

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет

імені Петра Могили

Кафедра менеджменту



Ганганов Владислав Володимирович

**УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
АГРОХОЛДИНГА**

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістра
галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073
«Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:
канд. екон. наук, доцент Нетудихата К. Л.

Рецензент:
канд. екон. наук, доцент Дранус В. В.

Миколаїв 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРОХОЛДИНГА	7
1.1. Сутність, значення та особливості управління комерційною діяльністю	7
1.2. Види та напрями управління комерційною діяльністю агрохолдингу.....	14
1.3. Етапи комерційної діяльності	21
2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРОХОЛДИНГА	24
2.1. Теоретико-методологічні основи управління комерційною діяльністю.....	24
2.2. Методика оцінки ефективності комерційної діяльності	26
3. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРОХОЛДИНГА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ СП «НІБУЛОН»).....	32
3.1. Загальна характеристика, аналіз економічного та фінансового стану ТОВ СП «НІБУЛОН».....	32
3.2. Основні підходи до управління комерційною діяльністю агрохолдингу	45
3.3. Оцінка рівня ефективності управління комерційною діяльністю агрохолдингу.....	53
4. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ СП «НІБУЛОН».....	58
4.1. Встановлення та обґрунтування пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку комерційної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН»	58
4.2. Оцінка економічних наслідків створення та впровадження стратегії розвитку комерційної діяльності агрохолдингу	64
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Сучасний аграрний сектор України відіграє ключову роль у забезпеченні економічного розвитку держави, формуванні її експортного потенціалу та зміцненні продовольчої безпеки. У цьому контексті агрохолдинги виступають важливими учасниками аграрного ринку, забезпечуючи інтеграцію виробничих, логістичних та комерційних процесів. Одним із найуспішніших представників цієї сфери є ТОВ СП «НІБУЛОН» – провідна компанія, яка спеціалізується на виробництві, зберіганні, транспортуванні та експорті сільськогосподарської продукції.

Розвиток і управління комерційною діяльністю агрохолдингів є важливим елементом їхнього успіху, що забезпечує стійку конкурентоспроможність, ефективне використання ресурсів і зміцнення позицій на міжнародних ринках. У сучасних умовах, які характеризуються швидкими змінами у світовій економіці, посиленням глобальної конкуренції та впливом цифровізації, питання оптимізації управління комерційною діяльністю набувають особливої актуальності.

Актуальність дослідження управління комерційною діяльністю агрохолдингів зумовлена необхідністю підвищення ефективності їхньої роботи в умовах сучасних викликів. Серед основних факторів, що визначають актуальність теми, можна виділити посилення глобальної конкуренції, цифровізацію економіки, зміну структури ринків та економічну нестабільність.

Дослідження специфіки управління комерційною діяльністю ТОВ СП «НІБУЛОН» дозволить не лише оцінити поточний стан і ефективність роботи компанії, але й розробити рекомендації щодо вдосконалення її діяльності, що є важливим як для самої компанії, так і для аграрного сектору України в цілому.

Ці автори вивчали різні аспекти управління комерційною діяльністю агрохолдингу, що є основою для теми кваліфікаційної роботи: Пітер Друкер,

Майкл Портер, Філіп Котлер, Жан-Батіст Сей, Джозеф Шиллінг, Теодор Левітт, Гері Хамел, Альфред Маршалл, Річард Д'Авені, Клейтон Крістенсен.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є узагальнення теоретико-методологічних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління комерційною діяльністю агрохолдингу на прикладі ТОВ СП «НІБУЛОН».

Задачами цієї кваліфікаційна роботи є:

- дослідити сутність, значення та особливості організації комерційної діяльності;
- провести аналіз видів та напрямів управління комерційною діяльністю;
- описати етапи здійснення комерційної діяльності та визначити їх ключові особливості;
- обґрунтувати теоретико-методологічні основи управління комерційною діяльністю;
- розробити методику оцінки ефективності комерційної діяльності агрохолдинга;
- надати загальну характеристику агрохолдингу ТОВ СП «НІБУЛОН», охарактеризувати його продукцію, ринки збуту, конкурентів, основні досягнення та виклики;
- провести аналіз економічного та фінансового стану ТОВ СП «НІБУЛОН», оцінити рівень ліквідності, рентабельності та ефективності використання ресурсів;
- визначити основні підходи до організації комерційної діяльності агрохолдинга та оцінити рівень її ефективності;
- визначити пріоритетні напрямки розробки стратегії розвитку комерційної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН»;
- оцінити економічні наслідки формування та впровадження стратегії розвитку комерційної діяльності агрохолдинга.

Об'єктом дослідження виступає процес управління комерційною діяльністю агрохолдингу.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні основи та практичні аспекти управління комерційною діяльністю агрохолдингу.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було застосовано різноманітні наукові та практичні методи. Зокрема, системний аналіз, індукція та дедукція для розкриття теоретичних аспектів управління комерційною діяльністю агрохолдинга; узагальнення для вивчення методології дослідження управління комерційною діяльністю; причинно-наслідковий аналіз, економіко-статистичні методи для аналізу стану управління комерційною діяльністю; спостереження та логічний для розробки рекомендацій щодо удосконалення управління комерційною діяльністю агрохолдингу.

Дослідження спирається на роботи провідних науковців, які вивчають концепції управління комерційною діяльністю агрохолдингу, ефективного ведення бізнесу в умовах економічної нестабільності. Також були враховані чинні законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність агрохолдингів, а також необхідні статистичні дані. Ці джерела становлять базис методології дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів. За результатами проведеного дослідження:

Удосконалено:

– методологічні підходи до оцінки впливу макроекономічних та галузевих факторів на систему управління комерційною діяльністю агрохолдингів, що передбачає впровадження інтегрованих аналітичних інструментів для прогнозування ризиків і можливостей розвитку, а також підходи до розробки алгоритмів адаптації стратегій комерційною діяльністю до умов змінюваного ринкового середовища.

Дістало подальшого розвитку:

– дослідження етапів формування та реалізації стратегій комерційної діяльності агрохолдингів, що дозволяє своєчасно виявляти недоліки та здійснювати ефективне коригування стратегічних планів, а також практичні рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного планування комерційної діяльності на прикладі агрохолдингу ТОВ СП «НІБУЛОН», зокрема через використання цифрових технологій у маркетингових і логістичних процесах.

Практичне значення результатів роботи полягає у можливості їх застосування для вдосконалення управління комерційною діяльністю ТОВ СП «НІБУЛОН» шляхом розробки рекомендацій, що сприятимуть підвищенню ефективності комерційних процесів, оптимізації використання ресурсів і зміцненню конкурентних позицій компанії. Отримані результати можуть бути використані іншими агрохолдингами для покращення власної діяльності, а також слугуватимуть основою для розробки стратегій розвитку аграрного сектору на державному рівні.

У першому розділі розкрито теоретичні аспекти управління комерційною діяльністю агрохолдинга. У другому – наведено методологію дослідження управління комерційною діяльністю. У третьому – проведено аналіз стану управління комерційною діяльністю агрохолдинга на прикладі ТОВ СП «НІБУЛОН». У четвертому – обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення управління комерційною діяльністю агрохолдингу.

Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та 1 додатку.

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРОХОЛДИНГА

1.1. Сутність, значення та особливості управління комерційною діяльністю

В умовах становлення та розвитку ринкової економіки центральну роль відіграють товарно-грошові відносини, оскільки кожен продукт розглядається як об'єкт купівлі-продажу. Комерційна діяльність, будучи одним із видів людської діяльності, часто асоціюється із торгівлею, проте таке розуміння є надто вузьким. У сучасних умовах вона активно інтегрується з виробничими процесами, а також розширює свій вплив на сферу послуг, ринок інтелектуальної власності, технологій і цінних паперів.

Аналіз наукових джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення поняття «комерційна діяльність» у сучасній економічній літературі. Деякі дослідники прирівнюють її до підприємницької діяльності, тоді як інші вважають, що комерційна діяльність є більш широким поняттям, яке включає підприємництво як одну зі своїх складових [1].

Також варто зазначити, що комерційна діяльність охоплює не лише безпосередній процес обміну товарів чи послуг, а й супутні аспекти, такі як маркетингові дослідження, аналіз ринкових тенденцій, встановлення зв'язків із партнерами, формування цінової політики та управління ланцюгами постачання. Вона є важливим елементом сучасної економіки, оскільки забезпечує ефективний рух товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача.

Розширення сфери комерційної діяльності сприяє її інтеграції з різними галузями, що формує нові виклики та можливості. Наприклад, у цифрову епоху значного поширення набувають електронна комерція, онлайн-платформи для торгівлі та цифрові маркетингові інструменти.

Комерційна діяльність також тісно пов'язана зі стратегічним плануванням, оскільки передбачає прогнозування ринкових змін, оцінку ризиків і розробку ефективних механізмів для досягнення конкурентних переваг. Це особливо важливо для великих підприємств, таких як агрохолдинги, де масштаби діяльності та кількість залучених учасників потребують високого рівня координації та оперативності у прийнятті рішень [2].

Сучасні підходи до управління комерційною діяльністю враховують її багатofункціональний характер, що включає економічний, організаційний, правовий та соціальний аспекти. Це забезпечує її багатовимірність та гнучкість, що є необхідними умовами для успішного функціонування підприємств у глобалізованому середовищі.



Рис.1.1. Варіанти трактування комерційної діяльності

У таблиці 1.1 представлено основні тлумачення різними науковцями дефініції «комерційна діяльність».

Таблиця 1.1

Трактування визначення «комерційна діяльність»

Науковці	Визначення комерційної діяльності
Peter Drucker [3]	Комерційна діяльність – це бізнес-діяльність, що зосереджена на створенні вартості через обмін товарами та послугами з метою отримання прибутку.
Michael Porter [4]	Комерційна діяльність включає стратегічне позиціонування бізнесу на ринку з метою створення конкурентних переваг і досягнення прибутковості через обмін продуктами.
Philip Kotler [5]	Комерційна діяльність – це процес пропонування товарів і послуг на продаж для задоволення потреб споживачів, одночасно генеруючи дохід і прибуток.
Jean-Baptiste Say [6]	Поняття комерційної діяльності зосереджується на обміні товарами та послугами на ринку, спрямованому на задоволення попиту та досягнення прибутку.
Joseph Schilling [7]	Комерційна діяльність – це організаційний процес, що зосереджений на створенні прибуткових обмінів через управління і виконання маркетингових та торгових заходів.
Theodore Levitt [8]	Комерційна діяльність охоплює будь-які дії організацій щодо надання товарів чи послуг в обмін на оплату з метою максимізації прибутку.
Gary Hamel [9]	Комерційна діяльність у бізнесі полягає у наданні ринкових пропозицій з метою отримання прибутку через використання конкурентних переваг.
Alfred Marshall [10]	Комерційна діяльність стосується купівлі та продажу товарів і послуг з кінцевою метою отримання прибутку через ефективний розподіл ресурсів.
Richard D'Aveni [11]	Комерційна діяльність включає динамічну та конкурентну взаємодію між компаніями для отримання частки ринку та прибутку через інновації та стратегічні дії.
Clayton Christensen [12]	Комерційна діяльність полягає у прагненні доставляти інновації та задовольняти потреби споживачів через надання товарів і послуг, з орієнтацією на прибуток і ринкові порушення.

Джерело: складено автором на основі [3-12].

Комерційна діяльність в трактуванні різних науковців відображає універсальний підхід до розуміння процесу обміну товарами та послугами з метою отримання прибутку, але з різними акцентами в залежності від сфери дослідження. Більшість авторів, таких як Майкл Портер, Джозеф Шилінг та Гері Хамел, зосереджуються на стратегічному аспекті комерційної діяльності, підкреслюючи важливість конкурентних переваг, інновацій та ринкової адаптації для досягнення довгострокової прибутковості. Філіп Котлер та Теодор Левітт акцентують увагу на маркетингових аспектах, де комунікація з клієнтами, розуміння їхніх потреб і створення цінності є основними елементами

успіху. Визначення Жана-Батіста Сея та Альфреда Маршалла зосереджуються на комерційній діяльності як процесі купівлі-продажу товарів та послуг з метою отримання прибутку через ефективний розподіл ресурсів, підкреслюючи роль ринку як механізму для досягнення економічної ефективності. Клейтон Крістенсен та Річард Д'Авені додають важливий вимір у визначення комерційної діяльності, орієнтуючись на інновації та здатність організацій адаптуватися до швидких змін у технологіях і ринку, акцентуючи увагу на тому, як компанії повинні управляти технологічними змінами та реагувати на конкурентні виклики. Загалом, комерційна діяльність є багатограним процесом, який охоплює різні аспекти: від стратегічного управління та маркетингу до економічних і технологічних інновацій, що дозволяє підприємствам ефективно працювати на ринку та досягати прибутковості [13].

У науковій економічній літературі існують різні підходи до розуміння комерційної діяльності підприємств. Вона може бути класифікована за кількома критеріями. Один з них стосується об'єкта купівлі-продажу, яким можуть бути ресурси для виробничого процесу, нові технології, готова продукція, а також вільні виробничі активи, паперові активи та кошти. Іншим критерієм є роль підприємства у процесі купівлі-продажу, коли підприємство може бути як покупцем, так і продавцем залежно від обставин. Також важливим є характер зміни права власності: воно може переходити від однієї особи до іншої у разі купівлі-продажу або залишатися незмінним під час оренди чи лізингу. Крім того, вигода від угоди може бути отримана безпосередньо через надання послуг, продаж товарів або створення умов для прибутку в майбутньому через придбання чинників виробництва. Також підприємство може знижувати витрати через здачу активів в оренду або інвестування в цінні папери.

Комерційна діяльність підприємства також здійснюється на різних ринках, які можуть бути класифіковані за типами товарів, такими як споживчі товари, виробничі чинники або цінні папери, за територіальним принципом,

наприклад, на внутрішньому та зовнішньому ринку, а також за правовими умовами, такими як зони вільної торгівлі чи офшорні зони. У цьому контексті комерційну діяльність підприємства слід розглядати як діяльність на ринку виробничих чинників, де підприємство виступає переважно як покупець, а також на ринку готової продукції, де воно є продавцем. Таким чином, комерційна діяльність спрямована на участь підприємства у ринкових відносинах з метою досягнення фінансового результату, зокрема чистого доходу або прибутку [14].

Комерційна діяльність підприємства також є самостійною, оскільки підприємці та юридичні особи здійснюють її на основі власної ініціативи та волі, орієнтуючись на власні інтереси. У ринковій економіці ця діяльність стає основним методом взаємодії на ринку, що стимулює виробництво, обіг товарів і активізацію товарно-грошових відносин. Таким чином, комерційна діяльність підприємства є важливою складовою розвитку ринкової економіки, що робить її надзвичайно складною і багатогранною. Вона спрямована на організацію та управління процесами купівлі-продажу товарів і послуг, з метою задоволення попиту споживачів та підвищення капіталізації підприємства.

Значення комерційної діяльності підприємства проявляється через три основні функції: дослідницьку, комунікативну та адаптивну. Комунікативна функція полягає в передачі інформації клієнтам і виявленні їх реакції на продукцію підприємства, з метою переконання в її конкурентних перевагах. Адаптивна функція ґрунтується на результатах комунікації та надає можливість вирішення проблем клієнтів, пропонуючи оптимальні товари та послуги. Дослідницька функція охоплює аналіз та оцінку інформації про ринки, товари і потреби споживачів, що є основою для подальшого вдосконалення стратегії підприємства [15].

Сучасна комерційна діяльність є активним процесом, де використовуються маркетингові технології для з'ясування потреб клієнтів,

планування обсягів продажів та розробки методів реалізації товарів і послуг.

Комерційна діяльність підприємства визначається багатьма чинниками, які взаємодіють і впливають на її організацію та ефективність (табл. 1.2). Економічні умови, зокрема стан національної та світової економіки, рівень конкуренції, інфляція та валютні коливання, створюють можливості або обмеження для розвитку підприємства. Крім того, правові та нормативні умови, такі як законодавство, податкова політика, правила ліцензування та сертифікації, мають прямий вплив на способи ведення комерційної діяльності та умови взаємодії з контрагентами.

Таблиця 1.2

Фактори, що впливають на комерційну діяльність підприємства

Чинник	Опис
Економічні умови	Вплив стану національної та світової економіки, рівень конкуренції, інфляція, валютні коливання.
Правові та нормативні умови	Законодавство, податкова політика, правила ліцензування та сертифікації, які регулюють комерційну діяльність.
Технологічні фактори	Вплив нових технологій на виробничі процеси, якість продукції, послуг і нові ринки.
Соціокультурні чинники	Зміни в уподобаннях споживачів, їх поведінкові характеристики, соціальні тренди та їх вплив на попит.
Конкуренція	Рівень конкуренції на ринку, що впливає на цінову політику, стратегії збуту, маркетинг та інновації.
Фінансові фактори	Доступ до кредитів, інвестиційні можливості, ефективність управління фінансами.
Ринкова стратегія	Вибір цільових ринків, методи продажу та позиціонування товарів/послуг, маркетингові стратегії.
Інфраструктура та логістика	Розвиток інфраструктури та логістичних процесів, що забезпечують зниження витрат і високий рівень обслуговування.

Джерело: сформовано автором на основі [16-19].

Цілі та завдання комерційної діяльності визначають її зміст, структуру та напрям. Вони базуються на загальній стратегії підприємства, враховують особливості галузі, в якій воно працює, ринкове середовище, доступні ресурси та перспективи розвитку. Основною метою комерційної діяльності є забезпечення фінансової ефективності підприємства шляхом реалізації

продукції або послуг, що відповідають запитам споживачів та сучасним ринковим тенденціям.

Сутність комерційної діяльності полягає в задоволенні потреб клієнтів, досягненні сталого зростання прибутку та розширенні позицій на ринку. Вона спрямована на ефективне використання ресурсів, розробку конкурентоспроможної асортиментної політики, налагодження каналів збуту та побудову довгострокових партнерських відносин із клієнтами. Завданнями комерційної діяльності є дослідження ринку, прогнозування обсягів продажів, оптимізація процесів реалізації та впровадження сучасних маркетингових інструментів [20].

Таким чином, цілі та завдання комерційної діяльності не лише визначають її зміст, а й формують основу для прийняття управлінських рішень. Вони забезпечують орієнтацію підприємства на досягнення стратегічних результатів, сприяючи його стабільному розвитку та конкурентоспроможності.

Дослідивши підходи різних авторів до визначення комерційної діяльності, можна дійти висновку, що вона, разом із фінансовою, технічною та адміністративною складовими, формує економічну основу функціонування будь-якого підприємства. Комерційна діяльність спрямована на організацію та управління процесами купівлі-продажу в умовах конкурентного середовища, з акцентом на задоволення потреб споживачів і підвищення ринкової вартості підприємства. Хоча ця діяльність має спільні риси з торговельними операціями, вона містить низку унікальних характеристик, які відрізняють її в системі товарно-грошового обігу [21].

У рамках комерційної діяльності підприємства активно використовують різноманітні маркетингові інструменти, що відповідають спільній меті – задоволенню потреб клієнтів. Аналіз особливостей комерційної діяльності підприємств різних секторів, зокрема торговельних організацій та компаній інших галузей, виявив суттєві відмінності в ключових чинниках, які впливають

на формування прибутку.

1.2. Види та напрями управління комерційною діяльністю агрохолдингу

У період економічної кризи управління комерційною діяльністю підприємства втрачає стійкість і збалансованість, що ускладнює забезпечення ефективності економічних процесів. На сучасному етапі економічного розвитку в Україні комерційна діяльність охоплює значну частину суб'єктів господарювання та працівників, перевищуючи за масштабами зайнятість у виробничій сфері. У таких умовах важливим завданням є організація ефективного управління комерційною діяльністю для відновлення обсягів товарообороту до докризового рівня.

Комерційна діяльність на ринках товарів і послуг не обмежується лише актом купівлі-продажу. Вона вимагає виконання комплексу організаційних і господарських заходів, таких як дослідження ринків збуту, аналіз попиту споживачів, пошук нових клієнтів і постачальників, а також налагодження з ними взаємовигідних партнерських відносин. До цього додаються роботи з рекламної підтримки, транспортування продукції до кінцевого споживача та інші операції, спрямовані на забезпечення ефективності комерційної діяльності [21].

Таким чином, управління комерційною діяльністю підприємства є усвідомленим впливом керівників на процеси та ресурси з метою забезпечення їх спрямування на досягнення конкретних комерційних результатів. Управлінська діяльність охоплює дві основні складові: керуючі суб'єкти (керівники, адміністратори та інший управлінський персонал) і керовані об'єкти (працівники, колективи, економічні процеси та комерційні операції). Взаємодія між суб'єктами та об'єктами через управлінські впливи й зворотний зв'язок дозволяє ефективно координувати діяльність підприємства, забезпечуючи його

успішну адаптацію до ринкових умов.

Система управління комерційною діяльністю торговельного підприємства є комплексом взаємопов'язаних механізмів і процесів, спрямованих на досягнення ефективності роботи підприємства в умовах ринкової конкуренції. Вона охоплює всі аспекти діяльності, починаючи від аналізу ринкового середовища та споживчого попиту до організації збуту продукції, управління ресурсами та налагодження партнерських відносин із клієнтами і постачальниками [22].

Організаційна складова системи управління передбачає чітке визначення структури підприємства, розподіл функцій між працівниками та встановлення процедур для узгодженості дій. Економічна складова відповідає за планування доходів, витрат, формування цінової політики, бюджетування та аналіз фінансових результатів. Інформаційна складова забезпечує збирання, обробку та аналіз даних про ринок, конкурентів і внутрішні процеси, що дає можливість оперативно приймати управлінські рішення.

Сучасний підхід до управління передбачає маркетингову орієнтацію, яка полягає у вивченні попиту, формуванні асортименту товарів і послуг, реалізації рекламних заходів та побудові позитивного іміджу. Логістичні аспекти управління включають забезпечення ефективного постачання, зберігання, транспортування та обслуговування клієнтів, що дозволяє швидко й якісно виконувати комерційні операції [23].

Управління комерційною діяльністю базується на таких принципах, як системність, гнучкість, орієнтація на споживача, інноваційність і ефективність. Системність забезпечує взаємозв'язок між усіма елементами, гнучкість дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а орієнтація на споживача гарантує задоволення його потреб. Інноваційність сприяє впровадженню сучасних технологій, тоді як ефективність спрямована на раціональне використання ресурсів.

Система управління комерційною діяльністю покликана забезпечити конкурентоспроможність підприємства, підвищити його рентабельність і сприяти сталому розвитку. Її ефективність визначається здатністю підприємства інтегрувати нові підходи, адаптуватися до змін ринку та підтримувати високий рівень обслуговування споживачів [24].

Механізм управління комерційною діяльністю підприємства являє собою сукупність методів, інструментів, важелів і процедур, які забезпечують досягнення цілей комерційної діяльності та її ефективне функціонування в умовах динамічного ринкового середовища. Цей механізм базується на поєднанні стратегічного й оперативного управління, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішніх умов і досягати сталого розвитку.

Функціонування механізму управління комерційною діяльністю передбачає використання таких ключових елементів, як планування, організація, мотивація, контроль і аналіз. На етапі планування визначаються цілі діяльності, оцінюються можливості підприємства, формується стратегія поведінки на ринку та розробляються тактичні заходи для її реалізації. Організаційний аспект включає координацію дій працівників, розподіл завдань і ресурсів для досягнення поставлених цілей [25].

Мотиваційна складова механізму управління спрямована на стимулювання персоналу до ефективної праці через систему матеріальних і нематеріальних заохочень. Контроль і аналіз забезпечують моніторинг виконання запланованих заходів, оцінку результатів діяльності та коригування процесів у разі потреби.

Особливу роль у механізмі управління відіграють інструменти економічного регулювання, такі як формування цінової політики, управління витратами, визначення оптимальних умов співпраці з постачальниками та клієнтами. Інформаційна підтримка є ще одним важливим компонентом, оскільки вона забезпечує підприємство актуальними даними про ринкову ситуацію,

конкурентів, споживчий попит і власні внутрішні процеси.

Для забезпечення ефективності механізму управління використовуються також інноваційні підходи, зокрема автоматизація бізнес-процесів, впровадження CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами, аналітичні платформи для прогнозування та оцінки ринкових тенденцій [26].

Таким чином, механізм управління комерційною діяльністю підприємства є динамічною та інтегрованою системою, яка забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей. Механізм управління комерційною діяльністю підприємства включає сукупність методів, інструментів, структур та процедур, що забезпечують ефективне функціонування підприємства на ринку та сприяють досягненню його комерційних цілей (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Механізми управління комерційною діяльністю

Рівень	Цілі	Принципи	Функції	Методи
Стратегічний рівень	Збільшення ринкової частки, максимізація прибутку, довгостроковий розвиток	Оціночний, адаптивний, стратегічний	Розробка стратегії комерційної діяльності, планування цілей	SWOT-аналіз, стратегічне планування, конкурентний аналіз
Тактичний рівень	Збільшення обсягів продажу, розширення асортименту, управління каналами збуту	Орієнтація на результат, ефективність використання ресурсів	Планування операцій, організація збуту, моніторинг ринку	Маркетингові дослідження, аналіз продажів, побудова каналів збуту
Операційний рівень	Виконання планів продажу, забезпечення виконання комерційних угод	Оперативність, гнучкість, контролювання результатів	Операційне управління, контроль виконання замовлень	Плани та графіки, аналіз витрат, контроль виконання замовлень

Продовження таблиці 1.3

Контролюючий рівень	Забезпечення відповідності стратегії, оцінка результатів	Принцип зворотного зв'язку, контроль, коригування	Моніторинг, контроль та аналіз результатів діяльності	Внутрішній аудит, оцінка ефективності, КРІ-методологія
Стратегічний рівень	Потреби ринку, ресурси підприємства, зовнішнє середовище	Стратегічні плани, прогнози розвитку	Загальна стратегія комерційної діяльності	Керівництво підприємства, стратегічний відділ
Тактичний рівень	Інформація про ринок, статистика продажів, дані про споживачів	Звіти про продажі, аналіз ефективності каналів збуту	Комерційна діяльність підприємства, канали збуту	Комерційний відділ, менеджери з продажу, маркетологи
Операційний рівень	Замовлення, контракти, відгуки споживачів	Звіти про виконання плану, статистика по клієнтах	Операції комерційної діяльності, угоди, контракти	Операційні менеджери, співробітники відділу продажу, логісти
Контролюючий рівень	Звіти про діяльність, фінансові показники, дані від співробітників	Підсумкові аналітичні звіти, рекомендації щодо коригування	Процеси комерційної діяльності, фінансові показники	Вищий менеджмент, фінансовий відділ, аудитори

Джерело: сформовано автором на основі [27].

Таблиця надає детальний опис різних рівнів управління підприємством, кожен з яких має свої цілі, принципи, функції, методи, вхідні та вихідні дані, об'єкт та суб'єкт управління.

На стратегічному рівні головною метою є збільшення ринкової частки, максимізація прибутку та забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Тут застосовуються оціночні, адаптивні та стратегічні принципи, а функцією є розробка стратегії комерційної діяльності та планування бізнес-цілей. Для досягнення цих цілей використовуються методи, такі як SWOT-аналіз, стратегічне планування та конкурентний аналіз. Вхідними даними є потреби

ринку, ресурси підприємства та зовнішнє середовище, а виходом – стратегічні плани та прогнози розвитку. Об'єктом управління є загальна стратегія комерційної діяльності, а суб'єктами управління є керівництво підприємства та стратегічний відділ.

Тактичний рівень орієнтований на збільшення обсягів продажу, розширення асортименту та управління каналами збуту. Принципи цього рівня зосереджуються на результатах і ефективному використанні ресурсів. Основні функції включають планування операцій, організацію збуту та моніторинг ринку. Застосовуються методи, як маркетингові дослідження, аналіз продажів та побудова каналів збуту. Вхідними даними є інформація про ринок, статистика продажів і дані про споживачів, а виходом є звіти про продажі та аналіз ефективності каналів збуту. Об'єктом управління є комерційна діяльність підприємства та канали збуту, а суб'єктами – комерційний відділ, менеджери з продажу та маркетологи.

На операційному рівні основною метою є виконання планів продажу та забезпечення виконання комерційних угод. Принципи цього рівня – оперативність, гнучкість та контролювання результатів. Основними функціями є оперативне управління та контроль виконання замовлень. Використовуються методи, такі як плани та графіки, аналіз витрат та контроль виконання замовлень. Вхідними даними є замовлення, контракти та відгуки споживачів, а виходом – звіти про виконання планів і статистика по клієнтах. Об'єктом управління є операції комерційної діяльності, угоди та контракти, а суб'єктами – операційні менеджери, співробітники відділу продажу та логісти.

Контролюючий рівень фокусується на забезпеченні відповідності стратегії та оцінці результатів. Принципи цього рівня включають зворотний зв'язок, контроль і коригування. Основними функціями є моніторинг, контроль і аналіз результатів діяльності. Застосовуються методи, як внутрішній аудит, оцінка ефективності та KPI-методологія. Вхідними даними є звіти про діяльність,

фінансові показники та дані від співробітників, а виходом є підсумкові аналітичні звіти та рекомендації щодо коригування. Об'єктом управління є процеси комерційної діяльності та фінансові показники, а суб'єктами – вищий менеджмент, фінансовий відділ та аудитори.

Кожен з рівнів управління має свої специфічні функції та методи, що сприяють ефективному досягненню загальних цілей підприємства.

Раціональна комерційна діяльність торгового підприємства неможлива без створення спеціалізованої комерційної служби, яка є невід'ємною частиною організаційної структури підприємства. На неї покладається завдання організації та проведення комерційної роботи. Комерційна служба виконує ряд взаємопов'язаних функцій, які включають вивчення попиту споживачів через аналіз замовлень роздрібних торгових підприємств, дослідження кон'юнктури ринку на основі даних про зміни у структурі оптових продажів, визначення потреби в оптових закупівлях та пошук потенційних постачальників. Серед її завдань також – проведення переддоговірної роботи, формування асортименту на складах підприємства, організація товаропостачання роздрібною мережі, розробка та реалізація оптимальних схем доставки товарів, активний вплив на виробничі підприємства для формування їх виробничої програми, а також організація маркетингово-збутової діяльності і надання практичної допомоги підприємствам роздрібною торгівлі та іншим [28].

Комерційна служба підприємства виконує важливі функції, які забезпечують ефективне управління комерційними операціями, зокрема закупівельними та реалізаційними. Закупівельні функції включають аналіз ринку постачальників для визначення надійних партнерів, планування закупівель, вибір постачальників, організацію закупівельних процедур, управління запасами та контроль за постачаннями. Важливою частиною є також ведення переговорів, укладання контрактів та управління фінансами закупівель. Ці функції спрямовані на забезпечення підприємства необхідними ресурсами з

найкращими умовами для подальшого виробництва та реалізації товарів.

Реалізаційні функції охоплюють маркетинг і дослідження ринку для визначення потреб споживачів і встановлення цінових політик, організацію процесу збуту товарів через різні канали продажу, включаючи роздрібні та оптові канали. Важливою частиною є організація доставки товарів, реклама і просування продукції на ринку, управління взаємовідносинами з клієнтами та забезпечення високого рівня обслуговування. Комерційна служба також займається обліком продажів, контролем за виконанням договорів та управлінням фінансовими операціями, пов'язаними з реалізацією товарів. Всі ці функції забезпечують ефективну взаємодію з ринком і допомагають підприємству досягати високих результатів у продажу своїх товарів і послуг [29].

1.3. Етапи комерційної діяльності

Комерційна діяльність у сфері торгівлі охоплює кілька етапів, що забезпечують безперервний процес від початкового планування до кінцевої реалізації продукції. На першому етапі підприємство проводить дослідження ринку, щоб визначити попит споживачів, конкурентні тенденції та зміни в економічному середовищі. Це дозволяє встановити, який саме товар буде користуватися попитом серед покупців, а також визначити оптимальні ціни і стратегії для подальшого просування товарів [30].

Наступним етапом є закупівля товарів, де підприємство шукає постачальників, укладає договори та здійснює закупівлі товарів відповідно до попиту, сформованого на попередньому етапі. Закупівля може бути як оптовою, так і роздрібною, залежно від розміру підприємства і специфіки ринку. У процесі закупівлі важливо не лише забезпечити необхідні обсяги товарів, але й узгодити умови постачання, терміни і ціни, що відповідатимуть економічним умовам підприємства.

Після закупівлі товарів важливим етапом є формування асортименту продукції. Враховуючи вимоги споживачів та ситуацію на ринку, підприємство формує асортимент товарів, що буде продаватися. Це дозволяє підприємству не лише задовольнити попит, а й створити конкурентоспроможну пропозицію, що відповідає вимогам клієнтів [31].

Одним із ключових етапів є організація зберігання товарів та логістики. Після того як товар надійшов на склад, важливо ефективно організувати його зберігання, транспортування і розподіл серед торгових точок або споживачів. Для цього підприємство повинно мати належно організовану складську інфраструктуру та логістичні мережі, що забезпечать своєчасну доставку товарів без втрат.

Маркетинг і просування товарів – це етап, що включає розробку і реалізацію рекламних кампаній, акцій, знижок і спеціальних пропозицій для залучення уваги покупців. Промоція продукції є важливим інструментом для формування попиту і підвищення рівня обізнаності споживачів про товари підприємства. В цей час активно використовуються різноманітні маркетингові стратегії, включаючи традиційну рекламу та цифрові канали, що дозволяють охопити широку аудиторію [32].

Кульмінацією комерційної діяльності є етап продажу товарів, де здійснюється передача продукції від підприємства до кінцевого споживача. Продаж може здійснюватися через різні канали, зокрема через роздрібні магазини, інтернет-магазини або через оптові закупівлі. Важливо, щоб цей етап проходив без перешкод, а товари доставлялися вчасно і відповідали заявленій якості.

Після продажу товару важливим етапом є обслуговування клієнтів і післяпродажне обслуговування. Це включає роботу з поверненнями товарів, гарантійне обслуговування, вирішення питань, що виникають у покупців після здійснення покупки. Якісне обслуговування клієнтів підвищує рівень їх

задоволення і лояльності, що може позитивно впливати на подальші продажі та репутацію підприємства [33].

Після завершення всіх етапів комерційної діяльності важливо здійснити аналіз результатів, оцінити ефективність виконаних дій, виявити можливі недоліки і внести корективи в стратегію. Це дозволяє підприємству постійно покращувати свої комерційні операції, адаптуватися до змінюваних умов ринку і забезпечувати стійке зростання та конкурентоспроможність у майбутньому.

Висновки до розділу 1:

У результаті аналізу теоретичних основ організації комерційної діяльності встановлено, що вона є багатограним процесом, спрямованим на досягнення економічної вигоди через ефективний товарообіг. Комерційна діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні стратегічних цілей підприємства, таких як зростання прибутковості, підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів.

Управління комерційною діяльністю охоплює такі напрями, як планування, організація, мотивація та контроль. Особливості кожного з них дозволяють формувати збалансований підхід до реалізації основних функцій підприємства, забезпечуючи його стабільну діяльність у ринкових умовах.

Етапи комерційної діяльності в сфері торгівлі мають системний характер і включають аналіз ринку, формування асортименту, укладання договорів, логістичне забезпечення, реалізацію товарів та контроль виконання комерційних угод. Їхня чітка організація та взаємозв'язок сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, глибоке розуміння сутності, значення та етапів організації комерційної діяльності створює необхідне підґрунтя для її ефективного впровадження в практичній діяльності підприємств, що дозволяє забезпечити їх конкурентоспроможність і сталий розвиток.

2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРОХОЛДИНГУ

2.1. Теоретико-методологічні основи управління комерційною діяльністю

Комерційна діяльність має багатоаспектну природу та розглядається в різних контекстах. З одного боку, вона є функцією торгівлі, основна мета якої – отримання швидкого і максимального прибутку. Такий підхід застосовують переважно малі роздрібні підприємства, зокрема магазини, кіоски та павільйони, які працюють на принципах короткострокової фінансової стратегії. У цих умовах використовуються традиційні підходи до організації комерційної діяльності, такі як виробничий і збутовий, що є ефективними за умов ринку виробників [34].

Однак із розвитком ринкових відносин та підвищенням їх зрілості комерційну діяльність починають розглядати як окрему філософію економічної науки. У центрі уваги стає ринок споживача, що сприяє впровадженню маркетингового та логістичного підходів до організації комерційних процесів. Ці підходи орієнтовані на довгострокове задоволення потреб споживачів, підвищення якості продукції та індивідуалізацію обслуговування. У результаті підприємства зосереджуються на досягненні довгострокових цілей, використовуючи інвестиції в «довгі» гроші, а прибуток стає засобом досягнення стратегічних цілей [35].

Теоретичний аналіз комерційної діяльності розглядає її як цілісну систему, яка функціонує завдяки взаємодії таких основних елементів, як фінансове, матеріально-технічне, інформаційне забезпечення, закупівля товарів, найм робочої сили та реалізація продукції. Кожна з цих функцій відображає обмінні відносини з різними суб'єктами ринку: капіталу, засобів виробництва, праці, споживачів тощо. Ефективність виконання цих функцій є критичною для

досягнення основної мети підприємства – отримання прибутку.

До основних процесів комерційної діяльності належать формування асортименту, вивчення та формування попиту, пошук клієнтів, укладання угод, управлінські заходи. Додаткові процеси включають прогнозування ринкової кон'юнктури, визначення потреби в товарах, укладання договорів, рекламування продукції, надання послуг споживачам. Глобалізація та інтеграційні процеси формують нові виклики для торгівлі, зумовлюючи необхідність створення ефективних систем управління.

Комерційна діяльність інтегрує в себе елементи сучасного маркетингу та логістики. Працівники комерційних служб повинні добре розуміти концепцію маркетингу, організацію складських господарств, процеси стимулювання продажів. Комерційний директор відповідає за чіткий розподіл функцій між маркетингом та логістикою, впровадження інновацій та адаптацію до змін ринкового середовища [36].

Управління комерційною діяльністю є невід'ємною складовою загального управління підприємством і охоплює технологічну, економічну та фінансову діяльність. Ефективна організаційна структура управління враховує взаємозв'язок усіх елементів, об'єднаних в єдину систему управління. Основою вдосконалення управління є системний підхід, увага до кожного процесу, розробка технологій реалізації процесів, створення імітаційних моделей для оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів [37].

Загалом, комерційна діяльність є базовим елементом функціонування підприємства, її цілі досягаються шляхом інтегрованого управління, яке включає планування, організацію, облік, контроль, аналіз і регулювання. Ефективність цієї діяльності значною мірою залежить від використання сучасних інформаційних технологій, які забезпечують прийняття обґрунтованих рішень. Таким чином, вдосконалення управління комерційною діяльністю є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства на ринку.

2.2. Методика оцінки ефективності комерційної діяльності

Управління комерційною діяльністю торгового підприємства значною мірою залежить від аналізу та оцінки фінансових показників. Ці показники дозволяють визначити економічну ефективність та стабільність підприємства, а також сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. У даній роботі розглянемо основні коефіцієнти, які характеризують фінансовий стан і результати діяльності підприємства (табл. 2.1) [38].

Таблиця 2.1

Система фінансових показників

Назва показника	Формула
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Короткострокові зобов'язання
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + Короткострокові фінансові інвестиції) / Короткострокові зобов'язання
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - Запаси) / Короткострокові зобов'язання
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Середня вартість активів
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал
Чиста маржа	Чистий прибуток / Обсяг реалізації
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	Власний капітал / Необоротні активи
Коефіцієнт заборгованості	Загальна заборгованість / Валюта балансу

Джерело: сформовано автором.

Коефіцієнт поточної ліквідності оцінює здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Високе значення цього коефіцієнта свідчить про фінансову стійкість компанії, оскільки вона має достатньо ресурсів для розрахунків із кредиторами. Оптимальне значення коефіцієнта зазвичай знаходиться в межах від 1,5 до 2,5.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначає частку короткострокових зобов'язань, які підприємство може погасити негайно за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Цей показник демонструє найвищий рівень ліквідності, адже враховує лише найбільш швидкоореалізовані активи. Зазвичай,

оптимальне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності коливається в межах від 0,2 до 0,5.

Коефіцієнт швидкої ліквідності оцінює здатність підприємства погасити короткострокові зобов'язання, враховуючи оборотні активи, за винятком запасів, які є найменш ліквідними серед поточних активів. Значення цього коефіцієнта, що перевищує 1, свідчить про достатній рівень ліквідності підприємства.

Коефіцієнт автономії показує фінансову незалежність підприємства, тобто частку власного капіталу у загальній структурі капіталу. Високе значення коефіцієнта свідчить про те, що компанія менше залежить від зовнішніх кредиторів. Нормальним вважається значення вище 0,5, яке підтверджує достатній рівень самостійності підприємства.

Рентабельність активів (ROA) відображає ефективність використання активів підприємства для отримання чистого прибутку. Чим вище значення ROA, тим краще компанія управляє своїми активами, оскільки вони приносять більший прибуток. Високий рівень цього показника свідчить про ефективне використання ресурсів компанії.

Рентабельність власного капіталу (ROE) демонструє прибутковість власного капіталу, вкладеного акціонерами або власниками підприємства. Високий коефіцієнт ROE означає, що підприємство ефективно використовує власні кошти для створення прибутку, що є важливим індикатором його фінансової привабливості для інвесторів.

Чиста маржа характеризує, яку частку чистого прибутку підприємство отримує з кожної гривні доходу. Чим вище показник чистої маржі, тим більше доходу залишається в розпорядженні підприємства після покриття всіх витрат. Це важливий показник рентабельності, який демонструє ефективність роботи підприємства.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом показує,

наскільки інвестиції в необоротні активи покриваються власними коштами підприємства. Високе значення цього коефіцієнта свідчить про фінансову стабільність компанії та її здатність фінансувати довгострокові інвестиції без залучення зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт заборгованості відображає частку заборгованості у загальному капіталі підприємства. Чим нижче значення цього коефіцієнта, тим менше підприємство залежить від зовнішнього фінансування. Оптимальним вважається значення, нижче 0,5, яке свідчить про меншу фінансову залежність компанії від боргових зобов'язань.

Таким чином, кожен із цих показників дозволяє оцінити різні аспекти фінансового стану та ефективності діяльності підприємства. Їх комплексне використання є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [39].

Таким чином, фінансові показники є важливими інструментами для аналізу діяльності підприємства. Вони дозволяють оцінити ліквідність, рентабельність, фінансову незалежність та ефективність використання активів. Регулярний аналіз цих показників допомагає виявляти сильні та слабкі сторони підприємства, а також приймати обґрунтовані рішення щодо його подальшого розвитку.

Управління комерційною діяльністю торгового підприємства значною мірою залежить від аналізу та оцінки фінансових показників. Ці показники дозволяють визначити економічну ефективність та стабільність підприємства, а також сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. У даній роботі розглянемо основні коефіцієнти, які характеризують фінансовий стан і результати діяльності торгового підприємства, а також запропонуємо новий метод розрахунку ефективності комерційної діяльності.

Окрім традиційних фінансових показників, таких як рентабельність активів, ліквідність чи автономія, важливо доповнити аналіз простим

інтегрованим індикатором, який дозволить оцінити ефективність управління комерційною діяльністю. Одним із таких підходів є розрахунок операційного прибутку на вкладений капітал. Цей показник відображає співвідношення між отриманим підприємством прибутком і сумою коштів, залучених для його діяльності.

Високий рівень цього показника свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства, тоді як низький рівень може вказувати на необхідність оптимізації процесів або зниження витрат. Даний індикатор є простим у розрахунку, але водночас надає комплексну оцінку результативності використання залученого капіталу в комерційній діяльності.

Використання показника операційного прибутку на вкладений капітал забезпечує підприємству можливість оцінити, наскільки ефективно воно використовує свої фінансові ресурси для отримання прибутку. Це дозволяє виявити не тільки рівень поточної ефективності, але й зону для підвищення економічної віддачі в майбутньому. Крім того, даний підхід є універсальним і може застосовуватися як у стратегічному, так і у тактичному плануванні діяльності.

Таким чином, оцінка ефективності управління комерційною діяльністю за допомогою простих інтегрованих показників, таких як операційний прибуток на вкладений капітал, сприяє кращому розумінню фінансового стану підприємства та підвищенню якості управлінських рішень. Застосування цієї методики дозволяє швидко й об'єктивно визначити, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси для досягнення комерційних цілей.

Одним із сучасних методів є використання показника продуктивності витрат на маркетинг (Return on Marketing Investment, ROMI). Цей індикатор дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство інвестує у свої комерційні й маркетингові активності, забезпечуючи зростання доходів. ROMI розраховується як співвідношення прибутку, отриманого завдяки

маркетинговим інвестиціям, до суми цих інвестицій. Високий показник ROMI свідчить про доцільність витрат на маркетинг і здатність підприємства залучати нових клієнтів, утримувати існуючих і збільшувати обсяги продажів.

Іншим новим підходом є впровадження аналітики ланцюга постачань (Supply Chain Analytics). Використання сучасних цифрових інструментів і програмного забезпечення дозволяє оптимізувати процеси закупівлі, зберігання і транспортування товарів, що позитивно впливає на ефективність комерційної діяльності. Завдяки аналітиці підприємство може скоротити витрати, уникнути надлишкових запасів і забезпечити своєчасне виконання замовлень.

Також перспективним інструментом є оцінка клієнтської лояльності через Net Promoter Score (NPS). Цей показник демонструє, наскільки клієнти задоволені продукцією чи послугами підприємства і готові рекомендувати їх іншим. Високий NPS сприяє стабільному доходу й зниженню витрат на залучення нових клієнтів, що є критично важливим для комерційної ефективності.

Ще одним інноваційним підходом є застосування коефіцієнта економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA). Цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство генерує прибуток, перевищуючи витрати на залучений капітал. EVA розраховується як різниця між операційним прибутком після сплати податків і вартістю капіталу, залученого для здійснення діяльності. Позитивне значення EVA свідчить про створення доданої вартості для власників бізнесу, тоді як від'ємне значення може вказувати на необхідність перегляду бізнес-стратегії.

Висновки до розділу 2:

Успішне управління комерційною діяльністю вимагає врахування зовнішніх і внутрішніх чинників, аналізу ринку, управління ресурсами та розробки ефективної системи взаємодії з партнерами й клієнтами.

Методика оцінки ефективності комерційної діяльності включає використання кількісних і якісних показників, які відображають фінансові,

операційні та маркетингові аспекти роботи підприємства. Комплексний підхід до оцінювання дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, що є необхідним для розробки дієвої системи управління комерційною діяльністю.

Таким чином, теоретичні та методологічні аспекти оцінки управління комерційною діяльністю створюють основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, ефективності та стійкості підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

3. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРОХОЛДИНГА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ СП «НІБУЛОН»)

3.1. Загальна характеристика, аналіз економічного та фінансового стану ТОВ СП «НІБУЛОН»

ТОВ СП «НІБУЛОН» – одна з найбільших агропромислових компаній України, яка відіграє провідну роль у виробництві, зберіганні, переробці та експорті зернових і олійних культур. Компанія також є лідером у розвитку річкової логістики, активно використовуючи внутрішні водні шляхи та розбудовуючи власний флот і портову інфраструктуру. Вона була заснована в 1991 році у Миколаєві як спільне підприємство між українським і закордонними партнерами. Назва «НІБУЛОН» є акронімом, що складається з перших літер трьох міст-засновників: Миколаєва, Будапешта та Лондона [40]. Загальні відомості наведено в табл. 3.1

Таблиця 3.1.

Загальні відомості про ТОВ СП «НІБУЛОН»

Повне найменування:	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО "НІБУЛОН"
Код за ЄДРПОУ	14291113
Правовий статус суб'єкта	Юридична особа
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основний вид діяльності	46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
Місцезнаходження (юридична та фактична адреса)	4020, МИКОЛАЇВСЬКА область, місто МИКОЛАЇВ, вулиця КАБОТАЖНИЙ СПУСК, будинок 1
Веб сторінка	https://www.nibulon.com/
Контактні телефони	+ 38 (044) 364 44 15
Керівництво	Вадатурський Андрій Олексійович

Джерело: сформовано автором.

Від самого початку свого існування компанія орієнтувалася на інновації

та розвиток. Перші роки діяльності «НІБУЛОН» займався експортом зерна, але вже наприкінці 90-х років компанія почала інвестувати в розбудову елеваторів, модернізацію зерносковищ та створення транспортної інфраструктури. У 2009 році «НІБУЛОН» ініціював масштабний проект з відновлення річкових перевезень в Україні. Це дозволило компанії значно скоротити витрати на логістику, розвантажити автомобільні та залізничні перевезення, а також забезпечити екологічно чистіші способи транспортування зернових культур [41].

Сьогодні компанія є лідером аграрного сектору України. Її основними напрямками діяльності є сільськогосподарське виробництво, зберігання та логістика зернових, а також їхній експорт. Виробництво базується на сучасних технологіях, які дозволяють досягати високої врожайності при мінімальному впливі на довкілля. Компанія має у своєму розпорядженні понад 27 елеваторів і портових терміналів, які розташовані в стратегічних точках уздовж основних річок України, зокрема Дніпра та Південного Бугу. Вони забезпечують ефективне зберігання та транспортування зерна до портів для подальшого експорту.

Окрім інфраструктури, «НІБУЛОН» володіє одним із найбільших приватних флотів в Україні, який складається з понад 80 суден, зокрема барж і буксирів. Ці судна побудовані на власному суднобудівному заводі компанії, розташованому в Миколаєві. Завод займається не лише будівництвом нових суден, але й їхнім технічним обслуговуванням і модернізацією [43].

Організаційна структура компанії є добре продуманою та включає кілька основних підрозділів. Сільськогосподарський підрозділ відповідає за вирощування зернових та олійних культур, дотримуючись сучасних агротехнологій. Логістичний відділ займається плануванням транспортування продукції, включаючи управління флотом і річковими перевезеннями. Окремі департаменти відповідають за управління елеваторами, експорт зерна, а також

підтримку ключових операцій компанії. До таких структур входять фінансовий, юридичний, кадровий та інвестиційний відділи.

Засновником і генеральним директором компанії є Олексій Вадатурський, який не лише створив компанію, а й зробив її символом сучасного українського аграрного сектору. Його управлінський стиль і стратегічне бачення дозволили «НІБУЛОНУ» не лише втриматися на ринку, але й стати його лідером навіть у складних економічних і політичних умовах [44].

Компанія має репутацію надійного експортера, постачаючи зернові культури у понад 70 країн світу. «НІБУЛОН» стабільно входить до п'ятірки найбільших експортерів зернових з України, забезпечуючи значний внесок у розвиток національної економіки. Інноваційність та орієнтація на довгострокову перспективу дозволили компанії отримати численні міжнародні нагороди за якість продукції, ефективне управління та екологічність.

У своїй діяльності компанія стикається з низкою викликів, зокрема нестабільністю на світових ринках зернових, змінами клімату та наслідками воєнних дій в Україні. Проте «НІБУЛОН» продовжує демонструвати стійкість і прагне до подальшого розвитку. Серед перспектив компанії – розширення мережі річкових терміналів, вдосконалення логістики, збільшення частки експорту, а також впровадження нових технологій у сільському господарстві.

Таким чином, «НІБУЛОН» є унікальним прикладом української компанії, яка поєднує інновації, відповідальне ставлення до природи та ефективність у роботі. Це підприємство не лише робить значний внесок у розвиток аграрного сектору України, але й задає стандарти для всієї галузі.

ТОВ СП «НІБУЛОН» веде активну корпоративну діяльність, що охоплює як внутрішні процеси управління, так і зовнішню взаємодію зі суспільством, партнерами та докільям. Одним із ключових аспектів є ефективне корпоративне управління, що базується на стратегічному плануванні, прозорості та інтеграції сучасних технологій. Компанія впроваджує міжнародні

стандарти звітності, забезпечуючи підзвітність перед інвесторами, партнерами та регуляторними органами. Важливим напрямком діяльності є автоматизація процесів у логістиці, виробництві та управлінні елеваторами [44].

Соціальна відповідальність є невід'ємною складовою корпоративної культури. Компанія активно інвестує у розвиток регіонів, де веде свою діяльність, покращуючи інфраструктуру, створюючи робочі місця та підтримуючи освітні проєкти. Співпраця з університетами дозволяє готувати висококваліфікованих спеціалістів, а стипендіальні програми сприяють розвитку молоді. Значна увага приділяється екологічним ініціативам. Завдяки використанню річкової логістики «НІБУЛОН» мінімізує вплив на довкілля, зменшуючи обсяги автотранспортних перевезень та викидів вуглекислого газу. Компанія також проводить очищення річок і впроваджує енергоефективні технології у своїй діяльності.

Корпоративна культура «НІБУЛОН» базується на цінностях відповідальності, інноваційності, командної роботи та дотримання етики. Працівники компанії мають доступ до програм професійного розвитку, медичного страхування та соціальної підтримки. Компанія сприяє створенню сприятливого робочого середовища, яке забезпечує комфорт і безпеку праці [45]. Завдяки екологічно орієнтованій стратегії, соціальній активності та ефективному управлінню «НІБУЛОН» не лише забезпечує власний розвиток, а й сприяє прогресу суспільства, формуючи довіру та повагу серед партнерів і клієнтів.

Компанія «НІБУЛОН» має структуровану систему корпоративного управління, яка відповідає українським вимогам та міжнародним стандартам. Основні управлінські рівні включають загальні збори учасників, раду директорів і виконавчий орган на чолі з генеральним директором. Найвищий рівень прийняття рішень – це загальні збори акціонерів, де затверджуються фінансові звіти, призначаються члени ради, розподіляються прибутки,

встановлюються стратегічні напрями і дивідендна політика [46].

Рада директорів здійснює стратегічне управління та контроль, забезпечуючи прозорість і об'єктивність у прийнятті рішень. Вона складається з виконавчих директорів, які відповідають за оперативну діяльність, і незалежних невиконавчих директорів, що контролюють роботу компанії й захищають інтереси акціонерів.

Генеральний директор, Андрій Вадатурський, керує щоденною діяльністю, реалізує стратегію та відповідає за ефективність усіх підрозділів. Компанія дотримується принципів корпоративного управління: відкритість інформації для акціонерів, чіткий розподіл обов'язків і відповідальності, оптимізація процесів управління та справедливе ставлення до всіх учасників.

Для фінансової дисципліни компанія впроваджує як внутрішній, так і зовнішній аудит, залучаючи незалежних директорів для контролю фінансових операцій. Рада директорів створює спеціалізовані комітети, які відповідають за аудит, винагороди й стратегічний розвиток. Внутрішні політики, як-от кодекс етики, політика щодо конфліктів інтересів і прозорості, регулюють поведінку персоналу та керівництва [46].

Стратегічне планування базується на аналізі ринків, оцінці ризиків, визначенні довгострокових цілей і створенні планів для їх досягнення з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін, що сприяє сталому розвитку й конкурентоспроможності. Впроваджена система управління ризиками дозволяє компанії ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їх та забезпечувати своєчасну реакцію. «НІБУЛОН» підтримує зв'язок з акціонерами, забезпечуючи прозорість діяльності через регулярні звіти й зустрічі.

Організаційна структура компанії включає стратегічний, операційний і функціональний рівні. На вищому рівні генеральний директор приймає ключові рішення. На операційному рівні дирекція координує діяльність у фінансах, маркетингу, логістиці, виробництві та постачанні. Фінансовий департамент

контролює фінансові потоки й витрати, відділ маркетингу займається просуванням продукції, а логістичний департамент забезпечує своєчасну доставку. Підтримуючі департаменти – юридичний, кадровий та інші – гарантують правовий супровід, управління персоналом і забезпечення всіх операцій.

Аналіз економічного та фінансового стану ТОВ СП «НІБУЛОН» свідчить про його стабільність і ефективність. Прибутковість компанії залежить від урожайності та зовнішніх ринків, особливо в умовах коливання цін на сировину. Валовий і чистий прибуток можуть варіюватися через великі капіталовкладення в інфраструктуру, але завдяки високому рівню експорту і розвиненій логістиці компанія може підтримувати стабільний дохід. Ліквідність підприємства на достатньому рівні, зокрема завдяки активам, які використовуються для сезонних операцій, зокрема перевезень і зберігання зерна. Водночас, враховуючи великі інвестиції в флот і порти, компанія має певні зобов'язання, що можуть впливати на платоспроможність, але ефективно управляє ними [46].

Коефіцієнти оборотності активів та рентабельність вказують на ефективне використання ресурсів. Високий рівень інвестицій в логістичну інфраструктуру, а також стабільна експортна діяльність підвищують інвестиційну привабливість компанії. Важливим фактором є вплив зовнішніх економічних та політичних ризиків, але завдяки диверсифікації ринків і розвиненій транспортній мережі «НІБУЛОН» здатний мінімізувати їхній вплив. Загалом, компанія має потенціал для подальшого зростання та утримання лідерських позицій на ринку агробізнесу України.

Аналіз динаміки і структури активів ТОВ СП «НІБУЛОН» важливий для оцінки фінансової стабільності та ефективності управління ресурсами компанії (табл. 3.2). Він дозволяє виявити зміни у використанні активів, визначити потенційні ризики, пов'язані з їх ліквідністю та ефективністю, а також оцінити

здатність компанії забезпечувати довгостроковий розвиток. Такий аналіз допомагає зрозуміти, як оптимально розподіляються ресурси, які джерела фінансування використовуються та чи є компанія конкурентоспроможною в умовах змінного ринку.

Таблиця 3.2.

Аналіз динаміки і структури активів ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2020 - 2023рр

Показники	2021		2022		2023	
	млн. грн.	питома вага, %	млн. грн.	питома вага, %	млн. грн.	питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
Нематеріальні активи	18,95	0%	19,21	0%	27,33	0%
Незавершені капітальні інвестиції	820,85	2%	523,53	1%	743,19	3%
Основні засоби	23 480,18	69%	23 198,73	61%	19 981,42	71%
Довгострокові біологічні активи	33,92	0%	41,73	0%	54,44	0%
Довгострокова дебіторська заборгованість	6,47	0%	5,75	0%	5,66	0%
Інші необоротні активи	677,31	2%	623,94	2%	466,01	2%
Запаси	6 219,59	18%	9 830,58	26%	4 890,05	17%
Поточні біологічні активи	455,10	1%	496,56	1%	595,87	2%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	86,97	0%	1 757,15	5%	108,19	0%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	53,10	0%	53,30	0%	91,08	0%
з бюджетом	1 263,70	4%	1 351,78	4%	815,16	3%
Інша поточна дебіторська заборгованість	13,91	0%	29,70	0%	13,98	0%
Гроші та їх еквіваленти	637,19	2%	23,76	0%	241,73	1%
Інші оборотні активи	73,54	0%	106,46	0%	107,64	0%
Загалом	33 840,78	100	38 062,17	100	28 141,75	100%

Джерело: сформовано автором на основі додатку А.

Аналіз фінансових показників ТОВ СП "НІБУЛОН" показує, що війна в Україні серйозно вплинула на діяльність компанії. Зниження загальних активів на 9 920,42 млн грн у 2023 році свідчить про складнощі в операціях, зменшення капітальних інвестицій та несприятливі умови для ведення бізнесу. Втрата

значної частини основних засобів може бути результатом не тільки зниження виробничих потужностей, а й необхідності переорієнтації або реструктуризації підприємства для адаптації до нових реалій.

Зменшення запасів на 4 940,52 млн грн вказує на складнощі в постачанні або виробничих процесах, зокрема через логістичні проблеми або обмеження на ринку. Це може також свідчити про зміни в попиті на продукцію компанії або ж зменшення її виробничих обсягів через перебої в постачанні сировини.

Незважаючи на зниження активів, зростання довгострокових біологічних активів на 12,71 млн грн демонструє стратегічну орієнтацію компанії на збереження ключових елементів аграрного бізнесу. Це може вказувати на те, що компанія намагається мінімізувати втрати в більш стабільних частинах свого бізнесу, незважаючи на складні умови.

Зменшення ліквідності, виражене у зниженні грошей та їх еквівалентів, також може вказувати на обмеження фінансових ресурсів, що є типовим для компаній в умовах війни. Це може знижувати здатність швидко реагувати на фінансові труднощі або проводити необхідні інвестиції для підтримки операційної діяльності.

Загалом, зміни в активах компанії свідчать про серйозні економічні труднощі, спричинені війною, а також про необхідність адаптації до нових реалій ринку та пошуку шляхів мінімізації збитків.

Також потрібно проаналізувати структуру пасивів ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2021-2023 роки (табл. 3.3). Аналіз структури пасивів ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2021–2023 роки дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства, рівень його залежності від зовнішнього фінансування та ефективність управління власним капіталом. Це допомагає визначити, як підприємство забезпечує свої фінансові потреби, виявити ризики, пов'язані з короткостроковими або довгостроковими зобов'язаннями, та приймати обґрунтовані управлінські рішення для забезпечення стабільності та розвитку бізнесу.

Таблиця 3.3.

Структура пасивів ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2021-2023 роки

Показники	2021		2022		2023	
	млн. грн.	питома вага, %	млн. грн.	питома вага, %	млн. грн.	питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	0,02	0%	0,02	0%	0,02	0%
Капітал у дооцінках	10 516,73	31%	9 870,43	26%	8 386,10	30%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1 769,58	5%	3 679,92	10%	- 5 158,33	-18%
Відстрочені податкові зобов'язання	2 318,25	7%	2 185,03	6%	1 642,36	6%
Довгострокові кредити банків	893,48	3%	2 253,73	6%	-	0%
Інші довгострокові зобов'язання	658,46	2%	642,49	2%	580,28	2%
Короткострокові кредити банків	10 098,47	30%	10 049,12	26%	16 429,73	58%
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	130,67	0%	123,53	0%	266,25	1%
товари, роботи, послуги	310,08	1%	1 208,75	3%	896,67	3%
розрахунками з бюджетом	15,45	0%	38,34	0%	16,11	0%
розрахунками зі страхування	11,47	0%	8,75	0%	7,36	0%
розрахунками з оплати праці	45,93	0%	35,64	0%	33,82	0%
за одержаними авансами	6 790,61	20%	7 703,89	20%	4 683,77	17%
за розрахунками з учасниками	8,97	0%	20,11	0%	19,45	0%
Інші поточні зобов'язання	272,61	1%	242,41	1%	338,16	1%
Загалом	33 840,77	100%	38 062,16	100%	28 141,74	100%

Джерело: сформовано автором на основі додатку А.

За період 2021–2023 років у фінансових показниках ТОВ СП "НІБУЛОН" спостерігається значне зниження капіталу та зростання зобов'язань, що, ймовірно, пов'язано з війною в Україні та її впливом на економічну ситуацію.

Власний капітал, зокрема зареєстрований (пайовий) капітал, не змінився за три роки, залишившись на рівні 0,02 млн грн. Однак капітал у дооцінках зменшився на 2 130,63 млн грн, що може свідчити про падіння вартості активів, ймовірно, через девальвацію національної валюти або економічні труднощі. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) також значно погіршився,

змінившись із 1 769,58 млн грн у 2021 році на -5 158,33 млн грн у 2023 році, що є серйозним фінансовим сигналом і може свідчити про зниження доходів або збільшення витрат в умовах війни.

Довгострокові кредити банків були повністю погашені в 2023 році, що може свідчити про зміну кредитної політики компанії. Проте короткострокові кредити банків різко зросли на 6 380,61 млн грн, що відображає значне збільшення боргового навантаження, необхідного для фінансування поточної діяльності.

Загалом зобов'язання компанії за три роки зменшилися з 38 062,16 млн грн у 2022 році до 28 141,74 млн грн у 2023 році. Це зниження на 9 920,42 млн грн свідчить про спроби компанії скоротити фінансові ризики, хоча вплив війни, ймовірно, негативно позначився на її фінансових результатах, зокрема на обсягах виробництва та операційній діяльності.

Показник сукупного доходу важливий для аналізу комерційної діяльності, оскільки він відображає загальний обсяг доходів компанії і дозволяє оцінити ефективність її бізнесу. Зростання цього показника свідчить про успіхи в продажах та здатність компанії адаптуватися до ринкових змін, тоді як зниження може вказувати на проблеми в бізнесі або на ринку. Сукупний дохід також важливий для прогнозування фінансової стабільності та оцінки здатності компанії генерувати прибуток, покривати витрати та залучати інвестиції.

Аналіз наданої таблиці 3.4 показує суттєві зміни у фінансових результатах ТОВ СП "НІБУЛОН" за 2021–2023 роки. Порівняно з 2021 роком, у 2022 році компанія зазнала значних збитків, що, ймовірно, пов'язано з кризовими умовами, в тому числі війною. Однак в 2023 році деякі показники почали відновлюватися, хоча компанія все ще не змогла повернутися до позитивних фінансових результатів.

Таблиця 3.4.

Сукупний дохід ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Зміна, млн. грн. (2023- 2022)	Зміна, млн. грн. (2023- 2021)
	млн. грн.	млн. грн.	млн. грн.		
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	40 606,58	15 181,31	22 901,41	7 720,10	- 17 705,17
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	39 107,03	17 445,05	19 473,72	2 028,67	- 19 633,30
Валовий: прибуток/збиток	1 499,55	- 2 263,74	3 427,69	5 691,43	1 928,14
Інші операційні доходи	1 089,60	262,42	519,77	257,35	- 569,83
Адміністративні витрати	215,00	194,73	439,91	245,18	224,92
Витрати на збут	543,70	668,43	694,42	25,99	150,72
Інші операційні витрати	60,72	1 708,55	2 471,38	762,83	2 410,65
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток/збиток	1 769,73	- 4 573,03	341,74	4 914,78	- 1 427,99
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-	-
Інші доходи	381,02	0,09	22,94	22,84	- 358,08
Фінансові витрати	746,30	998,88	1 396,69	397,81	650,39
Інші витрати	6,13	4 087,00	662,47	- 3 424,53	656,34
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток/збиток	1 398,56	- 9 658,80	- 1 694,12	7 964,68	- 3 092,68
Витрати (дохід) з податку на прибуток	- 111,52	310,48	480,33	169,85	591,85
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток	1 287,04	- 9 348,32	- 1 213,79	8 134,53	- 2 500,83

Джерело: сформовано автором на основі додатку А.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році знизився на 17 705,17 млн грн, що є значним падінням. Це зниження може бути зумовлене зменшенням попиту, перебоями у постачаннях або іншими зовнішніми економічними факторами. В 2023 році доходи відновились на 7 720,10 млн грн, але все одно залишаються набагато нижчими за рівень 2021 року.

Собівартість реалізованої продукції також знизилася на 19 633,30 млн грн з 2021 по 2023 рік, що свідчить про скорочення виробництва або оптимізацію

витрат. Валовий прибуток, після зниження у 2022 році, у 2023 році зріс на 5 691,43 млн грн і став позитивним, що свідчить про часткове відновлення бізнесу.

Інші операційні доходи зменшились на 569,83 млн грн у 2023 році, що може вказувати на зниження додаткових джерел доходу компанії або на зменшення обсягів супутніх операцій.

Адміністративні витрати в 2023 році значно зросли, збільшившись на 224,92 млн грн порівняно з 2022 роком. Це може бути пов'язано з необхідністю додаткових витрат на управлінські функції в умовах економічної нестабільності.

Витрати на збут зросли на 150,72 млн грн, що може свідчити про зростання витрат на маркетинг, рекламу або логістику.

Інші операційні витрати за 2023 рік збільшились на 2 410,65 млн грн, що є великим скачком і вказує на можливі надзвичайні витрати або витрати на відновлення бізнесу після кризових періодів.

Фінансовий результат від операційної діяльності в 2023 році став позитивним, але лише на рівні 341,74 млн грн. Це є значним покращенням порівняно з 2022 роком, коли компанія зазнала великих збитків.

Фінансовий результат до оподаткування у 2023 році покращився, хоча все ще залишається від'ємним. Витрати на податок на прибуток збільшились на 591,85 млн грн, що може бути наслідком негативних фінансових результатів.

Чистий фінансовий результат у 2023 році все ще залишався збитковим, але зменшився на 2 500,83 млн грн порівняно з 2022 роком, що свідчить про часткове відновлення після важкого фінансового періоду.

Загалом, показники вказують на те, що компанія пережила складний фінансовий період у 2022 році, але в 2023 році спостерігається певне відновлення. Однак для повернення до стабільного прибутку необхідно вирішити низку внутрішніх та зовнішніх проблем, які впливають на її діяльність.

Таблиця 3.5 аналізує операційні витрати підприємства за досліджуваний період, тому що це дуже важлива складова стратегічного планування.

Таблиця 3.5

Операційні витрати ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2021-2023 роки

Показники	2021		2022		2023		Зміна, млн. грн. (2023- 2022)	Зміна, млн. грн. (2023- 2021)
	млн. грн.	Питома вага	млн. грн.	Питома вага	млн. грн.	Питома вага		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Матеріальні затрати	968,45	19	468,16	3	821,50	4	353,34	- 146,95
Витрати на оплату праці	1 234,21	24	646,08	3	1 111,68	5	465,60	- 122,54
Відрахування на соціальні заходи	268,97	5	173,50	1	212,66	1	39,16	- 56,31
Амортизація	1 390,44	27	1 072,33	6	1 274,52	5	202,18	- 115,92
Інші операційні витрати	1 263,92	25	16 332,50	87	20 048,29	85	3 715,79	18 784,37
Загалом	5 125,99	100	18 692,57	100	23 468,65	100	4 776,08	18 342,66

Джерело: сформовано автором на основі додатку А.

Аналіз наданої таблиці показує динаміку витрат ТОВ СП "НІБУЛОН" за 2021–2023 роки, що дозволяє оцінити зміни в структурі витрат і їх вплив на фінансові результати компанії.

Матеріальні затрати у 2022 році значно знизилась на 146,95 млн грн, але в 2023 році збільшились на 353,34 млн грн. Це може вказувати на відновлення виробництва чи збільшення витрат на матеріали для забезпечення зростання обсягів продукції.

Витрати на оплату праці знизилась у 2022 році на 122,54 млн грн, але у 2023 році зросли на 465,60 млн грн. Це свідчить про необхідність компанії збільшити витрати на персонал, можливо, через інфляційні процеси або потребу у додаткових робочих силах для відновлення виробничих потужностей.

Відрахування на соціальні заходи зменшились на 56,31 млн грн у 2023 році, що може бути результатом зниження чисельності персоналу або зміни

умов оподаткування.

Амортизація знизилась на 115,92 млн грн у 2023 році, що може бути зумовлено старінням основних засобів або змінами у складі амортизованих активів.

Інші операційні витрати зросли на значні 18 784,37 млн грн, що є найбільшим збільшенням серед усіх статей витрат. Це може свідчити про кризові або надзвичайні витрати, які компанія понесла у зв'язку з війною, необхідністю відновлення або іншими непередбаченими обставинами.

Загалом, витрати компанії у 2023 році досягли 23 468,65 млн грн, що на 4 776,08 млн грн більше порівняно з 2022 роком. Ці зміни вказують на високі витрати, зокрема на відновлення після кризового періоду, що може негативно впливати на прибутковість компанії в короткостроковій перспективі.

Аналіз економічного та фінансового стану ТОВ СП «НІБУЛОН» за 2021–2023 роки свідчить про значні фінансові труднощі компанії, зокрема через вплив зовнішніх факторів, таких як війна. У 2022 році підприємство зазнало значних збитків, що вплинуло на основні фінансові показники. Проте в 2023 році спостерігається певне відновлення доходів і зменшення збитків. Водночас, зростання витрат, особливо на матеріали, оплату праці та операційні витрати, створює додатковий фінансовий тиск на компанію. Загалом, ТОВ СП «НІБУЛОН» переживає складний період, але має потенціал для відновлення при належному управлінні витратами та адаптації до нових умов ринку.

3.2. Основні підходи до управління комерційною діяльністю агрохолдингу

Організаційна структура комерційного відділу підприємства зазвичай включає керівника комерційного відділу, який відповідає за загальну стратегію та управління всіма аспектами діяльності відділу. Відділ може включати менеджерів з продажу, які займаються безпосередньою реалізацією продукції

або послуг, а також маркетологів, що розробляють стратегії для просування товарів і залучення клієнтів. Спеціалісти з закупівель відповідають за пошук постачальників і забезпечення необхідних ресурсів. Крім того, аналітики займаються дослідженням ринку і конкурентів для ухвалення обґрунтованих рішень щодо ціноутворення та асортименту, а фахівці з логістики організують ефективне переміщення товарів та послуг. Юристи надають правову підтримку для укладання угод і вирішення юридичних питань. Ця структура забезпечує ефективну роботу відділу, що допомагає компанії досягати своїх комерційних цілей.

Експорт є основною складовою комерційної діяльності ТОВ СП "НІБУЛОН" і відіграє важливу роль у стратегії розвитку компанії. Основним напрямком експортної діяльності є постачання сільськогосподарської продукції, зокрема зернових культур, олійних культур, кормів і іншої агропродукції, на міжнародні ринки.

Компанія активно використовує свою розвинену логістичну інфраструктуру, включаючи власні термінали для зберігання та перевантаження продукції, флот для транспортування по річках і морем, а також сучасні технології для забезпечення безперебійних поставок продукції. Експорт дозволяє ТОВ СП "НІБУЛОН" диверсифікувати свої ринки збуту, знижуючи залежність від внутрішнього попиту і забезпечуючи стабільні доходи.

Завдяки високій якості продукції, ефективним логістичним і виробничим процесам, а також стратегічно обраним ринкам, компанія здобула довіру і стала конкурентоспроможною на міжнародних ринках, зокрема в країнах Європи, Азії, Близького Сходу і Північної Африки.

Експортна діяльність ТОВ СП "НІБУЛОН" також сприяє зміцненню позицій компанії на глобальному ринку, розширенню партнерської мережі та підвищенню її впливу в агропромисловому секторі (табл. 3.6).

Таблиця 3.6.

Обсяги відвантаження зернових та олійних культур на експорт (тонн)

Місяць/рік	2021	2022	2023
1	261 001,66	370 170,64	150 247,81
2	447 750,15	437 440,67	194 974,48
3	341 620,82	-	348 214,90
4	344 464,70	8 302,93	202 716,90
5	245 952,09	43 250,39	271 604,53
6	295 218,53	43 444,28	300 889,06
1-е півріччя	1 936 007,96	902 608,91	1 468 647,68
7	548 237,72	85 203,69	221 824,99
8	700 893,86	107 370,16	215 975,81
9	580 895,66	133 485,00	196 214,68
10	642 701,48	199 604,30	241 072,05
11	539 269,49	200 714,97	288 448,07
12	695 696,64	152 466,72	301 838,35
2-е півріччя	3 707 694,85	878 844,84	1 465 373,95
Разом	5 643 702,80	1 781 453,75	2 934 021,63

Джерело: сформовано автором.

Аналіз таблиці обсягів експорту зерна та олійних культур ТОВ СП "НІБУЛОН" за 2021, 2022 і 2023 роки демонструє значні зміни у динаміці зовнішньоекономічної діяльності підприємства. У 2021 році компанія досягла найбільших обсягів експорту – 5 643 702,8 тонн, що свідчить про стабільну та ефективну роботу в умовах сприятливої ринкової ситуації та високого попиту на сільськогосподарську продукцію. Проте у 2022 році, з огляду на зовнішньоекономічні труднощі, зокрема війну в Україні, загальний обсяг експорту різко знизився до 1 781 453,75 тонн. Це свідчить про істотне скорочення обсягів виробництва, логістичних проблем та труднощі з доставкою продукції на зовнішні ринки.

У 2023 році спостерігається певне відновлення – експорт зріс до 2 934 021,63 тонн, що вказує на поступову адаптацію підприємства до нових умов, хоча обсяги все ще залишаються нижчими за показники 2021 року. Перше півріччя 2023 року виявилось більш успішним порівняно з 2022 роком, з

експортом 1 468 647,68 тонн, що є добрим показником для цього періоду, тоді як у 2022 році цей показник був на рівні 902 608,91 тонн. У другому півріччі 2023 року експорт також зріс, досягнувши 1 465 373,95 тонн, що є важливим індикатором відновлення після складних 2022 року.

Загалом, зміни в експортних поставках демонструють вплив зовнішньоекономічних факторів, зокрема глобальних криз і локальних військових подій, на зовнішню торгівлю. Проте позитивною є тенденція до відновлення та адаптації підприємства до нових умов роботи на зовнішніх ринках.

Розгляд експорту за культурами є важливим для більш детального розуміння структури зовнішньої торгівлі підприємства та визначення його ключових напрямків у міжнародній діяльності. Оскільки різні культури можуть мати різну ринкову цінність, попит, а також специфіку обробки та транспортування, важливо розглядати експорт саме по культурах, щоб оцінити, які з них приносять найбільший дохід і в яких регіонах спостерігається найбільший попит.

Зернові та олійні культури, такі як пшениця, кукурудза, соняшник та соя, займають значну частину в експортному портфелі ТОВ СП "НІБУЛОН". Розподіл експортних поставок за культурами дозволяє підприємству визначити найбільш вигідні і перспективні ринки, а також оптимізувати виробничі потужності в залежності від попиту на конкретні види продукції.

Такий аналіз дозволяє враховувати сезонні коливання попиту на різні культури, що допомагає планувати виробництво і логістику, мінімізуючи ризики і підвищуючи ефективність експортних поставок. Крім того, за допомогою детального аналізу можна розробляти стратегії диверсифікації, адаптуючи компанію до змін на глобальних ринках сільськогосподарської продукції.

Аналіз структури експорту ТОВ СП «НІБУЛОН» за період 2021-2023

роки вказує на кілька суттєвих змін у складі експортованих культур, що може бути зумовлено як змінами попиту на міжнародних ринках, так і внутрішніми факторами, такими як зміни у виробництві, доступності ресурсів та адаптація до нових умов ведення бізнесу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Структура експорту ТОВ СП «НІБУЛОН» за період 2021-2023рр. (тонн)

Культура/Рік	2021	2022	2023
Wheat/Пшениця	2 141 186,72	1 002 583,23	1 401 482,40
Barley/Ячмінь	823 829,81	89 440,04	32 341,97
Corn/Кукурудза	1 358 147,67	1 216 916,85	1 564 119,93
Sorghum/Сорго	4 934,53	16 267,17	-
Rye / Жито	-	-	-
Soybean/Соя	-	6 098,38	12 745,45
Rape seeds/Ріпак	282 205,04	4 911,23	168 710,97
SFseeds/Насіння соняшнику	-	11 275,62	-

Джерело: сформовано автором.

У 2021 році найбільшими експортними культурами були пшениця та кукурудза, з обсягами експорту 2 141 186,72 тонн і 1 358 147,67 тонн відповідно. Це свідчить про значну частку цих культур у загальному експортному портфелі компанії. Ячмінь також мав суттєвий обсяг експорту – 823 829,81 тонн, що підкреслює важливість цієї культури для підприємства. Ріпак, який склав 282 205,04 тонн, був ще одним важливим компонентом експорту в 2021 році.

У 2022 році пшениця залишилася лідером, але її експорт значно скоротився – до 1 002 583,23 тонн, що може бути пов'язано з проблемами, викликаними військовим конфліктом в Україні та зменшенням виробничих потужностей. Кукурудза, зменшивши обсяги лише незначно (1 216 916,85 тонн), залишилася на рівні попереднього року. Ячмінь зазнав значного падіння – лише 89 440,04 тонн, що може бути результатом змін у виробничій стратегії або міжнародному попиті. У 2022 році також почався експорт сої (6 098,38 тонн) та ріпаку (4 911,23 тонн), що може свідчити про диверсифікацію експортних

поставок.

2023 рік приніс відновлення для пшениці, обсяг експорту якої зріс до 1 401 482,40 тонн. Кукурудза також показала значне зростання, досягнувши 1 564 119,93 тонн, що може бути ознакою стабільності і розвитку цього сегмента на експортних ринках. Ячмінь продовжує демонструвати низькі результати, експорт якого знизився до 32 341,97 тонн. Відзначається зростання експорту сої (12 745,45 тонн) та ріпаку (168 710,97 тонн). Сорго, який був експортований в 2022 році на рівні 16 267,17 тонн, не фігурує в 2023 році, що може свідчити про зміни в попиті на цю культуру або внутрішні виробничі коригування.

Загалом, структура експорту ТОВ СП «НІБУЛОН» за аналізований період демонструє адаптацію до нових економічних реалій. У той час як деякі культури, такі як пшениця, кукурудза і ріпак, зберігають свою важливість на зовнішніх ринках, інші культури, зокрема ячмінь і сорго, зазнали значного скорочення, що може бути пов'язано з міжнародною кон'юнктурою чи внутрішніми змінами в аграрному виробництві.

У 2021 році компанія експортувала значні обсяги зернових культур, таких як пшениця, кукурудза та ячмінь, що забезпечило високі показники загального експорту. Пшениця та кукурудза стали основними культурами для експорту, а також відзначався експорт ріпаку і ячменю.

У 2022 році, через вплив зовнішніх факторів, зокрема війни в Україні, обсяг експорту значно скоротився. Особливо зменшився експорт ячменю та сорго, що могло бути результатом змін у виробничих процесах і попиті на міжнародних ринках. Однак пшениця та кукурудза зберегли свою позицію, хоча й зменшилися в обсягах.

У 2023 році спостерігається певне відновлення обсягів експорту, зокрема пшениці та кукурудзи, що свідчить про стабілізацію зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Збільшення експорту сої та ріпаку вказує на диверсифікацію поставок і адаптацію до нових ринкових умов. Однак, попри

відновлення, ячмінь не зміг повернутися до колишніх обсягів.

Географічна структура імпорту компанії ТОВ СП «Нібулон» охоплює 19 країн, серед яких Болгарія, Великобританія, Данія, Естонія, Італія, Китай, Латвія, Литва, Нідерланди, Німеччина, Норвегія, Польща, Румунія, Туреччина, Фінляндія, Франція, Чехія, Хорватія та Швеція (рис. 2.6). Основну частину зовнішньоекономічних контрактів було укладено в рамках програм з модернізації перевантажувальних терміналів та розширення власного флоту.

В рамках прямих угод було закуплено високоякісне обладнання від провідних світових виробників для планової реновації перевантажувального терміналу в Миколаєві, зокрема від таких компаній, як NEUERO Industrietechnik für Forderanlagen GmbH (Німеччина), MORILLON SAS (Франція), SCAFCO (США), Cimbria Unigrain A/S (Данія) та інших.

Потужне оновлення матеріально-технічної бази дозволило значно покращити процеси обігу зернових вантажів, підвищити продуктивність приймання та відвантаження сільськогосподарської продукції на експорт, що сприяло ефективнішій діяльності підприємства в умовах міжнародного ринку.

Більше детально можемо розглянути географію імпорту компанії ТОВ СП «Нібулон» на рис 3.1.

Загалом, зміни в експортній структурі ТОВ СП «НІБУЛОН» відображають адаптацію компанії до зовнішньоекономічних викликів і зміни на глобальних ринках сільськогосподарської продукції, де основними культурами залишаються пшениця та кукурудза, а також спостерігається зростання експорту олійних культур, таких як соя та ріпак.

ТОВ СП «Нібулон» є одним з провідних експортерів зернових та олійних культур в Україні. Основними культурами, які компанія вивозить на зовнішні ринки, є пшениця, кукурудза та ячмінь, які складають значну частину її експорту. Завдяки високому рівню організації роботи торгового департаменту та розширенню географії експортних напрямків, компанія забезпечує

безперервний експорт сільськогосподарської продукції на міжнародні ринки.

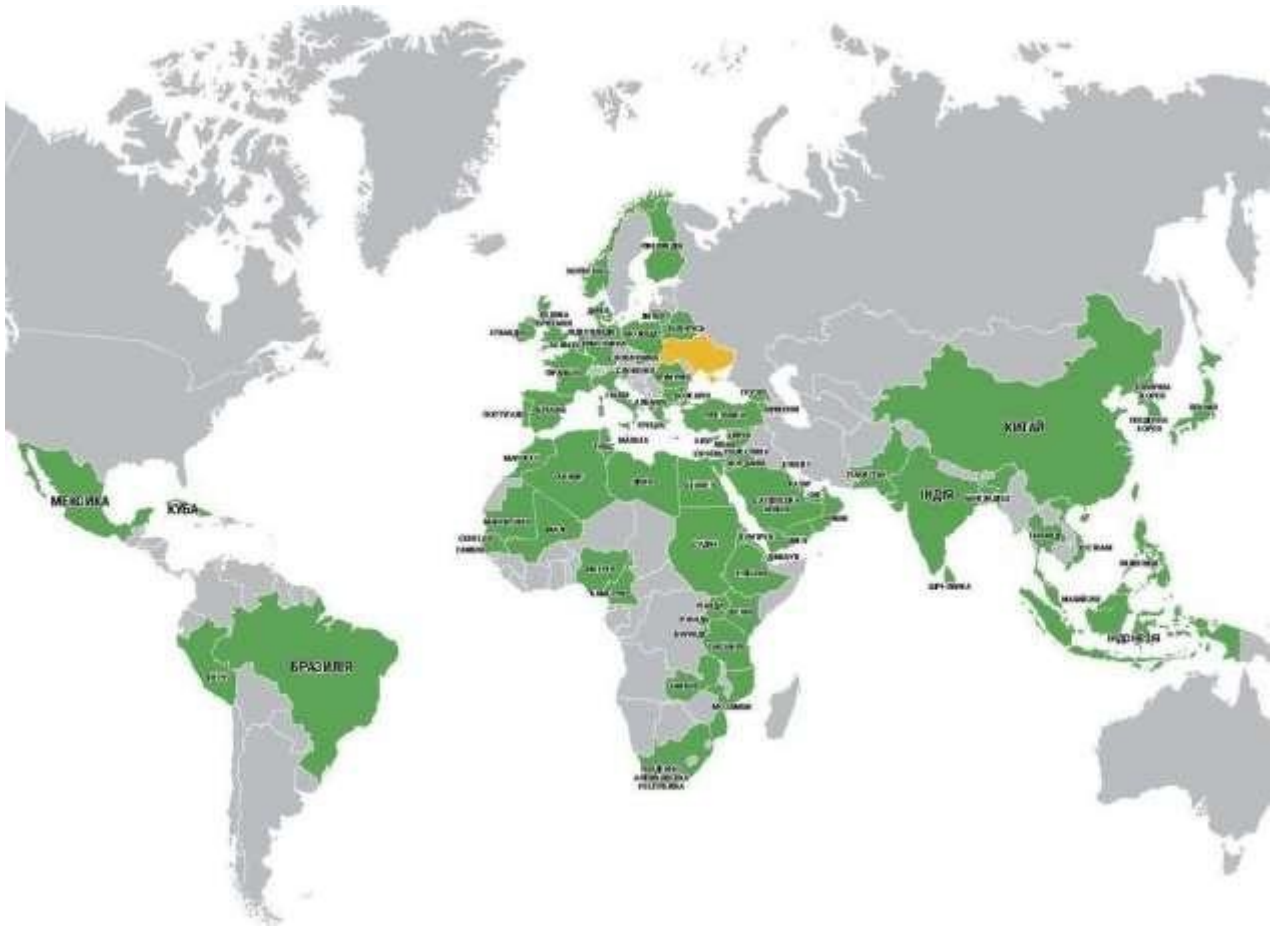


Рис. 3.1. Географія імпорту компанії ТОВ СП «Нібулон».

Компанія активно розвиває свою експортну діяльність, відправляючи різні культури на нові ринки. Зокрема, ТОВ СП «Нібулон» вперше відправило насіння соняшника до Болгарії, розпочало експорт пшениці високої якості до Саудівської Аравії, яка раніше закупувала здебільшого ячмінь, а також встановило партнерство з Великобританією для постачання ріпаку. Раніше компанія експортувала до Великобританії лише кукурудзу

3.3. Оцінка рівня ефективності управління комерційною діяльністю агрохолдингу

Оцінка рівня ефективності організації комерційної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» є важливим етапом для розуміння того, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси для досягнення комерційних цілей, зокрема в умовах змінюваних ринкових і зовнішньоекономічних умов. Цей аналіз дає змогу оцінити, як компанія справляється з коливаннями попиту, змінами в асортименті продукції та витратами, а також як ефективно використовує маркетингові стратегії для просування своєї продукції на ринках. Оцінка ефективності дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в комерційній діяльності, що є критично важливим для прийняття стратегічних рішень щодо подальшого розвитку, оптимізації витрат і покращення фінансових результатів. Це допомагає не лише підвищити конкурентоспроможність підприємства, а й забезпечити стабільність його діяльності в умовах змін на зовнішніх і внутрішніх ринках.

Для оцінки ефективності комерційної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» важливим є аналіз основних показників, які відображають специфіку роботи підприємства та процесів, що пов'язані з його комерційною діяльністю. У нашій роботі виділено три основні групи показників. Вони дозволяють оцінити частку підприємства на ринку, прибутковість його комерційної діяльності та ефективність витрат на реалізацію збутової політики в досліджуваний період. Результати оцінки ефективності комерційної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» будуть представлені в таблиці 3.8.

У першій групі, яка оцінює частку підприємства на ринку, спостерігається зниження частки у 2022 році до 6,3% (відносне відхилення -52,63%) після рівня 13,3% у 2021 році. Проте в 2023 році відбулося зростання до 9,8%, що свідчить про часткове відновлення позицій на ринку. Темп зростання частки ринку також демонструє різке покращення у 2023 році (коефіцієнт 1,556 порівняно з 0,474 у

2022 році).

Таблиця 3.8

Ефективність комерційної діяльності підприємства

Показник	Рік			Абсолютне відхилення (+;-)	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
1 група - показники визначення частки ринку підприємства					
Частка підприємства на ринку, %	13,300	6,300	9,800	-7,000	3,500
Темп зростання ринкової частки, коефіцієнт	-	0,474	1,556	0,474	1,082
2 група – показники визначення прибутковості збутової діяльності					
Темп приросту прибутку від реалізації, коефіцієнт	0,225	0,267	0,521	0,042	0,253
Темп приросту дебіторської заборгованості, коефіцієнт	3,400	5,071	0,154	1,671	-4,917
Рентабельність продажу, %	0,800	0,100	0,600	-0,700	0,500
3 група - показники визначення ефективності збутових витрат					
Збутова місткість витрат, коефіцієнт	0,009	0,011	0,012	0,002	0,001
Темп приросту (спаду) збутових витрат, коефіцієнт	0,448	0,508	0,622	0,061	0,114
Коефіцієнт приросту (спаду) обсягу реалізації	0,503	0,526	0,808	0,023	0,282

Джерело: сформовано автором на основі додатку А.

У другій групі, яка характеризує прибутковість збутової діяльності, простежується позитивна динаміка. Темп приросту прибутку від реалізації поступово зростав: із 0,225 у 2021 році до 0,521 у 2023 році. Це свідчить про зростаючу ефективність продажів. Однак темп приросту дебіторської заборгованості, який у 2022 році зріс до 5,071, різко впав у 2023 році до 0,154, що може свідчити про покращення політики управління дебіторською заборгованістю. Рентабельність продажу, яка в 2022 році знизилася до 0,1%, у 2023 році зросла до 0,6%, що також є позитивним сигналом.

Третя група показників ефективності збутових витрат демонструє помірний приріст коефіцієнта збутової місткості витрат (з 0,009 у 2021 році до 0,012 у 2023 році). Темп приросту збутових витрат постійно зростав, від 0,448 у 2021 році до 0,622 у 2023 році, що свідчить про поступове збільшення витрат на

збут. Однак цей приріст супроводжується зростанням коефіцієнта приросту обсягу реалізації (з 0,503 у 2021 році до 0,808 у 2023 році), що вказує на виправданість витрат.

Отже, 2022 рік став складним періодом для підприємства, коли знизилася частка ринку, рентабельність і зросла дебіторська заборгованість. Однак у 2023 році відбулося помітне покращення більшості показників, включаючи частку ринку, прибутковість і ефективність управління витратами. Підприємству слід закріпити позитивні зміни та продовжувати удосконалювати управління дебіторською заборгованістю й оптимізувати збутові витрати.

Для більш детального узагальнення ефективності комерційної діяльності визначимо основні показники фінансового стану досліджуваного підприємства за період 2021-2023 рр. (таблиця 3.9).

Аналіз показників фінансової діяльності компанії ТОВ СП "Нібулон" за 2021-2023 роки показує низку важливих тенденцій. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 0,70 у 2021 році до 0,30 у 2022 році, що свідчить про значне погіршення ліквідності компанії, а в 2023 році спостерігається лише незначне зростання до 0,32, що все ще є низьким рівнем ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також збільшився з 0,01 у 2022 році до 0,06 у 2023 році, але залишається на низькому рівні, вказуючи на обмежену здатність компанії негайно покривати свої зобов'язання.

Таблиця 3.9

Основні показники фінансового стану підприємства ТОВ СП «НІБУЛОН»
за період 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Зміна, (2023- 2022)	Зміна, (2023- 2021)
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,70	0,30	0,32	0,02	- 0,38
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-	0,01	0,06	0,05	0,06

Продовж. табл. 3.9

Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,20	0,09	0,11	0,02	- 0,09
Коефіцієнт автономії	0,36	0,11	0,06	- 0,05	- 0,30
Рентабельність активів (ROA)	0,03	- 0,37	- 0,06	0,31	- 0,09
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,10	- 1,23	- 0,67	0,56	- 0,77
Чиста маржа	0,03	- 0,68	- 0,07	0,61	- 0,10
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,56	0,15	0,09	- 0,06	- 0,47
Коефіцієнт заборгованості	0,51	0,81	0,87	0,06	0,36

Джерело: сформовано автором на основі додатку А.

Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився з 0,20 у 2021 році до 0,09 у 2022 році, а в 2023 році зріс до 0,11, що свідчить про погіршення платоспроможності компанії в короткостроковій перспективі. Коефіцієнт автономії значно погіршився, знизившись з 0,36 у 2021 році до 0,06 у 2023 році, що вказує на зменшення частки власного капіталу в загальних активах і збільшення залежності від зовнішнього фінансування.

Щодо рентабельності, то показник рентабельності активів (ROA) зріс до 0,37 у 2023 році після відсутності даних у 2022 році, що вказує на покращення ефективності використання активів компанії. Рентабельність власного капіталу (ROE) також значно зросла до 1,23 у 2023 році, що вказує на високу віддачу на вкладений капітал, хоча це може бути результатом зменшення власного капіталу, що знижує базу для обчислення. Чиста маржа зросла з 0,03 у 2021 році до 0,68 у 2023 році, що свідчить про значне поліпшення прибутковості компанії.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом знизився з 0,56 у 2021 році до 0,09 у 2023 році, що означає зменшення частки власного капіталу, що покриває необоротні активи, і може свідчити про зростання фінансових ризиків. Коефіцієнт заборгованості зріс з 0,51 у 2021 році до 0,87 у 2023 році, що вказує на збільшення заборгованості компанії та зростання фінансового навантаження.

В загальному, компанія демонструє покращення в рентабельності та маржі, але одночасно з цим спостерігається зниження ліквідності та фінансової

автономії, що може підвищувати ризики для компанії в майбутньому.

Висновки до розділу 3:

У результаті проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ СП «НІБУЛОН» встановлено, що підприємство має стабільні економічні та фінансові показники, які забезпечують його провідну позицію на ринку агропромислової продукції. Аналіз фінансового стану продемонстрував стійкість підприємства, що характеризується високим рівнем рентабельності, ефективним використанням ресурсів і позитивною динамікою доходів.

Дослідження підходів до організації комерційної діяльності показало, що основними її складовими є гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища, злагоджена робота логістичної системи, а також акцент на довгострокових партнерських відносинах із постачальниками та клієнтами. Підприємство активно застосовує сучасні інструменти управління, включаючи автоматизацію процесів, що сприяє підвищенню ефективності.

Оцінка рівня ефективності організації комерційної діяльності продемонструвала високі показники реалізації продукції, оптимальну структуру витрат та стабільний розвиток логістичних і збутових ланцюгів. Проте було виявлено можливості для покращення, зокрема в напрямі розширення ринків збуту, впровадження інноваційних підходів до маркетингу та оптимізації витрат на окремих етапах комерційної діяльності.

Таким чином, результати аналізу підтверджують ефективність комерційної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН», проте також вказують на важливість подальшого вдосконалення внутрішніх процесів і врахування динамічних змін зовнішнього середовища для підтримання конкурентних переваг підприємства.

4. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ СП «НІБУЛОН»

4.1. Встановлення та обґрунтування пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку комерційної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН»

Розробка стратегії розвитку комерційної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» повинна враховувати ряд важливих аспектів, які можуть суттєво вплинути на подальший розвиток компанії.

Оптимізація торгів на товарних біржах є важливим стратегічним кроком для ТОВ СП «НІБУЛОН» з метою забезпечення ефективності та конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Це передбачає впровадження систематичного підходу до торговельних операцій, що включає в себе як технічні, так і організаційні заходи для максимізації доходів компанії.

Одним із основних аспектів оптимізації є залучення кваліфікованих спеціалістів – трейдерів, які мають досвід роботи на товарних біржах і розуміють динаміку цінових коливань на ринку сільськогосподарської продукції. Такі професіонали можуть здійснювати постійний моніторинг ринку, що дає можливість своєчасно реагувати на зміни в попиті і пропозиції, що, у свою чергу, дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо ціноутворення та стратегічних напрямків продажу.

Важливою складовою частиною є використання аналітичних інструментів, які дозволяють точно передбачити тенденції на ринку. Завдяки цим інструментам компанія може оцінювати майбутні коливання цін на товари, такі як зернові культури чи олійні рослини, на основі історичних даних і поточних економічних факторів. Системи автоматизованої аналітики здатні допомогти трейдерам у розробці стратегій для укладання угод на основі прогнозованих цін. Це дозволяє знижувати ризики і забезпечує компанії стабільність в умовах непередбачуваних коливань ринку.

Ще одним важливим аспектом оптимізації є активна участь компанії в міжнародних товарних біржах, зокрема, таких, як Chicago Board of Trade (CBOT), Електронна біржа Лондона (LIFFE). Це дає ТОВ СП «НІБУЛОН» доступ до глобальних торгових майданчиків, де можна реалізувати продукцію на більш вигідних умовах, а також отримати конкурентні переваги через участь у великих міжнародних торгах. Товарні біржі відкривають для компанії нові можливості для продажу продукції, включаючи можливість отримання стабільних контрактів на поставку сировини або готової продукції.

Важливим елементом оптимізації є також розширення використання сучасних цифрових технологій, які забезпечують автоматизацію процесів торгівлі. Відповідно до сучасних тенденцій, багато біржових операцій тепер здійснюються через онлайн-платформи, що дає можливість миттєвого реагування на зміни ринку. ТОВ СП «НІБУЛОН» може впровадити систему, що автоматично здійснює угоди на основі заздалегідь встановлених алгоритмів, що дозволяє знизити людські помилки та покращити швидкість реакції на зміни ринку.

Для компанії важливим кроком є також удосконалення внутрішніх процедур з аналізу і прогнозування цінових трендів. Це може включати в себе створення внутрішньої аналітичної групи, яка на основі даних про світові ринки оцінюватиме ймовірність зміни цін на ключову продукцію ТОВ СП «НІБУЛОН». Аналіз ринкових трендів дасть змогу розробити гнучкі стратегії для продажу продукції, залежно від поточної кон'юнктури ринку.

Один із важливих елементів оптимізації торгів на товарних біржах полягає в інтеграції з платформами для торгівлі, що дозволяють компанії знижувати витрати на посередників та скорочувати час на укладання угод. Такі платформи дають змогу забезпечити прозорість торгів, швидкість операцій та доступ до більш вигідних умов співпраці з партнерами, оскільки компанія може безпосередньо укладати угоди з іншими учасниками біржі.

Ще одним важливим напрямком є стратегія продажу продукції з урахуванням сезонних коливань цін. ТОВ СП «НІБУЛОН» може оптимізувати свої торгівельні операції, коригуючи час продажу таким чином, щоб скористатися найбільш вигідними цінами на продукцію. Цей підхід дозволяє не тільки знижувати фінансові ризики, але й максимізувати доходи компанії через більш ефективне управління торговими операціями.

Таким чином, оптимізація торгів на товарних біржах для ТОВ СП «НІБУЛОН» вимагає комплексного підходу, що включає використання новітніх технологій, кваліфікованих фахівців та ефективних методів прогнозування ринку. Цей процес дозволить компанії бути більш гнучкою та адаптивною на міжнародних ринках, забезпечуючи стійке зростання і високий рівень конкурентоспроможності.

Одним із пріоритетних напрямків є розширення ринків збуту та експансія на нові регіони. Це має стратегічне значення для компанії, оскільки здатність диверсифікувати свою клієнтську базу та збільшити обсяги продажу в інших регіонах може значно підвищити стабільність бізнесу. Особливо важливим є розвиток експорту, оскільки зовнішні ринки можуть стати потужним джерелом доходів. Зростаючий попит на сільськогосподарську продукцію на міжнародних ринках створює можливості для розширення географії продажів і підвищення конкурентоспроможності компанії. Водночас важливою є стратегія входу на нові ринки, яка повинна включати вивчення потреб потенційних клієнтів, аналіз конкурентів та адаптацію продуктів або послуг під вимоги конкретних регіонів [47].

Покращення логістичної ефективності є наступним важливим напрямком стратегії. Логістика в компанії «НІБУЛОН» є ключовим елементом, оскільки ефективність транспортування та зберігання продукції безпосередньо впливає на витрати та прибутковість. Оптимізація логістичних процесів, наприклад, через вдосконалення транспорту, складування та перевантаження, дозволить

знизити витрати на транспортування та підвищити оперативність доставок. Впровадження новітніх технологій у логістиці, таких як системи моніторингу вантажів, автоматизація складування та перевезень, може забезпечити значні конкурентні переваги. Крім того, важливо працювати над інтеграцією різних логістичних ланцюгів, щоб покращити взаємодію між усіма етапами постачання та зберігання продукції.

Інвестиції в інновації та технології є важливою складовою стратегії розвитку. Інновації дозволяють не тільки підвищити продуктивність, але й знизити витрати та підвищити якість продукції. У випадку компанії «НІБУЛОН», це може включати в себе впровадження нових аграрних технологій для покращення врожайності, модернізацію обладнання для переробки та зберігання продукції, а також автоматизацію управлінських та виробничих процесів. Впровадження нових технологій вимагає значних інвестицій, але може призвести до зменшення витрат у довгостроковій перспективі та покращення конкурентоспроможності компанії [48].

Покращення фінансової стійкості та зниження фінансових ризиків є ще одним важливим напрямом розвитку. Підвищення рівня ліквідності та зменшення заборгованості є необхідними для забезпечення стабільності компанії, особливо в умовах економічної нестабільності. Для цього важливо зосередитися на диверсифікації джерел фінансування та підвищенні ефективності управління фінансами. Компанія може розглянути можливості для залучення додаткових інвестицій, наприклад, через випуск облігацій чи залучення кредитних ресурсів, а також працювати над оптимізацією витрат та підвищенням рентабельності.

Інвестиції в людські ресурси та корпоративну культуру також є важливим аспектом стратегії. Розвиток кадрів, навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також створення позитивного робочого середовища для залучення талантів дозволяють компанії ефективно адаптуватися до змін на

ринку. Мотивовані та добре підготовлені працівники здатні забезпечити високий рівень ефективності в усіх сферах діяльності компанії. Важливо розвивати корпоративну культуру, яка підтримує інновації, ефективну комунікацію та співпрацю між різними підрозділами, а також фокусується на сталому розвитку та відповідальності.

Наразі все більше компаній приділяють увагу питанням екологічної відповідальності та сталого розвитку. Це стає важливим напрямком не лише з етичних, але й з економічних причин, оскільки сучасні споживачі та інвестори часто віддають перевагу компаніям, що активно працюють над збереженням навколишнього середовища. ТОВ СП «НІБУЛОН» може реалізувати стратегію сталого розвитку, що включатиме зниження енергоспоживання, переробку відходів та впровадження екологічно чистих технологій у виробничі процеси. Це дозволить не лише підвищити імідж компанії, але й зменшити витрати в довгостроковій перспективі.

Управління ризиками є необхідним елементом стратегії для забезпечення адаптації до змін на ринку та мінімізації можливих негативних впливів. Політична нестабільність, коливання валютних курсів, зміни в податковому законодавстві та інші фактори можуть значно вплинути на діяльність компанії. Розробка стратегій для мінімізації цих ризиків, таких як хеджування валютних ризиків, створення резервних фондів або диверсифікація джерел постачання, дозволить компанії зменшити уразливість до несприятливих змін на ринку.

Таким чином, стратегія розвитку ТОВ СП «НІБУЛОН» має бути орієнтована на інтеграцію інновацій, оптимізацію фінансових та логістичних процесів, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності через сталий розвиток та ефективне управління ризиками. Всі ці аспекти дозволять компанії не лише підтримувати стабільний розвиток, а й зміцнити свої позиції на ринку [49].

Розвиток стратегії ТОВ СП «НІБУЛОН» має враховувати також деякі інші

важливі аспекти, які впливають на довгострокову конкурентоспроможність і ефективність компанії.

Одним із таких аспектів є покращення комунікаційних стратегій як всередині компанії, так і з зовнішніми партнерами та споживачами. В умовах сучасного ринку, де інформація швидко розповсюджується, важливо мати чітко визначену стратегію комунікацій. Це включає в себе розбудову ефективних каналів зв'язку між підрозділами компанії, оптимізацію управлінських процесів та комунікацію із зовнішніми зацікавленими сторонами. Відповідні маркетингові комунікації дозволяють зберігати імідж компанії, сприяють підвищенню лояльності клієнтів, а також допомагають у формуванні довіри до бренду.

Розвиток партнерств та стратегічних альянсів також може стати важливим напрямком для компанії. У деяких випадках партнерські відносини можуть допомогти знизити витрати, розширити доступ до нових технологій або ринків, а також зміцнити фінансову стійкість. Для ТОВ СП «НІБУЛОН» доцільно буде налагодити партнерства з іншими компаніями у галузі агропереробки, транспорту, а також з державними та міжнародними установами для підтримки спільних ініціатив та досягнення взаємних вигод.

Успішна адаптація до зміни клімату та аграрних умов також є важливим фактором, який впливає на діяльність компанії. Зважаючи на зміну клімату, посухи, зниження родючості ґрунтів та інші аграрні фактори, компанія повинна розробити стратегії для зменшення впливу негативних екологічних чинників. Це може включати в себе інвестування в нові агротехнології, які дозволяють підвищити врожайність за менш сприятливих умов, а також інвестиції в збереження ґрунтів і водних ресурсів.

Останнім, але не менш важливим напрямком є покращення управління ризиками та адаптація до глобальних економічних змін. Це включає не тільки фінансові ризики, пов'язані з коливаннями валютних курсів, змінами в

податковому законодавстві або економічними кризами, але й геополітичні фактори. В умовах нестабільної ситуації на міжнародній арені важливо створити стратегії для швидкої адаптації, мінімізуючи негативні наслідки від зовнішніх ризиків.

Загалом, стратегія розвитку ТОВ СП «НІБУЛОН» повинна бути комплексною, з орієнтацією на інновації, екологічну відповідальність, оптимізацію процесів та розвиток людських ресурсів. Це дозволить компанії не тільки забезпечити стійке зростання, але й зміцнити свої позиції на ринку, створити конкурентні переваги та сприяти сталому розвитку в умовах змінного економічного середовища.

4.2. Оцінка економічних наслідків створення та впровадження стратегії розвитку комерційної діяльності агрохолдингу

Для обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів важливо провести аналіз динаміки експорту підприємства за маркетинговими роками, а також зробити прогноз на наступні періоди. Слід визначити товарну структуру експорту порівняно з попереднім маркетинговим роком і прогнозом, розрахувати показники економічної ефективності експорту, а також коефіцієнт рентабельності експорту відносно витрат на нього. В результаті побудови лінії тренду можна буде визначити загальну тенденцію до зростання чи спаду, що дозволить зробити висновок щодо економічної доцільності вибраних напрямів стратегічної діяльності підприємства. Таким чином, запропоновані заходи сприятимуть зростанню обсягів експорту сільськогосподарської продукції до 6 млн тонн щорічно протягом наступних трьох років, що відповідає приросту на 1% порівняно з минулим роком. Якщо порівнювати з загальним експортом України, частка експорту ТОВ СП «НІБУЛОН» складатиме майже 15%, що на 5% більше, ніж показник минулого року.

Для створення прогнозу по експорту на наступні три роки з урахуванням

вищезгаданих стратегічних напрямків, необхідно врахувати фактори, що впливають на експортні можливості компанії ТОВ СП «НІБУЛОН», такі як розширення ринків збуту, економічні умови, зростання попиту на сільськогосподарську продукцію та розвиток партнерств. Прогноз буде складений у вигляді таблиці для трьох років, з розрізом по основних культур (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Прогноз експорту на 2024 – 2026 рр.

Рік	Кукурудза (тонн)	Пшениця (тонн)	Соняшник (тонн)	Ячмінь (тонн)	Соя (тонн)	Прогнозований експорт (млн. грн)
2024	1600000	1600000	25000	50000	20000	3,29
2025	1800000	2000000	20000	60000	18000	3,89
2026	2100000	2200000	30000	70000	25000	4,42

Джерело: сформовано автором.

Збільшення експортних обсягів вказує на позитивну динаміку розвитку компанії. У 2025 та 2026 роках очікується зростання експорту завдяки розширенню ринків збуту та розвитку нових географічних напрямків. Серед основних факторів, що сприятимуть такому зростанню, є підвищення врожайності завдяки інвестиціям у нові технології, а також покращення логістичних процесів, що дозволить знизити витрати на транспортування та збільшити обсяги поставок.

Кукурудза та пшениця залишатимуться основними культурами для експорту, оскільки попит на ці культури залишається високим на міжнародному ринку. Соняшник також займає значну частку в експортному портфелі завдяки високій вартості олії та стабільному попиту. Ячмінь має перспективи зростання завдяки потребам у кормових та харчових цілях, хоча зростання в цьому сегменті буде повільнішим, ніж у сегментах кукурудзи та пшениці. Рис, хоча і менш популярний на ринку, може мати помірне зростання через розширення ринків збуту.

Загалом прогнозуємо стабільне зростання обсягів експорту за всіма культурами, що підкреслює важливість стратегії розширення ринків та інвестицій у нові технології для підвищення ефективності виробництва та збереження конкурентоспроможності компанії.

Розрахунок економічної ефективності експорту ТОВ СП «НІБУЛОН» можна здійснити за допомогою спеціальних показників. Оцінка рентабельності експорту допомагає зрозуміти, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси та забезпечує валютні надходження. Показник економічної рентабельності експорту визначається за формулою:

$$PEZ = PE / ZE \quad (4.1)$$

де PE – експорт підприємства в звітному році, ZE – витрати на експорт у звітному році. За останні роки спостерігається стабільне зростання цього показника, що свідчить про високу рентабельність експорту ТОВ СП «НІБУЛОН». Це підтверджує ефективність компанії в здійсненні своєї зовнішньоекономічної діяльності.

обсягів і позитивну динаміку в економічній ефективності експорту.

З огляду на прогнози та оцінки економічної ефективності, реалізація запропонованих стратегій дозволить ТОВ СП «НІБУЛОН» зміцнити свої позиції на ринку експорту соняшникової олії, збільшити поставки нішових зернових культур та зберегти лідерство в експорті традиційних зернових. Це також підвищить конкурентоспроможність компанії на світовому ринку та дозволить адаптуватися до змін у глобальній економіці, що забезпечить сталий розвиток на наступні роки.

SWOT-аналіз і PEST-аналіз є важливими інструментами для дослідження економічних наслідків формування стратегії розвитку комерційної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН», оскільки вони дозволяють комплексно оцінити внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на компанію. SWOT-аналіз допомагає визначити сильні сторони, які можна використати для зміцнення ринкових

позицій, виявити слабкі місця, що потребують корекції, а також ідентифікувати загрози й можливості, які впливають на ефективність стратегії. Це дозволяє спрогнозувати, як внутрішній потенціал компанії взаємодіє з ринковими умовами.

PEST-аналіз, у свою чергу, дозволяє глибше розглянути зовнішнє середовище, враховуючи політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які формують рамкові умови для розвитку бізнесу. Цей аналіз допомагає виявити тренди й ризики, на які компанія не має прямого впливу, але які можуть суттєво впливати на реалізацію стратегії.

Застосування цих інструментів дозволяє систематизувати інформацію та об'єктивно оцінити можливості для досягнення економічного зростання, одночасно враховуючи потенційні ризики. Вони забезпечують обґрунтування стратегічних рішень, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності, оптимізації витрат і зростанню доходності, що є ключовими економічними наслідками правильної стратегії розвитку комерційної діяльності.

Для аналізу сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, з якими стикається ТОВ СП «НІБУЛОН», можна використати метод SWOT-аналізу. Цей інструмент дозволяє отримати комплексне уявлення про внутрішні фактори, що визначають ефективність діяльності компанії, а також про зовнішні умови, які можуть вплинути на її розвиток. Нижче наведено SWOT-аналіз для ТОВ СП «НІБУЛОН», який допоможе зрозуміти ключові аспекти стратегії розвитку компанії (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

SWOT-аналіз ТОВ СП «НІБУЛОН»

Фактори	Опис
Сильні сторони (Strengths)	- Розвинена логістична інфраструктура (власний флот, річкові термінали).
	- Велика частка на ринку експорту зернових.
	- Висока репутація на міжнародному ринку.
	- Використання інноваційних технологій та автоматизація.

Продовження таблиці 4.3

Слабкі сторони (Weaknesses)	- Залежність від зовнішніх ринків і коливань цін на сільськогосподарську продукцію.
	- Вразливість до змін у законодавстві та політиці.
	- Інфраструктурні обмеження в окремих регіонах.
Можливості (Opportunities)	- Розширення на нові міжнародні ринки (Азія, Африка).
	- Диверсифікація продукції (органічні продукти).
	- Розвиток відновлювальних джерел енергії.
	- Державна підтримка аграріїв.
Загрози (Threats)	- Конкуренція на ринку зернових та аграрної продукції.
	- Коливання світових цін на сільськогосподарську продукцію.
	- Політичні та економічні ризики в Україні та за кордоном.
	- Кліматичні зміни, що впливають на врожай.

Джерело: сформовано автором.

PEST-аналіз є інструментом для оцінки зовнішніх факторів, що можуть впливати на діяльність підприємства. У випадку ТОВ СП «НІБУЛОН», проведення PEST-аналізу дозволяє визначити основні виклики та можливості для стратегічного розвитку компанії в умовах змінюваного бізнес-середовища. Нижче наведено детальний PEST-аналіз для ТОВ СП «НІБУЛОН» (табл. 4.4):

Таблиця 4.4

PEST – аналіз ТОВ СП «НІБУЛОН»

Фактор	Опис	Сила впливу
Політичні		
Зміни в законодавстві та регулюваннях	Зміни в податковій політиці, регуляціях щодо сільського господарства, експорту та імпорту можуть впливати на діяльність.	4
Політична стабільність	Політична стабільність в Україні та на міжнародному рівні є важливою для підтримки стабільного бізнес-середовища.	3
Міжнародні торгові угоди	Угоди з іншими країнами (наприклад, ЄС або країни Азії) можуть відкривати нові ринки збуту.	4
Економічні		
Коливання валютних курсів	Враховуючи експортно-імпортну діяльність, зміни валютних курсів можуть впливати на фінансові результати компанії.	5
Інфляція та рівень процентних ставок	Інфляція може збільшити витрати, а підвищення процентних ставок може зробити фінансування дорожчим.	4
Рівень доходів населення	Зміни в доходах населення можуть вплинути на попит на продукцію, зокрема на органічні та сільськогосподарські товари.	4

Продовження таблиці 4.4

Соціальні		
Демографічні зміни	Збільшення чисельності населення та урбанізація можуть сприяти зростанню попиту на сільськогосподарську продукцію.	4
Зміни в соціальних уподобаннях	Попит на органічні та екологічно чисті продукти росте, що відкриває можливості для компанії диверсифікувати асортимент.	4
Споживчі тренди	Зростання уваги до здорового харчування та сталого розвитку може змінити попит на певні види продукції.	4
Технологічні		
Інновації в агропромисловості	Впровадження нових технологій у виробництво та транспортування може знизити витрати та підвищити ефективність.	4
Цифровізація процесів	Використання новітніх технологій для моніторингу врожаю та прогнозування попиту дозволяє оптимізувати процеси.	3
Державна підтримка технологій	Державні програми підтримки інновацій можуть забезпечити додаткові фінансові можливості для модернізації підприємства.	3

Джерело: сформовано автором.

Загальний висновок на основі проведених SWOT та PEST аналізів для ТОВ СП «НІБУЛОН» свідчить про те, що компанія має значні переваги завдяки своїм внутрішнім ресурсам, зокрема розвинутою логістичною інфраструктурою та великій частці на ринку експорту зернових. Однак є і деякі вразливості, зокрема залежність від зовнішніх ринків та коливань цін на сільськогосподарську продукцію, а також зміни в політичному та економічному середовищі. Оцінка зовнішніх факторів, що проводиться через PEST-аналіз, вказує на важливість політичної стабільності, змін у законодавстві, а також на вплив економічних факторів, таких як інфляція, коливання валютних курсів та рівень доходів населення. Соціальні зміни, зокрема збільшення попиту на органічні продукти, можуть створювати нові можливості для компанії. Технологічні інновації можуть значно підвищити ефективність діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН», однак для цього потрібно інвестувати в модернізацію та впровадження новітніх технологій.

Отже, компанія має стабільні позиції на ринку, однак для забезпечення подальшого зростання необхідно враховувати зовнішні економічні та політичні

чинники. Водночас, зростання конкуренції та економічні ризики можуть створити труднощі, однак є й можливості для диверсифікації та впровадження інновацій. Рекомендується зосередитися на технологічних інноваціях і розвитку нових ринків, що дозволить компанії зберегти конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Висновки до 4 розділу:

У цьому розділі було досліджено основні аспекти формування стратегії розвитку комерційної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН». Визначено, що стратегічний підхід до управління дозволяє підприємству адаптуватися до змін у ринковому середовищі, забезпечувати стабільний розвиток і зміцнювати конкурентні позиції.

Пріоритетними напрямками розвитку комерційної діяльності є розширення географії постачань, вдосконалення логістичних процесів, впровадження інноваційних рішень у маркетингову діяльність і активне використання цифрових технологій. Застосування цих підходів сприяє підвищенню ефективності операційних процесів, збільшенню обсягів реалізації продукції та оптимізації витрат.

Економічні наслідки формування стратегії розвитку включають підвищення рентабельності, зростання доходів і покращення фінансової стабільності підприємства. Реалізація стратегічних заходів також забезпечує більш високий рівень задоволеності клієнтів та партнерів, що зміцнює довгострокові позиції ТОВ СП «НІБУЛОН» на ринку.

Таким чином, формування комплексної стратегії розвитку комерційної діяльності є ключовим фактором успішного функціонування ТОВ СП «НІБУЛОН», спрямованим на досягнення сталого розвитку та посилення конкурентоспроможності в умовах сучасного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

В роботі узагальнено теоретико-методологічні основи та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення управління комерційною діяльністю агрохолдингу на прикладі ТОВ СП "НІБУЛОН". Отримано такі висновки:

1. В роботі було детально досліджено сутність та значення комерційної діяльності підприємства як одного з найважливіших елементів для забезпечення ефективності бізнесу. Визначено, що комерційна діяльність охоплює широкий спектр процесів: від виробництва товарів до їхнього збуту. Основними завданнями є не тільки ефективне управління ресурсами, а й здатність підприємства адаптуватися до змін ринку та використовувати сучасні технології для оптимізації своїх процесів. Таким чином, комерційна діяльність є критично важливою для підтримки конкурентоспроможності підприємства.

2. Аналіз видів та напрямів управління комерційною діяльністю показав, що для досягнення високої ефективності необхідно поєднувати стратегічне планування з тактичними управлінськими рішеннями. Розглянуто основні підходи до управління комерційною діяльністю, зокрема управління ланцюгами постачання, маркетинг, контроль за продажами та взаємодія з клієнтами. Визначено, що ефективне управління комерційною діяльністю підприємства забезпечується інтеграцією різних напрямів і підходів в єдину стратегію, що дозволяє гнучко реагувати на змінні умови зовнішнього середовища.

3. Етапи здійснення комерційної діяльності також були вивчені в роботі. Основні етапи, такі як планування, організація, реалізація та контроль, є невід'ємними для досягнення успіху в комерційній діяльності. На етапі планування важливо здійснити точне прогнозування попиту на продукцію та послуги, що дозволяє підприємству максимально ефективно використовувати свої ресурси. Етап організації включає створення логістичної системи, яка

здатна забезпечити своєчасне постачання товарів. Реалізація ж зосереджена на продажах і встановленні взаємин з клієнтами. Оцінка результатів та коригування стратегії дають змогу постійно вдосконалювати комерційну діяльність підприємства.

4. Розроблена методика оцінки ефективності комерційної діяльності враховує не лише фінансові показники, такі як ліквідність та рентабельність, а й більш широкі аспекти, зокрема, ефективність використання людських і матеріальних ресурсів. Методика дає змогу оцінити не тільки економічну ефективність, а й конкурентоспроможність підприємства на ринку, рівень задоволення клієнтів, а також впровадження інновацій.

5. Охарактеризовано ТОВ СП «НІБУЛОН», яке є одним з найбільших агрохолдингів України. Підприємство займається виробництвом, зберіганням, транспортуванням та реалізацією продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Виявлено, що основними ринками збуту є країни Європи та Азії. Окрім цього, було проаналізовано конкурентів підприємства, а також визначено основні виклики, з якими вони стикаються, такі як коливання цін на сировину, зміни в політичних умовах та інші зовнішні фактори.

6. Аналіз фінансового та економічного стану ТОВ СП «НІБУЛОН» показав, що підприємство має стабільний фінансовий стан, високу рентабельність та ефективно використовує свої ресурси. Окрім того, підприємство демонструє позитивні результати зростання на експортних ринках, а також активно впроваджує нові технології в свою діяльність.

7. Оцінка ефективності організації комерційної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» показала високий рівень інтеграції сучасних інформаційних технологій та ефективну оптимізацію логістичних процесів. Зокрема, було зазначено, що однією з сильних сторін підприємства є ефективне управління ланцюгами постачання та збуту. Однак є й можливості для подальшого удосконалення, зокрема у сфері автоматизації обліку та управління запасами,

що дозволить значно знизити витрати та збільшити ефективність.

8. Пріоритетними напрямками для розвитку стратегії комерційної діяльності підприємства визначено розширення ринків збуту, удосконалення інфраструктури та інвестування в інноваційні технології. Особливу увагу необхідно приділити розвитку цифрових платформ для покращення взаємодії з клієнтами та партнерами, а також диверсифікації асортименту продукції для забезпечення більшої стабільності на ринку.

9.3 огляду на проведені дослідження, запропоновано конкретні рекомендації для покращення фінансових показників підприємства, зокрема з оптимізації витрат на виробництво та логістику, покращення процесів управління ризиками, а також удосконалення стратегії взаємодії з партнерами і постачальниками. Це дозволить ТОВ СП «НІБУЛОН» досягти більш високих результатів і забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

10. Результати дослідження доводять, що правильне організування комерційної діяльності є запорукою економічного успіху підприємства. Рекомендації, запропоновані в роботі, сприятимуть покращенню організації комерційної діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН», підвищенню ефективності його стратегічного управління та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крисько, Ж. Сутність та види комерційної діяльності підприємства. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2013. 18. 75-83.
2. Бабух, І. Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство 2016. 10(1). 23-26.
3. Peter Drucker Drucker, P. Innovation and Entrepreneurship. Harper & Row, 1985.
4. Michael Porter Porter, M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, 1980.
5. Philip Kotler Kotler, P. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control. Prentice Hall, 2015.
6. Jean-Baptiste Say Say, J.-B. A Treatise on Political Economy. 1803.
7. Joseph Schilling Schilling, J. Strategic Management of Technological Innovation. McGraw-Hill Education, 2016.
8. Theodore Levitt Levitt, T. The Marketing Imagination. Free Press, 1983.
9. Gary Hamel Hamel, G. Competing for the Future. Harvard Business School Press, 1994.
10. Alfred Marshall Marshall, A. Principles of Economics. Macmillan, 1890.
11. Richard D'Aveni D'Aveni, R. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. Free Press, 1994.
12. Clayton Christensen Christensen, C. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business Review Press, 1997.
13. Шира, Т. Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. Наукові записки [Української академії друкарства]. Серія: Економічні науки, 2023. 63-73.

14. Череп, А. В., Ортинська, О. Л.. Основні аспекти комерційної діяльності підприємств. Продуктивні сили і регіональна економіка. 2008. Ч. 1. 198-203.
15. Саблук, О. О. Суть і принципи комерційного підприємництва і комерційної діяльності. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені ВО Сухомлинського. Економічні науки. 2018. 1. 74-79.
16. Єпіфанова, І. Ю., Гуменюк, В. С. Фактори зростання прибутку підприємства. Молодий вчений. 2016. 7. 46-49.
17. Сябер, Є. О. Фактори формування прибутку підприємства. Молодий вчений. 2024. 6 (2). 431-435.
18. Биба, В. В., Ковалець М. В. Чинники, що впливають на прибуток сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2016. 5.
19. Бозуленко, О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. 4.
20. Назарова, Т. О. Роль і значення комерційної діяльності підприємства. 2021. https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/13886/1/tezy_molod_i_sg-2021-329.pdf
21. Тюленєва, Ю. В., and С. В. Ренкас. Фактори впливу на прибуток підприємств та напрями підвищення прибутковості. Підприємництво та інновації. 2017. 3. 102-107.
22. Кліменчук М. В. Управління комерційною діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «Данго і Діненталь Україна», м.Київ): дипломна робота бакалавра: 073 Менеджмент. Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2024. 49 с.
23. Пасічник, Р. О. Управління комерційною діяльністю підприємства : робота бакалавра ; 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність" / Р. О. Пасічник ; наук. кер. І. А. Хмарська. Первомайськ : ПФ НУК, 2021. 97 с.

24. Злотнік І. Ю. Управління комерційною діяльністю підприємства : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» : спец. 073 «Менеджмент»; ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2023. 86 с.

25. Лисак Г. Г. Управління комерційною діяльністю підприємств оптової торгівлі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами; наук. кер. Т. О. Сідорова. Харків, 2016. 21 с.

26. Балабанова, Л. В., et al. Комерційна діяльність підприємства торгівлі: суть, структура, напрями розвитку. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця.

27. Стасюк, В. В. Управління комерційною діяльністю підприємства. 2020. <http://dp.knute.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4303/1/%d0%94%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc%d0%bd%d0%b0%20%d1%80%d0%be%d0%b1%d0%be%d1%82%d0%b0%20%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%81%d1%8e%d0%ba%20%d0%92.%d0%92.%20%d0%a4%d0%95%d0%9c%d0%9f2020.pdf>

28. Меженська, В. В., Шпірна Н. С.. Механізм управління комерційною діяльністю торговельного підприємства. Бізнес Інформ. 2012. 4. 144-146.

29. Іванець, Д. В. Ефективність управління комерційною діяльністю транспортних підприємств. 2021. <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/45357>

30. Чміль, Г.Л. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібною торгівлі. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2024. Том 29 (68). № 4

31. Сатир Л. М., Кепко В. М., Стаднік Л. І., Шевченко А. О. Комерційна діяльність у системі бізнес-аналітичного забезпечення розвитку ринкової інфраструктури на основі здійснення оптової та роздрібною торгівлі. Агросвіт. 2020. № 16. 3–8.

32. Лисак, Г. Г. Обґрунтування управлінських рішень у сфері комерційної діяльності на підприємстві оптової торгівлі. Науковий вісник Полтавського

університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2015. 1(1). 55-60.

33. Причепя, І.В., Лесько, О. Й., Горенко Р. В. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. Економіка та суспільство. 2022. № 35.

34. Романов, О., Пономарьова М., Князев Д. Управління комерційною діяльністю підприємства на ринку насіння овочів та можливості інноваційного зростання. Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення. матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Мелітополь: ФОП Однорог ТВ. 2021. 97-100.

35. Кліменчук М. В. Управління комерційною діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «Данго і Діненталь Україна», м.Київ): дипломна робота бакалавра : 073 Менеджмент; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2024. 49 с.

36. Костюшко, Н. О. Управління комерційною діяльністю підприємницької структури у системі економічних відносин. 2020. <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/42663>

37. Кривокульська, Н., Богач Ю., Крисько Ж. Стратегічне і екологічне управління як сучасні тренди управління комерційною діяльністю. Економіка та суспільство. 2022. 41.

38. Черкашина, М. В. Стратегічне управління процесом забезпечення ефективності комерційної діяльності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. 62. 355-361.

39. Перерва, П.Г., Назаренко С.М. Методичний підхід до оцінювання ефективності використання ІТ-аутсорсінгу. Маркетинг і цифрові технології. 2021. 5.3. 18-29.

40. Про нас. URL: <https://www.nibulon.com/pro-nas/>

41. Наша історія. URL: <https://www.nibulon.com/pro-nas/nasha-istoriia/>

42. Наша філософія URL: <https://www.nibulon.com/pro-nas/nasha-filosofii/>

43. Корпоративне управління. URL: <https://www.nibulon.com/pro->

nas/korporatyvne-upravlinnia/

44. Торгівля. URL: <https://www.nibulon.com/napriamy-diialnosti/torhivlia/>
45. Логістика. URL: <https://www.nibulon.com/napriamy-diialnosti/lohistyka/>
46. Елеватори. URL: <https://www.nibulon.com/napriamy-diialnosti/elevatory/>
47. Бородин, В. Управління конкурентоспроможності аграрного підприємства за матеріалами ТОВ СП" НІБУЛОН", м. Миколаїв. 2023. <http://dp.knute.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8945/1/%d0%91%d0%be%d1%80%d0%be%d0%b4%d1%96%d0%bd%20%d0%92.%d0%92%20%d0%92%d0%9a%d0%a0%20.pdf>
48. Копча, Е. І. Управління модернізацією виробничої діяльності підприємства : магістерська дис. : 073 Менеджмент. Київ, 2021. 122 с.
49. Міцкевич, Н. В., Міцкевич, Д. І., Автоматизація взаємовідносин з клієнтами як інструмент управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2020. Вип. 3. 19-26.
50. Причепа, І., Лесько, О., Горенко, Р. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. Економіка та суспільство. 2022. 35.