

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЗАОЧНОЇ ТА
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТОРГІВЛІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітнього ступеня «магістр»

**на тему «СТАН ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ»**

Виконав: студент II курсу, групи Птб-71
напряму підготовки (спеціальності)
076 Підприємництво та торгівля
(шифр і назва спеціальності)

Зубик М.-Р. А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

к.е.н., доцент Райтер Н.І.

(підпис) (наук.ступ., вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище та ініціали)

ЛЬВІВ 2025

АНОТАЦІЯ

Зубик М.-Р. А. Стан та шляхи вдосконалення комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню теоретико-методологічних засад дослідження комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств, оцінці стану та обґрунтування рекомендацій щодо пошуку шляхів вдосконалення комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Розкрито теоретичні та методологічні засади дослідження комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств. З'ясовано суть комерційної діяльності підприємств виробничої сфери. Досліджено організаційно-економічні та інституційні особливості здійснення комерційної діяльності підприємств аграрної сфери. Опрацьовано методологічні особливості оцінки стану комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Здійснено оцінку стану комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області. Проаналізовано основні показники загальної характеристики діяльності сільськогосподарських підприємств. Оцінено стан комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області та проаналізовано їх ефективність.

Обґрунтовано шляхи вдосконалення комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області. Розглянуто світовий досвід організації комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств, особливо щодо кооперації та впровадження інноваційних технологій для здійснення комерційних процесів. Запропоновано стратегічні засади вдосконалення комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств як комплекс дій та рішень щодо досягнення поставлених стратегічних цілей.

Ключові слова: комерційна діяльність, сільськогосподарські підприємства, особливості комерційної діяльності в аграрній сфері, матеріально-технічне забезпечення, реалізація продукції, комерційні процеси, комерційні операції, ефективність комерційної діяльності, вдосконалення комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств, розвиток кооперації, цифровізація комерційних процесів, розвиток партнерства, комерційна стратегія.

ANNOTATION

Zubyk M.-R. A. Condition and ways for improving of the agricultural enterprises' commercial activities.

The qualification work is devoted to the study of the theoretical and methodological principles of research into the agricultural enterprises' commercial activities, assessing the condition and substantiating recommendations for finding ways to improve the commercial activities of agricultural enterprises.

The theoretical and methodological principles of the commercial activity research in agricultural enterprises are revealed. The essence of the commercial activity of production enterprises is clarified. The organizational, economic and institutional features of the commercial activity implementation in the agricultural business are investigated. The methodological features of the assessment of the state of commercial activity of agricultural enterprises are researched.

The condition of agricultural enterprises commercial activity in the Lviv region is assessed. The main indicators of the general characteristics of the agricultural enterprises' activity are analyzed. The state of commercial activity of agricultural enterprises in the Lviv region is assessed and their effectiveness is analyzed.

Ways of improving the commercial activity of agricultural enterprises in the Lviv region are substantiated. The world experience of organizing the agricultural enterprises commercial activity is considered, especially regarding cooperation and the introduction of innovative technologies for the implementation of commercial processes. Strategic principles for improving the commercial activity of agricultural enterprises as a set of actions and decisions to achieve the set strategic goals are proposed.

Keywords: commercial activity, agricultural enterprises, features of commercial activity in the agricultural sector, logistics, product sales, commercial processes, commercial operations, efficiency of commercial activity, improvement of agricultural enterprises commercial activity, development of cooperation, digitalization of commercial processes, development of partnership, commercial strategy.

УДК 631.1.027:330.526

Кваліфікаційна робота: 98 стор. текстової частини, 14 таблиць, 25 рисунків, 48 літературних джерел.

Зубик М.-Р. А. Стан та шляхи вдосконалення комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств. Кваліфікаційна робота. Кафедра підприємництва та торгівлі. Дубляни, ЛНУП, 2025.

Розкрито теоретичні та методологічні засади дослідження комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств. З'ясовано суть комерційної діяльності підприємств виробничої сфери, досліджено організаційно-економічні та інституційні особливості здійснення комерційної діяльності підприємств аграрної сфери, опрацьовано методологічні особливості оцінки стану комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Здійснено оцінку стану комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області, зокрема проаналізовано основні показники загальної характеристики їх діяльності, проведено оцінку стану та аналіз ефективності комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Обґрунтовано шляхи вдосконалення комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області. Розглянуто світовий досвід організації комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств, особливо щодо кооперації та впровадження інноваційних технологій для здійснення комерційних процесів. Запропоновано стратегічні засади вдосконалення комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств як комплекс дій та рішень щодо досягнення поставлених стратегічних цілей.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Сутність комерційної діяльності підприємств виробничої сфери.....	9
1.2. Організаційно-економічні та інституційні особливості здійснення комерційної діяльності підприємств аграрної сфери	17
1.3. Методологічні особливості оцінки стану комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств	29
Розділ 2. ОЦІНКА СТАНУ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	36
2.1. Загальна характеристика діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області	36
2.2. Оцінка стану комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області.....	52
2.3. Аналіз ефективності комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області	65
Розділ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ ..	73
3.1. Світовий досвід організації комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств	73
3.2. Стратегічні засади вдосконалення комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств.....	83
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	99

ВСТУП

Сільське господарство займає ключове місце в економіці багатьох країн, зокрема України, забезпечуючи продовольчу безпеку, створення робочих місць і значний внесок у формування валового внутрішнього продукту та бюджету. У сучасних умовах ринкової економіки розвиток цієї сфери економіки залежить від стану та ефективності комерційної діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, серед яких вагомую роль відіграють сільськогосподарські підприємства. Комерційна діяльність, яка охоплює управління матеріально-технічним забезпеченням виробництва, збутом продукції, фінансовими потоками та маркетингом, є основою для досягнення стабільного функціонування та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Актуальність дослідження комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств зумовлена потребою у підвищенні їх економічної ефективності в умовах глобалізації, посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також впливу змін у законодавстві, екологічних викликів і технологічного прогресу. Нестабільність економічної ситуації, зростаюча залежність аграрного сектору від міжнародних ринків, зміна кліматичних умов і ресурсних обмежень вимагають від сільськогосподарських підприємств пошуку нових шляхів удосконалення комерційної діяльності.

Об'єктивно комерційна діяльність сільськогосподарських підприємств є важливим економічним поняттям, водночас, яке будучи складним та неоднозначним за своєю сутністю та змістом, потребує поглибленого вивчення та уточнення дискусійних моментів. У зв'язку з тим, особливої актуальності набуває питання дослідження стану комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств як важливого інструмента забезпечення продовольчої безпеки та експортного потенціалу країни, а отже і стабільності економіки країни.

Проблеми пов'язані із дослідженням сутності комерційної діяльності та особливості її вивчення розглядаються в працях провідних вчених, таких як: В. Апопій, Т. І. Бабух, Л. Балабанова, П. Балабан, Г. Башнянин, А. Виноградська, Т. Воронько-Невіднича, А. Германчук, М. Єрмошенко, 4 Н. Криковцева, Ж. Крисько, Л. Ліпич, О. Саблук, І. Сінгаєвський, Ф. Панкратов, С. Розумей, Г. Тарасюк. Л. Филевич, А. Череп, З. Юринець та ін. Актуальні питання комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств відображені у працях таких науковців, як В.Г. Андрійчук, І.П. Бідзюра, О.Г. Білорус, Ю.Е. Губені, А.Д. Діброва, Т.Г. Дудар, В.В. Зіновчук, М.М. Ільчук, С.М. Кваші, М.І. Кілісь, М.Ф.Кропивко, М. Й. Малік, Ю. О. Лупенко, Д.Г. Лук'яненко, П.Т. Саблук, Р.А. Слав'юк, О. Г. Шпикуляк, І.Б. Яців та інші. Проте, багато теоретичних і прикладних аспектів комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств розкрито не повною мірою та потребують більш детального аналізу, що зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад дослідження комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств, оцінка стану та обґрунтування рекомендацій щодо пошуку шляхів вдосконалення комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Відповідно до вказаної мети поставлені наступні завдання:

- теоретично обґрунтувати сутність комерційної діяльності підприємств виробничої сфери;
- розглянути організаційно-економічні та інституційні особливості здійснення комерційної діяльності в аграрній сфері;
- здійснити характеристику діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області;
- дати оцінку комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області;
- проаналізувати ефективність здійснення комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області;

- вивчити світовий досвід організації комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств;
- сформувати стратегічні засади вдосконалення комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних та прикладних засад дослідження комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств з метою забезпечення їх ефективної діяльності та підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку задля задоволення споживчих потреб та отримання власної економічної вигоди.

Об'єктом дослідження виступає комерційна діяльність сільськогосподарських підприємств Львівської області.

Теоретичну і методологічну базу дослідження складають теоретичні положення сучасної економічної теорії щодо досліджуваної проблеми, які знайшли відображення в працях вітчизняних і зарубіжних вчених, Закони України та інші нормативно-правові акти і урядові рішення з проблем розвитку комерційних відносин, регулювання аграрного підприємництва та аграрних реформ на селі. Інформаційною базою для проведення дослідження є дані статистичної звітності про діяльність сільськогосподарських підприємств; зокрема, регіональна та загальнонаціональна статистична база в розділі «Діяльність підприємств» та «Сільське господарство», результати наукових та прикладних досліджень, аналітичні огляди мережі Internet тощо.

Результати дослідження можуть бути корисними для керівників аграрних підприємств, державних органів, що займаються регулюванням сільського господарства, та науковців, які вивчають проблеми аграрного сектору. Використання запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність комерційної діяльності, забезпечити конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств і сприяти їхньому сталому розвитку в умовах сучасних викликів.

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність комерційної діяльності підприємств виробничої сфери

Виробнича сфера економіки країни це великий пласт вітчизняного бізнесу, який пов'язаний із безпосереднім виробництвом продукції, тобто її перетворенням, трансформацією з одного стану в інший зі зміною форми та змісту. Виробництво будь-якої продукції не можливе без постачання сировини та матеріалів, які складають основну частку витрат виробництва. Вироблена продукція принесе ефект тільки за умови її подальшого використання в якості об'єкту купівлі-продажу. Таким чином, виробнича сфера тісно переплетена та залежна від сфери товарообігу. Прибутковість та економічна ефективність виробництва продукції залежить від того наскільки вдалим буде співвідношення якості та ціни куплених підприємством сировини та матеріалів, та наскільки вигідно підприємство продасть вироблену продукцію.

Таким чином, розвиток виробничої сфери значною мірою залежить від результативності діяльності пов'язаної з операціями купівлі-продажу, яку прийнято називати комерційною. Провідні вітчизняні та зарубіжні науковці пропонують різні підходи до визначення сутності поняття «комерційна діяльність», її специфіки та особливостей для підприємств виробничої сфери.

Сучасне трактування економічної категорії «комерційна діяльність» було сформоване вченими Гарвардського університету у 1958 році. Представники Гарвардської школи бізнесу під комерційною діяльністю розуміли такий спосіб ведення бізнесу, який базувався на гармонійному симбіозі двох ключових цілей одержання суб'єктом бізнесу прибутку та задоволення споживчих потреб.

В Україні термін «комерційна діяльність» з'явився на початку 90-х років минулого століття разом з такими категоріями як: бізнес, ринок, ринкові відносини, комерція та комерсант. Традиційно комерційну діяльність

ототожнюють із торгівельною діяльністю. Це пов'язано із етимологією терміну, який походить від латинського слова «commercium», що буквально означає «торгівля». В Радянському Союзі існував зневажливий термін «комерсант», який трактувався як спекулянт, людина яка займається перепродажем товарів переважно дефіцитного характеру. Пізніше комерсантами називали усіх хто займався торгівлею. В контексті ототожнення комерційної діяльності з торгівлею, вона розглядається як сукупність процесів щодо придбання товарів для їх подальшого перепродажу, а також продаж товарів із метою отримання найбільшого можливого прибутку. Однак ототожнення комерційної діяльності з торгівлею є однобоким та обмеженим.

На думку І.В. Причепи та О.Й. Леська, поняття «комерція» є значно глибшим та багатограннішим, ніж просто торгівля та торгівельна діяльність. Попри те, що комерційна діяльність є основою для провадження торгівельного бізнесу, сучасна комерція вже давно вийшла за межі торгівлі та тісно інтегрується в інші сфери бізнесу. Комерційна діяльність активно проникає в виробничу сферу, сферу надання послуг, фінансову сферу щодо валютних та фондових операцій, сферу ІТ та логістики [31].

Якщо прирівняння комерційної діяльності до торгівлі звужує її зміст, то її ототожнення із господарської (підприємницькою) діяльністю – навпаки, значно розширює зміст та викривлює сутність комерційної діяльності. Таке бачення комерційної діяльності зафіксовано в чинному законодавстві України. А саме в Господарському кодексі України, Ст. 42 якого тлумачить комерційну діяльність як самостійний, ініціативний, систематичний, на власний ризик вид господарської діяльності, який здійснюється підприємцями задля досягнення економічного ефекту та одержання максимально можливого прибутку [11]. Відповідно до чинного законодавства будь який вид господарської діяльності, який здійснюється з метою одержання прибутку є комерційною діяльністю.

Досліджуючи сутність та види комерційної діяльності підприємства, Ж.Л. Крисько наголошує, що комерційну діяльність не можна прирівнювати

до підприємництва загалом. Комерційна діяльність – це один із видів та форм підприємництва, яка охоплює широкий спектр закупівельно-збутових процесів спрямованих одержання прибутку [25, с.78].

Дещо схоже трактування комерційної діяльності у З.С. Варналія, який визначає її як одним із основних різновидів підприємницької діяльності, яка здійснюється у сфері товарообігу, акцентуючи увагу на її сутності яка реалізується через товарно-грошові та торгівельно-обмінні операції, а також ролі в переміщенні товарів від виробництва до кінцевого споживача [7, с.58].

Процесний підхід до визначення сутності комерційної діяльності підтримує В.В. Апопій, трактуючи її як сукупність комерційних процесів. При тому під комерційним процесом слід розуміти послідовне виконання комерційних операцій, щодо організаційного, економічного, соціального та правового забезпечення усіх етапів товарно-грошового обміну. Тобто, суть комерційної діяльності полягає в забезпеченні та управлінні товарообмінними операціями [2, с.192].

Л.В. Балабанова та А.М. Германчук визначають комерційну діяльність як господарсько-торговельну діяльність, яка зазвичай ведеться у сферах виробництва та обігу. При тому, вони зазначають, що комерційна діяльність це сукупність послідовних бізнес-процесів спрямованих на закупівлю й реалізацію товарів, сировини, матеріалів, готової продукції, а також надання різних видів послуг [4].

Узагальнюючи вивчення сутності комерційної діяльності в працях вітчизняних економістів А.А. Сотник та С.Ю. Бірюченко, зазначають, що комерційна діяльність – це допоміжна операційно-організаційна діяльність суб'єктів господарювання як в сфері торгівлі, так і в виробничій сфері спрямована на купівлю-продаж товарів для задоволення виробничих чи споживчих потреб з метою отримання прибутку. [41].



Рис.1.1. Ключові трактування сутності комерційної діяльності.

*сформовано на основі джерел [2, 4, 11, 25, 31, 39, 45]

Таким чином, існує три основні трактування сутності комерційної діяльності. Перше, поверхнєве трактування комерційної діяльності як будь-якого виду підприємницької діяльності здійснюваної з метою одержання економічної вигоди. Друге, вузьке розуміння комерційної діяльності зводиться до її ототожнення з торгівлею. Третє, найбільш оптимальне визначення комерційної діяльності, як сукупності бізнес-процесів пов'язаних із купівлею-продажем товарів та послуг з метою задоволення споживчих та виробничих потреб, передбачає її розуміння як допоміжного виду діяльності в сфері матеріально-технічного забезпечення та сфері збуту продукції.

І.В. Причєпа та О.Й. Лєсько підкреслюють, що комерційна діяльність підприємства – це набір процесів, спрямованих на організацію та управління комерційними відносинами, які забезпечують різні стадії товарно-грошового обміну задля задоволення суспільного попиту та досягнення високих

показників ефективності як окремих процесів, так і господарської діяльності загалом [31].

Як сукупність комерційних процесів і операцій щодо товарообміну на шляху від виробництва до споживання, розглядають комерційну діяльність, також, А.М. Живець, О.О. Комліченко та В.І. Наконечна. При тому, вони зазначають, що змістом комерційної діяльності є процес обміну реальних вартостей, а метою її здійснення – одержання прибутку [16, с.7].

Загалом, узагальнюючи думки економістів-науковців щодо суті комерційної діяльності можна дійти висновку, що комерційна діяльність реалізується під час зміни форми вартості, тобто під час перетворення грошей в товар чи товару в гроші.

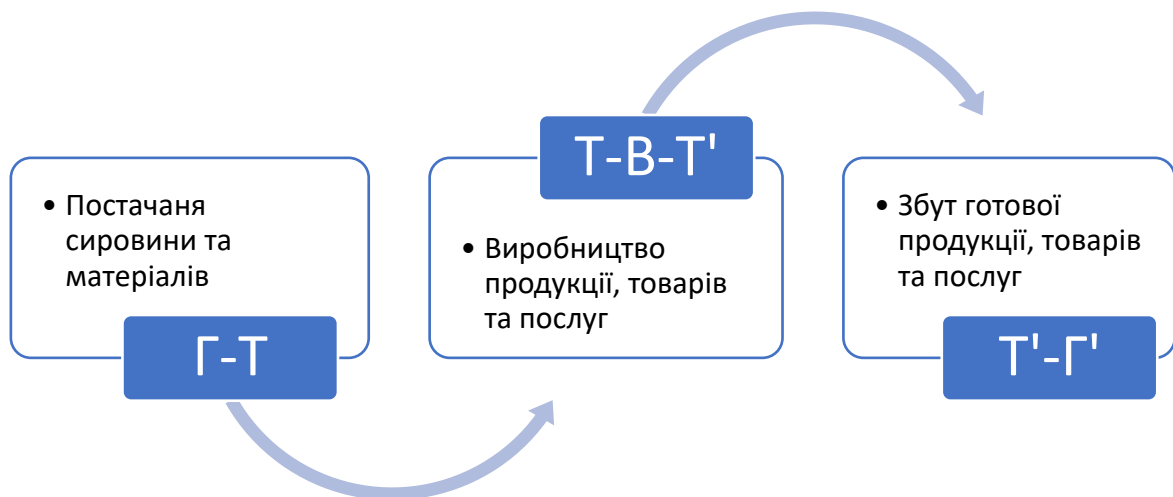


Рис.1.2. Місце комерційної діяльності в процесі товарообігу

*сформовано автором

Комерційна діяльність підприємств виробничої сфери це допоміжна діяльність пов'язана переважно із закупівлею сировини та матеріалів, налагодженням партнерських відносин із постачальниками, пошуком вигідних ринків збуту готової продукції, оцінкою конкурентних позицій і визначенням шляхів їх зміцнення.

О.Г. Семененко та А.С. Доскоч вважають, що комерційна діяльність підприємства є наслідком виконання ним комерційної функції, яка в свою

чергу реалізується ними через здійснення певного набору комерційних процесів та операцій [37, с.107].

Визначення суті комерційної діяльності як сукупності комерційних процесів та операцій потребує більш детального розгляду її складових.

Комерційний процес – це послідовне виконання комерційних операцій, які виникають під час трансформації форми вартості товарів та послуг.

Комерційний процес являє собою упорядковану в часі послідовність дій, спрямованих на виконання комерційних операцій задля досягнення підприємством комерційних цілей (отримання економічної вигоди від бізнесу та забезпечення максимального задоволення споживчих потреб [37, с.107].

Як послідовне виконання комерційних операцій, комерційний процес забезпечує організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти акту купівлі-продажу [6, с.11].

Комерційний процес за своєю природою є трояким актом, який має одночасно організаційну, економічну та правову складову. Організаційна складова комерційного процесу проявляється в підготовці та організації обміну товарів та послуг на платіжні засоби, економічна складова – фіксує завершення процесу товарообміну на певних економічних умовах, а правова – регулює правила товарообміну та фіксує перехід права власності на об'єкти купівлі-продажу. [22].

Що стосується комерційної операції – то це набір прийомів та способів за допомогою яких відбувається перехід товарів та послуг від продавця до покупця в обмін на платіжні засоби (грошові кошти).

Комерційна операція – це окремий господарський або правовий акт, який виконується персоналом підприємства з метою отримання економічної вигоди, реалізації товарів та послуг, а також забезпечення інших аспектів підприємницької діяльності.

Закупівельні операції	<ul style="list-style-type: none"> • Закупівля сировини та матеріалів. • Укладення договорів із постачальниками. • Організація транспортування та складування. • Управління виробничими запасами.
Збутові операції	<ul style="list-style-type: none"> • Організація збуту готової продукції. • Укладання договорів з покупцями. • Логістика доставки товарів до клієнтів. • Формування цінової політики. • Реклама і просування продукції.
Експортно-імпортні операції	<ul style="list-style-type: none"> • Імпорт сировини та обладнання. • Експорт готової продукції на міжнародні ринки. • Врегулювання митних питань. • Укладання міжнародних контрактів.
Фінансові операції	<ul style="list-style-type: none"> • Платежі постачальникам та підрядникам. • Отримання кредитів чи інших форм фінансування. • Розрахунки з покупцями. • Контроль фінансових потоків.
Партнерські та сервісні операції	<ul style="list-style-type: none"> • Укладання договорів із підрядниками. • Операції з оренди або лізингу обладнання. • Надання сервісних послуг

Рис.1.3. Класифікація комерційних операцій підприємств виробничої сфери.
*сформульовано автором на основі [24, с.8]

Основними характеристиками комерційних операцій є їх цільовий характер, який проявляється, наприклад, в формуванні матеріально-технічної бази, необхідність партнерських відносин з іншою стороною товарообміну (покупець, посередник, продавець), які будуються на договірній основі в письмовій формі, яка має юридичну силу.

Типова комерційна операція підприємств виробничої сфери складається з таких основних етапів:

1. Підготовчий етап: дослідження ринку, пошук партнерів, узгодження умов.
2. Укладання угоди: оформлення договорів, контрактів.
3. Виконання угоди: поставка товарів, надання послуг, здійснення платежів.
4. Контроль і завершення: перевірка виконання умов договору, оформлення супровідних документів.

Сутність комерційної діяльності розкривається через призму завдань, які вона виконує та цілей на які комерційна діяльність спрямована.

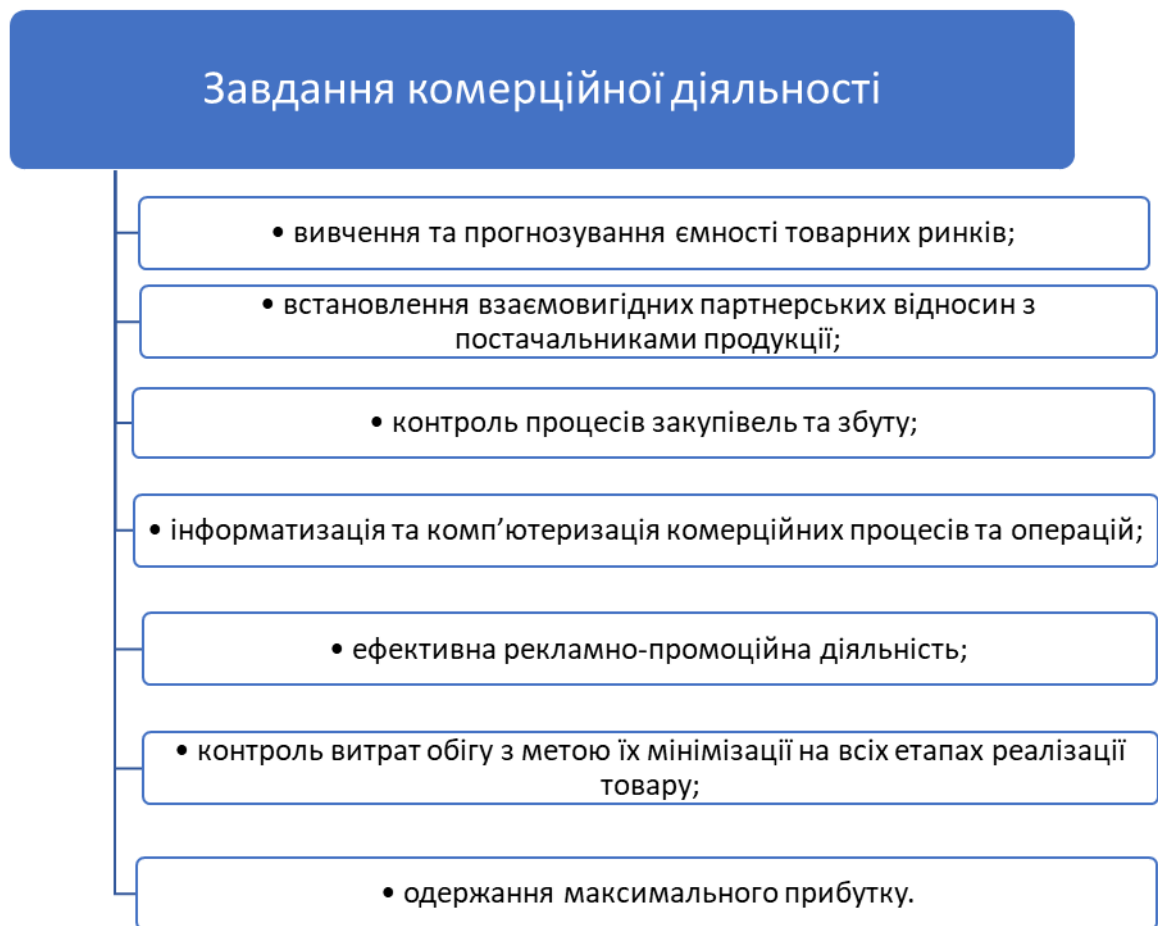


Рис.1.4. Завдання комерційної діяльності.

* сформовано за [37, с.108]

Що стосується цілей комерційної діяльності, то вони різняться в залежності від сфери здійснення комерційної діяльності. Так, для підприємств виробничої сфери основною ціллю здійснення комерційної діяльності є

забезпечення виробництва якісною сировиною за найкращими цінами, реалізація продукції за найвигіднішими каналами збуту, створення сталих ланцюгів постачання та організації системного розподілу продукції [31].

Комерційна діяльність підприємств здійснюється на принципах:

- економічної свободи;
- конкурентоспроможності;
- адаптивності;
- ризикованості;
- економічної ефективності [16, с.16].

Таким чином, комерційна діяльність виробничих підприємств – це сукупність взаємопов’язаних процесів та дій, які формуються на різних етапах руху товарів та послуг від виробника до споживача та орієнтовані на забезпечення найвищого рівня доданої вартості задля задоволення ринкових потреб та отримання максимально можливого прибутку.

1.2. Організаційно-економічні та інституційні особливості здійснення комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств

Сьогодні аграрна сфера є однією з найбільш динамічних та економічно стійких секторів бізнесу. В складних умовах військового часу, аграрне виробництво показало стійкість свого розвитку, відіграло важливу роль у стабілізації національної економіки та гарантуванні продовольчої безпеки. Окрім того, сільське господарство та аграрний бізнес є однією з найбільш прибуткових галузей економіки країни, яка займає друге місце за надходженнями до бюджету. Усі суб'єкти господарювання в аграрній сфері умовно можна поділити на господарства населення та сільськогосподарські підприємства. Господарствами населення називають суб'єкти аграрного бізнесу, які мають статус фізичної особи та займаються виробництвом сільськогосподарської продукції з метою особистого споживання або одержання економічної вигоди.

Що стосується сільськогосподарських підприємств, то до даної категорії суб'єктів аграрного бізнесу відносять тих, які мають статус юридичної особи, або є відокремленим підрозділом юридичної особи та спрямовують свою діяльність на виробництво сільськогосподарської продукції [32, с.105]. Чинне законодавство визнає сільськогосподарським таке підприємство, виручка якого більше ніж на 50% складаються з виручки від реалізації сільськогосподарської продукції. Сільськогосподарські підприємства мають певні фіскальні преференції. Довгий період часу дані підприємства сплачували фіксований податок, а тепер відносяться до четвертої групи платників єдиного податку [46, с.391].

Основними організаційно-правовими формами сільськогосподарських підприємств є: приватні підприємства, господарські товариства, виробничі сільськогосподарські кооперативи, державні підприємства, фермерські господарства та інші [28, с.120]. Зазначимо, що господарські товариства є найпоширенішою організаційно-правовою формою господарювання серед сільськогосподарських підприємств. Ці підприємства зазвичай функціонують у формі товариств з обмеженою відповідальністю або акціонерних товариств. Серед великих підприємств в сфері аграрного бізнесу переважають агрохолдинги, які за своєю організаційною формою є публічним акціонерним товариством. Особливістю холдингових компаній є те, що до їх складу входять не менше двох корпоративних підприємств, корпоративними пакетами акцій яких холдинг володіє, користується та розпоряджається.

Сільськогосподарські підприємства суттєво різняться за розмірами, які визначаються за площами земельного банку, кількістю працівників та розміром валового доходу. За розмірами виділяють великі, середні та малі сільськогосподарські підприємства, в складі останніх виділяють мікропідприємства.

Незалежно від розміру чи організаційно-правової форми господарювання сільськогосподарські підприємства здійснюють свою

виробничу діяльність за двома основними галузями, а саме в рослинництві та тваринництві. В свою чергу кожна з галузей сільського господарства поділяється на декілька підгалузей: зерновиробництво, соняшникарство, ріпаківництво, картоплярство, овочівництво, буряківництво, ягідництво, скотарство, свинарство, птахівництво тощо.

В процесі виробничої діяльності сільськогосподарське підприємство використовує матеріально-технічні ресурси, які закупає ззовні, а також виходить за межі внутрішнього середовища готову продукцію реалізуючи її зовнішнім покупцям. Таким чином, комерційна діяльність є діяльністю, яка пов'язує внутрішнє середовище підприємства з зовнішнім оточенням. Вона формує умови для успішної реалізації продукції, придбання ресурсів і забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Комерційна діяльність є ключовим елементом діяльності сільськогосподарських підприємств, яка спрямована на забезпечення економічної ефективності, конкурентоспроможності та стабільного функціонування.

Комерційна діяльність сільськогосподарського підприємства передбачає виконання комплексу операцій спрямованих на організацію закупівлі сировини і матеріалів та збут виробленої продукції, які є основними комерційними процесами, а також управління ними. З огляду на це основні комерційні процеси сільськогосподарського підприємства можна розділити на два блоки:

- I. Комерційна робота з постачальниками або постачальницька діяльність,
- II. Комерційна робота з покупцями або збутова діяльність.

В межах першого блоку основних комерційних процесів спрямованих на закупівлю виробничих ресурсів сільськогосподарські підприємства виконують такі комерційні функції:

✓ Оцінка потреби сільськогосподарського підприємства у сировині, матеріалах та технічних засобах. Зазначимо, що типове сільськогосподарське підприємство є багатопродуктовим, що зумовлює потребу в різних модифікаціях одного виду виробничих запасів. Так, наприклад, засоби захисту рослин від шкідників суттєво різняться для виробництва різних видів культур. Аналогічно для різних видів тварин необхідні різні види ветеринарних препаратів. Тому, виходячи із планової виробничої структури, виробничої програми, формується виробничий план підприємства, який разом з технологічними картами є основою для визначення потреби в окремих видах виробничих запасів. Окрім того, при визначенні потреби підприємства в сировині та матеріалах береться до уваги результат аналізу споживання ресурсів за попередні періоди з деталізацією за окремими категоріями. Слід звернути увагу, що дана комерційна операція проводиться і щодо технічних засобів, які підприємство планує придбати чи взяти в лізинг.

✓ Економічне обґрунтування обсягу, термінів та структури закупівлі ресурсів. Виконання цієї комерційної операції передбачає врахування впливу зовнішніх факторів на фактичну потребу у виробничих ресурсах, врахування ринкової кон'юнктури на насіння, добрива, корми, паливо, засоби захисту рослин та тварин, технічні засоби та запчастини до них, визначення необхідних термінів та обсягів постачання, формування графіку поставок і визначення розміру одноразових партій, виходячи з логістичних та складських можливостей.

✓ Пошук і вибір ділових партнерів для співпраці в сфері матеріально-технічного забезпечення виробничих процесів. Відмітимо, що навіть маючи сталих постачальників підприємству варто моніторити ринки виробничих ресурсів на предмет появи нових партнерів, які пропонують високоякісні сировину та матеріали за оптимальною закупівельною ціною. Комерційна служба підприємства чи окрема особа, яка виконує комерційні функції має систематично аналізувати ринок усіх задіяних у виробництві

ресурсів, вести реєстр основних постачальників, аналізувати джерела походження виробничих ресурсів, відслідковувати новинки чи товари-замінники, оцінювати конкурентні позиції та конкурентний вплив усіх учасників відповідного сировинного ринку. Задля досягнення високого рівня ефективності сільськогосподарське підприємство має мати декілька альтернативних варіантів постачання матеріально-технічних ресурсів.

✓ Організація співпраці з партнерами та правове забезпечення комерційних угод щодо купівлі матеріально-технічних ресурсів. На цьому етапі комерційного процесу визначається форма співробітництва, розробляються проекти угод, узгоджуються умови контрактів та укладаються угоди.

✓ Контроль виконання зобов'язань постачальниками є важливим елементом комерційної роботи. Важливість контролю за виконанням договорів постачання сировини та матеріалів для сільськогосподарського підприємства актуалізується з огляду на залежність результативності виробництва від чіткості та строгості дотримання строків виконання робіт, а отже і строків використання виробничих ресурсів. Тому важливо, щоб необхідні види матеріальних ресурсів були доставлені до періоду їх використання згідно технологічних карт та нормативних розрахунків.

Що стосується комерційної роботи із покупцями або збутової діяльності сільськогосподарського підприємства, то її основною метою є забезпечення ефективної реалізації готової продукції. Зазначимо, що продукція сільського господарства поділяється на продукцію споживчого характеру, яка реалізовується для безпосереднього споживання (овочі, фрукти, картопля, ягоди, молоко, яйця, м'ясо), та продукцію сировинного характеру, яка реалізовується для подальшої переробки (зерно, соняшник, соя, ріпак, цукровий буряк, молоко, м'ясо). Збутова діяльність сільськогосподарського підприємства суттєво різниться в залежності від того, яку продукцію воно виробляє та реалізовує. Більшість комерційних операцій щодо роботи з

покупцями є схожими або аналогічними з тими, які виконує підприємство щодо роботи з постачальниками. Такими операціями є пошук ділових партнерів, підготовка та правовий супровід укладання угод, контроль за реалізацією комерційних угод. Поміж те, комерційна робота з покупцями та клієнтами складається з таких елементів:

✓ Аналіз ринку збуту продукції. Ринкові дослідження є основою для ефективної роботи в сфері реалізації продукції. Їх основною метою є вивчення альтернативних напрямів розподілу та реалізації продукції, які б гарантували сталі продажі за найкращою ціною. Важливим інструментом аналізу ринку продукції є вивчення попиту за якісними та кількісними параметрами, оцінка динаміки ринкових цін. Аналізуючи ринок продукції важливо встановити частку сільськогосподарського підприємства на ринку, рівень конкуренції на ньому, а також ринкові позиції та ринковий статус основних конкурентів. Якісно виконаний аналіз ринку продукції дозволяє сільськогосподарському підприємству формувати виробничу структуру та виробничу програму виходячи із ринкових потреб. Зазначимо, що багатопродуктовість сільськогосподарського виробництва вимагає аналізу ринку збуту для кожного окремого виду сільськогосподарської продукції.

✓ Визначення каналів збуту. В залежності від виду продукції сільськогосподарське підприємство обирає для себе спосіб збуту продукції. Наприклад, сільськогосподарська продукція може реалізовуватись на переробні підприємства, реалізовуватись через трейдингові компанії або через систему оптової торгівлі, а також через прямі продажі. Так, експортоорієнтовані зернові та олійні культури реалізують через трейдингові компанії, овочі, фрукти, яйця можуть реалізовуватись через мережу роздрібною торгівлі або через оптову торгівлю, а цукрові буряки, м'ясо, молоко – можуть реалізовуватись для подальшої переробки підприємствам харчопереробної промисловості.

✓ Визначення цінової політики з урахуванням собівартості, ринкових умов і конкурентних переваг. Якщо підприємство має високий конкурентний статус, то воно самостійно визначає цінову політику щодо своєї продукції, а якщо підприємство не має вагомих конкурентних переваг та конкурентного статусу, то його цінова політика базується виходячи із ринкової ціни та цінової політики лідерів ринку.



Рис. 1.5. Структурно-логічна модель комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств.

*Власна розробка автора.

✓ Організація продажу продукції. В залежності від каналу реалізації сільськогосподарське підприємство має сформулювати товарні партії, забезпечити передпродажний обробіток продукції (сортування, фасування, сертифікацію тощо), забезпечити зберігання та транспортування продукції,

якщо таке передбачено договором. Для промислових покупців та експортних трейдерів важливим є точне дотримання графіків відвантаження продукції, високий рівень обслуговування клієнтів, правильний вибір упаковки. Для споживача важливим є дотримання правил зберігання продукції, її якість та свіжість.

Важливою складовою комерційної діяльності сільськогосподарського підприємства щодо збуту готової продукції є прийняття рішення про те, на кого покладаються функції комунікації, доставки та передачі права власності на його продукцію споживачу, тобто вибір способу збуту. Як зазначає колектив авторів під керівництвом О.І. Сінгаєвського, сільськогосподарські виробники можуть самостійно продавати свою продукцію обираючи спосіб прямого збуту, використовувати посередників та продавати продукцію способом опосередкованого збуту або комбінувати способи реалізації продукції [39, с.36].

Окрім того, комерційна діяльність сільськогосподарського підприємства спрямована на виконання допоміжних комерційних функцій, без яких неможливо організувати матеріально-технічне постачання та збут продукції. Серед таких допоміжних комерційних процесів є аналітичне вивчення ситуації на ринку виробничих ресурсів та ринку готової продукції, пошук та встановлення партнерських зв'язків із постачальниками та покупцями, правове забезпечення угод купівлі-продажу, логістична діяльність, транспортування та складування об'єктів купівлі-продажу, обліково-фінансове проведення платіжних операцій щодо купівлі сировини чи продажу продукції, а також аналіз ефективності комерційних угод, контроль за досягненням поставлених цілей та керування комерційною діяльністю.

Комерційна діяльність у сільськогосподарському підприємстві виконується різними підрозділами та посадовими особами, які забезпечують ефективне управління бізнес-процесами, координацію між постачальниками та споживачами, а також дотримання фінансових та маркетингових стратегій

підприємства. Очолює комерційну роботу керівник підприємства, який здійснює загальне керівництво комерційною діяльністю, приймає ключові рішення щодо співпраці з партнерами, контролює виконання договорів щодо фізичного переміщення об'єктів купівлі-продажу та фінансового проведення комерційних угод. Великі сільськогосподарські підприємства мають окремий структурний підрозділ, який здійснює комерційну діяльність, в середніх підприємствах комерційні функції може виконувати спеціальний комерційний менеджер, а в малих підприємствах – безпосередньо власник чи керівник підприємства. Окремі функції комерційної роботи у великих сільськогосподарських підприємствах виконують працівники відділу маркетингу, відділу закупівель, фінансового, юридичного чи логістичного відділів. Певні комерційні операції можуть виконуватись сторонніми особами за певну плату.

Комерційна діяльність сільськогосподарських підприємств має специфічні організаційні особливості, які зумовлені природними, економічними та соціальними факторами.

Таким чином, основними особливостями комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств є залежність виробничого процесу від дії біологічних чинників, тривалий виробничий цикл, який в рослинництві може сягати 9-10 місяців, диверсифікована структура виробничого портфелю, високий рівень матеріаломісткості та капіталомісткості виробництва, специфіка аграрної продукції як товару (під дією біологічних процесів сільськогосподарська продукція за умови неправильного зберігання втрачає свої первинні якісні параметри), особливості напрямів розподілу продукції, а також регульованість цінних параметрів на ринку аграрної продукції.

Важливість комерційної діяльності для сільськогосподарського підприємства та їх неспроможність самостійно виконувати усі комерційні функції зумовлює їх прагнення до кооперації. Об'єднання сільськогосподарських підприємств, особливо малих розмірів в кооперативи,

дозволить знизити витрати на комерційну діяльність, ефективніше організувати збут готової продукції, закупівлю матеріальних ресурсів, а також фінансувати комерційну діяльність.

Диверсифікованість виробництва	<ul style="list-style-type: none"> •Багатопродуктовість зумовлює різноманітність необхідних матеріально-технічних ресурсів, що вимагає від підприємства різних підходів щодо організації закупівель, а також диференцією збутову діяльність.
Сезонність виробництва	<ul style="list-style-type: none"> •Специфіка виробничого процесу спричинює нерівномірний розподіл потреби виробничих ресурсів протягом року.
Залежність від природних та біологічних факторів	<ul style="list-style-type: none"> •Вплив біологічних факторів зумовлює необхідність дотримання термінів поставки виробничих ресурсів або попереднього формування виробничих запасів.
Тривалий виробничий цикл	<ul style="list-style-type: none"> •Тривалість виробничого циклу зумовлює специфічні умови контракування та формування короткострокової заборгованості за виробничі ресурси.
Маркетингова діяльність	<ul style="list-style-type: none"> •В залежності від виду продукції, яку хоче реалізувати підприємство, її просування на ринку здійснюють за допомогою виробничого або споживчого маркетингу.
Специфіка аграрної продукції як товару	<ul style="list-style-type: none"> •Сільськогосподарська продукція відноситься до тієї, яка втрачає первісні якісні характеристики без належних умов зберігання та транспортування і має певний термін використання
Специфіка ціноутворення	<ul style="list-style-type: none"> •Ціна на більшість видів сільськогосподарської продукції обмежується платоспроможним попитом. Деякі види продукції належать до тих, ціни на підлягають державному регулюванню.

Рис.1.6. Особливості організації комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств.

* Сформовано автором

Організація комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств передбачає впровадження автоматизованих систем управління виробничими

запасами, продажами, логістикою та здійсненням платежів, а також використання сучасних ІТ-рішень (ERP-системи, платформи електронної торгівлі), що дозволяє оптимізувати виробничі та збутові процеси.

Зазначимо, що комерційна діяльність сільськогосподарських підприємств залежить від доступу до фінансових ресурсів. Тривалий виробничий цикл зумовлює розриви між періодом основних витрат ресурсів та періодом формування фінансового результату діяльності. Тому, сільськогосподарські підприємства або прописують в угодах відтермінованість оплати, або беруть короткострокові кредити для фінансування поточної діяльності. Окрім того, джерелом фінансування комерційної діяльності можуть бути власні кошти підприємства, інвестиції або кошти державної підтримки.

Що стосується інституційних аспектів здійснення комерційної діяльності сільськогосподарськими підприємствами, то вони формуються під впливом як внутрішніх чинників підприємства, так і зовнішніх умов. Зовнішні чинники впливу на комерційну діяльність сільськогосподарських підприємств можна поділити на правові, економічні, соціальні та організаційні чинники макросередовища та чинники ринкового (конкурентного) середовища, які безпосередньо формують умови комерційних угод.

Основними чинниками впливу на комерційну діяльність сільськогосподарських підприємств стали безпекові політико-правові чинники. Військова агресія щодо України, стала рушійною силою зміни правових, економічних, демографічних, міжнародних умов в яких ведеться аграрний бізнес та здійснюється комерційна діяльність сільськогосподарських підприємств. Блокування українських портів значно утруднило експорт вітчизняного зерна та олійних культур. В літку 2022 року транспортна інфраструктура західного кордону не була готова до переорієнтації експорту в порти Балтійського моря. Черги на кордоні на в'їзд та виїзд з країни провокували дефіцит на основні позиції сировини та матеріалів

сільськогосподарського призначення. Ракетні удари по паливній інфраструктурі спровокували «бензинову» кризу, яка торкнулась і дизельного пального.

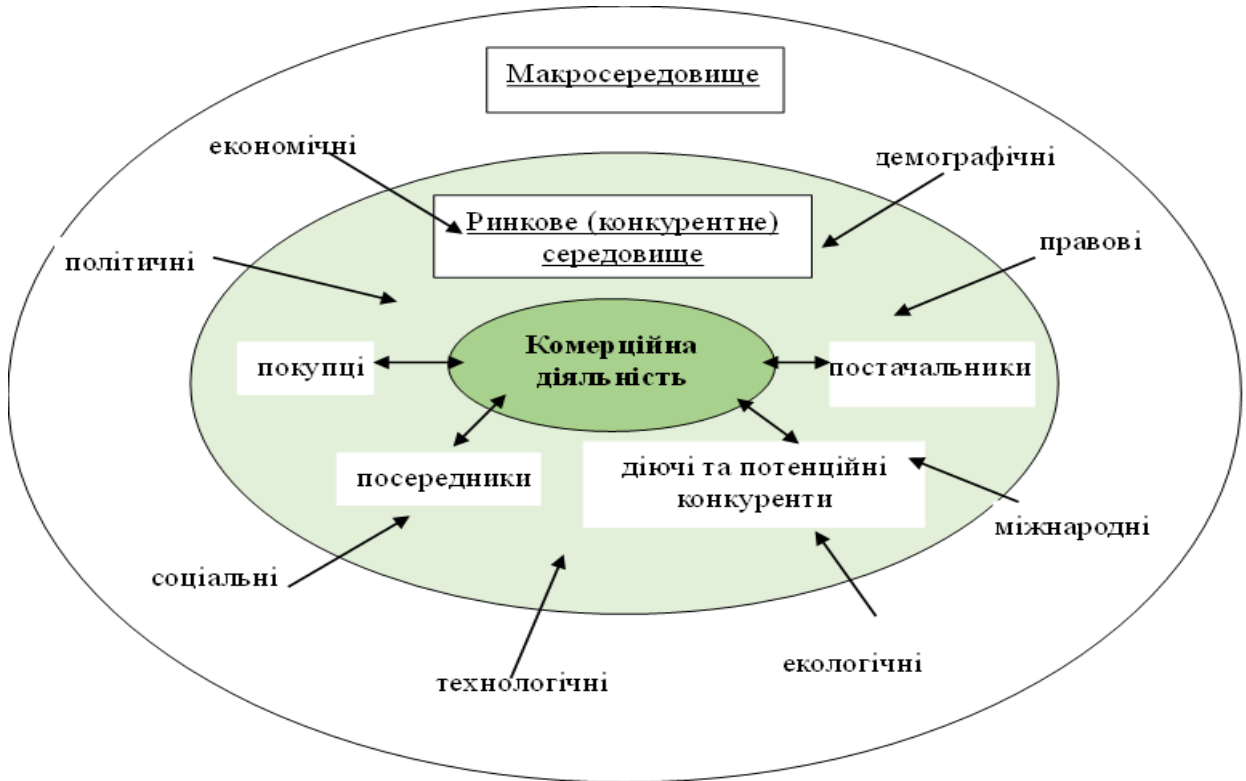


Рис.1.7. Вплив чинників на комерційну діяльність сільськогосподарських підприємств.

Війна зумовила відтік населення з-за кордон, що зменшило ємкість українського ринку, спричинило дефіцит робочої сили. Війна торкнулась і економічних чинників, зріс рівень інфляції, зменшився курс гривні, зменшився рівень зайнятості населення, знизився рівень платоспроможного попиту. Як наслідок, виробничі витрати сільськогосподарських підприємств зросли під впливом війни майже в три рази, а ціна на сільськогосподарську продукцію збільшувалась значно меншими темпами, бо вона обмежується платоспроможним попитом. Таким чином, під впливом зовнішніх умов знизилась маржинальність сільськогосподарського виробництва, а з тим і ефективність їх комерційної діяльності.

1.3. Методологічні особливості оцінки стану комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств

Комерційна діяльність є важливою складовою діяльності сільськогосподарських підприємств. Результати комерційної діяльності впливають на ефективність всієї діяльності підприємства, визначають його прибутковість та конкурентоспроможність. Комерційна діяльність є запорукою сталого розвитку сільськогосподарського підприємства. Комерційна діяльність гарантує забезпечення підприємства усіма видами необхідних матеріальних ресурсів, визначає витрати виробництва та собівартість продукції, впливає на досягнення планових рівнів виробництва продукції, гарантує бажаний рівень товарності продукції, її реалізацію за найвигіднішими каналами з максимальним рівнем економічного ефекту для підприємства. Завдяки вдалій комерційній роботі сільськогосподарське підприємство може мати конкурентні переваги за рівнем виробничих витрат, ціновою політикою чи часткою на ринку.

Оцінка комерційної діяльності сільськогосподарського підприємства дозволяє:

- ❖ оцінити рівень рентабельності, продуктивності, оборотності активів та інших ключових показників, які характеризують загальну ефективність роботи підприємства та його комерційну діяльність;
- ❖ виявити та ідентифікувати основні проблемні зони та слабкі місця комерційної діяльності, наприклад, високі витрати, низьку ефективність збуту або недоліки у використанні ресурсів;
- ❖ приймати обґрунтовані підприємницькі рішення щодо комерційної та виробничої діяльності, а саме оптимізувати структуру виробничу програму, переглянути конкурентну чи маркетингову стратегію, шукати шляхи збереження якісних параметрів продукції, формувати цінову та фінансову політику;

- ❖ визначати перспективні напрямки розвитку підприємства, адаптувати діяльність до змін у ринковому середовищі та знайти нові можливості для зростання;
- ❖ контролювати та моніторити відповідність фактичних результатів комерційної діяльності поставленим завданням та цілям;
- ❖ виявити шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції завдяки покращенню якості продукції, поліпшення обслуговування клієнтів і зміцнення позицій підприємства на ринку;
- ❖ визначити, наскільки ефективно використовуються матеріальні, фінансові та людські ресурси, а також знайти шляхи для їх оптимізації;
- ❖ виявляти комерційні та фінансові ризики підприємства, які пов'язані з комерційною діяльністю.

О.С. Семененко та А.С. Доскоч зазначають, що оцінка комерційної діяльності – це процес виявлення статистичних закономірностей та узагальнення інформації, який виходить за межі простого застосування формальних алгоритмів або стандартних показників, що характеризують систему комерції підприємства [37, с.108].

Оцінка комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств є багатогранним та складним процесом, що потребує концептуального підходу, який базується на науково обґрунтованій методології.

Методологія оцінки стану комерційної діяльності з одного боку, являє собою сукупність методів і прийомів, які застосовуються в процесі її вивчення, а з іншого боку, це система фундаментальних філософських принципів, які відображають базові гносеологічні закони та концепції формування й аналізу наукових знань. [34, с. 14]

Методологія оцінки будь-якого явища є фундаментом його наукового пізнання, який включає в себе основні теорії, закони та концепції дослідження.

С.В. Каламбет зазначає, що методологію наукового дослідження, зокрема оцінки комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств, слід розглядати як науковий метод пізнання. Вона також є системою наукових принципів, що лежать в основі вибору засобів, прийомів і методів дослідження [19, с.38]. Водночас, методика дослідження включає сукупність прийомів і способів аналізу економічних явищ та процесів, які охоплюють техніку і послідовність операцій з фактичними даними [19, с.41].

Як і методологія економічних досліджень, методологія оцінки комерційної діяльності має чотири структурних рівні:

I. Фундаментальний (діалектичний) рівень оцінки комерційної діяльності спрямований на вивчення універсальних законів розвитку економіки, суспільства та мислення.

II. Загальнонауковий рівень оцінки комерційної діяльності охоплює методи й підходи, спільні для багатьох наук.

III. Конкретно-науковий рівень оцінки комерційної діяльності фокусується на специфічних аспектах вивчення комерційної діяльності.

IV. Методичний рівень оцінки комерційної діяльності стосується практичного застосування методів та прийомів у дослідженні.

Таким чином, методологія оцінки стану комерційної діяльності сільськогосподарського підприємства – це комплекс підходів, принципів та методів, спрямованих на дослідження основних параметрів комерційної роботи підприємства, вивчення ефективності постачальницької та збутової діяльності, оцінки прибутковості підприємства, його платоспроможності та ділової активності, а також виявлення проблемних зон і розробку шляхів для їх усунення.

Базисом формування методології оцінки комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств є інформаційний, аналітичний, контролюючий та управлінський підходи. Інформаційний підхід передбачає формування інформаційної бази для аналізу комерційної діяльності,

систематичний збір, обробку та порівняння даних, необхідних для визначення та оцінки ключових індикаторів (показників) комерційної діяльності, визначення факторів впливу на комерційну діяльність, виявлення та оцінка взаємозв'язків та взаємозалежностей між тими факторами та результатами комерційної діяльності. Аналітичний підхід є сфокусованим на якісну і кількісну оцінку стану комерційної діяльності сільськогосподарського підприємства та критеріїв її ефективності, виявлення ключових трендів зміни показників, а також аналітичну оцінку цих змін. Що стосується контролюючого підходу до формування методології оцінки комерційної діяльності, то вона має передбачати можливість постійного моніторингу відхилень поточних показників від попередньо встановлених цілей. Відповідно до управлінського підходу, оцінка стану комерційної діяльності має мати практичне значення у вигляді обґрунтування та прийняття підприємницьких рішень щодо досягнення цілей комерційної діяльності сільськогосподарського підприємства та планування заходів щодо її вдосконалення [37, с.108].

Загалом методологія дослідження комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств опирається на базові закони і принципи економічного аналізу та передбачає застосування спеціалізованих методів та прийомів, які відображають сутність економічних явищ і процесів. Важливим елементом методології оцінки комерційної діяльності підприємства є методика дослідження. Методика дослідження комерційної діяльності – це сукупність методів та прийомів, які використовуються на різних етапах аналізу комерційної діяльності. Серед методів аналізу комерційної діяльності виділимо загально-наукові методи (аналіз, синтез, абстрагування, моделювання, індукція, дедукція, системний аналіз), конкретно-наукові методи оцінки економічних явищ, а також специфічні методи оцінки комерційної діяльності.

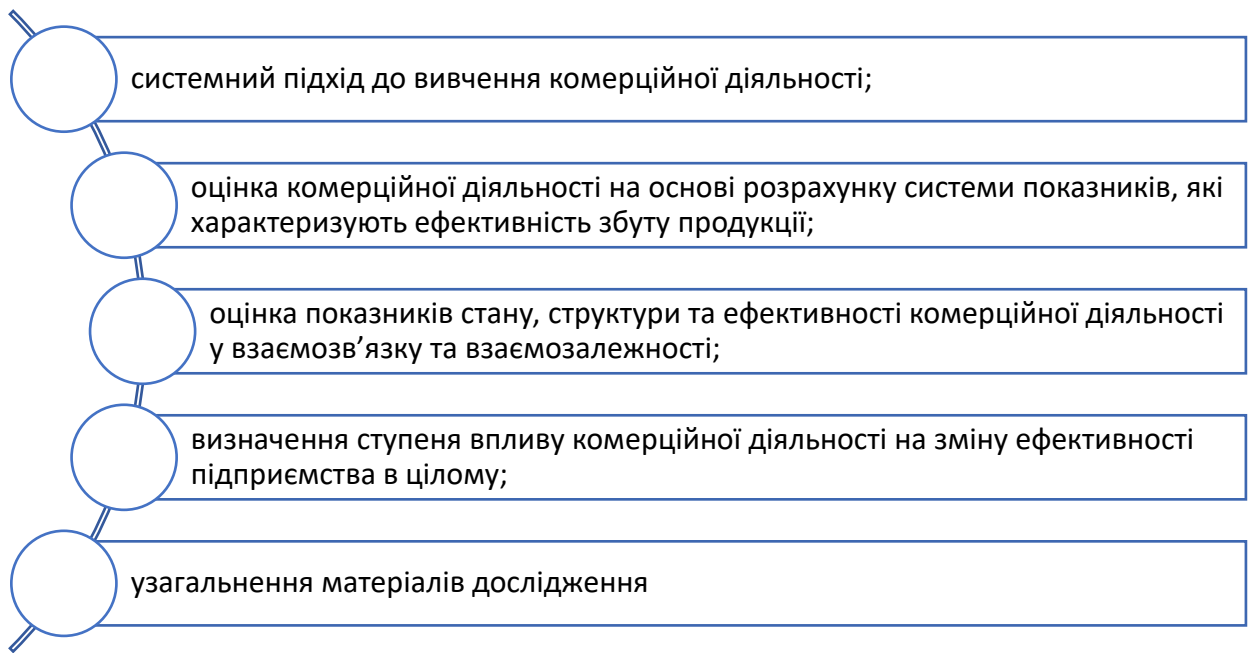


Рис.1.8.Характерні особливості методики оцінки комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств.

*Узагальнено автором на основі [48, с.28]

Важливим аспектом оцінки комерційної діяльності підприємства, який має бути врахований при формуванні методології та методики дослідження є ефективність комерційної діяльності.

А.А. Сотник зазначає, що ефективність комерційної діяльності підприємства визначається співвідношенням досягнутого підприємством результату та витратами ресурсів задіяних в комерційній діяльності. [40, с.91].

Економічна ефективність комерційної діяльності сільськогосподарського підприємства визначається двома основними напрямками: зниженням витрат виробництва та збільшенням доходу від реалізації продукції завдяки успішному виконанню комерційних функцій підприємством.

Особливістю ефективності та результативності комерційної діяльності є її відкладений у часі ефект, тобто результати можуть проявитися через певний період. У цьому контексті розрізняють два типи ефективності: поточну та стратегічну.

Отже, оцінка стану та ефективності комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств – це поліетапний процес, спрямований на оцінку ключових індикаторів стану та ефективності комерційної діяльності за допомогою формалізованих алгоритмів, методів і процедур, а також оцінку динаміки показників комерційної діяльності, встановлення ключових закономірності та взаємозалежності між параметрами комерційної діяльності та факторами, які на них впливають.

Основними принципами оцінки комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств: систематичність, науковість, системність, оперативність, достовірність, результативність, оптимальність, та гнучкість.

Методологія оцінки комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств складається з декількох етапів, які представлені на рис.1.9.

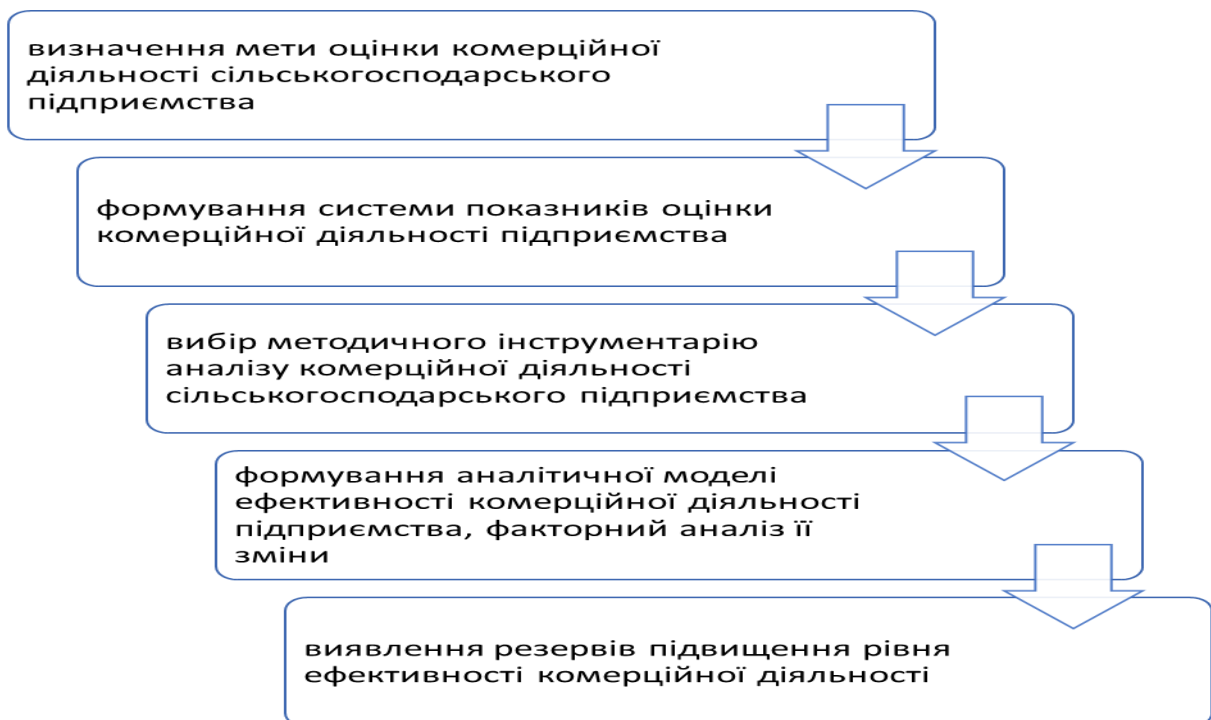


Рис.1.9. Етапи аналізу ефективності комерційної діяльності підприємств*
*Сформовано за [47, с.119].

Основними показниками, що характеризують комерційну діяльність сільськогосподарських підприємств та її ефективність, є рівень рентабельності

підприємства та рентабельності окремих видів продукції, показники фінансових результатів підприємства, його ділової активності та платоспроможності, розмір доданої вартості, розмір та структура виробничих витрат, собівартість продукції, обсяг товарної виручки тощо.

Що стосується методів оцінки комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств, то основними серед них є: економіко-статистичний метод, трендовий аналіз, факторний аналіз, бенчмаркінг, SWOT-аналіз.

Таким чином, методологія оцінки комерційної діяльності сільськогосподарського підприємства – це багатоетапний процес, який вимагає системного підходу, точності у зборі даних і використання сучасних аналітичних методів. Впровадження результатів аналізу в практичну діяльність сприяє покращенню фінансових показників, зростанню ефективності управління та зміцненню ринкових позицій підприємства. Таким чином, регулярна і якісна оцінка комерційної діяльності є запорукою досягнення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств.

Розділ 2. ОЦІНКА СТАНУ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКО-ГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна характеристика діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області

Львівська область є одним із найбільш розвинених регіонів в західній частині України. Область характеризується високим рівнем загально-економічного розвитку, яких вирізняється високим рівнем конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості, активним впровадженням інновацій, розвитком креативних індустрій, а також сучасною соціальною, транспортною та інженерною інфраструктурою [43].

Завдяки прикордонному розташуванню (Львівщина межує з країною Європейського Союзу – Республікою Польща на протяжності 258 км), область активно розвиває транскордонне співробітництво. Ефективне використання транзитного потенціалу, зміцнення міжнародних зв'язків та активізація економічного, соціального, науково-технічного, культурного, екологічного та інших видів співпраці між прикордонними регіонами сусідніх держав сприяють інтеграції Львівської області у глобальні процеси та розширюють можливості для взаємовигідного партнерства.

У довоєнний 2021 рік, Львівщина займала п'яте місце серед регіонів України за обсягом виробленого валового регіонального продукту з часткою 5,6%. Область входить до групи лідерів за обсягом капітальних інвестицій, за чисельністю зайнятого населення, кількістю зареєстрованих юридичних осіб.

Що стосується розвитку сільського господарства, то Львівщина традиційно не відносилась до лідерів на аграрному ринку. До 2022 року частка аграріїв області у загальному виробництві продукції сільського господарства складала в середньому 3,6%. В 2022 році через зниження обсягів аграрного виробництва в інших, наближених до лінії фронту та окупованих регіонах, частка регіонального сільського господарства у виробництві валової продукції зросла до 4,8%, а в 2023 році знизилась до 4,3%.

Порівняно невисока частка області у валовому виробництві продукції сільського господарства зумовлена характерною для західних теренів України організаційною структурою аграрного бізнесу, в якій переважають господарства населення. Сьогодні ми спостерігаємо нарощування виробничих потужностей сільськогосподарських підприємств, які мають більше інструментів для залучення інвестицій, впровадження інновацій задля інтенсифікації аграрного виробництва. Обсяг аграрного виробництва у сільськогосподарських підприємствах у 2021 році перевищив аналогічний показник господарств населення. Така тенденція до зростання обсягів виробництва в підприємницькому секторі при сталих обсягах виробництва господарств населення продовжилась і в 2022-2023 роках.

Зазначимо, що господарства населення виробляють переважно картоплю, овочі, плоди, молоко та м'ясо. Натомість сільськогосподарські підприємства виробляють здебільшого рослинницьку продукцію, а саме експортоорієнтовані зернові та олійні культури.

Львівська область відноситься до порівняно безпечних районів України, що разом із наближеністю до кордонів з Польщею робить її привабливою для релокації бізнесу з небезпечних чи прифронтових регіонів.

Підприємницький сектор аграрної сфери Львівщини протягом останніх п'яти років стало розвивається. В драматичний для України 2022 рік кількість сільськогосподарських підприємств у Львівській області зменшилась на 297 одиниць, проте у 2023 році кількість діючих підприємств аграрного сектору майже досягла попередньо рівня. Загалом у Львівській області сільськогосподарських виробництвом займались у 2023 році 1361 підприємства- юридичні особи, що складає 7% усіх діючих підприємств. Серед сільськогосподарських підприємств у Львівській області функціонують 2 великі підприємства, 36 – середніх та 1323 малих підприємств. Двома найбільшими сільськогосподарськими підприємствами області є ПП «Західний Буг» один із найбільших виробників та експортерів вирощування

зернових та олійних культур на західних теренах України та ТзОВ «Контінентал Фармерз Львів» найбільший виробник картоплі, овочів та інших баштанних культур в регіоні, який також займається вирощуванням та експортом сільськогосподарських культур.

Таблиця 2.1.

Аналіз аграрного виробництва в сільськогосподарських підприємствах Львівської області*

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до	
						2019 р.	2022 р.
Кількість підприємств, одиниць	1286	1347	1398	1101	1361	105,8	123,6
Обсяг виробленої продукції, млн. грн	23347,7	22271,2	29159,8	29063,9	29249,6	125,3	100,6
в т.ч. на одне господарство, млн.грн	18,2	16,5	20,9	26,4	21,5	118,4	81,4
Частка сільськогосподарських підприємств Львівської області, %							
У валовому регіональному виробництві продукції	6,8	6,1	6,3	5,5	4,6	-2,2	-0,9
У валовому виробництві продукції сільського господарства України	3,8	3,4	2,9	4,1	3,8	0,0	-0,3

*Розраховано за даними [13]

Як бачимо з таблиці 2.1., сільськогосподарські підприємства Львівської області зуміли втримати виробничий процес у 2022 році та наростити обсяги виробництва у 2023 році порівняно з 2019 роком на 25,3%, а порівняно з 2022 роком на 0,6%. Проте, з розрахунку на одне сільськогосподарське підприємство обсяг виробленої продукції у 2023 році порівняно з 2022 роком зменшився на 18,6%.

Незважаючи на зростання обсягів виробництва продукції частка сільськогосподарських підприємств за даним показником у валовому регіональному виробництві продукції Львівської області зменшилась, порівняно з 2019 роком на 2,2 в.п., що зумовлене нарощуванням виробництва в інших секторах регіональної економіки (сфера послуг, туризм, ІТ бізнес). Частка львівських аграріїв у валовому виробництві сільськогосподарської

продукції в Україні протягом 2018-2023 років суттєво коливалась, однак на кінець 2023 року досягла рівня початку періоду.

Аграрний сектор Львівщини концентрує свою увагу на виробництві продукції рослинництва, на яку припадає 73,8% виробленої валової продукції усіх категорій господарств. Продукція тваринництва складає 26,2% виробленої валової продукції усіма категоріями підприємств, хоча за даним показником область займає 4 місце серед областей України з питомою вагою 6,0%.

В підприємницькому секторі аграрного бізнесу частка продукції рослинництва більша порівняно із загальним галузевим розподілом в області. Так, частка продукції рослинництва в сільськогосподарських підприємствах у 2023 році складає 76,2%, а продукції тваринництва – 23,8%.

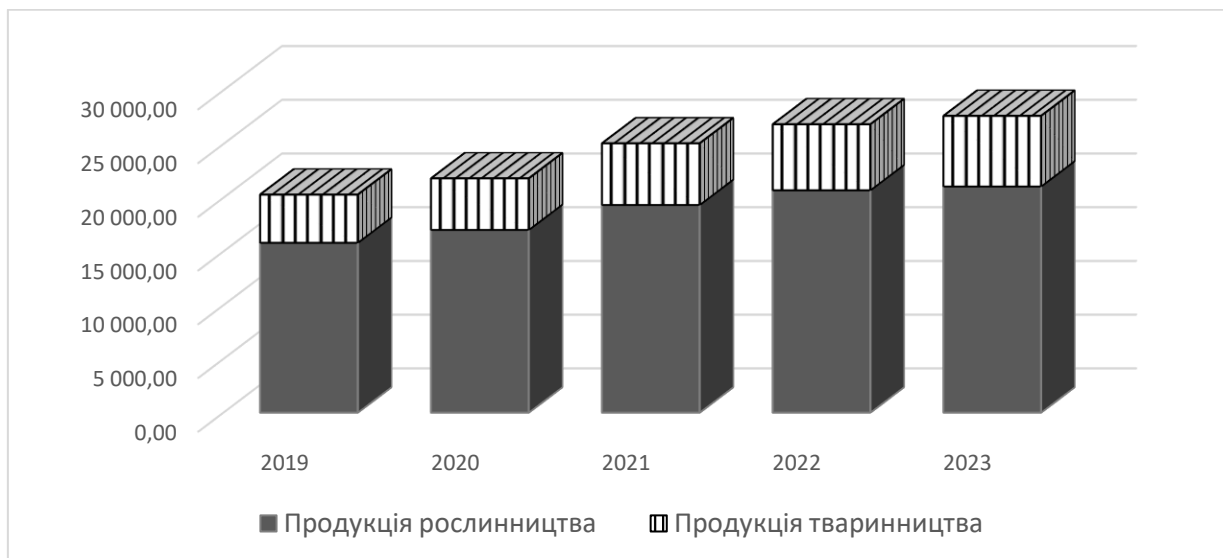


Рис.2.1. Галузевий розподіл виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах Львівської області*

*Розраховано за даними [38]

Для розвитку сільськогосподарських підприємств важливим чинником є їх трудові ресурси. Сільське господарство є трудомістким видом виробництва, навіть при високому рівні механізації та автоматизації виробничих операцій. Специфікою аграрного виробництва є сезонність використання трудових ресурсів, особливо в рослинництві, де основні зусилля працівників зосереджені у період посівної компанії та збору урожаю. Окрім кількісних

параметрів трудових ресурсів, для розвитку аграрних підприємств важливим є рівень кваліфікації провідних спеціалістів. Висококваліфіковані працівники є запорукою ефективного використання техніки, впровадження інноваційних технологій і підвищення продуктивності виробництва.

Таблиця 2.2.

Аналіз використання трудових ресурсів сільськогосподарськими підприємствами Львівської області*

Показники	2019 р	2020 р	2021 р	2022 р	2023 р	2023 р. до 2019р.
Чисельність зайнятих працівників, осіб	10314	9810	10613	10172	10188	98,8
Чисельність найманих працівників, осіб	9554	9172	9693	9595	9747	102,0
Середня кількість працівників в одному підприємстві, осіб	7,4	6,8	6,9	8,7	7,2	96,4
в т.ч. великих та середніх підприємств, осіб	123,9	119,7	113,4	127,2	126,3	101,9
малих підприємств, осіб	4,2	3,8	4,0	5,1	4,1	97,6
Фонд оплати праці одного підприємства, тис. грн	775,4	733,6	842,3	1359,3	1267,9	163,5
Середня заробітна плата одного працівника, тис.грн	8,7	9,0	10,1	13,0	14,8	169,6
Обсяг виробленої продукції на одного працівника, тис.грн	2443,8	2428,2	3008,3	3029,1	3000,9	122,8
Обсяг виробленої продукції на 1 грн витрат оплати праці, тис.грн	23,4	22,5	24,8	19,4	17,0	72,4

*Розраховано за даними [13]

Аналіз трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств Львівської області засвідчив, що в середньому в підприємницькому секторі регіону задіяно 10 тис працівників, що складає близько 3% загальної кількості осіб задіяних в усіх сферах економічної активності. Як і за іншими показниками 2022 рік характеризувався зменшенням кількості задіяних та найманих працівників в аграрних підприємствах. У 2023 році чисельність задіяних в аграрному підприємницькому секторі Львівщини працівників зроста порівняно з 2022 роком, та перевищила аналогічний параметр 2019 року.

Таблиця 2.2. вказує на певні коливання середньої кількості працівників з розрахунку на одне підприємство. Кількість найманих працівників у великих, середніх та малих підприємствах суттєво різняться. Так, у малих сільськогосподарських підприємствах чисельність найманих працівників складає близько 4 осіб, а у великих та середніх підприємствах – 115-120 осіб. Оскільки малі сільськогосподарські підприємства складають ліву частку даної категорії виробників сільськогосподарської продукції, то обсяг їх трудових ресурсів є визначальним для середнього показника чисельності працівників на одне підприємство Львівщини, який складає в середньому 7 осіб.

Оцінюючи трудові ресурси сільськогосподарських підприємств, відмітимо зростання на 63,5% фонду оплати праці одного підприємства та на 69,6% - середньомісячної заробітної плати одного працівника порівняно з аналогічними показниками 2019 року. При тому, продуктивність праці зростала меншими темпами, ніж заробітна плата. Як наслідок, обсяг виробленої продукції на 1 грн заробітної плати найманих працівників зменшився на 27,6%.

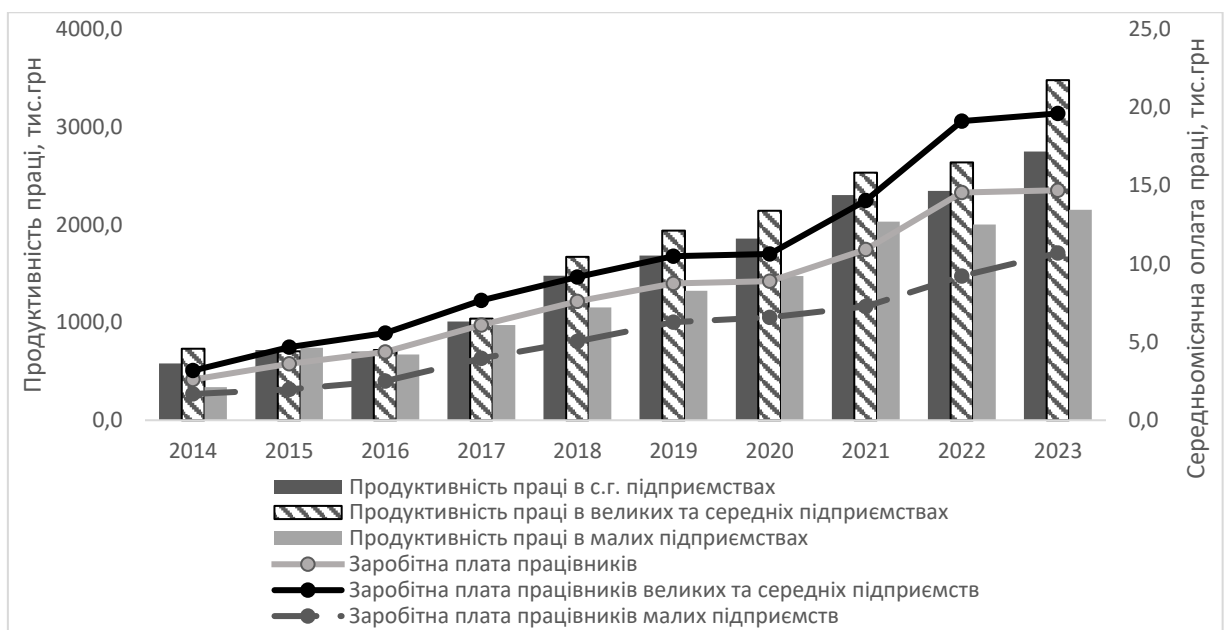


Рис2.2. Динаміка продуктивності праці сільськогосподарських підприємств та розміру заробітної плати в залежності від їх розмірів*

*Розраховано за даними [9]

Як ілюструє рисунок 2.2. великим та середнім сільськогосподарськими підприємствами притаманні вищий рівень продуктивності праці та середньомісячного розміру заробітної плати порівняно з малими підприємствами. Проте, середні темпи зростання продуктивності праці в малих підприємствах (122,9%) вищі ніж у великих та середніх підприємствах (118,9%), а темпи зростання заробітної плати приблизно однакові.

Діяльність сільськогосподарських підприємств, значною мірою залежить від розміру, якості та родючості його земельних ресурсів. Важливість та незамінність земельних ресурсів для здійснення господарської діяльності є специфічною особливістю аграрного бізнесу, яка вирізняє його поміж інших видів економічної діяльності. Земля служить базою для вирощування сільськогосподарських культур, розведення худоби та інших видів господарської діяльності.

Попри те, після зняття мораторію на продаж земель та запуску ринку землі, цей вид ресурсів набуває рис активу, який може бути використаний як заставне майно для отримання кредитів чи інвестицій. Ринкова вартість земель залежить від їх якості, розташування та можливостей для заробітку.

Таблиця 2.3.

Групування сільськогосподарських підприємств Львівської області за площею землекористування, 2023*

Групи сільськогосподарських підприємств за площею землекористування	Розподіл сільськогосподарських підприємств за площею землекористування, %		Розподіл площі землекористування сільськогосподарських підприємств, %	
	Частка, %	Кумулятивним підсумком, %	Частка, %	Кумулятивним підсумком, %
До 10,0 га	10,4	10,4	0,15	0,15
10,1 – 20,0 га	10,2	20,5	0,32	0,47
20,1 – 50,0 га	17,0	37,5	1,22	1,69
50,1 – 100,0 га	16,6	54,1	2,54	4,23
100,1 – 500,0 га	26,3	80,4	11,92	16,15
500,1 – 1000,0 га	9,2	89,6	13,52	29,67
1000,1 – 5000,0 га	8,6	98,2	33,38	63,05
Більше 5000,0 га	1,8	100,0	36,95	100,00
Усього	100,0	100,0	100,0	100,0

*Розраховано за даними [5]

Серед сільськогосподарських підприємств Львівщини переважають підприємства з малими площами землекористування. 10,4% господарств мають у користуванні земельні ділянки до 10 га. Акумулятивна кількість сільськогосподарських підприємств із площами землекористування до 50 га, складає 37,5% усіх підприємств, які користуються землею. При тому, у володінні та користуванні даної категорії підприємств знаходиться лише 1,7% сільськогосподарських угідь підприємницького сектору. Середина розподілу підприємств вказує, що половина підприємств регіону використовує площі сільськогосподарських угідь розміром до 100 га, а частка їх земель в загальній площі сільськогосподарських угідь складає 4,2%. При тому, 37,0% сільськогосподарських угідь сконцентровано у користуванні та володінні двох великих підприємств.

Що стосується забезпеченості підприємств Львівщини земельними ресурсами, то її аналіз представлений у таблиці 2.4, показав, що у 2023 році порівняно з 2019 роком розмір площ посіву сільськогосподарських культур з розрахунку на одне підприємство та одного працівника зріс відповідно на 5,5% та 9,4%, а порівняно з попереднім роком – навпаки зменшився. Окрім того, у 2023 році зросла вартість виробленої продукції з розрахунку на 100 га посівів, що є позитивним явищем.

Таблиця 2.4.

Аналіз показників забезпеченості сільськогосподарських підприємств Львівської області земельними ресурсам та їх використання*

Показники	Роки					2023 р. у % до	
	2019	2020	2021	2022	2023	2019 р	2022 р
Площа посіву с.г. культур, тис. га	379	391,7	403,5	425	423	111,6	99,5
в середньому на одне господарство, га	294,7	290,8	288,6	386,0	310,8	105,5	80,5
в середньому на одного працівника, га	39,7	42,7	41,6	44,3	43,4	109,4	98,0
Обсяг виробленої валової продукції на 100 га посівів, тис.грн	6160,4	5685,8	7226,7	6838,6	6914,8	112,2	101,1

*Розраховано за даними [9]

Аналіз структури площ посіву основних культур показав, що сільськогосподарські підприємства Львівщини надають перевагу вирощуванню технічних культур, на частку яких припадає 54,4% посівних площ. Протягом останніх п'яти років різко збільшилась частка посівів технічних культур порівняно з 25,1% 2019 року. Зростання площ посіву технічних культур, пов'язане із зростанням розміру та частки олійних культур, а саме сої (площа якої у 2023 році збільшилась порівняно з 2019 роком у два рази або на 59 тис. га, а її частка в структурі посівних площ підприємств зросла на 12,3 в.п.). Серед олійних культур зросла також площа посіву соняшника на 13,5 тис.га, частка якого складала 9,2% посівів сільськогосподарських підприємств. Натомість зменшилась площа під озимим ріпаком на 20% або 12,4 тис.га, що зумовило зменшення частки даної культури в структурі посівів.

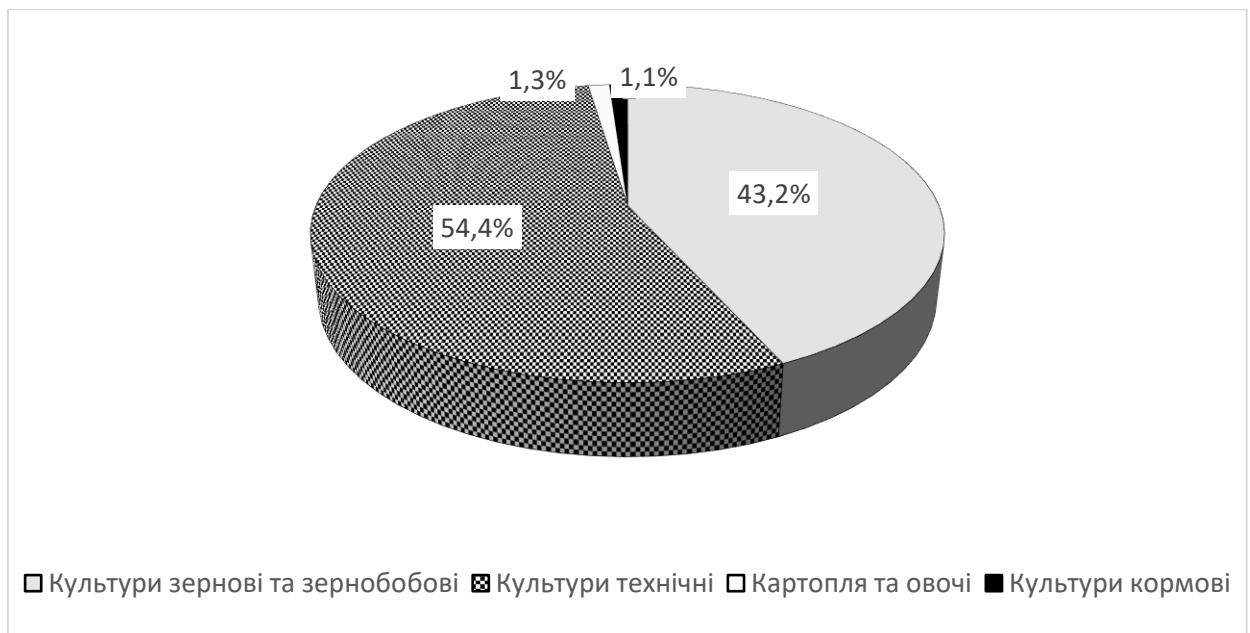


Рис. 2.3. Структура площ посіву сільськогосподарських культур в сільськогосподарських підприємствах Львівської області, 2023 р.*

*Розраховано за даними [5]

Традиційно сільськогосподарські підприємства Львівської області значну частку угідь засівають зерновими культурами. Серед зернових культур домінує пшениця (20,3%) та кукурудза (15,7%). Протягом 2019-2023 років частка пшениці зменшилась на 7,8 в.п, а частка кукурудзи – зросла на 2,8 в.п.

Серед іншого відмітимо також зростання площ під картоплею, овочевими культурами, цукровим буряком, хоча їх частка в структурі посівів залишається мізерною.

Якщо земельні ресурси є невід’ємною складовою виробництва продукції рослинництва, то виробничий процес в тваринництві неможливий без використання сільськогосподарських тварин. Сільськогосподарські тварини це біологічні активи, які забезпечують виробництво м'яса, молока, яєць, вовни та інших продуктів. Серед видів сільськогосподарських тварин розрізняють довгострокові біологічні активи, які використовуються протягом тривалого періоду (основне стадо корів, бики, коні, свиноматки, кнури), а також поточні біологічні активи, які використовуються протягом одного виробничого циклу (молодняк ВРХ, свині, птиця на відгодівлі). Сільськогосподарські тварини відіграють важливу роль у замкнених циклах господарств, забезпечуючи органічні добрива та вторинну сировину. Різноманітність порід і видів тварин дозволяє сільськогосподарським підприємствам адаптуватися до різних умов ринку та клімату, підвищуючи їхню конкурентоспроможність.

Аналіз динаміки поголів'я тварин в сільськогосподарських підприємствах Львівщини вказує на негативну тенденцію до зменшення поголів'я великої рогатої худоби.

Таблиця 2.5.

**Динаміка поголів'я тварин в сільськогосподарських підприємствах
Львівської області***

Поголів'я, тис, голів	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019	2023 у% до 2022
Велика рогата худоба	16,7	16,2	14,8	15,3	15,1	90,2	98,6
Корови	7,29	6,92	6,42	6,81	6,76	92,7	99,3
Свині	193,1	231,9	312,7	360,4	329,6	170,7	91,5
Птиця свійська	4307,5	4585,3	5776,2	5369,4	5431,7	126,1	101,2
Вівці та кози	5,08	5,97	4,72	5,43	6,01	118,3	110,9
Коні	0,28	0,28	0,23	0,21	0,20	72,7	96,2

*Розраховано за даними [5]

Найбільшим темпом зростання відносно 2019 року характеризується динаміка поголів'я свиней, яке зросло на 70,7%. Хоча порівняно з попереднім роком поголів'я свиней зменшилось на 30,8 тис. голів або на 8,5%. Що стосується свійської птиці, то її поголів'я у сільськогосподарських підприємствах області збільшилось у 2023 році порівняно з 2019 роком на 26,1% або на 1124,1 тис. голів, а порівняно з 2022 роком на 1,2% або на 62,3 тис. голів.

Зазначимо, що лідерами щодо розмірів поголів'я є підприємства Львівського, Стрийського та Шептицького районів, в яких зосереджено основна кількість ВРХ (в т.ч. корів), свиней, свійської птиці, тобто основних товарних видів сільськогосподарських тварин.

Узагальнюючим показником діяльності сільськогосподарських підприємств тваринницького напрямку є розмір умовного поголів'я тварин, який визначається за спеціальними коефіцієнтами переводу.

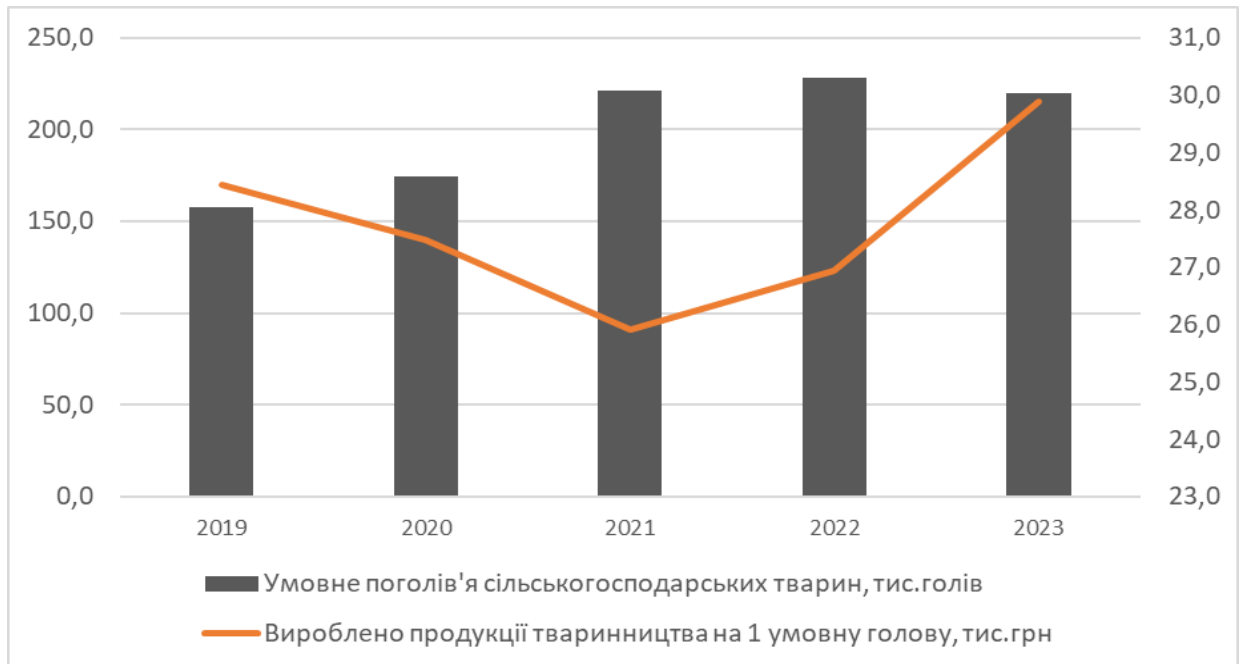


Рис.2.4. Аналіз динаміки умовного поголів'я сільськогосподарських тварин та ефективності його використання*

*Розраховано за даними [9]

Як видно з рисунку 2.4., основним періодом зростання поголів'я тварин в сільськогосподарських підприємствах були 2021-2022 роки, коли його розмір зріс на 26,8%. У 2023 році значення даного показника несуттєво зменшилось.

Разом із зростанням розміру умовного поголів'я у 2021 році зменшився обсяг виробленої з розрахунку на одну умовну голову продукції тваринництва. Загалом протягом 2019-2023 років виробництво продукції тваринництва в сільськогосподарських підприємствах характеризувалось зростанням чисельності умовного поголів'я тварин та обсягу виробленої продукції тваринництва з розрахунку на одиницю умовного поголів'я.

Не зменшуючи важливість описаних вище ресурсів для ефективного здійснення аграрного виробництва, зазначимо, що базисом для забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств є їх матеріально-технічна база.

Належне забезпечення підприємств основними засобами є запорукою підвищення продуктивності виробництва, завдяки скороченню часу виконання робіт та покращенню якості виробничих процесів та їх модернізації, зменшення виробничих витрат тощо. Основні засоби сільськогосподарських підприємств поділяють на активну частину (трактори та автомобілі, машини та обладнання) та неактивну частину (будівлі та споруди). Для підприємств рослинницького спрямування основу основних засобів складають трактори та автомобілі, а для підприємств тваринницького спрямування – будівлі та споруди та машини та обладнання.

Своєю чергою, забезпеченість сільськогосподарського підприємства матеріальними ресурсами, до яких відносять насіння, мінеральні добрива, корми, пальне, запасні частини, засоби захисту рослин та тварин, є гарантом безперервності його операційної діяльності, фінансової гнучкості, інструментом зниження підприємницьких ризиків та підвищення прибутковості виробництва.

Таким чином, основні засоби забезпечують фундамент для розвитку та модернізації сільськогосподарських підприємств, а матеріальні оборотні

активи гарантують стабільність, безперервність і гнучкість їх операційної діяльності.

Таблиця 2.6.

Аналіз показників майнового потенціалу сільськогосподарських підприємств Львівської області*

Показники майнового потенціалу	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019	2023 у% до 2022
Вартість майна, млн грн	37983,2	39707,7	40651,4	50784,4	46179,7	121,6	90,9
в т.ч. на одне підприємство	29,5	29,5	29,1	46,1	33,9	114,9	73,6
на одного працівника	4,0	4,3	4,2	5,3	4,7	119,2	89,5
на 1 га посівів	100,2	101,4	100,7	119,5	109,2	108,9	91,4
Частка необоротних активів, %	22,2	24,3	25,2	30,6	28,0	5,9	-2,6
Частка оборотних активів, %	77,8	75,7	74,8	69,4	72,0	-5,9	2,6

*Розраховано за даними [5]

Аналіз показників забезпеченості сільськогосподарських підприємств основним та оборотним капіталом вказує на зростання рівня їх капіталізації. Так, вартість майна сільськогосподарських підприємств у 2023 році зросла порівняно з 2019 роком на 21,6%. В тому числі, з розрахунку на одне підприємство даний показник зріс на 14,9%, з розрахунку на одного працівника – на 19,2%, а з розрахунку на 1 га посівів – на 8,9%. Проте, порівняно з попереднім 2022 роком показники забезпеченості аграрних підприємств майном скоротились. Зростання вартості майна меншими темпами ніж темп інфляції, вказує на номінальне зростання вартості майна, в той час як реального зростання немає.

Щодо структури активів сільськогосподарських підприємств, то в ній переважають оборотні активи. Частка необоротних активів, в склад яких входять основні засоби станом на кінець 2023 року складала 28%. Частка основних засобів в структурі необоротних активів складала у 2023 році 74,4%.

В структурі оборотних активів 49,9% складають матеріальні оборотні активи, тобто виробничі запаси. Питома вага поточних біологічних активів, які також відносяться до матеріальних ресурсів, складає 6,9%.

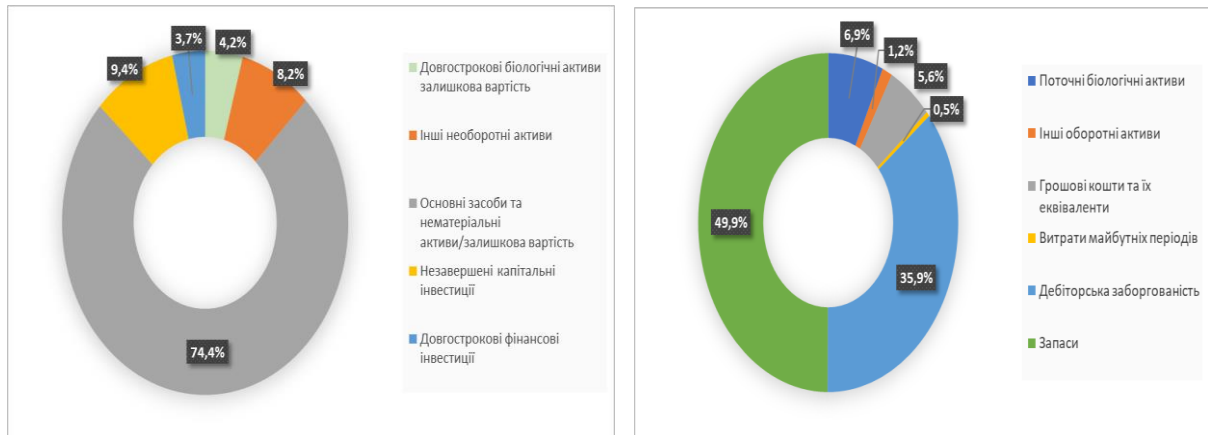


Рис.2.5. Структура активів сільськогосподарських підприємств Львівської області, 2023*

*Розраховано за даними [9]

Протягом останніх трьох років вартість основних виробничих ресурсів підприємств аграрної сфери у Львівській області показувала позитивну тенденцію до зростання. Найвищими темпами зростання визначалась динаміка вартості поточних біологічних активів (195,4%). При тому, вартість довгострокових біологічних активів збільшилась на 51,2%, вартість основних засобів – на 40,5%, а вартість виробничих запасів – на 38,8%.

Динаміка балансових показників вказує на позитивні тренди до оновлення технічної бази сільськогосподарських підприємств, модернізацію техніки та обладнання для обробітку ґрунту, посіву та збору врожаю. Окрім того, великі та середні сільськогосподарські підприємства активно розвивають мережу складів, елеваторів і логістичних центрів задля зберігання та транспортування продукції. Що стосується зростання вартості матеріальних оборотних ресурсів, то їх спричинило зростання цін на сировину та матеріали сільськогосподарського призначення, через порушення морської логістики, девальвацію національної валюти та інші зовнішні чинники.

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки вартості виробничих ресурсів сільськогосподарських підприємств, на кінець року*

Вартість активів на кінець року	2021	2022	2023	2023 у % до 2019	2023 у % до 2022
Довгострокові біологічні активи	476319,7	611195,7	720426,3	151,2	117,9
Основні засоби	8992511,9	10216865	12635539	140,5	123,7
Поточні біологічні активи	1006308,3	1593274	1965892	195,4	123,4
Запаси	10261804	13841116	14245168	138,8	102,9

*Розраховано за даними [5]

Результатом використання трудових, земельних та матеріальних ресурсів є обсяги виробництва основних видів сільськогосподарської продукції. Обсяг виробництва продукції є комплексним індикатором діяльності сільськогосподарських підприємств, що дозволяє оцінити не лише їх продуктивність і ефективність, а й вплив на регіональний ринок, економіку та суспільство.

Аналіз динаміки фізичних обсягів виробництва свідчить, що протягом останніх років сільськогосподарські підприємства наростили обсяги виробництва за всіма основними видами продукції. Так, обсяги виробництва сої та картоплі зросли порівняно з 2019 роком більше ніж у 2,3 рази, цукрового буряку на 56,4%, соняшнику та овочів – на 42,1% та 39,9% відповідно. Валовий збір найбільш товарних видів продукції рослинництва зернових та ріпаку зріс на 6,3% та 4,3% відповідно. Що стосується продукції тваринництва, то виробництво яєць зросло на 48,8%, свинини та м'яса птиці – на 40%, а молока – на 6,1%.

Оцінюючи виробництво продукції сільськогосподарськими підприємствами, зазначимо, що підприємницький сектор забезпечує 100% виробництва ріпаку, сої, соняшнику та цукрового буряку, близько 85% м'яса птиці, 75% зерна та близько 60% свинини. У той же час, основними виробниками картоплі, овочів, плодів, молока та яєць залишаються

господарства населення, хоча підприємницький сектор нарощує свою частку у виробництві даних видів продукції.

Таблиця 2.8

Показники виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах Львівської області, тис.т*

Вид продукції	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2023 р. до 2019 р., %
зернові культури	1204	1189,1	1361,5	1426,4	1279,5	106,3
ріпак	184,5	172,1	177,4	176,7	192,4	104,3
соняшник	72,7	84,8	101,7	108,8	103,3	142,1
соя	159,7	229	263,8	289,9	370,1	231,7
цукрові буряки	619	723,1	848,5	1109,2	967,9	156,4
картопля	50	49,1	78,9	115,9	119,7	239,4
овочі	29,8	35	28,9	35,6	41,7	139,9
ягоди	21,7	26,4	17,5	25,6	29,7	136,9
свинина	39,4	27,4	40,8	49,3	55,6	141,1
птиця	60,1	72	85,3	82,2	86,6	144,1
молоко	29,6	29,8	29,2	30,7	31,4	106,1
яйця, млн.шт	54,1	47,2	61,9	68,3	80,5	148,8

*Розраховано за даними [5]

Таким чином, зростання обсягів виробництва продукції сільськогосподарськими підприємствами свідчить про ефективне використання ними усіх видів ресурсів, демонструє здатність підприємницького сектору Львівщини забезпечувати стабільне виробництво навіть в умовах військового часу. Окрім того, зростання обсягів виробництва є свідченням впровадження підприємствами сучасних технологій ведення аграрного бізнесу, що підвищують продуктивність і якість продукції.

Сільськогосподарські підприємства Львівської області стикаються з певними викликами, такими як необхідність модернізації технічної бази, адаптація до змін клімату та конкуренція на внутрішньому й зовнішньому ринках. Однак потенціал регіону дозволяє вирішувати ці проблеми завдяки впровадженню інновацій, диверсифікації виробництва та розвитку кооперативного руху.

2.2. Оцінка стану комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області

Комерційна діяльність сільськогосподарських підприємств Львівщини спрямована на забезпечення вхідних та вихідних процесів в їх виробничу систему через систему купівельно-продажних операцій. Вхідними процесами у виробничу систему підприємства є організація закупівель необхідних матеріалів та техніки, їх транспортування, зберігання та забезпечення якості та надійності, а також розвиток партнерських відносин з постачальниками та управління ними. Вихідними процесами підприємства є організація продажів виробленої продукції покупцям, її зберігання, транспортування, просування на ринку та управління відносинами з покупцями.

Особливістю комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств є множинність вхідних і вихідних процесів, яка зумовлена поліпродуктивністю аграрного виробництва. Тобто, для кожного виду продукції, для кожного сектору аграрного бізнесу, підприємство здійснює окремі процеси щодо матеріально-технічного постачання та реалізації продукції.

Первинним комерційним процесом є постачання (закупівельна діяльність) сільськогосподарських підприємств що охоплює широкий спектр операцій, спрямованих на забезпечення виробничих процесів усіма необхідними ресурсами. Матеріально-технічне постачання сільськогосподарських підприємств є одним із ключових елементів їхньої комерційної діяльності, оскільки ефективна закупівля на пряму впливає на якість, обсяг та собівартість виробленої продукції.

Специфіка аграрного виробництва зумовлює те, що на кожному етапі виробництва, сільськогосподарське підприємство використовує різні види матеріальних ресурсів. Так, під час весняно-польових робіт використовують насіння та садильний матеріал, пальне, органічні добрива та деякі види

мінеральних добрив. Протягом періоду росту сільськогосподарські культури підживлюють та обробляють, використовуючи при тому комплексні мінеральні добрива, стимулятори росту рослин та засоби захисту від хворіб та шкідників, а також пальне. Паливо-мастильні матеріали використовують майже для всіх виробничих процесів галузі рослинництва. Для виробництва продукції тваринництва основним матеріальним ресурсом є корми, які формують основу собівартості продукції тваринництва. Також в галузі тваринництва використовують засоби захисту тварин, ветеринарні препарати тощо.

В процесі виконання постачальницьких процесів сільськогосподарське підприємство тісно переплітається із логістичною діяльністю. Логістична діяльність є ключовим напрямом підприємницької діяльності, що охоплює планування, організацію, управління та контроль матеріальних потоків і супутніх процесів під час їх транспортування від продавця до покупця. Цей процес передбачає послідовне та скоординоване виконання логістичних операцій у часі й просторі [17, с. 63].

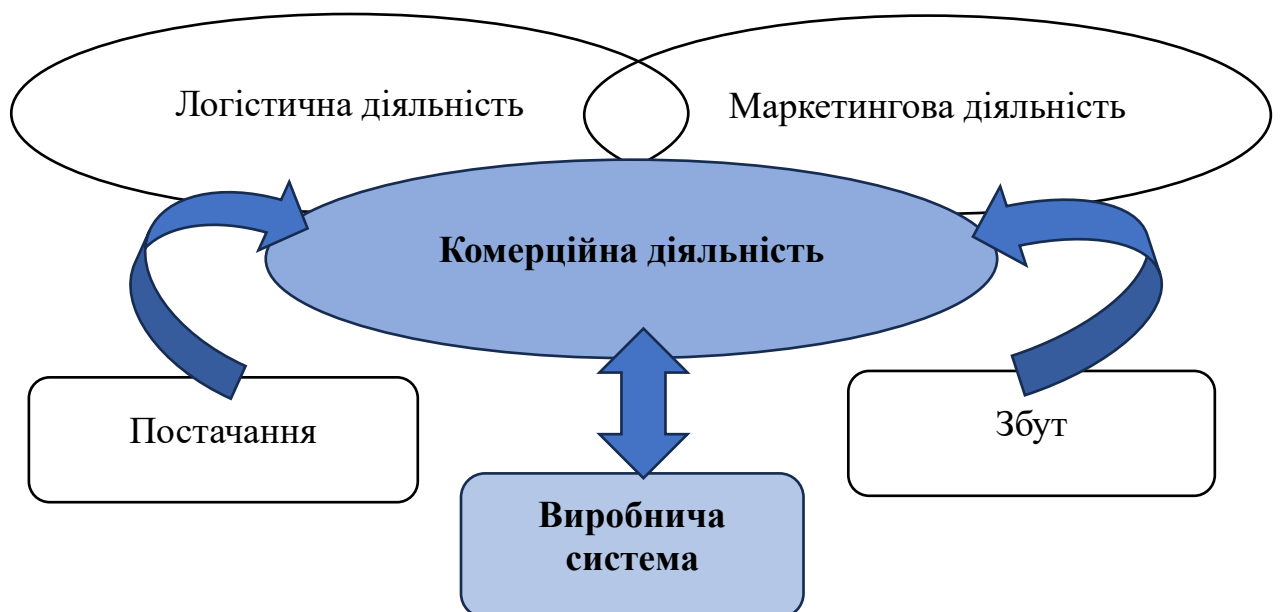


Рис. 2.6. Сутнісна модель комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області*

*Сформовано автором на основі джерела [37, с.107]

Та частина логістики, яка спрямована на фізичну доставку матеріальних ресурсів на сільськогосподарські підприємства називається логістикою постачання. Окрім неї, комерційна діяльність сільськогосподарських підприємств передбачає також здійснення операцій логістики збуту.

Збутова діяльність сільськогосподарських підприємств, пов'язана із виконанням ними вихідних операцій щодо реалізації виробленої продукції. Під час одного виробничого циклу, сільськогосподарські підприємства можуть здійснювати паралельно декілька збутових процесів, в залежності від кількості та складу їх виробничого портфеля. В частині виконання підприємницьким сектором збутових комерційних процесів, їх діяльність переплітається з маркетинговою діяльністю щодо вивчення споживчих запитів, рекламно-промоційних заходів, товаропросування та оптимізації каналів збуту.

Комерційна діяльність сільськогосподарських підприємств базується на формуванні взаємин внутрішнього середовища підприємства із зовнішнім оточенням та партнерами (постачальниками, покупцями чи посередниками), які є елементами їх бізнес-середовища. Взаємини суб'єктів господарювання в підприємницькому секторі аграрного бізнесу із елементами бізнес-середовища визначаються їх конкурентним статусом та розмірами. Так, великі агропідприємства (агрохолдинги) із земельним фондом більше 10000га на своїх сайтах формують заявки про необхідні матеріали, чекаючи на пропозиції постачальників та посередників. Будучи покупцями категорії «преміум», такі підприємства можуть диктувати умови поставок щодо термінів, ціни, способів доставки та оплати, аргументуючи свої вимоги великими масштабами закупівель. Система постачання великих сільськогосподарських підприємств базується на наперед спланованому календарі поставок. Взаємини із постачальниками зазвичай є довготривалими та партнерськими з певним домінуванням волі та побажань агрохолдингу.

В той же час, середні за розміром підприємства працюють із сталими, перевіреними постачальниками, маючи взаємовигідні довгострокові договори. А малі сільськогосподарські підприємства у взаєминах із постачальниками не мають ніякого впливу, приймаючи їх умови як належні до виконання. Часто малі та середні підприємства купують основні матеріальні ресурси через посередників (брокерів, торгових агентів, дилерів). При тому, ціна куплених матеріалів є вищою, оскільки включає цінову націнку та економічний зиск кожної посередницької ланки.

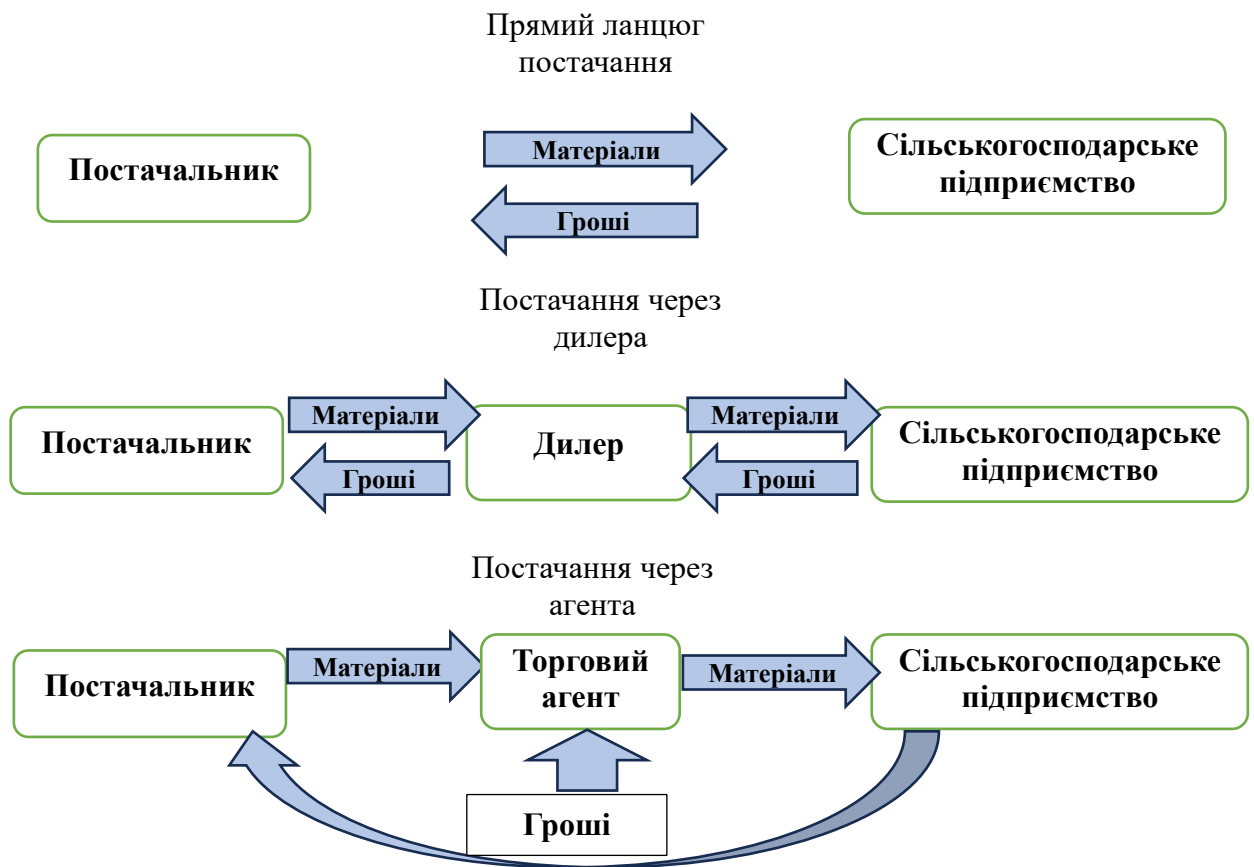


Рис.2.7. Ланцюги постачання матеріально-виробничих ресурсів підприємницького сектору аграрного бізнесу Львівської області*

* Сформовано автором

Серед комерційних посередників, які постачають основні виробничі ресурси сільськогосподарським підприємствам виділимо дві основні категорії: дилери та торгові агенти.

✓ Дилери або трейдери – це компанії, які займаються торговим посередництвом, продаючи матеріально-технічні ресурси самостійно, за власний рахунок і на власний ризик. Економічний зиск та дохід дилерів формується завдяки різниці між цінами закупівлі насіння, добрив, кормів, палива, засобів захисту у виробників чи оптових продавців та цінами продажу цих товарів сільськогосподарського призначення агровиробникам.

✓ Агенти – це посередницькі компанії, які проводять операції за дорученням іншої сторони, діючи від її імені та за її кошти, але без права самостійно укласти контракти. Економічний зиск та дохід агентів формує комісійна винагорода, яку оплачують клієнти [42, с.7-8].

Основні постачальники матеріальних ресурсів для сільськогосподарських підприємств Львівщини представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Оцінка постачальників основних видів матеріальних ресурсів сільськогосподарських підприємств Львівської області*

Назва компанії	Види матеріальних ресурсів
ТзОВ «Спектр-Агро»	Насіння, мінеральні добрива, засоби захисту рослин, паливо-мастильні матеріали
ТзОВ «Агросем»	Насіння, мінеральні добрива, засоби захисту рослин
ТзОВ «Сервіс-Агрозахід»	Насіння, мінеральні добрива, засоби захисту рослин
ТзОВ «Нор-Ест Агро»	Насіння, мінеральні добрива, засоби захисту рослин
ТзОВ «Фірма «Ерідон»	Мінеральні добрива, засоби захисту рослин, паливо-мастильні матеріали
ТзОВ «Світязь»	Насіння, засоби захисту рослин
ТзОВ «БАСФ Т.О.В.»	Мінеральні добрива, засоби захисту рослин
ТзОВ «Тетра Агро»	Мінеральні добрива
ПП «Агролеон-Захід»	Мінеральні добрива
ТзОВ «Паралель Опт»	Пальне та паливо-мастильні матеріали
ПП «Фірма Автофорсаж»	Пальне та паливо-мастильні матеріали
ТзОВ «Агролайф Корми»	Корми для сільськогосподарських тварин
ТзОВ «СТЕМАР»	Комбікорми та кормові добавки
ТзОВ «Коудайс Україна»	Мінерально-вітамінні премікси та концентрати для тварин

*Сформовано автором

Таким чином, основними напрямками закупівельної діяльності сільськогосподарських підприємств Львівщини щодо матеріального забезпечення виробничого процесу є:

1. Закупівля насіннєвого матеріалу та посадкових ресурсів.

Для отримання високих врожаїв підприємства інвестують у якісне насіння, адаптоване до місцевих умов. Вибір постачальників базується на таких критеріях, як сортові характеристики, стійкість до шкідників і хворіб, а також потенціал урожайності.

2. Придбання засобів захисту рослин і добрив.

Хімічні засоби захисту рослин (гербіциди, пестициди, фунгіциди) та добрива (органічні та мінеральні) забезпечують зростання продуктивності сільськогосподарських культур. Закупівельна стратегія орієнтована на надійних виробників, які гарантують якість і безпечність продукції.

3. Постачання палива та мастильні матеріали.

Для забезпечення безперервної роботи техніки закупаються дизельне паливо, бензин, мастильні матеріали. Стабільність постачання є вирішальним чинником у виборі партнерів щодо закупки даного виду матеріалів.

4. Закупівля кормів для тваринництва.

Для підприємств, які займаються тваринництвом, важливою складовою є придбання якісних кормів, вітамінних добавок і преміксів для забезпечення здоров'я тварин та підвищення їхньої продуктивності.

Здійснюючи комерційну діяльність щодо постачання матеріальних ресурсів сільськогосподарські підприємства Львівської області враховують сезонність потреб в конкретних видах матеріалів, рівень конкуренції між постачальниками, логістичні ризики та витрати, тенденції вітчизняного та світового ринку товарів сільськогосподарського призначення.

Аналіз матеріальних витрат сільськогосподарських підприємств вказує на постійне зростання вартості матеріальних ресурсів, які у 2023 році зросли порівняно з 2019 роком на 38,9%, а порівняно з 2022 роком на 20,0%.

Вартість матеріальних ресурсів є основою формування собівартості виробленої сільськогосподарськими підприємствами продукції. Їх частка в структурі витрат аграрних підприємств складає близько 77-80%.

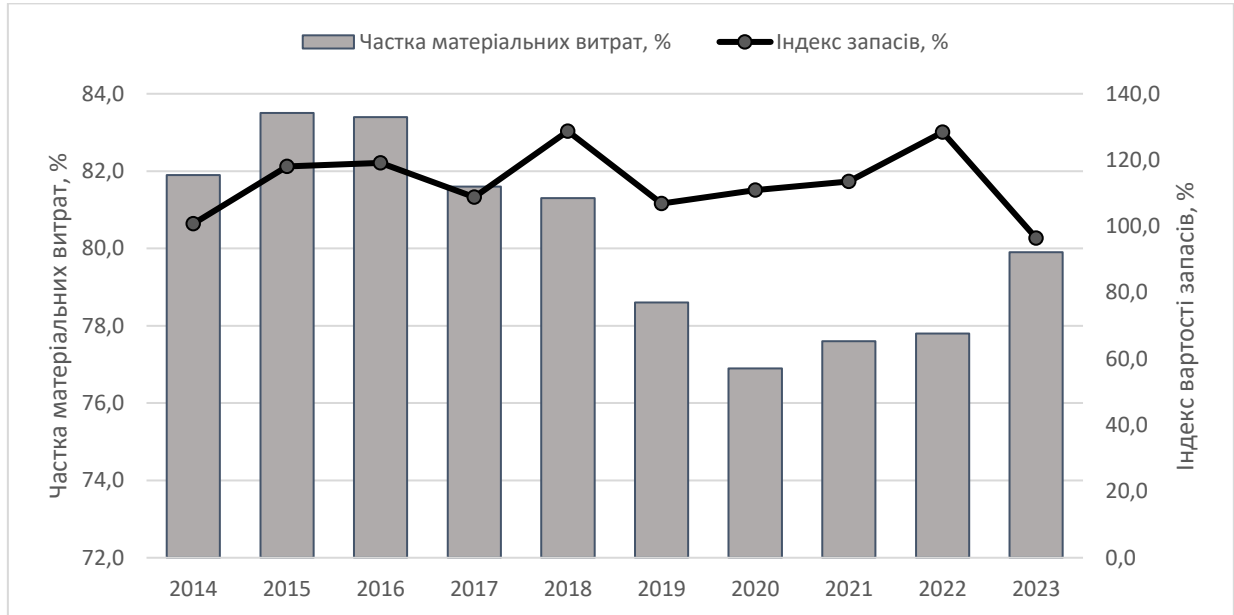


Рис.2.8. Аналіз динаміки вартості матеріальних ресурсів сільськогосподарських підприємств та їх участі у формування собівартості*
* Розраховано за даними [5]

Як видно з рис.2.8., найвищими темпами зміни вартості запасів вирізнявся 2022 рік, в той час як у 2023 році вартість виробничих запасів сільськогосподарських підприємств дещо зменшилась.

Окремим видом комерційної діяльності щодо матеріально-технічного забезпечення виробництва є постачання техніки. Сільськогосподарські підприємства регулярно оновлюють парк техніки для обробки ґрунту, збору врожаю, зберігання та переробки продукції. Особливу увагу приділяють вибору інноваційних технологій, які сприяють автоматизації та зниженню витрат. Окрім того, сучасне сільське господарство дедалі більше покладається на цифрові технології, зокрема системи управління полями, моніторинг врожайності, дрони та GPS-технології. Закупівля таких інструментів допомагає підвищити продуктивність і точність виробництва.

Особливістю комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств у цій сфері є її тісне переплетіння з інвестиційною діяльністю. Сільськогосподарські підприємства формують комерційні відносини щодо закупівлі техніки та обладнання на спираючись на лізинг, оформляючи довгострокові кредитні договори, створюючи технічні консорціуми чи кооперативи.

На відміну від постачання матеріальними оборотними ресурсами, яке здійснюється систематично, закупівля техніки здійснюється рідше і носить разовий характер. Підприємства довго прицінюються, вивчають якісні характеристики техніки, витратні параметри та сервісні можливості.

Основними постачальниками сільськогосподарської техніки у Львівській області є:

- ТзОВ «Трактор Маркет», який пропонує аграрну техніку відомих брендів, таких як ДТЗ, ZUBR, KENTAVR, FORTE, Dongfeng та інших. Компанія є офіційним дилером, який відповідає за якість своїх товарів і надає гарантійне обслуговування.
- ТзОВ «Золочів ТХ», який займається продажем, гарантійним та післягарантійним обслуговуванням сільськогосподарської техніки, а також транспортуванням габаритної техніки до місця призначення.
- ДП «Агротехніка Львів», яке спеціалізується на продажу навісного обладнання для тракторів, включаючи плуги, борони, культиватори та іншу сільськогосподарську техніку.
- TrackTop, що пропонує широкий асортимент нової та вживаної техніки, включаючи комбайни, трактори, сівалки та інше.
- ТзОВ «ТД «Egritech», провідний постачальник агротехніки та обладнання в Львівській області, що пропонує сучасні рішення для сільського господарства за приємними цінами.
- ТзОВ «Міні-Агро-Тех», який є офіційним імпортером таких брендів, як Solis, Zoomlion, Dongfeng, Foton-Lovol та інших.

Під час виробничої діяльності сільськогосподарські підприємства перетворюють куплені матеріальні ресурси з допомогою техніки та живої праці у нову форму вартості – готову продукцію. Ця нова форма вартості має цінність для підприємства лише у випадку її ефективного подальшого розподілу. Деякі підприємства використовують вироблену сільськогосподарську продукцію в наступних виробничих циклах. Проте найбільшу цінність для підприємства має та продукція, яка реалізовується зовнішнім покупцям.

В процесі взаємодії сільськогосподарського підприємства з покупцями також задіяна комерційна діяльність. Комерційна діяльність сільськогосподарських підприємств щодо продажу виробленої продукції охоплює комплекс заходів, спрямованих на організацію, управління та контроль процесу реалізації сільськогосподарської продукції з метою отримання максимального прибутку.

Ключовою складовою комерційної діяльності щодо реалізації продукції є організація збуту, тобто визначення основних каналів та напрямів реалізації виробленої сільськогосподарськими підприємствами продукції. Канали розподілу та збуту сільськогосподарської продукції залежать від її виду та призначення. Так, сільськогосподарське підприємство зернові та олійні культури прагне реалізувати трейдерам для подальшого експорту. Агрохолдинги самі виконують функцію трейдера закупаючи зернові та олійні культури в інших підприємств з метою формування великих товарних партій для експорту. Окрім того, агрохолдинги активно розвивають елеваторні потужності та транспортну логістику для експорту зерна та олійних культур. Наприклад, ПП «Західний Буг» найбільша зернова компанія регіону, володіє 4 елеваторами у Львівській області загальною потужністю 173 тис.т.

Інтеграція виробничої та комерційної діяльності агрохолдингів, дозволяє їм забезпечувати контроль якості продукції, знижувати комерційні витрати завдяки ефекту масштабу. Наявність власних біохімічних лабораторій

дозволяє трейдерам здійснювати сертифікацію якості продукції та забезпечувати її відповідність міжнародним стандартам, зокрема ISO, HACCP тощо. Для управління транспортною логістикою агрохолдинги мають власний автотранспорт та залізничні вагони. До початку війни основні експортери зерна та олійних культур мали власні термінали та логістичні центри в портах Чорного моря. Таким чином, реалізація продукції на експорт більшістю підприємств, крім великих агрохолдингів, здійснюється через непрямі канали реалізації.

Певна частина зернової чи олійної продукції сільськогосподарських підприємств реалізовується переробним підприємствам для виробництва муки та олії. У Львівській області діють декілька млинів та підприємства хлібопекарської промисловості, які скуповують продовольчі сорти пшениці та жита напряму у сільськогосподарських підприємств або через пов'язані структури. Зернові культури реалізуються також на підприємства спиртової та комбікормової промисловості. Що стосується олійних культур, то в області діє олієекстраційний завод ПП «Оліяр», який постійно закуповує насіння соняшника, ріпаку та сої безпосередньо у виробників або через елеватори-партнери.

Серед промислових покупців сільськогосподарської продукції у Львівській області виокремимо ТЗОВ «Радехівський цукор», який купує цукровий буряк, ТЗОВ «Молочна компанія «Галичина», ТЗОВ «Молокозавод «Самбірський» - молоко, ТЗОВ «Галичина-Захід», ПП «М'ясний дім» та ТЗОВ «Агро-Львів» - м'ясо яловичини та свинини. Зазначимо, що більшість із перелічених харчопереробних підприємств мають свої сільськогосподарські потужності та складають певну конкуренцію типовим сільськогосподарським підприємствам.

Оцінюючи вихідні процеси реалізації продукції сільськогосподарськими підприємствами Львівської області, не можна оминати увагою те, що вагомим учасником ринку плодоовочевої та нішевої продукції у регіоні є ТЗОВ «РСП

«Шувар», який є основною площадкою здійснення комерційних угод щодо купівлі продажу овочів та фруктів.

Таблиця 2.10.

Динаміка вартості продукції реалізованої сільськогосподарськими підприємствами Львівської області*

Показник	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2023 у % до 2019
Обсяг реалізованої продукції, млн.грн	21400,3	21988,5	26895,8	26735,4	28847,2	134,8
на одне підприємство	16,6	16,3	19,2	24,3	21,2	127,4
на одного працівника	2,2	2,4	2,8	2,8	3,0	132,1

* Розраховано за даними [5]

Загалом, протягом останніх років обсяг реалізованої сільськогосподарськими підприємствами області продукції мав позитивну тенденцію до зростання. Проте, рівень зростання вартості товарної продукції порівняно із 2019 роком (134,8%) не перевищував середні темпи інфляції, що вказує на номінальний характер динаміки виручки сільськогосподарських підприємств.

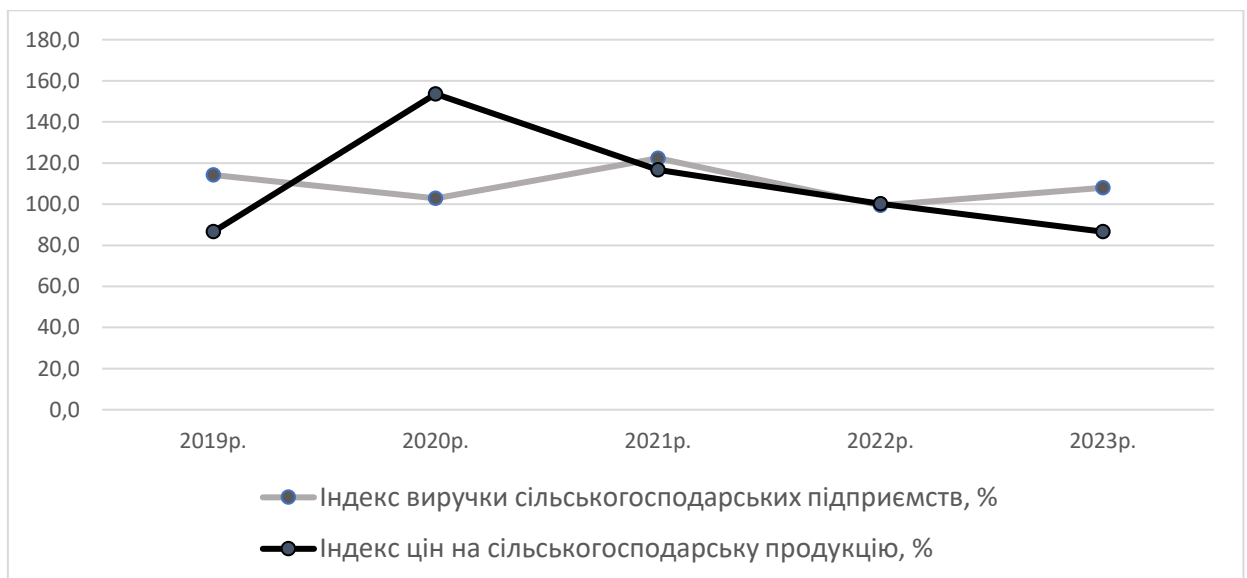


Рис.2.9. Порівняльний аналіз динаміки показників реалізації продукції сільськогосподарськими підприємствами Львівської області*

* Розраховано за даними [5]

Вхідні комерційні процеси визначають собівартість виробленої сільськогосподарським підприємством продукції, а вихідні – доходи від її реалізації. Загалом комерційна діяльність сільськогосподарських підприємств характеризується обсягом доданої в процесі виробництва вартості. За своїм аналітичним змістом додана вартість сільськогосподарських підприємств – це різниця між виручкою від реалізації продукції та витратами на придбані ресурси (насіння, добрива, техніку, енергію тощо).

Додана вартість сільськогосподарських підприємств формується в процесі аграрного виробництва, тобто є результатом трансформації, під впливом вкладеної праці, виробничих ресурсів у готову продукцію. Якщо агропідприємства здійснюють первинну обробку, зберігання або глибоку переробку продукції, забезпечують транспортування, якісне пакування та підготовку продукції до продажу то вони збільшують додану вартість. Прямий продаж кінцевим споживачам або експортні операції також підвищують рівень доданої вартості.

Таблиця 2.11.

Аналіз динаміки доданої вартості сільськогосподарських підприємств Львівської області*

	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. у % до 2019р.
Додана вартість сільськогосподарських підприємств, млн грн	8277,1	9356,6	12893,4	7622,1	7020,6	84,8
в т.ч. на одне підприємство	6,4	6,9	9,2	6,9	5,2	80,1
Додана вартість за видами діяльності:						
вирощування однорічних та дворічних культур	6645,8	8029,7	10967,3	6682,9	5427,9	81,7
вирощування багаторічних культур	201,9	143,6	188,4	-119,3	224,0	110,9
відтворення рослин	18,7	22,8	32,5	17,5	12,6	67,0
тваринництво	1238,8	984,1	1475,3	646,9	980,7	79,2
зміщане сільське господарство	122,6	54,4	165,3	255,5	108,4	88,4
допоміжна діяльність	44,9	120,0	61,5	137,6	262,2	584,4

* Розраховано за даними [5]

Як бачимо, додана вартість сільськогосподарських підприємств за їх витратами протягом 2019-2023 років зменшилась на 15,2%, в тому числі з розрахунку на одне підприємство – зменшилась на 19,9%. Зменшення доданої вартості вказує на зростання цін на матеріальні ресурси, які за розрахунками деяких дослідників зросли порівняно з довоєнним 2021 роком майже у три рази. У розрізі видів сільськогосподарської діяльності підприємств, величина доданої вартості вирощування однорічних та дворічних рослин зменшилась на 18,3%, відтворення рослин – на 33%, тваринництва – на 11,6% відповідно. Натомість зросла додана вартість вирощування багаторічних культур на 10,9%, та допоміжної діяльності – майже у 5,8 рази.



Рис.2.10. Структура доданої вартості сільськогосподарських підприємств, 2023*

* Розраховано за даними [5]

Найбільшу частку в структурі доданої вартості сільськогосподарських підприємств мають підприємства, які вирощують однорічні та дворічні сільськогосподарські культури. 14% доданої вартості сільськогосподарських підприємств сформовано за результатами комерційної діяльності підприємств галузі тваринництва.

Таким чином, комерційна діяльність сільськогосподарських підприємств залежить від їх розмірів, конкурентного статусу та кваліфікованості відповідного персоналу. У великих підприємствах є окремі структурні підрозділи, на які покладено комерційні функції. Комерційна діяльність великих сільськогосподарських підприємств є не тільки допоміжною, щодо виробництва ланкою, а виступає додатковим джерелом їх доходу. У середніх за розміром підприємствах комерційна діяльність концентрується навколо організаційно-економічного забезпечення виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції. Оцінюючи стан комерційної діяльності дрібних сільськогосподарських підприємств, зазначимо, що вони делегують певні комерційні функції іншим організаціям, втрачаючи при цьому частину економічних вигод.

Основними викликами комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств є:

- ❖ залежність від зовнішніх ринків;
- ❖ логістичні проблеми через військові дії в Україні;
- ❖ ризики регуляторного середовища через часті зміни законодавства, митні бар'єри та квоти на експорт;
- ❖ екологічні виклики пов'язані із необхідністю дотримання стандартів якості та безпечності продукції та технології.

2.3. Аналіз ефективності комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області

Ефективність комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств слід оцінювати та аналізувати як складову загальної ефективності їх функціонування. Для сільськогосподарських підприємств ефективність комерційної діяльності проявляється через ефективність основної операційної діяльності та за результатами певного виробничого циклу.

Як зазначають О.Г. Семененко та А.С. Доскоц, слід розрізняти результативність комерційної діяльності та її ефективність. Результативність комерційної діяльності є критерієм досягнення в кінці господарського процесу (операційного циклу) запланованих результатів та поставлених цілей. Що стосується ефективності комерційної діяльності, то дана категорія характеризує певний фінансовий результат діяльності підприємства. Її слід аналізувати за системою фінансових індикаторів та показників, які відображають формування належного рівня конкурентної стійкості підприємства на ринку. [37, с.111].

Ключовим показником ефективності комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств є їх операційна рентабельність. Цей показник є узагальненою характеристикою діяльності підприємств, що відображає раціональність використання ними наявних ресурсів. Він також демонструє рівень досягнення сільськогосподарським підприємством поставлених цілей і загальну ефективність управління.

В основу для обчислення показників операційної рентабельності аграрних підприємств та їх подальшого аналізу покладено обсяг одержаних фінансових результатів, тобто економічний ефект від їх основної діяльності. Серед фінансових результатів найважливішим індикатором ефективності роботи сільськогосподарських підприємств є прибуток, оскільки він відображає результати усіх видів діяльності, включаючи комерційну.

Прибуток як критерій ефективності комерційної діяльності показує ступінь досягнення підприємством максимального економічного ефекту. Оскільки прибуток визначається як різниця між виручкою (результатом збутової діяльності) та витратами виробництва (результатом постачальницької діяльності), враховує інші доходи та витрати які не пов'язані із виробництвом (в т.ч. доходи і витрати від комерційних угод), то прибуток є показником як ефективності так і результативності комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств.

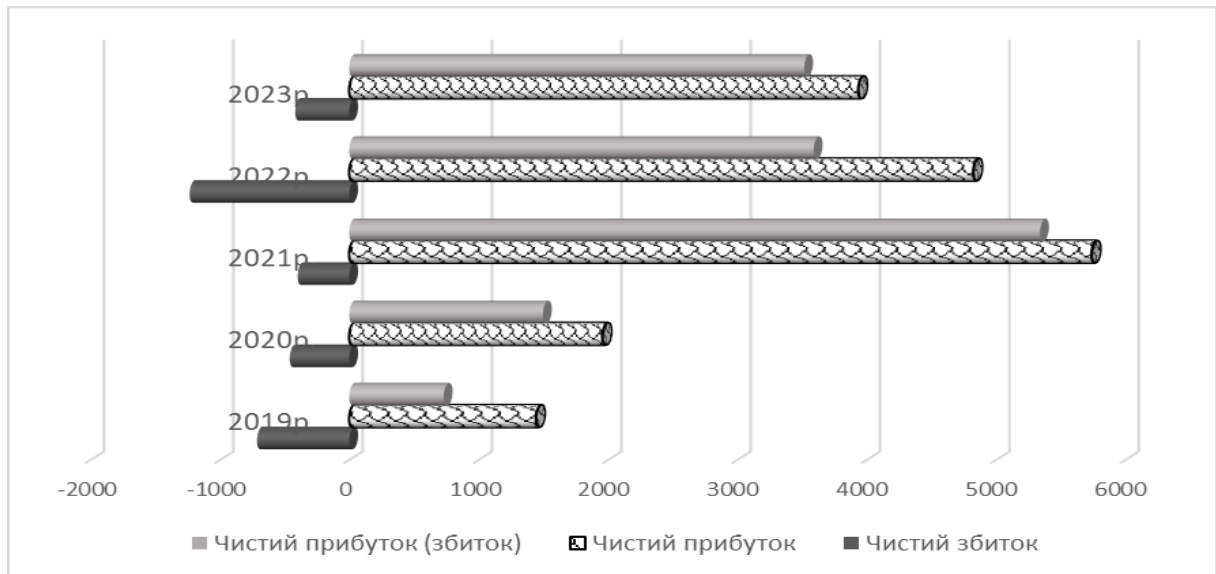


Рис.2.11. Динаміка прибутку сільськогосподарських підприємств Львівської області*

* Розраховано за даними [5]

Результати аналізу чистого фінансового результату сільськогосподарських підприємств Львівщини вказують на позитивну тенденцію зростання маржинальності аграрного виробництва. Порівняно із 2019 роком у 2023 році чистий прибуток сільськогосподарських підприємств зріс майже у 4,8 разу. Хоча, порівняно із довоєнним 2021 роком розмір чистого прибутку зменшився на 34,2%. Незважаючи на виклики воєнного часу підприємницький сектор Львівської області зумів зберегти налагоджені комерційні відносини, що проявилось у акумульованій прибутковості діяльності його суб'єктів.

Відмітимо, що серед підприємств аграрної сфери близько 80% мали позитивні результати діяльності, тобто отримували прибуток, а 20% - були збитковими. Показово, що питома вага збиткових підприємств протягом 2019-2023 років суттєво не змінювалась, а коливалась в межах 16-20%.

Зазначимо, що основний вклад в чистий прибуток аграрного підприємницького сектору вклали виробники однорічних та дворічних культур, які також домінували за часткою у доданій вартості сільськогосподарських підприємств. Так, на виробників даного виду

діяльності припадало у 2023 році 60,8% сальдо чистого фінансового результату. Це вказує на вищий рівень ефективності комерційної діяльності підприємств, які займаються рослинництвом, а саме вирощуванням експортоорієнтованих зернових та олійних культур. Закономірно, що вищим показником чистого прибутку характеризуються великі підприємства, які завдяки ефекту масштабу значно ефективніше здійснюють комерційні функції.

Таблиця 2.12

**Аналіз операційної ефективності сільськогосподарських підприємств
Львівської області***

	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
Фінансовий результат операційної діяльності	981,3	3122	5887,1	5399,8	4759,5	у 4,9 рази більше
на одне підприємство, млн грн	0,76	2,32	4,21	4,90	3,50	у 4,6 рази більше
на одного працівника, тис.грн	102,7	340,4	607,4	562,8	488,3	у 4,8 рази більше
на 1 га с.г. угідь, тис.грн	2,6	8,0	14,6	12,7	11,3	у 4,3 рази більше
на 1 грн майна, грн	0,026	0,079	0,145	0,106	0,103	у 4 рази більше
на 1 грн доданої вартості, грн	0,119	0,334	0,457	0,708	0,678	у 5,7 рази більше
Рентабельність операційної діяльності, %	4,7	14,3	25,7	23,4	17,1	+12,4 п
Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування	775,3	1512,7	5393,9	3617,5	3587,3	у 4,6 рази більше
Чистий прибуток (збиток)	730,6	1497,4	5340,3	3590,7	3517,2	у 4,8 рази більше
Рентабельність всієї діяльності, %	3,2	6,3	22,5	14,3	12,1	+8,9 п.

* Розраховано за даними [5]

Що стосується операційної діяльності сільськогосподарських підприємств, то фінансовий результат операційної діяльності протягом аналізованого періоду зріс майже у 5 разів. Відповідно до логіки аналітичних розрахунків, фінансовий результат від операційної діяльності сільськогосподарських підприємств перевищує фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат. Як бачимо з таблиці 2.12, відносні показники одержаного сільськогосподарськими підприємствами

фінансового результату операційної діяльності з розрахунку на одиницю виробничих ресурсів також суттєво зросли. Так, розмір одержаного операційного прибутку з розрахунку на одиницю трудових ресурсів зріс у 4,8 рази, на одиницю земельних ресурсів – у 4,3 рази, на одиницю вартості активів – у 4,0 рази.

З позитивної сторони характеризує ефективність комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств зростання в 2023 році порівняно з 2019 роком розміру операційного прибутку з розрахунку на 1 грн доданої вартості. Якщо у 2019 році кожна гривня доданої вартості приносила підприємницькому сектору 0,12 грн операційного прибутку, то в 2023 році цей показник зріс до 0,68 грн або у 5,7 рази. Як наслідок, зростання операційного прибутку призвело до зростання рентабельності операційної діяльності сільськогосподарських підприємств протягом аналізованого періоду на 12,4 відсоткових пунктів.

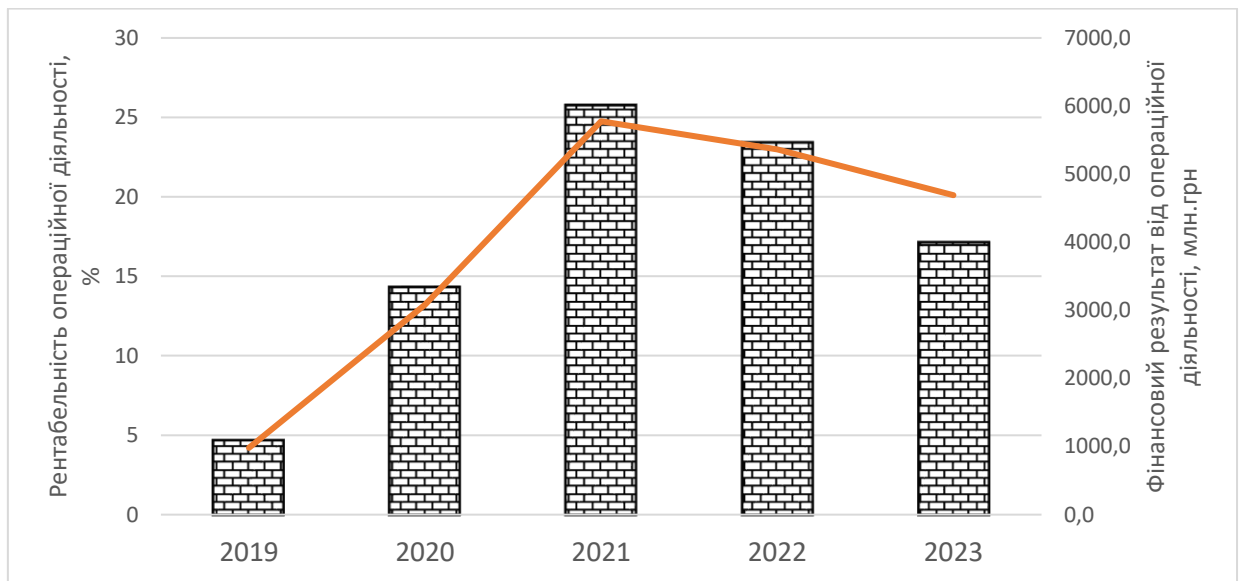


Рис.2.12. Динаміка показників операційної рентабельності сільськогосподарських підприємств Львівської області*

* Розраховано за даними [5]

Таким чином, у досліджуваний період з 2019 по 2023 рік підприємницький сектор аграрного бізнесу Львівської області демонстрував прибутковість та рентабельність. Прибутковістю та рентабельністю

характеризується як загальна діяльність сільськогосподарських підприємств, так і їх операційна діяльність, включаючи комерційну складову.

Одним із ключових критеріїв ефективності комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств є зміна показників їх платоспроможності. Платоспроможність як індикатор ефективності відображає здатність підприємства вчасно розраховуватись за своїми поточними зобов'язаннями, та залежить від ступеня ліквідності активів сільськогосподарських підприємств та розміру їх поточної заборгованості.

Таблиця 2.13

Аналіз показників платоспроможності та фінансової стабільності сільськогосподарських підприємств Львівської області*

	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019 (+, -)
Показник поточної платоспроможності	1,235	1,263	1,584	1,560	1,504	0,269
Показник проміжної платоспроможності	0,568	0,806	0,910	0,857	0,615	0,048
Показник абсолютної платоспроможності	0,026	0,050	0,048	0,050	0,084	0,059
Показник фінансової незалежності	0,322	0,326	0,450	0,444	0,461	0,139
Показник фінансової стійкості	0,387	0,407	0,562	0,539	0,582	0,195
Показник маневреності власного капіталу	0,247	0,228	0,320	0,369	0,196	-0,051

* Розраховано на основі даних [14]

Аналізуючи показники фінансового стану сільськогосподарських підприємств, як узагальнених критеріїв оцінки ефективності їх комерційної діяльності, звернемо увагу на позитивну динаміку до зростання коефіцієнтів платоспроможності та фінансової стійкості. Попри те, усі проаналізовані показники платоспроможності є нижчими за нормативні значення. Єдиний показник платоспроможності, який наближається до нормативного значення є коефіцієнт проміжної платоспроможності, який у 2020-2022 роках був в межах норми.

Аналіз платоспроможності суб'єктів аграрного підприємництва вказує на значну частку в структурі їх активів дебіторської заборгованості. Наявність не погашеної дебіторської заборгованості покупців за відвантажену готову продукцію з негативної сторони характеризує ефективність комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Щодо показника абсолютної ліквідності та платоспроможності, то його підвищення є позитивним сигналом, який відображає зростання можливості негайного покриття зобов'язань. Проте абсолютні значення залишаються нижче оптимальних значень, що є типовим для аграрного сектора.

Значне занепокоєння викликають значення показників фінансової незалежності та фінансової стійкості. Їх значення вказують, що більша частина майна сільськогосподарських підприємств сформована за рахунок поточних зобов'язань та забезпечень. Станом на кінець 2023 року лише 46,1% майна було сформовано за рахунок власного капіталу, ще 12,1% - за рахунок довгострокових зобов'язань.

Ефективність здійснення сільськогосподарськими підприємствами комерційної діяльності характеризується також швидкістю обігу капіталу, що робить аналіз їх ділової активності одним із ключових критеріїв оцінки комерційного ефекту. Оскільки ділова активність характеризується тривалістю обороту капіталу, то даний параметр сільськогосподарських підприємств є значно гіршим ніж у підприємств іншої сфери. Оборот капіталу у виробничій сфері економіки визначається тривалістю виробничого циклу, а в сільському господарстві виробничий цикл триває близько 9 місяців.

Оцінюючи ефективність здійснення комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств через призму їх ділової активності, звернемо увагу на динаміку таких ключових індикаторів як приріст майна, приріст обсягів реалізації та приріст чистого фінансового результату. За умови, що темп зростання обсягів реалізації перевищує темп зростання авансованого капіталу, але залишається меншим ніж темп зростання чистого фінансового

результату, ділова активність підприємств характеризується з позитивної сторони.

$$T_A = 121,6 < T_B = 134,8 < T_{\Pi} = 481,4.$$

Таким чином, динаміка ключових параметрів діяльності вказує на зростання ділової активності сільськогосподарських підприємств, їх прагнення досягати максимального прибутку та задовільняти споживчі потреби вітчизняних та закордонних споживачів у власній сільськогосподарській продукції.

Позитивними чинниками, які впливають на ефективність комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств є:

- висока врожайність і продуктивність праці;
- впровадження інновацій у виробничу та комерційну сферу;
- наближеність до кордону з ЄС;
- стабільні канали збуту сільськогосподарської продукції;
- позитивний вплив державної підтримки та стабільних ринкових умов.

В той же час, комерційна діяльність сільськогосподарських підприємств має враховувати усі ймовірні ризики пов'язані із безпековою ситуацією, демографічною кризою, складною економічною ситуацією, кліматичними змінами тощо.

Розділ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Світовий досвід організації комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств

Комерційна діяльність є одним із ключових елементів ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств у всьому світі. Успіх аграрного бізнесу визначається не кількістю виробленої продукції, а ступенем організації бізнесу щодо ефективності бізнес-процесів контакту внутрішньої виробничої системи з зовнішнім середовищем. Комерційна діяльність сільськогосподарських підприємств має полегшувати відповіді на питання: Для кого виробляє аграрне підприємство продукцію? та Які ресурси залучаються для аграрного виробництва?.

Досвід зарубіжних країн показує, що успішна організація комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств як інструменту їх взаємодії з зовнішнім оточенням вимагає комплексного підходу, що враховує кон'юнктуру ринку сільськогосподарських ресурсів та ринку сільськогосподарської продукції, вплив множини зовнішніх чинників, зокрема державної підтримки, а також застосування інноваційних технологій ведення аграрного бізнесу.

За результатами аналізу, ми виявили, що ефективність комерційної діяльності залежить від розміру сільськогосподарських підприємств. Малі форми організації аграрного бізнесу є найбільш масові та найменш ефективні з точки зору оцінки комерційної діяльності. З цією метою для вдосконалення комерційної діяльності в аграрному секторі слід вивчити світовий досвід кооперації агровиробників задля підвищення комерційного ефекту.

В.В. Зіновчук наголошує, що за своєю суттю сільськогосподарська кооперація – це добровільне об'єднання зусиль і ресурсів агровиробників з метою досягнення або пришвидшення досягнення за допомогою групових дій певних соціально-економічних цілей [18, с. 25].

Світова практика об'єднання сільськогосподарських виробників у кооперативи є ефективною формою ведення аграрного бізнесу, яка дозволяє оптимізувати витрати для розширення виробництва та збільшення прибутку. [44].

Практика об'єднання дій щодо постачання ресурсів та продажу продукції дрібних сільськогосподарських виробників у кооперативах широко розповсюджена в США. Такі об'єднання забезпечують кращий доступ до ринків збуту, сучасних технологій та фінансових ресурсів. Зокрема, кооперативи займаються спільним постачанням насіння, пального, мінеральних добрив, кормів, спільною переробкою продукції, її зберіганням та маркетингом. Окрім того, великі кооперативи часто займаються переробкою продукції, маркетингом, а також забезпечують кредитування для своїх членів. Найбільшими кооперативами США, які виконують комерційні функції сільськогосподарських виробників є:

- Land O'Lakes Inc. – один з найбільших молочних кооперативів у США, який розширив свою діяльність на виготовлення кормів та сільськогосподарської техніки для своїх учасників. Це дозволяє знижувати витрати та підвищувати прибутковість.
- CHS Inc. – великий кооператив, який забезпечує більше 75000 фермерам та 750 членським кооперативам доступ до великого спектра послуг, від закупівлі сировини до збуту готової продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Згаданий кооператив вийшов за межі внутрішнього ринку і сьогодні активно працює в Україні скуповуючи українське зерно задля експорту в країни Азії, Африки та Латинської Америки.

Модель аграрної кооперації країн ЄС передбачає функціонування кооперативів, які поруч із комерційними функціями формування ефективних ланцюгів постачання та збуту виробленої продукції, займаються безпосередньо агровиробництвом. Часто у такі виробничі кооперативи об'єднуються виробники локальних чи нішевих культур (вина чи винограду

певної специфікації у Франції, оливки у Греції, апельсинів у Іспанії, сирів, лікарських трав та спецій тощо). У Франції широко поширені збутові кооперативи, які є важливими учасниками місцевого та європейського ринку сільськогосподарської продукції. Такі збутові кооперативи є співвласниками оптових ринків сільськогосподарської продукції. У Німеччині поширена кредитна кооперація, що дозволяє аграріям отримувати фінансування на вигідних умовах.

Досвід функціонування переробних та маркетингових кооперативів поширений в Канаді, Австралії, країнах ЄС та США. Переробні кооперативи розвивають свої торгові марки та бренди, здійснюють переробку виробленої членами кооперативу продукції та реалізують її через власну торгову мережу.

Загалом, світовий досвід свідчить, що розвиток кооперації та делегування комерційних функцій кооперативним структурам є важливим інструментом вдосконалення комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств, який дозволяє оптимізувати адміністративні та маркетингові витрати, зменшувати витрати виробництва, розширювати ринки збуту та досягати бажаний економічний ефект.

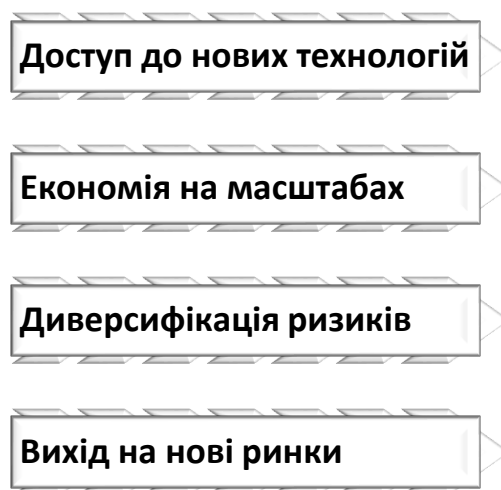


Рис.3.1. Вплив кооперації на комерційну діяльність сільськогосподарських підприємств*

*Сформовано автором

Ще одним важливим аспектом організації комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств в розвинутих країнах світу є впровадження інновацій та цифровізація комерційних процесів. З цією метою в багатьох країнах використовуються автоматизовані системи управління аграрним бізнесом (Farm Management Systems). Farm Management Systems (FMS) – це програмні рішення, що допомагають оптимізувати управління сільськогосподарськими підприємствами шляхом моніторингу, планування, аналізу та автоматизації основних бізнес-процесів. FMS складається з кількох модулів, які полегшують повсякденні комерційні процеси, такі як управління запасами, управління контрактами, управління клієнтами, облік та фінансовий менеджмент, а також операційні процеси, такі як планування рослинництва та тваринництва. Такі системи сприяють точному прогнозуванню попиту, управлінню запасами та визначенню найбільш вигідних каналів збуту, що дозволяє сільськогосподарським підприємствам оптимізувати виробничі процеси та підвищити ефективність комерційної діяльності.

В кожній країні аграрії використовують адаптовані під місцеві умови програмні продукти FMS. Однак, є лідери світового ринку програмних рішень для управління аграрним бізнесом, серед яких виділимо: Agricultural Data Systems, Farmbrite, AgriSmart, Agrivi 360, Cropio, AgWorld, FarmERP, Trimble Farmer Pro. В Україні також є програмні рішення розроблені вітчизняними ІТ компаніями для керування сільськогосподарським бізнесом. Агрохолдинги мають власні програмні продукти, які дозволяють керувати бізнес-процесами та комерційною діяльністю.

Використання FMS у комерційній діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області дозволить:

1. оптимізувати витрати та знизити собівартість продукції, знизити перевитрати насіння, добрив, кормів, палива та інших матеріалів за рахунок точного планування, скоротити витрати на технічне обслуговування завдяки моніторингу стану обладнання;

2. відстежувати усі етапи постачання матеріало-технічних ресурсів, контролювати платіжні розрахунки та умови виконання договорівних зобов'язань;
3. реалізовувати продукцію за найвигіднішими каналами збуту завдяки аналізу ринкових тенденцій і цінової політики;
4. здійснювати збір та аналіз даних для прийняття підприємницьких рішень та оцінки ризиків.

У країнах Європейського Союзу комерційна діяльність сільськогосподарських підприємств значною мірою підтримується державою через систему субсидій. Основним інструментом державної підтримки європейських агровиробників є Спільна Аграрна Політика (САР), яка спрямована на забезпечення продовольчої безпеки, підтримку доходів дрібних виробників, сталий розвиток сільських територій і захист довкілля.

Ключовим важелем державної підтримки комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств у ЄС є дотації на створення сільськогосподарських кооперативів та фінансування спільних маркетингових і логістичних проектів. Окрім того, Спільна Аграрна Політика Європейського Союзу спрямована на експортну підтримку, фінансування маркетингових кампаній для просування європейської продукції на міжнародних ринках, захист інтересів фермерів через торговельні угоди з третіми країнами. Країни ЄС активно застосовують грантову підтримку розвитку точного землеробства, автоматизації бізнес-процесів та впровадження FMS. Особливістю державної підтримки комерційної діяльності аграрних виробників ЄС є її акцент на підтримку «зелених технологій» та захист локальних виробників через систему індикаторів географічного зазначення.

Інструменти державної підтримки комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств є і інших країнах. В основному державна політика США, Канади, Бразилії спрямована на страхування виробничих та комерційних ризиків, пов'язаних із несприятливими кліматичними та

ринковими умовами. Провідні держави розділяють ризики з сільськогосподарськими виробниками, формуючи разом з ними страхові фонди на випадок втрати урожаїв, падіння тварин, несприятливої ринкової кон'юнктури. В США втрати аграріїв від несприятливої ситуації на ринку (різке здорожчання матеріалів чи падіння цін на аграрну продукцію) компенсуються через прямі адресні дотації [36, с.54].

У Канаді існує дворівнева система державної підтримки діяльності аграрного бізнесу, яка передбачає фінансування аграрних програм як на федеральному, так і на провінційному рівнях. Для підтримки комерційної діяльності канадських фермерів існує дві державні програми підтримки та страхування аграрного бізнесу. Це AgriStability, яка надає канадським виробникам сталий інструмент управління підприємницькими ризиками та AgriInvest, яка сконцентрована на розвитку довгострокового та короткострокового аграрного інвестування діяльності дрібних та середніх підприємств [30, с.9]. Окрім того, для підтримки комерційної діяльності в рамках угоди Sustainable Canadian Agricultural Partnership (SCAP) запроваджується три нових федеральних програми AgriInnovation, AgriMarketing та AgriCompetitiveness, які спрямовані на розвиток наукових досліджень і впровадження наукових розробок в аграрний бізнес, підтримку маркетингових ініціатив та підвищення конкурентоспроможності локальних сільськогосподарських виробників.

Як бачимо, державна підтримка комерції в аграрному секторі провідних економік світу концентрує свою увагу на впровадження інновацій не тільки у вирощування сільськогосподарських культур та тваринництво, а й застосування нових інноваційних методів управління вхідними та вихідними бізнес-процесами.

Запровадження інноваційних підходів до управління комерційною діяльністю є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства.



Рис.3.2. Напрями впровадження інновацій в комерційну діяльність сільськогосподарських підприємств*

*Сформовано автором

Одним із найважливіших напрямів вдосконалення комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств є цифровізація бізнес-процесів, яка охоплює використання сучасних цифрових технологій для управління, аналізу даних, автоматизації та оптимізації діяльності. Використання технологій точного землеробства дозволяє завдяки застосуванню дронів та системи IoT точно визначати потребу в матеріальних ресурсах, планувати терміни здійснення виробничих операцій (сівби, поливу, удобрення, оприскування та збирання зрожаю) та підлаштовувати поставки під згадані терміни. В тваринництві цифровізація бізнес-процесів дозволяє оптимізувати основну статтю виробничих витрат – витрати на корми, збирати та використовувати інформацію про здоров'я тварин, задля планування витрат ветеринарних препаратів. Інструментом цифровізації логістики та постачання матеріальних ресурсів для аграрного бізнесу є GPS системи, які разом з IoT дозволяють контролювати транспортування продукції та її зберігання. GPS

системи контролюють переміщення ресурсів, а датчики температури, вологості є засобом збереження їх якісних характеристик.

Впровадження CRM-систем є інструментом моніторингу взаємин із клієнтами, аналітики продажів та прогнозування попиту. ERP-системи використовуються для інтеграції даних з метою керування платежами, постачанням, логістикою та виробництвом. Для прогнозування виробничих процесів, аналізу ринкових трендів та формування комерційної стратегії використовують аналітику великих даних (Big Data), а для автоматичної оцінки ефективності окремих процесів та рекомендацій для їх оптимізації – системи ШІ.

Інноваційним засобом цифровізації комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств, який широко використовується в світовій практиці бізнесу є електронна комерція. Розробка та розвиток онлайн-магазинів, аграрних маркетплейсів, мобільних трейдерних застосунків дозволяє розширювати доступ сільськогосподарських підприємств до ринків збуту продукції як внутрішніх так і зовнішніх. За допомогою цифрових інструментів таргетованої реклами сільськогосподарські підприємства можуть ефективніше залучати клієнтів, розширювати коло партнерів. Системи блокчейн забезпечують прозорість транзакцій та ланцюгів постачання, сприяють відстеженню походження продукції, підвищують довіру споживачів.

Що стосується інновацій в маркетингу, то світовий досвід демонструє, що сучасні технології, цифрові платформи та аналітика змінюють підходи до просування продукції, взаємодії з клієнтами та побудови бренду. Так, у США та ЄС популярні онлайн-платформи для продажу агропродукції, як-от Farmers Business Network (FBN), Amazon Fresh, Alibaba дозволяють фермерським господарствам напряму продавати продукцію споживачам чи переробникам, обходячи посередників. Фермери майже всіх розвинених країн активно використовуються для просування своєї продукції соціальні мережі та медіа. Американські фермери активно використовують Facebook, Instagram, TikTok

для просування своєї продукції, публікуючи фото врожаю, рецепти з використанням їхніх продуктів, або відео про щоденну роботу на фермі. У Латинській Америці невеликі фермерські господарства для прямого контакту з клієнтами використовують WhatsApp. Існує досвід просування локальної фермерської продукції через співпрацю з популярними блогерами. Для підвищення зацікавленості в власному бренді використовують віртуальні шоуруми за допомогою AR/VR технологій. В США та країнах ЄС активно розвивається «підписка на фермерську продукцію», яка дозволяє міським жителям щотижня отримувати набори свіжих овочів, фруктів чи м'яса напряму від фермерів.

Інноваційні підходи до управління комерційною діяльністю в сільському господарстві передбачають використання гнучких методологій управління бізнесом (наприклад Agile і Scrum) для адаптації агровиробників до частих змін ринкових умов. Окрім того, управління комерційною діяльністю в успішних аграрних практиках спирається на ціленаправленість комерційної діяльності та стратегічні підходи до управління комерційними процесами. Світовий досвід свідчить, що процес управління комерційною діяльністю, а саме її планування, аналіз, реалізація та контроль мають спиратись на якісне інформаційне забезпечення, використання сучасних технологій обробки та аналізу великих баз даних, застосування ВІ технологій.

Використання штучного інтелекту (ШІ) та великих даних (Big Data) в комерційній діяльності сільськогосподарських підприємств стає невід'ємною складовою сучасного агробізнесу. Ці технології дозволяють значно підвищити ефективність виробництва, покращити прогнозування та прийняття рішень, а також оптимізувати різноманітні процеси від вирощування до продажу продукції. Технології обробки великих масивів інформації (Big Data) широко використовуються в країнах ЄС та США для управління ланцюгами постачання. Вони дозволяють аналізуючи історію поставок, зміни в попиті і пропозиції на ринку, оптимізувати логістику, зменшити витрати на

транспортування та зберігання продукції. В Бразилії сільськогосподарські підприємства активно використовують Big Data для аналізу фінансових даних і прогнозування коливань ринкових цін на продукцію аграрного сектора. Великі аграрні транснаціональні компанії використовують ШІ та Big Data для персоналізації маркетингових стратегій. Зібрані дані про поведінку споживачів допомагають агропідприємствам пропонувати продукцію, яка найбільше відповідає потребам ринку, і формувати ціноутворення на основі аналізу попиту.

Світовий досвід розвитку партнерських відносин аграрних підприємств із постачальниками та покупцями демонструє, що їх успіх комерційної діяльності залежить від побудови довіри, довгострокових відносин і впровадження сучасних підходів до співпраці. Основними засадами розвитку партнерства в аграрному бізнесі є:

- стратегічне партнерство;
- кооперація у постачанні та збуті;
- застосування контрактних моделей співпраці;
- використання цифрових технологій;
- кластеризація.

Зазначимо, що побудова партнерських відносин із постачальниками та покупцями дозволяє сільськогосподарським підприємствам оптимізувати ресурси, знижувати комерційні ризики та підвищувати свою конкурентоспроможність. Використання сучасних технологій, контрактних моделей і стратегічного співробітництва є ключовими інструментами для розвитку комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації.

3.2. Стратегічні засади вдосконалення комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств

Плинність та мінливість бізнес-середовища сільськогосподарських підприємств, швидкі зміни ринкової кон'юнктури на ринку сільськогосподарських ресурсів та сільськогосподарської продукції зумовили потребу у використанні стратегічного підходу до управління їх комерційною діяльністю. Стратегічний підхід до здійснення комерційної діяльності спрямований на формування комплексної довгострокової програми дій, яка окреслює пріоритетні завдання комерційної діяльності підприємства, його комерційну місію, ключові комерційні цілі та способи оптимального розподілу ресурсів для їх досягнення, тобто формування та реалізації комерційної стратегії.

Як зазначають О.В. Калініченко, П.С. Совершенна та М.С. Гаркавенко, комерційна стратегія підприємства являє собою план дій або комплекс заходів, розроблений задля забезпечення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Конкурентна стратегія сільськогосподарських підприємств має будуватись на принципах адаптивності до зовнішніх змін, інноваційному підході, інтегрованості процесів і врахуванні конкретних умов діяльності [20].

Основна мета створення та розробки комерційної стратегії сільськогосподарських підприємств полягає у забезпеченні ухвалення результативних управлінських рішень для реалізації комерційних процесів, що сприяють досягненню стратегічних цілей, підвищенню прибутковості та посиленню конкурентоспроможності [15, с. 43].

Комерційна стратегія сільськогосподарських підприємств – це комплекс довгострокових рішень, дій і заходів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг та забезпечення стабільного фінансового результату. Вона охоплює всі аспекти взаємодії підприємства з ринком, включаючи

планування, виробництво, збут продукції, управління ресурсами та розвиток партнерських відносин.

Стратегічні підходи до організації комерційної діяльності, формування комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств мають базуватися на загальній стратегії їх розвитку, яка є взаємопов'язаним з цілями та можливостями підприємств, та планом дій на довгострокову перспективу. Комерційна стратегія є однією з основних функціональних стратегій підприємства, формування якої здійснюється з урахуванням принципів організації комерційної діяльності, стратегічного менеджменту та специфіки діяльності підприємства. Оскільки комерційна стратегія охоплює вхідні та вихідні процеси сільськогосподарських підприємств, є основою їх взаємодії із зовнішнім середовищем, то комерційну стратегію часто називають бізнес-стратегією.



Рис.3.3. Особливості комерційної стратегії сільськогосподарських підприємств

Формуючи комерційну стратегію сільськогосподарських підприємств, як довгостроковий план досягнення ними основних комерційних цілей, слід розуміти, що існують ключові проблеми, які гальмують комерційну діяльність

аграрного бізнесу. Такими основними обмежуючими умовами здійснення комерційної діяльності вітчизняних підприємств аграрної сфери є:

1. Обмежений доступ до інноваційних технологій.
2. Постійна нестача фінансових ресурсів.
3. Слабка інтеграція у глобальні ринки.
4. Високий рівень ризикованості та залежність від природних умов.

Основними вимогами до формування стратегії комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств є :

- орієнтація на споживача;
- адаптивність до змін зовнішнього середовища;
- інноваційність;
- залежність від ресурсів;
- диверсифікованість;
- конкурентоспроможність;
- стабільність фінансових потоків;
- ефективність;
- стійкість до ризиків;
- підтримка сталого розвитку.

З позиції дотримання перелічених вище вимог комерційна стратегія сільськогосподарських підприємств, перш за все має бути зорієнтована на задоволення споживчих потреб. Основою формування комерційної стратегії є детальний аналіз ринку сільськогосподарської продукції, вивчення попиту та формування на основі споживчих запитів виробничої програми та бізнес-портфеля. Ключовим тезисом клієнтоорієнтованості є маркетинговий підхід до планування виробництва виходячи із ринкових можливостей підприємства, а не його виробничих потужностей та виробничих ресурсів. В рамках орієнтації на споживача комерційна стратегія має спиратись на розвиток довгострокових партнерських відносин з клієнтами.

Адаптивність комерційної стратегії сільськогосподарських підприємств проявляється в її гнучкості і здатності змінюватись та трансформуватись під впливом до зовнішніх умов: змін ринкової кон'юнктури, змін у законодавстві, кліматичних коливань чи економічних криз. З метою адаптації комерційної стратегії підприємства аграрної сфери мають здійснювати аналіз зовнішніх факторів на етапі формування стратегії, та постійний їх моніторинг в процесі реалізації стратегії. Це дозволить підприємствам своєчасно коригувати свої стратегічні напрями.

В умовах обмеженості та високій вартості виробничих ресурсів, комерційна стратегія має передбачати використання нових технологій та інновацій з метою забезпечення ефективного використання ресурсів. Оптимізація виробничих витрат сільськогосподарськими підприємствами є запорукою забезпечення ними стратегічних конкурентних переваг. Загалом розробка комерційної стратегії має враховувати чинні конкурентні переваги сільськогосподарських підприємств (якість, ціна, низькі витрати, інновації, екологічність) та бути спрямованою на їх зміцнення.

Вагомим елементом комерційної стратегії є взаємодія з партнерами. З метою зниження комерційних ризиків, комерційна стратегія має передбачати варіативність сценаріїв співпраці з партнерами та способи диверсифікації продукції, сировинних та продуктових ринків.

Комерційна діяльність сільськогосподарських підприємств тісно переплітається із фінансовими трансакціями, тобто платежами, тому комерційна стратегія має координуватись із фінансовою стратегією, враховувати показники фінансового стану, передбачати планування та контроль поточних та капітальних витрат.

Ефективність комерційної стратегії проявляється в її спрямованості на поліпшення управлінських процесів, впровадження сучасних методів управління, організаційну структуру, яка сприяє швидкому прийняттю рішень та підвищенню продуктивності праці.

Комерційна стратегія сільськогосподарських підприємств має бути стійкою до зовнішніх та внутрішніх ризиків, шляхом передбачення способів їх мінімізації.

Прагнення до європейських та світових стандартів ведення аграрного бізнесу вимагає врахування в комерційній стратегії основних критеріїв та принципів сталого розвитку, а саме екологічну та соціальну відповідальність сільськогосподарських підприємств.

Стратегія комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств має будуватись виходячи із системи стратегічних цілей.

Забезпечення прибутковості	<ul style="list-style-type: none"> • Зменшення операційних витрат, пов'язаних із процесами купівлі та продажу.
Розвиток партнерства	<ul style="list-style-type: none"> • Налагодження партнерських відносин із постачальниками, покупцями та іншими учасниками ринку
Підвищення ефективності виробництва	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимізація використання виробничих ресурсів
Фінансова стабільність	<ul style="list-style-type: none"> • Формування сталих фінансових потоків, контроль витрат і забезпечення достатнього рівня ліквідності.
Задоволення споживчих потреб	<ul style="list-style-type: none"> • Розширення цільових ринків та планування їх довгострокового розвитку
Зростання конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення конкурентного статусу завдяки ефективній комерційній діяльності

Рис.3.4. Цілі комерційної стратегії сільськогосподарських підприємств*

*Сформовано на основі [8, с.132]

Окрім перелічених вище цілей першого рівня, комерційна стратегія дозволяє сільськогосподарським підприємствам досягати інших, нижчих за ієрархією цілей, таких як управління ризиками, розвиток бренду та підтримка

ділової репутації, підвищення якості виробленої продукції, залучення інновацій та інвестицій, а також забезпечення цілей сталого розвитку.

Зазначимо, що кожне сільськогосподарське підприємство обирає для себе цілі своєї комерційної стратегії, виходячи із мети функціонування, місії та візії комерційної діяльності. Проте, цілі комерційної стратегії сільськогосподарського підприємства мають бути взаємопов'язаними, збалансованими та спрямованими на забезпечення стійкого розвитку, зростання конкурентоспроможності та задоволення споживчих запитів у довгостроковій перспективі.

Що стосується місії та візії комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств, то вони визначаються ними виходячи з того, чого хоче досягнути підприємство в довгостроковій перспективі, яким конкурентним статусом володіє, та як комерційні інструменти можуть тому посприяти. В залежності від мети місія комерційної діяльності може фокусуватись на якості продукції та її відповідності стандартам, унікальності та цінності продукції, важливості підприємства для суспільства, внеску в сталий розвиток та продовольчу безпеку.

Візія визначає довгострокове бачення розвитку сільськогосподарського підприємства та його ідеальний стан у майбутньому. Ключовими елементами візії є:

- Лідерство в галузі – прагнення зайняти провідну позицію на ринку.
- Інноваційність – впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності та якості продукції.
- Міжнародна конкурентоспроможність – вихід на зовнішні ринки, відповідність міжнародним стандартам якості.
- Внесок у розвиток галузі – формування позитивних змін у сільському господарстві через обмін досвідом, партнерство та інновації.

Фундаментальною основою комерційної стратегії підприємств аграрної сфери є аналіз зовнішніх умов здійснення комерційної діяльності, а також аналіз та оцінка їх внутрішнього середовища.

Таблиця 3.1.

SWOT-аналіз комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище	
	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Родючі ґрунти та сприятливі кліматичні умови 2. Географічне розташування 3. Державна підтримка аграрного сектору 4. Досвід роботи у сільському господарстві 5. Великий рівень ємкості внутрішнього ринку 6. Розвинена інфраструктура 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дрібнотоварність виробництва 2. Формування активів за рахунок позикового капіталу 3. Застаріла техніка та технології 4. Висока собівартість продукції 5. Недостатня інтеграція в ланцюги постачання 6. Вразливість до погодніх умов
Можливості (O)	Стратегія «maxi-maxi»	Стратегія «mini-maxi»
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення ринків збуту 2. Діджиталізація агробізнесу 3. Державні та міжнародні програми підтримки 4. Розвиток переробної галузі 5. Кооперація між аграріями 6. Зростання інвестиційної привабливості 	<p>Розширення експорту продукції до ЄС, використовуючи близькість до кордону та високоякісну продукцію.</p> <p>Впровадження органічного виробництва завдяки родючим ґрунтам і попиту на екологічну продукцію.</p> <p>Використання грантів і програм підтримки для модернізації техніки та автоматизації.</p> <p>Кооперація задля доступу до технологій та ринків збуту</p>	<p>Залучення інвестицій для оновлення технічного парку та автоматизації процесів.</p> <p>Використання цифрових платформ для збуту продукції, що допоможе компенсувати недостатню диверсифікацію.</p> <p>Підвищення кваліфікації працівників через навчальні програми.</p> <p>Розширення асортименту продукції для задоволення різноманітних потреб ринку</p>
Загрози (T)	Стратегія «maxi-mini»	Стратегія «mini - mini»
<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках 2. Ринкові коливання цін 3. Зростання цін на виробничі ресурси 4. Нестабільність безпекової ситуації 5. Бюрократичні перепони 6. Порушення транспортної логістики. 	<p>Збільшення частки довгострокових контрактів із покупцями для захисту від коливань цін.</p> <p>Використання інфраструктури для створення запасів продукції, що дозволить зменшити ризики сезонних коливань.</p> <p>Участь у державних програмах, спрямованих на адаптацію до кліматичних змін (наприклад, страхування врожаю).</p> <p>Побудова стратегічного резерву фінансових і матеріальних ресурсів для забезпечення стійкості до криз.</p>	<p>Оптимізація витрат через впровадження сучасних технологій і локалізацію закупівель ресурсів.</p> <p>Кооперація для спільного вирішення проблем збуту, закупівель і логістики.</p> <p>Залучення консалтингових компаній для оцінки ризиків і планування дій у разі форс-мажорів.</p>

За результатами SWOT-аналізу виявлено, що комерційна діяльність сільськогосподарських підприємств Львівської області характеризується рядом суттєвих переваг, які впливають із наближеності до кордону та логістичних центрів. Попри те, що кліматичні умови області не надто сприяють високим врожаям зерна та олійних культур, господарствам слід диверсифікувати діяльність в бік виробництва локальних продуктів, які зачасту виробляють господарства населення. Задля доступу до інновацій комерційної діяльності сільськогосподарським підприємствам слід кооперуватись та розвивати співпрацю. Високий рівень інвестиційної привабливості дещо похитнувся після військового вторгнення, проте завдяки міжнародним програмам підтримки та державним грантам сільськогосподарські підприємства оновлюють матеріально-технічну базу, використовують сучасні рішення в агротехнологіях та зооінженерії.

Аналіз взаємодії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища дозволив сформулювати альтернативні комерційні стратегії сільськогосподарських підприємств. Вибір стратегічних альтернатив залежить від цілей та конкурентного статусу аграрного підприємства. Так, агрохолдингам (лідерам на вітчизняному та регіональному ринку), які мають суттєві конкурентні переваги, зростаючий попит на продукцію та сприятливі зовнішні умови для розвитку, слід обирати наступальну комерційну стратегію стратегію «maxi-maxi», яка відповідає класичній концепції інтенсивного зростання. Іншим підприємствам, які є локальними лідерами, або лідерами в галузевих сегментах (птахівництво, ягідництво, картоплярство, молочне скотарство), в складних умовах військового стану доцільніше зупинитися на комерційній стратегії «maxi-mini». Ця стратегія є активною захисною стратегією, яка передбачає максимальне використання сильних сторін організації для мінімізації впливу зовнішніх загроз.

Що стосується комерційної стратегії «mini-maxi», то ця активна стратегія буде найкращою альтернативою для дрібних підприємств, які лише

розпочали бізнес, прагнуть його розширювати, збільшувати ринкову частку та підвищувати конкурентний статус. Вона передбачає пошук нових каналів збуту, розширення виробничих потужностей, залучення інвестицій задля усунення недоліків внутрішнього середовища під впливом зовнішніх можливостей. Щодо комерційної стратегії «mini-mini», то це захисна стратегія скорочення, яка передбачає оптимізацію витрат, перегляд виробничого портфеля та скорочення неефективних виробництв з метою виживання в складних зовнішніх умовах.

На вибір стратегічних альтернатив довготривалого розвитку комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств суттєво впливають їх розміри, оскільки розмір виробничих ресурсів формує бізнес-можливості підприємства, що зумовлює особливості комерційної стратегії.

Так, малим сільськогосподарським підприємствам, які характеризуються обмеженими ресурсами, локальним характером діяльності та орієнтацією на вузький сегмент ринку, слід обирати комерційну стратегію яка передбачає:

- Диференціацію продукції: акцент на органічних продуктах, екологічно чистих технологіях, локальних традиціях виробництва.
- Прямі продажі: реалізація через фермерські ринки, локальні магазини або прямі контракти із споживачами.
- Низькі витрати: оптимізація витрат і концентрація на продуктах із високою доданою вартістю.
- Гнучкість: швидка адаптація до змін ринкового попиту та умов зовнішнього середовища.
- Кооперацію: об'єднання з іншими малими господарствами для спільного використання ресурсів та розширення доступу до ринків.

Характерними особливостями комерційної стратегії сільськогосподарських підприємств, які використовують стабільні, але обмежені ресурси є:

- Диверсифікація: виробництво різних видів продукції для зменшення ризиків.
- Партнерство: розвиток зв'язків із переробними підприємствами та торговельними мережами.
- Маркетинг: активне просування продукції через соціальні мережі, рекламу та участь у виставках.
- Інновації: впровадження сучасних агротехнологій та біоінженерії, автоматизація процесів.
- Розширення ринків: вихід на національний рівень або освоєння нових сегментів ринку.

Що стосується комерційної стратегії великих за розмірами підприємств аграрної сфери, то вона повинна охоплювати такі елементи:

- Економія на масштабі: зниження собівартості за рахунок великих обсягів виробництва.
- Глобалізація: експорт продукції, міжнародна сертифікація.
- Інтеграція: вертикальна інтеграція (контроль усіх етапів від виробництва до збуту).
- Дослідження та розвиток: інвестиції в інновації, біотехнології, розвиток нових сортів культур.
- Брендинг: створення впізнаваних торгових марок для підвищення лояльності клієнтів.
- Державне партнерство: активна участь у державних програмах підтримки сільського господарства.

Таким чином, стратегічне управління комерційною діяльністю сільськогосподарських підприємств дозволяє підвищити їхню ефективність, забезпечити стійкість до зовнішніх викликів та використати потенціал для зростання. Це особливо важливо для підприємств, які працюють у конкурентному середовищі та прагнуть досягти довгострокового успіху.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження стану та шляхів вдосконалення комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств, можна зробити наступні висновки та пропозиції:

1. Розвиток виробничої сфери значною мірою залежить від результативності діяльності пов'язаної з операціями купівлі-продажу, яку прийнято називати комерційною. Комерційна діяльність підприємств виробничої сфери, до яких відносять сільськогосподарські підприємства, це допоміжна діяльність пов'язана переважно із закупівлею сировини та матеріалів, налагодженням партнерських відносин із постачальниками, пошуком вигідних ринків збуту готової продукції, оцінкою конкурентних позицій і визначенням шляхів їх зміцнення.

2. Комерційна діяльність сільськогосподарських підприємств – це сукупність взаємопов'язаних процесів та дій, які пов'язують їх внутрішнє середовище з зовнішнім оточенням та орієнтовані на забезпечення найвищого рівня доданої вартості задля задоволення ринкових потреб та отримання максимально можливого прибутку. Комерційна формує умови для успішної реалізації продукції, придбання ресурсів і забезпечення фінансової стійкості підприємства.

3. Комерційна діяльність сільськогосподарських підприємств має специфічні організаційні особливості, які зумовлені природними, економічними та соціальними факторами. Основними особливостями комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств є залежність виробничого процесу від дії біологічних чинників, тривалий виробничий цикл, який в рослинництві може сягати 9-10 місяців, диверсифікована структура виробничого портфелю, високий рівень матеріаломісткості та капіталомісткості виробництва, специфіка аграрної продукції як товару (під дією біологічних процесів сільськогосподарська продукція за умови неправильного зберігання втрачає свої первинні якісні параметри),

особливості напрямів розподілу продукції, а також регульованість цінових параметрів на ринку аграрної продукції.

4. Оцінка комерційної діяльності сільськогосподарського підприємства – це багатоетапний процес, який вимагає системного підходу, точності у зборі даних і використання сучасних аналітичних методів. Впровадження результатів аналізу в практичну діяльність сприяє покращенню фінансових показників, зростанню ефективності управління та зміцненню ринкових позицій підприємства. Таким чином, регулярна і якісна оцінка комерційної діяльності є запорукою досягнення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств.

5. Підприємницький сектор аграрної сфери Львівщини протягом останніх п'яти років стало розвивається. В драматичний для України 2022 рік кількість сільськогосподарських підприємств у Львівській області зменшилась на 297 одиниць, проте у 2023 році кількість діючих підприємств аграрного сектору майже досягла попередньо рівня. Загалом у Львівській області сільськогосподарських виробництвом займались у 2023 році 1361 підприємства- юридичні особи, що складає 7% усіх діючих підприємств. Серед сільськогосподарських підприємств у Львівській області функціонують 2 великі підприємства, 36 – середніх та 1323 малих підприємств.

6. Аграрний сектор Львівщини концентрує свою увагу на виробництві продукції рослинництва, на яку припадає 73,8% виробленої валової продукції усіх категорій господарств. Продукція тваринництва складає 26,2% виробленої валової продукції усіма категоріями підприємств, хоча за даним показником область займає 4 місце серед областей України з питомою вагою 6,0%.

7. Комерційна діяльність сільськогосподарських підприємств Львівщини спрямована на забезпечення вхідних та вихідних процесів в їх виробничу систему через систему купівельно-продажних операцій. Вхідними процесами у виробничу систему підприємства є організація закупівель

необхідних матеріалів та техніки, їх транспортування, зберігання та забезпечення якості та надійності, а також розвиток партнерських відносин з постачальниками та управління ними. Вихідними процесами підприємства є організація продажів виробленої продукції покупцям, її зберігання, транспортування, просування на ринку та управління відносинами з покупцями.

8. Особливістю комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств є множинність вхідних і вихідних процесів, яка зумовлена поліпродуктивністю аграрного виробництва. Тобто, для кожного виду продукції, для кожного сектору аграрного бізнесу, підприємство здійснює окремі процеси щодо матеріально-технічного постачання та реалізації продукції.

9. Критерієм оцінки вхідних комерційних процесів є собівартість виробленої сільськогосподарським підприємством продукції, а вихідних – доходи від її реалізації. Загалом комерційна діяльність сільськогосподарських підприємств характеризується обсягом доданої в процесі виробництва вартості. За своїм аналітичним змістом додана вартість сільськогосподарських підприємств – це різниця між виручкою від реалізації продукції та витратами на придбані ресурси (насіння, добрива, техніку, енергію тощо).

10. Додана вартість сільськогосподарських підприємств формується в процесі аграрного виробництва, тобто є результатом трансформації, під впливом вкладеної праці, виробничих ресурсів у готову продукцію. Якщо агропідприємства здійснюють первинну обробку, зберігання або глибоку переробку продукції, забезпечують транспортування, якісне пакування та підготовку продукції до продажу, то вони збільшують додану вартість. Прямий продаж кінцевим споживачам або експортні операції також підвищують рівень доданої вартості.

11. Додана вартість сільськогосподарських підприємств Львівщини за їх витратами протягом 2019-2023 років зменшилась на 15,2%, в тому числі з

розрахунку на одне підприємство – зменшилась на 19,9%. Зменшення доданої вартості вказує на зростання цін на матеріальні ресурси, які за розрахунками деяких дослідників зросли порівняно з довоєнним 2021 роком майже у три рази.

12. Комерційна діяльність сільськогосподарських підприємств залежить від їх розмірів, конкурентного статусу та кваліфікованості відповідного персоналу. У великих підприємствах є окремі структурні підрозділи, на які покладено комерційні функції. Комерційна діяльність великих сільськогосподарських підприємств є не тільки допоміжною, щодо виробництва ланкою, а виступає додатковим джерелом їх доходу. У середніх за розміром підприємствах комерційна діяльність концентрується навколо організаційно-економічного забезпечення виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції. Оцінюючи стан комерційної діяльності дрібних сільськогосподарських підприємств, зазначимо, що вони делегують певні комерційні функції іншим організаціям, втрачаючи при цьому частину економічних вигод.

13. Ключовим показником ефективності комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств є їх операційна рентабельність. Цей показник є узагальненою характеристикою діяльності підприємств, що відображає раціональність використання ними наявних ресурсів.

14. З позитивної сторони характеризує ефективність комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств Львівщини зростання в 2023 році порівняно з 2019 роком розміру операційного прибутку з розрахунку на 1 грн доданої вартості. Якщо у 2019 році кожна гривня доданої вартості приносила підприємницькому сектору 0,12 грн операційного прибутку, то в 2023 році цей показник зріс до 0,68 грн або у 5,7 разу. Як наслідок, зростання операційного прибутку призвело до зростання рентабельності операційної діяльності сільськогосподарських підприємств протягом аналізованого періоду на 12,4 відсоткових пунктів.

15. Оцінюючи ефективність здійснення комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств через призму їх ділової активності, звернемо увагу що динаміка ключових параметрів діяльності вказує на зростання ділової активності сільськогосподарських підприємств, їх прагнення досягати максимального прибутку та задовільняти споживчі потреби вітчизняних та закордонних споживачів у власній сільськогосподарській продукції.

16. Досвід зарубіжних країн свідчить про важливість впровадження інновацій, кооперації та державної підтримки у комерційній діяльності сільськогосподарських підприємств. Використання передових технологій, розвиток партнерських відносин і орієнтація на міжнародні ринки дозволяють підвищити конкурентоспроможність і стійкість аграрного сектору. Українським сільськогосподарським підприємствам варто активно переймати ці практики з урахуванням національних особливостей та потреб ринку.

17. Важливим аспектом організації комерційної діяльності аграрних підприємств в розвинутих країнах світу, який слід розглядати як напрям вдосконалення комерційної діяльності вітчизняних аграріїв є впровадження інновацій та цифровізація комерційних процесів. З цією метою в багатьох країнах використовуються автоматизовані системи управління аграрним бізнесом (Farm Management Systems, які сприяють точному прогнозуванню попиту, управлінню запасами та визначенню найбільш вигідних каналів збуту, що дозволяє сільськогосподарським підприємствам оптимізувати виробничі процеси та підвищити ефективність комерційної діяльності.

18. У сучасних умовах жорсткої конкуренції та динамічного бізнес-середовища вдосконалення комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств має здійснюватися на основі принципів стратегічного управління, яке забезпечить їх життєздатність підприємств в мінливому зовнішньому середовищі та сформує потенціал для подальшого розвитку.

19. Стратегічні підходи до організації комерційної діяльності, формування комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств мають базуватися на загальній стратегії їх розвитку, яка є взаємопов'язаним з цілями та можливостями підприємств, та планом дій на довгострокову перспективу. Комерційна стратегія є однією з основних функціональних стратегій підприємства, формування якої здійснюється з урахуванням принципів організації комерційної діяльності, стратегічного менеджменту та специфіки діяльності підприємства.

20. За результатами SWOT-аналізу виявлено, що комерційна діяльність сільськогосподарських підприємств Львівської області характеризується рядом суттєвих переваг, які впливають із наближеності до кордону та логістичних центрів. Оскільки, кліматичні умови області не надто сприяють високим врожаям зерна та олійних культур, господарствам слід диверсифікувати діяльність в бік виробництва локальних продуктів, які зачасту виробляють господарства населення. Задля доступу до інновацій комерційної діяльності сільськогосподарським підприємствам слід кооперуватись та розвивати співпрацю. Високий рівень інвестиційної привабливості знизився під час війни, проте завдяки міжнародним програмам підтримки та державним грантам аграрії оновлюють матеріально-технічну базу, використовують сучасні рішення в агротехнологіях та зооінженерії.

21. На вибір стратегічних альтернатив довготривалого розвитку комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств суттєво впливають їх розміри, оскільки розмір виробничих ресурсів формує бізнес-можливості підприємства, що зумовлює особливості комерційної стратегії.

22. Таким чином, стратегічне управління комерційною діяльністю сільськогосподарських підприємств дозволяє підвищити їхню ефективність, забезпечити стійкість до зовнішніх викликів та використати потенціал для зростання. Це особливо важливо для підприємств, які працюють у конкурентному середовищі та прагнуть досягти довгострокового успіху.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Антоненко О.М., Міщук І.П., Хамула О.О. Формування систем електронної торгівлі і логістика: теорія та практика організації. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2012. № 749. С. 349–356.
2. Апопій В.В., Шалева О.І., Лопашук О.І. Інфраструктура оптового ринку агропродовольчих ресурсів України: проблеми розвитку. *Регіональна економіка*. 2010. № 2. С. 191-198.
3. 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. Вип. 10(1). С. 23-26
4. Балабанова Л.В., Германчук А.М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: навч. пос. Київ: Професіонал. 2004. 288 с.
5. Банк даних. Держстат : сайт. Режим доступу: <https://stat.gov.ua>
6. Біляк Т. О. Система управління комерційними процесами торговельного підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №5/2. С.10-15
7. Варналій З.С. Основи підприємництва : навч. посібник. К.: Знання-Прес, 2002. 239 с.
8. Воронько-Невіднича Т. В. Особливості управління результативністю підприємства за сучасних умов. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3. С. 62-66.
9. Головне управління статистики у Львівській області: сайт. Режим доступу: http://database.ukrcensus.gov.ua/statbank_lviv
10. Гонський М.Д. Сутність і зміст комерційної діяльності торговельного підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.1. С. 177–182.
11. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
12. Губені Ю. Е. Підприємництво : навч. посіб. Львів : Укр. технології, 2012. 572 с.

13. Діяльність підприємств. Економічна діяльність. Державна служба статистики України. [online]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
14. Діяльність суб'єктів господарювання Львівської області: статистичний збірник. Головне управління статистики у Львівській області, 2024. 110 с.
15. Дяченко Т. О. Необхідність використання стратегічного управління в комерційній діяльності підприємств. *Економічні студії*. 2017. № 2. С. 41-45.
16. Живець А. М., Комліченко О. О., Наконечна В. І. Комерційна діяльність. Херсон: ОЛДІ–плюс., 2021. 308 с.
17. Зеленко О. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 3. С. 63-66.
18. Зіновчук В. В. Організаційні основи сільськогосподарського кооперативу. Друге видання, доп. і перероб. Київ : Логос, 2001. 380 с.
19. Каламбет С.В., Іванов С.І., Півняк Ю.В. Методолія наукових досліджень: навч. посіб. Дніпропетровськ: Вид-во Маковецький, 2015. 191 с.
20. Калініченко О., Совершенна П., Гаркавенко М. Сутність та особливості здійснення виробничо-комерційної діяльності аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021 (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-47>
21. Кваша С.М., Діброва А.Д., Жемойда О.В. Аграрна політика : навч. посіб. К. : Ліра-К, 2018. 388 с.
22. Комерційна діяльність : підруч. / за ред. проф. В. В. Апопія. К. : Знання. 2008. – 558 с
23. Комерційне підприємництво: сучасний стан. стратегії розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.big-library.com.ua/book/>
24. Криковцева Н.О. Казакова О.Б., Саркісян Л.Г., Авдеєнко Л.Л. та ін. Комерційна діяльність: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2007. 296 с.

25.Крисько Ж. Сутність та види комерційної діяльності підприємства. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2013. Вип. 18. С. 75-83. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Un_msm_2013_18_12.

26.Лабунець В. О., Ступчук С. М. Індикатори оцінки рівня ефективності комерційної діяльності підприємств. *Економічні студії*. 2018. № 1(19). С. 46–49. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/533416>

27.Лисак Г. Г. Управління комерційною діяльністю підприємства оптової торгівлі на основі ціннісних пріоритетів. *Бізнес Інформ*. 2015. № 5. С. 146-151. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_5_23.

28.Матковський П.Є. Організаційно-правові форми сільськогосподарських підприємств: переваги та недоліки в умовах модернізації економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 119-123.

29.Мацьків Г. В., Райтер Н. І. Тенденції розвитку електронної комерції. *Вісник ЛНУП: економіка АПК*. 2023. № 30. С. 163–169.

30.Надвиничний С. А. Зарубіжний досвід державної підтримки сільського господарства. *Агросвіт*. 2011. № 2. С. 6-12.

31.Причепя І., Лесько О., Горенко Р. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов. *Економіка та суспільство*. 2022. (35). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-39>

32.Райтер Н. І. Сільськогосподарські підприємства як суб'єкти господарської діяльності в системі агробізнесу. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 2 (51). С. 103–108

33.Розумей С.Б., Голь А.О. Сутність та етапи комерційної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск 14. С. 498–504. URL: <http://surl.li/fyska>

34.Росоха І. М. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Методологія та організація наукових досліджень». Харків: ХНАМГ. 2011. 76 с.

35.Саблук О. О. Суть і принципи комерційного підприємництва і комерційної діяльності. *Науковий вісник Миколаївського національного*

університету імені В. О. Сухомлинського. *Економічні науки* : збірник наукових праць. 2018. № 1 (10). С. 74–79.

36.Сарнацький О.П., Хромагіна Н.І. Тенденції аграрної політики розвинутих країн світу. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 5(10). С.52-58.

37.Семененко О. Г., Доскоч А.С. Комерційна діяльність підприємства: система аналізу та оцінки. *Економічний вісник університету* : зб. наук. праць учених та аспірантів. Переяслав (Київ. обл.) : Університет Григорія Сковороди в Переяславі. 2022. Вип. 55. С. 105–118.

38.Сільське, лісове та рибне господарство. Економічна діяльність. Державна служба статистики України. [online]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

39.Сінгаєвський І. О., Розумей С. Б., Гаврилова Т. В., Скригун Н. П. Комерційна діяльність. Київ: НУХТ. 2019. 101 с.

40.Сотник А. А. Експрес-діагностика ефективності комерційної діяльності торговельних підприємств. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 89-94. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2021_176_17.

41.Сотник. А., & Бірюченко. С. (2023). Бізнес-діагностика комерційної діяльності промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. (48). Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-88>

42.Стельмащук А.М., Половинко І.К. Аграрний сервіс: економіка, організація, ефективність. Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка. 2007. 182 с.

43.Стратегія розвитку Львівської області на період 2021-2027 років. Львівська обласна державна адміністрація [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://loda.gov.ua/documents/49999>

44.Томілін О., & Багаліка Т. Розвиток коопераційних процесів у сільському господарстві. *Економіка та суспільство*, 2003 (58). Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-75>

45.Филевич Л.Г., Попова Л.О., Прядко О.М., Мітяєва Т.Л., Прибилович Л.А. Комерційна діяльність: навчальний посібник з дисципліни «Комерційна діяльність». Харків: ХДУХТ. 2014. 225 с.: іл.

46.Чабаненко М.М. Сільськогосподарське підприємство як категорія аграрного права України. *Актуальні проблеми держави і права*. 2014. Вип. 73. С. 389-394.

47.Чміль Г. Л. Комплексна оцінка ефективності комерційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2018. Т. 29 (68). № 4. С. 117-122.

48.Яців І.Б., Липчук В.В., Райтер Н.І. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Львів : Ліга-прес, 2015. 238 с.