

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

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

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
19 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему «Управління комерційною діяльністю підприємства в умовах
динамічного бізнес-середовища»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Катрич Данило Андрійович

Керівник
магістерської дипломної роботи

Олег ФЕДІРЕЦЬ

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних динамічних умов комерційна діяльність є однією із визначальних складових підвищення результативності діяльності підприємства агропродовольчої сфери, зростання прибутковості, вигідної реалізації аграрної продукції тощо, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Різноманітні аспекти управління комерційною діяльністю суб'єктів господарювання розглянуті у працях таких вчених, як: В. Андрійчука, А. Ващенко, Ю. Лупенка, О. Мельник, В. Поросюк, О. Саблук, Г. Чміль, А. Яшкевич та багатьох інших.

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

Мета і завдання дослідження. Метою магістерського дослідження є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління комерційною діяльністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Залежно від поставлених цілей дослідження передбачається виконання таких завдань:

- визначено сутність категорій «комерційна діяльність», «комерція» та «управління комерційною діяльністю»;
- висвітлено чинники, що здійснюють вплив на управління комерційною діяльністю;
- здійснено стратегічний аналіз аграрного підприємства;
- визначено напрями удосконалення управління комерційною діяльністю агроформування;
- наведено тактичні заходи удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства агропродовольчої сфери.

Об'єктом дослідження є сукупність процесів управління комерційною діяльністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Предмет дослідження – науково-методичні й практичні аспекти управління комерційною діяльністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

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

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

набули подальшого розвитку:

пріоритетні завдання комерційної діяльності підприємства агропродовольчої сфери, які полягають у вивченні й прогнозуванні обсягів реалізації продукції на ринку, розвитку й вдосконаленні маркетингового аспекту діяльності, координації роботи господарства. Для цього необхідно успішно організувати комерційну діяльність сучасного аграрного підприємства, інтенсивно використовуючи досвід іноземних компаній.

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

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість

дослідження визначається можливістю використання розроблених наукових положень, висновків та методичних рекомендацій для управління комерційною діяльністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Запропоновані розробки та практичні рекомендації можуть бути використані на будь-якому підприємстві агропродовольчої сфери.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Імплементація ESG-принципів у функціонування підприємств агропродовольчої сфери в контексті забезпечення стратегії капіталізації» у фаховому періодичному виданні, «Ключові аспекти стратегічного управління підприємством за сучасних умов», «Маркетингова стратегія підприємства агропродовольчої сфери як складова ефективної системи управління» у збірниках науково-практичних конференцій, 2023 рр.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 65 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 64 найменувань. Робота містить 10 таблиць, 7 рисунків та 12 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність і принципи управління комерційною діяльністю підприємства

У динамічних умовах сьогодення для результативного функціонування підприємств агропродовольчої сфери все більшого значення набуває оптимізація комерційної діяльності, яка є пріоритетною ознакою усіх ринкових відносин й забезпечує максимальну ефективність господарської діяльності.

Зрозуміло, що, оцінюючи ефективність комерційної діяльності в кожній сфері, можна зробити висновки про те, наскільки ефективна комерційна діяльність компанії в цілому.

Сучасні ринкові умови, що характеризуються загостренням конкуренції та нестабільним попитом, висувають жорсткі вимоги не тільки до якості та ціни продукції, але й до інших аспектів виробничо-комерційної діяльності. Брокери, які працюють безпосередньо з виробниками, потребують швидкості, своєчасності та надійності виконання замовлення. Щоб вижити на ринку, виробники повинні активно співпрацювати з представниками всіх рівнів каналу збуту (від великих посередників до роздрібних споживачів) разом із посередниками, щоб знайти план залучення та утримання кінцевих споживачів.

Все це утворює особливий вид діяльності, пов'язаний з дослідженням ринку, визначенням прибутку компанії та формуванням відповідних маркетингово-орієнтованих виробничих підприємств, і ці види діяльності повинні бути інтегровані в загальну систему організації [3, с. 85].

Вивчивши наукові праці значної кількості вчених (додаток Б), можна зробити висновок, що на сьогодні не існує універсального визначення поняття «комерція». Одні вчені вважають комерційну діяльність і підприємницьку діяльність одним і тим же поняттям, а інші вважають підприємництво вужчим поняттям (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Трактуювання терміну «комерційна діяльність» [62]

Комерційна діяльність на ринку має певну низку завдань, яка нами наведена у додатку В.

Різні інтерпретації комерції визначаються різноманітністю. Категорію комерції можна розглядати з точки зору підприємців, економістів, фінансистів тощо. Незважаючи на зазначені розбіжності, багато вчених сходяться на тому, що основним предметом комерції є купівля-продаж товарів у сфері розподілу продукції з урахуванням задоволення потреб споживачів, надходження їх у власність підприємства для подальшої реалізації.

У цілому всі складові цієї діяльності утворюють комерційний процес на підприємстві. Отже, комерційний процес – це процес налагодження взаємодії з постачальниками та покупцями (фактичними та потенційними) з метою отримання необхідних виробничих ресурсів та реалізації готової продукції (рис. 1.2).

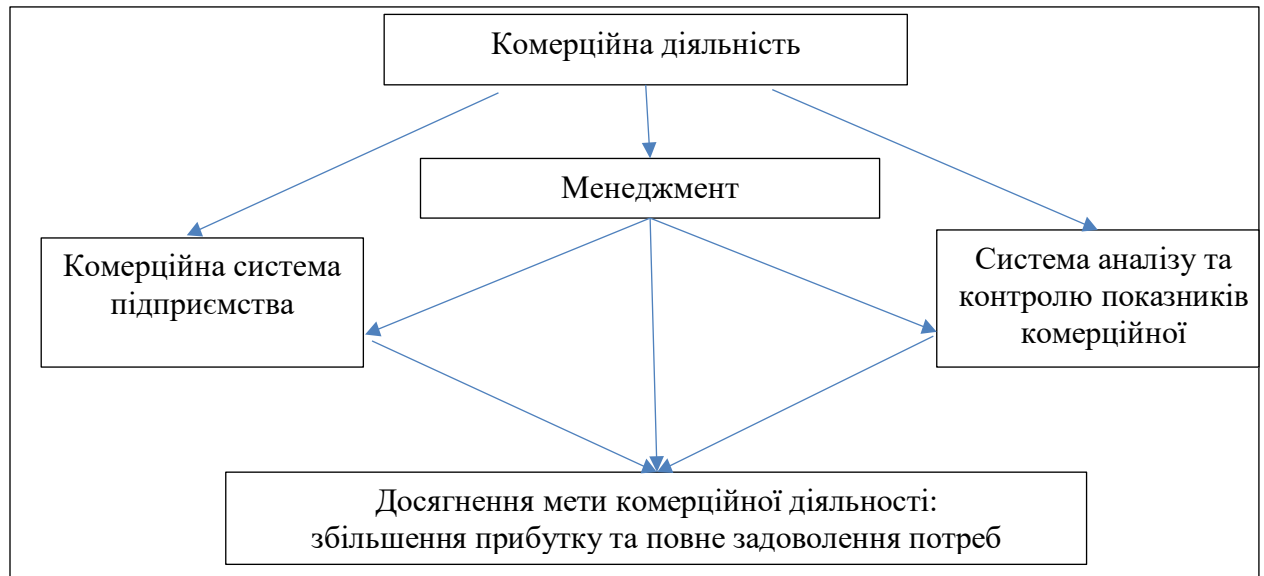


Рис. 1.2. Складові комерційної діяльності підприємства [9, с. 309]

Організаційна структура управління комерційною діяльністю є ефективною лише за умови врахування взаємозалежності та взаємозв'язку всіх елементів інтегрованої системи управління сільськогосподарським підприємством, яка базується на організаційно-економічних механізмах, оснащених комплексом засобів, методів, технологій тощо.

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

Основними показниками, що відображають економічну ефективність комерційної діяльності, є обсяг продажів, розмір прибутку, економія ресурсів,

собівартість, різниця між ціною реалізації та ціною покупки. Ефект комерції означає соціальну зручність, а також економічний прибуток. Роль соціальної ефективності в бізнес-середовищі полягає у скороченні робочого часу, створенні нових робочих місць, покращенні якості зайнятості та торгівлі та впровадженні сучасних методів продажу товарів [22, с. 247].

Основними факторами, що впливають на діяльність компанії, є об'єкти та суб'єкти. Менеджер – особа, яка реалізує підприємницьку функцію і приймає рішення. Вони реалізують цілі підприємства, тобто свою діяльність через основні виробничі фонди і товарні цінності (рис. 1.3).

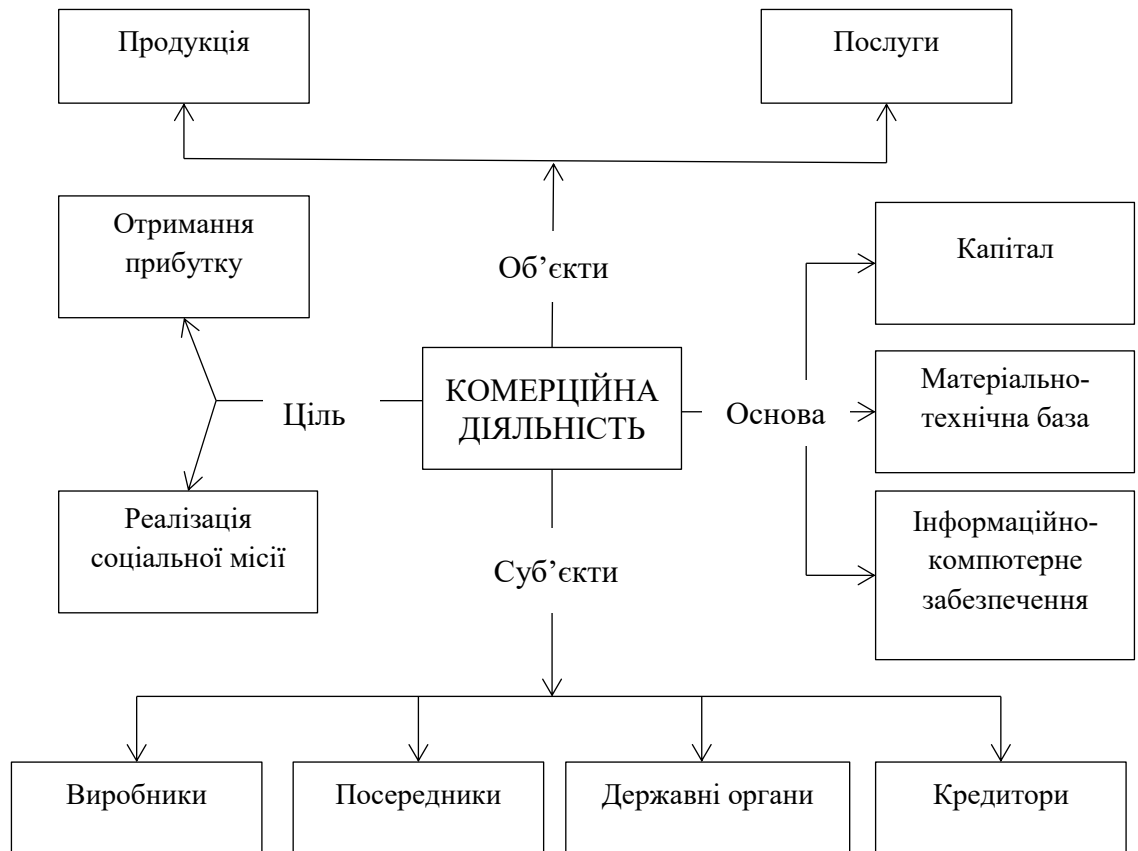


Рис. 1.3. Система управління комерційною діяльністю суб'єктами підприємницької діяльності [24, с. 110]

Важливість змісту принципів менеджменту заснована на тому, що система менеджменту встановлює з його допомогою основні правила поведінки і поведінки. Це правило обов'язкове для всіх тем, яких воно

стосується. Система правил координує, узгоджує, інтегрує та регулює діяльність, впливає на процес прийняття управлінських рішень та їх подальшу реалізацію, забезпечує вибір відповідних ситуації методів управління. Їх формування відбувається під впливом сформованих у бізнес-середовищі пріоритетів і систем цінностей [20, с. 95].

У виробничій системі комерційна діяльність тісно пов'язана з процесом виробництва, але функціонально відокремлена від нього. У широкому розумінні комерційна діяльність підприємства – це широке поле операційно-організаційної діяльності, спрямованої на здійснення процесу купівлі-продажу товарів для задоволення потреб та інтересів населення [41, с. 75].

Важливим завданням комерційних служб є дослідження і прогнозування місцевих товарних ринків, розвиток і вдосконалення рекламно-інформаційної діяльності, координація постачальницьких операцій між постачальниками і покупцями. Для цього необхідний великий досвід маркетингу для успішної організації комерційної діяльності фірми в умовах ринку [52, с. 7].

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

Для вивчення постачальників і їх можливостей комерційні працівники повинні брати участь у товарних біржах, ярмарках, виставках, оглядах кращих і нових зразків продукції, стежити за радіо і телебаченням, газетами і журналами, рекламними щитами, а також пропозиції, оголошення, брошури та каталоги. Доцільно дослідити постачальників, щоб зрозуміти їхні потужності, кількість і якість продукції та персонал [55, с. 150].

Успішно вести комерційну діяльність у складних умовах можуть лише висококваліфіковані працівники, які пройшли навчання чи підвищення кваліфікації з питань сучасного маркетингу, менеджменту, організації та

комерційної діяльності. Компанії повинні очолювати кваліфіковані фахівці, такі як товарознавці, економісти-менеджери, фінансисти, які знають особливості комерційної діяльності. Компанії повинні створити комерційну службу на чолі з комерційним директором [49, с. 499; 51, с. 122].

Відмінною рисою комерційної діяльності в маркетинговому підході є орієнтація на максимальне задоволення потреб споживачів (рис. 1.4).

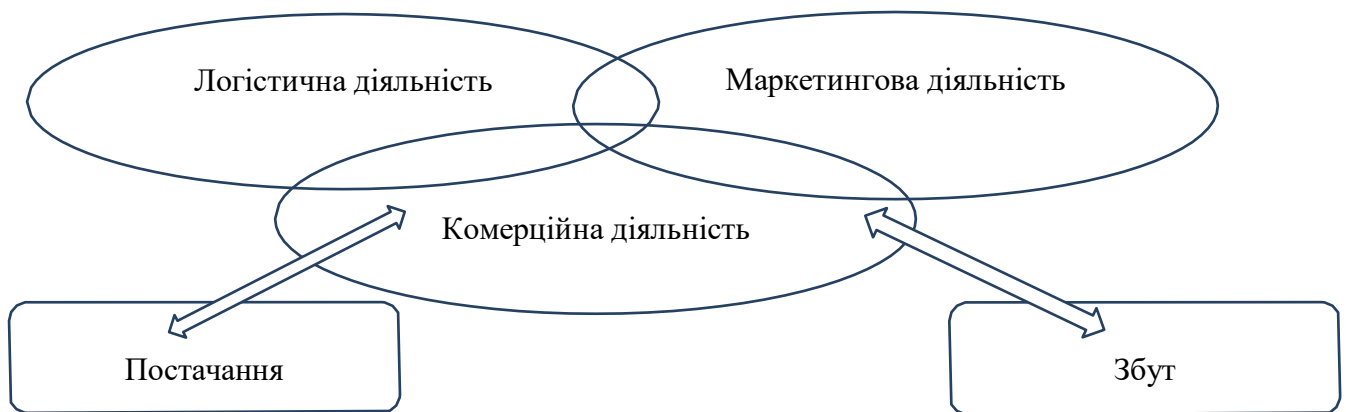


Рис. 1.4. Співвідношення комерційної та інших видів діяльності в системі суб'єкта господарювання [56, с. 300]

Тому що маркетинг дає продавцям необхідну інформацію про те, які продукти хочуть купувати споживачі, чому та яку ціну вони готові заплатити. Регіон, де попит на даний товар найвищий і продажі компанії можуть принести найбільший прибуток.

Сьогодні виробникам недостатньо виробляти продукцію та виводити її на ринок. Необхідно пропонувати саме той спектр якості та продуктів, які відповідають потребам споживачів. Крім того, продукти продаються не тому, що вони поганої якості, а тому, що споживчий попит на певних ринках не відповідає, ціни негнучкі або послуги погані.

Поточна комерційна діяльність підприємств включає дослідження споживчого попиту, джерел придбання товарів, організацію економічних

зв'язків з постачальниками та споживачами. До комерційних операцій належать також формування оптимальних асортиментів, організація оптової та роздрібною торгівлі товарами, управління товарними запасами, реклама, організація обслуговування та інші операції [13, с. 99].

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

Основними напрямками формування товарної політики є інновації, забезпечення якості та конкурентоспроможності товару, оптимізація обсягів, брендинг, упаковка, управління життєвим циклом, позиціонування товару на ринку [7, с. 25].

Важливим елементом комерційної діяльності є збутова політика, роль якої сьогодні значно зростає. Важливість збутової політики впливає з того, що продавати споживчі товари необхідно так, щоб мінімізувати комерційний ризик, а кожен наступний контракт зміцнював позиції компанії на ринку та зміцнював довіру її партнерів [11, с. 39].

Принципи корпоративного управління визначаються багатьма факторами, включаючи розмір, профіль і технологію виробництва, характеристики продукції та обсяги, ступінь використання електронно-обчислювальних методів обробки інформації; міжнародна діяльність тощо.

1.2. Основні сфери управління комерційною діяльністю підприємства

Практично кожне підприємство має власну організацію управління, яка постійно вдосконалюється за рахунок використання форм і методів, які гарантують найвищу рентабельність, високу конкурентоспроможність

продукції, сприяють проникненню в нові сфери і забезпечують міцне становище на ринку [14, с. 26].

Становлення і розвиток комерційної діяльності вимагає певних умов і конкретизації впливових факторів. Об'єктивний підхід до вирішення комерційних завдань залежить від об'єктивності дослідження вихідних даних.

Підприємства, що працюють на ринку, постачають продукцію та надають покупцям необхідну інформацію: характеристики товару, термін придатності, ціну, умови продажу тощо. Компанії отримують зворотній зв'язок від ринку, наприклад, дані про конкурентів, їхні товари, потреби та можливості покупців, обсяги продажів та показники продажів тощо [16, с. 81].

Комерційна діяльність відповідає за вирішення кількох завдань (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Оцінка завдань комерційної діяльності аграрних підприємств [38, с. 18]

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

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

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

Бухгалтерський облік, як функція управління комерційною діяльністю, є документальним оформленням надходження, приймання, реалізації та руху продукції в сільськогосподарських підприємствах. Завдяки бухгалтерському обліку забезпечується зберігання матеріальних цінностей і коштів, контроль за торговими процесами і результатами комерційної діяльності [32, с. 31].

Під контролем розуміють активне спостереження за здійсненням впливу керівництва, перевірку дотримання документів, що регламентують комерційну та корпоративну діяльність сільськогосподарського підприємства. Контроль, поряд з обліком, виступає засобом інформування підприємців про виконання діяльності та контролю за впливом органів управління на тих, хто повинен виконувати поставлені завдання.

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

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

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

Існуючі чинники зовнішнього середовища і внутрішнього середовища повинні взаємодіяти і комплексно враховуватися. Отримані дані дозволяють їм більш активно впливати на комерційні процеси доставки продукції споживачам [23, с. 43].

Основними шляхами вдосконалення комерційної діяльності в сучасних бізнес-структурах можна визначити [17, с. 104; 44, с. 139]:

1. Зміцнення та управління стратегічними планами, основним змістом яких є розробка та реалізація стратегій, які спрямовують різні аспекти корпоративної діяльності, такі як розробка основних принципів та цілей корпоративного розвитку, політики управління, маркетингу, інвестицій тощо, розподіл ресурсів, структура тощо.

2. Встановлення управління якістю в масштабах всієї організації: менеджери та лідери беруть участь у процесі виконання роботи, заснованої на постійному задоволенні та очікуваннях клієнтів. Повна система управління якістю вимагає впровадження складних процесів управління, які призводять

до значних змін в організації та фундаментальних змін у системі орієнтації працівників.

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

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

Тому зміна окремих елементів не покращує систему управління, а потребує принципових змін у всіх складових. Слід мати на увазі, що всі елементи комерційної діяльності слід розглядати як взаємопов'язані та взаємозалежні, а не окремо. А це можливо лише за умови створення маркетингової системи управління бізнесом, яка спрямована на швидке реагування на зміни внутрішнього середовища, повну адаптацію до поточних умов діяльності та найбільш ефективне досягнення цілей підприємства [21, с. 152].

Основною ознакою комерційної діяльності в сучасних умовах є формування її цілей і функцій, починаючи від потреб підприємств до потреб ринку та окремих споживачів. Водночас вона має бути спрямована на зміцнення комерційної діяльності та використання найкращих комерційних методів роботи, використовуючи системний підхід до вирішення проблем на основі принципів та елементів маркетингу. Політика застосування комерційної діяльності в маркетингу передбачає посилення ролі ринку як центру виробничо-торговельної діяльності для вивчення конкретних потреб споживачів і найбільш ефективного їх задоволення.

Відмінною рисою комерційної діяльності в маркетинговому підході є орієнтація на максимальне задоволення потреб споживачів. Тому що маркетинг дає продавцям необхідну інформацію про те, які продукти хочуть купувати споживачі, чому та яку ціну вони готові заплатити. Регіони з найбільшим попитом на ці товари та регіони, де фірми можуть найбільше отримати від їх продажу [63, с. 18].

Значна кількість вітчизняних підприємств виходить на зовнішні ринки і починає працювати в незвичних економічних умовах, де ринкові відносини досягли високого рівня розвитку. Однак ці компанії не можуть конкурувати, не набувши передових маркетингових навичок. Маркетингові знання дозволяють організувати роботу зі споживачами, об'єктивно оцінити конкурентів, їх сильні і слабкі сторони, визначити конкурентні переваги, правильно вибрати сегмент або нішу ринку, сферу економічної діяльності.

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

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

Здатність компанії постійно оновлювати сферу діяльності, що є ключовою умовою конкурентного виживання. Важливість інновацій товарної політики зумовлена головним чином швидким зростанням впливу науково-технічних досягнень на розвиток виробництва і торгівлі. Тому компанії повинні періодично додавати нові продукти до існуючих галузей і вивчати реакції ринку та можливості впровадження нових продуктів. Важливу роль в

успіху ринку відіграє диверсифіковане управління продуктами, основною метою якого є оптимізація.

Об'єктивна інформація про характеристики споживачів, а також про те, де і як вони продаються, необхідна для того, щоб орієнтувати споживачів у правильному напрямку щодо широкого асортименту товарів, особливо тих, які є принципово новими. Бренди надають споживачам інформацію про продукт, якість, надійність, стиль або споживчу цінність через асоціацію з продуктом або послугою. Це ключове джерело інформації, що використовується споживачами для полегшення вибору продукту серед конкурентів і зниження ризику для споживачів.

Важливим елементом будь-якої комерційної діяльності є збутова політика, роль якої сьогодні значно зростає. Важливість збутової політики впливає з того, що споживчі товари повинні продаватися так, щоб мінімізувати комерційний ризик, а кожна наступна угода зміцнює позиції компанії на ринку та зміцнює довіру її партнерів [62].

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

- закупівля сировини, обладнання, матеріально-технічних ресурсів підприємств і організацій різних галузей економіки: матеріально-технічне забезпечення, комерційне придбання;
- план закупівлі продукції з урахуванням очікуваного рівня прибутку
- різні продуктові та маркетингові плани компанії;
- збутова організація виробника (комерційний збут);
- пошук і вибір найкращих ділових партнерів;
- оптова торгівля та комерційна організація продажу товарів;
- роздрібна торгівля як форма комерційно-посередницької діяльності [6, с.7; 18, с. 120; 47].

Можна сказати, що зазначена сфера комерційної діяльності визначає поняття та зміст у широкому розумінні. Оскільки основною метою комерційної діяльності є акт продажу, тут важливе значення мають платіжний,

грошовий та пов'язані з ними правові аспекти діяльності керівників підприємств:

- 1) визначити ціну товару, яка гарантує максимальний прибуток;
- 2) укладання та виконання угод і контрактів;
- 3) співпраця з постачальниками продукції;
- 4) організація купівлі-продажу товарів;
- 5) організація руху товарів;
- 6) розрахунок комерційного ризику;
- 7) банківська справа [34, с. 51; 36, с. 48].

Підсумовуючи вищесказане, можна сказати, що комерційна діяльність – це діяльність, яка забезпечує купівлю-продаж товарів з належним розрахунком з метою отримання максимально можливого прибутку відповідно до чинних правових норм.

З точки зору маркетингового напрямку комерційна діяльність спрямована на досягнення конкретних цілей, базується на конкретних принципах, реалізує специфічні функції та використовує необхідні інструменти та методи організації діяльності підприємств на ринку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

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

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

Як видно з даних табл. 1.1, комерційна діяльність тісно пов'язана з реалізацією маркетингових функцій. Тому одним із основних елементів

комерційної діяльності підприємства є реалізація (продаж) виробленої продукції. Діяльність з продажу можна визначити як персоналізований, прямий та інтерактивний процес, який створює контакт і переконання для досягнення конкретних результатів і, найголовніше, для продажу продукту в певному сегменті ринку. Метою комерційної діяльності є продаж продукції, яка приносить найбільшу вигоду бізнесу. Продаж продукції – це заробіток будь-якого виробника. Простий продаж продукту та отримання прибутку можуть допомогти організації досягти її кінцевої мети, тоді як капітальні витрати приймають форму грошей.

Підприємці займаються процесом виробництва продукції та товарів народного споживання. А важлива для цього виду підприємництва виробнича функція завершується запуском, виробництвом продукту [42, с. 387].

Завдяки правильній організації комерційної діяльності просування товару може здійснюватися більш ефективно. Якщо мета (прибуток) стоїть перед усіма підрозділами підприємства і виступає як єдине ціле, то зрозуміло, що керівництво підприємства має ретельно продумати організаційні моменти, тобто як правильно і максимально ефективно координувати всі елементи. складний механізм. Саме тому необхідно розглянути організацію комерційної діяльності підприємств у сучасних умовах [49, с. 499; 52, с. 7].

Таким чином, у даний час не існує єдиної системи показників, за допомогою яких можна було б найбільш повно оцінити ефективність комерційної діяльності підприємства. Рекомендується оцінювати ефективність на основі оцінки ефективності кожного елемента відповідно до характеру та змісту комерційної діяльності.

Висновки до розділу 1

1. З'ясовано, що сутність комерційної діяльності виражається як широка сфера функціонування та організаційної діяльності підприємств

агропродовольчої сфери, яка спрямована на здійснення процесу закупівлі та реалізації продукції для задоволення потреб споживачів.

2. Доведено, що важливими завданнями комерційної діяльності підприємств агропродовольчої сфери є вивчення і прогнозування обсягів реалізації продукції на ринку, розвиток і вдосконалення маркетингового аспекту діяльності, координація роботи. Для цього необхідно успішно організувати комерційну діяльність сучасних аграрних підприємств, інтенсивно використовуючи досвід іноземних компаній.

3. Зазначено, що вдосконалення системи управління комерційною діяльністю не може здійснюватися шляхом зміни окремих елементів, а лише за умови докорінної трансформації її складових на всіх рівнях діяльності. Тому необхідно враховувати, що кожен елемент комерційної діяльності у взаємозв'язку з іншими елементами. Така діяльність можлива лише через запровадження системи управління комерційною діяльністю, заснованої на детальному аналізі та управлінні підприємствами, здатними швидко реагувати на зміни зовнішнього та, відповідно, внутрішнього середовища та ідеально адаптуватися до ситуації.

РОЗДІЛ 2

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

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

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

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

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

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

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

Метою управління комерційною діяльністю є забезпечення високого рівня якості управління, що дозволяє підприємству ефективно продавати свою продукцію та отримувати більший прибуток.

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

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

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

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

На нашу думку, управління комерційною діяльністю підприємства агропродовольчої сфери вимагає стратегічного підходу до його діяльності, орієнтації на довгостроковий комерційний успіх, орієнтації на вимоги ринку, своєчасної адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища,

забезпечення лідируючої позиції в ринок тощо, а також забезпечення ринкової та конкурентної переваги, системний підхід до управлінської діяльності.

Таблиця 2.1

Чинники макро- і мікросередовища підприємства, 2018-2022 рр.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Отож, модель управління комерційною діяльністю агроформування – це сукупність визначених суб'єктів, об'єктів, засобів і методів управління, спрямованих на ефективне управління комерційною діяльністю підприємства

в процесі взаємодії один з одним (додаток Д).

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

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

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

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

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

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

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

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

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

Досліджуване господарство має право на:

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

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

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

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

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

Таблиця 2.2

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2018–2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Всього сільськогосподарських угідь, га	4110,0	4110,0	4152,0	4110,0	4201,0	102,2
з них: рілля	3914,0	3914,0	3956,0	3914,0	3978,0	101,6
питома вага, %	95,2	95,2	95,3	95,2	94,7	99,5
пасовища	196,0	196,0	196,0	196,0	196,0	100,0
питома вага, %	4,8	4,8	4,7	4,8	4,7	97,2
Всього посівів сільськогосподарських культур, га	3914,0	3914,0	3900,0	3906,0	4174,0	106,6
Рівень інтенсивності використання ріллі, %	100,0	100,0	98,6	99,8	99,4	x

Розрахунки даних табл. 2.2 показують, що площа сільськогосподарських угідь, яку використовує підприємство, збільшилась у 2022 р. у порівнянні з 2018 р. на 91,0 га (2,2 %), що обумовлено зростанням

площі ріллі до 3978,0 га і пов'язано із збільшенням орендованих земельних угідь. При цьому, площа пасовищ лишилася незмінною – 196,0 га або 4,75 % сільськогосподарських угідь.

Відповідно рівень інтенсивності використання сільськогосподарських угідь у середньому за п'ять років складає 99,6 %. За досліджуваний період посівна площа товарних сільськогосподарських культур у підприємстві збільшилася на 64,0 га (1,6 %) і становить 41743978,0 га або 94,7 % площі ріллі.

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

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

Використання персоналу у підприємстві агропродовольчої сфери відповідає цілям господарства, не зачіпає інтереси особистості й забезпечує дотримання законодавства про працю.

Система використання персоналу в аграрному підприємстві така, при якій працівники дають найбільшу віддачу на своєму робочому місці (табл. 2.3).

Результати розрахунків даних табл. 2.3 демонструють, що за досліджуваний період середньооблікова чисельність працівників господарства зменшилася на 18 осіб (6,9 %).

При цьому, середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві зменшилася на 19 осіб (8,8 %) і

становить 197 осіб, у тому числі в рослинництві – 113 осіб, в тваринництві – 84 осіб.

Таблиця 2.3

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., (+,-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	262	243	241	241	244	-18
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100	0,0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	46	47	46	45	47	+1
до загальної кількості працівників, %	17,6	19,3	19,1	18,7	19,3	+1,7
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	216	219	195	196	197	-19
до загальної кількості працівників, %	82,4	90,1	80,9	81,3	80,7	-1,7
у т. ч.: в рослинництві	133	132	110	112	113	-20
в тваринництві	83	87	85	84	84	+1
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	99,2	98,8	99,6	99,6	100,0	0,8

Одночасно, за 2018-2022 рр. чисельність управлінських кадрів зросла на 1 особу, і питома вага керівників до загальної кількості за цей же період зросла з 17,6 % у 2018 р. до 19,3 % у 2022 р.

При визначенні економічного становища і перспектив подальшого розвитку агроформування необхідно врахувати не тільки природно-економічні умови, але і його розміри і спеціалізацію господарства.

Розглянемо виробничий напрямок досліджуваного підприємства (додаток Ж).

Розрахунки даних додатку Ж засвідчують, що провідне місце у товарній продукції сільського господарства досліджуваного підприємства займає продукція рослинництва 63,9 %, на продукцію тваринництва припадає 36,1 %. Серед рослинництва основними культурами є вирощування кукурудзи на зерно, соняшнику та озимої пшениці. В розвитку тваринництва провідне місце займає виробництво молока та вирощування свиней.

У структурі товарної продукції у середньому за 2018–2022 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (38,0 %), друге – молока (21,7 %), третє – насіння соняшнику (12,9 %), четверте – приріст великої рогатої худоби (6,9 %). Таким чином, господарство має зерново-молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,310, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати місію досліджуваного підприємства – забезпечити високоякісною сільськогосподарською продукцією за конкурентоспроможними цінами та отримати прибуток, який забезпечить підприємству можливості для подальшого вдосконалення підприємства та, як наслідок, нові робочі місця в підприємстві.

Основними чинниками, що підвищують ефективність комерційної діяльності досліджуваного підприємства, є розширення та вдосконалення асортименту, стабілізація цінової політики підприємства, використання маркетингових програм стимулювання збуту, використання системи знижок тощо. Здійснимо оцінку фактичного стану комерційної діяльності досліджуваного підприємства у наступному пункті кваліфікаційної роботи.

2.3. Оцінка результативності управління комерційною діяльністю підприємства

Щоб агроформування успішно функціонувало, необхідно провести детальний аналіз його комерційної діяльності в світлі середовища, в якому воно працює, що постійно змінюється. Це підвищить прибутковість і конкурентоспроможність підприємства, забезпечить стабільний розвиток і прогнозує майбутні результати.

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

- якісно, швидко та професійно оцінити ефективність комерційної діяльності структурного підрозділу та підприємства в цілому;
- своєчасний аналіз факторів, що впливають на результати виробничо-комерційної діяльності;
- визначити витрати на комерційну діяльність і тенденції зміни, необхідні для визначення цін продажу та розрахунку рентабельності;
- пошук оптимальних шляхів вирішення комерційних проблем агроформування та отримання достатніх вигод як у ближній, так і в дальній перспективі тощо.

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

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

Таблиця 2.4

Динаміка результативності виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2018–2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Валовий прибуток сільського господарства, тис. грн	14028,0	17793,0	23776,0	45430,0	18699,0	133,3
у т. ч.: рослинництва	8972,9	13027,3	18676,5	37920,6	13719,0	152,9
тваринництва	5055,1	4765,7	5099,5	7509,4	4980,0	98,5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	104273,0	119230,0	126019,0	145464,0	122026,2	117,0
Чистий прибуток, тис. грн	2682,0	4985,0	9655,0	30904,0	482,0	18,0
Рівень рентабельності підприємства, %	2,6	4,2	9,4	30,9	0,4	x
Коефіцієнт фінансової автономії (концентрації власного капіталу)	0,927	0,910	0,926	0,900	0,282	x

Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	8,388	6,420	7,871	9,387	1,219	x
--	-------	-------	-------	-------	-------	---

Розрахунки даних, наведених у табл. 2.4 можна зазначити, що за досліджуваний період зростання чистого доходу від реалізації складає 17,0 %, у тому числі за рахунок зростання валового прибутку від реалізації продукції на 33,3 %. Одночасно з цим, за досліджуваний період сума валового прибутку становила 14028,0 тис. грн у 2018 р., 45430,0 тис. грн – у 2021 р., 18699,0 тис. грн у 2022 р. відповідно.

За 2018–2022 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства зріс на 17,0 % і становить 122026,0 тис. грн у 2022 р., чистий прибуток знизився до 482,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів.

Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства знизився на 2,2 в.п. і дорівнює 0,4 % у 2022 р., що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства та зростання окупності витрат. Підприємство є фінансово незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт автономії (0,282) та загальний коефіцієнт ліквідності (1,219), що незначно перевищує нормативне значення. Разом з тим, їх тенденція до зниження у 2018-2022 рр. має негативний характер.

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

Ефективним інструментом для аналізу поточного впливу зовнішнього середовища на діяльність агропідприємства є так званий SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз є популярним підходом до вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища. Цей аналіз проводиться для визначення перспектив розвитку та уникнення ризиків.

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

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства, 2018-2022 рр.

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

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

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

Залежно від місії організації можлива розробка стратегічних принципів розвитку.

- ефективне використання виробничих ресурсів;
- освоєння інновацій у сфері маркетингу;
- логістичний підхід, його оптимізація;
- підвищення кваліфікації працівників.

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

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

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

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

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

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

Ефективність комерційної діяльності для агроформування визначимо на основі оцінки ефективності системи маркетингу. Оцінка ефективності комерційної діяльності визначається за такою ж шкалою, що і виробнича діяльність господарства (додаток 3).

Отримані бали складемо та дамо оцінку ефективності комерційної діяльності підприємства агропродовольчої сфери. Отже, після розрахунку дана оцінка складає 12 балів. Комерційна діяльність досліджуваного господарства за вище проведеними розрахунками знаходиться в межах 11-15 балів, це говорить про те, що у підприємстві використовуються деякі елементи маркетингової, збутової стратегії, що, в свою чергу, впливає на результат комерційної діяльності та рівень прибутковості в цілому.

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

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

Вивчення організації комерційної діяльності досліджуваного господарства займає провідне місце у вивченні внутрішнього середовища комерційної діяльності, оскільки саме маркетинговий підхід дозволяє вирішувати збутові проблеми раціональним шляхом, оперативно визначати

можливості та використовувати їх, прогнозувати й організовувати комерційну діяльність із урахуванням тенденцій фактичного споживчого попиту.

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

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

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

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

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

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

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

Саме тому, розглянемо можливості удосконалення управління комерційною діяльністю господарства за сучасних динамічних умов бізнес-середовища за допомогою наступного пункту магістерської роботи.

Висновки до розділу 2

1. Розраховано, що у структурі товарної продукції у середньому за 2018–2022 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (38,0 %), друге – молока (21,7 %), третє – насіння соняшнику (12,9 %), четверте – приріст великої рогатої худоби (6,9 %). Таким чином, господарство має зерново-молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,310, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

2. За 2018–2022 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства зріс на 17,0 % і становить 122026,0 тис. грн у 2022 р., чистий прибуток знизився до 482,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів. Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства знизився на 2,2 в.п. і дорівнює 0,4 % у 2022 р., що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства та зростання окупності витрат.

3. Підприємство є фінансово незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт автономії (0,282) та загальний коефіцієнт ліквідності

(1,219), що незначно перевищує нормативне значення. Разом з тим, їх тенденція до зниження у 2018-2022 рр. має негативний характер.

4. Здійснено оцінку ефективності комерційної діяльності. Комерційна діяльність агроформування за вище проведеними розрахунками знаходиться в межах 11-15 балів (а саме, 12 балів), це говорить про те, що у підприємстві використовуються деякі елементи маркетингової, збутової стратегії, що, в свою чергу, впливає на результат комерційної діяльності та рівень прибутковості в цілому.

5. Необхідно зазначити, що дане агроформування не в повній мірі використовує маркетингові елементи як основу побудови комерційної діяльності. Так, досліджуваному підприємству необхідно звернути увагу на процес управління асортиментом та якістю продукції, більш менш на належному рівні приділяється увага управлінню збутом, стимулюванню збуту.

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

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Концептуальні аспекти удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища роль комерційної діяльності як ключового елемента ефективного управління підприємствами агропродовольчої сфери значно зростає. Щодня менеджери різних рівнів зіштовхуються зі змінами, що впливають на діяльність підрозділів чи підприємств. Ріст конкуренції, воєнний стан, а також нестабільність на ринку праці є лише деякими з факторів, що впливають на життєдіяльність підприємств агропродовольчої сфери.

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

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

Як відомо, агроформування наразі не висвітлює питання щодо розширення асортименту. Тому для його розвитку необхідно приділяти значну увагу питанню стимулювання попиту. Перед продажем продукту слід провести маркетингове дослідження, включаючи характеристики самого продукту, ціну, методи стимулювання збуту та розповсюдження тощо, з метою забезпечення підвищення конкурентоспроможності, підвищення прибутковості та збільшення частки ринку.

Концептуальні засади формування та реалізації управління комерційною діяльністю значною мірою визначаються з урахуванням специфіки функціонування агропродовольчої сфери (рис. 3.1).



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

Зміст і спрямованість управління комерційною діяльністю агроформування є основою інтегративності рішень, що приймаються на всіх рівнях його управління.

Відповідно, забезпечення процедури ефективного корегування основних задач управління комерційною діяльністю дозволяє орієнтувати агропідприємство на розвиток й застосування певних конкурентних переваг й забезпечити йому стійку конкурентну позицію, тим самим, орієнтуючи на задоволення потреб споживачів.

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

Всі процеси, що відбуваються у підприємстві, мають бути добре регульованими, а комерційна діяльність дозволить налагодити зворотні зв'язки з ринком й надати відомості об'єктам управління щодо стану ринку аграрної продукції та результати діяльності всіх суб'єктів ринку і конкурентів, стейкхолдерів.

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

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

Питання організації комерційної та логістичної діяльності в агроформуванні на даний період часу є досить актуальним та її розвиток

забезпечує отримання більш широких можливостей. Всі процеси, що відбуваються у підприємстві Полтавського району, мають бути добре регульованими, а комерційна діяльність дозволить сформувати зв'язки із ринком та надати інформацію об'єктам управління щодо стану ринку продукції й результати діяльності суб'єктів ринку й конкурентів.

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

Таблиця 3.1

Існуючі проблеми та шляхи вдосконалення управління комерційною діяльністю підприємства, 2022-2028 рр.

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

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

– підвищувати кваліфікаційний рівень наявного персоналу у сфері комерційного управління за допомогою участі у тренінгах, переймання

досвіду підприємств-лідерів, стажування;

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

- систематично здійснювати оцінку персоналу.

Одними з найбільш ефективних способів обміну знаннями, набуття і розвитку компетентностей є стажування і проходження курсів з підвищення кваліфікації.

Стажування – це форма навчання без відриву від виробництва, під час якої набувається практичні навички і вміння, а також засвоюється новий досвід для виконання своїх обов’язків на посаді, засвоєння нового досвіду.

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

Головні питання стажування стосуються визначення самої сутності процесу навчання, або ж існування певного освітньо-кваліфікаційного рівня стажера, формування окремих робочих місць для стажування, а також оплати праці стажера й подальшого його працевлаштування.

Важливим аспектом організації виробничого навчання та підвищення кваліфікації є їх тривалість і періодичність. В результаті аналізу дослідників, «середня періодичність підвищення кваліфікації в агропродовольчій сфері України є в десять разів нижчою від нормативу».

Для підтримання високого рівня конкурентоспроможності персоналу в суб’єкті господарювання необхідно, щоб кожен із працівників хоча б раз на п’ять років проходив курси підвищення кваліфікації або стажування. Однак цей термін може коригуватися, залежно від динаміки технологічних та організаційних змін на підприємстві.

З метою вирішення проблем та оптимізації процесу організації комерційного управління діяльністю господарюючого суб’єкту доцільно створити відповідну систему, щоб стала сукупністю пов’язаних компонентів, результативне використання яких дозволить забезпечити пристосування діяльності організаційних структур до динамічного середовища і досягати

сформованих цілей.

Відповідно, для цього доцільно створити цільовий фонд фінансування професійного навчання, де акумулюватимуться не лише внески власника, а й кошти, що повернуті працівниками, які не виконали договірних зобов'язань щодо відпрацювання певного терміну в підприємстві після проходження навчання.

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

Як свідчать дані додатку К, курси можна знайти за профілем та бажанням працівника, ціни досить різні, але не занадто високі. Підвищення загальної ефективності кадрової стратегії в агроформуванні вимагає, щоб усі етапи професійного розвитку персоналу досліджуваного підприємства (базова підготовка, курси підготовки і підвищення кваліфікації, профільна й непрофільна освіта, самоосвіта) були взаємоузгодженими, логічно структурованими й обумовлювали професійне зростання спеціаліста.

Водночас лише чітка організація системи виробничого навчання та злагоджена робота всіх її механізмів дасть змогу забезпечити господарюючого суб'єкта конкурентоспроможним персоналом та за його участю реалізувати інноваційну стратегію розвитку сільського господарства.

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

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

В підприємстві виконанням комерційної діяльності займається головний економіст та заступник директора господарства, або ж для виконання посередницьких функцій залучаються спеціалісти. З цього можна зробити

висновок, що якщо комерційна діяльність і здійснюється у підприємстві, то неякісно, оскільки цим займаються працівники без відповідної кваліфікації та досвіду роботи.

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

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

До переваг залучення зовнішнього фахівця можна віднести:

- можливість застосування фактичного досвіду і знань окремого співробітника, в тому числі сформовані ними при роботі з іншими підприємствами;
- співробітник спеціалізованих організацій, як правило, володіє більшим досвідом вирішення комерційних задач у порівнянні з фахівцями власної служби підприємства, тому ефективність роботи таких зовнішніх фахівців, як правило, є вищою, а вартість їх послуг може бути нижчою;
- такі зовнішні фахівці, на відміну від співробітників підприємства, є незалежними і неупередженими, що дозволить отримати об'єктивну неупереджену оцінку ситуації, що склалася;
- у разі неякісного виконання роботи такими фахівцями, можна розірвати договір зі сторонньою організацією, тим самим, змушуючи залучених зовнішніх фахівців виконувати роботу на високому рівні.

Метою комерційної діяльності є своєчасне надання якісної продукції споживачам. Реалізація цієї мети може бути не здійснена самим підприємством. Наприклад, якщо підприємство недостатньо велике для організації такого виду діяльності. При цьому компанія повинна покладатися

на послуги зовнішніх структур, які займаються комерційною діяльністю.

На взаємовигідних умовах зовнішні структури займаються комерційною діяльністю для конкретного підприємства. Слід зазначити, що в обох випадках характер діяльності, організація роботи з виконання комерційних операцій однакові.

Разом з тим, є й відмінності, порівняльний аналіз яких представлений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз рекомендованих способів управління комерційною діяльністю підприємства, 2024-2028 рр.

Якісні параметри	Комерційна діяльність як складова діяльності підприємства	Самостійне здійснення комерційної діяльності
1	2	3
Головні мотиви діяльності	Традиційні види винагород, а також влада, визначений штат підлеглих працівників	Можливість незалежності, можливість для творчої роботи і заробляння грошей
Тип діяльності	Контроль за своєчасним виконанням підлеглими працівниками функціональних обов'язків	Безпосередня участь директора підприємства в роботі
Ставлення до ризику	Обережне	Має місце обґрунтований рівень ризику
Ставлення до помилок	Робляться спроби нівелювання помилок	Систематично стикаються з помилками і щодня їх долають
Тип взаємодії з оточуючими	Ієрархічна підпорядкованість як основний тип комунікації й взаємодій	Взаємовідносини, насамперед, на діловій основі
Прийняття рішень	Узгодженість із рішеннями вищого керівництва підприємства	Інтуїтивний підхід, переслідується цілі, приймаючи відповідні управлінські рішення

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Ставлення до нововведень, пошуку нових можливостей	Як правило, консервативне	пошук і впровадження нововведень на систематичній основі

Динамізм, гнучкість, адаптація, здатність швидко реагувати на зміну обставин, внутрішніх і зовнішніх умов	У більшості випадків відсутній	Не завжди присутній, в результаті можуть бути непередбачені ситуації
---	--------------------------------	--

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

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

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

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

Аналіз даних табл. 3.3 свідчить що, витрати на створення нової посади за рік складуть 180,00 тис. грн, а на залучення фахівця 149,00 тис. грн, оскільки не потрібно нести витрати підприємству на обслуговування робочого місця, на інші витрати.

Таблиця 3.2

Прогнозований розрахунок бюджету витрат на створення нової посади в підприємства, 2024-2025 рр.

Статті витрат	Витрати на введення нової штатної одиниці, тис. грн	Витрати на залучення фахівця ззовні, тис. грн
Разові витрати при формуванні підрозділу		
Ремонт приміщення	11,00	-
Меблі	16,50	-
Обчислювальна й офісна техніка	30,00	-
Засоби зв'язку	5,00	5,00
Усього	62,50	5,00
Річні витрати операційної діяльності		
Витрати на персонал (зарплата, страхування, відрядження, навчання)	98,00	144,00
Канцтовари й офісний папір	5,00	-
Господарські товари	1,50	-
Інтернет	10,00	-
Експлуатаційні і комунальні послуги	3,00	-
Усього	117,50	144,00
Разом	180,00	149,00

Одним із видів комерційної діяльності господарюючого суб'єкту є стимулювання збуту – спрямоване на спонукання споживачів купувати ці види продукції, але відрізняється від реклами, особистого продажу або пропаганди.

На реалізацію продукції впливає багато чинників таких як асортимент продукції представленої на ринку підприємством, її якість, ціна, сегмент досліджуваного ринку.

3.2. Тактичні заходи удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства

Для успішного функціонування на ринку підприємству слід приділити комерційній діяльності велику увагу, тому що без споживачів не можливе нормальне функціонування підприємства. А в свою чергу, надійна комерційна політика неможлива без тісної співпраці з усіма відділами на підприємстві.

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

Організація комерційної діяльності в агроформуванні передбачає:

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

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

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

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

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

ситуацію;

- продавати свою продукцію через мережу Інтернет.

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

Таблиця 3.4

Прогнозна економічна ефективність залучення спеціаліста з комерційної діяльності підприємства, 2024-2025 рр.

Показники	До залучення спеціаліста	З кваліфікованим спеціалістом	Прогнозне відхилення, (+, -)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	122026,2	146431,4	+24405,2
Чистий прибуток, тис. грн	482,0	578,4	+96,4
Рівень рентабельності виробництва, %	0,4	0,5	+0,1
Рівень рентабельності продаж, %	5,9	7,1	+1,2

Аналіз даних табл. 3.4 свідчить про доцільність залучення спеціаліста з комерційної діяльності, оскільки всі показники прогнозованої економічної ефективності збільшились до 20,0 %, зокрема, за умов залучення фахівця з комерційної діяльності прогнозований чистий дохід складатиме 146431,4 тис. грн, чистий прибуток – 578,4 тис. грн.

Відхилення рівня рентабельності виробництва становить 0,5 %. Показники рівня продаж знаходяться на рівні – 5,9 % та 7,1 % відповідно.

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

Значним аспектом удосконалення управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства на ринку є своєчасність довозення продукції до покупців, з одного боку, та мінімальна вартість її довозення, – з боку, аграрного підприємства.

Відповідно, застосуємо транспортну задачу для оптимізації транспортних перевезень агроформування. Так, на території господарства є

три склади.

Необхідно сформулювати план перевезення аграрної продукції від складів підприємства до трьох покупців: ПП «АгроПлюс», ТОВ «Сум-ЛТД», ПП «Агро-фудз», щоб загальний обсяг транспортних робіт у тонно-кілометрах був мінімальним. З першого складу необхідно вивезти 40 т, з другого – 28 т та з третього складу – 60 т продукції.

Зазвичай, споживачам потрібно цієї продукції в кількості 64 т, 40 т та 24 т. Відстані у кілометрах від кожного складу до кожного споживача задані матрицею 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 та 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). Отже, цільова функція даної задачі – мінімізований обсяг транспортних робіт в тонно-кілометрах матиме 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:

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

Отже, маємо розширену математичну модель транспортної задачі:

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

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

Зобразимо схематично план перевезень продукції досліджуваного господарства із складів трьом дрібнооптовим покупцям (рис. 3.2).

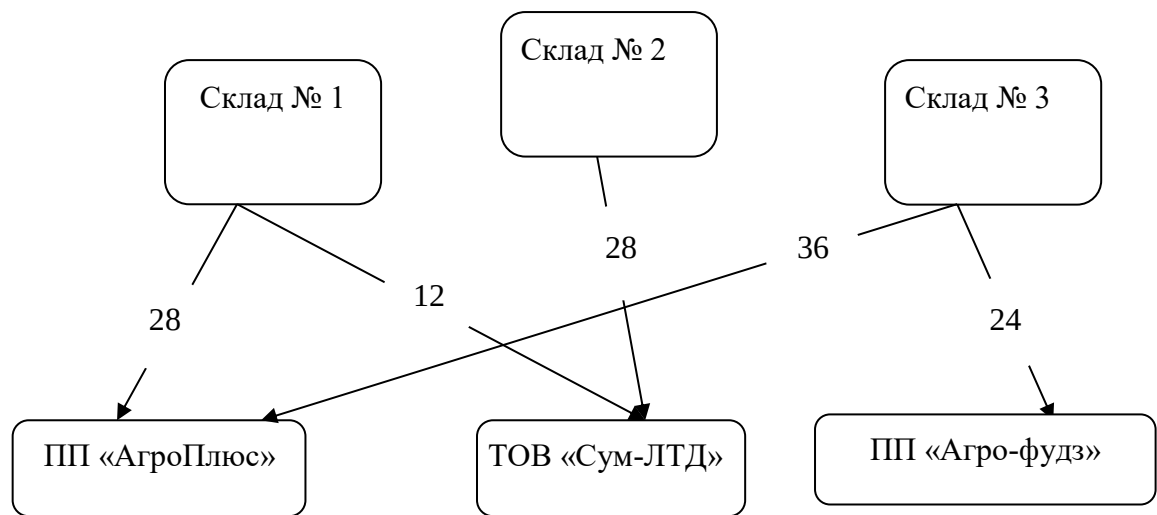


Рис. 3.2. Оптимізований план перевезень продукції підприємства зі складів до корпоративних покупців, 2024-2025 рр.

Далі зазначимо параметри розрахунків, так як, за умовою задачі запаси постачальників, потреби споживачів й обсяг транспортних робіт є додатними значеннями, тому позначаємо у вікні параметрів Неотрицательные значения та Линеиная модель, оскільки дана функція є лінійною. На завершальному етапі обчислень натискаємо Выполнить та Сохранить найденное решение.

Таким чином, за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel та засобу Поиск решения отримано наступний результат: із складу № 1 слід перевезти продукцію ПП «АгроАсюз», 28 т та ТОВ «Сум-ЛТД» 12 т, із складу № 2 – тільки ТОВ «Сум-ЛТД» 28 т, а із складу № 3 слід перевезти продукцію

ПП «АгроПлюс» 36 т та ПП «ПП «Агро-фудз»» 24 т відповідно.

При такому плані перевезень продукції до споживачів мінімальний обсяг транспортних робіт складе 6592,00 т-км (додаток Л).

Водночас, нами запропоновано досліджуваного господарства в роботі з гуртовими покупцями використовувати цінові методи стимулювання, що мають структуру, наведену в додатку М.

Отже, узагальнюючи результати наведеного додатку М, необхідно відмітити, що застосувавши в роботі з гуртовими покупцями методи стимулювання їх роботи, підприємство агропродовольчої сфери може отримати в середньому збільшення обсягів продажу аграрної продукції на 18,0 % порівняно з 2022 р.

Зокрема, це зумовлено коливаннями цін на види продукції, що приносять найбільший дохід господарству, а саме озиму пшеницю, сою, соняшник та кукурудзу на зерно на умовах відстрочки платежу, що водночас призведе до формування додаткового прибутку.

Фактором, який може призвести до збільшення продажів продукції для досліджуваного господарства, є співпраця з посередниками за запропонованою нами системою знижок; збільшення обсягів надходжень за рахунок цінових методів стимулювання в залежності від кількості, вихід на нові ринки збуту; за рахунок цілеспрямованого пошуку посередників, роботи з клієнтами, використання сучасних технологій тощо.

Для стимулювання гуртових покупців запропоновано, що купувати продукцію за готівку доцільно буде створення системи знижок, яка б стимулювала це бажання.

Рекомендовано, що для стимулювання оптових покупців доцільним є створення системи знижок, яка б стимулювала бажання купувати продукцію за готівку.

Зокрема, розрахунок в момент купівлі: знижка – 0 %, націнка – 0 % – підприємство одразу зараховує валовий дохід від продажу аграрної продукції. Розрахунок з відстрочкою платежу: знижка – 0 %, націнка – 6,0 % –

підприємство в майбутньому має додатковий прибуток – плату за користування кредитом, сплачену гуртовим покупцем. Розрахунок по передоплаті – знижка – 5,0 %, націнка – 0 % – підприємство одразу зараховує валовий дохід від продажу аграрної продукції та має кошти в обороті, навіть до відвантаження продукції.

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

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

Основними шляхами цієї стратегії є:

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

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

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

Комерційна діяльність здійснюється через взаємодію трьох детермінант: робочої сили, засобів праці та предметів праці. Використовуючи його, суб'єкти комерційної діяльності створюють суспільно необхідну продукцію, торговельно-виробничі послуги. Водночас, слід зазначити, що в комерційній діяльності першочергову роль відіграє інтелектуальна праця працівників, що унеможлиблює адекватну оцінку та висвітлення загальних результатів діяльності підприємства агропродовольчої сфери.

Для підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства агропродовольчої сфери, 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. Найважливіше в діяльності аграрного підприємства є задоволеність споживачів асортиментом продукції, набором супутніх послуг і методами ціноутворення. Як додатковий метод можна застосувати конкурентоцентричний підхід, використовуючи найбільш ефективний досвід поведінки конкурентів по відношенню до споживачів, але в межах цільового ринку.

Висновки до розділу 3

1. Визначені концептуальні засади управління комерційною діяльністю, які значною мірою узгоджуються із специфікою функціонування агропродовольчої сфери. Разом з тим, при визначенні необхідно також урахувати ключові питання загальної корпоративної стратегії, а також баланс заходів комерційної діяльності на всіх рівнях управління та те, як підтримувати динамічне функціонування системи господарювання.

2. Аналіз даних засвідчив доцільність залучення спеціаліста з комерційної діяльності, оскільки всі показники прогнозованої економічної ефективності збільшились на 20,0 %, зокрема, за умов залучення фахівця з

комерційної діяльності прогнозований чистий дохід складатиме 146431,4 тис. грн, чистий прибуток – 578,4 тис. грн. Відхилення рівня рентабельності виробництва становить 1,2 %. Показники рівня продаж знаходяться на рівні – 5,9 % та 7,1 % відповідно.

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

4. Результати дослідження переконують, що застосувавши в роботі з гуртовими покупцями методи стимулювання їх роботи, підприємство агропродовольчої сфери може отримати в середньому збільшення обсягів продажу аграрної продукції на 18,0 % порівняно з 2022 р. Зокрема, це пояснюється коливаннями цін на види продукції, що приносять найбільший дохід господарству, а саме озиму пшеницю, сою, соняшник та кукурудзу на зерно на умовах відстрочки платежу, що водночас призведе до формування додаткового прибутку.

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

ВИСНОВКИ

1. З'ясовано, що сутність комерційної діяльності виражається як широка сфера функціонування та організаційної діяльності підприємств агропродовольчої сфери, яка спрямована на здійснення процесу закупівлі та реалізації продукції для задоволення потреб споживачів.
2. Доведено, що важливими завданнями комерційної діяльності підприємств агропродовольчої сфери є вивчення і прогнозування обсягів реалізації продукції на ринку, розвиток і вдосконалення маркетингового аспекту діяльності, координація роботи. Для цього необхідно успішно організувати комерційну діяльність сучасних аграрних підприємств, інтенсивно використовуючи досвід іноземних компаній.
3. Зазначено, що вдосконалення системи управління комерційною діяльністю не може здійснюватися шляхом зміни окремих елементів, а лише за умови докорінної трансформації її складових на всіх рівнях діяльності. Тому необхідно враховувати, що кожен елемент комерційної діяльності у взаємозв'язку з іншими елементами. Така діяльність можлива лише через запровадження системи управління комерційною діяльністю, заснованої на детальному аналізі та управлінні підприємствами, здатними швидко реагувати на зміни зовнішнього та, відповідно, внутрішнього середовища та ідеально адаптуватися до ситуації.
4. Розраховано, що у структурі товарної продукції у середньому за 2018–2022 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (38,0 %), друге – молока (21,7 %), третє – насіння соняшнику (12,9 %), четверте – приріст великої рогатої худоби (6,9 %). Таким чином, господарство має зерново-молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,310, що свідчить про середній рівень спеціалізації.
5. Визначено, що за 2018–2022 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства зріс на 17,0 % і становить

122026,0 тис. грн у 2022 р., чистий прибуток знизився до 482,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростання інших операційних доходів. Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства знизився на 2,2 в.п. і дорівнює 0,4 % у 2022 р., що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства та зростання окупності витрат.

6. Підприємство є фінансово незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт автономії (0,282) та загальний коефіцієнт ліквідності (1,219), що незначно перевищує нормативне значення. Разом з тим, їх тенденція до зниження у 2018-2022 рр. має негативний характер.

7. Здійснено оцінку ефективності комерційної діяльності. Комерційна діяльність агроформування за вище проведеними розрахунками знаходиться в межах 11-15 балів (а саме, 12 балів), це говорить про те, що у підприємстві використовуються деякі елементи маркетингової, збутової стратегії, що, в свою чергу, впливає на результат комерційної діяльності та рівень прибутковості в цілому.

8. Необхідно зазначити, що дане агроформування не в повній мірі використовує маркетингові елементи як основу побудови комерційної діяльності. Так, досліджуваному підприємству необхідно звернути увагу на процес управління асортиментом та якістю продукції, більш менш на належному рівні приділяється увага управлінню збутом, стимулюванню збуту.

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

10. Визначені концептуальні засади управління комерційною

діяльністю, які значною мірою узгоджуються із специфікою функціонування агропродовольчої сфери. Разом з тим, при визначенні необхідно також урахувати ключові питання загальної корпоративної стратегії, а також баланс заходів комерційної діяльності на всіх рівнях управління та те, як підтримувати динамічне функціонування системи господарювання.

11. Аналіз даних засвідчив доцільність залучення спеціаліста з комерційної діяльності, оскільки всі показники прогностичної економічної ефективності збільшились на 20,0 %, зокрема, за умов залучення фахівця з комерційної діяльності прогнозований чистий дохід складатиме 146431,4 тис. грн, чистий прибуток – 578,4 тис. грн. Відхилення рівня рентабельності виробництва становить 1,2 %. Показники рівня продаж знаходяться на рівні – 5,9 % та 7,1 % відповідно.

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

13. Результати дослідження переконують, що застосувавши в роботі з гуртовими покупцями методи стимулювання їх роботи, підприємство агропродовольчої сфери може отримати в середньому збільшення обсягів продажу аграрної продукції на 18,0 % порівняно з 2022 р. Зокрема, це пояснюється коливаннями цін на види продукції, що приносять найбільший дохід господарству, а саме озиму пшеницю, сою, соняшник та кукурудзу на зерно на умовах відстрочки платежу, що водночас призведе до формування додаткового прибутку.

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