

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«__» __ грудня _____ 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від «__» грудня 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:
**«Напрямки удосконалення управління комерційною діяльністю
підприємства»**

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
група МЕ-24М
_____ Гродський Павло Павлович

«__» __ грудня _____ 2025 р.

Керівник канд. екон. наук., доцент
_____ Ілона Олександрівна Андрощук
«__» __ грудня _____ 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Понятійно-категоріальний апарат комерційної діяльності підприємства	8
1.2. Учасники комерційної діяльності: роль, взаємодія, відповідальність	21
1.3. Інструменти й механізми забезпечення ефективного управління комерційною діяльністю	26
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	35
2.1. Організаційно-економічні засади функціонування ПП «Агрохім»	35
2.2. Аналіз ефективності управління комерційною діяльністю досліджуваного підприємства	43
2.3. Діагностика конкурентного потенціалу та можливостей ПП «Агрохім»	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	67
3.1. Цифровий маркетинг як засіб підвищення результативності комерційної діяльності	67
3.2. Резерви та практичні шляхи зростання ефективності комерційної діяльності досліджуваного підприємства	91
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

Одним із стратегічних імперативів розвитку держави та суб'єктів господарювання в Україні є забезпечення зростання результативності комерційної діяльності як ключової передумови конкурентоспроможності та економічної стійкості.

Дослідження сучасних механізмів управління комерційними процесами дає підстави інтерпретувати комерційну діяльність як інтегральну характеристику спроможності підприємства формувати й утримувати конкурентні переваги у середньо- та довгостроковому горизонті. Такі переваги генеруються завдяки поєднанню прогресивних організаційно-технологічних та соціально-економічних рішень, а також здатності управлінської системи здійснювати своєчасну діагностику ринкового середовища і оперативно імплементувати інструменти посилення власних позицій.

Дослідження управлінської системи комерційної діяльності є доцільним на всіх стадіях господарського циклу, оскільки саме ця система забезпечує узгодження цілей підприємства з параметрами попиту, ресурсними можливостями та обмеженнями ринку. За умов конкуренції комерційна діяльність набуває статусу базової економічної категорії, оскільки акумулює й трансформує в практичний результат сукупний потенціал підприємства, а саме, у вузькому значення: економічний, науково-технічний, організаційно-управлінський та маркетинговий, тоді як, у ширшому вимірі, відображає якість функціонування відповідних секторів національної економіки.

Незалежно від масштабу, комерційну діяльність доцільно трактувати як здатність економічного суб'єкта (фізичної чи юридичної особи, галузі або економіки країни) ефективно діяти у ринковому середовищі, забезпечуючи приріст доходів, активізацію відтворювальних процесів і підвищення добробуту учасників економічної взаємодії. Водночас у науковому дискурсі

відсутнє уніфіковане визначення терміна «комерційна діяльність», що обумовлено її складністю, багатовимірністю та варіативністю проявів залежно від сфери функціонування, типу ринку, організаційної структури та стратегічних пріоритетів конкретного підприємства. З огляду на це, методики аналізу й оцінки комерційної діяльності мають адаптуватися до специфіки досліджуваного об'єкта, його ресурсної бази та характеру взаємодії з контрагентами.

Узагальнено комерційна діяльність підприємства визначається його спроможністю ідентифікувати, формувати та задовольняти наявні або потенційні потреби споживачів шляхом оптимального поєднання товарної пропозиції, цінової політики, каналів збуту, комунікацій і сервісу. При цьому результативність комерційної діяльності віддзеркалює не лише обсяги реалізації чи прибутковість, а й здатність підприємства підтримувати довіру клієнтів, формувати стійкі партнерські відносини та забезпечувати гнучку реакцію на зміни зовнішнього середовища.

Аналіз економічної літератури засвідчує існування кількох підходів до забезпечення ефективності комерційної діяльності, які різняться акцентами: одні зосереджуються на процесному управлінні та оптимізації витрат, інші на маркетинговій орієнтації та формуванні споживчої цінності, треті орієнтуються на інноваційно-технологічних і організаційних трансформаціях. Відповідно, вибір аналітичної рамки має ґрунтуватися на цілях дослідження та на тому, які саме аспекти комерційної діяльності є визначальними для стійкого розвитку підприємства.

Дослідження системи управління комерційною діяльністю фактично окреслює базовий об'єкт аналізу, коректна постановка якого забезпечує глибину й логічну завершеність подальших висновків. Оцінювання цієї системи інтегрує результати всіх функціональних сфер діяльності підприємства, які формуються під впливом як об'єктивних (кон'юнктура ринку, конкуренція, регуляторні умови, ресурсні обмеження), так і суб'єктивних чинників (якість управлінських рішень, компетентність

персоналу, організаційна культура) та знаходять відображення у сукупності економічних показників та управлінської інформації.

Метою написання кваліфікаційної роботи виступає теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління комерційною діяльністю підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища з метою підвищення її результативності, конкурентоспроможності та економічної стійкості. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність розв'язання таких завдань дослідження:

- розкрити економічну сутність і зміст поняття комерційної діяльності підприємства та систематизувати наукові підходи до її трактування;
- охарактеризувати учасників комерційної діяльності, їх роль, взаємодію та відповідальність у процесі товарно-грошового обміну;
- дослідити інструменти й механізми управління комерційною діяльністю в сучасних умовах; проаналізувати організаційно-економічні засади функціонування ПП «Агрохім»;
- оцінити ефективність управління комерційною діяльністю досліджуваного підприємства; здійснити діагностику конкурентного потенціалу та ринкових можливостей ПП «Агрохім»;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління комерційною діяльністю, зокрема із застосуванням інструментів цифрового маркетингу та внутрішніх резервів зростання ефективності.

Об'єктом дослідження є процес управління комерційною діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки. Предметом кваліфікаційної роботи виступає сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та вдосконалення системи управління комерційною діяльністю ПП «Агрохім».

У кваліфікаційній роботі використано комплекс методів дослідження, що відповідають поставленій меті та завданням, зокрема: методи аналізу й

синтезу, індукції та дедукції для узагальнення наукових підходів до сутності комерційної діяльності; системний і структурно-функціональний підходи для дослідження механізму управління комерційною діяльністю; економіко-статистичні методи для проведення аналізу фінансово-економічних показників підприємства; порівняльний аналіз для здійснення оцінки конкурентних позицій; графічні та табличні методи для наочного подання результатів дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних положень управління комерційною діяльністю підприємства шляхом систематизації інструментів забезпечення її ефективності з урахуванням ринкових факторів успіху та ключових компетенцій, а також в обґрунтуванні практичних напрямів удосконалення комерційної діяльності підприємства на основі поєднання маркетингової орієнтації, цифрових інструментів і внутрішніх резервів зростання.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ПП «Агрохім» для підвищення результативності управління комерційною діяльністю, оптимізації процесів збуту, посилення конкурентних переваг та підвищення рівня задоволеності споживачів. Результати кваліфікаційної роботи дають змогу дійти висновку, що системний підхід до управління комерційною діяльністю, орієнтований на потреби клієнтів і ринкові фактори успіху, створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Понятійно-категоріальний апарат комерційної діяльності підприємства

У сучасних умовах трансформації національної економіки України значення комерційної діяльності істотно зростає. Комерція як одна з базових сфер суспільної практики сформувалася внаслідок суспільного поділу праці й виступає важливим механізмом організації обміну результатами праці між виробниками матеріальних благ. Підприємці, що здійснюють комерційну діяльність із метою одержання прибутку, виконують вагому соціально-економічну місію, забезпечуючи рух товарних потоків, перерозподіл ресурсів і задоволення потреб споживачів.

Проблематика розвитку та підвищення результативності комерційної діяльності посідає важливе місце в працях як українських, так і зарубіжних дослідників, серед яких Ф. Хміль, В. Апопій, Г. Осовська, Л. Дашков та ін. У працях яких розкривається зміст, структура й функціональне наповнення комерційної діяльності з різних теоретико-методологічних позицій.

У повсякденному дискурсі поняття «комерція» часто ототожнюють із торгівлею. Водночас, згідно з нормативно-правовими актами, торгівля трактується як специфічний вид економічної діяльності, що охоплює товарообіг і просування товарів (і послуг) від виробника до кінцевого споживача через акти купівлі-продажу та надання супутніх послуг [32]. Відтак будь-яка діяльність, зокрема комерційна, має чітко окреслену цільову спрямованість і організовується заради досягнення певних цілей функціонування. Комерція як складова ринкової економіки ґрунтується на її базових принципах і відображає систему економічних відносин між продавцями та покупцями, що реалізується через акти купівлі-продажу, які й становлять зміст комерційного процесу.

Кінцевою метою цієї діяльності є зростання доходів у сфері торгівлі шляхом повнішого й більш якісного задоволення платоспроможного попиту.

Для поглибленого розуміння сутності поняття «комерційна діяльність» було проаналізовано низку наукових джерел.

В економічних словниках комерція здебільшого характеризується як торговельна та торговельно-посередницька діяльність, пов'язана з участю в продажу товарів і послуг або сприянням такому продажу. Вважаємо, що комерційна діяльність є ширшою категорією, яка охоплює весь комплекс процесів, пов'язаних із закупівлею та реалізацією продукції, організованих з метою отримання прибутку.

Ф. Панкратов та Т. Серьогіна визначають комерційну діяльність як форму торговельних процесів, спрямованих на здійснення операцій купівлі-продажу заради одержання прибутку. Стосовно торговельних підприємств науковці конкретизують зміст цієї діяльності, включаючи до неї: вивчення споживчого попиту, аналіз ринкового середовища, пошук і дослідження джерел постачання товарів, вибудовування ефективних взаємовідносин із постачальниками, формування заявок і замовлень, укладання договорів постачання, а також організацію обліку й контролю за дотриманням договірних зобов'язань постачальниками [30].

Наукова школа під керівництвом проф. В. Апопія та Я. Гончарука розглядає комерційну діяльність передусім як процес організації комерційних операцій, спрямованих на забезпечення товарно-грошового обміну та управління цими операціями [4].

У таблиці 1.1 систематизовано підходи різних авторів до визначення сутності комерційної діяльності.

Відзначимо, що комерційну діяльність доцільно розглядати як важливу економічну категорію, яка є складовою товарно-грошових відносин.

Разом з тим жодне з наведених у таблиці 1.1 трактувань не можна визнати універсальним, оскільки вони фіксують окремі грані явища й не відтворюють у повному обсязі його змістової складності.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до трактування поняття «комерційна діяльність»

Автор	Визначення
А. Бусигін	Сукупність операцій, що забезпечують здійснення купівлі-продажу товарів і разом із торговельними процесами утворюють торгівлю як форму діяльності
В. Апопій	Метод здійснення комерційних процесів через послідовне виконання операцій, які забезпечують організаційні, економічні, соціальні та правові аспекти товарно-грошового обміну.
І. Беляєвський	Діяльність, пов'язана з купівлею, продажем та зберіганням товарів, спрямована на задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутковості.
Л. Дашков В. Памбухчіянц	Технологія торгівлі як комплекс підходів до оптимальної організації та методів результативного виконання операцій у рамках торгово-технологічного процесу.
І. Марченко	Сукупність оперативно-організаційних дій, спрямованих на управління та організацію процесів купівлі-продажу товарів, що забезпечують задоволення споживчих потреб і отримання прибутку.
О. Русєва А. Балан	Специфічний вид діяльності, що включає обмін товарами та послугами, здійснення торговельних операцій із закупівлі матеріально-технічних ресурсів і продажу продукції.

Джерело: складено автором на основі [4;5;8]

Чимало дослідників цілком обґрунтовано акцентують увагу на критичному значенні етапу визначення потреби в закупівлі товарів. Водночас окремі автори необґрунтовано відносять до змісту комерційної діяльності функції, які є радше елементами технологічного процесу торгівлі (наприклад, операції зі зберігання товарних запасів).

На нашу думку, комерційну діяльність недоцільно ототожнювати з технологією торгівлі. Так само викликає заперечення позиція, згідно з якою будь-яка діяльність, спрямована на отримання прибутку, автоматично розглядається як комерційна. Об'єктом комерційної діяльності виступає не вся сукупність матеріально-технічних ресурсів, а лише їх частина, зокрема: товари. При цьому в науковому середовищі існує консенсус щодо того, що

предметом комерційної діяльності є процеси, пов'язані з товарообігом, причому ключовим акцентом виступає задоволення потреб споживачів.

Важливість комерційної діяльності розкривається через її базові функції, зокрема: комунікаційну, адаптаційну та дослідницьку. Комунікаційна функція виявляється в передачі релевантної інформації існуючим і потенційним клієнтам через персональні контакти, а також у зворотному отриманні інформації щодо їхніх реакцій і уподобань.

За Ф. Котлером, двосторонній обмін інформацією покликаний переконати споживачів у ціннісних і конкурентних перевагах товарів і послуг конкретного підприємства.

Адаптаційна функція спирається на результати комунікації та пов'язана з пошуком шляхів вирішення проблем потенційних клієнтів, передбачаючи глибоке вивчення потреб споживачів і формування такої товарної та сервісної пропозиції, яка максимально відповідає їхнім вимогам.

Дослідницька функція комерційної діяльності охоплює збирання, оброблення та інтерпретацію інформації про клієнтів, товари та ринки. За змістом дослідницька функція близька до маркетингових досліджень, однак ґрунтується на інформації, отриманій безпосередньо в процесі взаємодії з клієнтами, що забезпечує більш глибоке розуміння їхніх реальних потреб. Сучасна комерційна діяльність постає як динамічний процес, у якому широко застосовуються маркетингові технології для ідентифікації потреб клієнтів, планування обсягів реалізації, формування спектра супутніх послуг і вибору методів продажу.

Узагальнення наукових підходів дає змогу сформулювати таке інтегроване бачення: комерційна діяльність являє собою систему взаємодій і довіри між суб'єктами ринку, в межах якої товарна пропозиція конструюється з урахуванням виявлених споживчих потреб і реалізується відповідно до них.

Цілі комерційної діяльності визначають її сутнісні характеристики й конкретизуються у таких завданнях:

- налагодження та розвиток господарських і партнерських відносин з учасниками ринку;
- дослідження й аналіз джерел постачання товарів;
- узгодження виробничої програми з параметрами попиту (асортимент, обсяги, оновлення продукції);
- організація процесу купівлі-продажу товарів з урахуванням умов конкуренції;
- розширення наявних ринків збуту та вихід на нові цільові сегменти;
- мінімізація витрат, пов'язаних із закупівлею та реалізацією товарів.

Комерційна й торговельна діяльність мають низку спільних рис: обидві здійснюються поза сферою виробництва; їхнім об'єктом є товари, що реалізуються для одержання прибутку; отримані грошові кошти використовуються для формування фінансового результату підприємства. Комерційний процес стартує з моменту виходу товару із виробничої сфери в сферу товарного обігу, коли він стає доступним для ринкового споживання.

Водночас між комерційною та суто торговельною діяльністю існують істотні відмінності. Окрім суто торговельних аспектів, комерційна діяльність охоплює логістичні питання, визначення послідовності етапів реалізації, а також організаційно-технологічні особливості окремих методів продажу. Торговельна діяльність може бути описана як система людських та матеріально-технічних ресурсів, що забезпечує обмін товарами й грошима, тоді як комерційну діяльність доцільно трактувати як систему операційних і організаційних інструментів управління підприємством. Такі відмінності простежуються також у визначеннях відповідних типів підприємств.

Комерційне підприємство зазвичай розглядають як суб'єкт господарювання, головною метою якого є отримання прибутку через здійснення різних видів діяльності (виробничої, збутової, сервісної тощо). Торговельне підприємство, у свою чергу, є різновидом комерційного

підприємства, спеціалізованим на купівлі-продажу товарів, їх зберіганні та виконанні інших функцій, пов'язаних із переміщенням товарів від виробника до кінцевого споживача.

Порівняння комерційної діяльності торговельних організацій із діяльністю підприємств інших галузей дає змогу виявити специфіку першої. У торговельних підприємствах комерційна діяльність здебільшого зводиться до закупівлі товарів без зміни їхніх споживчих властивостей, а основними показниками, що формують валовий дохід, є товарообіг і торговельна надбавка.

На підприємствах інших секторів комерційна діяльність, як правило, включає закупівлю сировини, устаткування та матеріалів для створення нових споживчих властивостей продукції й її подальшої реалізації; у цьому випадку дохід визначається обсягами виробництва та величиною доданої вартості.

Ф. Хміль виокремлює чотири базові функції підприємства: технічну, комерційну, фінансову й адміністративну, залежно від характеру операцій.

Г. Осовська наголошує, що саме комерційна функція є профільною для торговельного підприємства, а до додаткових відносить маркетингову та інноваційну діяльність.

Комерційна функція торговельного підприємства спрямована на розв'язання низки завдань, від виконання яких залежить ефективність його господарської діяльності (рис. 1.1), яка проявляється через укладання угод, сегментацію ринку, організацію продажів, формування асортиментної та цінової політики.

Стратегічною метою комерційної діяльності виступає максимізація прибутку за рахунок раціонального формування ринку товарів і послуг та визначення пріоритетних напрямів і масштабів розвитку виробництва. У сучасній ринковій системі відбувається смисловий зсув від домінування виробничої функції до переваги збутової та комерційної складової. Попри декларований курс України на інтеграцію у світовий економічний простір, у

вітчизняній економіці досі зберігаються окремі риси планово-адміністративної моделі.



Рисунок 1.1 – Схематичне відображення цілей комерційної діяльності торговельного підприємства

Джерело: складено автором на основі [8]

За умов командно-адміністративної системи комерційна діяльність мала обмежений характер і була підпорядкована механізмам централізованого розподілу ресурсів. Для неї були характерні нерівність прав суб'єктів різних форм власності, жорстко стандартизовані умови взаємодії торговельних партнерів, політичне ціноутворення та низький рівень юридичної й фінансової самостійності учасників ринку.

У ринковій економіці комерційна діяльність набуває універсального характеру й супроводжує практично кожну господарську операцію, визначаючи її економічну доцільність та результативність.

Усі господарські операції спрямовані на зміну фінансового стану підприємства, відображаючи трансформації його базових економічних параметрів. Комерційні операції набувають особливої ваги, оскільки

пов'язані з конкретними суб'єктами (торговельними підприємствами та організаціями, уповноваженими їх здійснювати) та об'єктами (товарами і послугами), мають власну технологічну логіку та вимагають чіткого дотримання послідовності дій, необхідної для успішного завершення угод купівлі-продажу. Реалізація економічних інтересів через отримання доходу й прибутку стає можливою лише після завершення відповідних комерційних операцій, а завершений товарообіг формує основу для подальшого відтворення діяльності.

Масштаби й інтенсивність комерційних процесів безпосередньо залежать від зростання товарного виробництва. Збільшення кількості актів купівлі-продажу, орієнтованих на отримання прибутку, зумовлює підвищення значущості комерційної діяльності та операцій, що забезпечують рух товарів і послуг. Товарно-грошові відносини виходять за межі суто економічного простору й поширюються на соціальні та культурні сфери, стаючи інструментом їх регулювання. У цьому контексті комерційні операції пронизують практично всі сфери суспільного життя. Водночас твердження про те, що ринок завжди має конкурентний характер, потребує критичного осмислення.

В економічній літературі ринок традиційно поділяють за типами структури, зокрема: монополія, олігополія, досконала та недосконала конкуренція.

Від типу ринкової структури залежать механізми формування цін, особливості пошуку контрагентів, вибір ринкової стратегії та ефективність комерційних операцій.

З урахуванням цих відмінностей розробка моделей комерційної діяльності з урахуванням конкурентного середовища дає змогу оптимальніше організувати економічні й фінансові процеси на підприємстві: від жорсткого контролю ринку в умовах монополії до гнучкої адаптації до вимог споживачів за досконалої конкуренції.

Ринкова економіка передбачає, що кожен вид господарської активності, включно з комерційною, орієнтований на досягнення максимально можливих доходів і прибутку, причому ці цілі супроводжують комерційну діяльність на всіх її стадіях.

Комерційна діяльність охоплює широкий спектр функцій, які ускладнюються та диференціюються із розширенням обсягів товарного виробництва, включаючи процеси, що забезпечують доставку товарів від виробника до кінцевого споживача, а також комерційне посередництво.

До ключових її складових належать: визначення обсягів і структури виробництва та асортименту продукції відповідно до потреб ринку; організація руху товарів до споживачів; здійснення операцій із посередництва.

Поглиблення ринкових відносин зумовлює необхідність переорієнтації управління комерційною діяльністю на основі маркетингових концепцій. Торговельні підприємства, що функціонують у конкурентному середовищі, вимушені впроваджувати нові підходи до досягнення своєї головної мети, а саме: отримання прибутку через максимальне задоволення потреб споживачів. Центральне місце в цій логіці посідають маркетингові дослідження, аналітичне опрацювання отриманої інформації та використання її для обґрунтування комерційних рішень.

Для стабілізації й зміцнення ринкових позицій кожне торговельне підприємство має активно працювати над закріпленням своїх конкурентних переваг. Конкурентний тиск стимулює суб'єктів господарювання до підвищення ефективності комерційної діяльності, удосконалення форм і методів роботи.

В умовах насичення ринку товарами комерційна діяльність повинна орієнтуватися на аналіз життєвого циклу продукції та своєчасне оновлення асортименту, застосування нових способів подання товарів, організацію попередніх продажів для більш точного врахування індивідуальних уподобань споживачів.

У конкурентному середовищі зростає значення дизайну та функціональності упаковки як інструменту збутової політики. Вона оцінюється не лише з позицій захисних властивостей, а й з огляду на здатність впливати на поведінку покупця.

Важливу роль відіграє реклама, що підвищує конкурентоспроможність як товару, так і торговельного підприємства. За умов високої якості продукції й насиченості ринку вагомим чинником залучення клієнтів стають додаткові послуги, за які споживач готовий сплатити.

Маркетингова концепція фокусується на кінцевому споживачеві та його потребах. Підприємства, які найповніше враховують ці потреби й задовольняють їх за мінімально можливих витрат, досягають кращих комерційних результатів, в такому випадку саме це і є стратегічною ціллю комерційної діяльності [10].

Комерційна діяльність включає низку взаємопов'язаних функцій, серед яких ключовими є:

- дослідження споживчого попиту та аналіз ринкової кон'юнктури;
- пошук і вивчення джерел оптових закупівель, ідентифікація потенційних постачальників та встановлення з ними ділових зв'язків;
- планування обсягів оптових закупівель і організація продажу товарів;
- здійснення операцій купівлі-продажу в оптовому сегменті, розробка та юридичне оформлення договорів постачання;
- організація контролю за виконанням договірних зобов'язань;
- формування асортименту товарів на складах оптових підприємств і управління запасами;
- забезпечення безперебійного постачання товарів у роздрібну мережу;
- впровадження інноваційних методів продажу та забезпечення високого рівня обслуговування покупців;
- організація рекламної підтримки реалізації товарів.

Центральною складовою комерційної діяльності виступає дослідження споживчого попиту та ринкових умов.

Аналіз попиту охоплює не лише визначення його загального обсягу, а й вивчення групової та внутрішньогрупової структури, а також поточної ринкової кон'юнктури. Інформаційною базою слугують, насамперед, дані виробничих і роздрібних підприємств про обсяги та структуру реалізації, що дозволяє оцінити ефективність організації торгівлі й рівень задоволення потреб споживачів.

Для підвищення якості такого аналізу великі торговельні підприємства формують спеціалізовані аналітичні підрозділи, головним завданням яких є моніторинг стану торгівлі, оцінка рівня задоволення попиту та вплив на виробників з метою розширення асортименту й підвищення якості товарів, що, в свою чергу, потребує відповідної підготовки персоналу, відповідального за облікові процедури.

У разі аналізу попиту на окремі групи товарів застосовується вибірковий облік, що вимагає науково обґрунтованої класифікації асортименту в межах групи (наприклад, для одягу, взуття, трикотажних виробів використовується система спеціальних ярликів виробника). Використовуються різні методи обліку попиту, які відображають обсяги реалізації за різні періоди (день, тиждень, місяць, квартал, рік). Однак для формування достовірних прогнозів цього недостатньо, оскільки частина попиту може залишатися незадоволеною. Тому додатково враховується інформація про незадоволений попит, а також дані виставок-продажів та інших заходів [21].

Для поглибленого вивчення попиту використовують також облік товарних запасів, періодичний вибірковий облік і опитування споживачів. Аналіз потреб, ринкової кон'юнктури та товарних ринків тісно пов'язаний із дослідженням джерел оптових закупівель і постачальників та формуванням ділових контактів, що створює основу для економічно обґрунтованих комерційних рішень.

Аналіз джерел оптових закупівель і характеристик постачальників спрямований на виявлення географічних і виробничих центрів випуску товарів, можливостей розширення асортименту та покращення якості. На цій основі плануються обсяги оптових закупівель і продажу товарів: визначаються обсяги закупівель за джерелами, канали реалізації продукції споживачам і структурується робота торговельного персоналу.

Оптові закупівлі й продаж товарів є одним із найскладніших блоків комерційної діяльності, оскільки саме вони суттєво впливають на обсяги, асортимент, терміни й порядок постачання продукції, а також на документальне оформлення взаємовідносин між постачальниками та покупцями. Важливу роль відіграють оптові ярмарки, де постачальники представляють асортимент товарів, а покупці мають змогу відібрати найбільш конкурентоспроможні позиції. Ярмаркова форма роботи сприяє прямому спілкуванню та швидкому узгодженню умов договорів.

Ключовим завданням є розвиток прямих зв'язків між торгівлею та промисловістю, що скорочує терміни обігу товарів і підвищує рентабельність підприємства. У процесі оптових закупівель і продажів важливе значення має професійне погодження та оформлення договорів постачання, включаючи додаткові специфікації. Документи повинні містити чітко визначені обсяги, асортимент, терміни, умови поставок і розрахунків. Виконання договорів потребує систематичного контролю, який здійснюється відповідно до погодженого асортименту. Результати перевірок узагальнюються в установлені проміжки часу протягом періоду дії договору.

Формування торговельного асортименту на складах оптових підприємств і управління товарними запасами вимагають спеціальних компетенцій. Асортимент має відповідати динамічному попиту, що залежить від розвитку виробництва, соціально-демографічних умов, культурно-побутових чинників тощо. При його формуванні важливо враховувати економічні, національні, географічні та кліматичні особливості регіону.

Суттєве розширення асортименту в останні роки зумовлює потребу в розробці нової асортиментної політики, яка б забезпечувала ефективне розміщення товарів на ринку. Асортимент тісно пов'язаний з обсягом і структурою товарних запасів, що потребує удосконалення методів управління ними. З цією метою проводиться класифікація товарів за галуззю виробництва, призначенням, властивостями, складністю тощо.

Управління асортиментом передбачає формування оптимального переліку необхідних товарів, визначення розміру й структури запасів, а також організацію оперативного контролю за їх станом. Головною метою управління запасами є забезпечення їх відповідності встановленим нормам, що залежать від обсягу та періодичності поставок. Таким чином, управління запасами безпосередньо пов'язане з оптовими закупівлями, реалізацією та виконанням умов договорів постачання.

Товаропостачання роздрібною мережі має ключове значення, оскільки від його організації залежить безперервність торговельного процесу, рівень задоволення потреб споживачів і загальні показники ефективності діяльності торговельних підприємств. Для його оптимізації необхідно: забезпечувати відповідність поставок плану товарообороту, затверженому асортименту та наявним запасам; контролювати частоту поставок і оптимальні розміри партій з метою забезпечення ритмічної роботи торговельних підприємств за мінімальних запасів; підвищувати оперативність і економічність процесу постачання.

Останніми роками активного поширення набули нові форми й методи роботи як в оптовій, так і в роздрібній торгівлі, такі як: оптові ярмарки, самообслуговування, відкрита викладка товарів тощо. Їх успішне застосування потребує глибокого розуміння торговельно-технологічних процесів і здатності адаптувати їх до специфіки конкретного підприємства.

Важливою складовою комерційної діяльності є організація рекламної роботи щодо товарів і торговельних підприємств.

У великих компаніях цю функцію виконують спеціалізовані маркетингові чи рекламні служби, у малих - найчастіше залучаються зовнішні агентства.

Загалом, комплексне та ефективне використання зазначених функцій комерційної діяльності забезпечує досягнення її ключової мети, а саме максимізації прибутку при максимально можливому задоволенні потреб споживачів, що, у свою чергу, сприяє зростанню бюджетних надходжень і поліпшенню соціально-економічних умов життя населення.

1.2. Учасники комерційної діяльності: роль, взаємодія, відповідальність

У сучасних умовах комерційна діяльність виступає ключовим елементом функціонування підприємств у рамках ринкової економіки. Ефективність комерційної діяльності виробничих структур значною мірою визначається загальною економічною кон'юнктурою держави. Макроекономічні трансформації проявляються через низку факторів, серед яких слід виділити: відкриття внутрішнього ринку, що посилює конкуренцію між вітчизняними та імпортованими товарами та призвело до витіснення частини національних виробників; зниження платоспроможного попиту на тлі соціально-економічного розшарування населення; обмежені можливості виходу на зовнішні ринки через невідповідність якості продукції міжнародним стандартам та високі виробничі витрати; значне подорожчання енергоносіїв, що ускладнило експортні операції; дефіцит інвестиційних ресурсів.

Ринкова економіка характеризується різноманіттям суб'єктів комерційної діяльності, які відрізняються за характером діяльності, типом здійснюваних операцій, сферою функціонування та організаційно-правовою формою (рис. 1.2). Ці учасники постійно трансформуються під впливом конкурентного середовища, адаптуючись до нових викликів.

Комерційна діяльність здійснюється як юридичними, так і фізичними особами, іншими словами суб'єктами господарювання.

Фізичні особи, які мають правоздатність та дієздатність, можуть здійснювати підприємницьку діяльність як громадяни України чи інших держав.

Юридична особа розглядається як організаційно оформлена структура, що володіє самостійним майном, несе відповідальність за свої зобов'язання, має власний баланс та право виступати у судових інстанціях від свого імені. Права юридичної особи набувають чинності після її державної реєстрації.



Рисунок 1.2 – Класифікація учасників комерційної діяльності за видами організаційно-правової форми

Джерело: складено автором на основі [29]

Підприємство як суб'єкт господарювання, що має статус юридичної особи, здійснює комерційну діяльність і може мати приватну, державну, комунальну або змішану форму власності.

Значення класифікації організаційно-правових форм обумовлено необхідністю оцінювання правового статусу ринкових гравців. Юридичні особи мають правосуб'єктність у цивільному та комерційному обороті, на відміну від структур, таких як філії або представництва, які цієї самостійності не мають. Різні види підприємницьких об'єднань, наприклад товариства з додатковою відповідальністю та командитні товариства, передбачають різні рівні майнової відповідальності учасників.

У сфері оптової торгівлі важливу роль відіграють посередницькі структури, такі як: оптові бази, склади, оптово-роздрібні підприємства, завдання яких полягає в оптимізації постачання товарів від виробників до роздрібних торговельних мереж. Оптова торгівля виступає важливим ланцюгом між виробництвом і роздрібним збутом, здійснюючи вплив на виробничі й збутові процеси. Комерційне посередництво розвивається шляхом інтеграції біржових механізмів, дистриб'юторських мереж, агентських і брокерських компаній.

Управління комерційною діяльністю виробничого підприємства включає організацію матеріально-технічного забезпечення та реалізації продукції на ринку, що, в свою чергу, охоплює вивчення споживчих переваг, аналіз ринкової кон'юнктури, стимулювання збуту та рекламну діяльність.

Матеріально-технічне забезпечення передбачає закупівлю необхідних ресурсів, що є невід'ємною частиною товарного обороту й суттєво впливає на загальний комерційний результат.

Перехід до ринкових відносин сформував нові підходи до забезпечення ресурсами, замінивши централізоване планування самостійним вибором постачальників на основі вільного ціноутворення, конкурентних переваг та партнерських відносин.

Важливим етапом цього процесу є маркетингове дослідження ринку сировини та матеріалів, що дозволяє підприємствам оцінювати цінові тенденції, транспортувальні витрати та можливості заміни ресурсів.

Комерційні операції з закупівлі включають: аналіз ринку та встановлення контактів з постачальниками, планування закупівель, організацію процесу та фінансові розрахунки. Збут продукції є заключним етапом комерційної діяльності, спрямованим на перетворення товарів у грошові кошти, що забезпечує відшкодування капіталовкладень та отримання прибутку.

Канали збуту включають різноманітні торговельні структури, серед яких частина належить безпосередньо виробникам, а інша - незалежним комерційним організаціям. Розвинені канали збуту забезпечують підприємствам конкурентні переваги, дозволяючи ефективно виходити на ринок через фірмові магазини та розподільчі центри. Процес збуту починається з аналізу попиту, формування асортименту, ціноутворення, вибору каналів просування та стимулювання збуту.

У сучасних умовах підприємства не лише поставляють продукцію, а й здійснюють постійний моніторинг ефективності збутової діяльності й розробляють нові форми просування.

Основні функції збуту включають встановлення комерційних зв'язків та укладання договорів купівлі-продажу, формування графіків поставок, фінансові розрахунки та контроль платіжної дисципліни. Підприємства, що мають роздрібні торгові точки, здійснюють продаж товарів безпосередньо кінцевим споживачам.

У кризових економічних умовах підприємства посилено приділяють увагу ціноутворенню як ключовому фактору споживчого вибору. Зростання витрат на послуги посередників стимулює виробників до розвитку прямих каналів збуту, що сприяє зниженню трансакційних витрат і розширенню ринкових можливостей.

Для реалізації таких стратегій підприємства формують власні комерційні підрозділи, будують індивідуальні канали збуту, розширюють експортні поставки та адаптують асортимент до запитів платоспроможних споживачів. Прямий збут надає низку переваг: прискорений грошовий

оборот, зниження витрат на посередницькі націнки та більш ефективне реагування на ринкові зміни.

Комерційні підрозділи здійснюють аналіз ринку та споживчого попиту, оптимізують логістику та виробничі витрати, а також розвивають власні торгові канали, що знижує залежність від сторонніх посередників. Бартерні операції, які стають все більш поширеними, також відповідають сучасним ринковим вимогам.

Посередницькі організації класифікують за критеріями кінцевого споживача та фінансової відповідальності (табл. 1.2).

Незалежні посередники, які діють на власний рахунок, включають великі гуртові підприємства, що закупають і реалізують товари, зберігають запаси та формують асортимент відповідно до ринкового попиту. Співпраця з такими структурами дозволяє виробникам знизити ризики, пов'язані зі змінами ринкової кон'юнктури, та оптимізувати логістичні процеси.

Таблиця 1.2 – Класифікація основних категорій гуртових посередників

Типи посередників	Ознаки класифікації	
	від імені кого	за чий рахунок
Гуртове підприємство: дилер	від свого імені	за свій рахунок
Гуртове підприємство: дистриб'ютор	від імені принципала	за свій рахунок
Комісіонер	від свого імені	за рахунок принципала
Агент, брокер	від імені принципала	за рахунок принципала

Джерело [29]

Залежні збутові посередники, зокрема агенти, брокери та комісіонери, виконують специфічні функції у процесі збуту. Агенти представляють інтереси виробника на договірних умовах, здійснюючи маркетингову підтримку й ведення переговорів, тоді як брокери забезпечують зв'язок продавця та покупця без переходу права власності на товар, отримуючи комісійну винагороду. Комісіонери реалізують продукцію на консигнаційних

умовах, організовують зберігання і транспорт, але не беруть на себе відповідальності за збут.

Комерційна діяльність базується на принципах економічної свободи, конкурентоспроможності, адаптивності, ризику та ефективності.

Ризик є невід'ємною складовою комерційної діяльності, і його мінімізація досягається шляхом обґрунтованих управлінських рішень, страхування та впровадження відповідних механізмів. Водночас повне усунення ризиків не є доцільним, оскільки найефективніші операції часто пов'язані з високим ризиком, а відмова від ризику може призвести до стагнації.

Принцип ефективності передбачає не лише прагнення до прибутку, а й забезпечення зростання обсягів продажу, прискорення товарообігу, зміцнення ринкових позицій і формування позитивного іміджу компанії. Ефективність діяльності залежить від кваліфікації персоналу, обраних методів управління, податкової політики, доступу до фінансових ресурсів та цінової політики.

1.3. Інструменти й механізми забезпечення ефективного управління комерційною діяльністю

Ефективне управління комерційною діяльністю підприємства виступає одним із ключових детермінантів його ринкової стійкості та конкурентоспроможності.

В умовах трансформації національної економіки України вітчизняні підприємства функціонують у середовищі підвищеної динамічності, що зумовлена посиленням конкуренції як з боку внутрішніх, так і зарубіжних компаній, а також зростанням вимог споживачів до якості товарів, послуг і сервісного супроводу. Водночас підприємство виступає не лише продавцем, але й споживачем різноманітних ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних, трудових), що зумовлює необхідність постійної взаємодії з

широким колом контрагентів: кредиторів, дебіторів, постачальників, фінансових установ тощо. За таких умов результативна робота на ринку потребує комплексного врахування множини зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, а також системного планування та прогнозування господарських рішень.

Механізм управління комерційною діяльністю доцільно розглядати як функціональний компонент загальної системи управління підприємством, який включає узгоджену сукупність цілей, суб'єктів та об'єктів управління, інструментів, методів і процедур впливу, що в узагальненому вигляді відображено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Механізм управління комерційною діяльністю підприємства

Складова механізму	Характеристика
Цілі управління	- за тривалістю; - за значущістю; - за методом оцінки; - за сферою застосування; - за значимістю
Об'єкти управління	- структурні ланки організації; - відносини між людьми, що виникають під час виконання комерційних завдань; - головні управлінські процеси комерційної діяльності
Суб'єкти управління	- керівництво організації, керівники структурних підрозділів, керівник комерційної служби
Методи управління	- мотивація працівників; - стратегічне планування та прогнозування; - система бонусів і заохочень з боку країни; - комерційний розрахунок
Засоби управління	- утворення цін; - імітаційне моделювання; - системний аналіз, інформація забезпечення, адміністративно-правове управління

Джерело: складено автором на основі [30]

Система управління комерційною діяльністю охоплює визначення стратегічних і тактичних завдань, розподіл відповідальності між

структурними підрозділами й окремими посадовими особами, раціональний розподіл і використання ресурсів, вибір та застосування методичного інструментарію для організації продажу, розподілу, фінансових операцій та інших складових господарської діяльності.

Кожне підприємство формує власну стратегію розвитку, яка передбачає обрання пріоритетних напрямів інвестування у фінансово-економічний, виробничий, інтелектуальний капітал, а також визначення потреби в освоєнні нових товарних і географічних ринків.

У ринковому середовищі інтегральною метою функціонування підприємства є досягнення успіху в конкурентній боротьбі за споживача, що розглядається як ключовий критерій результативності його комерційної діяльності [29].

У сучасних наукових дослідженнях, зосереджених на проблематиці виживання, адаптації та стратегічного успіху підприємств за умов жорсткої конкуренції, особлива увага приділяється фінансово-економічним інструментам, які формують основу конкурентоспроможності торговельних компаній. Мова йде, зокрема, про ідентифікацію ключових і ринкових факторів успіху, визначення основних компетенцій підприємства та окреслення його конкурентних переваг (рис. 1.3).

Фінансово-економічні інструменти охоплюють сукупність ринкових і ресурсних факторів, що здатні забезпечувати довгострокову результативність комерційної діяльності підприємства та сприяти досягненню стратегічного успіху. Переважна більшість дослідників наголошує, що такі інструменти мають галузеву специфіку та, як правило, виступають спільними орієнтирами для підприємств певного сектору. Теоретичні й практичні напрацювання свідчать, що склад і структура цих інструментів не є статичними: вони змінюються під впливом динаміки галузі, рівня внутрішньогалузевої конкуренції, технологічних зрушень, інституційних реформ тощо. Саме тому одним із пріоритетних завдань менеджменту є своєчасне виявлення

релевантних інструментів і факторів успіху з урахуванням поточного стану та прогнозних тенденцій розвитку ринку.

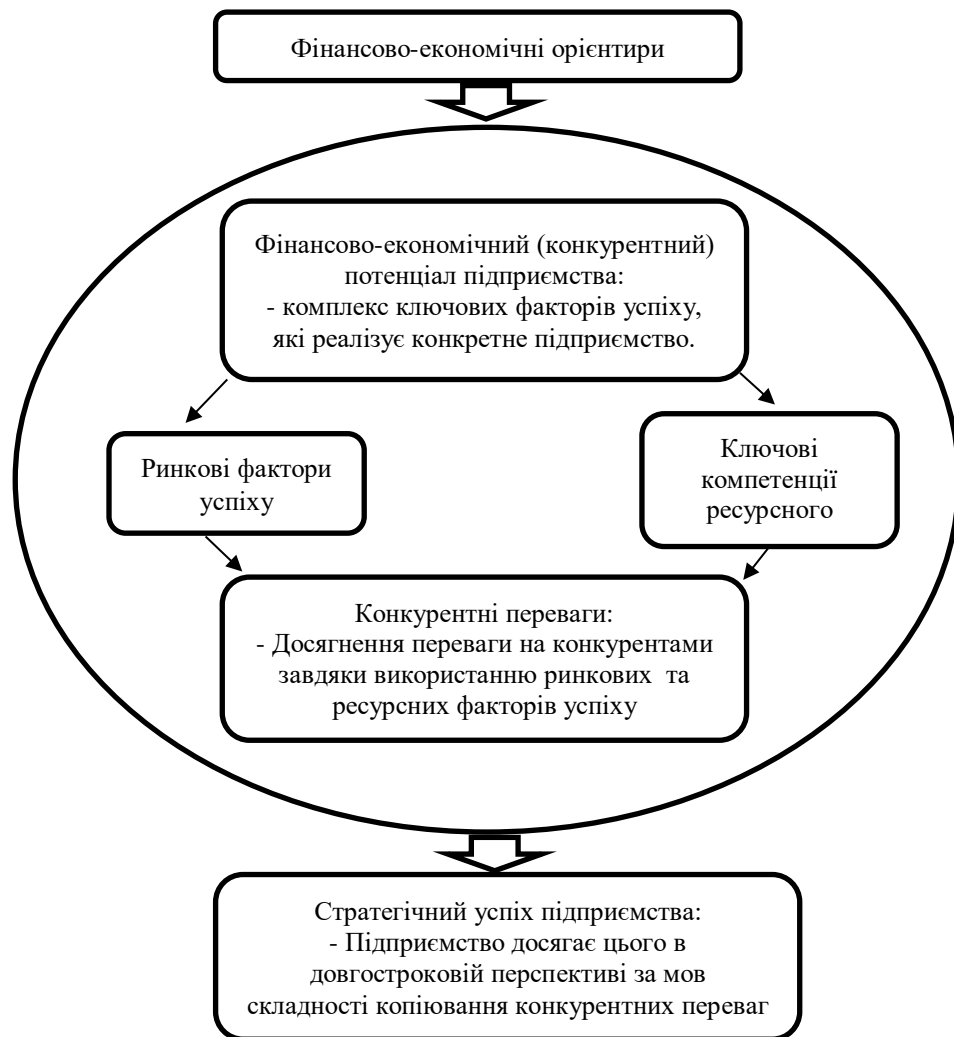


Рисунок 1.3 – Механізм забезпечення підвищення ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства

Джерело: складено автором на основі [29]

Узагальнено фінансово-економічний (конкурентний) потенціал підприємства може бути представлений як:

- комплекс ключових факторів успіху, що реалізуються конкретним суб'єктом господарювання;
- система фінансово-економічних інструментів, які виступають спільними орієнтирами для підприємств галузі;
- ринкові фактори успіху (сприймані споживачами параметри пропозиції – якість, сервіс, ціна, бренд, репутація тощо);

- ключові компетенції підприємства, що мають як ринкове, так і ресурсне походження;
- конкурентні переваги, які виникають завдяки результативному використанню ринкових факторів успіху та/або ключових компетенцій;
- стратегічний успіх, якого підприємство досягає в довгостроковій перспективі за умов складності копіювання його конкурентних переваг та їх визнання з боку споживачів.

Неправильна ідентифікація набору фінансово-економічних інструментів та ключових факторів успіху призводить до розроблення неадекватних стратегій, орієнтації на другорядні цілі й формування таких «переваг», які не сприймаються ринком як значущі.

Зовнішній вимір забезпечення ефективності комерційної діяльності пов'язаний насамперед із ринковими факторами успіху: якістю товарів і послуг, широтою та глибиною асортименту, рівнем сервісу, гнучкістю цінової політики, наявністю додаткових послуг, доступністю каналів збуту тощо. Саме ці параметри створюють для споживача додаткову цінність.

Внутрішній вимір обумовлений ключовими компетенціями підприємства, які являють собою інтегральне поєднання навичок, технологій, організаційних практик, що базуються на як явних, так і неформалізованих знаннях. Такі компетенції забезпечують здатність підприємства створювати та пропонувати споживачам унікальну цінність, відрізнитися від конкурентів і виходити на нові ринки. Поряд із тим, компетенції є складними для відтворення або прямого перенесення іншими суб'єктами. Ресурси перетворюються на ключові компетенції за умови, що їх відбір, комбінування й використання відбуваються більш ефективно, оригінально та оперативно, ніж у конкурентів, і стабільно формують ресурсну асиметрію на користь підприємства.

У разі, якщо конкуренти здатні відтворити ключову компетенцію, її стратегічна цінність суттєво знижується.

У структурі компетенцій підприємства традиційно виокремлюють кілька рівнів:

- індивідуальні компетенції: знання, навички та професійні вміння окремих працівників;
- рольові компетенції: сукупність компетенцій, що відповідають певним ролям у проєктних, функціональних чи тимчасових групах
- функціональні компетенції: компетенції, пов'язані з виконанням певних функцій у процесі виробництва, збуту, логістики, фінансів тощо;
- ключові компетенції: інтегрований, міжфункціональний набір навичок, здатностей та технологій, який забезпечує підприємству унікальне положення в галузі та може бути мультиплікований у різних сферах бізнесу.

До особливостей ключових компетенцій належать:

- їх міждисциплінарний характер;
- стратегічна відповідальність керівництва за їх розвиток і підтримку;
- потреба у значних, довгострокових інвестиціях ресурсів для перетворення компетенцій на стійкі конкурентні переваги;
- необхідність гнучкості й адаптивності компетенцій до змін споживчих потреб та ринкових умов.

Отже, компетенції підприємства складають важливу частину його стратегічних активів, які відображають накопичені колективні знання, досвід та вміння організації. У поєднанні з унікальними технологіями вони створюють основу для формування й підтримки конкурентних переваг та забезпечують ринкову відмінність підприємства.

При цьому ключові компетенції не завжди мають прямий, миттєвий вплив на комерційний успіх бренду, оскільки вони не завжди безпосередньо спрямовані на задоволення споживчих потреб. Їх вплив реалізується опосередковано через якість процесів, сервісу, інноваційність продукту, ефективність внутрішніх комунікацій тощо. Високі ринкові результати пояснюються не лише наявністю у підприємства ресурсів та здібностей, а

передусім рівнем їх практичного використання. Наприклад, високий професійний рівень персоналу або сприятлива корпоративна культура можуть стати основою зміцнення позицій бренду в свідомості споживачів, якщо вони трансформуються у вищу якість обслуговування та сервісний супровід.

З позицій авторського підходу головним фактором успіху торговельного підприємства в конкурентному середовищі є рівень задоволення потреб споживачів. Саме він виступає базовим критерієм оцінювання ринкових можливостей підприємства та ефективності його комерційної політики. На сучасному етапі задоволення та лояльність споживачів розглядаються як центральні параметри, що визначають стійкість позицій компанії на ринку.

Підприємство може утримувати клієнтів двома принципово різними шляхами:

- через створення технічних, організаційних або юридичних бар'єрів для переходу до конкурентів;
- через максимальне задоволення потреб, формування високого рівня довіри, лояльності та емоційної прихильності до бренду.

Перший шлях часто сприймається споживачами як обмежувальний і може негативно впливати на імідж компанії. Натомість другий підхід відкриває широкі можливості для підвищення репутації, популярності торгової марки та довгострокового зміцнення ринкових позицій.

Рівень задоволення споживачів перебуває в прямій залежності від співвідношення між очікуваними й фактичними характеристиками товару чи послуги. Якщо реальні параметри виявляються нижчими за очікувані, формується стан розчарування; відповідність очікуванням породжує відчуття задоволення; перевищення очікувань спричиняє високий рівень задоволеності та формує глибшу емоційну прихильність до бренду.

Для досягнення високого рівня задоволення споживачів підприємство повинно культивувати внутрішню «культуру орієнтації на клієнта», коли

задоволення потреб покупців визначається як ключова ціль діяльності кожного працівника. У практиці використовують різні методи вимірювання задоволеності споживачів, серед яких:

- систематичний збір і аналіз скарг та пропозицій;
- анкетні та електронні опитування клієнтів;
- застосування методу «таємного покупця» для оцінки якості обслуговування;
- аналіз причин втрати клієнтів і відтоку споживачів.

Взаємозв'язок між споживчою цінністю, ціною й конкурентоспроможністю продукції наочно відображено на рис. 1.4.

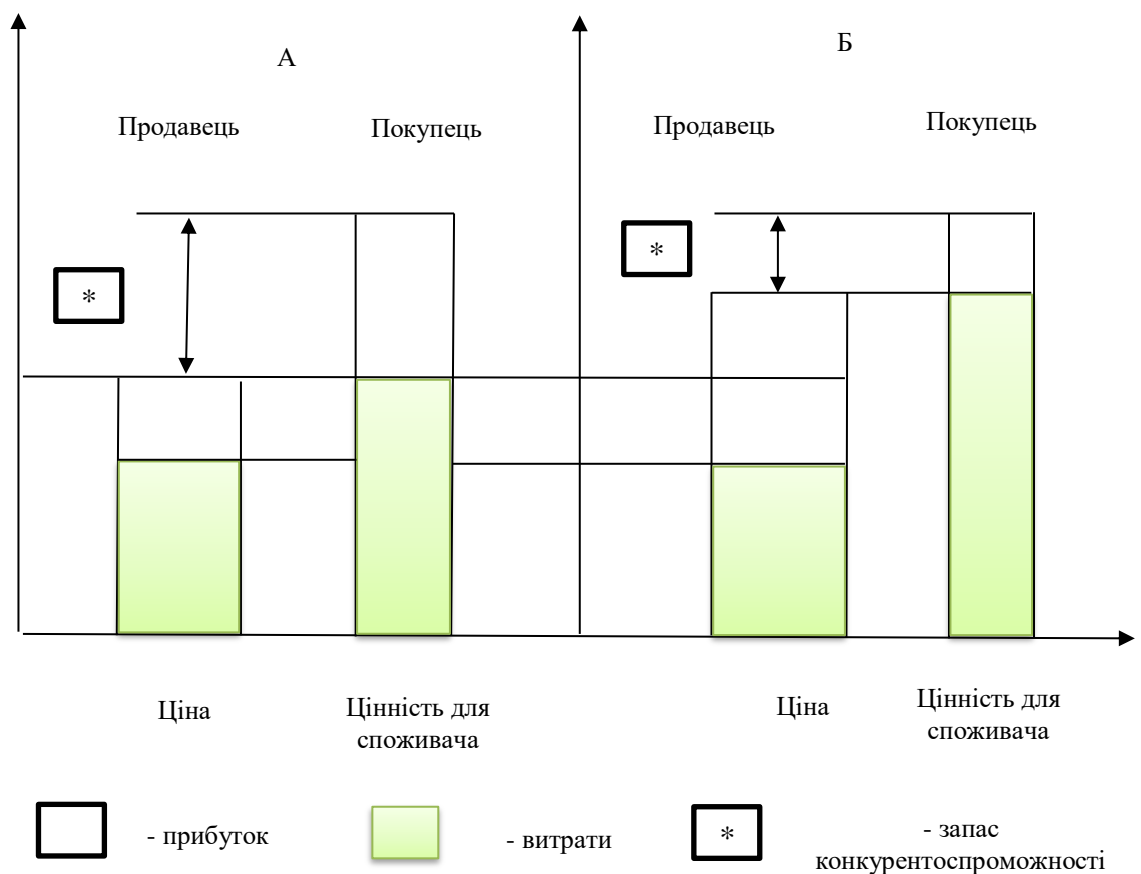


Рисунок 1.4 – Схематичне відображення взаємозв'язку між споживчою цінністю, ціною та конкурентоспроможністю продукту

Джерело: складено автором на основі [29]

Огляд наукових праць, присвячених оцінці ефективності комерційної діяльності торговельних підприємств, засвідчує існування різних підходів до її трактування.

Один із поширених підходів ототожнює комерційну діяльність з характеристиками або споживчими властивостями товару чи бренду, які забезпечують підприємству перевагу над конкурентами. За такого підходу конкурентна перевага асоціюється насамперед із можливістю надання споживачам вигідніших умов, зокрема: нижчої ціни за порівнянної якості або вищої якості й додаткових послуг за відносно вищою ціною.

Попри важливість споживчого виміру, наведений підхід є частковим, оскільки не охоплює всі можливі параметри конкурентних переваг. Так, підприємство може мати нижчі витрати порівняно з конкурентами, однак не обов'язково трансформувати це у нижчу ціну реалізації. Наприклад, з міркувань уникнення цінової війни. У такому разі підприємство отримує вищий прибуток із кожної одиниці проданої продукції та може спрямовувати ці додаткові ресурси на розширення асортименту, модернізацію технологій, розвиток сервісу та інновацій. Це, у свою чергу, посилює його ринкові позиції, хоча споживач може не сприймати таку перевагу безпосередньо через ціну. Отже, підхід, орієнтований виключно на споживчі параметри, не враховує внутрішні, «приховані» конкурентні переваги підприємства.

У низці робіт конкурентну перевагу визначають як перевагу підприємства над іншими суб'єктами в межах однієї галузі, що виявляється у здатності досягати або потенційно досягати вищого рівня рентабельності. У цьому випадку конкурентну перевагу часто ототожнюють із конкурентоспроможністю. Проте конкурентоспроможність є результатом інтеграційного поєднання кількох різнорівневих переваг (ринкових, ресурсних, організаційних, інноваційних тощо), а не наслідком існування лише одного домінуючого фактора. Між цими категоріями безумовно існує причинно-наслідковий зв'язок, однак це не є підставою для їх повного ототожнення.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯльніСТЮ
ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**2.1. Організаційно-економічні засади функціонування ПП «Агрохім»**

Приватне підприємство «Агрохім» функціонує на вітчизняному ринку з 1997 року і за час свого існування трансформувалося з невеликої приватної структури у багатопрофільне торговельно-сервісне підприємство, що посідає помітне місце в системі ресурсного забезпечення аграрного сектору України. Від початку діяльності ключовою сферою спеціалізації підприємства стали імпорту та дистрибуція засобів захисту рослин, посівного матеріалу, добрив, а також сільськогосподарської техніки, що дозволило «Агрохіму» зайняти нішу професійного посередника між глобальними виробниками аграрних ресурсів та вітчизняними сільгосптоваровиробниками (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Види діяльності ПП «Агрохім»

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Вищевказана ринкова позиція зумовила необхідність формування складного комплексу компетенцій: від логістики й технічного супроводу до агрономічного консультування та сервісного обслуговування поставленої техніки й обладнання.

За період функціонування ПП «Агрохім» сформувало широку мережу партнерств із провідними світовими корпораціями, зокрема: виробниками засобів захисту рослин та посівного матеріалу.

Підприємство є офіційним дистриб'ютором таких глобальних брендів, як Syngenta (Швейцарія), Euralis (Франція), Monsanto (США), BASF (Німеччина), DuPont de Nemours (США), Chemtura (Великобританія), а також української компанії «Укравіт» та виконує дилерські функції щодо продукції Bayer (Німеччина).

Наявність партнерських відносин із цими виробниками свідчить про високий рівень репутаційної надійності підприємства, його відповідність вимогам щодо якості сервісу, логістичної дисципліни, дотримання норм зберігання та поводження з пестицидами й агрохімікатами. У стратегічному вимірі це означає, що ПП «Агрохім» виконує роль каналу трансферу передових технологій захисту та живлення рослин, адаптуючи глобальні інновації до умов українського агровиробництва.

Важливим напрямом розвитку підприємства стало формування спеціалізованої лінійки сільськогосподарської техніки та обладнання, що доповнює товарний портфель у сегменті насіння, добрив і засобів захисту. ПП «Агрохім» багато років є офіційним представником на українському ринку європейських виробників агротехніки, зокрема Mesmar (Італія), яка представляє мобільні та стаціонарні зерносушарки; MaterMass (Італія), яка пропонує сівалки точного висіву; АІО (Італія), яка виробляє глибокорозпушувачі й ґрунтообробна техніка; FALC (Італія), яка пропонує шредери для подрібнення рослинних решток; IMM (Італія) - обприскувачі; Dorez (Франція) та AgrAlex (Польща) - протруювальні машини й комплекси; Opti-Sciences (США) - N-тестери для визначення вмісту хлорофілу та оперативної оцінки стану посівів.

Таким чином, діяльність підприємства охоплює повний цикл ресурсного забезпечення рослинництва: від підбору гібридів і систем захисту до післязбиральної доробки зерна та контролю ефективності удобрення.

Важливим елементом позиціонування ПП «Агрохім» на національному та міжнародному ринку є його активна виставкова діяльність. Починаючи з 2004 року, підприємство виступає постійним учасником провідних аграрних виставок в Україні (АГРО, «ІнтерАгро», спеціалізовані форуми зернових технологій, «АгроЕкспо»), що дає змогу не лише презентувати нові продукти та технічні рішення, але й підтримувати прямий діалог із широкою аудиторією агровиробників, формуючи довіру до бренду та підсилюючи його експертний статус. Паралельно представники підприємство систематично відвідують міжнародні виставки EIMA (Італія), Agritechnica (Німеччина), SIMA (Франція), а також експозиції в Данії, Польщі та Угорщині, що забезпечує постійний доступ до новітніх тенденцій машинобудування й агротехнологій та дозволяє оперативно інтегрувати найкращі практики у власну продуктову й сервісну пропозицію.

Показовим свідченням інноваційної орієнтації підприємства є те, що ПП «Агрохім» одним із перших у Кіровоградській області реалізувало програми висіву та демонстрації перспективних гібридів кукурудзи, соняшнику, цукрового буряку та ріпаку, як від вітчизняних, так і від зарубіжних виробників. Такі демонстраційні посіви виконують подвійну функцію: по-перше, вони є інструментом практичної верифікації заявлених виробниками характеристик гібридів в умовах конкретної ґрунтово-кліматичної зони; по-друге, виступають ефективним маркетинговим інструментом, що дозволяє клієнтам оцінити потенціал продукції безпосередньо в польових умовах, порівнюючи її з альтернативними технологіями.

Серед унікальних технологічних ініціатив ПП «Агрохім» варто виділити впровадження аплікаторів для внесення гранульованих препаратів у надмалих дозах, що дозволяє підвищити точність і економічність застосування добрив та пестицидів, а отже і зменшити витрати та екологічне навантаження на довкілля. Значного поширення набули також мобільні та стаціонарні сортувально-протруювальні комплекси, поставки яких здійснює

підприємство: вони забезпечують високоякісну доробку насіння, підвищуючи рівномірність посівів, енергію проростання та стійкість рослин до хвороб на ранніх етапах розвитку. Впровадження N-тестерів Opti-Sciences, які дозволяють оперативно оцінювати забезпеченість рослин азотом за показниками хлорофілу, сприяє поширенню елементів точного землеробства, коли дози добрив оптимізуються на основі фактичного стану посівів, а не лише за нормативними рекомендаціями.

Структура видів діяльності ПП «Агрохім» характеризується високим рівнем диверсифікації, що знижує ризики, пов'язані з ціновою та кон'юнктурною волатильністю окремих ринків.

До головних напрямів відносять:

- постачання добрив і засобів захисту рослин: реалізація мінеральних, мікродобрив, органічних та органо-мінеральних продуктів, пестицидів, гербіцидів, фунгіцидів та інсектицидів, які забезпечують збалансоване живлення культур і належний рівень їх захисту від шкідливих організмів;

- консультаційні послуги агрономічного спрямування: надання клієнтам науково обґрунтованих рекомендацій з вибору препаратів, режимів та строків їх застосування з урахуванням типу ґрунтів, погодних умов, попередників і запланованої структури посівних площ;

- агрохімічний аналіз ґрунтів: проведення діагностики ґрунтової родючості (вміст елементів живлення, кислотність, структурні особливості), що є передумовою для формування раціональних систем удобрення та впровадження технологій точного землеробства;

- інноваційні рішення для аграріїв: просування системних пакетів «продукт та технологія», які включають поєднання насіння, ЗЗР, добрив, техніки і сервісного супроводу, а також впровадження екологічно безпечних методів ведення господарства;

- продаж сільськогосподарської техніки та обладнання: забезпечення агровиробників комплексом технічних засобів для посіву, обробітку ґрунту, захисту рослин, сушіння й доробки зерна;

– реалізація принципів екологічної відповідальності: дотримання вимог екологічного законодавства, впровадження практик безпечного поводження з пестицидами, рекомендації щодо мінімізації негативного впливу агрохімікатів на ґрунтові та водні екосистеми, підтримка переходу клієнтів до більш збалансованих і ресурсозберігаючих технологій.

З погляду ринкової взаємодії ПП «Агрохім» виступає активним учасником багаторівневих ланцюгів доданої вартості.

Основними контрагентами підприємства є фермерські господарства, середні й великі агрохолдинги, сільськогосподарські виробничі кооперативи та інші суб'єкти аграрного бізнесу, які спеціалізуються на вирощуванні зернових, технічних і кормових культур. Така клієнтська структура зумовлює необхідність гнучкого підходу до формування комерційних пропозицій, що враховують різний масштаб діяльності, фінансові можливості, технічне оснащення й рівень технологічної культури господарств.

Місце ПП «Агрохім» на внутрішньому ринку агрохімічної продукції та послуг може бути охарактеризоване через кілька ключових вимірів. По-перше, підприємство спеціалізується на продукції для рослинництва та сервісному супроводі цього сегмента, формуючи широкий асортимент добрив, засобів захисту, стимуляторів росту, мікродобрив та суміжних продуктів. По-друге, важливою ознакою виступає наявність індивідуалізованого підходу до клієнтів: рішення пропонуються з урахуванням агрокліматичних особливостей регіону, історії поля, структури посівів та економічної стратегії господарства. Така індивідуалізація підсилює довіру до підприємства та формує довгострокові партнерські відносини (рис. 2.2).

По-третє, істотну роль у конкурентоспроможності підприємства відіграє доступ до продукції високої якості завдяки співпраці з провідними міжнародними постачальниками, що дає змогу ПП «Агрохім» гарантувати стабільність якісних параметрів товарів, а також оперативно реагувати на появу на ринку нових препаратів, гібридів та технічних рішень.

По-четверте, цінова політика підприємства, зорієнтована на поєднання якості й доступності, робить пропозиції ПП «Агрохім» привабливими для малого та середнього агробізнесу, який є більш чутливим до коливань витрат, ніж великі корпорації. По-п'яте, логістична спроможність і налагоджена система постачання дозволяють підприємству забезпечувати своєчасну доставку продукції в різні регіони, що особливо важливо в «пікові» періоди посівної та збиральної кампаній.

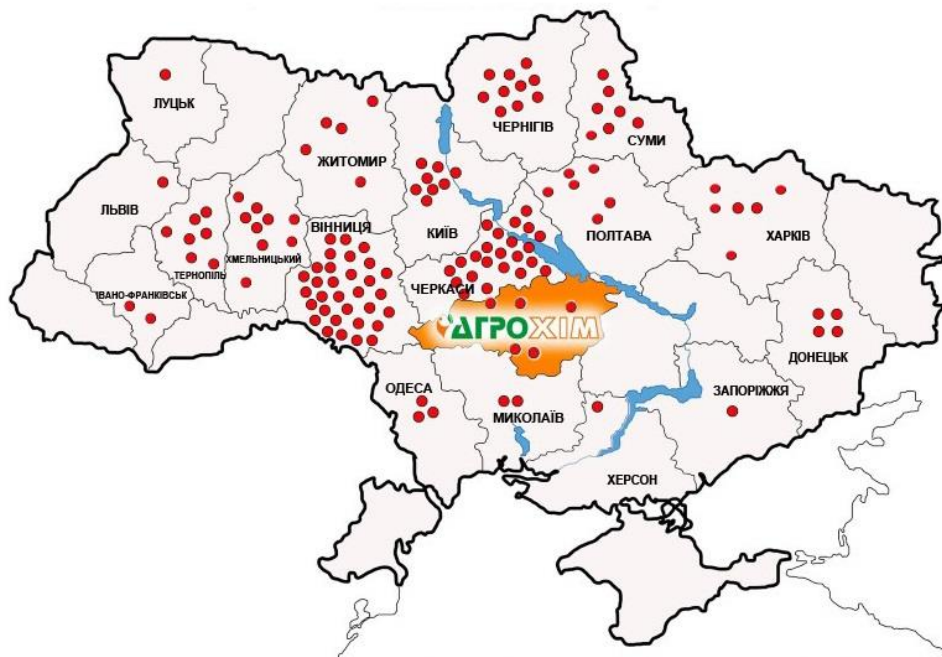


Рисунок 2.2 – Місце ПП «Агрохім» на вітчизняному ринку агровиробництва

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Роль ПП «Агрохім» у розвитку аграрного сектору України проявляється не лише через постачання матеріальних ресурсів, але й через сприяння поширенню сучасних технологій та управлінських підходів. Забезпечуючи аграріїв комплексом якісних товарів і професійних консультацій, підприємство сприяє зростанню врожайності, підвищенню рентабельності виробництва, поширенню інтенсивних технологій та впровадженню елементів точного землеробства. Завдяки участі у виставках, Днях поля, демонстраційних заходах, ПП «Агрохім» виконує просвітницьку функцію, формуючи нову культуру ведення агробізнесу, орієнтовану на науково обґрунтовані рішення, цифровізацію та екологічну відповідальність.

У контексті конкурентного середовища підприємство функціонує в умовах високої насиченості ринку агрохімії й ресурсів для аграрного виробництва, де одночасно присутні локальні компанії, національні дистриб'ютори та представництва транснаціональних корпорацій. У цих умовах ПП «Агрохім» вдало використовує свої порівняльні переваги: глибоке розуміння потреб локальних ринків, гнучкість у побудові взаємовідносин із клієнтами, здатність адаптувати продуктові лінійки та сервісні пакети до специфіки окремих регіонів. З огляду на це підприємство можна розглядати як вагомий регіональний гравець, який, з одного боку, інтегрований у глобальні ланцюги постачання, а з іншого - зберігає високу чутливість до запитів конкретних сільгоспвиробників.

Організаційна структура управління ПП «Агрохім» сформована з урахуванням специфіки аграрної галузі та потреби одночасно координувати велику кількість взаємопов'язаних видів діяльності: від імпорту та митного оформлення до агрономічних консультацій і технічного сервісу.

Структура підприємства має лінійно-функціональний характер: лінійні керівники відповідають за оперативне управління бізнес-процесами, тоді як функціональні підрозділи забезпечують методичну, технічну, маркетингову, логістичну й сервісну підтримку. Такий формат поєднує чіткість підпорядкування та розподілу відповідальності з можливістю спеціалізації персоналу за ключовими напрямками діяльності.

У межах організаційної структури ПП «Агрохім» доцільно виокремити кілька базових підрозділів.

Відділ продажу здійснює реалізацію засобів захисту рослин, насіння, агротехніки та супутньої продукції, відповідає за формування й підтримання клієнтської бази, проведення переговорів, підготовку комерційних пропозицій.

Агрономічний відділ виконує функцію експертно-консультаційної підтримки: спеціалісти супроводжують клієнтів упродовж усього

вегетаційного періоду, розробляють індивідуальні схеми захисту й живлення, беруть участь у закладці демонстраційних ділянок.

Сервісний центр забезпечує монтаж, налаштування, гарантійне й післягарантійне обслуговування поставленої техніки й обладнання, що підвищує лояльність клієнтів та зменшує ризики простоїв у пікові періоди.

Відділ логістики відповідає за організацію транспортування продукції, оптимізацію маршрутів поставок, управління складськими запасами. Якісна робота цього підрозділу є ключовою умовою дотримання агротехнічних строків, що безпосередньо впливає на врожайність та економічні результати господарств-клієнтів.

Відділ маркетингу формує й реалізує стратегію просування бренду підприємства та товарів, які воно представляє: організовує участь у національних і міжнародних виставках, Днях поля, галузевих конференціях, забезпечує інформаційну підтримку через сайт, соціальні мережі та інші комунікаційні канали.

Ключові управлінські рішення ухвалюються на рівні генерального директора, якого підтримує команда заступників і керівників основних відділів. Така модель управління дозволяє поєднувати стратегічне бачення розвитку підприємства з оперативною гнучкістю та швидкою реакцією на зміни кон'юнктури ринку. Наявність налагоджених комунікаційних каналів із міжнародними постачальниками та дилерами забезпечує своєчасне коригування асортиментної політики, адаптацію до змін у продуктових лінійках партнерів, а також підтримку високих стандартів сервісу відповідно до вимог глобальних брендів.

До характерних особливостей організаційної структури ПП «Агрохім» належать: інтеграція агрономічної експертизи в щоденну роботу з клієнтами; орієнтація на безперервний розвиток персоналу шляхом участі працівників у міжнародних виставках, тренінгах, семінарах; активне впровадження сучасних інформаційних систем обліку й планування, які дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, підвищити прозорість управлінських

рішень і якість аналітики. Сукупність цих характеристик забезпечує високий рівень керованості підприємства, стійкість до зовнішніх викликів і здатність послідовно реалізовувати обрану стратегію розвитку.

Отже, ПП «Агрохім» можна охарактеризувати як стабільно розвинуте торговельно-сервісне підприємство агрохімічного профілю, яке поєднує функції імпортера, дистриб'ютора, технологічного консультанта та сервісного оператора. Завдяки диверсифікованій структурі діяльності, продуманій організаційній побудові, активній інтеграції в міжнародні ринки та фокусуванню на потребах українських агровиробників підприємство відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності сільськогосподарського виробництва та підвищенні конкурентоспроможності аграрного сектору України.

2.2. Аналіз ефективності управління комерційною діяльністю досліджуваного підприємства

Оцінювання інтенсивності та результативності діяльності підприємства в конкурентному середовищі доцільно здійснювати не лише за величиною отриманого прибутку, а й через систему показників рентабельності, які відображають співвідношення фінансових результатів і залучених ресурсів. Торговельне підприємство можна вважати фінансово конкурентоспроможним за умови, що воно спроможне повністю компенсувати понесені витрати та сформувати запланований рівень прибутку завдяки ефективній реалізації товарного асортименту.

Управління комерційною діяльністю виступає ваговою складовою загальної системи менеджменту підприємства, оскільки орієнтоване на формування, нарощування та практичну реалізацію конкурентних переваг, а також на підтримання стійкості й життєздатності суб'єкта господарювання в умовах посилення економічної конкуренції.

Сучасна модель управління комерційною діяльністю, зокрема на

прикладі ПП «Агрохім», ґрунтується на базових положеннях управлінської науки та передбачає функціонування цілісної системи взаємопов'язаних компонентів. До її ключових елементів належать: мета управління, об'єкт і суб'єкт управлінського впливу, методологічна база, сукупність принципів, управлінські процеси та функції. Логіка взаємодії зазначених складових відображається на рисунку 2.3, що візуалізує причинно-наслідкові зв'язки в управлінському контурі.



Рисунок 2.3 – Взаємозв'язок між складовими системи управління комерційною діяльністю ПП «Агрохім»

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Доміnantною метою управління комерційною діяльністю торговельного підприємства є забезпечення безперервного та стабільного функціонування, а також збереження його життєздатності в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, зокрема: економічних, політичних, соціальних та інших.

У межах ПП «Агрохім» управлінські заходи у сфері комерційної діяльності спрямовуються на: мінімізацію або стримування впливу негативних чинників, здатних послаблювати конкурентні позиції підприємства, через формування відповідних захисних механізмів; активне використання сприятливих зовнішніх можливостей для посилення й реалізації конкурентних переваг; підвищення гнучкості управлінських рішень і забезпечення їх адаптивності до ринкових змін та зовнішніх впливів.

Об'єктом управління комерційною діяльністю ПП «Агрохім» у межах наряду просування мобільних зерносушарок є цільовий рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку рішень для післязбиральної доробки та зберігання зерна. Відповідно, управлінський вплив концентрується на здатності підприємства формувати для клієнта вимірювану цінність через надійність, універсальність експлуатації, простоту обслуговування, безпекові характеристики та економічність запропонованих технічних рішень (зокрема мобільних зерносушарок циклічної дії).

Суб'єктами управління комерційною діяльністю в зазначеному напрямі виступають посадові особи та функціональні групи, залучені до досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. До них належать: керівник/власник підприємства, який визначає стратегічні орієнтири розвитку портфеля, пріоритети інвестицій і сервісної політики, а також забезпечує ресурсну підтримку комерційних рішень; відповідальні фахівці з продажу та клієнтського супроводу, які здійснюють консультаційний супровід, територіальне покриття та комунікацію із замовниками (на сторінці акції наведено контактних спеціалістів і закріплені райони обслуговування); технічні/сервісні працівники, що відповідають за післяпродажну підтримку,

безперервність експлуатації та зниження операційних ризиків клієнта; бухгалтерсько-фінансова функція, яка забезпечує облік, аналіз результативності комерційних операцій і контроль витрат/маржинальності за відповідними напрямками діяльності.

У контексті процесного підходу управління комерційною діяльністю ПП «Агрохім» доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних управлінських функцій: цілевстановлення, планування, організацію, мотивацію та контроль (рис. 2.4), реалізація яких спрямована на формування стійких конкурентних переваг і забезпечення ринкової результативності підприємства в сегменті мобільних зерносушарок, де технологічні параметри продукту безпосередньо впливають на комерційний результат (наприклад, циклічність процесу із чотирма фазами: завантаження, сушіння, охолодження та вивантаження і наявність багаторівневої системи безпеки як елементу зниження ризиків експлуатації).

Функція цілевстановлення передбачає формалізацію кількісних і якісних орієнтирів комерційної діяльності (цілі продажу, цільові сегменти, вимоги до сервісу, стандарти безпеки та якості клієнтського досвіду).

Функція планування охоплює розроблення стратегій і тактик просування, планів роботи із регіональними ринками та програм комунікації з агровиробниками, узгоджених із характеристиками продукту та потребами післязбиральної доробки.

Функція організації забезпечує розподіл повноважень, координацію продажів і сервісу, а також узгодження роботи контактних осіб по закріплених територіях для підвищення доступності консультацій та оперативності взаємодії із клієнтами.

Функція мотивації реалізується через систему матеріальних і нематеріальних стимулів, які підвищують результативність персоналу, що залучений до продажів, технічного супроводу та адміністрування комерційних операцій, і водночас підтримують орієнтацію на довгострокові партнерства з аграрними господарствами.

Функція контролю включає моніторинг досягнення цілей, порівняння фактичних результатів із плановими показниками, оцінювання ефективності каналів просування та якості сервісного реагування, а також коригувальні дії щодо процесів і стандартів взаємодії з ринком.

Синергійна реалізація зазначених функцій формує замкнений цикл управління комерційною діяльністю, який дає змогу ПП «Агрохім» раціонально використовувати ресурси, підвищувати керованість продажів і сервісу та забезпечувати досягнення стратегічних і тактичних цілей у сегменті мобільних зерносушарок.(рис. 2.4).

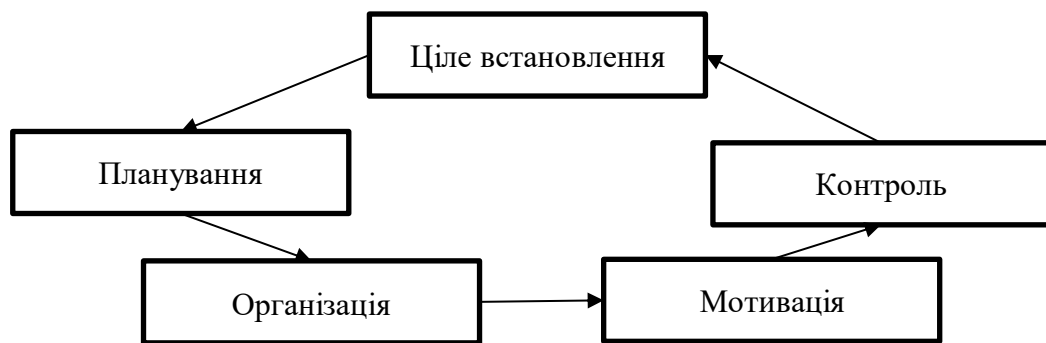


Рисунок 2.4 – Управлінський цикл ПП «Агрохім»

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

У ході дослідження системи управління комерційною діяльністю ПП «Агрохім» встановлено, що вона реалізується як послідовний цикл управлінських процедур, спрямованих на формування та підтримання конкурентних переваг у сегменті агротехнологічних рішень (зокрема, у напрямі доробки та зберігання зерна).

Враховуючи зміст акційної пропозиції «Мобільні зерносушарки», ключовим об'єктом комерційного управління в аналізованому випадку виступає просування мобільних зерносушарок Месмаг циклічної дії з акцентом на надійність, універсальність, безпеку й економічність експлуатації.

Логіка управління комерційною діяльністю ПП «Агрохім» може бути узагальнена у вигляді етапів, які зображено на рис. 2.5.

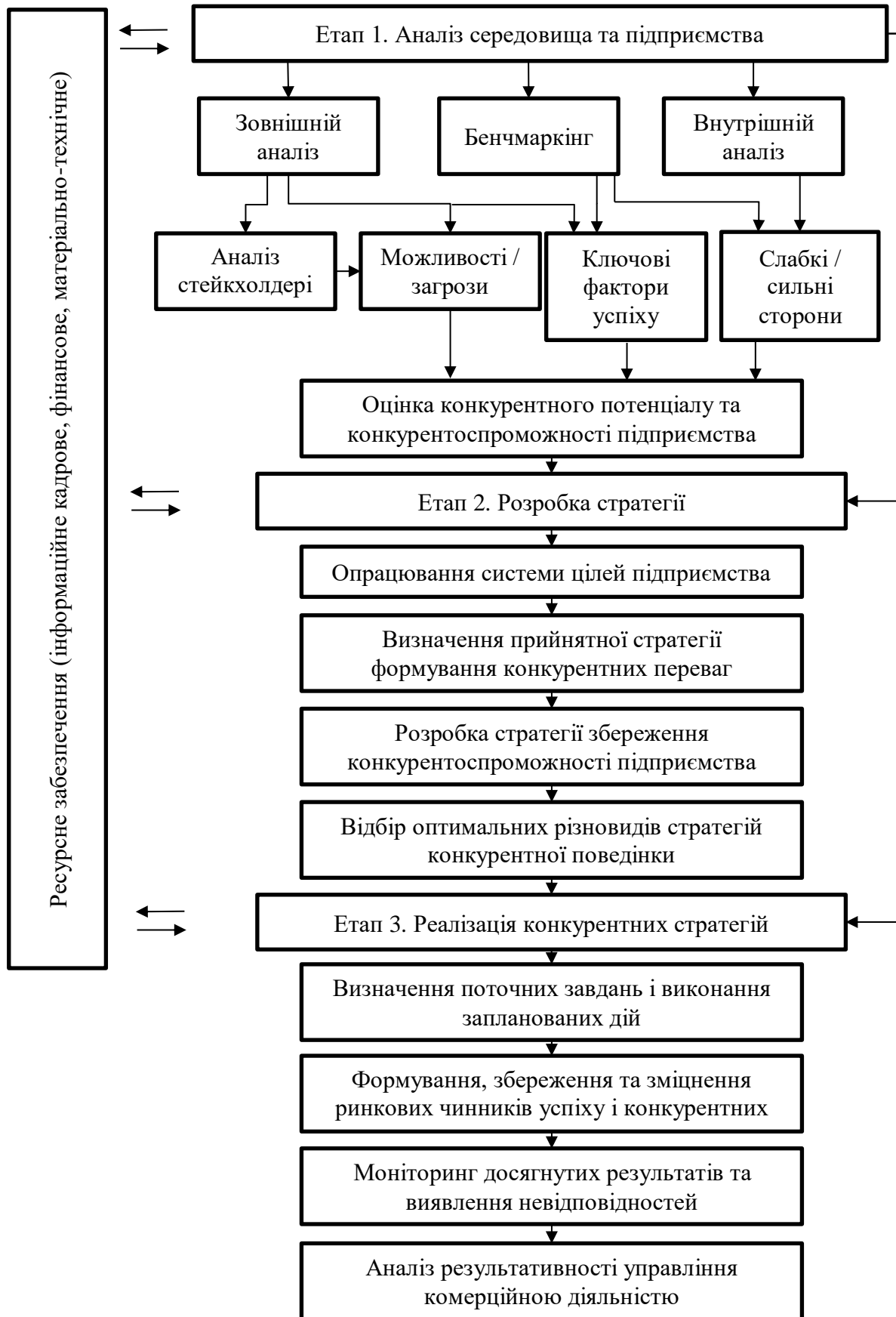


Рисунок 2.5 – Етапи та інструменти стратегічного управління комерційною діяльністю підприємства в умовах конкуренції

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Моніторинг ринкового та конкурентного середовища з фокусом на кон'юнктуру ринку доробки зерна, сезонні коливання попиту, вимоги агровиробників до швидкості та якості сушіння, а також посилення значущості сервісної підтримки й безпекових характеристик техніки.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства та альтернативних пропозицій шляхом порівняння технологічних і сервісних параметрів продукту.

Конкурентна диференціація посилюється за рахунок організації циклу «завантаження - сушіння - охолодження - вивантаження», а також рішень для рівномірної «делікатної» сушки (центральний шнек із подвійною навивкою зі змінним кроком і мішалка), що знижують ризик пошкодження зерна.

Формування конкурентного позиціонування через комунікацію споживчої цінності (якість доробки, технологічна надійність, простота обслуговування) та управління ризиками експлуатації, зокрема завдяки заявленій потрійній системі захисту від загоряння у базовій комплектації.

Розроблення концепції та стратегії комерційного управління, яка інтегрує товарну політику (підбір техніки під потреби господарства), сервісний компонент (консультації, супровід), а також інструменти стимулювання попиту (акційні пропозиції, інформаційні матеріали, технічні консультації).

Імплементация обраної стратегії через організацію взаємодії з клієнтами та підтримку збуту: на сторінці акції безпосередньо вказані контактні особи та територіальне покриття (райони), що відображає практику персоналізованого сервісу й наближення консультацій до споживача як елемента комерційної ефективності.

З позицій системного підходу управління комерційною діяльністю ПП «Агрохім» доцільно інтерпретувати як організаційно-економічний механізм (рис. 2.6).

У межах організаційно-економічного механізму взаємодіють аналітичний контур (моніторинг і оцінювання), стратегічний контур

(позиціонування та вибір ринкових пріоритетів) і операційний контур (реалізація збуту та сервісного супроводу).

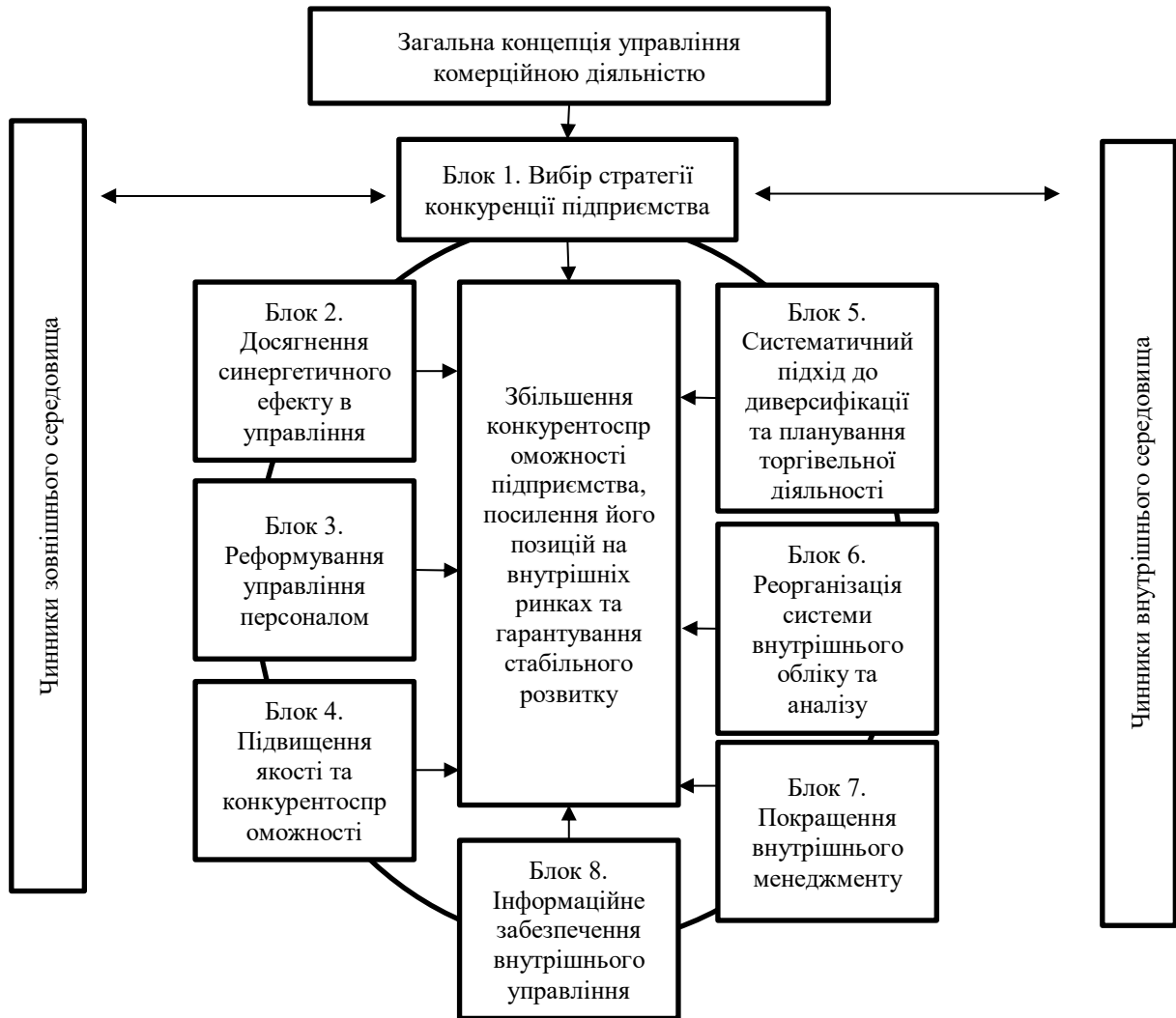


Рисунок 2.6 – Організаційно-економічний механізм управління комерційною діяльністю ПП «Агрохім»

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Загалом, варто констатувати, що така архітектура забезпечує узгодженість управлінських рішень із ринковою ситуацією та підвищує здатність підприємства трансформувати технічні характеристики продукту (якість сушіння, безпека, простота обслуговування) у практично вимірювані конкурентні переваги на цільовому сегменті, що забезпечує підприємству сталість та посилення ринкових позицій на довгострокову перспективу.

2.3. Діагностика конкурентного потенціалу та можливостей ПП «Агрохім»

Аналіз структури та динаміки активів балансу підприємства є одним із ключових етапів оцінювання його ресурсного потенціалу, фінансової стійкості та здатності забезпечувати безперервність господарської діяльності. Саме активи відображають, у яких формах акумульовано майно підприємства, як розподілено ресурси між довгостроковими інвестиціями та поточним оборотом, а також наскільки збалансованими є вкладення у матеріально-технічну базу й оборотний капітал.

У цьому контексті таблиця 2.1 слугує аналітичною основою для виявлення змін у складі активів ПП «Агрохім» у 2020-2024 роки, визначення їхніх структурних зрушень та оцінки тенденцій у формуванні ресурсного забезпечення підприємства. Особливу увагу в межах такого аналізу доцільно приділяти співвідношенню необоротних і оборотних активів, адже перші характеризують інвестиційну та виробничу спроможність підприємства в довгостроковій перспективі, тоді як другі визначають рівень операційної гнучкості, ліквідності та можливості своєчасного виконання поточних зобов'язань.

Зміна загальної вартості активів та їхніх окремих складових дозволяє зробити висновки щодо масштабів діяльності підприємства, інтенсивності оновлення основних засобів, особливостей управління запасами, результативності кредитної політики у роботі з дебіторами, а також потенційних ризиків, пов'язаних із браком високоліквідних ресурсів.

Отже, подальший аналіз таблиці 2.1 спрямований на комплексну характеристику ресурсної структури ПП «Агрохім» та обґрунтування висновків щодо домінуючих тенденцій у зміні активів, їх впливу на фінансову рівновагу підприємства й передумови формування його платоспроможності та ефективності функціонування у досліджуваному періоді.

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміки активів балансу ПП «Агрохім»
впродовж 2020-2024 років, тис. грн

Актив	Роки					Відхилення (абсолютне), 2024/2020 рр.
	2020	2021	2022	2023	2024	
I. Необоротні активи						
Незавершені капітальні інвестиції						
Основні засоби	3098,5	1965,1	2557,4	2470,4	3505,5	1,13
первісна вартість	14871	15645	13878,8	14441,3	16352,2	1,10
знос	11772,5	13679,9	11321,4	11970,9	12846,7	1,09
Усього за розділом I	3110,3	1976,9	2569,2	2482,2	3517,3	1,13
II. Оборотні активи						
Запаси	33851,4	22306,7	25689,7	23922,7	24121,2	0,71
у тому числі готова продукція	33851,4	22306,7	25689,7	23922,7	24121,2	0,71
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	14595,4	14804,2	10804,1	4700,4	16256,1	1,11
Інша поточна дебіторська заборгованість	1886,7	2460,2	2801,7	1400,2	1410,2	0,75
Гроші та їх еквіваленти	0	0	0	0		
Інші оборотні активи						
Усього за розділом II	50333,5	39571,1	43907,6	30292,3	41789,2	0,83
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття						
Баланс	53443,8	41548	46476,8	32774,5	45306,5	0,85

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Дані таблиці 2.1 дають змогу простежити динаміку структури та обсягів активів балансу ПП «Агрохім» у 2020–2024 роки і тим самим оцінити характер змін у ресурсному забезпеченні господарської діяльності підприємства

Загальна вартість активів за період знизилася з 53 443,8 тис. грн у 2020 році до 45 306,5 тис. грн у 2024 році, тобто на 8 137,3 тис. грн (орієнтовно на 15 %), що свідчить про певне згортання масштабів діяльності або про перерозподіл ресурсів, однак характер цих змін є неоднорідним у розрізі необоротних та оборотних активів.

У структурі необоротних активів підприємства ключову роль

відіграють основні засоби. Їх залишкова вартість зросла з 3 098,5 тис. грн у 2020 році до 3 505,5 тис. грн у 2024 році, тобто на 407,0 тис. грн (близько 13 %), що відображено індексом зміни 1,13. При цьому первісна вартість основних засобів збільшилася з 14 871,0 до 16 352,2 тис. грн (індекс 1,10), а сума зносу - з 11 772,5 до 12 846,7 тис. грн (індекс 1,09). Така динаміка свідчить, з одного боку, про оновлення та нарощування виробничо-технічної бази, з іншого про інтенсивну експлуатацію наявних засобів із поступовим накопиченням їх фізичного та морального зносу. Загальний обсяг необоротних активів за розділом I зріс з 3 110,3 до 3 517,3 тис. грн (індекс 1,13), унаслідок чого частка цього розділу в валюті балансу підвищилася: якщо у 2020 році на необоротні активи припадало близько 5,8 % загальної вартості активів, то у 2024 році уже майже 7,8 %, що свідчить про посилення капіталомісткості діяльності та формування більш стійкої матеріально-технічної основи.

Оборотні активи, навпаки, демонструють загальну тенденцію до скорочення. Їх сукупний обсяг зменшився з 50 333,5 тис. грн у 2020 році до 41 789,2 тис. грн у 2024 році, тобто на 8 544,3 тис. грн (індекс 0,83). Найбільш вагомою складовою оборотних активів виступають запаси, обсяг яких скоротився з 33 851,4 до 24 121,2 тис. грн, що відповідає зменшенню майже на 9 730,2 тис. грн (індекс 0,71). З огляду на те, що вся сума запасів представлена готовою продукцією, така динаміка може відображати як оптимізацію політики формування товарних запасів і скорочення надлишкових залишків, так і зниження обсягів виробництва або реалізації в окремі періоди. У будь-якому разі скорочення матеріальних оборотних ресурсів є важливим сигналом для оцінки операційної активності підприємства.

Показники дебіторської заборгованості демонструють більш складну траєкторію.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги у 2020-2022 роки мала тенденцію до зниження (з 14 595,4 до 10 804,1 тис. грн),

що може свідчити про посилення платіжної дисципліни контрагентів або зміну умов розрахунків. Однак у 2023 році її обсяг різко скоротився до 4 700,4 тис. грн, а вже у 2024 році значно зріс до 16 256,1 тис. грн (індекс 1,11 порівняно з 2020 роком). Така динаміка може бути індикатором розширення обсягів продажу із відстрочкою платежу, зміни кредитної політики підприємства або посилення залежності від дебіторів.

Інша поточна дебіторська заборгованість за період загалом зменшилася з 1 886,7 до 1 410,2 тис. грн (індекс 0,75), хоча у 2021-2022 роки спостерігалось її тимчасове зростання, що може свідчити про часткове скорочення непрофільних або другорядних дебіторських вимог і певну консолідацію розрахунків із контрагентами.

Водночас у структурі оборотних активів відсутні грошові кошти та їх еквіваленти, що вказує або на концентрацію фінансових ресурсів у формі запасів і дебіторської заборгованості або на мінімізацію залишків коштів на рахунках на кінець звітного періоду. Така ситуація потенційно може створювати ризики для поточної платоспроможності, оскільки переважання малоліквідних оборотних активів при відсутності вільних грошових коштів обмежує можливості підприємства щодо оперативного виконання короткострокових зобов'язань.

Узагальнюючи, можна констатувати, що впродовж аналізованого періоду ПП «Агрохім» здійснювало поступове нарощування необоротних активів за одночасного скорочення загального обсягу оборотних активів і валюти балансу в цілому. З одного боку, це свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази та зростання капіталомісткості діяльності, з іншого про необхідність уважної оцінки достатності оборотних активів, їх структури та ліквідності.

Виявлені тенденції підкреслюють важливість подальшого комплексного аналізу співвідношення між необоротними й оборотними активами, структури оборотних ресурсів та їхнього впливу на фінансову стійкість і платоспроможність підприємства.

Оцінювання складу та динаміки пасивів балансу є необхідною передумовою для визначення фінансової стійкості підприємства, рівня його автономності та якості управління джерелами фінансування. Пасиви відображають, за рахунок яких ресурсів сформовано майно підприємства, якою мірою воно спирається на власний капітал, а також наскільки суттєвою є залежність від короткострокових залучених коштів.

У цьому контексті аналіз даних таблиці 2.2 дає змогу простежити трансформації в структурі джерел фінансування ПП «Агрохім» у 2020-2024 роки, виявити ключові тенденції зміни власного капіталу й поточних зобов'язань та оцінити їхній вплив на фінансову рівновагу підприємства.

Під час дослідження пасивів особливе значення має співвідношення між власними та позиковими коштами, адже воно визначає здатність підприємства протидіяти зовнішнім шокам, підтримувати платоспроможність і забезпечувати безперервність операційної діяльності. Зміни у складі власного капіталу (насамперед резервного капіталу та нерозподіленого прибутку) сигналізують про динаміку накопичення внутрішніх фінансових ресурсів і ступінь сформованості «фінансового буфера». Водночас коливання поточних зобов'язань, а також внутрішні зрушення між банківським кредитуванням і кредиторською заборгованістю за товари, роботи та послуги відображають особливості короткострокової фінансової політики та потенційні ризики ліквідності.

Крім того, аналіз валюти балансу у взаємозв'язку зі структурою пасивів дозволяє оцінити масштаби фінансово-господарської діяльності підприємства, інтенсивність залучення ресурсів та адаптаційні механізми до мінливого зовнішнього середовища. Таким чином, аналіз показників таблиці 2.2 спрямований на комплексне обґрунтування змін у джерелах фінансування ПП «Агрохім», ідентифікацію позитивних тенденцій і проблемних зон, а також формування висновків щодо пріоритетів зміцнення фінансової стійкості та оптимізації структури пасивів у середньостроковій перспективі.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки пасивів балансу ПП «Агрохім»
впродовж 2020-2024 років, тис. грн

Пасив	Роки					Відхилення (абсолютне), 2024/2020 рр.
	2020	2021	2022	2023	2024	
I. Власний капітал						
Резервний капітал	36140,5	22530,6	24512	25531,2	25531,2	0.71
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1413,8	1982	2552,8	2595	3789,3	2.68
Неоплачений капітал						
Усього за розділом I	37554,3	24512,6	27064,8	28126,2	29320,5	0.78
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	11002,7	15735,4	12000	1000	6500	0.59
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями						
товари, роботи, послуги	4886,8	15735,4	7412	3648,3	8248,5	1.69
Усього за розділом III	15889,5	17035,4	19412	4648,3	15986	1.01
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття						
Баланс	53443,8	41548	46476,8	32774,5	45306,5	0.85

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Динаміка пасивів ПП «Агрохім» упродовж 2020-2024 років відображає суттєві зміни у структурі джерел фінансування та дозволяє оцінити тенденції щодо фінансової стійкості та автономності підприємства.

Аналіз власного капіталу, поточних зобов'язань і загальної валюти балансу дає змогу виявити як позитивні, так і потенційно ризикові зрушення у формуванні пасивів.

У структурі власного капіталу домінуючими елементами виступають резервний капітал та нерозподілений прибуток. Резервний капітал у 2020 році становив 36 140,5 тис. грн, однак у наступні роки його обсяг істотно зменшився: у 2021 році - до 22 530,6 тис. грн, у 2022 році - до 24 512,0 тис. грн, а у 2023-2024 роках - до 25 531,2 тис. грн. Попри певне відновлення в останні роки періоду, загальний коефіцієнт зміни резервного капіталу за

2020-2024 роки становить 0,71, що свідчить про зниження його рівня майже на 29 %. Це означає скорочення «подушки безпеки» підприємства, яка може використовуватися для покриття збитків або фінансування непередбачених потреб, і свідчить про часткове використання резервів на підтримку операційної діяльності в умовах нестабільного бізнес-середовища. Разом з тим нерозподілений прибуток демонструє протилежну, чітко позитивну тенденцію. У 2020 році його обсяг становив 1 413,8 тис. грн, у 2021 році - 1 982,0 тис. грн, у 2022 році - 2 552,8 тис. грн, у 2023 році - 2 595,0 тис. грн, а у 2024 році - вже 3 789,3 тис. грн.

Коефіцієнт зростання нерозподіленого прибутку за період дорівнює 2,68, що свідчить про підвищення прибутковості діяльності підприємства та формування внутрішніх джерел фінансування, які можуть бути спрямовані на розвиток, модернізацію та підтримку ліквідності. Зростання нерозподіленого прибутку частково компенсує скорочення резервного капіталу, проте не перешкоджає загальному зменшенню суми власного капіталу.

Усього за розділом I власний капітал ПП «Агрохім» зменшився з 37 554,3 тис. грн у 2020 році до 29 320,5 тис. грн у 2024 році. Коефіцієнт динаміки становить 0,78, тобто за досліджуваний період власні джерела фінансування скоротилися приблизно на 22 %, що свідчить про послаблення фінансової автономії підприємства та відносне зростання ролі позикових коштів у структурі пасивів.

Поточні зобов'язання та забезпечення у 2020-2024 роках характеризуються значною волатильністю та зміною внутрішньої структури. Короткострокові кредити банків у 2020 році становили 11 002,7 тис. грн, у 2021 році - 15 735,4 тис. грн, у 2022 році - 12 000,0 тис. грн, у 2023 році - лише 1 000,0 тис. грн, а у 2024 році - 6 500,0 тис. грн.

Загальний коефіцієнт зміни за період дорівнює 0,59, що означає скорочення обсягу короткострокового банківського кредитування більш ніж на 40 % порівняно з 2020 роком, що може бути пов'язано як із прагненням

підприємства знизити кредитне навантаження та фінансові витрати, так і з можливим посиленням вимог банків до позичальників.

Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги протягом аналізованого періоду, навпаки, має висхідну траєкторію. У 2020 році вона становила 4 886,8 тис. грн, у 2021 році різко зросла до 15 735,4 тис. грн, у 2022 році знизилася до 7 412,0 тис. грн, у 2023 році – до 3 648,3 тис. грн, а у 2024 році знову зросла до 8 248,5 тис. грн. Коефіцієнт зміни за період дорівнює 1,69, що свідчить про збільшення кредиторської заборгованості майже у 1,7 раза порівняно з початковим роком. З одного боку, це може свідчити про розширення господарських операцій та використання товарного кредиту як інструменту фінансування оборотного капіталу. З іншого боку, нарощування кредиторської заборгованості збільшує ризики, пов'язані з порушенням платіжної дисципліни та залежністю від умов постачальників.

У результаті зазначених змін загальна сума поточних зобов'язань за розділом III балансу зросла з 15 889,5 тис. грн у 2020 році до 15 986,0 тис. грн у 2024 році. Коефіцієнт динаміки становить 1,01, що свідчить про відносну стабільність загального обсягу поточних зобов'язань упродовж періоду. Водночас їх внутрішня структура зазнає істотних трансформацій: частка банківських кредитів у складі поточних зобов'язань скорочується, а роль кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги зростає. Це, у свою чергу, свідчить про те, що підприємство поступово переорієнтовується з банківського кредитування на комерційне кредитування з боку постачальників.

Валюта балансу ПП «Агрохім» у 2020-2024 роках характеризується змінною динамікою. У 2020 році баланс становив 53 443,8 тис. грн, у 2021 році зменшився до 41 548,0 тис. грн, у 2022 році зріс до 46 476,8 тис. грн, у 2023 році знову знизився до 32 774,5 тис. грн, а у 2024 році збільшився до 45 306,5 тис. грн.

Коефіцієнт зміни валюти балансу за 2020-2024 роки становить 0,85, що означає загальне скорочення масштабів фінансово-господарської діяльності підприємства на 15 % порівняно з початковим роком. Такі коливання можуть бути наслідком впливу зовнішніх чинників (зміни кон'юнктури ринку, цінової волатильності, логістичних обмежень, воєнних ризиків) та внутрішньої політики оптимізації активів і зобов'язань.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна дійти висновку, що структура пасивів ПП «Агрохім» у 2020-2024 роках зазнала суттєвих трансформацій. Спостерігається зниження загального обсягу власного капіталу, насамперед за рахунок скорочення резервного капіталу, при одночасному зростанні нерозподіленого прибутку. Поточні зобов'язання в цілому залишаються стабільними за сумою, але змінюються за структурою: зменшується залежність від банківських кредитів і зростає роль товарного кредиту.

Зменшення валюти балансу свідчить про певне звуження масштабу діяльності, але часткове відновлення у 2024 році може розглядатися як ознака адаптації підприємства до нових умов та переходу до більш збалансованої моделі фінансування. Загалом виявлені тенденції засвідчують необхідність подальшої оптимізації співвідношення власних і позикових джерел, посилення фінансової стійкості та цілеспрямованого управління кредиторською заборгованістю.

Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників є важливим етапом комплексної оцінки результативності господарської діяльності підприємства, оскільки саме ці показники відображають масштаби операційної активності, ефективність використання ресурсів та здатність суб'єкта господарювання формувати позитивні фінансові результати в умовах мінливого ринкового середовища.

Дані таблиці 2.3 створюють аналітичну основу для оцінки змін у доходах, витратах та прибутковості ПП «Агрохім» упродовж 2020-2024

роках, даючи змогу простежити взаємозв'язок між зростанням обсягів реалізації й формуванням кінцевих фінансових результатів.

Особливу увагу в межах такого аналізу доцільно зосередити на співвідношенні темпів зростання доходів і витрат, адже саме їхня узгодженість визначає рівень рентабельності діяльності та економічну доцільність розширення масштабів виробництва і збуту.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ПП «Агрохім» за 2020-2024 роки, тис. грн

Стаття	Роки					Відхилення (абсолютне), 2024/2020 рр.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	80898,7	107082,8	115879,5	108189	125770.2	1.55
Інші доходи	0	0	0	69,6	217,5	
Разом доходи (2000+2120+2240)	80898,7	107082,8	115879,5	108258	125987.7	1.5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	72800	98282,1	107867,9	99100,1	114341.1	1.57
Інші операційні витрати	6374,5	6383,6	4898,4	0		
Разом витрати (2050+2180+2270)	79174,5	104665,7	112766,3	105094	121061.7	1.53
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	1724,2	2417,1	3113,2	3164,6	4926	2.86
Податок на прибуток	310,4	435,1	560,4	569,6	886.7	2.86
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	1413,8	1982	2552,8	2595	4039.3	2.86

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Динаміка чистого доходу від реалізації характеризує позиції підприємства на ринку та попит на його продукцію, тоді як структура і рівень витрат відображають ефективність операційного управління, здатність до оптимізації собівартості й контролю непродуктивних витрат. У свою чергу, показники фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку виступають інтегральними індикаторами економічної ефективності та фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, аналіз показників таблиці 2.3 спрямований на всебічну характеристику фінансових результатів ПП «Агрохім», виявлення ключових тенденцій у формуванні доходів і витрат, а також обґрунтування висновків щодо динаміки прибутковості, рентабельності та загального фінансового стану підприємства в досліджуваному періоді

Дані таблиці 2.3 свідчать про загалом позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників ПП «Агрохім» у 2020-2024 роках, що відображає розширення масштабів діяльності підприємства та зростання його фінансових результатів.

Передусім слід відзначити стале зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). У 2020 році цей показник становив 80 898,7 тис. грн, у 2021 році зріс до 107 082,8 тис. грн, а у 2022 році досяг максимуму 115 879,5 тис. грн.

У 2023 р. відбулося певне зниження до 108 189,0 тис. грн, що можна розглядати як реакцію на погіршення ринкової кон'юнктури чи зовнішні шоки. Водночас уже у 2024 році чистий дохід збільшився до 125 770,2 тис. грн і у 1,55 раза перевищив базовий рівень 2020 року (коефіцієнт зростання 1,55). Таким чином, попри тимчасову просадку в 2023 році, підприємство продемонструвало здатність відновлювати обсяги реалізації та нарощувати ринкову присутність.

Структура доходів свідчить про домінування операційної діяльності. Інші операційні доходи протягом усього періоду фактично не формувалися, що вказує на високий ступінь залежності сукупних доходів від основної діяльності.

Інші доходи були відсутні у 2020-2022 роках і з'явилися лише в 2023 році (69,6 тис. грн), а в 2024 році зросли до 217,5 тис. грн. Хоча їх частка в загальній сумі доходів залишається незначною, їх поява і поступове зростання свідчать про певну диверсифікацію джерел формування фінансових результатів.

Сукупні доходи підприємства за аналізований період зросли з 80 898,7 тис. грн у 2020 році до 125 987,7 тис. грн у 2024 році, тобто на 45 089,0 тис. грн, або у 1,56 раза (коефіцієнт 1,557351).

Динаміка витрат загалом корелює зі зміною обсягів діяльності. Собівартість реалізованої продукції збільшилася з 72 800,0 тис. грн у 2020 році до 114 341,1 тис. грн у 2024 році, тобто на 41 541,1 тис. грн, або у 1,57 раза (коефіцієнт 1,57). Така випереджальна динаміка собівартості щодо темпів приросту доходу потенційно може тиснути на рівень рентабельності, однак компенсується оптимізацією інших складових витрат. Інші операційні витрати протягом 2020-2022 років були вагомими (6 374,5; 6 383,6 та 4 898,4 тис. грн відповідно), але в 2023-2024 роках у звітності не відображаються, що призвело до уповільнення зростання сукупних витрат. У підсумку загальна сума витрат зросла з 79 174,5 тис. грн у 2020 році до 121 061,7 тис. грн у 2024 році, іншими словами на 41 887,2 тис. грн (коефіцієнт зростання 1,53), що дещо нижче за темп приросту доходів.

Завдяки випереджальному зростанню доходів порівняно з витратами підприємству вдалося суттєво поліпшити фінансовий результат до оподаткування.

У 2020 році фінансовий результат до оподаткування становив 1 724,2 тис. грн, у 2021 році зріс до 2 417,1 тис. грн, у 2022 році - до 3 113,2 тис. грн, у 2023 році - до 3 164,6 тис. грн, а в 2024 році - до 4 926,0 тис. грн. Порівняно з 2020 роком цей показник збільшився на 3 201,8 тис. грн, або майже у 2,86 раза (коефіцієнт 2,86), що свідчить про зростання операційної ефективності та здатність підприємства генерувати додану вартість в умовах збільшення масштабів діяльності. Відповідно, обсяг податку на прибуток зріс з 310,4 тис. грн у 2020 році до 886,7 тис. грн у 2024 році (коефіцієнт 2,856637), що є логічним наслідком нарощення оподатковуваної бази.

Ключовим узагальнюючим показником є чистий прибуток підприємства.

За досліджуваний період чистий прибуток підприємства зріс з 1 413,8 тис. грн у 2020 році до 4 039,3 тис. грн у 2024 році, тобто на 2 625,5 тис. грн, або майже у 2,86 раза (коефіцієнт 2,86). При цьому, якщо співвіднести чистий прибуток із чистим доходом від реалізації, можна констатувати покращення рентабельності продажів: відносний рівень чистого прибутку у 2024 році істотно перевищує показники 2020 року, що свідчить про підвищення результативності використання ресурсів та поліпшення фінансового стану підприємства.

Отже, аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників ПП «Агрохім» за 2020-2024 роки дає підстави стверджувати, що підприємство перебуває на траєкторії зростання. Спостерігається розширення обсягів реалізації, помірне зростання витрат, оптимізація структури операційних витрат і суттєве нарощення фінансових результатів. Сукупність цих тенденцій свідчить про підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентних позицій на ринку та зростання фінансової стійкості підприємства.

Аналіз конкурентного середовища є необхідним елементом стратегічної діагностики підприємства, однак результати такого аналізу відображають лише «зріз» поточної ситуації та не можуть розглядатися як сталий стан ринку.

Конкурентна взаємодія в аграрному секторі є динамічною: вона змінюється під впливом коливань попиту, сезонності, логістичних обмежень, цінової волатильності ресурсів, технологічних інновацій, а також еволюції вимог клієнтів до сервісу та післяпродажного супроводу.

Для ПП «Агрохім», яке позиціонує себе як постачальник комплексних рішень для агровиробників (насіння, засоби захисту рослин, добрива, сільськогосподарська техніка та сервісні послуги), оцінювання конкурентних зрушень є особливо значущим, оскільки від якості управління комерційною діяльністю прямо залежить здатність підприємства утримувати клієнтську базу та розширювати ринкову присутність.

Однією з ключових характеристик активності конкурентного середовища виступає інтенсивність конкуренції, що відображає ступінь «боротьби» між учасниками ринку за платоспроможний попит і доступ до перспективних сегментів. Її проявами є швидкість реакції конкурентів на зміну умов, різноманітність застосовуваних методів суперництва (цінові пропозиції, рівень якості й технологічності продукту, сервісна складова, гнучкість умов постачання, консультаційна підтримка, гарантійне та післягарантійне обслуговування). У сегменті агротехнологічних рішень для доробки та зберігання зерна конкуренція, як правило, посилюється в періоди пікових потреб (збирання врожаю), коли критично зростає значущість швидкості операцій, надійності техніки та економічності експлуатації.

З огляду на асортимент і сервісну пропозицію підприємства, конкурентна ситуація для ПП «Агрохім» формується не лише в площині «ціна/товар», а й у площині «технологія/рішення/супровід». Показовим прикладом є напрям мобільних зерносушарок, де конкурентні переваги можуть визначатися не стільки номінальною вартістю обладнання, скільки його технологічними характеристиками, безпекою та зручністю використання.

Так, у межах акційної пропозиції ПП «Агрохім» представлено мобільні зерносушарки Месмаг циклічної дії з чотирифазним циклом (завантаження - сушіння - охолодження - вивантаження), рішеннями для рівномірної «делікатної» сушки (центральний шнек із подвійною навивкою зі змінним кроком та мішалка), а також із заявленою потрійною системою захисту від загоряння у базовій комплектації. У сукупності ці параметри можуть формувати відчутну диференціацію пропозиції на ринку, де для споживача визначальними стають ризик-менеджмент, стабільність якості доробки та експлуатаційна надійність техніки.

Водночас оцінка «сили» конкурентного тиску лише через поточні спостереження є методологічно обмеженою.

Для підвищення точності аналітики доцільно поєднувати структурні ринкові оцінки з інструментами, що враховують фазовість попиту (життєвий цикл товару/рішення), оскільки на різних етапах (зростання, зрілість, спад) змінюються інтенсивність суперництва, характер цінових стратегій та витрат на залучення клієнтів. Практично це означає, що періоди уповільнення продажів або зниження попиту, як правило, супроводжуються загостренням конкурентної боротьби, активізацією промоакцій, переглядом умов постачання та підсиленням сервісних аргументів.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу реалізації товарів ПП «Агрохім»

S (Strengths) - Сильні сторони	W (Weaknesses) - Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Реалізація високотехнологічної імпоротної техніки для доробки зерна (мобільні зерносушарки Mesmar, Італія). - Чотирифазний цикл роботи сушарок (завантаження - сушіння - охолодження - вивантаження), що забезпечує стабільну якість сушіння зерна. - Конструктивні рішення для «делікатної» сушки (центральний шнек із подвійною навивкою зі змінним кроком, мішалка). - Наявність потрійної системи захисту від загоряння в базовій комплектації, що знижує експлуатаційні ризики клієнтів. - Поєднання товарної пропозиції з консультативним та сервісним супроводом агровиробників. - Персоніфікована модель збуту (закріплення менеджерів за регіонами, прямі контакти зі споживачами). 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока капіталомісткість продукції, що обмежує коло потенційних покупців серед малих агровиробників. - Залежність обсягів реалізації від сезонності сільськогосподарського виробництва. - Орієнтація переважно на вузький сегмент товарів технічного призначення. - Потреба у додаткових витратах на технічне навчання та консультування клієнтів. - Залежність від імпортних поставок обладнання та валютних коливань.
O (Opportunities) - Можливості	T (Threats) - Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Зростання попиту на автономні та мобільні рішення для післязбиральної доробки зерна в умовах логістичних обмежень. - Посилення вимог до якості зерна з боку елеваторів та експортних трейдерів. - Розширення асортименту мобільних зерносушарок за потужністю та функціональними характеристиками. - Використання акційних програм як інструменту стимулювання збуту та залучення нових клієнтів. - Розвиток сервісних послуг (технічне обслуговування, запасні частини, консультації). - Розширення географії продажів на нові аграрні регіони України. 	<ul style="list-style-type: none"> - Посилення цінової конкуренції з боку постачальників дешевших або вживаних зерносушарок. - Зниження інвестиційної активності аграріїв у періоди економічної та воєнної нестабільності. - Валютні ризики, що безпосередньо впливають на кінцеву ціну імпортного обладнання. - Поява альтернативних технологій сушіння зерна або заміників обладнання. - Ризики порушення міжнародних ланцюгів постачання техніки та комплектуючих.

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

З метою поглиблення оцінки конкурентних позицій ПП «Агрохім» доцільним є застосування SWOT-аналізу як інструменту інтегрованого зіставлення внутрішніх характеристик підприємства (сильні/слабкі сторони) із параметрами зовнішнього середовища (можливості/загрози). Такий підхід дозволяє не лише узагальнити конкурентні переваги (наприклад, технологічність і безпечність пропонованих рішень у сегменті доробки зерна, сервісна підтримка, широта асортименту), а й ідентифікувати ризики (посилення цінової конкуренції, зміна умов фінансування аграріїв, зростання вартості логістики, обмеження імпорتنих ланцюгів постачання техніки тощо) та сформувавши портфель управлінських рішень для зміцнення ринкової стійкості.

SWOT-аналіз свідчить, що ПП «Агрохім» володіє суттєвими конкурентними перевагами, сформованими завдяки високій технологічності продукції, підвищеним стандартам безпеки та комплексному сервісному супроводу клієнтів (табл. 2.4).

Водночас діяльність підприємства здійснюється в умовах високої чутливості до зовнішніх ризиків, зумовлених сезонністю аграрного виробництва, валютними коливаннями та загальною економічною нестабільністю.

У зв'язку з цим стратегічним пріоритетом для ПП «Агрохім» має стати поєднання стратегії диференціації продукції з активним використанням ринкових можливостей, зокрема через акційні програми, розширення сервісних послуг і посилення клієнтоорієнтованої моделі збуту, що дозволить зміцнити ринкові позиції підприємства та забезпечити стійке зростання комерційної ефективності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Цифровий маркетинг як засіб підвищення результативності комерційної діяльності

Комерційна діяльність охоплює ширший спектр управлінських, операційних і фінансово-логістичних процесів, ніж суто маркетингова функція, однак у практиці сучасного торговельно-сервісного підприємства маркетингова активність, як правило, передує комерційним операціям і створює для них інформаційно-комунікаційну основу. У межах ПП «Агрохім», яке просуває техніко-ємні рішення для агровиробників, зокрема мобільні зерносушарки Mesmar, маркетинг виконує подвійну роль: по-перше, виступає індикатором ринкового відгуку на пропозицію (попит, ліди, конверсія, якість звернень), а по-друге - є самостійним структурним контуром, зорієнтованим на досягнення стратегічних цілей (позиціонування, впізнаваність, формування довіри та довгострокових відносин із цільовою аудиторією).

Значна частина зарубіжних досліджень у сфері менеджменту й маркетингу акцентує, що саме здатність підприємства коректно сформулювати ціннісну пропозицію, донести її до клієнта та перетворити на контракт, у підсумку визначає ринковий успіх не меншою мірою, ніж виробничі чи матеріально-технічні ресурси. В умовах воєнного стану, коли ринки характеризуються нерівномірністю попиту, підвищеною чутливістю до ціни та загостренням ризиків, критично важливими стають якість комунікацій і креативність у залученні нових клієнтів та утриманні уваги наявної аудиторії. Для ПП «Агрохім» це означає необхідність не лише демонструвати наявність продукту, а й переконливо аргументувати його практичну цінність:

надійність, універсальність, простоту обслуговування, безпеку та економічність.

За таких обставин цифровий маркетинг набуває статусу пріоритетного інструментарію, оскільки забезпечує швидке встановлення контактів із цільовою аудиторією, скорочує транзакційні витрати на комунікацію та дає змогу оперативно уточнювати позиціонування залежно від ринкових сигналів. Концептуально цифровий маркетинг можна розглядати як наступний етап еволюції інтернет-маркетингу, адже він передбачає взаємодію з аудиторією через сукупність цифрових каналів (омніканально), а не через один домінуючий канал, що було більш характерно для ранніх моделей інтернет-комунікацій.

У науковій літературі (зокрема у працях М. А. Окландера та О. О. Романенка) до базових каналів цифрового маркетингу віднесено: (1) інтернет і пристрої доступу до нього (персональні комп'ютери, планшети, смартфони); (2) локальні мережі (Extranet, Intranet); (3) мобільні пристрої як окремий комунікаційний контур; (4) цифрове телебачення; (5) інтерактивні екрани та POS-термінали.

З огляду на специфіку діяльності ПП «Агрохім» акцент, як правило, зосереджується на цифрових каналах, що найкраще підтримують «консультаційну» модель продажу техніки: вебсайт/лендінг із технічним описом, пошукові системи, соціальні мережі, відеоконтент і прямі канали зв'язку зі спеціалістами.

Серед найбільш поширених інструментів цифрового маркетингу традиційно виокремлюють: контекстну рекламу (зокрема Google Ads), аналітичні підходи Big Data для сегментації та прогнозування попиту, ретаргетинг, мобільний маркетинг, email-маркетинг, вірусні механіки поширення контенту, RTB-аукціони (Real-Time Bidding), SMM/SMO (просування та оптимізація під соціальні платформи), SEO (пошукова оптимізація) та SEM (пошуковий маркетинг у ширшому розумінні). У практичному вимірі для ПП «Агрохім» їх застосування доцільно узгоджувати

з логікою високовартісного продукту: пріоритет надається не «масовому охопленню», а якості лідів, глибині прогріву аудиторії та доказовості технічних переваг (демонстрація процесу, безпекових рішень, аргументація економічності).

Провідні фахівці з digital-напряму дедалі активніше використовують багатоканальні стратегії взаємодії: поєднання вебресурсів і соціальних мереж із пошуковою та медійною рекламою, відео та потоковим контентом, email-каналом і мобільними повідомленнями (SMS, push-сповіщення, месенджери). Додатково посилюється інтерес до голосових технологій (віртуальні асистенти, розумні динаміки), які розширюють сценарії доступу до інформації та змінюють логіку формулювання запитів у пошукових системах. У секторі агротехнологічних рішень це має прикладне значення: клієнт дедалі частіше очікує «швидкої відповіді» та чіткої консультації щодо параметрів експлуатації і сервісу, а не лише рекламного повідомлення.

Тренд платформної присутності брендів посилюється під впливом широкого поширення соціальних мереж. За даними GlobalLogic на основі відкритих даних, станом на липень 2022 року соціальними мережами користувалися близько 76,6% українців, що підтверджує масштабність цього каналу як інфраструктури комунікації.

У зв'язку з цим ефективна маркетингова стратегія потребує багатоканального підходу, який поєднує присутність бренду на найбільш популярних платформах із доцільним тестуванням менш масових середовищ (залежно від профілю цільової аудиторії). При цьому критично важливо оцінювати рентабельність інвестицій у медіаресурси та узгоджувати комунікації з ключовими цілями: підвищенням обізнаності, утриманням уваги, стимулюванням звернень і покупки, формуванням лояльності та перетворенням клієнтів на прихильників бренду.

Окремою проблемою багатоканальних стратегій є фрагментованість даних і складність «зіставлення» поведінки споживача між платформами, що зумовлює невизначеність у виборі оптимального набору каналів і метрик.

Дослідницькі матеріали Gartner також підкреслюють зростання ролі цифрових каналів у структурі маркетингових бюджетів, що непрямо підтверджує: без системної аналітики та коректної атрибуції ефекту омніканальна модель може втрачати керованість. Крім того, даний аспект підтверджується результатами опитування, наведеного на рис. 3.1.

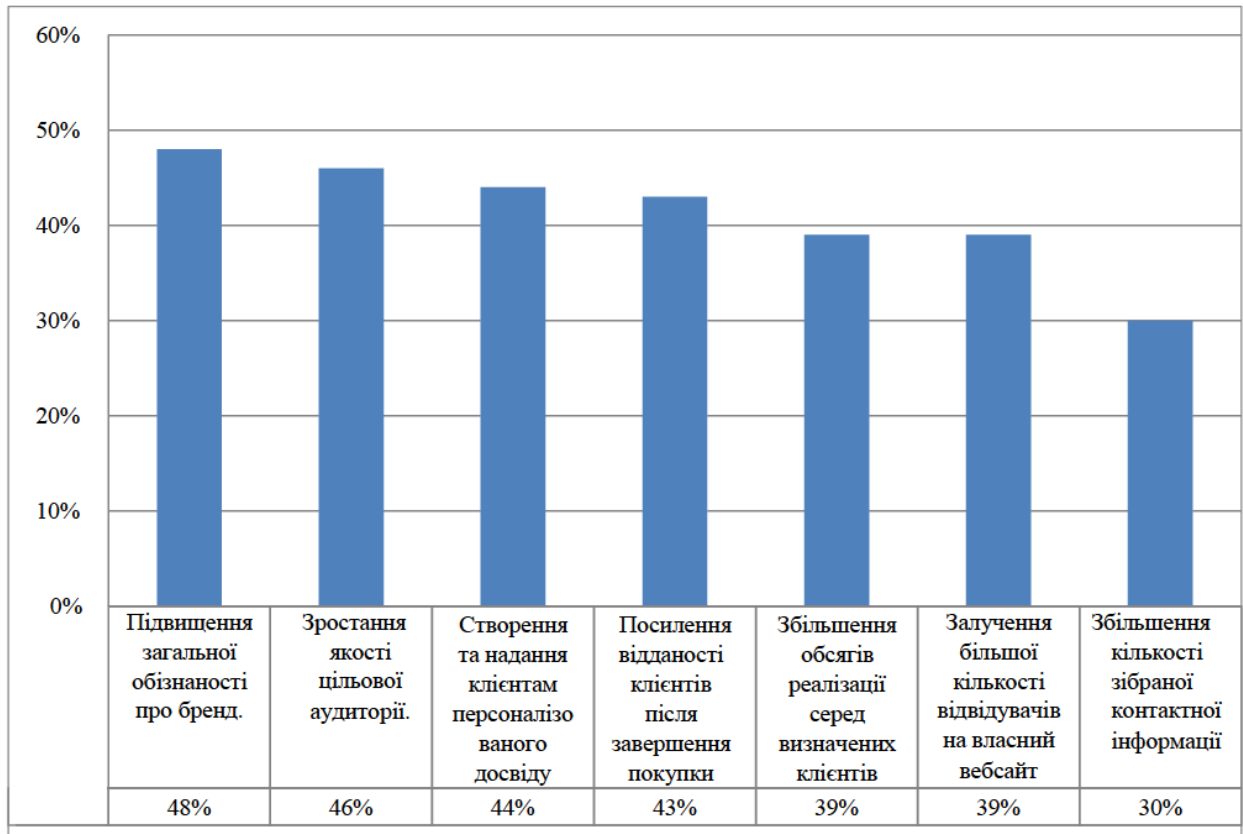


Рисунок 3.1 – Основні результати опитування щодо цілей багатоканального маркетингу

Джерело: складено автором

Для українського ринку характерна додаткова специфіка: частина споживачів (особливо в сегментах із високою вартістю товарів) відчуває бар'єр довіри через неможливість «фізично» оцінити якість продукту до покупки. У сфері агротехніки цей бар'єр є особливо вираженим, оскільки рішення мають капіталомісткий характер, а наслідки помилки відчутні в операційному циклі господарства. Відтак цифрова стратегія повинна компенсувати нестачу «дотикового» досвіду через консультаційні формати, демонстраційні матеріали, сервісні пояснення, а також через публічні докази

компетентності компанії на власному вебресурсі. У цьому контексті релевантним є акцент ПП «Агрохім» на конкретних технічних аргументах (опис циклу сушіння, конструктивних елементів, систем безпеки) та наявності прямих контактів спеціалістів для консультацій, включно із закріпленням за районами, що підвищує доступність комунікації та якість супроводу.

Як приклад структурованого підходу до управління клієнтським шляхом доцільно розглядати фреймворк See-Think-Do-Care, запропонований Авінашем Каушиком, який дає змогу вибудувати комунікації за логікою переходу аудиторії від первинного контакту до повторної взаємодії: (1) See - охоплення потенційних клієнтів, які ще не ідентифікували потребу; (2) Think - робота з тими, хто вже розглядає альтернативи й потребує аргументів; (3) Do - підтримка рішення про покупку (консультація, комерційна пропозиція, умови); (4) Care - післяпродажна комунікація та сервіс, що формують лояльність.

Для ПП «Агрохім» застосування цієї логіки є методологічно виправданим, оскільки продукт передбачає триваліший цикл прийняття рішення й високі вимоги до довіри: на етапі See/Think ключовими стають освітні матеріали та технічні пояснення, на етапі Do - швидкість і якість персональної консультації, на етапі Care - сервісна підтримка, що підтримує репутацію та повторні рекомендації.

Оцінювання результативності цифрового маркетингу потребує застосування системи КРІ, які дозволяють кількісно вимірювати ефект кампаній, відстежувати динаміку та ухвалювати коригувальні рішення. У прикладній площині КРІ мають відповідати принципам SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, часові межі), а їх класифікація доцільна відповідно до етапів See-Think-Do-Care: для See - охоплення й частота контактів; для Think - показники залучення та якості взаємодії; для Do - конверсії в звернення/угоди та вартість ліда; для Care - повторні звернення, сервісні оцінки, рекомендації та LTV

Основні принципи цієї стратегії представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні характеристики складових маркетингової стратегії «See-Think-Do-Care»

Характеристики	Дивлюсь(see)	Думаю(think)	Роблю(do)	Піклуюсь(care)
Мета	Дізнатись про тебе	Обирати В тебе	Купити в тебе	Повернутись до тебе
Як досягтимети	Підвищити рівень обізнаності: представити, зацікавити, ознайомити з продукцією, забезпечити розважальний контент, зміцнити впізнаваність бренду	Підвищити зацікавленість: надати корисну інформацію, представити деталі, показати переваги та альтернативи, залучити нових користувачів, збільшити трафік на сайті та число підписників.	Покращити конверсію: створити умови для швидкого оформлення покупки, пропонувати супутні товари, реалізовувати стратегії крос-продажів.	Підвищити лояльність: здивувати клієнтів, створити позитивні враження, нагородити, забезпечити якісне післяпродажне обслуговування, здійснювати крос-продажі та заохочувати до повторних покупок
Цільова аудиторія	Широка аудиторія, яка наразі не розглядає можливість покупки	Аудиторія, яка розглядає можливість придбання.	Аудиторія, яка готова зробити покупку відразу	Активні клієнти, які зробили декілька покупок.
Канали	Соціальні медіа, SEO, блог, YouTube	Веб-журнал, відеохостинг YouTube, email- маркетинг, оптимізація для пошукових систем (SEO), контекстна реклама (PPC).	Контекстна реклама (PPC), email-маркетинг, оптимізація для пошукових систем (SEO), партнерський маркетинг.	Веб-журнал, email-маркетинг, платформи соціальних мереж, підтримка користувачів.

Джерело: складено автором

Для науково обґрунтованої оцінки результативності маркетингової стратегії ПП «Агрохім» у напрямі просування мобільних зерносушарок Месмаг доцільно застосовувати систему ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), яка забезпечує кількісне вимірювання досягнутих результатів, їх порівнянність у часі та можливість оперативного коригування маркетингових активностей. З огляду на специфіку продукту (мобільна зерносушарка циклічної дії з 4-фазним процесом «завантаження - сушіння - охолодження - вивантаження»), акцент на надійності, економічності та безпеці, зокрема наявність потрійної системи захисту від загоряння) маркетингова аналітика має фіксувати не лише загальне охоплення аудиторії,

а й якість зацікавлення, глибину технічної взаємодії та конверсію в консультації/комерційні звернення.

У міжнародній маркетинговій практиці вважається, що КРІ повинні відповідати критеріям SMART, тобто бути: Specific (специфічними - спрямованими на чітко сформульовану бізнес-мету, наприклад збільшення кількості звернень щодо сушарок Mestag у визначених районах), Measurable (вимірюваними - такими, що піддаються кількісній фіксації на основі даних сайт-аналітики, CRM та журналу дзвінків), Achievable (досяжними - реалістичними з урахуванням сезонності попиту на сушіння та ресурсів команди), Relevant (релевантними - узгодженими з ключовими цілями підприємства, зокрема розширенням клієнтської бази і підвищенням маржинальності), Time-phased (часово визначеними - прив'язаними до конкретного періоду, наприклад до етапу післязбиральної доробки зерна або проміжку дії акції). Така SMART-логіка переводить маркетингове планування з описового рівня на рівень керованих вимірюваних рішень і мінімізує ризик «псевдорезультатів», коли зростає трафік чи охоплення без реального впливу на комерційні показники.

Оскільки цифровий маркетинг у цьому сегменті має консультаційний характер і передбачає триваліший цикл ухвалення рішення, КРІ доцільно формувати на основі цілей та класифікувати відповідно до етапів стратегії See-Think-Do-Care. Такий підхід дає змогу ув'язати індикатори з поведінковою логікою клієнта і водночас - із функціоналом комунікаційних каналів. На етапі See (первинне охоплення) ключовими КРІ є показники видимості та впізнаваності: охоплення цільових сегментів агровиробників у регіонах, частота контактів, частка нових відвідувачів сторінки акції, перегляди відеоматеріалів/публікацій про техніку. На етапі Think (формування наміру) пріоритет зміщується до метрик залучення і технічного інтересу: середній час на сторінці «Мобільні зерносушарки», глибина перегляду, кліки на посилання з детальними технічними характеристиками, повторні відвідування та взаємодія з контентом, що пояснює технологічні

переваги (рівномірність сушіння, конструктивні елементи, безпекові рішення).

Етап Do (перехід до дії/угоди) доцільно вимірювати КРІ конверсії в конкретні звернення: кількість дзвінків і заявок, частота натискань на контакти спеціалістів, частка лідів із цільових районів, вартість ліда (CPL) для платних каналів, конверсія «візит → консультація», а також частка звернень, що переходять у комерційні пропозиції/переговори. Практичною перевагою для «Агрохім» є наявність на сторінці акції прямих контактів спеціалістів із прив'язкою до районів, що дозволяє будувати точні КРІ за територіальною ознакою (наприклад, кількість звернень до конкретного менеджера та їх подальший статус у воронці).

На етапі Care (після взаємодії/після продажу) вимірюються показники утримання і лояльності: повторні звернення, запити на сервіс/консультації щодо експлуатації, рекомендації, частка клієнтів, що повертаються за іншими рішеннями компанії, а також індикатори задоволеності (NPS/CSAT - за наявності відповідного інструментарію).

Таким чином, КРІ у цифровому маркетингу ПП «Агрохім» мають формуватися від цілей і «прив'язуватися» до етапів клієнтського шляху за See-Think-Do-Care, що забезпечує (1) прозору логіку оцінювання ефекту комунікацій, (2) контроль якості лідів, а не лише «кількості переглядів», і (3) узгодження маркетингових активностей з комерційним результатом у просуванні мобільних зерносушарок Местар як техніко-ємного продукту.

Підвищення результативності комерційної діяльності торговельного підприємства доцільно розглядати як керований процес організаційних змін, що потребує системного управлінського підходу та стратегічного планування. Для ПП «Агрохім» така логіка є особливо релевантною, оскільки підприємство працює на ринку аграрних рішень, де конкурентні переваги формуються не лише ціною, а й комплексом сервісних характеристик продукту, післяпродажним супроводом, технологічною компетентністю

персоналу та здатністю швидко адаптувати комерційні інструменти до циклічних коливань попиту й сезонності.

У контексті акційної пропозиції «Мобільні зерносушарки» (зокрема мобільних зерносушарок Месмаг циклічної дії) підвищення ефективності комерційної діяльності означає узгоджені зміни в асортиментній політиці, моделі сервісу, інструментах комунікації з агровиробниками та процедурі супроводу угод. З огляду на технологічну специфіку продукту, комерційна пропозиція має трансформуватися від «продажу обладнання» до «постачання технологічного рішення зі зменшенням втрат і підвищенням якості післязбиральної доробки». Це прямо пов'язано з тим, що робочий цикл зерносушарки включає послідовні фази завантаження, сушіння, охолодження та вивантаження, а отже потребує чіткої комунікації клієнту щодо технологічної логіки процесу та очікуваних результатів.

Оскільки зміни охоплюють усі ключові організаційні складові (кадрову структуру, зайнятість і компетентності, цифрові інструменти збуту, технічні регламенти консультацій, логістику, продуктову матрицю та географію ринків), початковим кроком виступає формування стратегії підвищення комерційної ефективності, яка одночасно враховує «вікно можливостей» і потенційний опір. Опір змінам у торговельних підприємствах зазвичай виникає через перерозподіл функцій між підрозділами, зміну стандартів взаємодії з клієнтами, запровадження нових КРІ, зростання вимог до технічної експертизи продавців та сервісних фахівців. Тому комунікаційне забезпечення змін (пояснення їх доцільності, очікуваних ефектів, вигод для підрозділів і конкретних виконавців) має розглядатися як обов'язковий елемент програми, а не як «супровідна активність».

Для ПП «Агрохім» важливим управлінським завданням є зв'язування стратегічних цілей комерційної діяльності з реальними характеристиками продукту, які створюють цінність для клієнта. Так, у позиціонуванні мобільних зерносушарок Месмаг доцільно акцентувати на надійності, універсальності, простоті обслуговування, безпеці та економічності, а також

на конструктивних елементах, що забезпечують рівномірність сушіння (центральный шнек із подвійною навивкою та змінним кроком, мішалка зі скребками). Ці технічні параметри мають бути «перекладені» на мову комерційних аргументів: стабільність якості, зниження ризику пошкодження продукту, прогнозованість технологічного процесу, зменшення аварійних простоїв та витрат на експлуатацію.

Управління програмами підвищення ефективності комерційної діяльності доцільно трактувати як координацію людських, фінансових і матеріальних ресурсів у межах визначених обмежень (час, бюджет, якість, цільові показники, задоволеність стейкхолдерів). У випадку продуктів із високою технологічною складністю успіх програми має оцінюватися не лише фактом виконання плану продажів, а й якістю консультаційного супроводу, частотою повторних звернень клієнтів, швидкістю реакції на запити, рівнем конверсії з ліда у договір, а також показниками сервісної надійності (регламентні роботи, інциденти, рекламації). Додатково слід враховувати невизначеність зовнішнього середовища (воєнні ризики, логістичні обмеження, волатильність цін на енергоносії та зерно), що підсилює вимогу до сценарного планування та гнучкого бюджетування комерційних активностей.

З урахуванням структури взаємодії ПП «Агрохім» із клієнтами на регіональному рівні (наявність профільних спеціалістів і закріплення районів обслуговування) підвищення ефективності комерційної діяльності має спиратися на чіткий розподіл ролей між функціями продажу, технічного консалтингу та сервісної підтримки, а також на стандартизацію «шляху клієнта» від первинного контакту до введення обладнання в експлуатацію. Це зменшує транзакційні витрати, скорочує цикл угоди й підвищує довіру до підприємства як до постачальника комплексного рішення.

Таблиця 3.2 доцільно може відображати характеристики груп, основною функцією яких є пошук і реалізація шляхів підвищення ефективності комерційної діяльності.

Таблиця 3.2 – Характеристика найбільш розповсюджених групових методів покращення ефективності комерційної діяльності ПП «Агрохім»

Характеристики	Групові форми підвищення ефективності комерційної діяльності			
	Гуртки якості	Групи по вдосконаленню діяльності підрозділів	Групи по вдосконаленню процесів	Програмно-цільові групи
Членство	робітники підрозділів	робітники підрозділів	відібрані робітники суміжних підрозділів	робітники відібрані на основі досвіду роботи
Участь	добровільна	обов'язкова	обов'язкова	обов'язкова
Директивний вплив керівництва	мінімальний	середній	середній	сильний
Вибір проблем	груповий	груповий	груповий	здійснюється керівництвом
Терміновість вирішення проблем	мала	середня	середня	висока
Сфера діяльності	в рамках підрозділу	в рамках підрозділу	між підрозділами	між підрозділами
Знаходження рішення	членами групи	членами групи	членами групи	членами групи
Сприяння в роботі з боку організатора	бажане	як один з варіантів	ніякого	ніякого
Впровадження результатів	членами групи	членами групи	членами групи	іншими особами

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Для ПП «Агрохім» найбільш результативним є створення спеціальних міжфункціональних груп удосконалення, які поєднують комерційну, технічну та сервісну компетенції. Практично це може бути:

- продуктова група (формування аргументації цінності, пакетування пропозиції, розробка техніко-комерційних матеріалів);
- група клієнтського досвіду (стандарти комунікацій, обробка запитів, CRM-дисципліна);
- сервісно-логістична група (планування поставок, монтажу, навчання, регламентів безпеки);

- аналітична група (моніторинг ринку, конкурентів, сезонних хвиль попиту, ефективності каналів просування).

У підсумку ключові напрями підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства в цій предметній зоні зводяться до: реалізації конкурентоспроможних технологічних рішень для післязбиральної доробки; розвитку інновацій і технологій у продуктивній пропозиції; системного використання інформаційних ресурсів і цифрових каналів; управління персоналом і компетенціями; а також управління змінами як окремої управлінської функції, що забезпечує сталість досягнутих результатів.

У технологічному вимірі підвищення ефективності комерційної діяльності доцільно розглядати як результат поєднання інноваційного продуктового портфеля, раціональної організації бізнес-процесів і якісного сервісу на всіх етапах взаємодії з клієнтом. Для торговельного підприємства аграрного профілю (на прикладі ПП «Агрохім») ключовим резервом виступає не лише розширення асортименту, а й комерціалізація технологічних рішень, що безпосередньо знижують витрати агровиробників та мінімізують операційні ризики. Зокрема, пропозиція мобільних зерносушарок як елемента післязбиральної обробки зерна дозволяє формувати додану вартість через «пакетне» рішення: обладнання + запуск/налаштування + консультаційний супровід + сервіс. Мобільні зерносушарки Месмаг циклічної дії, що позиціонуються як надійні й економічні, забезпечують чотири послідовні фази одного циклу (завантаження, сушіння, охолодження, вивантаження), а конструктивні особливості орієнтовані на рівномірну й дбайливу сушку без пошкодження продукту, що є вагомим аргументом у комерційних переговорах із господарствами.

Водночас технологічні можливості зростання ефективності не вичерпуються «поставкою обладнання». Вони включають усунення дублювання робіт у ланцюгу створення цінності (наприклад, повторних обстежень/прорахунків для однотипних клієнтських запитів), стандартизацію

комерційних пропозицій під типові сценарії (за культурами, обсягами партій, вимогами до вологості), а також формування стабільного портфеля інструментів фінансування та кооперації. У цьому контексті перспективним є розвиток партнерств із виробниками та інвесторами за моделлю спільних проєктів (демонстраційні покази, пілотні впровадження, програми лояльності), що зменшує маркетингові витрати на залучення клієнтів і пришвидшує дифузю інновацій. Додаткову конкурентну перевагу формує акцент на промисловій безпеці та управлінні ризиками: у базовій комплектації зерносушарок зазначається потрібна система захисту від загоряння, що підвищує довіру клієнтів і знижує їхні очікувані втрати від технологічних інцидентів.

Людський фактор у підвищенні результативності комерційної діяльності потребує системних змін в організаційних цінностях, стандартах поведінки та мотиваційних механізмах персоналу. Для підприємства, яке одночасно працює з агрономічними рішеннями та технікою, персонал виступає не лише «каналом продажу», а й носієм експертизи та довіри. Тому навчання має набувати прикладного характеру: продуктова компетентність (технічні характеристики, вимоги до експлуатації, ризику), сервісна компетентність (швидкість реакції, гарантійні сценарії, комунікація у стресових ситуаціях), а також навички консультативних продажів. Інвестиції в розвиток працівників дають мультиплікативний ефект: підвищують якість комунікацій із клієнтами, зменшують кількість помилок у замовленнях і проєктуванні рішень, знижують соціальну напругу в колективі та покращують внутрішній клімат організації через прозорі правила і справедливі критерії оцінювання результатів.

Виходячи зі специфіки ПП «Агрохім», основні напрями зростання ефективності комерційної діяльності доцільно структурувати так:

- маркетингово-аналітичний блок - безперервний моніторинг потреб агровиробників, сезонності попиту та конкурентного середовища, тестування ціннісних пропозицій під різні сегменти клієнтів;

- комунікаційно-просувальний блок - розробка доказової рекламної стратегії з опорою на техніко-економічні аргументи (економічність, безпека, надійність), демонстраційні матеріали та кейси використання;
- асортиментно-логістичний блок - підтримання наявності ключових позицій, формування «брендованого» ядра, узгодження поставок із піками сезонного попиту, розвиток сервісних маршрутів у регіонах присутності;
- операційно-витратний блок - комплексне зменшення витрат через регламентацію процесів, цифровий облік звернень/заявок, стандартизацію документації та скорочення непродуктивного часу;
- сервісний блок - підвищення якості супроводу «до покупки» (підбір конфігурації, консультації) і «після продажу» (введення в експлуатацію, сервіс, профілактика), що особливо критично для техніки післязбиральної доробки.

Загалом підвищення ефективності комерційної діяльності слід трактувати як керований процес організаційних змін, який потребує стимулювання ініціативності, узгодження інтересів підприємства та працівників і формування культури відповідальності за результат. Частина змін може мати вимушений характер (через загострення конкуренції або зміну попиту), що актуалізує роль управлінської волі та чіткості управлінських рішень. Водночас управлінські підходи, які ігнорують людські цінності на користь виключно «організаційних», як правило, не забезпечують стійкого ефекту; так само нереалістичним є очікування повного збігу організаційних і персональних цінностей. Ефективною є модель балансу: зрозумілі правила, справедливі стимули, прозорі показники результативності та підтримка професійного розвитку.

На рисунку 3.2 доцільно узагальнити логіку дій і взаємозв'язків у межах програми підвищення ефективності комерційної діяльності ПП «Агрохім»: від діагностики попиту й конкурентів - до формування технологічної пропозиції (зокрема рішень на кшталт мобільних зерносушарок), організації комунікацій, сервісного супроводу та контролю

результатів через систему показників (продажі, маржинальність, задоволеність клієнтів, повторні звернення, швидкість сервісної реакції).

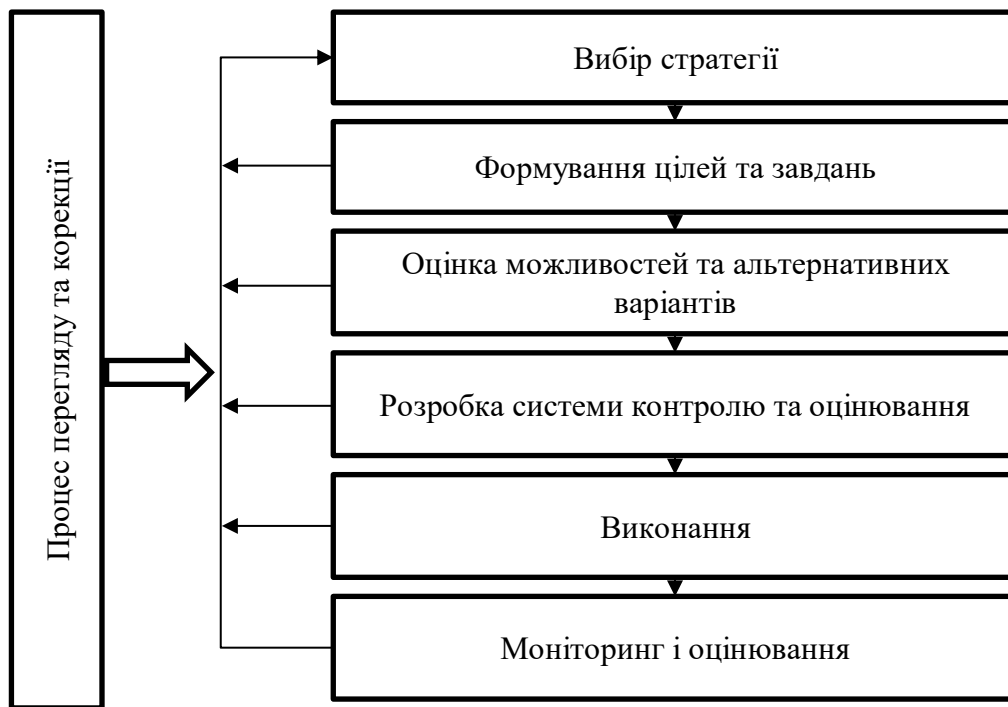


Рисунок 3.2 – Ключові напрямки при створенні та впровадженні програми покращення ефективності комерційної діяльності ПП «Агрохім»

Джерело: складено автором

Для ПП «Агрохім», яке реалізує програму підвищення ефективності комерційної діяльності у сегменті просування мобільних зерносушарок Месмаг, методично виправданим є формування міжфункціональної робочої команди, зосередженої на проектуванні та впровадженні комплексу організаційно-управлінських змін. Така команда має поєднувати компетенції продажів, маркетингу, сервісного супроводу, логістики та фінансово-облікової функції, оскільки комерційний результат у цьому сегменті визначається не лише фактом контакту з клієнтом, а й здатністю забезпечити консультаційний супровід, коректне позиціонування технічних переваг, оперативну комунікацію та узгодженість внутрішніх процесів.

З урахуванням специфіки продукту учасники команди повинні мати не лише управлінські навички, але й достатній рівень технічної обізнаності для аргументованої взаємодії з агровиробником.

Організаційно доцільно передбачити часткове або повне вивільнення ключових членів команди від рутинних операційних завдань на період розробки та запуску програми, щоб забезпечити концентрацію на аналітиці, моделюванні змін і контролі їх виконання. Водночас важливо включити до складу групи представників вищої управлінської ланки, чий повноваження створюють інституційні передумови для реалізації рішень (перерозподіл ресурсів, затвердження регламентів, зміна мотиваційних механізмів). Для ПП «Агрохім» додатковим практичним аргументом на користь міжфункціональної координації виступає територіальна організація клієнтських комунікацій: на сторінці акції наведено контактних спеціалістів із закріпленням за районами, що фактично задає «польову» структуру продажів і потребує узгодженості маркетингових, консультаційних і сервісних дій у межах конкретних територій.

Впровадження змін доцільно здійснювати системно та поетапно, синхронізуючи трансформації з динамікою внутрішнього розвитку підприємства і впливами зовнішнього середовища (сезонність попиту на сушіння зерна, конкуренція на ринку агротехніки, ресурсні обмеження аграріїв). Практика управління змінами свідчить, що сукупність послідовних «малих» удосконалень у процесах частіше забезпечує стійкий результат, ніж одиничні радикальні перетворення, які потребують значних ресурсів і супроводжуються підвищеним ризиком організаційного опору. Натомість «революційні» зміни, як правило, плануються в межах оптимізації організаційної структури або перегляду стратегічних концепцій розвитку і потребують від керівництва високого рівня готовності до новаторства та відповідальності за перетворення.

Досвід функціонування сучасних бізнес-структур також демонструє, що програми підвищення ефективності комерційної діяльності найчастіше реалізуються через взаємопов'язані ініціативи: маркетингові програми (перебудова комунікацій і воронки залучення), програми реструктуризації (перерозподіл функцій і повноважень), програми підвищення якості

(стандартизація сервісу, регламенти консультацій), програми зростання продуктивності (оптимізація процесів і використання ресурсів). У цьому контексті програми підвищення продуктивності можна трактувати як формалізований план дій, спрямований на зростання результативності торговельних і управлінських процесів, скорочення непродуктивних витрат та підвищення керованості ресурсів.

Слід підкреслити, що на практиці кількість етапів розроблення програми підвищення ефективності комерційної діяльності, зокрема для ПП «Агрохім» у напрямі мобільних зерносушарок, зазвичай є більшою, ніж у спрощених методичних схемах, оскільки потребує деталізації цілей та інструментів їх досягнення з урахуванням специфіки продукту і ринку. Проте базова логіка етапності, як правило, включає: (1) визначення та пріоритизацію цілей програми; (2) уточнення цілей і діагностику ресурсних та часових обмежень; (3) подальшу деталізацію кроків реалізації, що відображається у відповідній послідовності (як у структурі, подібній до тієї, що подається на рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Кроки створення програми покращення ефективності комерційної діяльності ПП «Агрохім»

Джерело: складено автором

Таким чином, збільшення кількості етапів у прикладній реалізації є не відхиленням, а наслідком необхідності точнішого узгодження управлінських рішень із реальними умовами функціонування підприємства та характеристиками комерційної пропозиції:

Розроблення програми підвищення ефективності комерційної діяльності ПП «Агрохім» доцільно здійснювати як послідовний управлінський процес, що має чітку логіку переходу від формування цілей до оцінювання результативності та коригування заходів.

На першому етапі визначають і впорядковують цілі програми за пріоритетністю з урахуванням специфіки ринку аграрних рішень і сезонного характеру попиту.

У межах акційної пропозиції мобільних зерносушарок Местар це означає фокус не лише на зростанні обсягів реалізації, а й на підвищенні якості комунікацій із клієнтами, скороченні тривалості комерційного циклу, збільшенні конверсії звернень у договори та зміцненні довіри до підприємства як постачальника комплексного технологічного рішення.

Далі цілі конкретизуються через вимірювані показники та одночасно проводиться діагностика ресурсних і часових обмежень.

На цьому кроці уточнюють, якими людськими ресурсами, компетенціями, сервісними можливостями, інструментами маркетингових комунікацій і логістичними спроможностями володіє підприємство, а також визначають часові рамки реалізації програми, які, як правило, прив'язані до календаря агровиробничих робіт та пікових періодів потреби у післязбиральній доробці зерна. Після цього формулюються стратегії реалізації програми, тобто обираються підходи, за допомогою яких цілі можуть бути досягнуті.

Для ПП «Агрохім» це передбачає, зокрема, уточнення ціннісної пропозиції мобільних зерносушарок як рішення, що забезпечує контрольований цикл сушіння, зниження втрат якості та підвищення керованості технологічного процесу; стандартизацію консультаційної

аргументації; сегментацію цільових клієнтів; а також визначення оптимальних каналів комунікації і механізмів супроводу угоди від першого контакту до введення обладнання в експлуатацію.

Наступним кроком є планування дій і виокремлення фаз програми. У практичній площині це означає деталізацію комплексу заходів за етапами, встановлення контрольних точок, календарного графіка та очікуваних проміжних результатів. Паралельно створюється організаційна структура програми, яка повинна поєднувати централізоване управління розробленням і впровадженням із можливістю оперативного керування виконавцями та коригування їх діяльності на кожній стадії.

Для ПП «Агрохім» ефективною є модель міжфункціональної координації, де узгоджено працюють комерційний блок, технічні консультанти та сервісна підтримка, а відповідальність за конкретні напрями закріплюється за визначеними членами команди з чітко окресленими повноваженнями.

Важливою складовою програми виступає структурування, яке передбачає побудову ієрархії компонентів, орієнтованих на кінцевий результат для клієнта, тобто на продукт у широкому розумінні: обладнання, супровідні роботи, сервісні послуги й інформаційно-консультаційне забезпечення. У такій логіці програма декомпонується на цілі наступних рівнів: від загальної мети підвищення конкурентоспроможності пропозиції - до конкретних підцілей, завдань і операційних дій, які можна виконувати, контролювати і вимірювати.

Після деталізації цілей другого рівня та визначення для них ресурсних, часових і організаційних обмежень процес декомпозиції повторюється доти, доки не буде сформовано повний план дій на найнижчому рівні, придатний для практичної реалізації та контролю.

Після побудови плану програми встановлюються методи та обирається інструментарій вимірювання досягнутих результатів. Для підприємства, що реалізує технологічні рішення, доцільно поєднувати кількісні та якісні

метрики: показники продажів і конверсії, тривалість проходження угоди, швидкість реакції на звернення, рівень задоволеності клієнта, частоту повторних контактів, а також показники якості консультаційного й сервісного супроводу. Далі визначаються витрати, пов'язані з реалізацією програми, на основі прогнозування потреби в ключових ресурсах. При цьому система забезпечення має бути скоординованою і включати часові, матеріальні, фінансові та інтелектуальні ресурси, необхідні для виконання заходів у запланованих межах.

З огляду на обмеженість ресурсів, програма має будуватися на принципах максимальної ефективності використання, раціональності розподілу та мінімальної достатності.

Максимальна ефективність означає, що кожна витрачена одиниця ресурсу повинна мати вимірюваний внесок у досягнення цілей.

Раціональність розподілу передбачає пріоритетне спрямування ресурсів на ті завдання, які формують найбільший ефект для комерційного результату. Мінімальна достатність орієнтує на виділення лише такого обсягу ресурсів, який є необхідним для успішного виконання програми без створення надмірних витрат.

На завершальному етапі здійснюється оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів і обґрунтовується доцільність їх впровадження з урахуванням фінансової стійкості підприємства (рис. 3.4).

У цьому контексті важливо підтримувати довгострокову фінансову рівновагу, забезпечувати платоспроможність і керованість оборотного капіталу. Підприємству доцільно орієнтуватися на інструменти, що прискорюють оновлення технічної бази та підвищують ефективність операцій, зокрема через лізингові механізми, оптимізацію комерційного циклу, управління запасами та прискорення оборотності коштів.

За потреби фінансового оздоровлення ключовим є пошук внутрішніх резервів прибутковості: зниження непродуктивних витрат і втрат, підвищення продуктивності праці, посилення ресурсозбереження,

удосконалення процесів планування, постачання і збуту, а також підвищення конкурентоспроможності пропозиції через якість, сервіс та технічну компетентність.



Рисунок 3.4 – Механізми, що мають ефект в покращенні ефективності комерційної діяльності ПП «Агрохім»

Джерело: складено автором

Водночас реалізація програми відбувається в умовах суттєвої невизначеності, тому має супроводжуватися системним управлінням ризиками. До ключових належать ризики, пов'язані з нестабільністю економічного регулювання, коливаннями ринкової кон'юнктури та цін, зовнішньоекономічними й логістичними обмеженнями, політичними та безпековими факторами, неповнотою інформації щодо техніко-економічних

параметрів нових технологій у конкретних умовах експлуатації, природно-кліматичними чинниками, а також контрагентськими ризиками неплатежів чи зриву договірних зобов'язань

Отже, програма підвищення ефективності комерційної діяльності ПП «Агрохім» має формуватися як структурована система взаємопов'язаних цілей, ресурсів, рішень і контрольних процедур, що забезпечує досягнення комерційних результатів у межах обмежень, підвищує керованість змін і створює підґрунтя для сталого розвитку підприємства на конкурентному ринку аграрних технологій

Наведений набір детермінант не вичерпує всього спектра чинників, що можуть впливати на результативність програми підвищення ефективності комерційної діяльності, однак він фокусується на ключових компонентах, які мають бути закладені як у дизайн програми, так і в систему її подальшого моніторингу. Для ПП «Агрохім», яке реалізує комплексні рішення для аграріїв, зокрема у сегменті мобільних зерносушарок Местар, принциповою є прив'язка контрольних параметрів до ціннісної пропозиції продукту: надійність, універсальність, простота обслуговування, безпека та економічність, а також до технологічної логіки циклічної роботи обладнання (завантаження - сушіння - охолодження - вивантаження).

Контроль слід розглядати як системоутворювальний елемент етапу реалізації програми, що забезпечує керованість змін і знижує ймовірність управлінських помилок. Його зміст полягає не лише у фіксації факту досягнення/недосягнення встановлених цілей, а й у ранньому виявленні чинників, які можуть порушувати нормальний перебіг робіт, та у підготовці обґрунтованих управлінських рішень щодо корекції виконання завдань. Практична цінність контрольної функції проявляється у запобіганні типових негативних наслідків реалізації програм: календарним затримкам, перевищенню трудових і матеріальних ресурсів, зростанню витрат понад бюджетні межі, а також погіршенню якості продукту чи сервісу (що особливо критично для технічних рішень післязбиральної доробки зерна).

Процес контролю програми/проєкту підвищення ефективності комерційної діяльності ПП «Агрохім» доцільно організовувати як послідовність взаємопов'язаних процедур:

Моніторинг виконання - регулярне, планомірне спостереження за ходом реалізації програми на всіх її етапах (маркетинг і залучення клієнтів; підготовка комерційних пропозицій; логістика; монтаж/введення в експлуатацію; гарантійний і післягарантійний супровід), із фіксацією проміжних результатів та проблемних зон. Для напряму мобільних зерносушарок це, зокрема, контроль дотримання заявлених параметрів технологічного циклу та коректності експлуатаційних регламентів.

Виявлення відхилень від планових орієнтирів - порівняння фактичних показників із критеріями та обмеженнями, визначеними у календарних планах і бюджетах (строки поставки/монтажу, витрати на сервіс, трудомісткість робіт, план продажів і маржинальності, показники якості сервісу). Важливо, щоб критерії були конкретизовані через KPI, релевантні до продукту: наприклад, рівень рекламацій, частка повторних звернень, швидкість сервісної реакції, а також параметри, що пов'язані з безпекою експлуатації.

Прогнозування наслідків зафіксованих відхилень - оцінювання того, як виявлені відхилення можуть вплинути на досягнення цілей програми: на фінансовий результат, репутацію підприємства, лояльність клієнтів, конкурентоспроможність пропозиції. У випадку технічних проєктів прогноз має враховувати сезонність і «вікна» агротехнологічних операцій, оскільки затримки в поставці чи сервісі можуть прямо трансформуватися у втрати клієнта та, відповідно, у репутаційні ризики для постачальника.

Обґрунтування та запуск коригувальних заходів - підготовка управлінських рішень, спрямованих на усунення причин відхилень і стабілізацію виконання програми (перерозподіл ресурсів, зміна графіків, уточнення стандартів сервісу, перегляд каналів комунікації, посилення навчання персоналу, зміни в умовах договорів). Для продуктового напряму

Месмар коригувальні дії можуть також включати посилення передпродажного консультування щодо режимів сушіння, акцентування в комунікаціях на перевагах рівномірної «дбайливої» сушки завдяки конструктивним елементам (центральному шнеку із подвійною навивкою, мішалка зі скребками), а також стандартизацію сервісних процедур.

Узагальнюючи, слід зазначити, що розроблення та впровадження програм підвищення ефективності комерційної діяльності є інструментом комплексного вдосконалення роботи торговельного підприємства, який одночасно охоплює процеси продажів, сервісу, логістики та управління якістю. Для ПП «Агрохім» результативність такої програми визначатиметься не тільки коректністю її початкового проектування, а й дисципліною виконання та зрілістю контрольної підсистеми, здатної оперативно фіксувати відхилення й запускати корекції без втрати якості та безпеки для клієнта. Саме поєднання якісної програми та системного контролю створює підґрунтя для досягнення конкурентних переваг як у короткостроковому періоді, так і в довгостроковій перспективі.

3.2. Резерви та практичні шляхи зростання ефективності комерційної діяльності досліджуваного підприємства

Трансформації української економіки в умовах воєнних ризиків і підвищеної волатильності ринків зумовлюють потребу переосмислення підходів до фінансового менеджменту підприємств, насамперед - до управління капіталом і ліквідністю. Для ПП «Агрохім», яке просуває технічні рішення для післязбиральної доробки зерна (зокрема мобільні зерносушарки Месмар), фінансова стійкість дедалі більше визначається не лише фактом отримання прибутку, а здатністю забезпечувати безперервність операційного циклу за дефіциту ресурсів, сезонних піків попиту та змін у логістичних ланцюгах.

У попередні періоди управлінський фокус традиційно концентрувався на ефективності використання господарського капіталу як бази формування прибутку. Натомість у сучасних умовах зростає значення оборотного капіталу як «фінансового буфера», що забезпечує оперативну гнучкість підприємства: підтримання оптимального рівня товарних запасів (техніка, комплектуючі, витратні матеріали), керованість дебіторської заборгованості за договорами постачання/сервісу та контроль графіків розрахунків із постачальниками і підрядниками. Для компанії, яка працює з капіталомісткими продуктами, такими як мобільні зерносушарки, управління оборотними активами фактично перетворюється на інструмент зниження фінансових і операційних ризиків клієнтів та самого підприємства.

Нестабільність ринку (коливання попиту й цін, зміна конкурентних пропозицій, нерівномірність грошових потоків упродовж маркетингового року) висуває на перший план завдання оцінювання поточного та перспективного потенціалу підприємства. У цьому контексті під потенціалом доцільно розуміти здатність ПП «Агрохім» швидко конвертувати ресурси в результат: забезпечити клієнта технологічним рішенням і сервісним супроводом, сформуванню конкурентну цінність пропозиції та своєчасно отримати грошовий потік. Саме тому ефективні механізми формування й використання оборотного капіталу мають узгоджуватися з інвестиційними рішеннями щодо активів/проектів, які забезпечують прийнятну дохідність за контрольованого ризику.

Планування та оптимізація фінансових можливостей ПП «Агрохім» мають здійснюватися одночасно в двох горизонтах: стратегічному (підтримка ринкової позиції в сегменті «збирання та зберігання зерна», розвиток партнерських каналів, сервісної інфраструктури) та операційному (покриття короткострокових потреб у фінансуванні запасів і виконанні контрактів). Емпірично доведено, що найстійкішими в турбулентному середовищі є гнучкі торгово-організаційні системи, здатні швидко реагувати на зовнішні зміни через адаптивні процедури закупівель, постачання,

ціноутворення та сервісу. Для техніко-технологічних продуктів це додатково означає управління «цінністю для клієнта» через експлуатаційні характеристики, а також позиціонуються через надійність, безпеку та економічність.

Кризові явища на рівні підприємства зазвичай проявляються через дисбаланси оборотного капіталу: надмірні запаси, уповільнення оборотності дебіторської заборгованості, «касові розриви», втрату продуктивності персоналу та зниження завантаження потужностей/сервісних бригад. Сукупно це призводить до звуження економічного потенціалу. Відтак фінансові ресурси, відображені у балансі, слід трактувати не лише як результат минулих операцій, а як індикатор здатності підприємства реалізовувати комерційні можливості в майбутньому.

За умов ринкової економіки підприємство самостійно визначає продуктову політику, параметри комерційної пропозиції та цінові рішення. Для ПП «Агрохім» ефективна організація оборотного капіталу є критичною, оскільки без належної ліквідності неможливо забезпечити ритмічність постачань, виконання договірних зобов'язань і підтримання сервісних стандартів. Управлінський акцент у такій ситуації доцільно зміщувати на скорочення часу «зв'язування» коштів у запасах і дебіторській заборгованості (планування складських позицій під сезон, дисципліна платежів, договірні умови розрахунків), паралельно координуючи строки погашення кредиторської заборгованості так, щоб уникати як дефіциту, так і неефективного «надлишку» грошових коштів.

Окремим блоком фінансового менеджменту виступає оптимізація структури капіталу. Раціональне співвідношення власних і залучених джерел фінансування має забезпечувати баланс між фінансовою рентабельністю та стійкістю, а також підтримувати інвестиційну спроможність підприємства. Власний капітал підвищує автономію управлінських рішень і знижує ризик фінансової нестабільності, тоді як залучений капітал (кредити/позики та інші інструменти) може прискорювати розвиток, але потребує зваженої оцінки

вартості ресурсів і впливу на платоспроможність. У практичному вимірі це означає необхідність розрахунку ціни капіталу, прогнозування рентабельності операцій і підтримання достатнього рівня ліквідності на кожному етапі операційного циклу.

Прибуток і рентабельність у цьому контексті слід розглядати як фінальний результат узгодженого управління доходами та витратами, що формуються залежно від обсягів діяльності, структури асортименту/портфеля рішень, цінової політики та забезпеченості ресурсами.

Для ПП «Агрохім» зростання результативності комерційної діяльності логічно пов'язується з трьома управлінськими пріоритетами:

- прискоренням оборотності ресурсів (скороченням циклу «закупівля - склад - реалізація - оплата»);
- контролем і оптимізацією витрат (зокрема логістичних і сервісних);
- підвищенням маржинальності через диференційоване ціноутворення та підсилення цінності пропозиції (технологічні переваги, безпека, надійність і простота обслуговування, які декларуються для мобільних зерносушарок) (рис.3.5).

ПП «Агрохім» у межах комерційного напрямку просування мобільних зерносушарок Месмаг розглядає підвищення рентабельності як комплексне завдання фінансово-економічного та операційного менеджменту, що передбачає одночасне зниження питомих витрат діяльності й забезпечення цільового рівня прибутковості за рахунок зростання цінності пропозиції для агровиробника.

Ключовим інструментом підвищення рентабельності капіталу підприємства виступає удосконалення цінової та контрактної політики. Для ПП «Агрохім» це означає перехід від «уніфікованого» ціноутворення до диференційованої моделі, що враховує клієнтські сегменти, сезонність післязбиральних робіт, обсяги потенційного завантаження сушарки, а також рівень сервісних зобов'язань. Оскільки технічні характеристики

позиціонуються через надійність, універсальність, простоту обслуговування, безпеку та економічність, доцільним є формування комерційних пакетів «продукт + сервіс», де ціна відображає не лише поставку обладнання, а й зниження технологічних ризиків клієнта (зокрема завдяки потрійній системі захисту від загоряння у базовій комплектації).



Рисунок 3.5 – Можливості для підвищення ефективності комерційної діяльності ПП «Агрохім»

Джерело: складено автором

Водночас стимулювання платіжної дисципліни досягається через застосування економічно обґрунтованих умов передоплати/післяплати, знижок за дострокові розрахунки, чітко прописаних санкцій за прострочення та процедур досудового/судового врегулювання у випадках формування безнадійної дебіторської заборгованості. Такий підхід дає змогу скорочувати

фінансові втрати, пов'язані з «заморожуванням» оборотного капіталу, і підвищувати прогнозованість грошових потоків.

Паралельно важливою умовою зростання прибутковості є оптимізація витратної складової та підвищення продуктивності праці персоналу, залученого до продажів і технічного консалтингу.

Для «Агрохім» актуальним є формування результат-орієнтованої системи мотивації (премії/бонуси за досягнення планів, якісні показники роботи з клієнтами, дотримання стандартів супроводу), а також раціоналізація функціонального розподілу завдань між регіональними спеціалістами. Практичним проявом такого підходу є закріплення контактних осіб за конкретними районами, що зменшує транзакційні витрати взаємодії, пришвидшує консультації та підвищує конверсію комунікацій у комерційні домовленості.

У результаті зростає ефективність використання трудових ресурсів і знижується собівартість залучення клієнта.

Додатковим резервом підвищення рентабельності можуть виступати позареалізаційні (інвестиційно-фінансові) операції, однак їх доцільно розглядати як допоміжні інструменти, підпорядковані принципам ліквідності та ризик-менеджменту. До таких інструментів належать: тимчасова передача в оренду окремих основних засобів (за наявності) з установленням ставки орендної плати, співвідносною з цільовою рентабельністю капіталу; розміщення тимчасово вільних коштів на депозитах/у ліквідних фінансових інструментах; регламентоване використання валютних операцій для мінімізації курсових ризиків у межах чинного законодавства; надання комерційного кредиту партнерам лише за умови чіткої оцінки платоспроможності та врахування вартості «втраченого» доходу; коректне включення інфляційної складової та альтернативних витрат капіталу при визначенні санкцій у договорах із контрагентами. Зазначені заходи дозволяють підсилити фінансовий результат без розбалансування основної операційної діяльності.

Стратегічний розвиток ПП «Агрохім» у сегменті мобільних зерносушарок потребує також системного моніторингу конкурентного середовища, однак оцінка конкурентних сил має трактуватися як динамічний процес, а не «разова» діагностика. Ринкова кон'юнктура змінюється під впливом технологічних інновацій, доступності фінансування в агросекторі, сезонної структури виробництва та логістичних обмежень, тому збереження конкурентоспроможності напряду залежить від здатності підприємства підтримувати відповідність продукту очікуванням цільових споживачів. Для «Агрохім» такою відповідністю є пропозиція технічного рішення, що забезпечує якісне та рівномірне сушіння без пошкодження продукту (позиціонування через конструктивні елементи робочого органу), технологічну передбачуваність циклу та підвищений рівень безпеки експлуатації.

Відповідно, підвищення рентабельності в цьому напрямі має забезпечуватися через поєднання трьох взаємопов'язаних контурів управління: витратного - оптимізація операційних витрат і скорочення непродуктивних витрат у ланцюгу «комунікація-поставка-сервіс»; дохідного - розвиток диференційованої ціннісної пропозиції та політики ціноутворення, зорієнтованої на загальну вартість володіння для клієнта та фінансового - прискорення оборотності капіталу, підвищення якості дебіторської заборгованості та зниження ризиків касових розривів. Узгоджена реалізація цих заходів формує основу стійкого зростання прибутку, посилює конкурентні переваги та підвищує адаптивність ПП «Агрохім» до коливань зовнішнього середовища.

Отже, стратегічний розвиток ПП «Агрохім» у сегменті мобільних зерносушарок має ґрунтуватися на поєднанні ринково-орієнтованої адаптивності та технологічної спеціалізації. Динамічний моніторинг конкурентного середовища доцільно інституціоналізувати як постійну управлінську функцію, синхронізувавши її з циклом планування продажів, виробничо-логістичними рішеннями та сервісною політикою. Водночас

ключова умова збереження ринкових позицій полягає у стабільному підтвердженні заявленої цінності продукту для цільових клієнтів: технічній якості сушіння, технологічній передбачуваності та безпечності експлуатації, які мають бути підкріплені доказовими параметрами (регламентами, сервісними протоколами, гарантійними зобов'язаннями, кейсами застосування).

Запропонована логіка управління прибутковістю через три взаємопов'язані контури: витратний, дохідний і фінансовий, які формують цілісну модель підвищення рентабельності, оскільки забезпечує одночасне зниження «втрат ефективності» у ланцюгу створення цінності, посилення монетизації переваг продукту та зменшення фінансової вразливості підприємства.

У результаті узгоджена реалізація зазначених заходів створює підґрунтя для стійкого приросту прибутку, зміцнення конкурентних переваг і підвищення адаптивності ПП «Агрохім» до технологічних, фінансових, сезонних і логістичних коливань зовнішнього середовища, що є критично важливим для довгострокової присутності на ринку мобільних зерносушарок.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних засад, аналітичної оцінки та прикладного обґрунтування напрямів удосконалення управління комерційною діяльністю підприємства можна сформулювати такі узагальнені висновки.

По-перше, встановлено, що в сучасних умовах трансформації економіки України, посилення конкуренції, нестабільності ринкового середовища та зростання вимог споживачів комерційна діяльність набуває системоутворювального значення у забезпеченні стійкого розвитку підприємств, перестаючи виконувати виключно функцію реалізації продукції та дедалі більше виступає інтегрованим механізмом формування конкурентних переваг, який поєднує маркетинг, логістику, сервіс, фінансове планування, управління ризиками та комунікації з клієнтами. Саме через ефективну комерційну діяльність підприємство реалізує свій економічний, організаційно-управлінський і науково-технічний потенціал.

По-друге, узагальнення наукових підходів до трактування поняття «комерційна діяльність» дозволило дійти висновку про відсутність єдиного універсального визначення цієї категорії, що зумовлено її багатовимірною природою та залежністю від галузевої специфіки, масштабів діяльності, типу ринку та стратегічних орієнтирів підприємства. Водночас у роботі обґрунтовано доцільність розгляду комерційної діяльності як здатності економічного суб'єкта ефективно функціонувати в ринкових умовах, ідентифікуючи та задовольняючи потреби споживачів з одночасним забезпеченням прибутковості, фінансової стійкості й довгострокового розвитку.

По-третє, аналіз системи управління комерційною діяльністю підтвердив, що її результативність визначається не окремими управлінськими рішеннями, а узгодженістю всіх функціональних елементів: планування, організації, мотивації, контролю та коригування. Оцінка цієї

системи повинна базуватися на комплексному підході, який поєднує фінансово-економічні показники, маркетингові індикатори, параметри сервісної якості та ефективність внутрішніх бізнес-процесів. Саме такий підхід дозволяє адекватно відобразити реальний стан комерційної діяльності та виявити резерви її підвищення.

По-четверте, проведений аналіз діяльності ПП «Агрохім» у 2020–2024 роках засвідчив загалом позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників, що свідчить про наявність потенціалу зростання та відносну адаптованість підприємства до складних умов господарювання. Зростання обсягів чистого доходу та прибутку підтверджує результативність комерційної діяльності, водночас підвищення собівартості реалізації актуалізує необхідність поглиблення управління витратами, підвищення ефективності збутових каналів і посилення контролю за рентабельністю окремих напрямів діяльності.

По-п'яте, результати SWOT-аналізу дозволили систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також ідентифікувати ключові можливості й загрози зовнішнього середовища. Встановлено, що конкурентні переваги ПП «Агрохім» формуються завдяки поєднанню технологічно складної товарної пропозиції, консультаційного супроводу, сервісної підтримки та персоніфікованої моделі роботи з клієнтами. Водночас капіталомісткість продукції, сезонність попиту та макроекономічні ризики зумовлюють потребу у більш гнучких інструментах комунікації, фінансування та стимулювання попиту.

По-шосте, у роботі обґрунтовано, що цифровий маркетинг і системна робота з клієнтською воронкою є ключовими чинниками підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства, особливо у сегменті технічно складних і дорогавартісних товарів. Перехід від фрагментарних маркетингових заходів до програмно-цільової моделі управління комунікаціями дозволяє не лише залучати нових клієнтів, а й формувати

довіру, зменшувати бар'єри прийняття рішень і підвищувати частку повторних продажів.

По-сьоме, доведено, що впровадження системи контролю та моніторингу програм підвищення ефективності комерційної діяльності є необхідною умовою їх успішної реалізації. Контроль має включати не лише фіксацію досягнення цільових показників, а й прогнозування наслідків відхилень та своєчасне обґрунтування коригувальних управлінських рішень. Використання КРІ-підходу забезпечує прозорість управління, підвищує відповідальність персоналу та сприяє раціональному використанню ресурсів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що підвищення ефективності управління комерційною діяльністю підприємства є комплексним і безперервним процесом, який потребує поєднання теоретично обґрунтованих підходів, глибокого аналізу фактичних результатів та адаптивних управлінських рішень.

Реалізація запропонованих у роботі заходів створює передумови для зміцнення конкурентних позицій ПП «Агрохім», підвищення його ринкової стійкості та забезпечення довгострокового розвитку в умовах динамічного й ризиконасиченого економічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business. London, 2006. P. 223.
2. Vasylenko D., Butko L., Maslak V. & Domitrak Y. The role of innovative management facilities in museums activities. *Socio-Cultural management journal*. 2020. Vol. 3, no. 2. P. 107–121. DOI: <https://doi.org/10.31866/2709846x.2.2020.222649>
3. Августин Р. Р., Деміків І. О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. №4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_16
4. Апопій В. В. Сучасні проблеми та стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України. *Вісник Дон НУЕТУ. Сер.: Економічні науки*. 2018. № 4. С 153–163.
5. Бабух І. Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 10(1). С. 23–26. URL: http://www.visnyk.econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_1_2016ua/6.pdf.
6. Балджи М. Д., Допіра І. А., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі : навч. посіб. К. : Кондор, 2017. 368 с.
7. Богацька Н. М., Дуржинська А. Ю. Критерії ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 25.1. С. 13–18.
8. Боч-Грінберг, В. (2023). Основні аспекти управління комерційною діяльністю підприємства. актуальні питання права та соціально-економічних відносин. *Збірник наукових статей*, 423.
9. Братко О. С., Саламон І. Р. Використання цифрових технологій для просування продукції на міжнародних ринках. *ЕНВ «Ефективна економіка»*. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.80>.

10. Бурак І. О. Галузеві особливості торговельних підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2019. № 1(11).
11. Гаврилюк С. П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії торговельних підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2021. № 4. С. 74–80.
12. Горбаченко С. А. Інституційні умови впровадження управлінських інновацій у морегосподарській сфері. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4 (1). С. 43–49.
13. Жованик, О. О. Управління комерційною діяльністю підприємства на засадах системного підходу: особливості структуризації прямих і зворотних зв'язків. *Проблеми розвитку економіки підприємства: погляд молоді*, 317.
14. Занора В., Драненко І. Інноваційне управління господарською діяльністю підприємства: методологічний базис. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/889>
15. Зеркаль А. В., Балабуха К. Є. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємств в умовах воєнного часу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8431>.
16. Іщейкін, Т. Є., Олійник, А. С., Козін, О. О., Фурман, А. С., & Гринь, А. І. (2022). Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. *Економіка та держава*, (2), 141-146.
17. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку. URL: <http://www.big-library.com.ua/book/>.
18. Комплексний аналіз фінансового стану вітчизняних підприємств та шляхи його покращення. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3403febc-242c-41e9-827d-847ee4947488/content>

19. Конькова, М., & Струк, В. (2025). Стратегічне управління комерційною діяльністю підприємства в контексті організаційних змін. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*, 82-84.
20. Конькова, М., & Струк, В. (2025). Стратегічне управління комерційною діяльністю підприємства в контексті організаційних змін. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*, 82-84.
21. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Київ: КМ-Букс, 2018. 208 с.
22. Кривокульська, Н., Богач, Ю., & Крисько, Ж. (2022). Стратегічне і екологічне управління як сучасні тренди управління комерційною діяльністю. *Економіка та суспільство*, (41).
23. Онаць О. М. Інноваційні технології в управлінській діяльності керівника опорного закладу освіти в підручнику для менеджера. *Проблеми сучасного підручника*. 2018. №20. С. 287–297. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/psp_2018_20_28
24. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління комерційною діяльністю». URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26614/1/lek.PDF>
25. Організаційно-економічне забезпечення ефективного управління комерційною діяльністю промислового підприємства. URL: http://www.impeer.od.ua/images/Dissertations/Andrienko_dis.pdf
26. Організація торгівлі: підручник / Апопій В. В., Міщук І. П., Вербицький В. М. та ін. К. : Вид-во ЦУЛ, 2019. 632 с.
27. Оцінка ефективності діяльності підприємства. URL: <http://www.mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/134>
28. Підвищення ефективності комерційної діяльності в умовах конкуренції. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/7860>
29. Половцева Ф. П. Комерційна діяльність : підручник. К.:АБС, 2020. 360
30. Причепя І. В., Лесько О. Й., Горенко Р. В. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних

умов. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-39>.

31. Причепя, І. В., Лесько, О. Й., & Кавецький, В. В. (2025). Інноваційне управління виробничо-комерційною діяльністю як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства за умов тотальної цифровізації. *Економіка та суспільство*. № 70.

32. Роль і значення комерційної діяльності підприємства. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/13886/1/tezy_molod_i_sg-2021-329.pdf

33. Саблук О. О. Суть і принципи комерційного підприємництва і комерційної діяльності. *Науковий вісник МНУ ім. В. О. Сухомлинського. Сер. Економічні науки*. 2018. № 1. С. 74–79.

34. Сутність і зміст комерційної діяльності торговельного підприємства. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sutnist-i-zmist-komertsiynoyi-diyalnosti-torgovelnogo-pidpriemstva>

35. Управління комерційною діяльністю. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26614/1/lek.PDF>

36. Управління комерційною та торговою діяльністю підприємств. URL: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/40491/1/03_%D0%A0%BD.pdf.

37. Формування іміджу організації. URL: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/12579>

38. Якимчук І. М. Організаційно-управлінські інновації в підвищенні ефективності логістичного бізнесу на прикладі ланцюжка поставок. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 325–330.

39. Ястремська О. М., Гудима О. В., Єжелій Ю. О. & Лук'янихін В. О. Новітні інноваційні освітні системи і технології в галузі менеджменту. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Випуск 37. С.465-473. URL: <https://zenodo.org/records/8142857>