствами..

Концептуальні основи створення та впровадження системи управління виробничо-комерційною діяльністю в основному формуються з урахуванням специфіки роботи аграрного сектору (додаток Н).

Основними складовими стратегії управління виробничо-комерційною діяльністю є базові методи досягнення продуктивності та ефективності, які є частиною загальної стратегії підприємства.

Відтак, їх взаємозв'язок розглядається як інструмент для узгодження управлінських рішень у процесах оптимізації, планування, раціоналізації та контролю управління виробничо-комерційною діяльністю Товариства.

Суть і напрямок управління цією діяльністю становлять основу цілісності рішень, що ухвалюються на всіх рівнях управління.

Таким чином, налагодження ефективної координації основних завдань управління виробничо-комерційною діяльністю сприятиме орієнтації Товариства на розвиток і використання певних конкурентних переваг, а також на задоволення вимог підприємства через забезпечення стабільної конкурентної позиції. У сучасній економіці питання організації виробничо-комерційної

діяльності є надзвичайно важливими, а їх розвиток відкриває доступ до більш широких можливостей.

Усі процеси, що відбуваються в аграрних підприємствах, повинні бути чітко регламентованими. Їх виробничо-комерційна діяльність сприятиме встановленню зворотних зв'язків з ринком та наданню суб'єктам управління інформації про стан і результати роботи сільськогосподарських ринків, а також про діяльність усіх учасників ринку, конкурентів і зацікавлених сторін.

Водночас у процесі аналізу діяльності Товариства були виявлені наступні проблеми, на які необхідно звернути увагу та усунути в першу чергу (додаток П):

Однією з ключових проблем у організації виробничо-комерційної діяльності Товариства є недостатня кадрова забезпеченість. У Товаристві немає жодного співробітника, який би мав достатній рівень знань у сфері комерційного менеджменту, необхідні навички та досвід роботи в цій галузі. Для вирішення цієї проблеми необхідно: підвищити кваліфікацію наявного персоналу в комерційному управлінні шляхом участі у тренінгах, навчання на практиці в провідних компаніях та стажування;

залучати студентів навчальних закладів до виконання проектних завдань;
регулярно здійснювати оцінку трудових ресурсів підприємства.

Одним із найдієвіших методів обміну знаннями, а також набуття і розвитку компетенцій є стажування та курси підвищення кваліфікації.

Стажування – це форма навчання, що проходить безпосередньо на робочому місці, метою якого є здобуття практичних навичок і нового досвіду для виконання обов'язків, які не входять до основної посади.

Головною проблемою організації практики в Товаристві є нестабільність багатьох практичних аспектів, пов'язаних з умовами проходження стажування. Основні питання, що виникають під час стажування, стосуються визначення характеру навчального процесу, наявності стажерів відповідного рівня, створення окремого робочого місця для стажування, оплати праці та відбору стажерів.

У табл. 3.4 наведено перелік курсів підвищення кваліфікації для

менеджерів та їх вартість.

Таблиця 3.4

Рекомендований перелік курсів з підвищення кваліфікації для працівників Товариства, 2025-2027 рр.

Курси з підвищення кваліфікації	Місце проведення	Відповідальний	Вартість навчання 1 тижня, грн
Тривалість – 14 днів			
Курс торгового представника (постановка системи продажів, переговори, телефонні продажі)	Міжнародна Школа Кореспондентського і Дистанційного Навчання, Київ	Заступник директора	2,1
Курс «Менеджмент в комерції»	Навчальний центр «Розвиток», Кременчук	Відділ кадрів	1,4
Тривалість – 21 день			
Курс менеджерів із продажу	Навчальний центр «ІнфоТех», Полтава	Заступник директора	3,8
Тривалість – 30 днів			
Курс «Менеджер з продажів»	Міжнародна Школа Навчання, Київ	Відділ кадрів	2,0

Згідно з даними табл. 3.4, курси можна підібрати відповідно до профілю та інтересів кожного працівника. Вартість курсів коливається.

Важливим елементом організації виробничого навчання та підвищення кваліфікації є його тривалість і регулярність. Дослідження показують, що «середній цикл підвищення кваліфікації в аграрному секторі української економіки в 10 разів нижчий за встановлену норму». Для підтримки високого рівня конкурентоспроможності працівників кожен з них повинен проходити курси підвищення кваліфікації або стажування не рідше ніж раз на п'ять років. Однак цей термін може бути змінений в залежності від динаміки технологічних та організаційних змін Товариства.

Для підвищення загальної ефективності кадрової стратегії Товариства всі етапи професійного розвитку працівників (базове навчання, професійне та непрофесійне навчання, курси підвищення кваліфікації, самостійна підготовка) повинні бути узгоджені між собою та логічно структуровані, що сприяє професійному зростанню фахівців.

Одночасно лише чітка організація системи виробничого навчання та злагоджена робота всіх складових дозволять Товариству забезпечити конкурентоспроможні кадри та реалізовувати інноваційні стратегії розвитку за їхньою участю.

Для вирішення цієї проблеми та оптимізації процесів управління виробничо-комерційною діяльністю Товариства рекомендується створити відповідну систему, яка буде складатися з взаємопов'язаних елементів. Її ефективне використання сприятиме адаптації.

Для цього доцільно створити спеціальний фонд для фінансування професійного навчання, до якого входитимуть не лише внески власника, а й кошти, що повертаються від працівників, які не виконали своїх зобов'язань після певного терміну роботи в Товаристві.

В результаті аналізу організаційної структури Товариства виявлено відсутність комерційного відділу та менеджера з комерційної діяльності. виправлення цієї ситуації є першим і найважливішим кроком до покращення роботи Товариства в сучасних умовах.

Відсутність комерційного відділу та посади менеджера з комерційної діяльності Товариства, зумовлена нерозумінням керівництвом переваг створення такого підрозділу. В Товаристві комерційною діяльністю займаються головний економіст і заступник директора, а також окремі спеціалісти, які виконують посередницькі функції.

Для створення окремого відділу рекомендуємо розглянути два варіанти: перший – впровадження нової посади менеджера з комерційної діяльності, або другий – залучення зовнішнього експерта, який зможе виконувати ті ж завдання.

Слід зазначити, що створення нової посади в Товаристві є досить витратним і тривалим процесом. Якщо дії керівництва Товаристві в цьому напрямку будуть непослідовними, то доцільність і необхідність введення нових посад можуть бути переглянуті.

Серед переваг залучення зовнішніх фахівців можна виділити:

- можливість використання практичного досвіду та знань окремих

спеціалістів, які були набуті під час співпраці з іншими компаніями;

- співробітники професійних організацій, як правило, мають більший досвід у вирішенні комерційних питань у порівнянні з спеціалістами Товариства, що робить роботу сторонніх експертів зазвичай більш ефективною, а їхні послуги можуть бути дешевшими;

- на відміну від працівників Товариства, ці зовнішні експерти є незалежними та неупередженими, що забезпечує отримання об'єктивної оцінки поточної ситуації;

- якщо робота експерта виявиться неякісною, контракт може бути розірвано, тому зовнішній експерт змушений виконувати свої обов'язки на високому рівні.

Сьогодні аграрне підприємство може виконувати всі комерційні функції за допомогою однієї особи – зовнішнього спеціаліста. До його обов'язків належать:

- вивчення та аналіз ринкових умов;
- оцінка діяльності основних конкурентів;
- дослідження споживчої поведінки;
- формування асортименту аграрної продукції;
- управління та оцінка конкурентоспроможності аграрних товарів;
- організація рекламних кампаній та сервісного обслуговування споживачів.

Розглянемо приблизний список витрат на створення нової посадки в Товаристві та залучення зовнішнього спеціаліста (табл. 3.5).

Аналіз даних з табл. 3.5 показує, що витрати на створення нової посадки для Товариства за рік становитимуть 253,00 тис. грн, тоді як на залучення фахівця витрати складуть 185,00 тис. грн, оскільки Товариству не потрібно нести витрати на обслуговування робочого місця та інші витрати.

Одним із напрямків комерційної діяльності Товариства є стимулювання збуту. Його мета полягає в заохоченні споживачів до придбання певних видів продукції, при цьому він відрізняється від реклами, особистого продажу та інших форм просування. Продаж аграрної продукції залежить від багатьох чинників,

серед яких види продукції, що пропонуються Товариством, їхня якість, ціна та ринкові сегменти.

Таблиця 3.5

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

Статті витрат	Витрати на введення нової штатної одиниці, тис. грн	Витрати на залучення фахівця, тис. грн
Витрати на створення підрозділу		
Ремонт приміщення	20,00	-
Меблі	76,50	-
Обчислювальна й офісна техніка	31,00	-
Засоби зв'язку	5,00	5,00
Усього	132,50	5,00
Річні витрати операційної діяльності		
Витрати на персонал (зарплата, страхування, відрядження, навчання)	98,00	180,00
Канцтовари й офісний папір	5,00	-
Господарські товари	2,50	-
Інтернет	11,00	-
Експлуатаційні послуги	4,00	-
Усього	120,50	180,00
Разом	253,00	185,00

Для успішного функціонування на ринку Товариство повинно зосереджуватися на комерційній діяльності. Адже без споживачів ефективна робота бізнесу є неможливою. Стабільна комерційна політика, в свою чергу, потребує тісної співпраці між усіма підрозділами Товариства.

У сучасних динамічних умовах бізнес-середовища діяльність Товариства має бути орієнтована на максимізацію прибутку, незалежно від рівня задоволення та подальшої зацікавленості споживачів у продукції підприємства.

Організація комерційної діяльності в Товаристві включає в себе:

- 1) залучення спеціаліста з комерційної діяльності та подальше вдосконалення цього напрямку;
- 2) створення сприятливих умов для нового фахівця та забезпечення його максимальної ефективності;
- 3) налагодження ефективного каналу взаємодії спеціаліста з іншими підрозділами Товариства.

Найважливішим фактором розвитку Товариства є правильно обрана стратегія, а також кваліфікація працівників, зокрема провідних спеціалістів. Додатково, для ефективного функціонування Товариства необхідно враховувати діяльність конкурентів на ринку, постійно впроваджувати технологічні нововведення у виробництво, а також однією з ключових задач є коректне визначення потреб споживачів як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Наступною проблемою є недостатній рівень і обсяг ринкової інформації.

Відтак, Товариству доцільно розробити інформаційну систему, яка сприятиме швидшому отриманню та обробці інформації, а також дозволить відстежувати зміни в динамічному бізнес-середовищі та своєчасно отримувати дані про його стан.

Експерти також відзначають, що очікується приріст чистого прибутку приблизно на 20,0 % за умови вдосконалення системи управління комерційною діяльністю агроформування (табл. 3.6).

Аналіз даних з табл. 3.6 підтвердив необхідність залучення спеціаліста з комерційної діяльності, оскільки всі показники прогнозованої економічної ефективності зросли на 15,0-20,0 %. Зокрема, за умов залучення такого фахівця прогнозований чистий дохід становитиме 330736,0 тис. грн, чистий прибуток – 76994,8 тис. грн.

Таблиця 3.6

Прогнозна економічна ефективність залучення фахівця з комерційної діяльності Товариства, 2023-2025 рр.

Показники	До залучення спеціаліста	З кваліфікованим спеціалістом	Відхилення, (+, -)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	277734,0	330736,0	+53002,0
Чистий прибуток, тис. грн	64134	76994,8	+12860,8
Рівень рентабельності виробництва, %	33,9	43,1	+9,2
Рівень рентабельності продаж, %	23,1	23,3	+0,2

Водночас, відхилення рівня рентабельності виробництва може скласти 9,2 %. Тоді як рівень рентабельності продаж зросте із 23,1 % до 23,3 % відповідно.

Це зумовлено коливаннями цін на продукцію, яка приносить найбільший дохід Товариству, зокрема на озиму пшеницю, сою, соняшник та кукурудзу, що реалізуються на умовах відстрочки платежу. Це, в свою чергу, сприятиме формуванню додаткового прибутку.

Одним із факторів, що можуть сприяти збільшенню обсягів продажів продукції для Товариства, є співпраця з посередниками за запропонованою нами системою знижок. Також важливими є збільшення надходжень завдяки ціновим методам стимулювання в залежності від обсягу, вихід на нові ринки збуту, цілеспрямований пошук посередників, робота з клієнтами та використання сучасних технологій.

Таким чином, для досягнення вигоди Товариству потрібно ретельно працювати над підбором фахівця з комерційної діяльності, досвідченого спеціаліста, який буде уважно ставитися до поставлених завдань.

Висновки до розділу 3

1. Концептуальні основи формування та реалізації управління виробничо-комерційною діяльністю значною мірою залежать від специфіки роботи аграрного сектору. Водночас, при їх визначенні важливо враховувати ключові аспекти загальної корпоративної стратегії, а також баланс заходів виробничо-комерційної діяльності на всіх рівнях управління, а також способи підтримки динамічного функціонування господарської системи.

2. Аналіз даних підтвердив необхідність залучення спеціаліста з комерційної діяльності для Товариства, оскільки всі показники прогнозованої економічної ефективності зростуть на 15,0-20,0 %. Зокрема, за умов залучення такого фахівця прогнозований чистий дохід становитиме 330736,0 тис. грн, чистий прибуток – 76994,8 тис. грн. Водночас, відхилення рівня рентабельності виробництва може скласти 9,2 %. Тоді як рівень рентабельності продаж зросте із 23,1 % до 23,3 % відповідно.

3. Використання методів стимулювання при роботі з гуртовими покупцями дозволить Товариству в середньому збільшити обсяги продажу аграрної продукції на 17,0 % у порівнянні з 2023 р.

4. Обґрунтовано доцільність впровадження технології Mini-till для Товариства, при цьому термін окупності капіталовкладень складатиме 1,8 року, за умови що капітальні вкладення складатимуть 12909,10 тис. грн, валовий дохід підприємства буде дорівнювати 10034,20 тис. грн, рентабельність виробництва складе 66,4 %, а рентабельність реалізації збільшиться до 39,8 %.

5. Рекомендується зосередити організацію комерційної діяльності в Товаристві на залученні спеціаліста з комерційної діяльності; створенні умов для нового працівника та забезпеченні його максимально ефективного функціонування тощо. Було розроблено оптимальний план перевезень продукції до споживачів, що передбачає мінімальний обсяг транспортних робіт.

ВИСНОВКИ

1. Шляхи підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства можуть бути як внутрішніми (ефективний відбір, мотивація, організація системи навчання персоналу, вдосконалення форм і методів роботи тощо), так і зовнішніми (економічна, соціальна, нормативна, демографічна політика), а також забезпеченням належного розвитку виробничо-господарської інфраструктури.

2. Встановлено, що Товариство спеціалізується на вирощуванні зерново-технічних культур та наданні послуг у сільському господарстві. У зв'язку з цим, частка доходів від продажу кукурудзи на зерно становить 34,0%, соняшнику – 18,7%, сої – 13,4%, озимої пшениці – 10,7%, а послуг у сільському господарстві – 17,3% від загального обсягу грошових надходжень.

3. У 2023 р., в порівнянні з 2019 р., виробництво товарної продукції у Товаристві зросло на 74,1 %, що становить 118242,0 тис. грн. Водночас, собівартість реалізованої продукції у 2023 р. досягла 189348,0 тис. грн, що на 46678,0 тис. грн або на 32,7 % більше, ніж у 2019 р. Протягом цього періоду рівень рентабельності виробництва Товариства зріс: у 2019 р. рівень збитковості становив 21,6 %, тоді як у 2023 р. рівень прибутковості досяг 33,9 %. Чистий збиток у 2019 р. складав 30803,0 тис. грн, що свідчить про збитковість господарства. Однак у 2023 р. агропідприємство отримало чистий прибуток у розмірі 64134,0 тис. грн.

4. Проведений аналіз показав, що обсяги реалізації кукурудзи на зерно, сої, соняшнику та озимої пшениці зросли: кукурудзи – в 1,8 рази або на 37468,0 ц; сої – на 63,3 % або на 15966,0 ц; соняшнику – на 55,9 % або на 12912,0 ц відповідно. Це зростання можна пояснити відносно високими цінами на ці продукти для Товариства. Єдиним винятком стало зниження обсягу реалізації ячменю, яке скоротилося на 10120,0 ц або на 67,5 % у 2023 р. в порівнянні з 2019 р.

5. Проведено аналіз структури реалізації аграрної продукції Товариства,

результати якого свідчать про зростання частки переробних підприємств у каналах збуту агропродукції, що супроводжується зменшенням частки інших каналів. У 2023 р. 35,6 % озимої пшениці, 48,5 % кукурудзи на зерно та 13,8 % ячменю було реалізовано через альтернативні канали, переважно через торгових посередників. Протягом 2019-2023 рр. частка переробних підприємств у реалізації сої зросла на 70,4 %, зокрема досягнувши 71,1 % у 2023 році, а також 94,2 % для соняшнику та 64,2 % для озимої пшениці.

6. Використання SWOT-аналізу виявило, що для визначення привабливих напрямків виробничо-комерційної діяльності для Товариства важливими є: позитивна динаміка попиту на продукцію, темпи зростання галузі, вихід на нові ринки або сегменти, а також можливість впровадження ефективніших стратегій.

7. Серед загроз для Товариства слід зазначити: повномасштабну війну, посилення конкурентного тиску, агресивну поведінку конкурентів, законодавчі обмеження, появу нових гравців на ринку, незадовільний рівень розвитку сировинної бази, недостатню розвиненість інфраструктури, а також зростаючий вплив цін на покупців і постачальників.

8. Концептуальні основи формування та реалізації управління виробничо-комерційною діяльністю значною мірою залежать від специфіки роботи аграрного сектору. Водночас, при їх визначенні важливо враховувати ключові аспекти загальної корпоративної стратегії, а також баланс заходів виробничо-комерційної діяльності на всіх рівнях управління, а також способи підтримки динамічного функціонування господарської системи.

9. Аналіз даних підтвердив необхідність залучення спеціаліста з комерційної діяльності для Товариства, оскільки всі показники прогнозованої економічної ефективності зростуть на 15,0-20,0 %. Зокрема, за умов залучення такого фахівця прогнозований чистий дохід становитиме 330736,0 тис. грн, чистий прибуток – 76994,8 тис. грн. Водночас, відхилення рівня рентабельності виробництва може скласти 9,2 %. Тоді як рівень рентабельності продаж зросте із 23,1 % до 23,3 % відповідно.

10. Використання методів стимулювання при роботі з гуртовими

покупцями дозволить Товариству в середньому збільшити обсяги продажу аграрної продукції на 17,0 % у порівнянні з 2023 р.

11. Обґрунтовано доцільність впровадження технології Mini-till для Товариства, при цьому термін окупності капіталовкладень складатиме 1,8 року, за умови що капітальні вкладення складатимуть 12909,10 тис. грн, валовий дохід підприємства буде дорівнювати 10034,20 тис. грн, рентабельність виробництва складе 66,4 %, а рентабельність реалізації збільшиться до 39,8 %.

12. Рекомендується зосередити організацію комерційної діяльності в Товаристві на залученні спеціаліста з комерційної діяльності; створенні умов для нового працівника та забезпеченні його максимально ефективного функціонування тощо. Було розроблено оптимальний план перевезень продукції до споживачів, що передбачає мінімальний обсяг транспортних робіт.