

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:  
**«Управління діяльністю торговельного підприємства в умовах  
конкуренції»**

Виконав: здобувач вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Підприємництво та торгівля у SMART-  
середовищі» спеціальності 076 «Підприємництво  
та торгівля»  
група ПТ-24М

\_\_\_\_\_ Семенов Віктор Сергійович

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2025 р.

Керівник канд. екон. наук, доцент  
\_\_\_\_\_ Кіріченко Ольга Вячеславівна

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2025 р.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП  | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ<br>УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В<br>УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ  | 8  |
| 1.1. Економічна природа, базові принципи, методичний інструментарій<br>та характерні риси управління діяльністю торговельного підприємства | 8  |
| 1.2. Інструментарій та методика оцінки ефективності системи<br>управління діяльністю торговельного підприємства                            | 25 |
| 1.3. Кращі світові практики менеджменту торговельних підприємств:<br>інструменти, стратегії, результати                                    | 32 |
| РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ<br>ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ<br>КОНКУРЕНЦІЇ                            | 38 |
| 2.1. Організаційна характеристика господарської діяльності ПП<br>«Агрохім»   | 38 |
| 2.2. Аналіз ключових економічних індикаторів результативності<br>управління торговельним підприємством                                     | 46 |
| 2.3. Діагностика та оцінка конкурентних позицій ПП «Агрохім»   | 62 |
| РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ<br>УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА<br>НА РИНКУ АГРОХІМІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ         | 67 |
| 3.1. Обґрунтування конкурентної стратегії розвитку ТОВ «Агрохім» на<br>ринку агрохімічної продукції  | 67 |
| 3.2. Формування організаційно-економічного механізму управління<br>товарооборотом ТОВ «Агрохім»  | 75 |
| ВИСНОВКИ   | 84 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ   | 87 |
| ДОДАТКИ  | 91 |

## ВСТУП

Сучасний розвиток економічних процесів в Україні відбувається в умовах підвищеної турбулентності та прискорених структурних змін, які суттєво трансформують діяльність торговельних підприємств. Якщо пандемія COVID-19 та карантинні обмеження стали важливим тригером цифровізації та перегляду організації збуту, то повномасштабна війна сформувала якісно новий контекст функціонування бізнесу, що характеризується високими безпековими ризиками, порушенням логістичних ланцюгів, нестабільністю постачання, дефіцитом окремих ресурсів, зростанням вартості енергоносіїв і транспортних послуг, а також зміною географії споживання та структури попиту. У таких умовах торгівля виконує не лише економічну, а й критично важливу соціальну функцію, забезпечуючи населення товарами першої необхідності, підтримуючи зайнятість і стабільність внутрішнього ринку, а також сприяючи збереженню економічної стійкості громад і регіонів.

За обставин воєнного стану ключовим завданням торговельних підприємств виступає забезпечення безперервності товаропостачання та максимально повне задоволення платоспроможного попиту споживачів за одночасного збереження фінансової стабільності й прибутковості. Реалізація цього завдання потребує посилення управлінської уваги до гнучкості асортиментної політики, оптимізації товарних запасів, підвищення ефективності логістики та скорочення витрат обігу. Важливого значення набуває здатність підприємства оперативно адаптувати бізнес-процеси до змін у безпековій ситуації, обмежень комендантських режимів, перебоїв електропостачання й комунікацій, а також до ризиків фізичного пошкодження майна та інфраструктури. Паралельно з цим посилюються вимоги споживачів до якості сервісу, швидкості обслуговування, доступності товарів і прозорості цінової політики, що прямо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Загострення конкурентної боротьби на внутрішніх ринках в умовах воєнно-економічної нестабільності актуалізує необхідність вибору такої моделі управління, яка забезпечуватиме підприємству стійкі конкурентні позиції не лише за рахунок цінових інструментів, а й через підвищення операційної ефективності, клієнтоорієнтованості, цифровізації та системного управління ризиками. Зростає роль аналітичної підтримки управлінських рішень, застосування інструментів прогнозування попиту, контролю оборотності запасів, планування постачань із урахуванням альтернативних маршрутів та диверсифікації постачальників. У довгостроковій перспективі саме якість управлінських рішень визначає здатність торговельного підприємства зберігати прибутковість, зміцнювати ринкову репутацію та підвищувати власну ринкову вартість у ситуації невизначеності.

Таким чином, сукупність воєнних, економічних і соціальних викликів сьогодення обумовлює потребу в поглибленому науковому пошуку та практичному обґрунтуванні сучасних механізмів управління діяльністю торговельних підприємств. Методологічним підґрунтям такого пошуку виступають стратегія розвитку, удосконалення організаційно-економічного механізму управління товарооборотом, а також впровадження цифрових і антикризових управлінських інструментів, здатних забезпечити стійкість підприємства та його адаптивність до шоків воєнного часу.

Проблематика управління діяльністю торговельних підприємств, підвищення їх ефективності та забезпечення конкурентоспроможності висвітлена в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Серед дослідників, які зробили вагомий внесок у розвиток теоретико-методичних засад і прикладних підходів до управління в торговельній сфері, доцільно відзначити Л. Балабанову, І. Бланка, Т. Васильціва, Ф. Котлера, П. Куцика, Р. Лупака, А. Мазаракі, В. Марцина, Н. Міщенко, М. Портера, І. Тучковську, С. Шевельова та інших учених. Їхні напрацювання формують наукову основу для подальшого удосконалення управлінських моделей у торговельному

секторі з урахуванням реалій воєнної економіки та потреб післякризового відновлення.

Мета написання кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління діяльністю торговельного підприємства в умовах конкурентного середовища та воєнно-економічної нестабільності з метою підвищення його конкурентоспроможності на ринку. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань дослідження:

- розкрити економічну природу, базові принципи та характерні риси управління діяльністю торговельного підприємства в умовах ринкової конкуренції;
- узагальнити теоретико-методичні підходи та інструментарій оцінки ефективності системи управління діяльністю торговельних підприємств;
- дослідити та систематизувати кращі світові практики менеджменту торговельних підприємств і можливості їх адаптації до вітчизняних умов;
- надати організаційно-економічну характеристику господарської діяльності ПП «Агрохім»;
- здійснити аналіз ключових економічних індикаторів результативності управління торговельним підприємством;
- оцінити конкурентні позиції ПП «Агрохім» на ринку агрохімічної продукції;
- обґрунтувати конкурентну стратегію розвитку підприємства в умовах загострення ринкової конкуренції;
- розробити організаційно-економічний механізм удосконалення управління товарооборотом торговельного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю торговельного підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища. Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні та прикладні аспекти

формування й удосконалення системи управління діяльністю торговельного підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності та ефективності функціонування.

У кваліфікаційній роботі використані такі методи дослідження: загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний і структурно-функціональний підходи, методи порівняльного аналізу, економіко-статистичні методи, горизонтальний і вертикальний аналіз фінансово-економічних показників, коефіцієнтний метод, графічні та табличні методи узагальнення результатів, а також методи стратегічного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступних положеннях: уточнено зміст і структуру системи управління діяльністю торговельного підприємства з урахуванням умов воєнно-економічної нестабільності та посилення конкурентного тиску; удосконалено методичний підхід до оцінки ефективності управління торговельним підприємством на основі комплексного поєднання фінансово-економічних, операційних і конкурентних показників; набули подальшого розвитку підходи до формування конкурентної стратегії торговельного підприємства на ринку агрохімічної продукції з урахуванням галузевої специфіки та поведінкових характеристик споживачів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій та запропонованого організаційно-економічного механізму управління товарооборотом у практичній діяльності торговельних підприємств, зокрема ПП «Агрохім» з метою підвищення ефективності управлінських рішень, зміцнення конкурентних позицій і забезпечення стійкого розвитку в умовах ринкової нестабільності.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

#### **1.1. Економічна природа, базові принципи, методичний інструментарій та характерні риси управління діяльністю торговельного підприємства**

Управління сучасною діяльністю торговельного підприємства є складним багаторівневим процесом, реалізація якого потребує поєднання ґрунтовної теоретичної підготовки та практичного управлінського досвіду. Як специфічна сфера професійної діяльності управління інтегрує та координує багатоаспектну роботу персоналу, забезпечуючи узгодження цілей, ресурсів і процедур, необхідних для формування стійких конкурентних переваг і досягнення високих показників результативності. У контексті ринкової економіки управління торговельними підприємствами має власні ознаки, що зумовлені місцем торгівлі у системі відтворювальних процесів, її функцією забезпечення обігу товарів і перерозподілу доданої вартості між учасниками ринку. Відповідно, управлінські рішення у сфері торгівлі визначаються не лише внутрішніми факторами ефективності, а й інтенсивністю зовнішніх взаємодій, динамікою попиту, поведінковими моделями споживачів та конкурентною структурою галузі.

Суб'єкти торговельної діяльності виконують посередницьку функцію, забезпечуючи взаємозв'язок виробника та кінцевого споживача у просторі й часі. Саме ця роль формує специфічні вимоги до організації взаємодії з контрагентами, включно з побудовою партнерських відносин у ланцюгах постачання, вибором моделей закупівель і дистрибуції, а також управлінням асортиментом і сервісом. Практичний вимір таких вимог проявляється у необхідності раціонального розміщення торговельних структур, планування

їх інфраструктури та дизайну, застосування ефективних технологій формування товарної пропозиції, організації процесу придбання товарів і створення системи післяпродажного обслуговування, що підтримує довіру та повторні покупки. Отже, управління торговельним підприємством фактично охоплює як економічні, так і організаційно-поведінкові аспекти, оскільки кінцевий результат формується в точці контакту з клієнтом.

Своєрідність управління підприємствами сфери торгівлі визначається його орієнтацією на забезпечення наявності товарної пропозиції у потрібному місці та у потрібний час, у кількості та якості, що відповідають очікуванням цільової аудиторії. У такій логіці важливою стає керованість операційного циклу: планування запасів, підтримання ритмічності постачань, забезпечення безперервності продажів і мінімізація втрат від дефіциту чи надлишку товарів. Водночас результативність торговельної діяльності істотно залежить від персоніфікованого чинника - професійних і особистісних якостей торгового персоналу, його комунікативних компетентностей, вміння працювати з потребами та запереченнями, а також знань у сфері психології споживчої поведінки. Саме здатність працівників формувати позитивне сприйняття пропозиції, підтримувати клієнтський досвід і вибудовувати довгострокові відносини в підсумку впливає на лояльність ринку до підприємства та на стійкість його конкурентних позицій.

У цьому контексті торговельне підприємництво розглядають як специфічний різновид господарської діяльності, спрямований на отримання прибутку шляхом здійснення товарно-грошових і торговельно-обмінних операцій. Його сутність полягає у забезпеченні постійного руху товарних потоків зі сфери виробництва до сфери споживання, що об'єктивно зумовлює домінування операцій купівлі-продажу та супутніх послуг у структурі бізнес-процесів. Основою такого підприємництва виступають операції обміну, що поєднують економічні стимули, інформаційні потоки та організаційні процедури, які забезпечують швидкість і надійність обігу товарів. Відповідно, ефективність торговельного підприємництва визначається не

лише рівнем маржі, а й здатністю підприємства управляти витратами обігу, ризиками постачання, якістю сервісу та швидкістю обороту капіталу.

Підприємницька діяльність у сфері торгівлі, як правило, реалізується через послідовність взаємопов'язаних етапів. По-перше, здійснюється вибір перспективних напрямів, форм і методів реалізації товарів, що забезпечують економічно доцільне вкладення капіталу та відповідають запитам цільових сегментів. По-друге, обґрунтовується доцільність започаткування або розширення діяльності через підготовку бізнес-плану, де фіксуються стратегічні орієнтири, оцінка ринку, фінансова модель, ризики та механізми їх мінімізації. По-третє, відбувається пошук і залучення необхідних фінансових ресурсів, що забезпечують запуск операцій, формування запасів, розвиток інфраструктури та підтримання ліквідності. Зміст цих етапів підкреслює, що торговельна діяльність потребує не лише операційної майстерності, а й системного стратегічного мислення.

Для ефективної організації господарської діяльності торговельним підприємствам необхідно постійно враховувати зміни чинників зовнішнього середовища, виявляти позитивні й негативні тенденції як у власній діяльності, так і у поведінці конкурентів, а також здійснювати безперервний моніторинг позицій на ринку. У практичному аспекті це передбачає аналіз споживчих трендів, оцінювання конкурентних стратегій, відстеження змін у регуляторному полі, логістиці та технологіях, а також використання маркетингової аналітики для корекції асортиментної й цінової політики.

Характеризуючи конкурентне середовище у сфері торгівлі, доцільно виокремити низку його типових умов:

1. Наявність торговельних підприємств, які потенційно можуть увійти на ринок і посилити конкуренцію;
2. Збільшення кількості учасників конкурентного процесу та ускладнення форм взаємодії між ними (партнерство, кооперація, одночасне суперництво);

3. Постійна зміна форм і методів конкурентної боротьби, зокрема через цифровізацію каналів збуту та персоналізацію комунікацій;

4. Зростання ринкової сили споживача, який дедалі активніше впливає на управлінські рішення через вимоги до якості, сервісу, швидкості та прозорості;

5. Наявність конкуренції за межами «вузького» ринку підприємства, включаючи конкуренцію за увагу клієнта, за ресурси постачання та за доступ до ефективних каналів продажу. Такі умови формують високий рівень динаміки, що вимагає від менеджменту гнучкості та здатності швидко адаптувати бізнес-процеси.

У вітчизняних наукових підходах управління традиційно інтерпретується як процес цілеспрямованого впливу на систему з метою досягнення встановлених цілей. У межах цієї логіки ефективність управління трактується як здатність управлінської системи забезпечувати досягнення кінцевих результатів, співвідносних із поставленими цілями та суспільно-економічними потребами, створюючи підґрунтя для сталого розвитку підприємницької структури. Водночас загальність такого визначення потребує конкретизації для підприємств торгівлі, де значну частку результату формують специфічні бізнес-процеси (управління асортиментом, витратами обігу, сервісом, клієнтськими відносинами, логістикою), а також людський фактор як ключовий «носій» взаємодії з ринком.

З позиції аналізу соціальних систем управління вивчає відносини, що виникають між людьми у процесі організації спільної діяльності, та механізми впливу на різні сторони людської активності. Для підприємницької діяльності найбільш загальними ознаками управління є: ініціативність і самостійність здійснення дій; розроблення бізнес-ідеї та створення власної справи з метою отримання прибутку; відповідальність, насамперед фінансова, що проявляється у залежності результатів від якості управлінських рішень. Для торговельного підприємства ці ознаки набувають прикладного змісту через необхідність балансувати між ризиком і

дохідністю, забезпечувати платоспроможність та підтримувати репутацію в очах клієнтів і партнерів.

Категорію «управління підприємством» доцільно розглядати як процес планомірного розподілу та руху ресурсів у межах бізнес-структури відповідно до попередньо визначеної мети, розробленого плану та безперервного контролю за результатами господарської діяльності. У цьому підході управління одночасно виступає і процесом, і функцією організаційної системи, спрямованою на підтримання її структури, режиму діяльності та реалізацію програм розвитку. Важливо підкреслити, що ефективне управління включає не лише формальні процедури планування й контролю, а й здатність організувати взаємодію, делегувати повноваження, інтегрувати інтереси учасників та використовувати підприємницьку інтуїцію в умовах невизначеності.

Аналіз різноманіття підходів до тлумачення управління у сучасній економічній літературі дозволяє виділити низку його ключових ознак. По-перше, управління спирається на впорядкований масив знань щодо інструментарію - принципів, методів, прийомів і засобів впливу. По-друге, воно є професійною діяльністю, що включає планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль як основні функції, спрямовані на цілеспрямоване й раціональне функціонування підприємства у ринкових умовах. По-третє, управління має характер інформаційно скоординованої дії суб'єкта щодо об'єкта, коли рішення приймаються на основі даних і трансформуються у конкретні управлінські впливи. По-четверте, воно реалізується як система взаємопов'язаних і узгоджених дій адміністративного апарату та функціональних підрозділів, метою яких є підвищення ефективності господарювання, максимальне використання ресурсного й кадрового потенціалу та досягнення генеральної мети бізнесу. По-п'яте, управління формує сукупність елементів (виконавці, групи, підрозділи), що забезпечують функціонування підприємства як єдиної комплексної системи.

Для розуміння алгоритму управління торговельним підприємством принципово важливим є диференціювання чинників і ролей у процесі прийняття та реалізації рішень. Особливість будь-якої системи та можливість сформулювати її цілісну характеристику полягає у здатності виокремлювати базові компоненти й встановлювати ключові взаємозв'язки між ними. Відтак систему управління торговельним підприємством доцільно розглядати як двокомпонентну структуру, що включає:

1. Керуючу підсистему (управлінську), яка формує цілі, ухвалює рішення, розподіляє ресурси та здійснює контроль;
2. Керовану підсистему (виконавчу), яка реалізує управлінські впливи у вигляді операційних дій, процедур продажу, логістики, сервісу та інших бізнес-процесів. Саме узгодженість цих двох підсистем, наявність ефективних каналів комунікації, адекватної мотивації та зворотного зв'язку визначають рівень керованості підприємства і його здатність до адаптації в умовах мінливого конкурентного середовища (рис. 1.1).

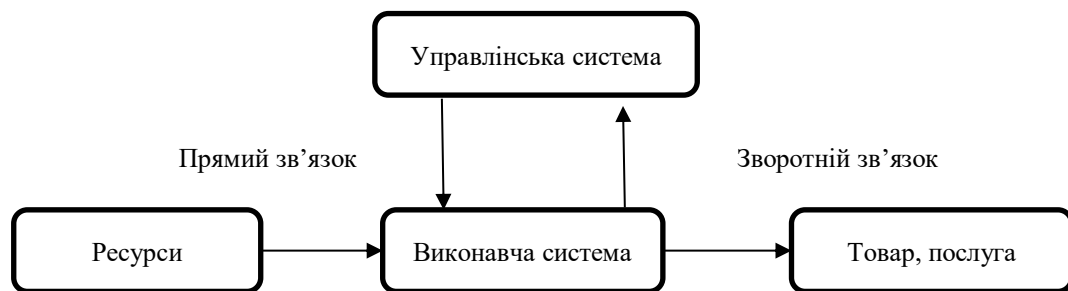


Рисунок 1.1 – Структурно-функціональна модель управління діяльністю підприємства

*Джерело: складено автором на основі [18]*

Врахування галузевої специфіки торговельної діяльності зумовлює необхідність комплексного аналізу чинників, що формують параметри та результативність системи управління підприємством. Передусім ключовим індикатором виступає товарооборот, який у сучасних умовах має характеризуватися високою адаптивністю: гнучкість обсягів і структури реалізації забезпечує можливість оперативного оновлення асортименту, швидкого реагування на зміну споживчих переваг, сезонні коливання та

цінову кон'юнктуру. Не менш важливим фактором є впровадження прогресивних форм контролю та організації бізнес-процесів, що передбачає використання цифрових інструментів моніторингу продажів, управління запасами, CRM-рішень, стандартизацію процедур, регламентацію функцій та підвищення прозорості управлінських дій. Суттєвого впливу на управлінську архітектуру набуває конкурентний тиск як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках: він змушує підприємство не лише вдосконалювати цінову й асортиментну політику, а й посилювати логістичні спроможності, сервісні практики, швидкість ухвалення рішень та інноваційність торговельної пропозиції. Додатково конкурентоспроможність торговельного суб'єкта значною мірою визначається рівнем якості обслуговування, що інтегрує культуру сервісу, стандарти взаємодії з клієнтами, швидкість обслуговування, післяпродажний супровід, роботу з рекламаціями, а також формування довіри й лояльності споживачів.

У науковій літературі обґрунтовується позиція, що управління торговельним підприємством доцільно розглядати крізь призму процесного підходу, за якого управлінська діяльність є не разовим впливом, а безперервним виконанням взаємопов'язаних видів робіт і управлінських процедур, об'єднаних у цілісну систему. Кожна операція - від планування закупівель до організації збуту - трактується як процес, що має визначені входи (ресурси, інформацію, персонал, фінансове забезпечення) і виходи (результати, ефекти, показники якості, рівень задоволеності клієнтів). У такому розумінні загальний управлінський процес являє собою сукупність послідовних і паралельних дій, спрямованих на перетворення ресурсного потенціалу на конкретні результати діяльності, які забезпечують виконання ринкової місії торговельного підприємства та задоволення вимог споживачів.

Сутність управлінської діяльності доцільно розкривати через функції управління, які традиційно поділяють на загальні та конкретні. Загальні функції відображають універсальну логіку управлінського циклу й є типовими для будь-яких підприємств незалежно від масштабів,

організаційно-правової форми, профілю діяльності та набору бізнес-процесів. Вони забезпечують цілісність управління та включають взаємопов'язані види діяльності, спрямовані на постановку цілей, організацію їх досягнення та оцінку результатів. Натомість конкретні функції зумовлені об'єктом управління та галузевою приналежністю підприємства: у торгівлі вони фокусуються на забезпеченні ефективності товароруку, формуванні конкурентного асортименту, управлінні каналами збуту та підвищенні якості сервісу.

До загальних функцій управління традиційно відносять планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль. Планування забезпечує формування цілей і показників розвитку, визначення ресурсних потреб, прогнозування попиту та параметрів збуту; організація - створення умов для реалізації планів, розподіл повноважень і відповідальності, регламентацію процедур; координація - узгодження дій підрозділів та синхронізацію потоків ресурсів, інформації й товарів; мотивація - формування стимулів для персоналу, підтримання залученості та продуктивності; контроль - оцінювання фактичних результатів, виявлення відхилень і забезпечення коригувальних заходів. У сукупності ці функції формують «каркас» управління, який забезпечує стабільність та керованість торговельної системи в умовах ринкової мінливості.

Щодо конкретних функцій управління, у фахових джерелах їх пропонується класифікувати за низкою критеріїв, що дозволяє комплексно описати управлінську практику торговельного підприємства. Так, залежно від процесів управління виокремлюють:

- управління постачанням, розподілом, просуванням і збутом;
- за структурними підрозділами;
  - управління діяльністю відділу, служби чи функціонального підрозділу;
- за напрямками діяльності;

- функції управління маркетинговою, постачальницькою, збутовою, інноваційною та фінансово-економічною складовими;
- за елементами торговельної діяльності;
- управління персоналом, інноваціями, інвестиціями, інформаційними ресурсами;
- за економічними категоріями;
- управління асортиментним портфелем, якістю товарів і послуг, фінансовими результатами, підприємницькими ризиками тощо.

Така багатокритеріальна класифікація є методологічно доцільною, оскільки дозволяє деталізувати відповідальність, розмежувати зони управлінського впливу та сформувані логіку управління ключовими об'єктами торговельної системи.

Ефективність процесу управління діяльністю торговельного підприємства повинна забезпечуватися на основі принципів управління, які виконують роль базових нормативно-методологічних орієнтирів і визначають загальні правила ухвалення рішень. Зміст принципів проявляється у вимогах до узгодженості управлінських дій, обґрунтованості рішень, системності та цільової спрямованості розвитку. При цьому управлінська практика торговельного підприємства залежить від якісних і кількісних характеристик апарату управління: компетентності персоналу, організаційної структури, швидкості комунікацій, рівня інформаційного забезпечення, масштабів діяльності та зрілості корпоративних процедур.

У сучасних підходах принципи управління торговельним підприємством доцільно групувати на універсальні та специфічні. Універсальні принципи відображають загальноуправлінські вимоги (системність, наукова обґрунтованість, економічність, відповідальність, безперервність тощо), тоді як специфічні принципи враховують особливості торговельної сфери: клієнтоорієнтованість, гнучкість асортименту, швидкість реагування на ринкові зміни, управління якістю сервісу, оптимізацію логістичних і товарних потоків (рис. 1.2). Саме специфічні принципи

дозволяють адаптувати систему управління до реальної динаміки попиту та конкуренції, що є критично важливим для торговельних суб'єктів.

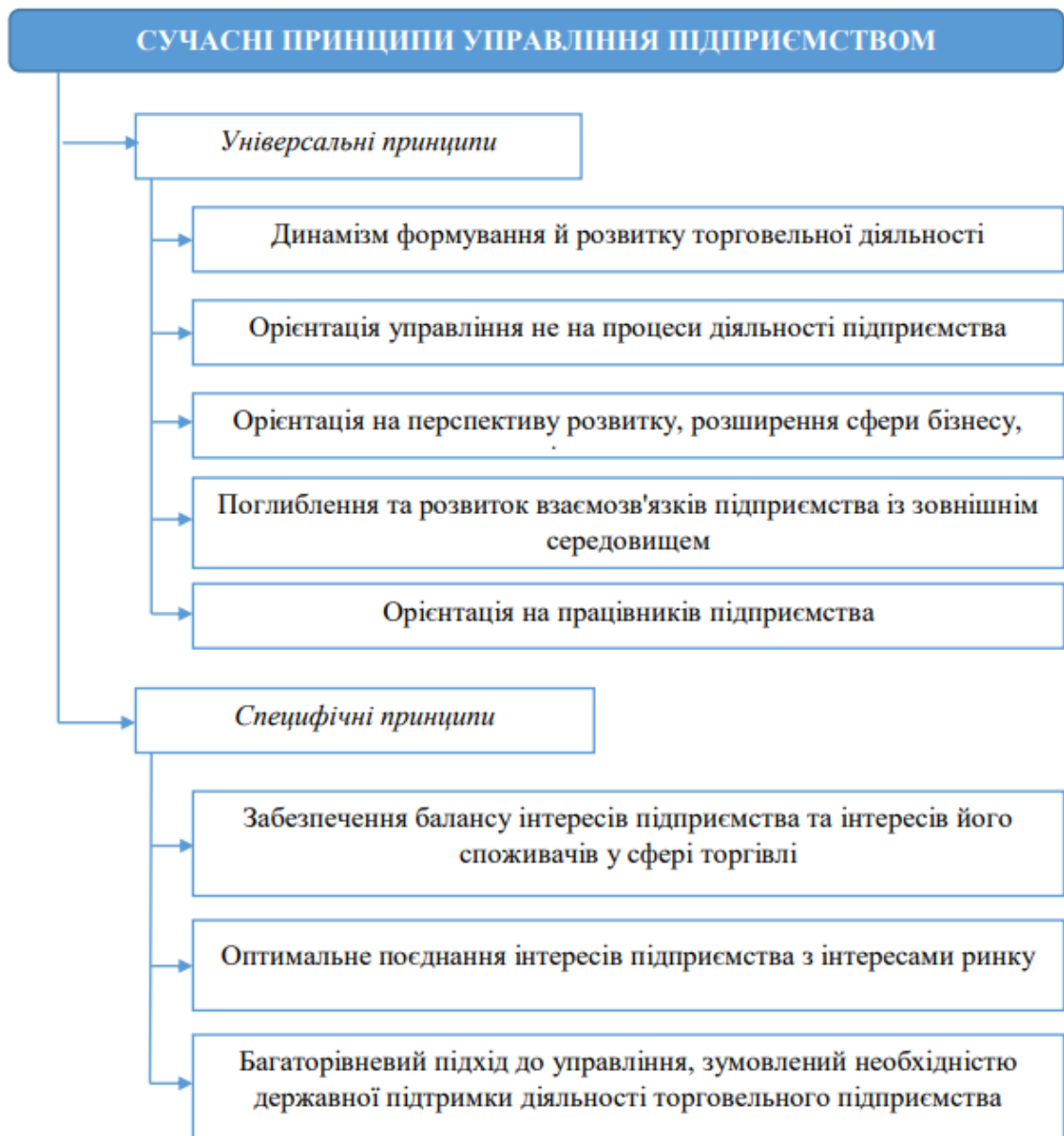


Рисунок 1.2 – Механізм взаємодії елементів системи управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [20]

Важливою складовою управління виступають методи, за допомогою яких здійснюється вплив на поведінку персоналу, стан бізнес-процесів і результативність господарської діяльності. Методи управління доцільно трактувати як сукупність способів і засобів реалізації управлінських рішень, які забезпечують досягнення цілей підприємства та узгодження інтересів

учасників процесу. З урахуванням специфіки торговельної діяльності найбільш поширеними є адміністративні, економічні та правові методи. Адміністративні методи пов'язані з регламентацією діяльності, формуванням наказів, стандартів і процедур; економічні - з використанням фінансових стимулів, бюджетуванням, ціноутворенням, системами преміювання та оцінювання ефективності; правові - із забезпеченням відповідності діяльності законодавчим вимогам, договірною дисципліною, захистом прав споживачів і контрагентів та мінімізацією юридичних ризиків. У взаємодії ці методи формують інструментальний контур управління, що забезпечує стабільність та конкурентоспроможність торговельного підприємства у змінному ринковому середовищі

Адміністративні методи управління торговельним підприємством формуються під впливом специфіки його діяльності та конкретних умов функціонування, зокрема масштабу операцій, асортиментної політики, організаційної структури, рівня цифровізації та інтенсивності конкурентного тиску. Їх застосування передбачає централізований вплив керівництва на ключові параметри діяльності через управлінські рішення, накази, розпорядження, регламенти та контрольні процедури. Водночас ефективність адміністративного впливу підвищується за умови, що керівництво розглядає не лише «єдиний» управлінський сценарій, а й альтернативні варіанти організації процесів і розподілу ресурсів. Вибір і реалізація конкретної управлінської конфігурації мають визначатися очікуваними цільовими результатами підприємства (прибутковість, стійкість, частка ринку, якість сервісу), а також наявними обмеженнями, що задаються ресурсним потенціалом і ситуацією на ринку.

Організаційні методи управління ґрунтуються на системі організаційного, розпорядчого, методичного та нормативного забезпечення, яке формалізує правила функціонування підприємства та забезпечує керованість його бізнес-процесів. Вони передбачають регламентацію ключових вимог до виконання функцій, визначення відповідальності,

процедур взаємодії між підрозділами, стандартів обслуговування та порядку документообігу. Саме організаційні методи створюють інституційну основу для формування управлінських рішень у торговельному бізнесі, оскільки дозволяють зменшити невизначеність, підвищити дисципліну виконання, забезпечити узгодженість дій персоналу і мінімізувати втрати від дублювання функцій або неузгодженості операційних дій.

Економічні методи управління орієнтовані на формування та реалізацію економічної стратегії розвитку торговельного підприємства, оптимізацію його ресурсного потенціалу та адаптацію до кон'юнктури ринку. На відміну від адміністративних і організаційних, економічні методи здійснюють вплив переважно через систему економічних стимулів, фінансових параметрів, цінових і бюджетних рішень, а також через інструментарій бізнес-середовища (податкова політика, кредитні ресурси, інфляційні процеси, зміни платоспроможного попиту). Рівень дієвості економічних методів безпосередньо визначається тим, наскільки підприємство здатне об'єктивно оцінити власні фінансові можливості, сформувані релевантні показники ефективності та узгодити короткострокові комерційні цілі зі стратегічними орієнтирами розвитку.

Правові методи управління спираються на правовий механізм, що базується на чинних нормативно-правових актах, внутрішніх положеннях і розпорядженнях, а також на юридичному регулюванні бізнес-процесів відповідно до цільових завдань підприємства в ринкових умовах. До їх змісту належать забезпечення договірної дисципліни, дотримання трудового, податкового, господарського законодавства, правове оформлення взаємин із контрагентами та захист прав підприємства в конфліктних ситуаціях. У практичному вимірі правові методи відіграють роль інструмента мінімізації ризиків - фінансових, операційних і репутаційних - оскільки порушення норм права може спричинити санкції, судові спори, втрату партнерів і клієнтів, а також додаткові витрати, що знижують конкурентоспроможність.

У структурі економічних методів управління діяльністю торговельного підприємства традиційно виокремлюють: планування та прогнозування, підприємницький (комерційний) розрахунок, а також економічне стимулювання. Зазначені методи формують «ядро» економічного управління, оскільки забезпечують зв'язок між ресурсами, результатами та мотивами поведінки учасників внутрішньоорганізаційних процесів.

Планування доцільно трактувати як системний процес розроблення та встановлення сукупності кількісних і якісних показників розвитку підприємства, у межах яких визначаються темпи, пропорції та тенденції змін як у короткостроковому періоді, так і на перспективу. Планування включає визначення цілей, формування планових завдань, розрахунок потреби в ресурсах, встановлення відповідальних виконавців та контрольних точок. Для торговельного підприємства планування, як правило, охоплює асортиментно-збутову політику, формування запасів, плани продажів, бюджетування витрат обігу, цінову політику, маркетингові програми та інвестиційні рішення щодо розвитку інфраструктури.

Прогнозування розглядається як науково обґрунтоване передбачення ймовірності майбутніх подій і тенденцій на основі статистичних, економічних, соціальних та інших досліджень. На відміну від планування, прогнозування має ймовірнісний характер і спрямоване на ідентифікацію можливих сценаріїв розвитку зовнішнього середовища (зміни попиту, поведінки споживачів, цінових коливань, конкурентних стратегій) та внутрішніх параметрів підприємства (динаміка оборотності, потреба у фінансуванні, ризики ліквідності). У практиці управління прогнозування забезпечує основу для формування адаптивних рішень і підготовки до невизначеності, що є критично важливим у конкурентних і турбулентних ринкових умовах.

Специфікою планування як управлінської функції є його орієнтація на ухвалення рішень у ситуації ресурсних обмежень і необхідність вибору між альтернативами. Ключове завдання полягає не лише у «складанні плану», а в

забезпеченні реалістичності його виконання: збалансованості завдань за виконавцями, строками та ресурсами. У цьому сенсі планування виступає інструментом координації, який дозволяє узгодити інтереси підрозділів, мінімізувати конфлікти цілей, підвищити дисципліну виконання та забезпечити керованість операційного циклу.

Доцільно зауважити, що ієрархічна побудова системи управління та зміст управлінських функцій значною мірою залежать від позицій керівництва торговельного підприємства, оскільки управлінські рішення часто мають компромісний характер. Керівники вимушені балансувати між прагненням до максимізації прибутку і необхідністю підтримання ліквідності, між розширенням асортименту і контролем запасів, між підвищенням якості сервісу та оптимізацією витрат. Саме тому управління у сфері торгівлі потребує системного бачення, гнучкості й здатності інтегрувати різні методи впливу в єдину логіку.

Представлені групи методів управління не є взаємовиключними; навпаки, вони взаємодоповнюють одна одну і реалізуються у взаємодії. Комбінація конкретних методів залежить від характеристик ринкового середовища, стадії розвитку підприємства, рівня конкуренції та внутрішніх умов функціонування. Наприклад, у періоди високої нестабільності зростає значення адміністративних і правових методів тоді як у фазі стабілізації та зростання посилюється роль економічних і організаційних інструментів.

За результатами критичного аналізу наукових підходів доцільним є представлення моделі управління діяльністю торговельного підприємства, сформованої на основі системного та функціонального підходів. Системний підхід трактує діяльність підприємства як взаємопов'язану сукупність елементів (ресурсів, процесів, підрозділів, персоналу, інформаційних потоків), між якими існують стійкі зв'язки, що визначають цілісність і керованість організації. Функціональний підхід, у свою чергу, розглядає управління як циклічний процес реалізації базових управлінських функцій -

планування, організації, мотивації, координації та контролю - які повторюються у часі й забезпечують безперервність управлінського впливу.

Ключовими елементами такої моделі управління торговельною діяльністю доцільно визначати суб'єкт управління, об'єкт управління, методи та засоби управління. При цьому у межах функціонального підходу управління діяльністю торговельного підприємства може бути структуроване як сукупність функцій, об'єднаних у три логічні блоки: обґрунтування управлінських рішень, реалізація та оцінка, що унаочнюється у відповідній схемі (рис. 1.3). Така структуризація дозволяє підвищити прозорість управлінського циклу, забезпечити відтворюваність рішень і посилити зв'язок між цілями підприємства та конкретними управлінськими діями.



Рисунок 1.3 – Концептуальна модель формування та реалізації управління діяльністю торговельного підприємства

Джерело: складено автором на основі [26]

Розглядаючи систему управління діяльністю торговельного підприємства крізь призму процесу ухвалення управлінських рішень, доцільно виокремити базову послідовність взаємопов'язаних етапів, що забезпечують логіку переходу від діагностики ситуації до досягнення запланованого результату. По-перше, здійснюється виявлення та коректне формулювання проблеми, тобто визначення сутності відхилення, його причинно-наслідкових параметрів і меж впливу на ключові показники діяльності. На цьому етапі важливо не лише зафіксувати факт небажаних змін, а й уточнити, чи має проблема системний характер, чи є наслідком локальних збоїв у конкретних бізнес-процесах (постачанні, ціноутворенні, управлінні запасами, сервісі, просуванні тощо).

По-друге, відбувається збір, обробка та систематизація інформації, необхідної для обґрунтування управлінського вибору, а також безпосередньо прийняття рішення як результату порівняння альтернатив. Зміст цього етапу охоплює формування інформаційної бази (дані внутрішнього обліку, аналітичні звіти, результати маркетингового моніторингу, оцінка конкурентного середовища), їх верифікацію, узагальнення та інтерпретацію. Саме на цій стадії визначаються критерії оптимальності, оцінюються ризики, ресурсні обмеження та прогностичні наслідки кожного варіанта дій. У підсумку формується управлінське рішення, яке має бути логічно узгодженим із цілями підприємства та реальними можливостями його ресурсного потенціалу.

По-третє, реалізується етап впровадження ухваленого рішення та організації контролю за його виконанням. Він передбачає деталізацію завдань, визначення відповідальних осіб, розподіл ресурсів, встановлення термінів, а також розроблення інструментів контролю - показників, порогових значень, процедур звітності й механізмів коригування. Контроль у цьому контексті виконує не лише функцію фіксації фактичних результатів, а й забезпечує зворотний зв'язок, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення та адаптувати управлінські дії відповідно до змін середовища.

Водночас слід підкреслити, що система управління торговельним підприємством за своєю природою є складною, динамічною та стохастичною соціально-економічною системою, у межах якої управлінські рішення ухвалюються в умовах неповної інформації, ризику та варіативності зовнішніх впливів. Її складність зумовлена багаторівневою структурою бізнес-процесів, множинністю учасників (персонал, постачальники, покупці, логістичні партнери), а також необхідністю одночасного врахування фінансових, маркетингових, операційних та сервісних параметрів. Динамічність проявляється у постійних змінах попиту, сезонності, коливаннях цін, трансформації конкурентних стратегій та регуляторних вимог. Стохастичний характер зумовлюється тим, що значна частина факторів має ймовірнісну природу (поведінка споживачів, збої поставок, валютні ризики, зміни умов партнерства), що ускладнює прогнозування та підвищує цінність адаптивних управлінських механізмів.

Першопричиною запуску управлінського циклу виступає наявність проблемної ситуації, яка потребує коригувального впливу. Такою ситуацією найчастіше є розбіжність між фактично досягнутими результатами та бажаним (цільовим) станом підприємства, зафіксованим у планових показниках, нормах, прогнозах чи стратегічних орієнтирах. Водночас проблеми у торговельній діяльності не завжди мають явний характер: вони можуть проявлятися не безпосередньо у вигляді збитків чи падіння виручки, а опосередковано - через зростання витрат обігу, погіршення оборотності товарних запасів, збільшення частки неліквідних позицій, падіння середнього чека, зниження рівня лояльності клієнтів або зростання кількості рекламацій. Саме тому управлінське рішення не може ґрунтуватися лише на інтуїтивних оцінках керівника; необхідною умовою є проведення системного аналізу, який об'єктивно відобразатиме поточний стан суб'єкта господарювання та дозволить своєчасно ідентифікувати приховані відхилення.

За таких умов ключове значення набуває інформаційна система торговельного підприємства, яка повинна забезпечувати регулярне

накопичення, фіксацію та аналітичну обробку даних про діяльність. Її функціональне призначення полягає у систематичному відстеженні значень ключових показників (товарообороту, валового доходу, витрат обігу, оборотності запасів, маржинальності, дебіторської та кредиторської заборгованості, рівня сервісу тощо) та встановленні факту відповідності або невідповідності цих параметрів запланованим цілям. Така система має працювати як інструмент раннього попередження: вона не лише фіксує відхилення, а й створює аналітичні підстави для своєчасного ухвалення управлінських рішень, підвищуючи обґрунтованість вибору альтернатив і мінімізуючи ризики неефективних управлінських дій.

## **1.2. Інструментарій та методика оцінки ефективності системи управління діяльністю торговельного підприємства**

Ефективна господарська діяльність торговельного підприємства реалізується як організаційно впорядкована сукупність об'єктів, процесів та людей, які виступають активними учасниками й носіями відповідних функцій. У межах такої системи поєднуються матеріальні потоки (товарні запаси, логістика, інфраструктура), інформаційні контури (аналітика продажів, облік, маркетингова інформація), фінансові зв'язки (доходи, витрати, грошові потоки) та управлінські впливи (планування, організація, мотивація, контроль). Саме узгодженість зазначених елементів, їх керованість і здатність до адаптації визначають результативність торговельного бізнесу в умовах динамічного ринку.

Сьогодні торговельне підприємство, незалежно від масштабу, організаційно-правової форми, чисельності й кваліфікації персоналу, розглядається як складна відкрита система, що постійно взаємодіє з ринковим середовищем. Це означає, що воно одночасно реагує на зміни попиту та купівельної поведінки, конкурентні стратегії інших учасників, коливання цін, логістичні обмеження, регуляторні вимоги й технологічні

зрушення. Особливість оцінювання ефективності управління торговельним підприємством у ринковій економіці полягає в тому, що суб'єкти торгівлі змушені самотійно формувати вихідну інформаційно-аналітичну базу, визначати управлінські пріоритети й розробляти набір індикаторів, які дозволяють вимірювати якість управлінських рішень та ступінь досягнення цілей основної діяльності. На відміну від систем із жорстко заданими нормативами, торговельний бізнес функціонує в умовах варіативності, тому інструментарій оцінки ефективності повинен бути гнучким і контекстно обґрунтованим.

Класичне теоретичне трактування ефективності пов'язують із концепцією В. Парето, відповідно до якої ефективним є такий стан ринку, за якого неможливо поліпшити становище одного учасника без погіршення становища інших, що визначають як Парето-оптимум. Це розуміння акцентує увагу на раціональному розподілі ресурсів і на межах можливих поліпшень у системі. Проте в прикладному менеджменті торговельних підприємств ефективність набуває більш прагматичного змісту й розглядається через здатність підприємства забезпечувати стійке відтворення комерційного результату, підтримувати конкурентні позиції та формувати довгострокову вартість бізнесу.

У цьому контексті показовою є позиція П. Дойля, який підкреслює, що кожне підприємство має специфічні джерела створення вартості, а отже, потребує власної системи показників. Відповідно, набір цілей та індикаторів доцільно формувати з урахуванням етапу життєвого циклу суб'єкта господарювання. На стадії зростання домінуючою фінансовою метою є нарощення обсягів реалізації та зміцнення частки ринку, що зумовлює пріоритет показників товарообороту, темпів приросту клієнтської бази, ефективності маркетингового залучення. На стадії зрілості фокус зміщується до показників прибутковості, доданої вартості, операційної маржі, оптимізації витрат обігу та ефективності використання ресурсів. На стадії спаду визначального значення набувають показники грошових потоків і

ліквідності, адже саме вони характеризують здатність підприємства підтримувати платоспроможність та забезпечувати фінансову стійкість у період зниження продажів.

Оцінювання ефективності управління діяльністю торговельного підприємства зазвичай здійснюють за допомогою системи показників, структурованих за окремими блоками. Вибір такої системи має відповідати низці методичних вимог: по-перше, кількість параметрів повинна бути обґрунтованою і визначатися метою аналізу (надмірна кількість індикаторів знижує керованість системи оцінювання); по-друге, економічний зміст кожного показника має бути чітким і однозначним, щоб уникати різночитань під час прийняття управлінських рішень; по-третє, інформаційне забезпечення розрахунків повинно бути об'єктивним і підтвердженим даними управлінського, бухгалтерського та, за можливості, статистичного обліку. Дотримання цих умов забезпечує порівнянність результатів у часі, підвищує достовірність висновків і створює основу для коригувальних дій.

Добираючи показники оцінювання та їх цільові рівні, необхідно враховувати не лише стадію життєвого циклу й умови функціонування підприємства, але й галузеву специфіку торгівлі, яка вимагає окремого набору індикаторів. Одним із ключових інтегральних показників розвитку та ефективності управління торговельним підприємством є роздрібний товарооборот, що відображає реалізацію товарів населенню для особистого споживання в обмін на грошові доходи, а також продаж товарів організаціям і установам для колективного споживання та забезпечення господарських потреб (дрібний опт). За своїм економічним призначенням товарооборот дозволяє оцінити результативність діяльності через дві базові площини:

- здатність підприємства залучати купівельні ресурси споживачів і перетворювати попит на фактичні продажі;
- формування економічного підґрунтя для генерування доходів і прибутку, що створює передумови реалізації стратегічних перспектив розвитку.

З урахуванням сучасних тенденцій кожне торговельне підприємство, діючи автономно, визначає цільовий обсяг товарообороту, який планує отримати, та ідентифікує чинники, що впливають на його динаміку (ціни, асортимент, доступність товарів, канали продажу, сервіс, маркетингові комунікації). Важливо розуміти, що обсяг товарообороту прямо пов'язаний із ринковою позицією суб'єкта підприємництва, а отже, потребує розроблення плану роздрібного товарообороту як інструмента регулювання ресурсного потенціалу торговельного бізнесу. Саме структура й обсяг продажів визначають вимоги до ефективності використання матеріальних ресурсів, інформаційно-технічних ресурсів, трудових ресурсів, фінансово-економічних ресурсів.

Формування системи показників для оцінювання управління продажем доцільно здійснювати за трьома взаємопов'язаними напрямками. Перший напрям охоплює показники оцінювання діяльності самого торговельного підприємства (показники персоналу, технології й організації процесів, фінансів, маркетингу). Другий напрям відображає показники, що характеризують торговельних посередників або внутрішні торговельні механізми (стан та структура асортименту, мерчандайзинг, стандарти обслуговування, ефективність викладки та управління торговим простором). Третій напрям орієнтований на споживача і включає показники задоволення потреб, рівня лояльності покупців, сприйняття бренду та іміджу торгової марки. Поєднання цих трьох контурів дозволяє оцінити продажі не лише як фінансовий результат, а як похідну від організації сервісу, асортиментної політики та якості взаємодії з клієнтами.

Окремо слід враховувати базове функціональне призначення торговельного підприємства - закупівлю товарів у різних постачальників з метою задоволення потреб покупців на цільовому ринку. Оскільки структура покупців є гетерогенною, підприємство повинно здійснювати постійну діагностику результатів продажів як з боку різних груп оптових клієнтів, так і з боку кінцевих споживачів. Важливе місце в оцінюванні ефективності

продажу посідає аналіз конкурентоспроможності товарів, що формують асортиментний портфель. Практична цінність такого аналізу полягає в тому, що він дає змогу оцінити як ефективність окремих товарних позицій, так і збалансованість асортименту загалом, формуючи основу для оптимізації його структури під потреби клієнтів і під цілі прибутковості.

З метою забезпечення стійкості асортименту важливо враховувати споживчі цінності покупців, з якими підприємство має усталені договірні відносини. Це передбачає фокус не лише на ключових товарах, але й на супутніх, що підтримують комплексність товарної пропозиції та підвищують її гармонійність. Для утримання постійних клієнтів і залучення нових доцільно забезпечувати регулярне оновлення асортименту, зокрема шляхом збільшення частки нових товарів у загальному обсязі товарних надходжень. Такий підхід дозволяє поєднати стабільність базової пропозиції з інноваційністю та адаптацією до змін попиту.

На думку Н. І. Трішкіної, для характеристики й оцінки асортименту торговельного підприємства доцільно застосовувати комерційні, операційні та інноваційні показники. Водночас слід визнати, що не кожне підприємство здатне здійснювати повномасштабну оцінку через обмеженість аналітичних ресурсів. Тому в реальних умовах доцільно використовувати спрощений набір індикаторів, який дозволяє швидко оцінити ситуацію і, за потреби, скоригувати управлінські рішення. До таких індикаторів можуть належати, зокрема, коефіцієнт зміни оптових покупців, коефіцієнт зміни кількості укладених договорів поставки та інші показники, що відображають стабільність клієнтської бази і динаміку контракування.

Дослідження структури реалізації товарів і рівня їх прибутковості доцільно проводити із застосуванням методів структурного аналізу, серед яких найбільш поширеними є АВС-аналіз і ХYZ-аналіз, що базуються на ранжуванні об'єктів за визначеними критеріями. АВС-аналіз спирається на вартісні оцінки внеску товарів у товарооборот (або прибуток), тоді як ХYZ-аналіз орієнтований на оцінку регулярності попиту, коливань обсягів

продажів і прогнозованості споживання. Методика ABC-аналізу передбачає упорядкування товарних позицій за спаданням їхньої значущості (за вартісним внеском) і поділ асортименту на групи: А - найбільш «ходові» товари, які зазвичай становлять 10-15% номенклатури, але формують 75-80% товарообороту; В - товари середньої значущості з часткою 20-25% у номенклатурі та 10-15% у товарообороті; С - товари обмеженого попиту, які охоплюють 60-70% позицій, проте забезпечують лише 5-10% товарообороту. Конкретні межі часток можуть варіювати залежно від мети аналізу, однак загальна логіка тяжіє до закону Парето: обмежена частка товарів забезпечує домінуючу частку результату (наприклад, 20% позицій формують 80% збуту або прибутку).

Управління товарною політикою торговельного підприємства доцільно трактувати як комплекс взаємопов'язаних заходів і рішень, спрямованих на формування оптимальної товарної номенклатури, розроблення та підтримку асортименту, забезпечення необхідного рівня якості й конкурентоспроможності товарів, а також управління упаковкою, маркуванням та іншими елементами споживчої цінності. У наукових підходах також підкреслюється багаторівневість управління товарами:

- на рівні марки (вибір сегменту, позиціонування, маркетингові заходи),
- на рівні асортименту (позиціонування товарної лінійки, формування комплексу маркетингу, координація марок у межах асортименту)
- на рівні номенклатури (оцінювання портфеля товарів, розподіл ресурсів, коригування асортиментних груп і їх оновлення).

У практиці оцінювання ефективності управління діяльністю торговельного підприємства найчастіше застосовують два підходи - потенційний і витратний. Потенційний підхід використовується для визначення інвестиційної привабливості та оцінки ефективності на основі прогнозних розрахунків, тобто він орієнтований на майбутні можливості та стратегічні перспективи. Витратний підхід застосовується для поточного оцінювання ефективності на основі фактичних даних про спожиті ресурси та

витрати, що дає змогу визначити реальну результативність, простежити тенденції у використанні ресурсів і виявити резерви підвищення ефективності. Разом з тим витратний підхід має обмеження, оскільки не завжди повною мірою відображає прибутковість як інтегральну характеристику ефективності діяльності, що вимагає доповнення аналізу показниками рентабельності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Показники оцінки управління діяльністю торговельного підприємства

| Назва показника                                    | Характеристика показника   | Формула розрахунку   |
|--|--|--|
| Коефіцієнт рентабельності продажів                 | Характеризує питому вагу прибутку в обсязі виручки від реалізації продукції. Отриманий показник дозволяє спрогнозувати рівень зростання чистого прибутку підприємства при підвищенні обсягу збуту на 1 грн   | $Кр.п. = П / ВР$<br>де П – обсяг прибутку від реалізації продукції; ВР – виручка від реалізації продукції  |
| Коефіцієнт рентабельності продукції                | Характеризує рівень доходність від реалізації товарів та показує необхідний обсяг реалізувати готової продукції з метою отримання 1 грн прибутку   | $Кр.п. = П / С$<br>де П – обсяг прибутку від реалізації продукції; С – собівартість реалізованої продукції підприємства  |
| Коефіцієнт рентабельності діяльності               | Збільшення даного показника показує підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства, а зменшення – погіршення ситуації на підприємстві.  | $Кр.д. = ЧП / ЧВ$<br>де ЧП – обсяг чистого прибутку; ЧВ – величина чистої виручки від реалізації продукції підприємства  |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | Як показник ділової активності підприємства характеризує ефективність управління дебіторською заборгованістю. Показує кількість оборотів дебіторської заборгованості, тобто регулярність погашення дебіторами своїх зобов'язань перед підприємством.   | $Ко.д.з. = ЧВ / ДЗ$<br>де ДЗ – обсяг середньорічної дебіторської заборгованості, який дорівнює величині дебіторської заборгованості на кінець кожного робочого дня, поділений на загальну кількість робочих днів |
| Тривалість обороту дебіторської заборгованості     | Показує кількість днів для погашення дебіторської заборгованості. Чим менше це значення, тим швидше дебіторська заборгованість перетворюється в грошові кошти, тобто підвищується рівень ліквідності оборотних коштів підприємства. Високе значення коефіцієнта підтверджує труднощі зі стягненням коштів з дебіторських рахунків. | $Тобор.д.з. = 360 / Ко.д.з.$   |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів           | Коефіцієнт показує кількість оборотів, які здійснили оборотні активи за фінансовий період. Високе значення показника у досліджуваному періоді свідчить про постійну роботу підприємства в напрямку вдосконалення політики управління виробничими запасами, дебіторською заборгованістю, а також наявними товарами на підприємстві  | $Ко.д.з. = ЧВ / ПА$<br>де ПА – величина поточних активів підприємства.   |

Джерело: складено автором на основі [4]

Отже, методологія оцінювання управління діяльністю торговельного підприємства має розглядатися як безперервний процес, результативність

якого безпосередньо впливає на прибутковість і конкурентоспроможність суб'єкта сфери торгівлі. Постійне оновлення системи показників, її адаптація до змін ринкового середовища та корекція управлінських пріоритетів на кожному етапі функціонування підприємства створюють умови для своєчасного виявлення недоліків і ризиків. Коректно сформульовані висновки, отримані на основі релевантних індикаторів, дозволяють оперативно реагувати на проблемні зони, підвищувати якість управлінських рішень і підтримувати стійке функціонування підприємства в умовах конкуренції.

### **1.3. Кращі світові практики менеджменту торговельних підприємств: інструменти, стратегії, результати**

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та наростаючого тиску конкурентного ринкового середовища особливої актуальності набуває вивчення і цілеспрямована адаптація провідних світових практик менеджменту торговельних підприємств.

Для компаній, що діють у спеціалізованих галузях - зокрема на ринку агрохімічної продукції, насіння, добрив та сільськогосподарської техніки, - питання інтеграції сучасних інструментів управління постає як критично важливе для формування стійких конкурентних переваг.

Міжнародний досвід переконливо свідчить, що результативність діяльності торговельних структур визначається не лише широтою та якістю товарного портфеля, але й здатністю підприємства вибудовувати інноваційні моделі управління, активно використовувати цифрові технології, формувати ефективні бізнес-процеси та забезпечувати високий рівень сервісної підтримки клієнтів.

Ключові гравці світового ритейлу, такі як Walmart, Amazon, Carrefour, Tesco, Aldi, Costco, ІКЕА, сформували корпоративні моделі менеджменту, що сьогодні виконують роль еталону. У той же час, у секторі дистрибуції

агрохімії та ресурсного забезпечення аграрного виробництва глобальними лідерами є такі компанії, як Syngenta, Bayer, BASF, Corteva, John Deere, CNH Industrial, які демонструють високі стандарти роботи з клієнтами, логістики, аналітики даних і сервісних рішень. Узагальнення зазначених підходів відображено в моделі інтеграції світових практик менеджменту в діяльність торговельного підприємства (рис. 1.3), яка демонструє взаємозв'язок між ключовими інструментами, стратегічними напрямками їх реалізації та отриманими результатами.

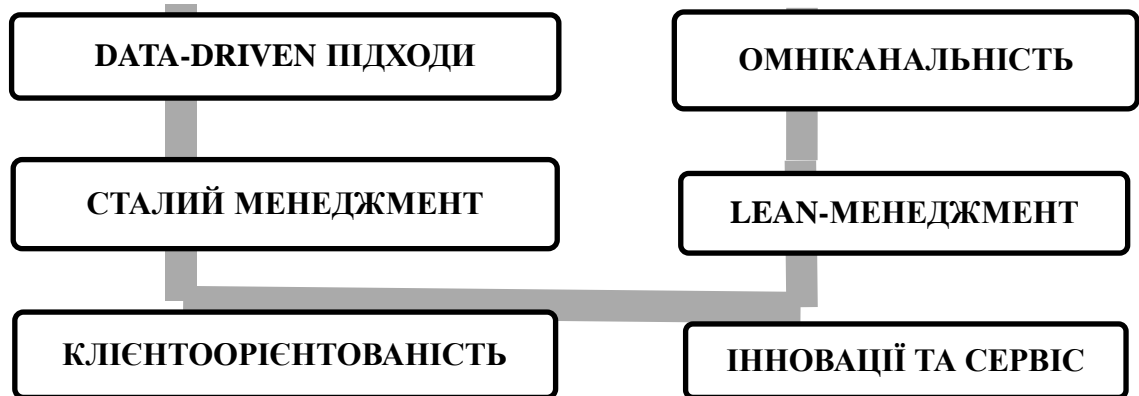


Рисунок 1.3 – Модель інтеграції світових практик менеджменту в діяльність торговельного підприємства

*Джерело: складено автором на основі [2]*

Модель інтеграції світових практик менеджменту в діяльність торговельного підприємства (рис. 1.3) відображає системний підхід до адаптації сучасних глобальних управлінських тенденцій у практичну діяльність українських компаній, що функціонують на ринку товарів, послуг та ресурсного забезпечення аграрного виробництва. Модель має багаторівневу структуру й демонструє, що ефективність торговельної діяльності визначається комплексним поєднанням інноваційних інструментів, стратегічних підходів до управління та орієнтації на кінцевий результат.

На першому рівні моделі визначено ключові світові практики менеджменту, що домінують у сучасному торговельному секторі. До них належать:

- data-driven підходи, які передбачають використання великих даних, ERP- систем і CRM-систем, прогнозної аналітики та алгоритмів машинного навчання для оптимізації прийняття управлінських рішень;
- омніканальність, яка інтегрує онлайн- і офлайн-комунікації, цифрові платформи, e-commerce і мобільні сервіси для забезпечення зручного доступу клієнтів до товарів і послуг;
- lean-менеджмент, спрямований на зниження витрат, оптимізацію логістики, усунення операційних втрат і підвищення ефективності бізнес-процесів;
- клієнтоорієнтовані стратегії, що передбачають персоналізацію сервісів, гнучкі програми лояльності, after-sale супровід та розвиток партнерських відносин;
- сталий (sustainable) менеджмент, який передбачає застосування екологічно відповідальних технологій, політик ESG та підтримку безпечного ведення господарства;
- інноваційні рішення, включно з впровадженням нових технологічних продуктів, цифрових агротехнологій, демонстраційних проєктів і сервісних платформ.

Другий рівень моделі демонструє, як ці глобальні підходи можуть бути інтегровані в діяльність конкретного торговельного підприємства, зокрема ПП «Агрохім», що працює на ринку засобів захисту рослин, насіння, добрив та сільськогосподарської техніки. Адаптація світових практик проявляється в таких напрямках, як: використання аналітичних інструментів для прогнозування сезонного попиту аграріїв; впровадження CRM-систем для управління клієнтською базою та підвищення якості сервісу; оптимізація логістичних ланцюгів у пікові аграрні періоди; розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами (онлайн-консультації, електронні каталоги, дистанційне замовлення продукції); розширення сервісного пакету для фермерів через агрономічний супровід, демонстраційні поля та технологічні консультації;

інтеграція принципів сталого ведення господарства шляхом популяризації екологічно збалансованих рішень та інноваційних технологій захисту рослин.

Третій рівень моделі репрезентує очікувані результати впровадження світових практик, які охоплюють як економічні, так і стратегічні аспекти: підвищення ефективності логістики, зміцнення ринкових позицій, зниження операційних витрат, зростання товарообігу, формування високої клієнтської лояльності та покращення іміджу підприємства як надійного партнера. Для ПП «Агрохім» реалізація таких підходів має потенціал забезпечити стійке зростання та адаптацію до динамічних змін аграрного ринку України.

Узагальнюючи, модель (рис. 1.3) демонструє, що ефективна інтеграція світових практик потребує комплексного підходу та послідовної трансформації ключових управлінських процесів підприємства. Це забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг і створює передумови для підвищення результативності господарської діяльності.

Для підприємств на кшталт ПП «Агрохім» (Україна), яке є дистриб'ютором низки провідних світових виробників, вивчення цих моделей має безпосереднє стратегічне значення.

Однією з визначальних тенденцій сучасного світового менеджменту є перехід до даних-орієнтованої парадигми управління.

Світові торговельні мережі та аграрні корпорації активно інвестують у системи аналітики великих даних, інтелектуальні платформи прогнозування попиту, моделі оптимізації закупівель і логістичних процесів. Компанії, що працюють у сфері агрохімії, використовують спеціалізовані платформи моніторингу посівів, прогнозування ризиків ураження культур, оцінювання аграрної продуктивності на основі супутникових даних і даних сенсорів. Для підприємств, подібних до ПП «Агрохім», інтеграція аналітичних модулів для прогнозування потреб клієнтів, структуризації історії закупівель, оптимізації товарних запасів і підвищення точності планування сезонних продажів є важливим елементом підвищення ефективності.

Світові практики також акцентують увагу на розвитку омніканальних бізнес-моделей, що поєднують онлайн та офлайн-формати взаємодії з клієнтами. У аграрному секторі це проявляється у створенні цифрових платформ для замовлення ЗЗР та насіння, онлайн-консультацій агрономів, дистанційного моніторингу полів, інтеграції з картами врожайності та агротехнологічними калькуляторами.

Міжнародні корпорації BASF та Syngenta вже впровадили комплексні цифрові екосистеми (наприклад, xarvio, Syngenta Digital), що дають змогу аграріям здійснювати вибір препаратів, планувати технологічні операції та отримувати сервісну підтримку. ПП «Агрохім», яке вже пропонує аграріям не лише продаж продукції, а й сервісні консультації та агротехнологічний супровід, потенційно може масштабувати ці практики, інтегрувавши інструменти цифрового планування, CRM-системи та особисті кабінети клієнтів.

Важливою світовою тенденцією залишається розбудова нащадних операційних моделей (lean management, lean retailing), спрямованих на зниження втрат, оптимізацію логістики та процесів постачання. У агросекторі це особливо критично, оскільки сезонність попиту на агрохімічні продукти, техніку та насіння створює високі ризики надлишкових запасів або дефіциту на складах. Компанії John Deere, Corteva та BASF використовують модель «точно вчасно» (Just-in-Time), інтегровані системи відстеження логістики і стандартизовані ланцюги постачання. ПП «Агрохім», що здійснює торгівлю ЗЗР, насінням і технікою, також послідовно впроваджує підходи до оптимізації постачання та управління складськими запасами, забезпечуючи швидку доставку та наявність товару у пікові періоди.

Особливої уваги заслуговує досвід застосування клієнтоцентричних стратегій, що спрямовані на формування довготривалих партнерських відносин з клієнтами. У глобальній практиці використовується комплексний підхід, який включає персоналізацію сервісу, гнучкі програми лояльності, розподіл клієнтів на сегменти, а також післяпродажний супровід. У секторі

агрохімії такі стратегії проявляються у системних агрономічних консультаціях, польових демонстраціях, навчальних заходах для фермерів та регулярному моніторингу результативності технологічних рішень. ПП «Агрохім» застосовує низку схожих практик - зокрема, надає агрономічний супровід, демонстраційні поля та консультації щодо вибору препаратів захисту рослин, що створює значну додану вартість порівняно з традиційним форматом торгівлі.

У світовій практиці все більшого значення набуває також принцип сталого (sustainable) менеджменту. Провідні компанії ЄС та США активно впроваджують стратегії скорочення екологічного навантаження, раціонального використання ресурсів, впровадження біопрепаратів і відмови від надмірної хімізації виробництва. Агрохімічні корпорації формують підходи до інтегрованого захисту рослин (ІРМ - Integrated Pest Management), що передбачає мінімізацію використання пестицидів і пріоритет профілактичних заходів. Оскільки ПП «Агрохім» працює із широким портфелем продукції, включаючи засоби захисту рослин, добрива та техніку, адаптація принципів сталості - зокрема просування екологічніших препаратів, інформування клієнтів про безпечні технології та впровадження інноваційних біологічних рішень - може стати додатковою конкурентною перевагою.

Узагальнюючи результати впровадження найкращих світових практик, можна дійти висновку, що комплексне застосування цифрових інструментів, стратегій клієнтоорієнтованості, lean-підходів та сталого менеджменту сприяє підвищенню ефективності торговельних підприємств, формує стійку ринкову позицію та забезпечує довгострокове зростання. Для ПП «Агрохім» адаптація цих практик може стати основою для зміцнення конкурентоспроможності, розширення ринкового охоплення та впровадження нових сервісних форматів, що відповідають сучасним вимогам аграрного ринку.

## РОЗДІЛ 2

### ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

#### **2.1. Організаційна характеристика господарської діяльності 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 ПП «Агрохім» зайняти нішу професійного посередника між глобальними виробниками аграрних ресурсів та вітчизняними сільгосптоваровиробниками. Така ринкова позиція зумовила необхідність формування складного комплексу компетенцій: від логістики й технічного супроводу до консультування в аграрній сфері та сервісного обслуговування поставленої техніки й обладнання.

За період функціонування ПП «Агрохім» сформувало широку мережу партнерств із провідними світовими корпораціями - 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 (Велика Британія), 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 Месмар (Італія) - мобільні та стаціонарні зерносушарки; MaterMass (Італія) - сівалки точного висіву; АІО (Італія) - глибокорозпушувачі й ґрунтообробна техніка; FALC (Італія) - шредери для подрібнення рослинних решток; ІММ (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.

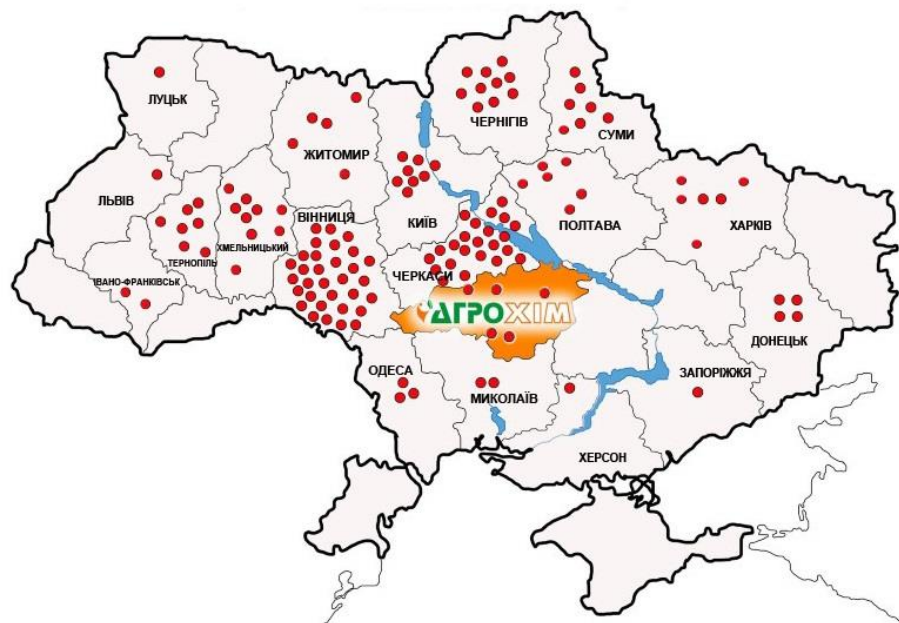


Рисунок 2.1 – Місце ПП «Агрохім» на вітчизняному ринку агровиробництва

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

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 виступає 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 підприємства 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, виступають 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 - зменшити витрати та екологічне навантаження на довкілля. Значного поширення набули також мобільні та стаціонарні сортувально-протруювальні комплекси, поставки яких здійснює підприємство, забезпечує 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 щодо вибору препаратів, режимів та строків їх застосування з урахуванням типу ґрунтів, погодних умов, попередників та 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 є 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.

По-третє, істотну роль у конкурентоспроможності підприємства відіграє доступ до продукції високої якості завдяки співпраці з провідними міжнародними постачальниками. Це 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 «Агрохіму» 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.

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 вагомого регіонального гравця, 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 ключових економічних індикаторів результативності управління торговельним підприємством**

В умовах трансформації національної економіки, посилення конкурентного тиску, нестабільності зовнішнього середовища та зростання ризиків господарської діяльності особливої актуальності набуває системний аналіз ключових показників ефективності діяльності підприємства. Саме фінансово-економічні та операційні індикатори дають змогу об'єктивно оцінити рівень результативності використання ресурсів, фінансову стійкість, ліквідність, прибутковість та ділову активність суб'єкта господарювання.

Для підприємств аграрного та торговельно-виробничого секторів, які функціонують у складних умовах коливання попиту, цін на ресурси, логістичних обмежень і регуляторних змін, аналіз ключових показників ефективності виступає необхідною передумовою обґрунтування управлінських рішень, формування адаптивної стратегії розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Відсутність комплексного аналітичного підходу до оцінки ефективності може призвести до нераціонального розподілу ресурсів, зростання фінансових ризиків і втрати ринкових позицій.

У цьому контексті дослідження динаміки та структури основних показників ефективності діяльності підприємства є важливим інструментом діагностики його поточного стану, виявлення проблемних зон та визначення потенційних напрямів підвищення результативності господарської діяльності.

Дані таблиці 2.1 дають змогу простежити динаміку структури та обсягів активів балансу ПП «Агрохім» у 2020-2024 роках 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 (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.

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

| Актив   | Роки    |         |         |         |         | Відхилення<br>(абсолютне),<br>2024/2020 рр. |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---|
|   | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    |   |
| <b>I. Необоротні активи</b>   |         |         |         |         |         |   |
| 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  |
| <b>II. Оборотні активи</b>  |         |         |         |         |         |   |
| 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  |
| Усього за розділом II   | 50333,5 | 39571,1 | 43907,6 | 30292,3 | 41789,2 | 0,83  |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> |         |         |         |         |         |   |
| Баланс  | 53443,8 | 41548   | 46476,8 | 32774,5 | 45306,5 | 0,85  |

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

У структурі необоротних активів підприємства ключову роль відіграють основні засоби (рис. 2.2). 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 (або на 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.

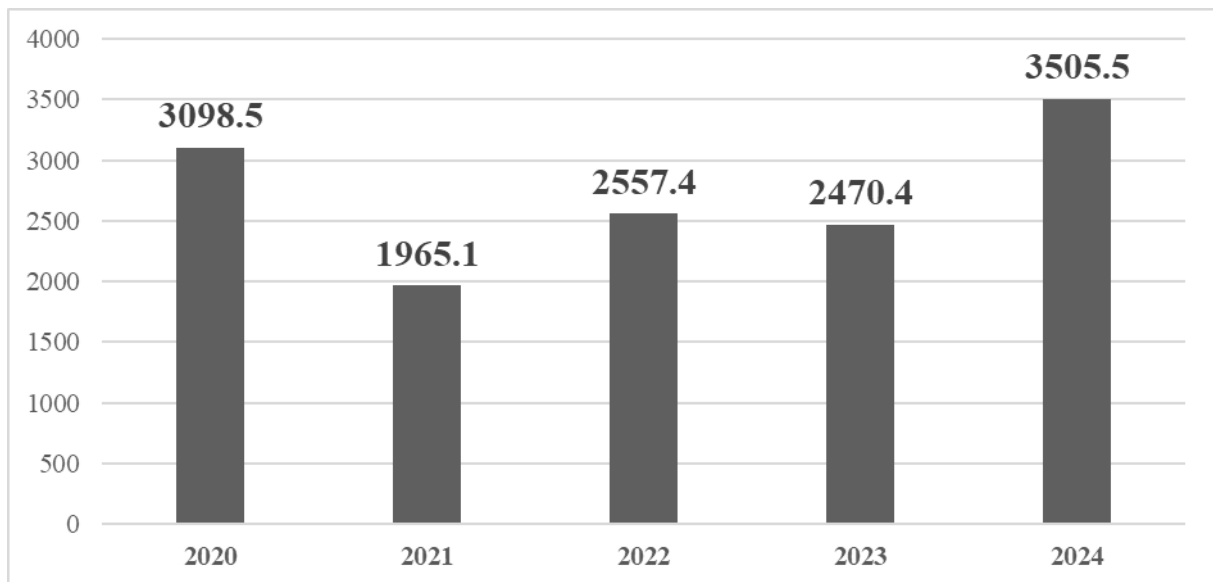


Рисунок 2.2 – Динаміка змін балансової вартості основних засобів ПП «Агрохім» у 2020-2024 роках, тис. грн

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Агрохім»*

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) (рис. 2.3).

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.

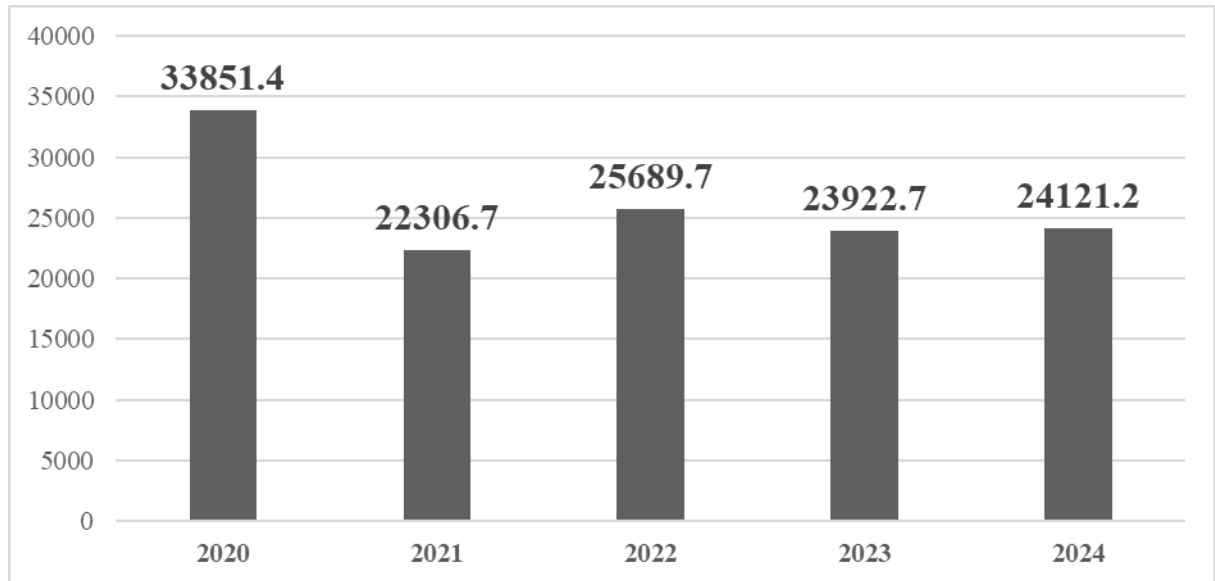


Рисунок 2.3 – Динаміка змін обсягу запасів ПП «Агрохім» у 2020-2024 роках, тис. грн

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Агрохім»*

Показники дебіторської заборгованості демонструють більш складну траєкторію (рис. 2.4).

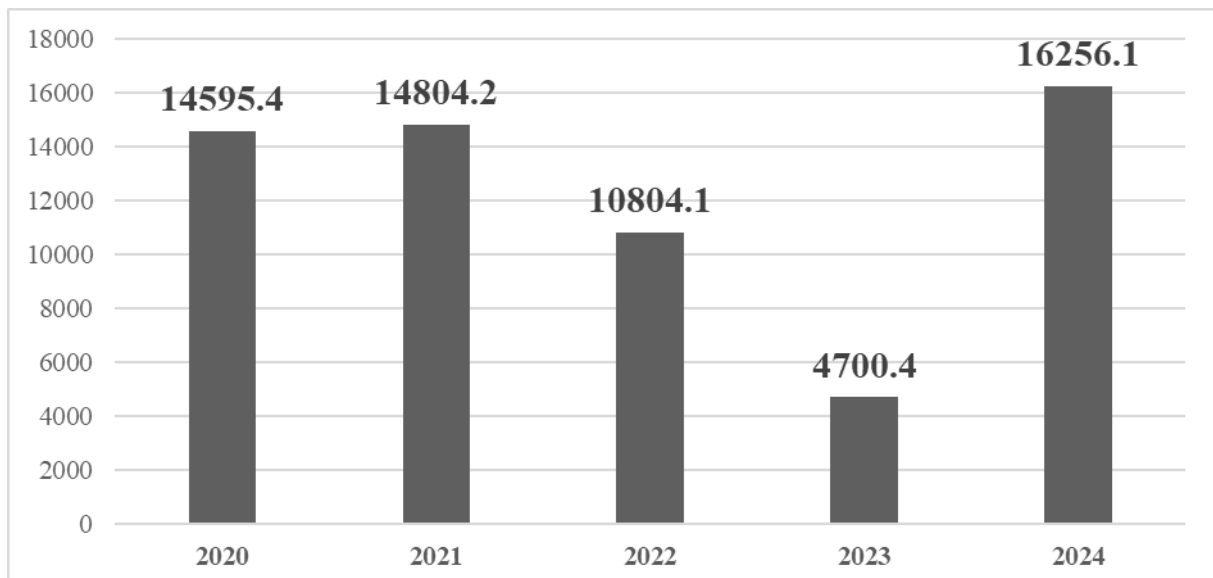


Рисунок 2.4 – Динаміка змін обсягів дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги ПП «Агрохім» у 2020-2024 роках, тис. грн

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Агрохім»*

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги у 2020-2022 роках мала тенденцію до зниження (з 14 595,4 до 10 804,1 тис. грн), що могло 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 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 (рис. 2.5).

З одного боку, це свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази та зростання капіталомісткості діяльності, з іншого про необхідність детальної 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.

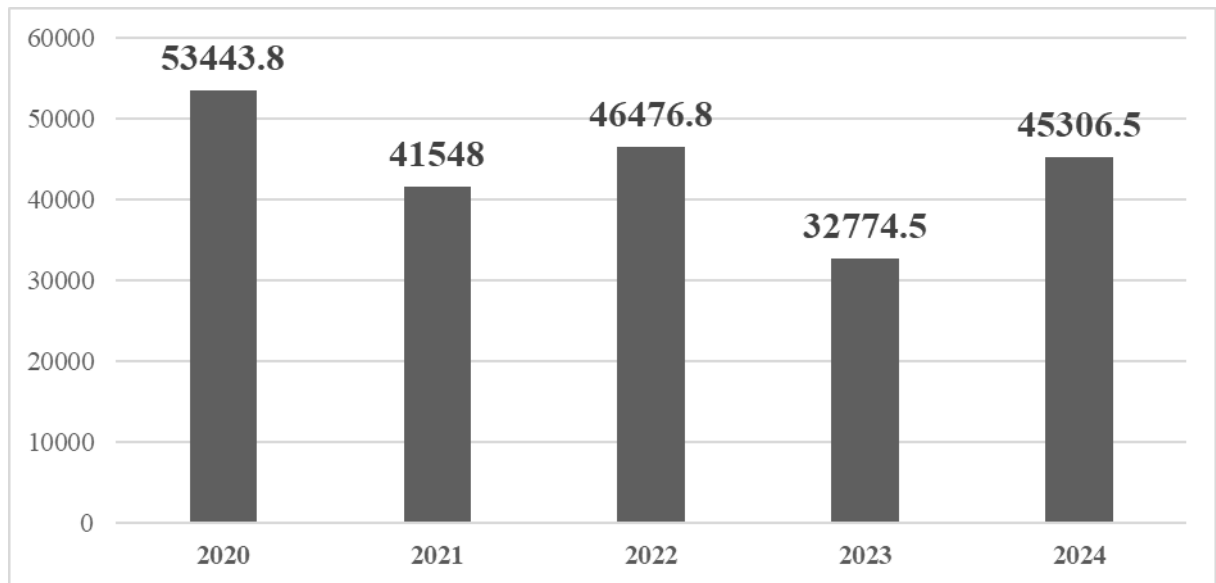


Рисунок 2.5 – Динаміка розміру балансу ПП «Агрохім» у 2020-2024 роках, тис. грн

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Агрохім»*

Далі, вважаємо за доцільне, здійснити аналіз такого показника як обсяг запасів, який демонструє ресурси, які підприємство має для забезпечення своєї операційної діяльності. Наявність обсягу запасів гарантує, що підприємство може виконати замовлення клієнтів без затримок. Як видно з рисунку 2.3, обсяг запасів впродовж 2019-2023 років знизився на -421,6 тис. грн.

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 впродовж 2024 року, загальний коефіцієнт зміни резервного капіталу за 2020-2024 роки становить 0,71, що свідчить про зниження його рівня майже на 29 %. Це свідчить 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, виразно 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. Це 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 поточна кредиторська заборгованість 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 2020 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 і забезпечень 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, що означає, що підприємство поступово переорієнтовується з банківського кредитування на комерційне кредитування з боку постачальників.

Валюта балансу ПП «Агрохім» у 2020-2024 роках характеризується змінною динамікою, зокрема: 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.

Таблиця 2.2 – Оцінка динаміки пасивів балансу ПП «Агрохім» за 2020-2024 роки, тис. грн

| Пасив  | Роки    |         |         |         |         | Відхилення<br>(абсолютне),<br>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<br>(непокритий збиток)   | 1413,8  | 1982    | 2552,8  | 2595    | 3789,3  | 2.68  |
| Усього за розділом I   | 37554,3 | 24512,6 | 27064,8 | 28126,2 | 29320,5 | 0.78  |
| III. Поточні зобов'язання і<br>забезпечення  |         |         |         |         |         |   |
| Короткострокові кредити банків   | 11002,7 | 15735,4 | 12000   | 1000    | 6500    | 0.59  |
| Поточна кредиторська<br>заборгованість за:<br>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<br>необоротними активами,<br>утримуваними для продажу, та<br>групами вибуття | -       | -       | -       | -       | -       | -   |
| Баланс   | 53443,8 | 41548   | 46476,8 | 32774,5 | 45306,5 | 0.85  |

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Агрохім»

Узагальнюючи результати проведеного аналізу (табл. 2.2), 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.

Так, як демонструє рис. 2.6, у 2020 році обсяг нерозподіленого прибутку становив 1413,8 тис. грн, тоді як наприкінці 2024 року досяг 3789,3 тис. грн.

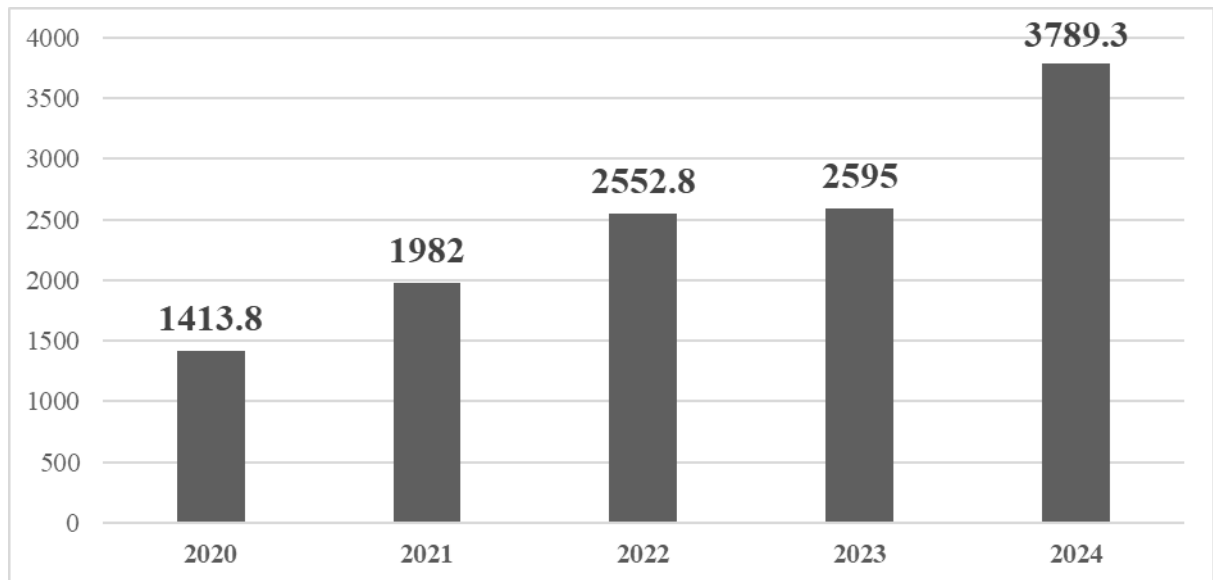


Рисунок 2.6 – Динаміка обсягів нерозподіленого прибутку ПП «Агрохім» у 2020-2024 роках, тис. грн

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Агрохім»*

Далі, вважаємо за потрібне, здійснити аналіз динаміки поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги ПП «Агрохім» у 2020-2024 роках, результати якого візуально продемонстровано на рисунку 2.7. Як видно, у 2020 році обсяг поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги ПП «Агрохім» становив 4886,8 тис. грн, у 2021 році - 15735,4 тис. грн. Тоді як наприкінці 2022 року показник дещо знизився до значення 7412,0 тис. грн, у 2023 році склав 3648,3 тис. грн, а наприкінці 2024

року обсяг поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги ПП «Агрохім» склав 8248,5 тис. грн.

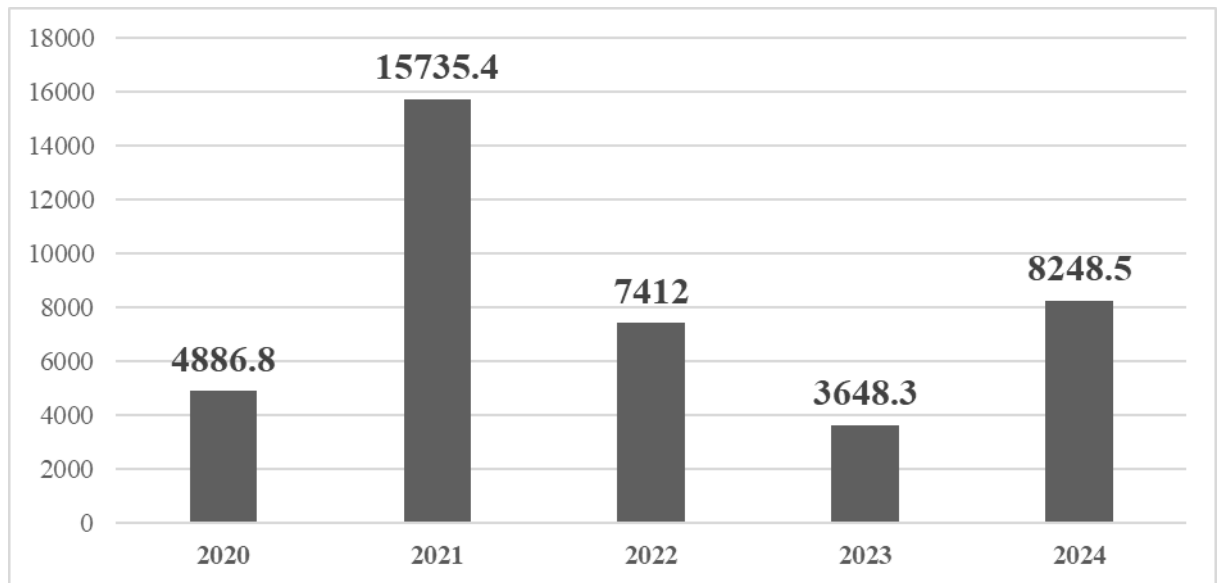


Рисунок 2.7 – Динаміка обсягів поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги ПП «Агрохім» у 2020-2024 роках, тис. грн

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Агрохім»*

Таким чином, аналізуючи вищенаведену інформацію щодо динаміки активів та пасивів балансу ПП «Агрохім» доречно стверджувати про зниження обсягів господарської діяльності досліджуваного підприємства, що може слугувати підтвердженням зниження її результативності.

Далі, вважаємо за доцільне, дослідити більш детально динаміку ключових фінансово-економічних показників діяльності ПП «Агрохім» у 2020-2024 роках, які узагальнено варто подати у вигляді таблиці 2.3.

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 даний 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 році відбулося незначне

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 тимчасове зниження в 2023 році, підприємство продемонструвало здатність відновлювати обсяги реалізації та нарощувати ринкову присутність.

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

| Стаття   | Роки    |          |          |         |          | Відхилення<br>(абсолютне),<br>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    | Збільш.<br>в 217 разів                      |
| Разом доходи (2000+2120+2240)                                  | 80898,7 | 107082,8 | 115879,5 | 108258  | 125987.7 | 1.56  |
| 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       | 0        | Зменш.<br>в 6 тис. разів                    |
| 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 на основі фінансової звітності ПП «Агрохім»

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 рази (коефіцієнт 1,56).

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 рази (коефіцієнт 1,57) (рис. 2.8). Така випереджальна динаміка собівартості щодо темпів приросту доходу потенційно може тиснути на рівень рентабельності, однак компенсується оптимізацією інших складових витрат.

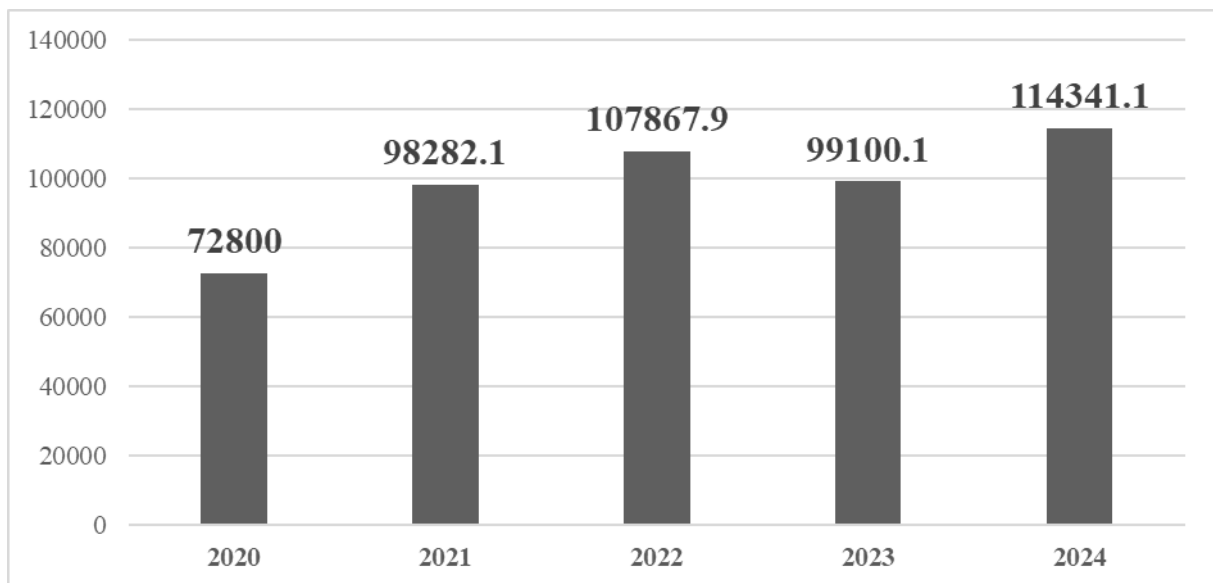


Рисунок 2.8 – Динаміка собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ПП «Агрохім» у 2020-2024 роках, тис. грн

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Агрохім»*

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, тобто 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 даний показник 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 рази (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 2,86), що є логічним наслідком нарощення бази, що оподатковується.

Ключовим узагальнюючим показником є чистий прибуток підприємства. За досліджуваний період він 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 рази (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.

Узагальнюючи отримані розрахункові результати, слід зазначити, що у 2020-2024 роки ПП «Агрохім» загалом зберігало достатній рівень поточної платоспроможності, фінансової стійкості та демонструвало позитивну динаміку прибутковості реалізації. Так, коефіцієнт загальної ліквідності протягом досліджуваного періоду залишався вищим за одиницю, що свідчить

про здатність підприємства покривати поточні зобов'язання оборотними активами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Результати розрахунку коефіцієнта загальної ліквідності ПП «Агрохім» за 2020-2024 роки

| Показник                         | Роки    |         |         |         |         | Відхилення<br>(абсолютне),<br>2024/2020 рр. |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---|
|                                  | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    |   |
| Оборотні активи, тис. грн        | 50333,5 | 39571,1 | 43907,6 | 30292,3 | 41789,2 | 0,8302                                      |
| Поточні зобов'язання, тис. грн   | 15889,5 | 17035,4 | 19412   | 4648,3  | 15986   | 1,0060                                      |
| Коефіцієнт загальної ліквідності | 3,1677  | 2,3229  | 2,2619  | 6,5169  | 2,6141  | ×   |

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Агрохім»*

Отже, у 2020 році значення коефіцієнта загальної ліквідності становило 3,1677, у 2021-2022 роках спостерігалось зниження до 2,3229-2,2619, що було обумовлено скороченням обсягу оборотних активів на тлі зростання поточних зобов'язань.

У 2023 році відбулося різке підвищення коефіцієнта до 6,5169, що пояснюється насамперед суттєвим зменшенням поточних зобов'язань (до 4648,3 тис. грн) при одночасному зменшенні оборотних активів, тобто зростання показника було досягнуто переважно за рахунок скорочення короткострокової заборгованості. У 2024 році коефіцієнт загальної ліквідності повернувся до більш збалансованого рівня 2,6141, що вказує на збереження достатнього запасу ліквідності, хоча порівняно з 2020 роком обсяг оборотних активів зменшився, а поточні зобов'язання залишилися майже на тому самому рівні.

Паралельно аналіз коефіцієнта фінансової автономії засвідчив, що підприємство в цілому зберігало домінування власного капіталу у структурі джерел фінансування, що є ознакою достатньої фінансової незалежності та меншої залежності від зовнішніх кредиторів (табл. 2.5). У 2020 році коефіцієнт автономії становив 0,7027, однак у 2021-2022 роках коефіцієнт знизився до 0,5900-0,5823 унаслідок скорочення власного капіталу та змін у структурі пасивів балансу.

У 2023 році показник зріс до 0,8582, що відображає посилення ролі власних джерел фінансування, водночас таке зростання відбувалося на фоні зменшення загального підсумку пасиву, тобто певного «стиснення» масштабів балансу. У 2024 році коефіцієнт автономії знизився до 0,6472, однак залишився на достатньо високому рівні, підтверджуючи загалом прийнятну фінансову стійкість підприємства.

Таблиця 2.5 – Результати розрахунку коефіцієнта фінансової автономії ПП «Агрохім» за 2020-2024 роки

| Показник                             | Роки    |         |         |         |         | Відхилення<br>(абсолютне),<br>2024/2020 рр. |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---|
|                                      | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    |   |
| Власний капітал, тис. грн            | 37554,3 | 24512,6 | 27064,8 | 28126,2 | 29320,5 | 0,7807                                      |
| Підсумок пасиву балансу,<br>тис. грн | 53443,8 | 41548   | 46476,8 | 32774,5 | 45306,5 | 0,8477                                      |
| Коефіцієнт фінансової<br>автономії   | 0,7027  | 0,5900  | 0,5823  | 0,8582  | 0,6472  | ×   |

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Агрохім»*

Водночас результати розрахунку коефіцієнта рентабельності реалізації продукції свідчать про послідовне підвищення ефективності основної діяльності ПП «Агрохім». У 2020 році рентабельність реалізації становила 0,0175, у 2021 році - 0,0185, у 2022 році - 0,0220, у 2023 році - 0,0240, а у 2024 році зросла до 0,0321 (табл. 2.6).

Така тенденція пояснюється тим, що чистий прибуток підприємства за період зріс швидшими темпами, ніж чистий дохід від реалізації: з 1413,8 тис. грн у 2020 році до 4039,3 тис. грн у 2024 році, тоді як дохід від реалізації збільшився з 80898,7 тис. грн до 125770,2 тис. грн.

Отже, підприємство не лише нарощувало обсяги продажів, а й підвищувало якість фінансового результату, що може свідчити про поліпшення цінової та збутової політики, оптимізацію витрат і загальне посилення результативності комерційної діяльності.

Таким чином, сукупність розрахованих показників дозволяє зробити висновок, що ПП «Агрохім» у 2020-2024 роках характеризувалося достатнім

рівнем ліквідності та фінансової автономії, а також сталою тенденцією до зростання рентабельності реалізації.

Таблиця 2.6 – Результати розрахунку коефіцієнта рентабельності реалізації продукції ПП «Агрохім» за 2020-2024 роки

| Показник   | Роки    |          |          |        |          | Відхилення<br>(абсолютне),<br>2024/2020 рр. |
|--|---------|----------|----------|--------|----------|---|
|  | 2020    | 2021     | 2022     | 2023   | 2024     |   |
| Чистий прибуток, тис. грн  | 1413,8  | 1982     | 2552,8   | 2595   | 4039.3   | 2,8571                                      |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 80898,7 | 107082,8 | 115879,5 | 108189 | 125770.2 | 1,5547                                      |
| Коефіцієнт рентабельності реалізації                                     | 0,0175  | 0,0185   | 0,0220   | 0,0240 | 0,0321   | ×   |

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПП «Агрохім»*

Разом із тим різкі коливання окремих коефіцієнтів у 2023 році свідчать про суттєві зміни у структурі короткострокових зобов'язань, що потребує посилення системності управління оборотним капіталом і зобов'язаннями з метою підтримання стабільної фінансової рівноваги та забезпечення прогнозованості фінансових результатів у наступних періодах.

### 2.3. Діагностика та оцінка конкурентних позицій ПП «Агрохім»

Оцінка конкурентних позицій підприємства є ключовим елементом стратегічного аналізу, оскільки дозволяє визначити реальне місце суб'єкта господарювання в галузевому середовищі, рівень його конкурентоспроможності та потенціал подальшого розвитку.

Для ПП «Агрохім», що здійснює діяльність на ринку агрохімічної продукції та супровідних технологічних рішень для аграрного сектору, конкурентні позиції формуються під впливом як цінових і продуктових параметрів, так і нефінансових чинників, зокрема якості сервісу, консультаційної підтримки, репутації та стабільності партнерських відносин.

Ринок агрохімічної продукції в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, що зумовлено наявністю як великих національних

дистриб'юторів, так і спеціалізованих компаній, орієнтованих на окремі продуктові ніші (добрива, біостимулятори, засоби захисту рослин). У межах даного конкурентного поля ПП «Агрохім» функціонує поряд із такими основними конкурентами як:

– ТОВ «Агросем», яке являє собою один із провідних українських дистриб'юторів агрохімічної продукції, який пропонує інтегровані технологічні рішення для агробізнесу та активно розвиває консультаційний і сервісний напрям.

– Тімас AGRO Ukraine - компанія з чіткою спеціалізацією на інноваційних рішеннях у сфері живлення рослин, мікродобривах і біостимуляторах, що забезпечує їй конкурентні переваги у високотехнологічному сегменті ринку.

– «Агрохім-Партнер» - вітчизняний постачальник агрохімічної продукції, орієнтований на класичний асортимент засобів захисту рослин і технологічний супровід фермерських господарств.

– «Агрохімпром» - компанія, що працює переважно в сегменті гуртових поставок агрохімічної продукції та безпосередньо конкурує з ПП «Агрохім» за корпоративних і середніх аграрних клієнтів.

Таким чином, конкурентне середовище ПП «Агрохім» є багатовимірним і включає як універсальних дистриб'юторів, так і вузькоспеціалізованих гравців.

Для прикладної діагностики конкурентних позицій доцільно застосувати метод бенчмаркінгу за ключовими факторами успіху. До таких факторів у сфері агрохімічного бізнесу віднесено: широта та оновлюваність асортименту; конкурентність цінової політики; рівень консультаційно-технологічного супроводу; надійність і швидкість логістики; гнучкість комерційних умов, репутація та довіра клієнтів.

Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою, де 5 балів відповідає найкращій позиції серед конкурентів (табл. 2.7).

Результати порівняльного аналізу свідчать, що ПП «Агрохім» займає стійку середню конкурентну позицію, поступаючись лідерством компанії «Агросем», але випереджаючи низку вузькоспеціалізованих і гуртово-орієнтованих конкурентів.

Таблиця 2.7 – Порівняльна оцінка конкурентних позицій підприємств ПП «Агрохім»

| Назва              | Асортимент | Цінова політика | Консультаційний супровід | Логістика | Гнучкість умов | Репутація | Інтегральна оцінка |
|--------------------|------------|-----------------|--------------------------|-----------|----------------|-----------|--------------------|
| ПП «Агрохім»       | 4          | 4               | 4                        | 4         | 4              | 4         | 24                 |
| Агросем            | 5          | 3               | 5                        | 5         | 4              | 5         | 27                 |
| Тімас AGRO Ukraine | 3          | 3               | 5                        | 4         | 3              | 5         | 23                 |
| Агрохім-Партнер    | 3          | 4               | 3                        | 3         | 3              | 3         | 19                 |
| Агрохімпром        | 4          | 5               | 2                        | 4         | 3              | 3         | 21                 |

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємств*

Сильними сторонами ПП «Агрохім» є збалансованість асортименту, стабільна логістика, достатньо високий рівень консультаційного супроводу та гнучкість у роботі з клієнтами. Водночас підприємство не має яскраво вираженої диференціації за інноваційністю, як Тімас AGRO Ukraine, або за масштабом і комплексністю технологічних рішень, як «Агросем».

Конкурентна позиція ПП «Агрохім» може бути охарактеризована як позиція «надійного регіонального партнера», що орієнтується на довгострокову співпрацю з агровиробниками, індивідуальний підхід та стабільність поставок. У поточних умовах воєнної та економічної нестабільності така модель має значний потенціал утримання клієнтської бази, однак потребує подальшого розвитку для нарощування ринкової частки.

Проведена діагностика та оцінка конкурентних позицій ПП «Агрохім» дозволила комплексно охарактеризувати його місце в конкурентному середовищі ринку агрохімічної продукції та технологічного супроводу аграрного виробництва.

Отримані результати свідчать, що підприємство функціонує в умовах високої інтенсивності конкурентної боротьби, яка зумовлюється присутністю

як потужних національних дистриб'юторів з розвинутими сервісними та інноваційними компонентами бізнес-моделі, так і спеціалізованих компаній, орієнтованих на окремі сегменти аграрного ринку.

За результатами порівняльного аналізу за ключовими факторами успіху ПП «Агрохім» займає стійку середню конкурентну позицію, що характеризується збалансованістю основних параметрів діяльності: асортиментної політики, цінових умов, логістичної надійності та рівня консультаційного супроводу клієнтів. На відміну від компаній-лідерів, які мають виражену спеціалізацію або масштабні інтегровані рішення (зокрема ТОВ «Агросем» та Timac AGRO Ukraine), ПП «Агрохім» реалізує модель універсального регіонального партнера, орієнтованого на довгострокову співпрацю, індивідуальний підхід до агровиробників та стабільність виконання договірних зобов'язань.

Водночас діагностика виявила низку структурних обмежень конкурентоспроможності підприємства, серед яких недостатня диференціація асортименту за інноваційною складовою, обмежена впізнаваність бренду поза основним регіоном діяльності та недостатнє використання цифрових інструментів комунікації й сервісної підтримки клієнтів.

За умови збереження поточної бізнес-моделі зазначені чинники можуть стримувати зростання ринкової частки та знижувати адаптивність підприємства до посилення конкуренції й технологічних змін у галузі. Разом з тим результати аналізу підтверджують наявність у ПП «Агрохім» значного потенціалу для зміцнення конкурентних позицій, насамперед за рахунок розвитку консультаційно-технологічної складової, впровадження елементів сервісної та цифрової диференціації, а також підвищення системності роботи з клієнтською лояльністю.

Реалізація зазначених напрямів дозволить підприємству перейти від позиції «стійкого послідовника» до активного конкурентного гравця у своєму сегменті, зберігаючи при цьому фінансову стабільність і керованість ризиків.

Таким чином, отримані результати оцінки конкурентних позицій ПП «Агрохім» створюють аналітичне підґрунтя для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення конкурентної стратегії підприємства, що буде розглянуто в наступному розділі кваліфікаційної роботи, присвяченому розробці напрямів підвищення ефективності та конкурентоспроможності діяльності підприємства.

Крім того, з урахуванням отриманих результатів доцільно зазначити, що систематичний моніторинг конкурентного середовища та регулярне оновлення інструментів оцінювання конкурентоспроможності мають стати невід'ємною складовою управлінської практики ПП «Агрохім», що, у свою чергу, дозволить підприємству своєчасно ідентифікувати зміни в поведінці конкурентів і споживачів, а також оперативно коригувати комерційні та маркетингові рішення. У довгостроковій перспективі такий підхід сприятиме підвищенню стратегічної гнучкості підприємства й забезпеченню його стійкого розвитку в умовах посилення ринкової конкуренції.

РОЗДІЛ 3  
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ  
УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА  
НА РИНКУ АГРОХІМІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

**3.1. Обґрунтування конкурентної стратегії розвитку ТОВ «Агрохім» на ринку агрохімічної продукції**

Розроблення конкурентної стратегії ПП «Агрохім» як торговельно-сервісного підприємства, що забезпечує агровиробників посівним матеріалом, засобами захисту рослин, добривами та спеціалізованою сільськогосподарською технікою, є ключовою передумовою підвищення ефективності його функціонування в умовах ринкової турбулентності. Підприємство діє на перетині внутрішнього аграрного ринку та глобальних ланцюгів постачання, представляючи продукцію провідних міжнародних та українських виробників і поєднуючи товарну, сервісну й консультаційну складові діяльності.

За таких умов стратегія конкуренції має бути орієнтована не лише на збереження вже досягнутих позицій, а й на системне формування й підтримку стійких конкурентних переваг на основі інноваційності, клієнтоорієнтованості та високого рівня адаптивності до змін зовнішнього середовища.

В умовах глибокої структурної трансформації аграрного сектору, посилення впливу воєнних ризиків, логістичних обмежень, цінової волатильності на аграрну продукцію та ресурси, а також посилення регуляторних вимог до обігу пестицидів та агрохімікатів, процес стратегічного управління ПП «Агрохім» суттєво ускладнюється. Зростання інтенсивності конкуренції з боку інших постачальників ресурсів для рослинництва та постачальників техніки зумовлює необхідність збереження наявних і формування якісно нових конкурентних переваг, зокрема через

розширення спектра послуг (сервісне обслуговування, технологічний супровід), запровадження комплексних рішень «під ключ» (насіння, ЗЗР, добрива) та підвищення рівня технологічної експертизи підприємства.

Особливість ПП «Агрохім» полягає в тому, що підприємство виступає офіційним дистриб'ютором і дилером низки міжнародних брендів у сфері засобів захисту рослин, насіння та сільськогосподарської техніки (Mestaг, MaterMass, АІО, FALC, IMM, Dorez, AgrAlex, Opti-Sciences тощо), поєднуючи функції торговельного підприємства та технологічного партнера для агровиробників, що, в результаті, підвищує вимоги до стратегічного управління: з одного боку, підприємство має дотримуватися стандартів та політик глобальних партнерів, а з іншого – гнучко реагувати на запити українських сільгоспвиробників у конкретних регіонах, з урахуванням кліматичних, економічних та соціальних особливостей.

Успішне функціонування та розвиток ПП «Агрохім» вимагає науково обґрунтованого підходу до формування конкурентної стратегії, що враховує взаємодію внутрішніх можливостей підприємства та викликів зовнішнього середовища. Стратегія не може розглядатися як суто декларативний документ: процес її розробки повинен невід'ємно поєднуватися з продуманими механізмами реалізації, контролю та корегування. Для підприємства, яке працює з широкою номенклатурою товарів (посівний матеріал, ЗЗР, добрива, техніка) та надає комплекс послуг (сервіс, сушіння, протруювання насіння, впровадження обладнання), це означає необхідність системного узгодження товарної, цінової, збутової, сервісної та комунікаційної політики.

Доцільним для ПП «Агрохім» виступає застосування підприємницького підходу до стратегічного управління, характерного для інноваційно орієнтованих підприємств, навіть попри значний досвід роботи на ринку. Такий підхід базується на:

– оперативному виявленні та аналізі нових можливостей (нові продукти партнерів, поява актуальних технологічних рішень, зміни в попиті

агровиробників) із одночасним вилученням із портфеля безперспективних напрямів;

- критичній оцінці інноваційних ідей та концентрації ресурсів на обмеженій кількості стратегічних пріоритетів, наприклад, розвиток напрямів мобільних зерносушарок, сортувально-протруювальних комплексів, N-тестерів, точного висіву;

- органічному поєднанні стратегічного аналізу та практичних дій, коли стратегічні рішення негайно трансформуються у конкретні програми просування продуктів, сервісні пакети, навчальні заходи для клієнтів (Дні поля, демонстраційні посіви, технологічні семінари).

Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії ПП «Агрохім» доцільно розглядати як цілісну систему, що включає низку взаємопов'язаних етапів (рис. 3.1).

По-перше, формується місія та стратегічні цілі підприємства. Місія ПП «Агрохім», відображена на офіційному сайті підприємства («Завжди нові можливості для професіоналів»), акцентує увагу на надійності, своєчасності та творчому підході до створення умов для досягнення агровиробниками максимального урожаю та прибутку, що, в свою чергу, задає загальний вектор формування конкурентної стратегії, орієнтуючись на довгострокове партнерство з клієнтами, технологічне лідерство та підвищення економічної результативності агробізнесу.

По-друге, необхідним етапом виступає комплексне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «Агрохім» з подальшим прогнозуванням ключових тенденцій у середньостроковій перспективі. До зовнішніх факторів, які впливають на формування конкурентної стратегії, відносять:

- політико-правові умови (регулювання обігу ЗЗР, гармонізація стандартів із законодавством ЄС, митна та податкова політика, вимоги екологічної безпеки);

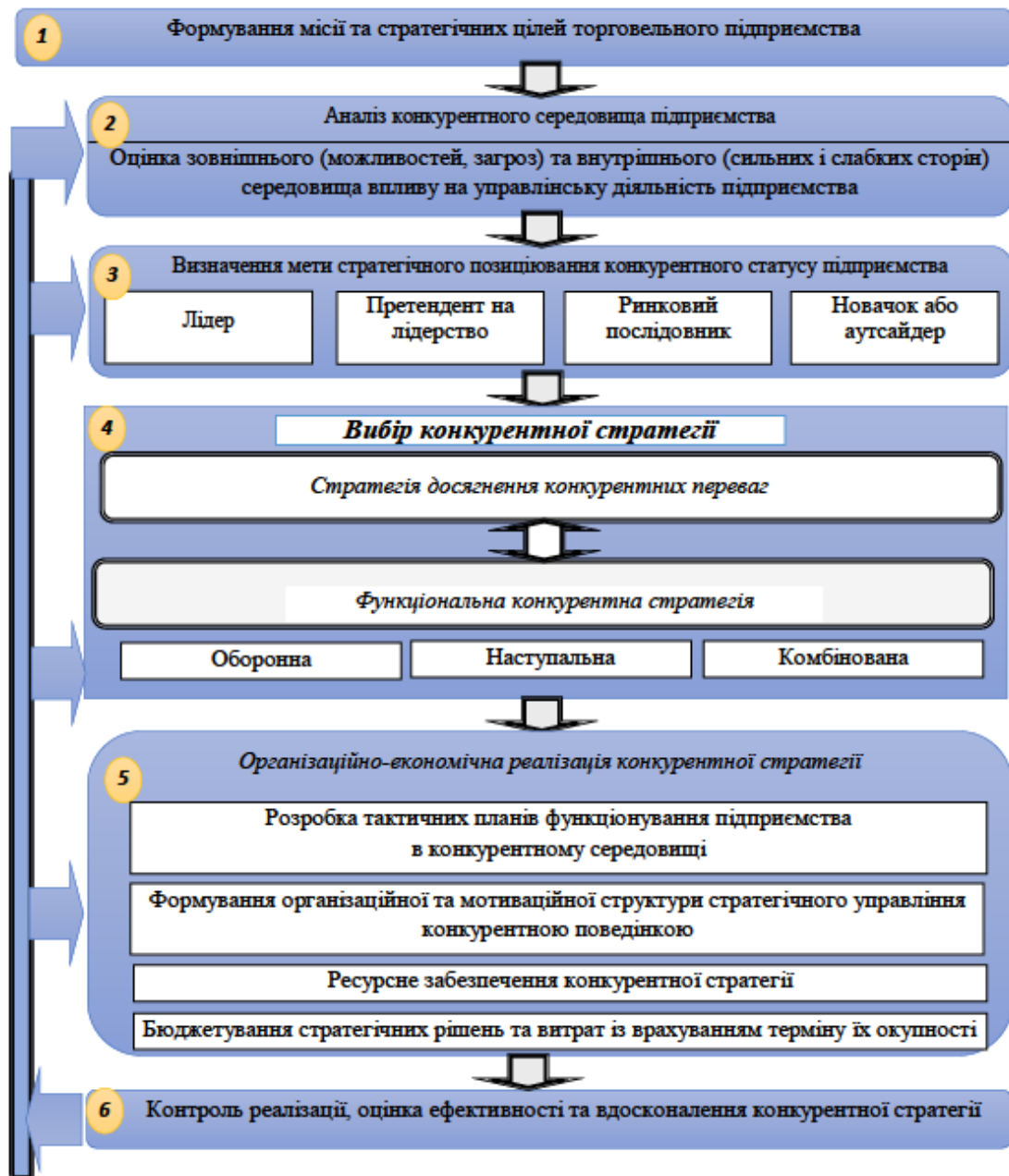


Рисунок 3.1 – Механізм розробки та реалізації конкурентної стратегії торговельного підприємства ПП «Агрохім»

Джерело: складено автором

– організаційно-економічні чинники (рівень платоспроможності агровиробників, доступ до кредитних ресурсів, коливання світових цін на зернові та олійні культури, вартість логістики);

– соціальні фактори (зміна ціннісних орієнтирів аграріїв, зростання попиту на екологічно безпечні технології та продукцію, дефіцит кваліфікованих кадрів у сільському господарстві);

– стан комунікаційної та інженерної інфраструктури (транспортна доступність, стан складських потужностей, цифрова інфраструктура, можливості віддаленої підтримки клієнтів).

Не менш важливим виступає й внутрішній аналіз ПП «Агрохім», який охоплює оцінку товарного портфеля (посівний матеріал провідних брендів, сучасні ЗЗР, комплекс добрив, лінійка техніки для обробітку ґрунту, посіву, сушіння, протруювання, внесення добрив), ресурсного потенціалу (кадрового, фінансового, логістичного, інформаційного), організаційної структури та якості менеджменту, ефективності системи сервісного обслуговування та післяпродажної підтримки, а також репутаційного капіталу підприємства в регіоні.

По-третє, на основі результатів діагностики зовнішнього й внутрішнього середовища визначається стратегічна конкурентна мета ПП «Агрохім», яка має бути узгоджена з корпоративними орієнтирами та місією. Для підприємства такого типу стратегічна мета може формулюватися як закріплення статусу одного з провідних постачальників комплексних рішень для рослинництва в центральних областях України, підвищення частки ринку в окремих продуктових сегментах (насіння кукурудзи й соняшнику, мобільні сушарки, протруювальні комплекси тощо) і зміцнення позицій на ринку сервісних послуг (сушіння, протруювання, сервіс техніки).

По-четверте, здійснюється аналіз стратегічних альтернатив та формується власне конкурентна стратегія. Для ПП «Агрохім» доцільно розглядати поєднання декількох базових стратегій досягнення конкурентних переваг:

– елементи стратегії лідерства за витратами (оптимізація логістики, раціональне управління складськими запасами, ефективна взаємодія з постачальниками, що дозволяє формувати конкурентоспроможні цінові пропозиції);

– стратегія диференціації (надання не лише товару, а й комплексного технологічного супроводу, індивідуальний підбір гібридів, систем живлення

та захисту з урахуванням ґрунтово-кліматичних умов і виробничого потенціалу клієнта; організація Днів поля, демонстраційних посівів, навчальних заходів);

– стратегія фокусування (поглиблена спеціалізація на потребах конкретних регіонів та груп клієнтів – середніх і великих агропідприємств, фермерських господарств, що реалізують інтенсивні технології вирощування сільгоспкультур).

По-п'яте, проводиться організаційно-економічна реалізація обраної стратегії, яка передбачає деталізацію стратегічних орієнтирів у вигляді тактичних програм і проектів.

У випадку ПП «Агрохім» це може включати розроблення програм просування окремих продуктових ліній (мобільні зерносушарки, сортувально-протруювальні комплекси DOREZ, сівалки MaterMass), маркетингові кампанії із залученням цифрових каналів, формування системи сервісних пакетів, розширення мережі сервісних інженерів, інвестування у власну матеріально-технічну базу та центр демонстраційних посівів.

Система цілей ПП «Агрохім» як торговельно-сервісного підприємства охоплює як економічні, так і соціальні орієнтири. До економічних цілей належать збільшення товарообігу за основними групами продукції (насіння, ЗЗР, добрива, техніка), підвищення швидкості оборотності товарних запасів, зростання рентабельності операційної діяльності, диверсифікація джерел доходу за рахунок послуг. Соціальні цілі пов'язані із забезпеченням сталого розвитку клієнтів (впровадження екологічно безпечних технологій, підвищення врожайності та якості продукції), підвищенням рівня знань аграріїв щодо ризиків неправильного застосування агрохімікатів, формуванням безпечних умов праці та професійного розвитку персоналу, а також реалізацією принципів корпоративної соціальної відповідальності, задекларованих підприємством.

Формування «дерева цілей» для ПП «Агрохім» дає змогу структурувати стратегічні завдання за рівнями - від корпоративних до

функціональних і операційних. Так, до цілей вищого рівня відносять закріплення позицій на ключових регіональних ринках та формування іміджу технологічного лідера. На рівні функціональних підсистем окреслюються цілі маркетингу (зростання частки ринку, підвищення впізнаваності бренду, розвиток digital-каналів), збуту (розширення клієнтської бази, підвищення лояльності існуючих клієнтів), логістики (скорочення термінів постачання, оптимізація складських витрат), сервісу (збільшення кількості сервісних контрактів, скорочення часу реагування на звернення клієнтів), фінансів (забезпечення ліквідності, контроль дебіторської заборгованості).

Важливим інструментом реалізації конкурентної стратегії ПП «Агрохім» виступає розвиток цифрового маркетингу та електронних каналів комунікації. Наявність структурованого веб-сайту з каталогом товарів, описом послуг, новинами, технологічними матеріалами та відео роботи техніки створює базу для комплексної digital-стратегії, що включає: пошукову оптимізацію (SEO) для ключових запитів агровиробників; контент-маркетинг (публікації про технології вирощування, способи підвищення рентабельності, огляди новинок техніки); використання електронних розсилок; просування в соціальних мережах; онлайн-консультації та форми зворотного зв'язку для оперативного контакту з клієнтами.

Для компанії, що пропонує складні технічні рішення, цифрові канали є не лише засобом просування, а й інструментом формування довіри та репутаційного капіталу.

З огляду на специфіку аграрного ринку, доцільним для ПП «Агрохім» є впровадження комбінованої конкурентної стратегії, яка поєднує елементи оборонної та наступальної. Оборонна компонента пов'язана із захистом існуючої клієнтської бази, збереженням досягнутих ринкових позицій, зниженою чутливістю до дій конкурентів через підвищення якості сервісу, персоналізовану роботу з ключовими клієнтами, розширення програм лояльності. Наступальна складова спрямована на освоєння нових ринкових сегментів (наприклад, розширення географії поставок мобільних сушарок,

вихід у ніші точного землеробства й моніторингу стану посівів за допомогою N-тестерів та приладів для вимірювання хлорофілу), запровадження інноваційних продуктів партнерів на українському ринку, участь у спеціалізованих виставках та демонстраційних заходах.

На етапі організаційно-економічної реалізації конкурентної стратегії ПП «Агрохім» необхідним є розроблення комплексних програм дій із чітко визначеними термінами виконання, ресурсним забезпеченням та очікуваними результатами. Це охоплює: бюджетування маркетингових заходів; планування інвестицій у розширення складської та сервісної інфраструктури; підготовку персоналу (навчання менеджерів із продажу, сервісних інженерів, технологів); модернізацію інформаційних систем управління; інтеграцію аналітичних інструментів для моніторингу продажів, маржинальності й поведінки клієнтів. Важливо, щоб стратегічні цілі транслювалися у зрозумілі для працівників показники діяльності й були підкріплені системою мотивації.

Заключним, але не менш важливим етапом є контроль реалізації та оцінка ефективності конкурентної стратегії. Для ПП «Агрохім» доцільно формувати систему ключових показників ефективності (KPI), що охоплюють фінансові, маркетингові, операційні та сервісні аспекти: динаміка виручки за продуктовими групами, рентабельність, частка ринку в основних сегментах, рівень задоволеності клієнтів, частота повторних закупівель, середній чек, час обробки замовлень, кількість рекламаций тощо. На основі регулярного моніторингу цих показників здійснюється корегування стратегічних і тактичних рішень з урахуванням змін конкурентного середовища, технологічних тенденцій і потреб клієнтів.

Отже, розроблення та реалізація конкурентної стратегії ПП «Агрохім» має розглядатися як безперервний, динамічний процес, що інтегрує стратегічне бачення розвитку підприємства, глибокий аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища, формування збалансованої системи цілей, вибір адекватного поєднання базових і функціональних стратегій, організаційно-економічну підтримку їх реалізації та розвинену систему контролю й

корегування. За умови послідовного виконання цих етапів ПП «Агрохім» здатне не лише зберегти, а й суттєво посилити свій конкурентний статус на ринку ресурсного забезпечення аграрного сектору, виступаючи для агровиробників надійним партнером у досягненні високих виробничих та фінансових результатів.

### **3.2. Формування організаційно-економічного механізму управління товарооборотом ТОВ «Агрохім»**

Світові тенденції розвитку торгівлі, зокрема у сфері обігу ресурсів для аграрного виробництва, зумовлюють посилення вимог до українських компаній, що спеціалізуються на дистрибуції засобів виробництва для аграрного сектору.

Для підприємств типу ТОВ «Агрохім», які здійснюють реалізацію мінеральних і органо-мінеральних добрив, засобів захисту рослин, посівного матеріалу, мікродобрив, мікробіологічних препаратів і пов'язаних сервісів, ключовим завданням стає не лише забезпечення безперервності постачання продукції, а й формування стійких конкурентних переваг через ефективне управління товарооборотом, клієнтськими відносинами та сервісною складовою діяльності. В умовах повномасштабної війни, валютної та цінової волатильності, зміни регуляторних вимог до обігу агрохімічної продукції, посилення екологічних обмежень і загального зниження платоспроможності агровиробників управління діяльністю таких підприємств відбувається в середовищі високої невизначеності.

Для ТОВ «Агрохім» це означає необхідність постійного прогнозування змін як з боку зовнішнього середовища (державна політика, ринкова кон'юнктура, поведінка конкурентів, стан логістичної інфраструктури), так і з боку внутрішніх процесів (управління запасами, логістика, кредитна політика, сервісна підтримка клієнтів). У таких умовах особливої актуальності набуває розробка адаптивного організаційно-економічного

механізму управління товарооборотом, який би відповідав специфіці функціонування підприємства з торгівлі агрохімічною продукцією, враховував реальні ресурсні обмеження та інтегрувався у загальну стратегію сталого розвитку компанії та її партнерів-фермерів.

Організаційно-економічний механізм управління підприємством доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, що охоплює сукупність економічних важелів, методів і інструментів, організаційних структур, процедур прийняття рішень і форм координації діяльності, які забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей суб'єкта господарювання.

У контексті ТОВ «Агрохім» та подібних торговельно-дистрибуційних підприємств агрохімічного профілю такий механізм виступає комплексною системою впливу на формування, планування, реалізацію й контроль товарообороту за всіма основними товарними групами (добрива, засоби захисту рослин, посівний матеріал, біопрепарати тощо), а також на супутні сервісні продукти - агрономічну, юридичну, бухгалтерську, технічну підтримку клієнтів.

Організаційна складова механізму охоплює побудову структури управління, розподіл повноважень між комерційним, логістичним, фінансовим, маркетинговим і сервісним підрозділами, регламентацію бізнес-процесів закупівель, зберігання, транспортування, продажу, післяпродажного супроводу, управління дебіторською заборгованістю. Економічна складова включає систему ціноутворення, знижок і бонусних програм, кредитних умов для клієнтів, механізмів бюджетування та планування товарообороту, оцінювання рентабельності окремих товарних груп і клієнтських сегментів, управління ризиками та фінансовими потоками.

Специфіка функціонування ТОВ «Агрохім» як підприємства, орієнтованого переважно на сегмент B2B, визначається тим, що основними споживачами є фермерські господарства, агрохолдинги та інші аграрні підприємства, для яких агрохімічна продукція є критично важливим

виробничим ресурсом. Це зумовлює сезонність попиту та концентрацію продажів у визначені періоди року, що робить надзвичайно важливими точне планування запасів і логістики. Висока вартість товарної номенклатури, значна частка імпортованих компонентів, чутливість до валютних коливань та відстрочених умов оплати з боку клієнтів підвищують цінові та кредитні ризики.

Діяльність у сфері обігу пестицидів і агрохімікатів додатково обмежується регуляторними вимогами щодо ліцензування, умов зберігання, транспортування та маркування. На відміну від класичного роздрібу, у цьому сегменті критичною є потреба в професійному консультуванні клієнтів: ефективність використання продукції безпосередньо залежить від технології вирощування, типу ґрунтів, системи захисту рослин, погодних умов. Саме тому ТОВ «Агрохім» змушене доповнювати товарну пропозицію системою сервісних послуг, які підвищують цінність співпраці для агровиробників і, відповідно, впливають на структуру та стабільність товарообороту.

Головною стратегічною метою організаційно-економічного механізму управління товарооборотом ТОВ «Агрохім», схематичне відображення якого подано на рисунку 3.2, є забезпечення збалансованого зростання обсягів реалізації при збереженні оптимальної структури товарних ресурсів та прийняттого рівня ризиків, що уможливорює, з одного боку, надання агровиробникам стабільного доступу до якісних засобів виробництва за конкурентними цінами, а з іншого - гарантує стійку прибутковість і фінансову стабільність самого підприємства.

Важливим є також внесок у досягнення цілей сталого розвитку аграрного сектору - раціональне використання ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля, підвищення продуктивності та якості врожаю.

Зазначена стратегічна мета конкретизується у системі завдань, пов'язаних із визначенням цільових обсягів і структури товарообороту за товарними групами, культурами, регіонами та клієнтськими сегментами;

розробленням асортиментної політики з урахуванням потреб фермерів, наявності товарів-замінників і тенденцій до екологізації агровиробництва; формуванням цінової й знижкової політики, орієнтованої на довгострокове партнерство; оптимізацією ресурсного потенціалу - складської, транспортної, фінансової та інформаційної інфраструктури; управлінням кредитними ризиками й дебіторською заборгованістю; інтеграцією сервісних послуг у загальну логіку формування й підтримання товарообороту

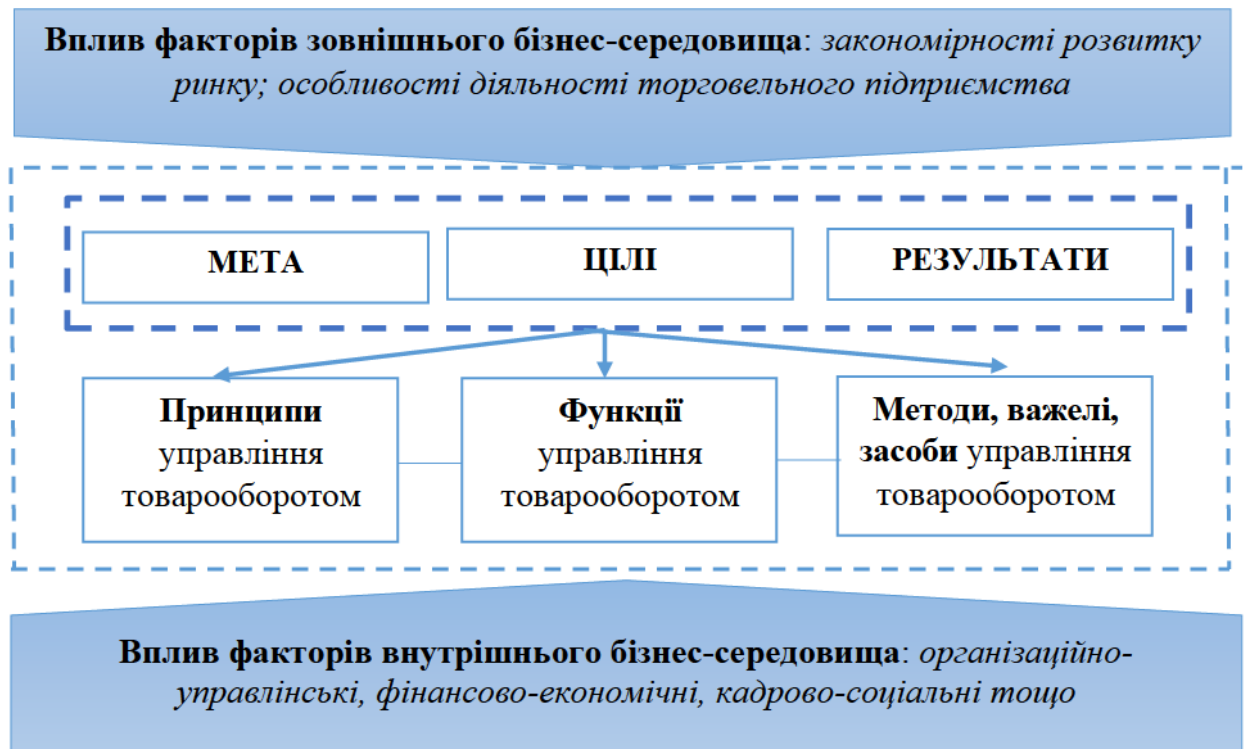


Рисунок 3.2 – Організаційно-економічний механізм управління товарооборотом ПП «Агрохім»

*Джерело: складено автором*

Формування ефективного механізму управління товарооборотом спирається на низку принципів, дотримання яких забезпечує узгодженість цілей, інструментів і результатів.

Принцип цілеспрямованості передбачає, що всі управлінські рішення щодо структури асортименту, обсягів закупівель і реалізації, каналів збуту та форматів взаємодії з клієнтами підпорядковуються стратегічним орієнтирам розвитку компанії й партнерської мережі фермерів.

Принцип наукової обґрунтованості означає побудову рішень на основі системного аналізу ринку та внутрішніх показників, застосування економіко-математичних методів прогнозування попиту, моделювання сценаріїв цінової динаміки й рентабельності, використання сучасних аналітичних платформ.

Принцип комплексності вимагає охоплення всієї сукупності взаємопов'язаних елементів діяльності: закупівель, логістики, складської інфраструктури, продажів, маркетингу, фінансів, кадрового потенціалу, сервісних функцій та оцінювання кожної зміни з погляду її впливу на систему в цілому.

Принцип безперервності акцентує на циклічному характері процесів планування, реалізації й контролю товарообороту, що передбачає постійний моніторинг відхилень фактичних показників від планових і коригування дій. Принцип клієнтоорієнтованості зумовлює формування структури товарообороту, виходячи із реальних потреб агровиробників, специфіки їхніх господарств і технологічного рівня. Доповнює їх принцип екологічної й соціальної відповідальності, який передбачає пріоритетність технологічних рішень, що сприяють збереженню родючості ґрунтів, зниженню негативного впливу на довкілля і зміцненню продовольчої безпеки.

Практична реалізація зазначених принципів відбувається через використання відповідного інструментарію.

Економічні методи включають планово-нормативні розрахунки потреб у товарних ресурсах на основі площ посівів і технологій вирощування культур, бюджетування продажів і витрат, розрахунок маржинального доходу за товарними групами й сегментами клієнтів, формування системи знижок, бонусів і диференційованих умов відстрочення платежу, а також застосування статистичного й факторного аналізу показників товарообороту, обіговості запасів та фінансових результатів.

Соціально-психологічні методи пов'язані з формуванням ефективної системи мотивації персоналу, передусім торгових представників і агрономів-консультантів, розвитком корпоративної культури сервісної орієнтації,

використанням інструментів комунікації з клієнтами - навчальних заходів, польових днів, вебінарів, персональних консультацій.

Адміністративні методи охоплюють регламентацію внутрішніх процедур планування, погодження цінових рішень, управління запасами, лімітування кредитних ризиків, чіткий розподіл функцій і повноважень між підрозділами, впровадження стандартів якості сервісу.

Нормативно-правові методи зосереджені на дотриманні вимог законодавства щодо обігу пестицидів і агрохімікатів, розробці збалансованих договірних умов із постачальниками та клієнтами, використанні страхових і гарантійних інструментів зниження ризиків невиконання зобов'язань. Розробляючи організаційно-економічний механізм управління товарооборотом, необхідно враховувати вплив зовнішніх чинників (рис. 3.4).



Рисунок 3.3 – Стратегічні підходи до управління товарооборотом  
ПІ «Агрохім»

*Джерело: складено автором*

До них належать конкурентні стратегії інших дистриб'юторів агрохімії та насіння, їхні цінові, асортиментні й сервісні політики; тенденції розвитку внутрішнього та глобального ринків агрохімічної продукції, зміни в структурі попиту на окремі групи добрив, біопрепарати й інноваційні засоби захисту рослин; життєвий цикл окремих продуктів і технологій, що зумовлює

потребу їх оновлення й ротації асортименту; державна аграрна й екологічна політика, яка визначає допустимість застосування окремих діючих речовин та стимулює впровадження інтегрованих систем захисту рослин; регіональні особливості, зокрема агрокліматичні умови, структуру посівних площ, рівень концентрації агробізнесу, логістичну доступність; загальний рівень економічного розвитку й платоспроможності агровиробників.

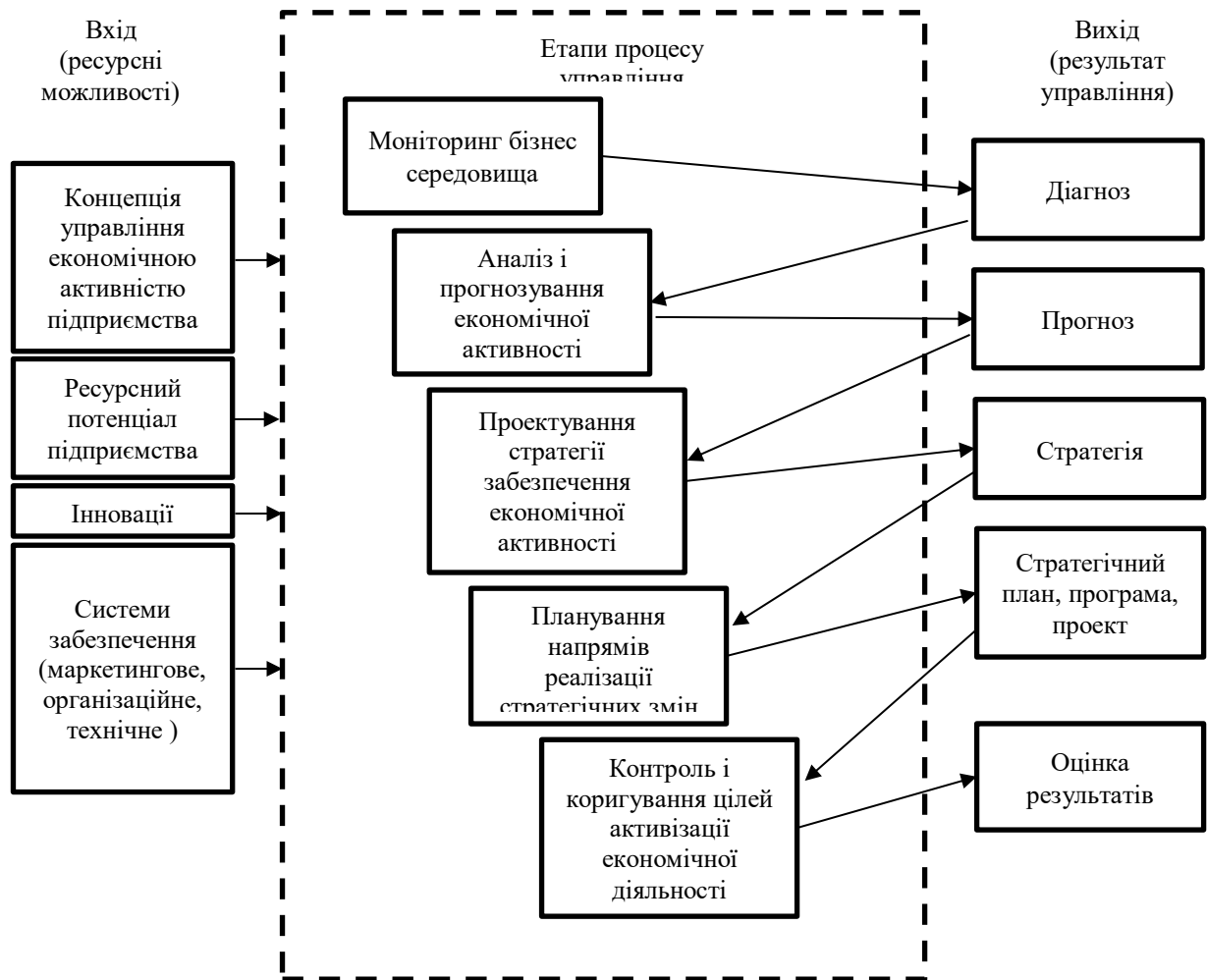


Рисунок 3.4 – Референтна модель процесу управління товарооборотом ПП «Агрохім»

Джерело: складено автором

Сукупність цих факторів формує як загрози (цінові шоки, регуляторні обмеження, логістичні розриви), так і можливості (впровадження інноваційних продуктів, розвиток нових сервісних напрямів, оптимізація каналів збуту).

З позицій процесного підходу управління товарооборотом ТОВ «Агрохім» доцільно трактувати як систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, що включають аналіз потреб клієнтів, планування закупівель, формування асортименту, логістику, реалізацію продукції та післяпродажний супровід

У цьому контексті дієвими є концепції Business Performance Management (BPM) та Balanced Scorecard (BSC). BPM забезпечує інтеграцію стратегічних цілей компанії із щоденними операційними процесами, створюючи замкнений цикл «планування - реалізація - вимірювання - аналіз - коригування» на основі використання інформаційних систем класу ERP, CRM і BI. BSC, у свою чергу, дозволяє побудувати збалансовану систему показників ефективності управління товарооборотом, які охоплюють фінансову перспективу (обсяг і структура товарообороту, рентабельність, обіговість запасів, стан дебіторської заборгованості), перспективу клієнтів (задоволеність сервісом, частка лояльних клієнтів, глибина співпраці), внутрішніх бізнес-процесів (швидкість і надійність виконання замовлень, логістичні витрати, якість консультацій), а також навчання та розвитку (підвищення кваліфікації персоналу, впровадження інноваційних продуктів, цифровізація управління) (рис. 3.5).

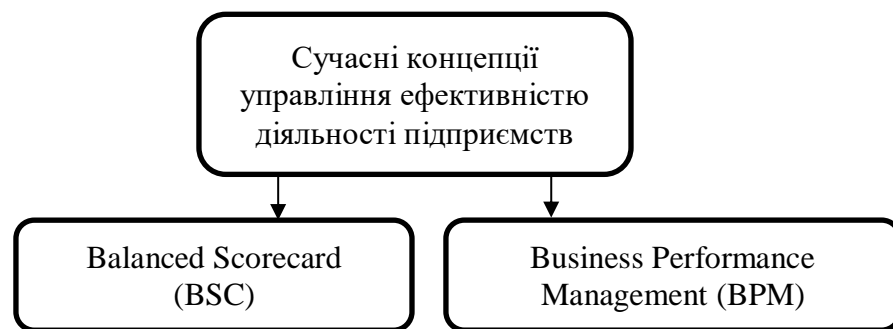


Рисунок 3.5 – Референтна модель процесу управління товарооборотом

*Джерело: складено автором*

Важливим напрямом удосконалення механізму управління товарооборотом є розвиток мультिकанальних продажів та інструментів електронної торгівлі.

Для ТОВ «Агрохім» це означає поєднання традиційних каналів збуту з використанням інтернет-порталу, галузевих електронних платформ, email-маркетингу, таргетованої реклами в мережі Інтернет, онлайн-консультацій та вебінарів для клієнтів. Така омніканальна модель забезпечує підвищення прозорості асортименту та цінових пропозицій, оперативність інформування фермерів, зниження транзакційних витрат і більш точне прогнозування попиту.

Окремого значення набуває етичний вимір управління товарооборотом. Для ТОВ «Агрохім» важливо будувати відносини з постачальниками та клієнтами на засадах доброчесної ділової практики, що передбачає справедливий розподіл ризиків, недопущення нав'язування не вигідних умов, прозорість договорів, інформування клієнтів щодо можливих ризиків застосування продукції й дотримання норм безпеки та екологічних вимог. Формування внутрішнього кодексу доброчесних практик, який регламентує стандарти поведінки персоналу під час укладення договорів, просування продукції та надання консультацій, знижує репутаційні ризики та виступає додатковою нематеріальною конкурентною перевагою.

Узагальнюючи, організаційно-економічний механізм управління товарооборотом ТОВ «Агрохім» доцільно розглядати як багаторівневу інтегровану систему, що поєднує організаційні структури, економічні інструменти, інформаційні технології, сервісні практики та етичні стандарти. Його результативність визначається здатністю підприємства послідовно орієнтуватися на стратегічні цілі й потреби клієнтів, використовувати науково обґрунтовані методи аналізу, забезпечувати комплексний і безперервний характер управління, інтегрувати сучасні управлінські концепції, розвивати мультиканальні моделі збуту та дотримуватися принципів екологічної й соціальної відповідальності.

Такий підхід дозволяє не лише підтримувати належний рівень ефективності господарської діяльності підприємства, а й сприяти сталому розвитку партнерської мережі фермерів і аграрного сектору в цілому.

## ВИСНОВКИ

В ході написання кваліфікаційної роботи обґрунтовано, що в умовах воєнно-економічної нестабільності та загострення конкуренції управління діяльністю торговельного підприємства має спиратися на антикризову гнучкість, безперервність товаропостачання, адаптацію бізнес-процесів до логістичних і ресурсних обмежень та посилення аналітичної підтримки управлінських рішень. Доведено, що конкурентоспроможність торговельного підприємства у сучасних умовах визначається не лише ціновими інструментами, а й рівнем операційної ефективності, клієнтоорієнтованості, цифровізації та здатністю до системного управління ризиками, які прямо впливають на стабільність результатів і ринкову репутацію.

У теоретичному розділі систематизовано підходи до управління діяльністю торговельного підприємства та уточнено, що ключовими об'єктами управлінського впливу виступають товарооборот, асортимент, логістика, сервіс, персонал і взаємодія з контрагентами, які в сукупності формують результативність та якість ринкової позиції підприємства.

Обґрунтовано доцільність застосування комплексного методичного інструментарію оцінювання ефективності управління, який поєднує аналіз економічних індикаторів результативності, діагностику конкурентних позицій та формування стратегічних рішень.

Охарактеризовано специфіку діяльності ПП «Агрохім» як торговельно-сервісного суб'єкта, що інтегрує товарну та сервісно-консультаційну складові й виконує роль професійного посередника між виробниками аграрних ресурсів і вітчизняними агровиробниками, що зумовлює підвищені вимоги до якості управління ланцюгами постачання, клієнтського сервісу та підтримки довгострокових партнерств.

Проведений аналіз діяльності ПП «Агрохім» у 2020-2024 роках засвідчив, що підприємство загалом характеризувалося достатнім рівнем ліквідності та фінансової автономії, а також демонструвало стійку тенденцію

до зростання рентабельності реалізації. Водночас виявлені різкі коливання окремих показників у 2023 році вказують на структурні зміни у короткострокових зобов'язаннях і зумовлюють потребу посилення системності управління оборотним капіталом та зобов'язаннями для підтримання фінансової рівноваги.

Діагностика конкурентного середовища та оцінка конкурентних позицій показали, що ПП «Агрохім» має збалансовану конкурентну позицію завдяки поєднанню параметрів асортиментної політики, цінових умов, логістичної надійності та консультаційного супроводу клієнтів. Разом із тим встановлено обмеження конкурентоспроможності: недостатня інноваційна диференціація асортименту, обмежена впізнаваність бренду поза базовим регіоном та недостатнє використання цифрових інструментів комунікації і сервісної підтримки. На підставі отриманих аналітичних результатів доведено доцільність переходу від переважно адаптаційної моделі реагування до проактивної конкурентної стратегії, що передбачає посилення ринкової присутності, розвиток сервісної складової, поглиблення партнерської взаємодії з агровиробниками та впровадження цифрових рішень у збуті й обслуговуванні клієнтів.

Узагальнено, що підвищення ефективності управління діяльністю підприємства має досягатися через балансування цілей зростання товарообороту з вимогами фінансової стійкості, керованості дебіторської заборгованості, оптимізації запасів і витрат обігу як ключових зон ризику в торговельно-дистрибуційних моделях.

Діагностика конкурентного середовища підтверджує необхідність переходу від фрагментарних управлінських рішень до цілісної конкурентної стратегії, орієнтованої на інноваційність, клієнтоорієнтованість та високий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища

Аргументовано, що стратегія розвитку для підприємства такого типу повинна враховувати його діяльність на перетині внутрішнього аграрного ринку та глобальних ланцюгів постачання, а отже передбачати

диверсифікацію постачальників/маршрутів, підсилення сервісних компонентів і стійкість операційної моделі Встановлено, що підвищення керованості товарообороту доцільно забезпечувати через організаційно-економічний механізм управління, який має інтегрований, багаторівневий характер і поєднує організаційні структури, економічні інструменти, ІТ-підтримку, сервісні практики й етичні стандарти

Підкреслено, що ефективність такого механізму визначається його здатністю орієнтувати управління на стратегічні цілі та потреби клієнтів, забезпечувати безперервність процесів, використовувати науково обґрунтовані методи аналізу та розвивати мультиканальні моделі збуту з урахуванням екологічної та соціальної відповідальності бізнесу

Обґрунтовано практичні контури механізму управління товарооборотом через систему принципів: цілеспрямованості (підпорядкування рішень стратегічним орієнтирам і потребам партнерської мережі), наукової обґрунтованості (рішення на основі системного аналізу, прогнозування, сценарного моделювання), комплексності (узгодження закупівель, логістики, складів, продажів, маркетингу, фінансів, кадрів і сервісу)

Визначено, що стратегічна мета управління товарооборотом конкретизується через завдання сегментації й планування обсягів/структури реалізації, асортиментної та ціново-знижкової політики, оптимізації інфраструктури (складської, транспортної, фінансової, інформаційної), а також управління кредитними ризиками та дебіторською заборгованістю з інтеграцією сервісних послуг у логіку збуту Узагальнюючи, зроблено висновок, що реалізація запропонованих стратегічних напрямів і механізму управління товарооборотом створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та підтримки сталого розвитку партнерської мережі агровиробників, що відповідає місії торговельно-сервісного підприємства на ринку агрохімічної продукції

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hrosul V. The development core of enterprise: theoretical aspect/ V. Hrosul, S. Zubkov, T. Mkrtychyan. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Vol.7, no.3. P.73-81. DOI:<https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-73-81>.
2. Pascucci F. How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation. *Italian Journal of Marketing*. 2023. DOI:<https://doi.org/10.1007/s43039-023-00063-6>.
3. Staschuk O., Zhihar N. Formation and use of profit business subjects under the conditions of the state of martial. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2022. Vol. 3 (31). С. 12–17.
4. Аналіз фінансової звітності підприємства (практикум): навчальний посібник / М. М. Марченко, Л. В. Ширяєва, С. В. Онешко, Л. П. Чиж, Н. В. Хотєєва; під заг. ред. Л. В. Ширяєвої. 2-ге вид., доробл. і доп. Київ: Видавничий дім «Інтернаука», 2021. 176 с.
5. Андріїшина О.О. Роздрібна торгівля в умовах цифровізації суспільства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 2. С. 92-103.
6. Бондаренко В. Цифровий маркетинг сьогодення: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-3>.
7. Борисенко О. С. Інструменти маркетингових Інтернет-комунікацій як складник механізму управління комунікаційним середовищем підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 50. С. 85-91. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50\\_2020\\_ukr/16.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/16.pdf).
8. Виноградова О. В. Сучасні види маркетингу : навч. посіб. / О. В. Виноградова. Київ : ДУТ, 2019. 265 с.
9. Гирич С. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79>.

10. Громова Т. Торговельні підприємства та їх роль у створенні конкурентного середовища. *Інтелект XXI. Національна економіка*. 2018. No 4. С. 50-53. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018\\_4/9.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_4/9.pdf).
11. Гусєва О.Ю. Цифровізація торгівлі в Україні: технології, форми, перспективи. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 3 (42). С. 36–41.
12. Долга Г.В. Розвиток і тенденції цифровізації управління бізнес-процесами. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 141–145.
13. Дуброва Н.П. Формування комплексної системи маркетингу у банку. *Економіка та держава*. 2019. No5. С.64-67. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.5.64>.
14. Жосан Г.В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 82–91.
15. Зозульов О. Місце маркетингу у посиленні конкурентних позицій підприємства. *Маркетинг і реклама*. 2002. № 9. С. 44–47.
16. Іванова В.В. Управління бізнес-процесами: людський потенціал і цифрові навички. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2021. № 1 (91). С. 41–54.
17. Коптєва Г.М. Забезпечення економічної безпеки підприємства торгівлі в умовах цифровізації. *Економіка в контексті глобальних змін суспільства : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*, 18 липня. Дніпро : НО «Перспектива», 2020. С. 65–68.
18. Лисенко В. В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 32. С. 149-154.
19. ЛялюкА. Торговельне підприємництво в Українідо і під час війни: порівняль-ний аспект. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*.2023. Т.4, No32. С.94-102. DOI:<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-94-102>.

20. Майборода О. Є., Сукрушева Г. О., Куліш Є. В. Теоретична сутність категорії «прибуток підприємства». *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 310–313.

21. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 28 лютого 2013 р. за № 336/22868. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.

22. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». *Наукові праці НУХТ*. 2007. № 21. С. 79–83.

23. Ольшанський О.В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22, Ч. 3. С. 22–26.

24. Покровська Н., Катрич Д. Дефініція терміну «прибуток в економічній науці». *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. С. 1–6.

25. Попело О. Цифровий маркетинг як інструмент виходу торговельного підприємства на міжнародні ринки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №2(34). С. 117–129. DOI:[https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-117-129](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-117-129).

26. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посібник. Київ: Атіка, 2018. 100 с.

27. Райтер Н. І., Мацьків Г. В. Особливості здійснення підприємницької діяльності в торговельній галузі. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. С. 1–22.

28. Рубан В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. №2(2). –С.20–25. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/evzdia\\_2017\\_2\(2\)\\_5.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/evzdia_2017_2(2)_5.pdf).

29. Рябов І. Особливості та сучасні тенденції застосування системи digital-маркетингу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. №12. С. 1-15. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.93>.

30. Статистична інформація. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

31. Український бізнес в умовах війни: аналітика стану за п'ять місяців. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-v-umovah-vijni-analitika-stanu-za-pat-misaciv>.

32. Чміль Г.Л. Передумови розвитку цифрової трансформації мікроекономічних систем ритейлу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. Т. 3, № 4. С. 48-55.