

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: Адміністративне управління розвитком
підприємницької діяльності птахофабрики**

Виконав:

Пилипенко Сергій Анатолійович
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Адміністративний менеджмент»

**Науковий
керівник:**

Славкова Олена Павлівна
доктор економічних наук, професор
кафедри публічного управління та адміністрування

Рецензент:

Мойсесенко Тетяна Олександрівна
керуюча лінією конопляного виробництва
ТМ «Ukono»

Суми - 2026

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Публічного управління та адміністрування

Рівень вищої освіти

другий (магістерський)

Спеціальність

073 «Менеджмент»

ОПП

«Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри Аліна БРИЧКО
« 26 _ листопада _ 2024 р. »

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Пилипенко Сергію Анатолійовичу

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Адміністративне управління розвитком підприємницької діяльності птахофабрики»

2. База практичного дослідження: ТОВ «ЕКО-КО»

3. Науковий керівник: Славкова Олена Павлівна, д. е. н., доцент

затверджена наказом по університету « _____ » _____ 202_ р. № _____

4. Строк подання здобувачем закінченого проекту (роботи) 20 лютого 2026 року

5. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність; монографії, фахові наукові статті та тези доповіді міжнародних науково-практичних конференцій з питань адміністративного управління розвитком підприємницької діяльності птахофабрики.

6. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- розкрити загальну характеристику управління підприємницькою діяльністю та розглянути його теоретичні основи;
- провести аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «ЕКО-КО»;
- проаналізувати компоненти та організацію підприємницької діяльності в сучасних умовах як складової адміністративного менеджменту;
- розробити напрями розвитку підприємницької діяльності для покращення діяльності аграрних підприємств;
- визначити напрями удосконалення збуту;
- обґрунтувати формування оптових ринків як складової системи збуту сільськогосподарської продукції

Завдання прийняв до виконання

Сергій ПИЛИПЕНКО

Підпис

Дата отримання завдання

26 листопада 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Листопад 2024</i>	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Грудень 2024</i>	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2025</i>	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2025</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2025</i>	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2025</i>	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Жовтень 2025</i>	виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Грудень 2025</i>	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Січень 2025</i>	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>Лютий 2026</i>	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>20 лютого 2026</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>26 лютого 2026</i>	

Здобувач

Сергій ПИЛИПЕНКО

Науковий керівник

Олена СЛАВКОВА

АНОТАЦІЯ

Пилипенко С.А. Адміністративне управління розвитком підприємницької діяльності птахофабрики

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми-2026 р. – Рукопис.

Підприємницьку систему підприємства можна назвати однією з важливіших підсистем його функціонування, що здійснює важливий вплив на результати діяльності. Обґрунтування підприємницької політики відбувається із застосуванням комплексного підходу, що враховує усі проблемні області локального та загальносистемного рівнів. Зменшення втрат, понесених підприємством через невідповідність збуту обсягам ринку, варто розглядати у особливості напрямку підвищення ефективності діяльності підприємства. Його орієнтація на задоволення попиту споживачів вимагає удосконалення процесів взаємодії із підприємствами, враховуючи ринкові тенденції.

Підприємницька діяльність промислового підприємства припускає пряму залежність від зовнішнього середовища. Не можна не враховувати економічну та політичну стійкість країни, стабільність законодавчої бази, соціальну сферу, а також учасників ринкових відносин. Крім цього, важливим критерієм ефективності діяльності підприємства вважається його внутрішнє середовище.

В кваліфікаційній роботі доведено, що обґрунтування підприємницької політики відбувається із застосуванням комплексного підходу, що враховує усі проблемні області локального та загальносистемного рівнів. Зменшення втрат, понесених підприємством через невідповідність збуту обсягам ринку, варто розглядати у особливості напрямку підвищення ефективності діяльності підприємства. Його орієнтація на задоволення попиту споживачів вимагає удосконалення процесів взаємодії із підприємствами, враховуючи ринкові тенденції.

Підприємницька діяльність промислового підприємства припускає пряму залежність від зовнішнього середовища. Не можна не враховувати економічну та політичну стійкість країни, стабільність законодавчої бази, соціальну сферу, а також учасників ринкових відносин. Крім цього, важливим критерієм ефективності діяльності підприємства вважається його внутрішнє середовище.

Нами було досліджено підприємство ТОВ «ЕКО-КО». Аналіз діяльності підприємства показав, що за період дослідження зафіксовано значний ріст виробничої собівартості, що вказує на збільшення витрат на виробництво та зміну виробничих процесів. Суттєве збільшення прямих матеріальних витрат, пов'язане зі зростанням цін на сировину та збільшенням обсягів виробництва.

У кваліфікаційній роботі розроблені шляхи вдосконалення управління виробництва сільськогосподарського підприємства. Визначені основні напрямки підвищення економічної ефективності в ТОВ «ЕКО-КО».

Запропоновано напрями удосконалення збуту в ТОВ «ЕКО-КО» як елементу розвитку підприємницької діяльності та формування оптових ринків як складової системи збуту сільськогосподарської продукції

Ключові слова: система управління, птахофабрика, ефективність, підприємницька діяльність.

SUMMARY

Pylypenko S.A. Administrative management of the development of entrepreneurial activity of a poultry farm

Master's thesis in the specialty 073 "Management", EP "Administrative Management" SNAU, Sumy 2026 - Manuscript.

The entrepreneurial system of an enterprise can be called one of the most important subsystems of its functioning, which has a significant impact on the results of its activities. The justification of entrepreneurial policy is carried out using a comprehensive approach that takes into account all problem areas of the local and systemic levels. Reducing losses incurred by the enterprise due to the discrepancy between sales and market volumes should be considered in particular in the direction of increasing the efficiency of the enterprise. Its orientation towards satisfying consumer demand requires improving the processes of interaction with enterprises, taking into account market trends.

The entrepreneurial activity of an industrial enterprise assumes direct dependence on the external environment. It is impossible not to take into account the economic and political stability of the country, the stability of the legislative framework, the social sphere, as well as participants in market relations. In addition, an important criterion for the effectiveness of the enterprise is its internal environment.

The qualification work proves that the justification of entrepreneurial policy is carried out using a comprehensive approach that takes into account all problem areas of the local and systemic levels. Reducing losses incurred by the enterprise due to the discrepancy between sales and market volumes should be considered in the direction of increasing the efficiency of the enterprise. Its orientation towards meeting consumer demand requires improving the processes of interaction with enterprises, taking into account market trends.

The entrepreneurial activity of an industrial enterprise assumes direct dependence on the external environment. It is impossible not to take into account the economic and political stability of the country, the stability of the legislative framework, the social sphere, as well as participants in market relations. In addition, an important criterion for the effectiveness of the enterprise's activities is its internal environment.

We investigated the enterprise LLC "EKO-KO". An analysis of the enterprise's activities showed that during the study period a significant increase in production costs was recorded, which indicates an increase in production costs and a change in production processes. A significant increase in direct material costs is associated with an increase in raw material prices and an increase in production volumes.

The qualification work develops ways to improve the production management of an agricultural enterprise. The main directions of increasing economic efficiency in LLC "EKO-KO" are determined.

Directions of improving sales in LLC "EKO-KO" are proposed as an element of the development of entrepreneurial activity and the formation of wholesale markets as a component of the agricultural product sales system.

Keywords: management system, poultry farm, efficiency, entrepreneurial activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКО-КО»..	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	19
2.2 Фінансово-економічний аналіз показників діяльності ТОВ «ЕКО-КО».....	28
2.3 Аналіз стану збутової діяльності підприємства.....	35
РОЗДІЛ 3 ВДСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПТАХОФАБРИКИ..	43
3.1 Шляхи вдосконалення адміністративного управління досліджуваного підприємства.....	43
3.2 Основні напрями удосконалення збуту в ТОВ «ЕКО-КО» як елементу розвитку підприємницької діяльності.....	50
3.3 Формування оптових ринків як складової системи збуту сільськогосподарської продукції.....	59
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми. Підприємницьку систему підприємства можна назвати однією з важливіших підсистем його функціонування, що здійснює важливий вплив на результати діяльності. Обґрунтування підприємницької політики відбувається із застосуванням комплексного підходу, що враховує усі проблемні області локального та загальносистемного рівнів. Зменшення втрат, понесених підприємством через невідповідність збуту обсягам ринку, варто розглядати у особливості напрямку підвищення ефективності діяльності підприємства. Його орієнтація на задоволення попиту споживачів вимагає удосконалення процесів взаємодії із підприємствами, враховуючи ринкові тенденції.

Відповідно до тенденцій розвитку підприємницької сфери та з урахуванням загальної цільової спрямованості збутової діяльності підприємства визначено такі актуальні принципи підприємницької політики: економічної ефективності, інтегрованості у загально корпоративну політику підприємства, підпорядкованості маркетинговим цілям, стратегічної спрямованості, системності та технологічності, гнучкості та адаптивності, інноваційності, партнерської взаємодії, інтеркультурності, етичної поведінки. Не можна не враховувати економічну та політичну стійкість країни, стабільність законодавчої бази, соціальну сферу, а також учасників ринкових відносин. Зважаючи на вищенаведене тема роботи є актуальною.

Метою дослідження є вивчення адміністративного управління підприємницькою діяльністю на птахофабриці та надання рекомендацій щодо його вдосконалення.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних задач:

- розкрити загальну характеристику управління підприємницькою діяльністю та розглянути його теоретичні основи;
- провести аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «ЕКО-КО»;
- проаналізувати компоненти та організацію підприємницької діяльності в сучасних умовах як складової адміністративного менеджменту;

- розробити напрями розвитку підприємницької діяльності для покращення діяльності аграрних підприємств;
- визначити напрями удосконалення збуту;
- обґрунтувати формування оптових ринків як складової системи збуту сільськогосподарської продукції

Об’єкт і предмет дослідження. Об’єктом дослідження виступає підприємницька діяльність аграрного підприємства ТОВ «ЕКО-КО». Предмет дослідження – вдосконалення системи управління підприємницькою діяльністю птахофабрики ТОВ «ЕКО-КО».

Елементи наукової новизни. Розробка пропозицій щодо сучасного управління підприємницькою діяльністю аграрних підприємств.

Практичне значення Впровадження рекомендацій даної роботи сприятиме оптимізації управління підприємницькою діяльністю, що дозволить підприємству досягти більшої продуктивності та ефективності використання ресурсів. Запропоновані напрями удосконалення збуту дозволять аграрному підприємству отримати розвиток підприємницької діяльності і стабілізувати ринкові умови та інші фактори.

Методи дослідження. При проведенні дослідження було використано систему загальнонаукових та спеціально-наукових методів. Зокрема, застосування методу аналізу та синтезу дозволило опрацювати наукові праці щодо теми дослідження, систематизувати наукові напрацювання; спостереження та узагальнення – для осмислення з’ясованих явищ; конкретизації – для висвітлення на основі опрацьованого матеріалу конкретних висновків та пропозицій.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження апробовані на науково-практичних конференціях.

1. Пилипенко С.А. Способи підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *International scientific-practical conference “Actual problems of economics, accounting, management and law”*: conference proceedings (Bratislava, Slovakia, August 22, 2023). Вратислава. 2023. С. 21-23.

2. Пилипенко С.А. Аналіз та сучасні перспективи розвитку галузі

птахівництва. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії і практики*. Дванадцята міжнародна науково-практична конференція (Одеса, 8 вересня 2023р.). Одеса. 2023. С.316-317.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано дві тези на міжнародній науковій конференції та науково-практичній конференції.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 31 найменувань. Робота викладена на 72 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 12 таблиць, 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Проблема ефективності підприємницької діяльності підприємства в сучасних умовах є дуже актуальною та потребує подальших досліджень, а саме – розроблення напрямів підвищення ефективності підприємництва вітчизняних підприємств в умовах обмежених фінансових ресурсів та мінімізації витрат на маркетингову діяльність, для чого необхідно чітко розуміти сутність підприємницьку діяльність та об’єктивно оцінювати її ефективність.

Підприємницьку систему підприємства можна назвати однією з важливіших підсистем його функціонування, що здійснює важливий вплив на результати діяльності. Обґрунтування підприємницької політики відбувається із застосуванням комплексного підходу, що враховує усі проблемні області локального та загальносистемного рівнів. Зменшення втрат, понесених підприємством через невідповідність збуту обсягам ринку, варто розглядати у особливості напрямку підвищення ефективності діяльності підприємства. Його орієнтація на задоволення попиту споживачів вимагає удосконалення процесів взаємодії із підприємствами, враховуючи ринкові тенденції.

Підприємницька діяльність промислового підприємства припускає пряму залежність від зовнішнього середовища. Не можна не враховувати економічну та політичну стійкість країни, стабільність законодавчої бази, соціальну сферу, а також учасників ринкових відносин. Крім цього, важливим критерієм ефективності діяльності підприємства вважається його внутрішнє середовище [27].

Відповідно до тенденцій розвитку підприємницької сфери та з урахуванням загальної цільової спрямованості збутової діяльності підприємства визначено такі актуальні принципи підприємницької політики: економічної ефективності, інтегрованості у загально корпоративну політику підприємства, підпорядкованості маркетинговим цілям, стратегічної спрямованості,

системності та технологічності, гнучкості та адаптивності, інноваційності, партнерської взаємодії, інтеркультурності, етичної поведінки. Не можна не враховувати економічну та політичну стійкість країни, стабільність законодавчої бази, соціальну сферу, а також учасників ринкових відносин. [28].

Тому нами досліджено особливості підприємницької діяльності промислових підприємств, які формують проблеми управління збутовою діяльністю як зовнішнього, так і внутрішнього характеру (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Проблеми управління підприємницькою діяльністю підприємства

Проблеми управління підприємницькою діяльністю промислового підприємства	
Проблеми внутрішнього характеру	Проблеми зовнішнього характеру
Низька ефективність організації системи збуту	Зміни в законодавстві України стосовно податкової політики держави, напрямків зовнішньо економічного співробітництва тощо
Недостатнє інформаційне забезпечення в організаційній структурі підприємства (відділи маркетингу, зовнішньоекономічної діяльності, юридичній, збуту)	Розрив сформованих господарських зв'язків внаслідок політичної нестабільності
Недосконала політика управління товарним знаком підприємства	Нестабільний курс національної валюти, що призводить до збільшення валютних ризиків
Низький ступінь маркетингової організації збуту	Активна діяльність конкурентів на ринку
Відсутність стратегічного підходу до збутової діяльності підприємства	Територіальне розміщення бізнес-партнерів
Недостатнє знання поточного й перспективного стану ринку	Галузеві особливості
Непідготовленість підприємства до змін попиту	Вимоги дотримання екологічних норм
Технологічний рівень виробництва	Розмір відсотка кредитних ставок
	Характер попиту на продукцію
	Інфляційні тенденції

Джерело [14]

Планування з підприємницької діяльності є одним з найважливіших пріоритетів в галузі стратегічного планування розвитку підприємства, оскільки результати ефективної організації підприємницької діяльності чинять прямий вплив на результати господарської діяльності підприємства в цілому.

Вироблення найбільш вигідних умов для торгових партнерів при дотриманні заданого рівня рентабельності продажів компанії – основна мета комерційної політики. Вона допомагає менеджерам вибирати і налагоджувати роботу з найбільш перспективними для компанії клієнтськими сегментами і відстежувати виконання правил учасниками збутової мережі.

Багато маркетологів світу, зокрема японські, підкреслюють першість організації підприємницької діяльності у загальній системі маркетингу, вважаючи систему товароруху серцевиною усіх маркетингових зусиль з підвищення конкурентної позиції товару та підприємства на ринку [28].

Огляд теоретико-прикладних напрацювань з питань підприємницької діяльності дозволив систематизувати широкий спектр рішень, що приймаються у сфері підприємницької політики, і виділити такі основні напрями її реалізації [9]:

- розробка та впровадження стратегії розподілу-передбачає вибір типу каналу розподілу (маркетингової збутової системи), визначення ступеня інтенсивності розподілу та структури каналу розподілу, а отже, прийняття політичних рішень в області співпраці з посередниками та управління взаємовідносинами в каналі;
- вибір стратегії просування продукції через канал розподілу - окреслює тип комунікаційної політики у збутовому каналі (PUSH- і PULL-стратегії) зосередження зусиль щодо заохочення та стимулювання або на кінцевих споживачах, або на збутових посередниках;
- забезпечення процесів маркетинг-логістики-охоплює реалізацію політики щодо оброблення замовлень, складування та формування товарних запасів, транспортування продукції тощо;
- мотивація збутового персоналу - визначає впровадження принципів управління збутовим персоналом та є основою формування культури продажів, системи розвитку персоналу та матеріальних і нематеріальних заохочень, сфери корпоративних комунікацій, підходів до оцінки результатів праці.

Нами встановлено, що підприємницька діяльність промислових підприємств займає провідне місце в системі управління, зокрема має мету, підпорядковану управлінню стратегічним розвитком підприємства, спрямовану на формування системи забезпечення, врахування галузевих особливостей, проблем внутрішнього та зовнішнього характеру. Використання науково обґрунтованих підходів до управління підприємницької діяльністю промислових підприємств дасть змогу керівникам приймати ефективні рішення.

В сучасних умовах ринкової економіки в Україні ефективно регулювання процесу збуту продукції потребує врахування внутрішніх і зовнішніх чинників. Аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ помагає отримати важливі результати для стратегічного планування збутової діяльності, розробити заходи попередження збутових ризиків.

Різноманітність сучасних підходів при дослідженні факторів впливу на збут продукції, які наведені у літературних джерелах зумовлює необхідність побудови чіткої їх класифікації щодо сучасних умов.

Слід звернути увагу на те, що усі чинники розділяються за двома ознаками: ступенем керованості (керовані та некеровані) і ступенем впливу на покупця (релевантні і нерелевантні). В інших літературних джерелах виділяють такі фактори: політико-правові, економічні, технічні, екологічні, демографічні та соціально-культурні. В своїх наукових працях Н.В. Іваночко пропонує всі фактори поділити: за характером впливу на: економіко-фінансові; соціально-психологічні; організаційно-правові; за сферою впливу (способом досягнення) на: зовнішні і внутрішні; за тривалістю (рівнем стабільності) впливу на: постійні і тимчасові [13].

Використання даної класифікації дозволяє ґрунтовніше підібрати систему факторів впливу на збут продукції відповідно до умов конкретного суб'єкта національного господарства, що є підставою для його успішного функціонування. Розглянемо деякі з наведених факторів.

1. Цінова політика. В умовах ринкової економіки вибір ціни на продукцію є важливішим фактором її конкурентоспроможності та фінансової стабільності виробника. В економіці України відзначається спад макроекономічних показників через несприятливу цінову кон'юнктуру.

Рівень ціни, що встановлюється, обумовлений такими критеріями: величиною попиту на продукцію; рівнем витрат виробництва продукції; оцінкою перспектив конкурентів; ринковою стратегією виробника; позиціонуванням товару на ринку; виробничим потенціалом певної ланки національного господарства; темпами інфляції (як країни – виробника, так і країни – імпортера продукції); фазами життєвого циклу продукції.

На більшості вітчизняних промислових підприємствах ціна формувалася за традиційною схемою: шляхом підсумку всіх витрат на виробництво та реалізацію товару і норми прибутку, в той час як закордоном більш поширеною є політика “поточної ціни”, суть якої полягає в тому, що виробник проводить порівняльний аналіз аналогічної продукції інших підприємств з метою визначення лідера. Подальше визначення ціни на продукцію формується з урахуванням цін лідера.

Диференціація ціни передбачає можливість реалізовувати окремий товар або за середньою вартістю, або за заниженою, або за ціною, яка перевищує середню. Використання гнучкого підходу до встановлення ціни дозволяє залучити додаткову кількість покупців. Другий вид диференціації – знижки за обсяг, період оплати, надбавки за терміновість поставки. Розрахунок раціональної ціни на товар потребує врахування багатьох факторів, вартість повинна бути диференційованою.

2. Якість продукції підприємства. Конкурентоспроможність продукції залежить від якості. Досвід та узагальнення літературних джерел свідчать, що аналіз конкурентоспроможності товару має проводитися безперервно та систематично в тісному зв'язку із етапами його життєвого циклу, щоб своєчасно помічати момент початку зниження показника конкурентоспроможності та вживати відповідних попереджувальних заходів.

Наприклад, зняти продукцію з виробництва, модернізувати її, перевести на інший сектор ринку. Слід зазначити, що певна продукція є переважно продукцією сезонного користування і потребує додаткової реклами.

3. Політика оплати праці, гнучкість при виборі форм оплати. Прийняття рішень про доцільність можливого варіанта оплати має співвідноситися зі стратегічними завданнями виробника, які спрямовані на покращення його виробничо-збутової діяльності. Виробник самостійно визначає умови оплати: від 100% передоплати і відвантаження не пізніше, наприклад, двох місяців; до передачі продукції на реалізацію і оплати по факту її завершення. Повна передоплата не дозволяє ефективно задіяти певні канали збуту, знижує обсяг реалізації, однак одночасно зменшує дебіторську заборгованість. Бартерні відносини, на думку фахівців, не є оптимальними і не сприяють підвищенню ефективності збутової політики. Однак така форма розрахунку використовується як засіб збереження випуску на неефективних виробництвах. На реальний фінансово-економічний стан суб'єктів господарювання позитивно впливає тільки платоспроможний попит на виготовлену продукцію, а бартер, векселя, взаємозаліки лише погіршують його.

4. Використання логістичних механізмів. Діапазон варіантів при виборі умов і порядку поставок дуже великий, починаючи від само вивезення продукції і закінчуючи добре організованими поставками з використанням оптимальних транспортних схем: вибір найбільш дешевих способів доставки, мінімізація порожніх поїздок, використання відповідної транспортної тари, дотримання строків поставок. Досить часто доставка товару є додатковою послугою, яка підвищує привабливість постачальника і збільшує обсяги реалізації його продукції.

5. Використання реклами та інших заходів по стимулюванню збуту. Реалізація комунікаційної політики потребує грошових та людських ресурсів. Мова йде про створення нематеріальних активів, а не про просте інформування покупців або про інформаційну підтримку продажів. Товар, відомий на ринку, має більше шансів потрапити до кінцевого споживача. Рекламні функції

виконують відділи маркетингу. Рекламні витрати носять непостійний, одноразовий характер, розрахувати їх розмір, а тим більш ефективність, не є можливим. Найбільш поширеними є реклама, виставкова діяльність, особисті контакти зі споживачами і публікація статей про продукцію у не рекламній пресі.

6. Роль іміджу підприємства. Компанія виробник має створювати відому торгову марку (бренд); формувати позитивний імідж компанії в очах партнерів, покупців, різних організацій; здійснювати заходи, спрямовані на додаткове залучення споживачів до свого товару.

7. Конкурентна позиція. Недооцінювання присутності на ринку аналогічної продукції інших підприємств призводить до зменшення обсягів продажу, а в окремих випадках і до втрати ринків збуту продукції, тому в умовах відсутності монополії на продукцію, а також активній збутовій діяльності конкурентів набуває особливого значення конкурентоспроможність продукції. Особливо небезпечною для українського виробника є ситуація коли вітчизняна продукція витісняється імпортними товарами.

8. Інвестиційна політика. Державна інвестиційна політика, яка спрямована на випуск конкурентоспроможної продукції і розширення ринків збуту, має ґрунтуватися на позачерговому інвестуванні перспективних технологій і виробів, цільових програм по їх розробці та впровадженню.

З метою залучення іноземних інвестицій та збільшення обсягів продаж вітчизняної продукції доцільно прискорити використання різних форм привабливості капіталу, включаючи такі, як створення соціальних економічних зон різних типів, особливо для підприємств експортно орієнтованих галузей.

9. Податкова політика. Податки виконують функцію регулювання взаємовідносин держави з підприємствами і громадянами в залежності від мети оподаткування, а також є основним джерелом формування і поповнення доходної частини бюджету. Оподаткування підприємств, які створюють і випускають нову продукцію покращеної якості або розробляють нову технологію управління, має базуватися на пільгових умовах по відношенню до

коштів спрямованих на реінвестування розробки і виробництва даних інновацій. У табл. 2.1 розглянуто вплив найважливіших зовнішніх і внутрішніх чинників, які разом визначають стратегію збуту виробника.

Таблиця 2.1– Основні фактори впливу на збут підприємства

Фактор впливу	Характер впливу
Зовнішні фактори	
Зальноекономічний стан держави	Якщо загальнооекономічний стан держави стабільний, то відбувається стимулювання науково-технічного прогресу у суспільстві. Якщо економічна ситуація нестабільна, то стає неможливим вкладання коштів у інновації
Швидкі темпи науково-технічного прогресу	Призводить до швидкого морального старіння значної кількості видів продукції, що обумовлює зростання попиту на продукцію
Рівень доходів споживачів	Якщо використання технічних інновацій підвищує ефективність роботи її споживача, тим самим збільшуючи його доходи, то це стимулює зростання попиту на неї обсягів збуту
Внутрішні фактори	
Відповідність галузевим стандартам (стосується продукції технічного призначення)	Якщо продукція не відповідає галузевим стандартам або ускладнюється її після продаж, обслуговування і використання, то попит скорочується
Виробничо-технічна база	Висока технічна оснащеність підприємства забезпечує швидкий перехід до нового рівня виробництва, що дозволяє прискорити виробництво принципово нової продукції
Якість продукції	Залежно від свого функціонального призначення забезпечує впевненість споживача у своїй надійності, корисності, привабливості, підвищенні ефективності роботи при використанні
Ціна нового товару	Ціна може бути як стимулом для просування товару на ринок, так і бар'єром для проникнення на нього нових суб'єктів
Потенційні покупці	Для забезпечення запланованого рівня обсягів реалізації продукції потрібно завоювати коло потенційних клієнтів, у яких є хороша репутація та імідж на ринку функціонування підприємства
Транснаціональний рівень підприємства	Чим вище транснаціональний рівень підприємства, тим ширша зовнішня інтеграція галузі. На значну кількість закордонних ринків потрапляє нова продукція, підвищується швидкість її розповсюдження і зростає обсяг реалізації
Комунікаційні чинники	Просуваючи свої розробки в загальноприйнятих формах ще до появи товару на ринку, дозволяють ознайомити покупця з нею, сформувати його попит, що призведе до зростання обсягів реалізації в майбутньому
Кваліфіковані кадри	Оптимальне використання людських ресурсів разом з тісним взаємозв'язком з виробничою, інноваційною маркетинговою діяльністю приведе до позитивних результатів у реалізації стратегії збуту продукції

Джерело [14]

Необхідне зниження або звільнення від оподаткування тієї частини прибутку, яка спрямовується підприємством на інноваційний розвиток. Такі заходи держави сприятимуть збільшенню обсягів реалізації промислової продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Регулювання експортно-імпортних операцій. Регулювання експорту має передбачати вплив держави, оподаткування на експортну продукцію (податок на додану вартість, акцизні збори), її державне кредитування і страхування. Регулювання імпорту необхідно здійснювати шляхом введення обмежувальних умов, протекційних цін на продукцію, що ввозиться до України (митна політика держави). Заходами держави, спрямованими на нормативно-правове забезпечення експортно-імпоротної діяльності, є: розроблення проекту закону про внесення змін до активів законодавства щодо стимулювання експорто спроможності; проведення ефективної митно-тарифної політики, яка забезпечує оптимізацію структури експортно-імпортних операцій [13].

Негативні тенденції зростання імпорту товарів в Україні не сприяють ефективній збутовій політиці вітчизняних підприємств. В сучасних умовах необхідне підвищення ефективності зовнішньоекономічних зв'язків на державному рівні за рахунок удосконалення законодавчої бази регулювання зовнішньоекономічної діяльності; формування сприятливого правового клімату для українського експорту; покращення системи тарифного регулювання імпорту і системи податкових платежів.

Виконання всіх етапів дозволяє реалізувати науково-технічний потенціал будь-якого підприємства з урахування особливостей його функціонування в умовах ринку. Для успішної реалізації збутової стратегії особливо важливим є взаємозв'язок між розробкою, виробництвом та збутом. Підприємницька діяльність повинна бути інноваційною своєю природою, забезпечувати швидку адаптацію товару до мінливих потреб ринку, виявляти ці потреби та направляти виробничу та інноваційну діяльність на їх задоволення [22] .

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКО-КО»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «ЕКО-КО» є філією одного з найбільших в Україні та Європі підприємства, оснащене сучасним обладнанням з використанням новітніх технологій. До складу підприємства входять Філія «Переробний комплекс» та Філія «Птахокомплекс».

Птахофабрика була заснована у 2011 р. В 2012 р. було введено в експлуатацію виробничий комплекс і в 2014 р. підприємство вийшло на 100% виробничої потужності на двох існуючих технологічних лініях. У 2018 р. потужність підприємства було збільшено завдяки введенню в експлуатацію третьої технологічної лінії виробництва.

У 2012 р. при експлуатації першої технологічної лінії виробництва, проектна потужність якої складала 11,5 тис. голів/год, за рік було виготовлено близько 20 тис. т. продукції. У 2013 р. виробництво зросло до 60 тис. т. продукції на рік. Станом на початок 2019 р. підприємство виробляє близько 31,2 тис. т. готової продукції щомісячно, або 374,4 тис.т на рік.

Продукція птахофабрик країни успішно реалізується на ринках не лише України, а й більш ніж 70 країн, серед яких 36 країн Європи. Випуск продукції

Здійснюється під торговими марками «Наша Ряба», «Qualiko», «UkrainianChicken», «AlHassanat», «Вінницькі курчата», «Sultanah», «Assilah», «Ко-Ко». 7 листопада 2014 р. Філія «Переробний комплекс» отримала дозвіл на експорт курятини в ЄС.

На підприємстві сертифікована система менеджменту якості на відповідність вимогам стандарту ДСТУ ISO9001-2011 (ISO9001:2008) стосовно діяльності по вирощуванню птиці і переробки м'яса і система безпеки харчової продукції на відповідність вимогам стандарту ДСТУ ISO22000-2007.

Асортимент птахофабрики налічує понад 250 найменувань: охолоджене і заморожене м'ясо курчат-бройлерів, ковбасно-делікатесна продукція і напівфабрикати. Крім того, фабрика реалізує куряче яйце.

ТОВ «ЕКО-КО» бере початок свого розвитку з 1971 року як Житомирська міжколгоспна птахофабрика правомочність якої затверджено Постановою № 7 обласної Ради колгоспів від 01.03.1971 року та Постановою № 3 обласної Ради депутатів трудящих від 02.03.1971 року. В цьому році було розпочато будівництво першого пташника на 90 тис. голів птиці. У 1972 р. в селі Петриків відкрився відділок в якому утримувалось перше батьківське стадо.

У січні 1985 року «Житомирська обласна міжколгоспна птахофабрика» була реорганізована у Державне сільськогосподарське підприємство «Птахофабрика Коко».

У подальшому у відповідності з наказом № 562 Регіонального відділення Фонду державного майна України по Житомирській області від 13 серпня 1999 року Державне сільськогосподарське підприємство на основі процесів реструктуризації реорганізовано та перейменовано у ТОВ «ЕКО-КО» відповідно до «Порядку перетворення в процесі приватизації приватних, державних підприємств і підприємств із змішаною формою власності у відкриті акціонерні товариства», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 11 вересня 1996 року №1099ї.

ТОВ «ЕКО-КО» є юридичною особою і свою діяльність організовує на підставі статуту та чинного законодавства. Має відокремлене майно, має самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки в кредитних установах на території України, має круглу печатку, що містить його повне фірмове найменування українською мовою, має штампи, бланки зі своїм найменуванням.

Загальна площа ТОВ «ЕКО-КО» становить 100 гектарів землі, з яких на виробничі приміщення припадає 25га. Загалом ТОВ «ЕКО-КО» складається із 5 виробничих підрозділів. Центральний офіс досліджуваного підприємства знаходиться у селі Великі Гаї, де також розташовані три промислових цехи для курей-несучок на 495 тис. курко-місць.

Підрозділ по вирощуванні молодняка птиці на 395 тис. птахо місць та інкубатор розташовані в селі Попільня.

ТОВ «ЕКО-КО» – одне з перспективних підприємств з виробництва курячих яєць на ринку Житомирської області. Підприємство є виробником курячих яєць і є єдиним власником свідоцтва на товарний знак “Ко-Ко”.

На птахофабриці практично всі технологічні процеси здійснюються на новому сучасному автоматизованому обладнанні, нарівні світових стандартів.

ТОВ «ЕКО-КО» здійснює свою діяльність в галузі виробництва продукції тваринництва, з метою отримання прибутку та задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів та членів трудового колективу.

Достатній рівень технологічного забезпечення разом із досвідом управлінського персоналу складає потенційну основу діяльності підприємства.

Предметом діяльності ТОВ «ЕКО-КО» є:

- розведення свійської птиці;
- виробництво і реалізація птиці, яйця, м'яса, а також яйце продуктів;
- виробництво м'яса;
- вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- надання різноманітних платних послуг фізичним та юридичним особам на договірній основі;
- інші види робіт та послуг, що не заборонені чинним законодавством України.

Птахофабрика здійснює свою діяльність за рахунок інтенсивного розвитку виробництва, тобто, перш за все, робить акцент на якість.

Найважливішим елементом при розгляді діяльності підприємства є структура управління. Управлінська структура організації являє собою упорядковану сукупність самостійних органів управління, що знаходяться в певному взаємозв'язку і супідрядності, і об'єднані комунікаційними каналами. Організаційна структура управління – це сукупність служб окремих працівників управління, певний порядок їх співпідпорядкованості і

взаємозв'язку.

Структура управління в ТОВ «ЕКО-КО» є лінійно-функціональною. Все керівництво підприємством бере на себе лінійний керівник, тобто генеральний директор. При формуванні конкретних питань і підготовці відповідних рішень, стратегії розвитку, планів йому допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних підрозділів, а саме комерційний директор, фінансовий директор, технологічний директор, менеджер з логістики, інженер з охорони праці, юрисконсульт, керівник з кадрових питань, головний інженер, головний бухгалтер, головний лікар ветеринарної медицини. Свої плани вони втілюють на практиці або через директора, або (у межах наданих їм повноважень) безпосередньо через відповідних керівників служб виконавців. Представлена організаційна структура є досить зручною і легкою в управлінні.

Управлінські рішення швидко передаються від лінійного керівника до окремих спеціалістів. Разом з тим, можна констатувати, що така структура не є спеціалізованою, так як не передбачає наявності спеціалістів з конкретних функцій, тобто один лінійний керівник виконує декілька функцій управління. Усі виробничі структури на ТОВ «ЕКО-КО» утворюють єдину цілісну систему, злагодженість і ефективність роботи яких залежить від своєчасного, точного і належного виконання поставлених завдань кожною ланкою.

В даний час птахофабрика має наступні виробничі приміщення:

- цех по вирощуванню молодняка;
- цех по репродукції птиці; - цехи утримання дорослого поголів'я.

Можна констатувати також і те, що на досліджуваному підприємстві існує замкнутий цикл виробництва, так як поряд із вище перерахованими цехами тут є цех комбікормового виробництва, а також промислова переробка продукції. Функціонування усіх цих структурних підрозділів, їх належна робота забезпечується ремонтно-механічною службою, транспортним автопарком, а також іншими підрозділами. В структурі ТОВ «ЕКО-КО» слід виокремити шість основних підрозділів.

При формуванні конкретних питань і підготовці відповідних рішень,

стратегії розвитку, планів йому допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних підрозділів, а саме комерційний директор, фінансовий директор, технологічний директор, менеджер з логістики, інженер з охорони праці, юрисконсульт, керівник з кадрових питань, головний інженер, головний бухгалтер, головний лікар ветеринарної медицини. Свої плани вони втілюють на практиці або через директора, або (у межах наданих їм повноважень) безпосередньо через відповідних керівників служб виконавців. Представлена організаційна структура є досить зручною і легкою в управлінні.

Таблиця 2.1 – Виробничі потужності цехів ТОВ «ЕКО-КО»

Назва цеху	Кількість пташників	Потужність пташника, курко-місць	Загальна потужність, курко-місць
Цех № 1	4	19200	76800
	4	19680	78720
	3	0	0
Всього:	11	38880	155520
Цех № 2	8	11860	94880
	2	19200	38400
	2	0	0
Всього:	12	31060	13328
Цех № 3	1	0	0
Всього:	1	0	0
Цех репродукції	6	15250	75000
Всього:	6	15250	75000
Разом:	29	85190	363800
Молодняк			
Цех репродукції	2	22000	44000
Всього:	2	22000	44000
Цех вирощування молодняка	7	20000-32000	19500
	2	0	0
Всього:	9	32000	195000
Разом:	11	54000	239000
Разом:	44	139190	602800

Джерело: сформовано автором

На підставі таблиці 2.2 видно, що загальна потужність курко-місць в ТОВ «ЕКО-КО» становить понад 600 тис. курей. Це говорить про значні можливості підприємства щодо забезпечення населення продукцією птахівництва.

Управлінські рішення швидко передаються від лінійного керівника до окремих спеціалістів. Разом з тим, можна констатувати, що така структура не є спеціалізованою, так як не передбачає наявності спеціалістів з конкретних функцій, тобто один лінійний керівник виконує декілька функцій управління. Виробничі потужності цехів представлено в таблиці 2.1.

На даний час на завершальній стадії знаходиться реконструкція цеху з вирощування курей-несучок, значна частка виробничих потужностей якого буде направлена на виробництво бройлерного м'яса. В перспективі також є запуск в селі Дружба Житомирської області заводу з виробництва комбікормів і повна реконструкція цеху №3 в якому планується утримувати курей-несучок.

ТОВ «ЕКО-КО» добре відоме споживачам продуктів з м'яса птиці, як надійний і добросовісний виробник.

Важливим фактором, від якого дуже залежить успіх підприємства в галузі птахівництва є правильний вибір асортименту птиці. За весь період свого функціонування фахівці підприємства стикалися з різними кросами птиці, стараючись вибрати саме той який найбільше б підходив до наших умов.

В 90-х роках відбувся перехід з молдавського кросу "Легорн" лінії 444 до більш прогресивного "Білорусь-9". Однак в подальшому підприємство обрало більш продуктивні породи кросів і зупинилося на Хайсекс білий, Хайсекс Коричневий, «Hy-Line W-98», «Hy-Line-Brown» (США), «Isa-Brown»(Франція), «Shaver-579» (Німеччина).

На даний час підприємство не достатньо використовує усі свої наявні потужності. Це пов'язано, перш за все, із тою кризовою ситуацією, що спостерігається сьогодні загалом в державі, а також підвищенням цін на енергоресурси. Однак, на перспективу є всі можливості для нарощування обсягів виробництва продукції.

Необхідно також відзначити, що заключні результати господарської

діяльності будь-якого підприємства, також і ТОВ «ЕКО-КО» в значній мірі залежать від наявності основних виробничих і невиробничих фондів. У процесі свого обігу частина з них переносить свою вартість на заново створений продукт, а інша – забезпечує нормальне функціонування виробничого процесу. Забезпеченість сільськогосподарського підприємства основними засобами виробництва і ефективність їх використання є важливими факторами, від яких залежать результати господарської діяльності, зокрема, якість, повнота та своєчасність виконання сільськогосподарських робіт, а, отже, і обсяг виробництва продукції, її собівартість, фінансовий стан підприємства [4].

Відомо, що структура основних фондів – це відсоткове співвідношення різних груп фондів у загальній їх вартості. Згідно таблиці 2.3, в структурі основних фондів ТОВ «ЕКО-КО» питома вага будівель, споруд та передавальних пристроїв становить 63,0%, машин та устаткування – 31,7%, транспортних засобів – 3,6%, інших фондів – 1,7%. Найбільшу ж питому вагу займають будинки та споруди. Варто відзначити, що вартість основних фондів з кожним роком збільшується і в 2024 році склала 26949 тис. грн. або на 31,2% більше у порівнянні з 2022р. Основні та оборотні фонди на досліджуваному підприємстві наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка наявності і структури основних засобів в ТОВ «ЕКО-КО»

Групи основних засобів	Роки						2024 р. в % до 2022 р.
	2022		2023		2024		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
1.Виробничого призначення	20539	100,0	21991	100,0	26949	100,0	131,2
В тому числі будинки,споруди	11998	58,4	15206	69,1	17011	63,0	141,8
Машини та обладнання	7932	38,6	5813	26,5	8535	31,7	107,6
Транспортні засоби	433	2,1	863	3,9	957	3,6	221,0
Інші	176	0,9	109	0,5	446	1,7	253,4
2.Не виробничого призначення:	-	-	-	-	-	-	-
Разом	20539	100,0	21991	100,0	26949	100,0	-

Джерело: Розраховано автором за даними річної звітності ТОВ «ЕКО-КО» за 2022-2024 рр.

На даний час в господарстві спостерігалася тенденція до розширення виробничої діяльності підприємства, нарощуванню потужностей. Були придбані і додаткові транспортні засоби, що пов'язано з розширенням допоміжних і підсобних виробництв.

За останні 5 років ТОВ «ЕКО-КО» придбало два сідельних тягачі – RENAULT та DAF XF – для перевезення кормів та курячого посліду, два автомобілі-кормовози з пневмовигрузкою комбікорму, два автомобілі RENAULT MIDLUM для перевезення яєць курячих, автобус ЛАЗ-689Р – для перевезення працівників товариства, два напівпричіпи ізотермічних [37].

Від комплектації підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність

використання устаткування, машин, механізмів і, як наслідок, обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших реалізації економічних показників. Розглянемо забезпеченість робочою силою ТОВ «ЕКО-КО» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка комплектації працівниками та фонду оплати праці в ТОВ «ЕКО-КО» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Середньооблікова чисельність усіх працівників, осіб	148	154	167	112,8
Фонд оплати праці, тис.грн.	19190	25687	30712	160,0
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	148	145	164	110,8
Фонд робочого часу, за який нарахована заробітна плата штатним працівникам, людино-годин	288994,0	284599,0	292987,2	101,4
З нього відпрацьовано	265432,0	278524,0	277960,0	104,7
% відпрацьованого робочого часу	91,8	97,9	98,2	

Джерело: Розраховано автором за даними річної звітності ТОВ «ЕКО-КО» за 2022-2024 рр.

З таблиці 2.3 видно, що в 2024 році помітно збільшилася загальна кількість працівників. Разом з тим, фонд оплати праці працівників зріс більше

ніж в півтора рази. Загалом по інших показниках також помітне зростання. Підвищення рівня кваліфікації різноробочих працівників ТОВ «ЕКО-КО» забезпечується через курси підвищення кваліфікації. Кадрова програма емітента спрямована на підвищення рівня кваліфікації працівників, та забезпечення її відповідності операційним потребам.

Таким чином, можна зробити висновок, що дотримання певних пропорцій між різними елементами виробничого потенціалу – є однією з головних умов ефективної роботи будь-якого підприємства. На прикладі ТОВ «ЕКО-КО» видно, що з підвищенням рівня забезпечення підприємства основними засобами збільшується ефективність використання не лише матеріальних ресурсів, але також і трудових.

2.2 Фінансово-економічний аналіз показників діяльності ТОВ «ЕКО-КО»

Важливими економічними результатами фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕКО-КО» є обсяг виготовленої і реалізованої продукції, валовий дохід, прибуток, вартість цілісного майнового комплексу підприємства. Основні економічні показники роботи підприємства залежать від його конкурентоспроможності, а також попиту на його продукцію серед споживачів.

Діяльність підприємств України спрямовано на отримання фінансового результату. Тому найважливім є своєчасне і якісне проведення фінансовими службами підприємств оцінки ефективності використання наявних фінансових ресурсів. Оцінка фінансових результатів – це інструмент, який використовується для оцінки ступеня, в якому підприємства можуть досягти очікуваної мети за різних аспектів. А також збільшити прибуток за найменших ризиків при прийнятті фінансових рішень. Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються приростом чистих активів, основним джерелом якого є прибуток від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, а

також отриманий в результаті надзвичайних подій. Прибуток зростає або зменшується залежно від ефективності підприємства. Конкуренція спонукає підприємців до вдосконалення виробництва та комерційної діяльності. Оцінка доходів, витрат і фінансових результатів є одним із найважливіших напрямів оцінювання ефективності господарської діяльності підприємств. З розвитком економіки і фінансового аналізу повинна удосконалюватися і розвиватися його методична основа. Методи фінансового аналізу, загалом, володіючи досить універсальною структурою, має масу нюансів і тонкощів, які неможливо врахувати, створюючи які-небудь загальні документи. Однак, якщо центральні державні відомства пропонують суспільству систему критеріїв і нормативів, то вони повинні бути ретельно вивірені, обґрунтовані і несутеречливі [3].

Економічні результати фінансово-господарської діяльності підприємства в значній мірі характеризують наявність в нього значного потенціалу, а саме кадрового, технічного, фінансового і виробничого.

Здатність підприємства успішно функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів в швидко змінюваному внутрішньому та зовнішньому середовищі, постійно підтримувати свою платоспроможність та інвестиційну привабливість в межах допустимого рівня ризику свідчить про його стійкий фінансовий стан, і навпаки.

Фінансовий стан будь-якого підприємства характеризується низкою показників, які відображають стан капіталу в процесі його кругообігу й здатність суб'єкта господарювання фінансувати свою діяльність на певний момент часу [4].

Саме тому вважаємо за необхідне почати аналіз фінансового стану ТОВ «ЕКО-КО» з вивчення формування та розміщення капіталу підприємства, оцінки якості управління його активами і пасивами (таблиця 2.4).

Аналізуючи структуру активів досліджуваного підприємства, видно, що вартість майна, яке знаходиться в розпорядженні підприємства, зросла на 83% відносно 2022 року. Це наглядно засвідчує про розширення масштабів

діяльності підприємства. ТОВ «ЕКО-КО» прагне до того, щоб виробничий

процес вчасно і в повному обсязі забезпечувався всіма необхідними для цього ресурсами, а також, щоб ці ресурси не залежувалися на складах.

ТОВ «ЕКО-КО» в основному спеціалізується на виробництві товарного яйця та торгівлею продукцією птахівництва. Для того щоб утримувати велике поголів'я птиці необхідні значні матеріальні і фінансові ресурси. Так, як основним показником, який визначає ефективність господарської діяльності підприємства виступає співставлення отриманого прибутку та понесених затрат на виробництво продукції. Процес вирощування, відгодівлі та утримання поголів'я птиці є досить складним, так як він потребує не лише висококваліфікованих спеціалістів в даній сфері, а й також наявності хорошої кормової бази, забезпечення належних умов утримання птиці та ін. Динаміку і структуру активів надано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка і структура активів в ТОВ «ЕКО-КО» за 2022-2024 рр., тис.грн.

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1. Необоротні активи	20637	58,9	22865	15,7	28658	21,2
Нематеріальні активи	19	0,05	15	0,01	10	0,0
Основні засоби	20539	58,6	21991	15,1	26949	19,9
Інші необоротні активи	79	0,2	859	0,59	1699	1,3
2. Оборотні активи	14371	41,1	122311	84,3	106434	78,8
Виробничі запаси	2327	6,7	4472	3,1	3844	2,8
Поточні біологічні активи	7641	21,9	13096	9,0	17780	13,2
Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги	1468	4,2	2051	1,4	3513	2,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками	494	1,4	17259	11,9	2821	2,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	3	0,0	20120	13,9	27475	20,3
Гроші та їх еквіваленти	1011	2,9	48830	33,7	37777	28,0
Інші оборотні активи	1427	4,1	16483	11,4	13224	9,8
Баланс	35008	100,0	145176	100,00	135092	100,0

Джерело: Розраховано автором за даними річної звітності ТОВ «ЕКО-КО» за 2022-2024 рр.

Процес вирощування, відгодівлі та утримання поголів'я птиці є досить складним, так як він потребує не лише висококваліфікованих спеціалістів в даній сфері, а й також наявності хорошої кормової бази, забезпечення належних умов утримання птиці та ін.

Серед найбільш впливових чинників, безпосередньо від якого залежить ефективність господарської діяльності підприємства є його забезпечення високоякісними кормами.

З цієї метою ТОВ «ЕКО-КО» має сільськогосподарські угіддя на яких вирощують зернові та інші культури, які в подальшому йдуть на переробку і подаються як збалансований корм для годівлі птиці. Це дає можливість підприємству забезпечити себе в достатній кількості власними кормами, а також знизити собівартість кінцевої продукції – товарного яйця. Можна констатувати, що збільшення поголів'я птиці на досліджуваному підприємстві в основному залежить від забезпечення як власними, так і купленими кормами. Знизити собівартість власного виробництва кормів можливо за рахунок здійснення сільськогосподарського виробництва на інноваційній основі.

Тобто, доцільним на даному підприємстві є виробництво зернових культур, а саме кукурудзи яка при дотриманих технологічних умовах виробництва, має досить високі показники урожайності. Слід також наростити обсяги виробництва ячменю, який відзначається хорошим якісним вмістом амінокислот та інших необхідних для птахів речовин.

Тому, знизити собівартість виробництва необхідних кормів, а також підвищити їх якість можна на основі оптимізації виробництва та їх своєчасної заготівлі. При цьому використання сучасних технологій у процесі виробництва та зберігання кормів також сприяє удосконаленню їх якісних характеристик. Реалізація вищезазначеного та впровадження механізованої роздачі кормів дозволяє зменшити витрати виробництва.

Серед показників, які впливають на ефективність роботи підприємства є собівартість продукції. Собівартість продукції – це сукупність витрат підприємства на її виробництво і реалізацію, представлені в грошовій формі. Розрахунок і аналіз собівартості продукції необхідний для будь-якого підприємства.

За економічною сутністю витрати на виробництво і реалізацію продукції включають витрати за економічними елементами.

В кошторису витрат виділяють такі економічні елементи: Матеріальні витрати (за вирахуванням зворотних відходів); Витрати на оплату праці; Відрахування на соціальні потреби; Амортизація основних фондів; Інші витрати.

На фоні стрімкого зростання витрат на виробництво продукції прибуток підприємства за останні роки також помітно зріс. Для будь-якого підприємства прибуток є частиною його чистого доходу, який залишається через вирахування зі суми доходів підприємства суми пов'язаних з ними витрат. На основі проведеного дослідження встановлено, що прибуток в ТОВ «ЕКО-КО» за досліджуваній період зріс в 7,6 рази, а рівень рентабельності склав 16,2% (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Фінансово-економічні результати діяльності в ТОВ «ЕКО-КО» в 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. в % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Повна собівартість продукції, тис. грн.	26087,0	38818,0	65193,0	249,9
Чистий дохід (виручка), тис.грн.	29129,0	53848,0	81324,0	279,2
Прибуток (збиток), тис.грн.	1390,0	28274,0	10549,0	758,9
Рівень рентабельності, %	5,3	72,8	16,2	106,8

Джерело: Розраховано автором за даними річної звітності ТОВ «ЕКО-КО» за 2022-2024 рр.

Сума прибутку в 2024 р. склала 10549,0 тис. грн. Це насамперед пов'язано із збільшенням обсягу реалізації і, отже, із зростанням прибутку від продажів. З цього можна зробити висновок про підвищення ефективності використання ресурсів на підприємстві. Отриманий прибуток підприємство використовує на розширення відтворення, будівництво нових пташників, закупівлю нового сучасного продуктивного обладнання. В ТОВ «ЕКО-КО» сьогодні відбувається поступова модернізація усіх виробничих цехів та виробничого обладнання, прогнозована вартість якого складає понад 20 млн.грн. Це дасть змогу наростити виробництво продукції в два рази, або збільшити добове виробництво яєць з 250 тис. до 500 тис.штук.

В цілому, можна зробити висновок про те, що ТОВ «ЕКО-КО» є сучасним високотехнологічним, високорентабельним, фінансово стійким підприємством, яке має розвинуту внутрішню виробничу та управлінську структуру. Сукупність усіх підрозділів утворює єдину цілісну систему, злагоджене функціонування якої залежить від своєчасного і належного виконання поставлених завдань кожною ланкою.

2.3 Аналіз стану збутової діяльності підприємства

Процес збутової діяльності та просування продукції ТОВ «ЕКО-КО» має ряд своїх особливостей. Для того щоб провести оцінку збутової діяльності досліджуваного підприємства, потрібно, перш за все, здійснити аналіз організаційної структури управління збутом. Успішний розвиток та функціонування підприємства в сучасних конкурентних умовах повинен передбачати не лише економічну вигоду від господарської діяльності і використання передових технологій, але й застосовувати найбільш ефективних систем управління збутовою діяльністю, які були б зорієнтованими на маркетинг. Комплексний і ґрунтовний підхід в розв'язанні цього питання зможе забезпечити підвищення якості продукції, формування позитивного іміджу підприємства і, як результат, підвищення конкурентних позицій підприємства

на ринку. Необхідно також зазначити, що маркетинг на досліджуваному підприємстві не є функцією управління, тому що, відділ маркетингу опосередковано впливає на прийняття управлінських рішень, так як його керівник не підпорядковується безпосередньо директору (рис 2.1).



Рисунок 2.1 – Відділи маркетингу та збуту в організаційній структурі управління ТОВ «ЕКО-КО»

Джерело: розроблено автором

Організаційна структура управління збутовою діяльністю, що продемонстровано на рис. 2.1, не є достатньо ефективною в сучасних умовах господарювання. Як ми бачимо, кожен з них маркетингові функції виконує автономно один від одного, тобто їхні дії не є скоригованими щодо впливу на споживачів. Комплексний і ґрунтовний підхід в розв'язанні цього питання зможе забезпечити підвищення якості продукції, формування позитивного іміджу підприємства і, як результат, підвищення конкурентних позицій підприємства на ринку. Це не дає можливості підприємству ефективно реагувати на зміну попиту, ринкової кон'юнктури, вподобань та потреб споживачів.

Дамо характеристику системі розподілу ТОВ «ЕКО-КО» (рис.2.2).

Досліджуване підприємство для реалізації своєї продукції використовує непрямі канали розподілу. Основними посередниками реалізації продукції

досліджуваного підприємства є заклади роздрібної торгівлі. ТОВ «ЕКО-КО» використовує традиційну систему розподілу.

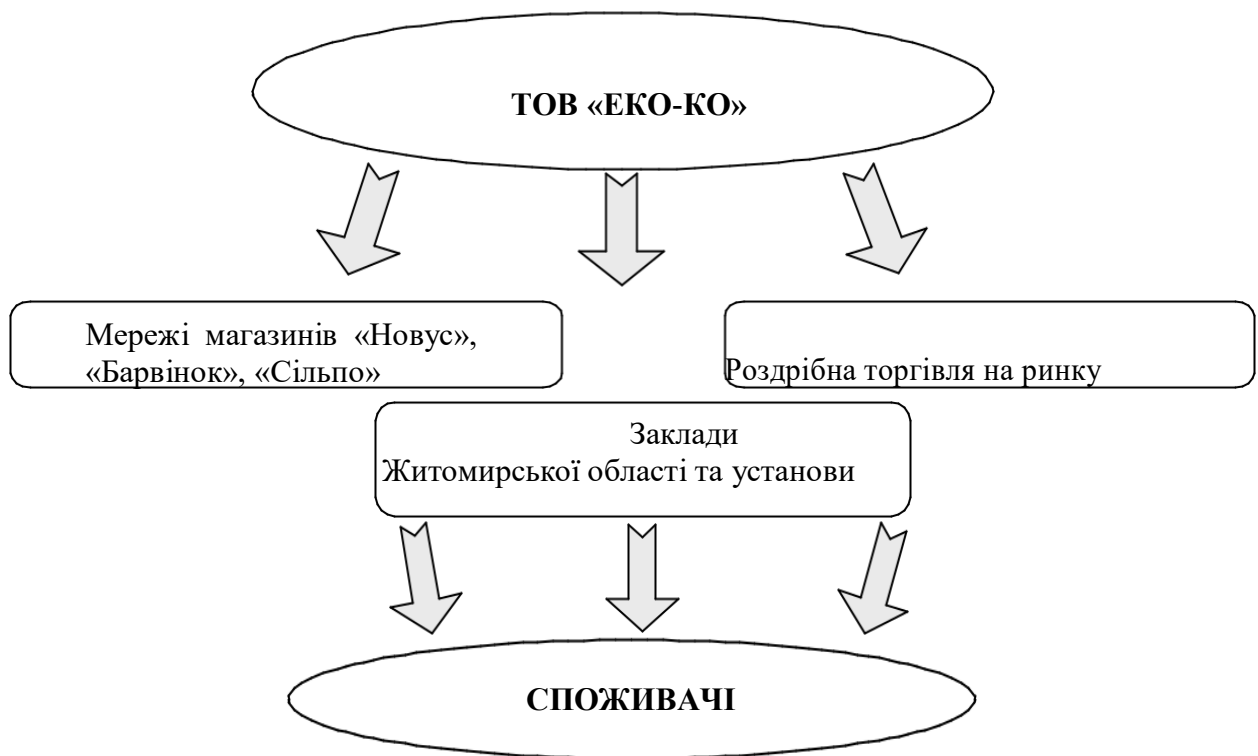


Рисунок 2.2 – Структура каналів розподілу ТОВ «ЕКО-КО»

Джерело: розроблено автором

Ринками збуту продукції підприємства є обласний центр і територія України. Основними покупцями є: мережа магазинів м. Києва, Житомира, ТОВ «Барвінок», ТОВ «Новус», ТОВ «Маркет Рітейл», медичні заклади та установи Житомирської області. Птахофабрика розташована поблизу споживчого місця, а саме – м. Житомира і тому підприємство орієнтоване саме на цей ринок. Тут прослідковуються дві переваги: невелика відстань до споживача і на ринок завжди потрапляє свіже яйце, без складського зберігання.

Ціни на продукцію залежать від сезонності та попиту населення. На ринках області та України є постійний попит на продукцію ТОВ «ЕКО-КО». Проблем зі збутом продукції майже немає.

Птахофабрика за обсягами виробленої сільськогосподарської продукції є передовим підприємством області. У складних умовах ринкової економіки, досліджуване підприємство є найбільш стабільним серед інших господарств Львівської області.

На досліджуваному підприємстві не в повній мірі використовуються основні принципи маркетинг-логістики, хоча існують потенційні передумови для її впровадження. Вони зумовлені сезонними коливаннями циклів виробництва, транспортування та споживання пташиної продукції. Короткий термін зберігання продукції дає усі підстави для організації складського зберігання продукції на території даного підприємства.

На основі проведеного дослідження системи управління збутовою діяльністю на ТОВ «ЕКО-КО», варто проаналізувати показники виробництва та реалізації продукції підприємства за останні роки.

Обсяги виробництва та реалізації продукції є показниками взаємозалежними. В ситуації коли виробничі можливості даного підприємства обмежені, а попит на продукцію досить великий, перевага віддається обсягам виробництва, який визначає об'єм продажів. Але в міру насичення ринку і підвищення конкуренції не виробництво визначає обсяг продажу, а, навпаки, можливий обсяг продажу є підґрунтям для розробки виробничої програми.

Підприємство повинне виробляти лише ті товари і в тій кількості, які воно може реалізувати на ринку [18].

Темпи зростання обсягів виробництва і реалізації продукції, підвищення її якості безпосередньо залежать від величини витрат, прибуток і рентабельність підприємства. Тому аналіз даних показників має велике значення.

В ТОВ «ЕКО-КО» спостерігається помітне зростання показників виробництва та реалізації продукції. За цей період обсяги виробництва продукції зросли більш ніж на 76,7%. Нарощування обсягів виробництва вказує на те, що керівництво фабрики здійснює активну діяльність по залученню інвестиційних ресурсів для розширення виробничих потужностей, впровадження новітньої техніки та технологій.

Важливим і водночас позитивним моментом є також і те, що темпи зростання обсягів реалізації продукції перевищують темпи виробництва продукції підприємства. Так, в 2023 році птахофабрика реалізувала виробленої

продукції на суму 327,0 тис. грн. Це в свою чергу не створювало проблем із залежуванням продукції на складах і витрачання додаткових коштів на її зберігання. Тому в 2023 р. вся виготовлена продукція була реалізована споживачам. З цього можна зробити висновок, що організація збуту на досліджуваному підприємстві удосконалюється.

До основних факторів, які впливають на збільшення обсягів реалізації продукції ТОВ «ЕКО-КО», слід віднести: завоювання нових сегментів ринку; вихід на ринки інших областей; підвищення якості кінцевої продукції; ефективна рекламна діяльність по просуванню своєї торгової марки. Внаслідок не використання системного підходу в розбудові об'єктів інфраструктури аграрного ринку, зокрема ОРСП, на території України не створено замкненого ланцюга збуту сільськогосподарської продукції, який включав би в себе такі ланки: виробник – збутовий кооператив виробників сільськогосподарської продукції – оптовий ринок сільськогосподарської продукції – роздрібна торгівля – споживач. Моніторинг та оцінка ефективності функціонування ОРСП в Україні не проводяться [15].

Одним із важливіших інструментів економічного оцінювання збутової діяльності є аналіз формування коштів на усіх окремих етапах, які пов'язані із збутом продукції. Такий аналіз треба проводити, опираючись на обґрунтовану класифікацію збутових витрат, що, у свою чергу, потребує їх групування для того щоб виявити вплив кожної групи на витрати операційної діяльності при виготовленні продукції (собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати, а також на кінцеві результати діяльності підприємства.

З наведеної таблиці видно, що до збутових витрат відносять ті, які сформовані службами і підрозділами підприємства, та відносяться тих, що виконують усі функції пов'язані зі збутом, вони покликані забезпечити ефективне функціонування системи управління збутовою діяльністю підприємства.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються приростом чистих активів, основним джерелом якого є прибуток від операційної,

інвестиційної та фінансової діяльності, а також отриманий в результаті надзвичайних подій. Прибуток зростає або зменшується залежно від ефективності підприємства. Конкуренція спонукає підприємців до вдосконалення виробництва та комерційної діяльності. Оцінка доходів, витрат і фінансових результатів є одним із найважливіших напрямів оцінювання ефективності господарської діяльності підприємств.

Частку збутових витрат, що визначили, надалі будемо зіставляти їх з витратами операційної діяльності на виготовлення та реалізацію продукції та обсягом реалізованої продукції. Відношення збутових витрат до витрат операційної діяльності дасть змогу оцінити вплив збутових витрат на загальну величину витрат підприємства при виготовленні упакованих вод. А співставлення цих витрат і обсягу реалізованої продукції уможливить аналіз впливу збутових витрат на кінцеві результати виробничо-збутової діяльності підприємства [20]. Класифікацію збутових витрат підприємства за групами витрат надано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Класифікація збутових витрат підприємства за групами

Групи витрат	Найменування витрат
Витрати на утримання підрозділу підприємства, який пов'язаний зі збутом продукції	- на оплату праці і комісійні винагороди працівникам підрозділів, - продавцям і торговим агентам, які забезпечують збут продукції; - відрахування на соціальні заходи; - витрати на оплату службових відряджень; - витрати на матеріали і канцелярські товари та ін.; - витрати на утримання, ремонт, експлуатацію основних засобів, необоротних матеріальних активів та нематеріальних активів, пов'язаних зі збутом продукції;
Витрати на підготовку продукції до реалізації	- витрати на зберігання і упаковку продукції; - витрати на транспортування готової продукції (товарів) між складами підрозділів підприємства; - витрати на ремонт тари; - витрати пакувальних матеріалів для затарювання готової продукції на складах готової продукції; - витрати на страхування призначеної для подальшої реалізації готової продукції (товарів), яка зберігається на складі підприємства;
Витрати на розподіл та реалізацію продукції	- витрати навантаження та розвантаження продукції; - витрати на транспортування, перевалювання і страхування готової продукції (товарів), транспортно-експедиційні та інші послуги, пов'язані з транспортуванням продукції (товарів) відповідно до умов договору поставки;
Витрати на проведення рекламних заходів та дослідження ринку	- на розробку і видання рекламних виробів; - на розробку і видання ескізів етикеток, зразків упаковки; - на рекламу в засобах масової інформації; - на придбання, виготовлення, копіювання, Дублювання і демонстрацію рекламних кіно-та відеофільмів; - на заощадження і експедицію рекламних матеріалів; - на оформлення вітрин, кімнат-зразків, виставок-продажів, включаючи відрядження працівників підприємства на виставку продукції підприємства; - на придбання літератури інформаційного характеру для дослідження ринку;
Інші витрати, пов'язані зі збутом продукції	- податки і збори; - витрати, пов'язані із забезпеченням правил техніки безпеки і охорони праці.

Джерело: [20].

Відношення частки збутових витрат до витрат операційної діяльності підприємства розраховується за такою формулою 2.1. Для того щоб розрахувати частку збутових витрат до обсягу реалізованої продукції треба використовувати наступну формулу:

$$Ч_p = \frac{Вз}{РП} \cdot 100\%, \quad (2.1)$$

де $Ч_p$ – частка збутових витрат по відношенню до обсягу реалізованої продукції;

$РП$ – обсяг реалізованої продукції.

За досліджуваний період на підприємстві відбулися зміни в позитивну сторону. Так, за період 2022-2024 рр. частка витрат на збут продукції по відношенню до операційних витрат та обсягу реалізації виготовленої продукції суттєво зменшилася, що засвідчує продуктивність збутової діяльності підприємства, а також щорічне зростання її результативності, зростання віддачі збутових витрат.

Витрати на збут в ТОВ «ЕКО-КО» групуються відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 “Витрати”, затвердженого Наказом Міністерства Фінансів України № 318 (пункт 19).

При дослідженні ефективності використання різних груп витрат на збут необхідно проаналізувати питому вагу кожної групи витрат в структурі досліджуваної категорії витрат.

Зазначимо, що основну частку витрат на збут в ТОВ «ЕКО-КО» становлять пов’язані із підготовкою продукції до реалізації, однак їх частка за досліджуваний період має тенденцію до зменшення. Разом з тим, на протязі останніх років значно зросла частка витрат на проведення реклаमाції продукції, а також на дослідження ринку. В 2024 році витрати на рекламу склали 798,5 тис. грн. або 17,6%. Витрати на утримання структурного підрозділу досліджуваного підприємства, що пов’язаний зі збутом в 2024 р. також досить помітно зросли і склали 363 тис. грн. Збільшення цих витрат пояснюється підвищенням заробітної плати для спеціалістів цього відділу, а також розширенням відділу.

Зазначено, що свою продукцію – товарне-яйце підприємство реалізовує в основному на ринках Житомирської області, а також в місті Київ. Ціни на яйця протягом року є досить нестабільними. Це відбувається за рахунок сезонних коливань попиту на цю продукцію.

З наведених даних видно, що ціни протягом року коливаються. Найвища ціна на яйця, як правило, є в зимово-весняний період. Однак в літній період ціни спадають, це пов'язано з насиченням ринку великою кількістю яєць особистими господарствами населення.

Основними покупцями продукції підприємства є: заклади громадського харчування (ресторани, кафе, бари), застосовують яйця для приготування страв; підприємства харчової промисловості (кондитерські, хлібзаводи), використовують яйця для виробництва кондитерських виробів, хлібобулочних; продовольчі магазини міста Житомира і області.

Також, птахофабрика має достатньо розвинуту власну торгову мережу через яку реалізовує власну продукцію під торговою маркою «Добре яйце». Уся продукція ТОВ «ЕКО-КО» є високої якості, адже підприємство має як власну кормову базу, так і надійних партнерів, в яких воно закупає високоякісні і збалансовані корми. А саме, ТОВ «Да-Груп». ТОВ «Агрофірма Дружба», ТОВ «Агролан-3», ПАП «Аркадія», ТОВ «Агроцентр-Галичина», СФГ «Тюльпан», ДП «Обрій» Городенківського ТОВ «Шляхбудіндустрія» і інші сільськогосподарські підприємства області та України. На основі проведеного вище аналізу, можна значити, що ті зміни, які відбуваються в збутовій діяльності ТОВ «ЕКО-КО» протягом останніх років є досить позитивними. Це свідчить про те, що підприємству в своїй діяльності недостатньо лише покладатися на виробництво дешевої і доступної для споживачів продукції. Сьогодні перевагу мають на ринку ті підприємства, які використовують основні підходи маркетингу, зокрема тих, що пов'язані зі збутом. Безперечно, що такий шлях не є легким, він потребує значних організаційних і фінансових зусиль.

На основі проведених досліджень, виявлено, що структуру системи управління збутовою діяльністю на досліджуваному підприємстві необхідно удосконалювати. Суттєвою умовою подальшого ефективного розвитку підприємства є виділення маркетингового відділу в окремий підрозділ, в

обов'язки якого входили б усі функції пов'язані зі збутовою діяльністю, а також який би здійснював координацію дії усіх інших підрозділів підприємства відповідно до потреб ринку і запитів споживачів. Також, на ТОВ «ЕКО-КО» варто розвивати практику логістичного підходу в процесі зберігання та розподілу продукції. Проведений аналіз динаміки показників ТОВ «ЕКО-КО», говорити про те, що протягом останніх років воно значно покращило свою збутову діяльність, пристосувавши її до вимог ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3

ВДСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТОКОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПТАХОФАБРИКИ

3.1 Шляхи вдосконалення адміністративного управління досліджуваного підприємства

Підприємницька діяльність в різних сферах економічної діяльності розвивається з урахуванням специфічних особливостей. Галузева структура підприємництва в економіці України представлена переважно розвитком торгівлі, що не здійснює виробничу діяльність, а розвиває сферу обміну. Така галузева структура національного господарства не є оптимальною, тому що не сприяє збільшенню темпів економічного зростання, основою якого є нарощування темпів виробництва, тому розвиток аграрної сфери є пріоритетним напрямом регіонального розвитку. Виявлення особливих умов розвитку підприємництва в аграрній сфері або в будь-якій іншій сфері діяльності сприяє формуванню напрямів ефективної державної підтримки розвитку підприємництва.

Система адміністративного менеджменту підприємства виконує основоутворюючу роль. AMS – це базисна система управління організацією, а всі сучасні новації в управлінні є надбудовою над цим базисом. Саме тому різноманітні проблеми, які виникають перед підприємством, неможливо вирішити без сучасної фахової адміністративної системи, впровадження якої дає можливість застосовувати інші новації, такі як:

- ощадливе виробництво (lean production);
- ERP системи (планування ресурсів підприємства) (enterprise resource planning);
- сертифікацію систем управління за стандартами ISO (Міжнародної організації зі стандартизації) (International organization for standartization) серії 9000;

- процесний підхід;
- модернізацію виробництва.

Аналіз ефективно функціонуючих систем менеджменту показує, що, як правило, управління на конкурентоспроможних виробництвах розгорталося у певному порядку, а саме:

- впроваджено систему адміністративного менеджменту;
- налагоджено ощадливе виробництво;
- автоматизовано систему адміністративного управління шляхом упровадження ERP систем;
- здійснено сертифікацію системи управління за стандартами ISO, а у разі потреби використано процесний підхід до управління.

Мета впровадження ощадливого виробництва передбачає виявлення і вилучення з процесу всіх зайвих матеріальних ресурсів, дій та операцій, які прямо не беруть участь у створенні нової споживчої вартості, а лише завдають шкоди компаніям, збільшуючи собівартість продукції. Для вирішення цього завдання доцільно, насамперед, повністю систематизувавши управління, ліквідувати ентропію (міру невизначеності ситуації); тобто вирішити всі організаційні проблеми, чітко, до деталей налагодити весь процес виробництва і розв'язати питання мотивації персоналу на кожному робочому місці. Для вітчизняних підприємств, в умовах дефіциту інвестицій і жорсткої міжнародної конкуренції (надто у зв'язку зі вступом України до СОТ), система ощадливого виробництва вкрай актуальна, тому що її використання може істотно підвищити конкурентоспроможність вироблених товарів та послуг без дорогої модернізації устаткування.

Наступною управлінською новацією є автоматизована система управління підприємством – ERP системи (Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємства). Це інформаційна система, створена для обробки господарських операцій (бізнес-процесів), використання якої сприяє збільшенню конкурентних переваг. У ширшому сенсі під ERP системою розуміється методологія ефективного планування й управління ресурсами

підприємства. Тимчасом доречно зазначити, що навіть за інноваційності вибір організацією системи управління і планування ресурсів підприємства за допомогою ERP системи та прийняття рішення про впровадження є складним процесом з таких причин, як-от:

- висока вартість придбаного продукту (доходить іноді до декількох десятків мільйонів доларів);
- велика різноманітність на ринку ERP систем, що пропонуються;
- тривалість самого циклу впровадження (який може продовжуватись декілька років);
- необхідність ретельного аналізу й оптимізації бізнес-процесів;
- необхідність залучення до процесу впровадження чималої кількості людських ресурсів і, що часто є критичним, управлінської ланки компанії;
- необхідність пошуку компетентної організації для реалізації проекту або тривалий час підготовки власних фахівців.

Попри це, якщо на підприємстві нема чіткої і прозорої організаційної системи менеджменту, є низький рівень дисципліни й відповідальності персоналу, тобто система адміністративного управління неефективна або взагалі відсутня, то автоматизація не дасть результатів, лишень виникнуть проблеми, пов'язані з її впровадженням.

Крім розглянутих інструментів, що посилюють ефективність системи адміністративного менеджменту, сьогодні в Україні доволі активно проходить кампанія зі сертифікації систем управління підприємств за стандартами ISO серії 9000. ISO 9000 – це схема для проведення бізнес-процедур задля якнайвищої якості роботи компаній. Вона охоплює всі етапи виробництва продукції і надання послуг: закупівлю сировини або комплектуючих, аналіз контракту, контроль якості, проектування, створення, обробку, доставку продукції, навчання персоналу, а також обслуговування і підтримку клієнтів тощо.

Як показує практика, вітчизняні підприємства до сертифікації на відповідність вимогам ISO здебільшого не готові. Це пояснюється достатньо

високими показниками щодо введення стандарту, а також відсутністю належних ресурсів, які потрібно задіяти для впровадження, налагодження, експлуатації і подальшого аудиту міжнародного стандарту, та головне – відсутністю або недосконалістю діючої у замовника системи адміністративного менеджменту. Етапи реалізації таких кроків можна відтворити узагальненою схемою (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Основні етапи функціонування системи адміністративного менеджменту підприємства

Джерело [17]

Ще одним інструментом сьогодення, що забезпечує удосконалення функціонування системи адміністративного менеджменту підприємства, є так званий процесний підхід. Його сутність полягає тому, щоб усунути причини, які знижують ефективність адміністративної системи управління. Процесний підхід спрямований на ревізію на підприємствах існуючої адміністративної

системи менеджменту для того, аби розмежувати всі процеси виробництва товарів і послуг. По суті, йдеться про розукрупнення компаній з метою створення вузькоспеціалізованих бізнес-одиниць. Що вужча спеціалізація кожної бізнес-одиниці, то ефективніше працює адміністративна система управління, відповідно, ефективніше працює й сам суб'єкт господарювання.

Розглянуте засвідчує, що бажання поліпшити діючу систему адміністративного менеджменту підприємства і на її основі запровадити сучасні новації (ощадливе виробництво, автоматизовану систему управління, систему управління якістю, процесний підхід тощо) потребує послідовної процедури.

Варто зазначити, що компанії, які впровадили систему адміністративного менеджменту, забезпечують собі високу ефективність корпоративного управління.

3.2 Основні напрями удосконалення збуту в ТОВ «ЕКО-КО» як елементу розвитку підприємницької діяльності

В умовах розвитку ринкових кризових відносин для агропромислових підприємств маркетинг стає однією з умов успішного функціонування, розвитку підприємництва. Використання інструментів маркетингу дозволяє їм перебудувати свою виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог, що пред'являються ринком, і забезпечити ефективне вирішення стратегічних і оперативних управлінських завдань.

Вивчення досвіду роботи значної кількості сільгосппідприємств досліджуваного регіону, дають нам підставу констатувати, що розвиток агромаркетингу в більшості підприємств починається з вдосконалення постачальницько-збутової діяльності.

В системі ринкової економіки функція збутової діяльності має на першому етапі важливе значення для адаптації і подальшого успішного переходу до системи маркетингу будь-якого сільгосппідприємства або

інтегрованого агропромислового об'єднання.

У ході досліджень було проведено аналіз і вивчено досвід роботи служб постачання і збуту великої кількості сільгосппідприємств з метою інтеграції складу управлінських робіт, здійснюваних у цих службах.

В таблиці 3.2 запропоновані моделі організації служб постачальницько-збутової діяльності в сільгосппідприємствах за роки становлення ринкових відносин.

Таблиця 3.2– Моделі організації служб постачальницько-збутової діяльності в агропідприємствах

Моделі організації служби постачання і збуту	Форма управління	Спеціалізація	Службовий склад служби постачання і збуту	Численність спеціалістів служби, чоловік
Без її організаційного видокремлення	-	Відсутня	-	-
Децентралізована	Управління збутом і постачанням децентралізовано	По товарним групам	Спеціалісти-маркетологи по тваринництву і рослинництву, спеціаліст з постачання	До 2-3
Комбінована	Управління збутом центра лізовано, а управління постачанням децентралізовано	По товарним групам товарним ринкам	Спеціалісти-маркетологи по тваринництву і рослинництву, спеціаліст з постачання	2-3
Централізована	Управління збутом і постачанням централізовано	Товарно-функціональна	Спеціалісти-маркетологи по тваринництву і рослинництву, спеціаліст з постачання, бухгалтер,	4-5

Джерело: [14]

Вважаємо, що набутий досвід окремими сільськогосподарськими підприємствами України щодо управління службою постачання і збуту може служити вихідною базою для розробки методичних засад удосконалення агромаркетингу для сільгосппідприємства будь-якого з регіонів нашої держави.

Досліджуючи характер виконання функції збутової діяльності, це дало змогу встановити, що існують підприємства без організаційного виділення цієї функції в особливу службу; з децентралізованою її організацією; з комбінованою організацією служби постачання і збуту і з централізованою організацією управління постачанням та збутом.

У цьому зв'язку вважаємо за доцільне створення в структурі районного чи обласного рівня управління АПК, а також в рамках великих агропромислових формуваннях та сільськогосподарських підприємствах підрозділів або служби маркетингу, яка б досліджувала ринок і ефективно забезпечувала просування продукції, а також сприяла постачанню виробництва ресурсами, матеріалами.

Статус підрозділів з маркетингу повинен бути досить високий. Маркетинг повинен впливати на збільшення обсягів і асортименту продукції, ефективність, економічний аналіз, а також на розподіл і збут.

Залежно від обсягів виробництва і його специфіки, а також від орієнтації ринків збуту структура відділу маркетингу може бути різною.

На сільськогосподарських підприємствах чисельністю працівників до 100 осіб питання маркетингу може вирішувати один висококваліфікований спеціаліст, це може бути економіст, бухгалтер-аналітик, фахівець по збуту. Йому доцільно доручити займатися організацією збуту, рекламою, службою сервісу і т.д. Цього співробітника можна називати керуючим службою збуту, керуючим по маркетингу, комерційний директор.

На великих агропромислових підприємствах маркетингова діяльність може бути організована поруч зі службами, відділів, підрозділів, до складу яких входять працівники, що займаються тією чи іншою спеціалізованою маркетинговою діяльністю.

Необхідно враховувати, що маркетингові структури в значній мірі залежать від масштабів підприємства, специфіки продукції, що випускається та ринків, на яких вони реалізуються, від сформованої структури управління підприємством.

Так як система управління маркетингом вимагає значної еластичності,

оперативності прийняття рішень, відповідної організаційної побудови управлінських служб і їх періодичної реорганізації, зокрема формування цільових робочих груп, коли підрозділи створюються для вирішення конкретного завдання на певний строк і при її виконанні розформовуються в інші цільові підрозділи. Цільові групи відрізняються гнучкістю і можливістю подолати консерватизм оргструктури, оскільки вона зазвичай не схильна до змін, які вимагають великих грошей і пов'язана з особистісними факторами.

Механізм управління маркетингом включає також значну сукупність прийомів, важелів, за допомогою яких досягають поставленої мети, вирішують певні завдання. Вони дозволяють керівникам і фахівцям ефективно керувати маркетинговою діяльністю, будувати її відповідно до вимог ринку.

Вибір методів управління залежить від мети маркетингу; форми власності та господарювання; розміру підприємства; забезпеченості його матеріальними та трудовими ресурсами; рівня підготовленості кадрів; кон'юнктури ринку; політики, що проводиться державою щодо АПК.

Крім відповідних структур районного управління сільського господарства, маркетингову діяльність у сільськогосподарських і агропромислових формуваннях здійснюють окремі служби або працівники. Так, в агропромислових комбінатах та об'єднаннях служба маркетингу складається з 4 – 7 чоловік. Вона може бути побудована за функціональним або територіальним принципом. Службу очолює маркетинг-директор (директор з маркетингу) або заступник директора з комерційних питань. Інші фахівці виконують функції по збуту, реклами і стимулювання, нових товарах, маркетинговим дослідженням і т.д. У сільськогосподарських підприємствах є посада заступника керівника з комерційних питань, з ним працюють ще 1-3 людини залежно від розмірів виробництва і видів продукції.

У фермерських, селянських господарствах та інших формуваннях малого бізнесу маркетингові функції виконують керівники. Залежно від рівня господарської самостійності різні маркетингові функції можуть виконувати керівники та спеціалісти внутрішньогосподарських підрозділів.

Регламентация функцій управління маркетингом здійснюється за допомогою посадових інструкцій, в яких визначають обов'язки, права та відповідальність працівників. Ці функції закріплюють у посадових інструкціях керівників підрозділів підприємств.

Слід зазначити, що в практиці господарювання не існує універсальної формули організації виробничо-збутової діяльності на основі принципів і методів маркетингу. Все залежить від особливостей продукції, що виробляється, її призначення і ринку збуту, тому не може бути стандартних підходів до управління збутом по всіх групах товарів і послуг. Маркетинговий підхід вимагає від кожного працівника незалежно від посади і спеціальності зіставляти роботу з вимогами ринку і прагне зробити внесок у прибутковість діяльності підприємства.

Поки ще рано говорити про те, що на Українських сільськогосподарських підприємствах ефективно функціонує система управління маркетингом, оскільки не реалізується головна маркетингова мета—використання найбільш вигідних можливостей, спрямованих на залучення і утримання клієнта. Скоріше мова може йти про неповний набір деяких процедур, пов'язаних з оперативною роботою, а також рішенням приватних маркетингових завдань, таких як підготовка рекламних матеріалів, участь у маркетингових програмах і т.д.

Керівництво організації повинно мати чіткі уявлення про свою стратегію і про те, чого воно хоче досягти в результаті її здійснення.

Якісно продумана (науково-обґрунтована) стратегія повинна включати в себе опис поточного стану організації і бажаний результат. Стратегічні цілі повинні бути зрозумілими, реально досяжними і вимірними. Стратегія не повинна бути надмірно деталізованою. Всі подробиці досягнення бажаного результату повинні бути прописані в документах нижчого рівня. У підсумку певна стратегія має бути сформована у вигляді взаємопов'язаних цілей, завдань і показників.

Маркетингова служба будь-якого рівня управління АПК функціонує з високою ефективністю тільки в тому випадку, якщо її включають в систему

управління маркетингом, тобто коли результати її діяльності безпосередньо враховуються при плануванні, організації, обліку і контролі в сільськогосподарському підприємстві.

У системі просування сільськогосподарської продукції та продовольства від виробника до кінцевого споживача зросла роль агропромислових формувань—корпорацій, холдингів, агрофірм, оптових продовольчих ринків, ярмарків.

Збут основної маси сільськогосподарської продукції та продовольства передбачається по прямих зв'язках виробників і споживачів. Перспективними в цьому напрямку мають стати інтегровані формування з виробництва, переробки, транспортування та реалізації сільськогосподарської продукції.

Особливе питання організації служби маркетингу – це організація в холдингових структурах. В АПК України сьогодні досить поширені компанії, що включають сукупність декількох окремих бізнесів, об'єднаних загальною групою акціонерів. Для управління холдингом зазвичай створюється керуюча компанія, основне завдання якої – захист інтересів акціонерів і досягнення синергетичного ефекту.

Керуючі компанії по ролі для вхідних в холдинг бізнес-підрозділів можна розбити на дві групи:

- керуюча компанія – штабна структура, яка носить допоміжний характер. З точки зору маркетингових функцій вона надає бізнесом послуги обслуговуючого характеру. Наприклад, власне рекламне агентство або відділ маркетингових досліджень;
- керуюча компанія – головний офіс холдингу. Вона здійснює управління бізнесами через систему планування, звітності та стандартизації діяльності. Саме тут розробляється стратегія і тактика діяльності всіх підрозділів бізнесів, у тому числі і маркетингових служб. Планування зверху і чітке виконання на місцях всіх вказівок верхів за строго заданою схемою. Знизу—лише звітність, мінімум самостійності. Керуюча компанія задає стандарт, політику і формати роботи. Усі працюючі на місцях отримують готові рішення до виконання. Найчастіше на місцях маркетинголог буде виконувати дві

функції:

а) створювати звіти з моніторингу ринкових цін і торгової статистики по строго заданому регламенту в часі і строго заданому форматі;

б) розміщувати готові рекламні оголошення і залучати рекламні агентства до виконання строго описаних акцій.

По приналежності до одного виробничого ланцюжка можна розділити на кілька груп:

- 1) маркетингова вертикальна структура;
- 2) горизонтальна холдингова структура, що володіє однорідними підприємствами, що випускають продукцію, яка доповнює один одного і утворює різноманітність асортименту;
- 3) різнорідні бізнеси як результат не зв'язаної диверсифікації.

На підставі досліджень можна зазначити, що впровадження маркетингу вимагає від організації принципових структурних змін, що часто призводить до кардинальної перебудови всієї її системи управління (рис. 3.2).

У більшості випадків виробництво і споживання продукції не збігається ні в часі, ні в просторі. Тому, якими б різноманітними споживчими властивостями не відповідали готові продукти, на реальний комерційний успіх підприємство може розраховувати тільки за умови раціонально організованого його (продукту) розподілу й обміну, тобто збуту. Підприємства мають альтернативи в організації збуту своєї продукції.

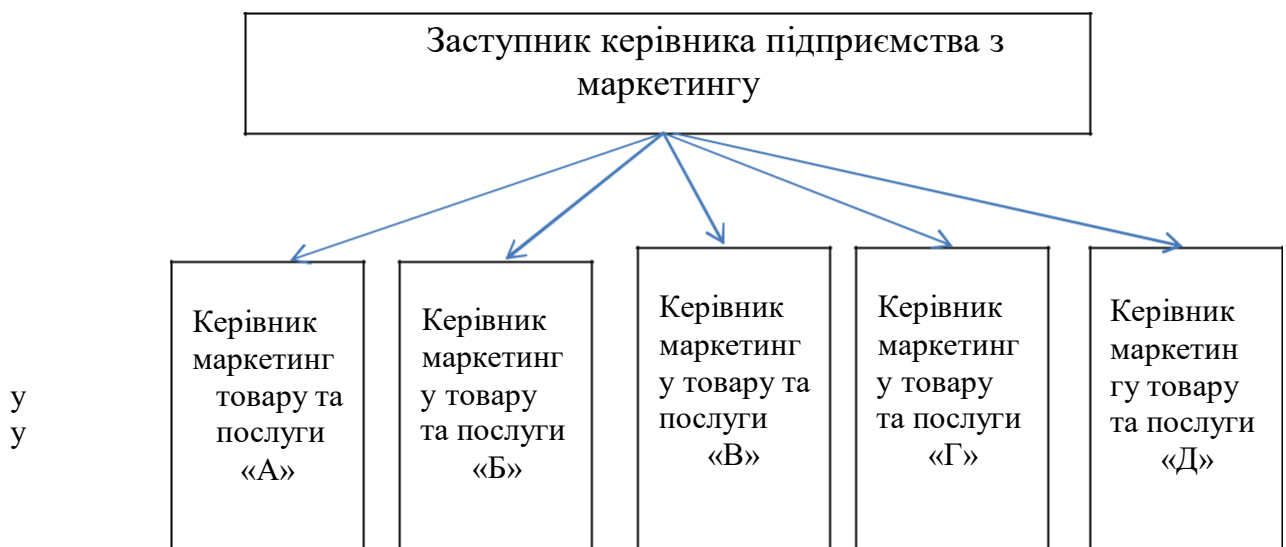


Рисунок 3.2 – Розподіл повноважень для ефективного функціонування маркетингової системи підприємства

Джерело [17]

При цьому в основі лежить принципова орієнтація на задоволення різноманітних запитів кінцевого споживача (або на побудову такої системи збуту, яка була б ефективна як для самого підприємства, так і для посередників)

Вибір орієнтації і способу задоволення запитів споживачів і складає сутність політики підприємства у сфері збуту.

Збутову політику підприємства розглядають як цілеспрямовану діяльність, здійснення якої полягає в організації руху потоку товарів до кінцевого споживача.

Важливою особливістю сільськогосподарської продукції є те, що її необхідно реалізувати в короткі проміжки часу, що має враховувати збутова інфраструктура. Відповідно до класифікаційних ознак товарного та інфраструктури агропродовольчого ринку доцільно провести групування елементів збутової інфраструктури, яка у свою чергу є складовою інфраструктури агропродовольчого ринку.

До першої групи слід віднести торгово-посередницькі й торгово-розподільчі організації. До торгово-посередницьких входять оптові та оптово-роздрібні ринки агропродовольчої продукції; сільськогосподарські кооперативні ринки, супермаркети, магазини роздрібної торгівлі; товаровиробники сільськогосподарської продукції та продовольства; кіоски, палатки; лотки; торгові автомати; підприємства громадського харчування; пересувна торгівля і т.д. До торгово-розподільчих організацій віднесено товарні біржі; торгові дома; виставки; аукціони; дилерські, брокерські організації та фірми; споживчі спілки; торгово-промислові палати; продовольчі корпорації; постачальницько-збутові та споживчі кооперативи. До другої групи входять організації з надання послуг – транспортно-експедиторські компанії;

організації-перевізники; спеціалізовані сервісні центри; організації, що надають в оренду нерухомість; склади; підприємства системи зв'язку; підприємства з надання транспортних послуг.

Третя група об'єднує інформаційні служби й аналітичні організації – це виставки, рекламні агентства, інформаційно-довідкові служби, логістичні та маркетингові центри, консалтингові підприємства. До складу контролюючих організацій входять податкові інспекції, інспекції по торгівлі, митні служби, юридичні організації, організації по захисту прав споживачів.

Збутова інфраструктура агропродовольчого ринку розглядається як комплекс підприємств торговельно-посередницької сфери діяльності, що забезпечують умови для оптимізації процесу руху товару сільськогосподарської продукції і продовольства з урахуванням інтересів учасників ринку. У результаті проведеного дослідження визначено, що найбільш доступними й гарантованими ринками збуту для сільськогосподарських підприємств є сільськогосподарські кооперативні та оптові продовольчі ринки.

Досвід зарубіжних підприємств і передова вітчизняна практика доводять, що для сільськогосподарських товаровиробників перехід на організовані ринки товароруку передусім, пов'язаний із формуванням вертикальних (ВМС) і горизонтальних (ГМС) маркетингових систем.

Цей підхід повинен стати пріоритетним у ланцюгах реалізації сільськогосподарської продукції. Так, вертикальна маркетингова система є сукупністю суб'єктів каналу розподілу, які знаходяться на різних його рівнях, але функціонують як єдине ціле. За способом формування системи управління і делегування повноважень ВМС поділяються на корпоративні, договірні та керовані. У корпоративних ВМС усі рівні каналу розподілу належать одному власникові–товаровиробнику сільськогосподарської продукції, або переробнику, або оптовику, або роздрібному продавцю. Зазначимо, що корпоративні ВМС, у яких канали розподілу належать сільськогосподарським товаровиробникам, є агрофірмами, птахофабриками, тваринницькими

комплексами, кооперативами товаровиробників, а також окремими сільськогосподарськими підприємствами, які налагодили переробку та мають власні торгові точки, тобто організації, які працюють за закінченим циклом «виробництво—переробка—фірмова торгівля»

Для товаровиробників сільгосппродукції, які є фінансово стійкими, перспективним напрямом оптової реалізації виробленої продукції слід вважати горизонтальні маркетингові системи. Вони можуть створюватися і переробними підприємствами та торговими мережами. Горизонтальні маркетингові системи формуються учасниками, які знаходяться на одному рівні каналу розподілу та займаються однаковим видом діяльності.

Мета створення ГМС для сільськогосподарських товаровиробників полягає в укрупненні товарних партій, скороченні трансакційних витрат, відмови від послуг спекулятивних посередників; для переробників—у кращому використанні виробничих потужностей, збільшенні обсягу й розширенні асортименту продукції, зниженні її собівартості, завоюванні більшого сегменту ринку; для роздрібної торгівлі — в забезпеченні переваг у цінах за рахунок збільшення обсягів закупівлі в оптовиків, поліпшення сервісного обслуговування споживачів. Такі системи можуть створюватись на договірній або кооперативній основі, або шляхом поглинання дрібного підприємства більш великим. У системі торгівлі до такої системи можна віднести франчайзинг.

Значний потенціал для формування маркетингових систем має споживча кооперація, яка займається закупівельно-торговельною діяльністю та має для цього сформовану матеріально-технічну базу.

Наявність оптових агропродовольчих ринків сприятиме підвищенню ефективності розподілу за рахунок оптимізації розміру вантажопотоків, раціональному використанню сховищ і складських приміщень, скороченню втрат продукції і витрат обігу, що, у свою чергу, дасть можливість запропонувати покупцям якісну продукцію за прийнятними цінами.

Сьогодні в Україні функціонує близько 80 оптових продовольчих ринків,

де 40–60 % асортименту займає плодоовочева продукція. Існує один принцип розташування оптових ринків, одне місто – один оптовий ринок.

На даний час в Україні чотири ринки отримали статус «сільськогосподарського оптового ринку», кожен із яких розташований поряд із великим містом. Згідно з однією із класифікацій ці ринки можна віднести до регіональних оптових ринків: «Шувар» (м. Львів), «Столичний ринок» (м. Київ), Оптовий ринок ТОВ «Агробізнес-Запоріжжя» (м. Запоріжжя) та «Господар» (м. Донецьк).

Сільськогосподарські товаровиробники як учасники оптового ринку отримують можливість одержувати прибуток не за рахунок підвищення ціни, а за рахунок підвищення товарообігу. При цьому оптовий покупець має можливість закупівлі продукції дрібними партіями і в асортименті з оптового агропродовольчого ринку щодня, тому немає потреби мати товарні запаси, не відволікаючи на це обігові кошти.

Отже, оптові ринки слід оцінювати не стільки як елемент комерції, а як елемент аграрної інфраструктури. Ґрунтуючись на результатах дослідження, можна стверджувати, що розвиток оптових ринків сільськогосподарської продукції приведе до часткової ліквідації стихійних продовольчих ринків, оскільки рівень послуг на ОПР відповідає європейським стандартам, а саме послуги ветеринарної лабораторії, митної служби, банків та послуг із розвитку бізнесу операторів тощо. Користувачами послуг оптових ринків сільськогосподарської продукції будуть потенційні покупці та продавці із стихійних ринків.

Одним із перспективних напрямів функціонування ринку є оптова торгівля за замовленнями через розподільчо-логістичні центри. Економічна доцільність запровадження цього виду торгівлі полягає у створенні додаткових зручностей для оптового покупця шляхом доведення до нього необхідної інформації про товар. Ця форма торгівлі передбачає доставку продукції споживачеві відповідно до його заявки комп'ютерною системою.

3.3 Формування оптових ринків як складової системи збуту сільськогосподарської продукції

Велика кількість прикладів організації ефективної системи продажу споживачам плодоовочевої продукції пропонує світова практика ринкової торгівлі. Це здебільшого оптові, оптово-роздрібні ринки, які представляють собою відлагоджену систему закупівлі оптових партій продукції на основі контрактів тривалого терміну дії та наступного продажу її оптовими партіями чи вроздріб. Такі ринки здійснюють безперервну торгівлю продукцією масового споживацького попиту, для чого мають постійних постачальників та покупців. У країнах ЄС, США оптові продовольчі ринки – це великі, привабливі за інтер'єром структури з торговельними залами та допоміжними приміщеннями для приймання, доробки, зберігання продукції, належної підготовки її до продажу. По суті - це торговельні комплекси з усіма супроводжуючими службами високого сучасного рівня.

Можна зазначити, що оптовий ринок сільськогосподарської продукції (ОРСП) - місце зустрічі оптових пропозицій сільськогосподарської продукції та відповідного попиту, де виявляють реальну ціну товару, вирівнюють її коливання, оперативно переміщуючи товарні потоки. Оптові ринки повинні перерости в регіональні аграрні центри, де покупці й продавці зможуть не тільки продати чи купити продукцію, а й отримати повний спектр послуг: тут можна буде підготувати товар для продажу, провести розрахунки, отримати кредит, транспортні послуги, дізнатися про ціни на товари, отримати інформацію від дорадчих служб про нові технології.

Органи влади всіх рівнів мають звернути увагу на те, що оптовий ринок сільськогосподарської продукції - це ще й важливий соціальний механізм, оскільки він сприяє підвищенню доходів селян-товаро-виробників і зменшенню видатків громадян-споживачів, для більшості з яких видатки на харчування є найбільшою статтею у сімейному бюджеті.

Важливим фактором стимулювання держави до створення системи оптових ринків продовольства є легалізація товарних і фінансових потоків і, як наслідок, упорядкування збору податків, розширення бази оподаткування.

Оскільки ОРСП організовують за певними правилами, то можна дати таке правове визначення: оптовий ринок сільськогосподарської продукції - це суб'єкт підприємницької діяльності, який створено згідно із законодавством і метою діяльності якого є створення необхідних умов для здійснення операцій з продажу та купівлі сільськогосподарської продукції, укладення відповідних договорів купівлі-продажу товарів за цінами, що складаються залежно від попиту і пропозиції.

Основні напрями створення та функціонування оптових продовольчих ринків в Україні визначені постановою Кабінету Міністрів України від 09.06.1999 р. № 997 "Про оптові продовольчі ринки". У ній обґрунтована необхідність створення оптових продовольчих ринків; чітко сформована мета, основні завдання, функції та принципи їх діяльності; викладені організаційно-правові форми, принципи фінансового забезпечення діяльності оптових продовольчих ринків, інформаційного обслуговування учасників торгів.

Створення таких структур передбачається Указом Президента України від 06.06.2000 року "Про заходи щодо забезпечення формування та функціонування аграрного ринку". В ньому, зокрема, відзначається, що мережа підприємств, які здійснюватимуть оптову торгівлю сільськогосподарською продукцією, має бути створена в містах з кількістю населення понад 100 тисяч чоловік. Оптові продовольчі ринки можуть проводити аукціони, ярмарки, організовувати виставки продукції з наступним її продажем.

Метою створення ОРПС є формування ефективного ринкового механізму реалізації сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки товаровиробниками всіх форм власності; справляння позитивного впливу на якість продукції, рівень її кінцевої ціни та задоволення потреб споживачів; сприяння конкуренції на споживчому ринку.

Вибір організаційно-правової форми ОРСП здійснюється в рамках законодавства щодо форм господарювання. Найдоцільнішою організаційно-правовою формою є відкриті акціонерні товариства, акціонерами яких можуть бути виробничі, переробні, заготівельні, торговельні, сервісні, інші юридичні та фізичні особи. Для формування статутного фонду можуть бути залучені кошти державного та місцевих бюджетів, приватних, у тому числі іноземних, інвесторів, господарських товариств. Робота ОРСП організовується згідно з його статутом, правилами торгівлі, ветеринарними й санітарними правилами, іншими нормативними документами.

Діяльність ОРСП проводиться за принципом самоокупності. Фінансування розвитку ОРСП має здійснюватися за рахунок недержавних джерел. Органи ж виконавчої влади та місцевого самоврядування мають сприяти залученню інвестицій (вітчизняних та іноземних), а також вільних коштів населення.

Оптові торговці аграрного сектору - це вирішальна ланка у циркуляції цінової інформації між виробниками та споживачами. У системі збуту вони знаходяться між виробниками й споживачами, забезпечуючи зв'язок між пропозицією та попитом. Оптові торговці не продають продукцію широкому загалу, а традиційно постачають продукцію роздрібним торговцям, іншим зацікавленим сторонам: супермаркетам, ресторанам, готелям, лікарням, іншим фірмам громадського харчування, яких ми називаємо інституціональними клієнтами — на відміну від кінцевого споживача. У країнах ЄС, США оптові продовольчі ринки — це великі, привабливі за інтер'єром структури з торговельними залами та допоміжними приміщеннями для приймання, доробки, зберігання продукції, належної підготовки її до продажу.

Оптові торговці мають цілий ряд функцій (торгівля, накопичення, переробка, транспортування тощо), які допомагають забезпечити нижню частину маркетингового ланцюга продукцією, приклад пристосованою під попит клієнтів.

Оптові торговці як правило, мають технічні знання, необхідні для роботи з продукцією та її виробниками, знання у сфері торгівлі, необхідні для задоволення різноманітних потреб широкого кола різних клієнтів.

Організація оптового ринку сільськогосподарської продукції (оптового торгового центру) щонайперше потребує вирішення питання про відведення земельної ділянки на території міста, створення відповідних супроводжувальних служб – санітарної, контролю за якістю продукції, протипожежної, транспортної, зв'язку, побутового обслуговування суб'єктів ринку. Тому доцільно, щоб організаційні заходи щодо створення оптових продовольчих ринків були ініційовані місцевими державними адміністраціями з залученням широкого кола потенційних засновників та співучасників функціонування такої структури.

Головними функціями ОРСП є такі:

- забезпечення облаштованого місця зустрічі продавців та покупців за доступну оплату;
- виявлення ринкової ціни як ціни реального попиту та реальної пропозиції;
- формування інформації про тенденції та стан ринку;
- групування продовольчих товарів із різноманітних джерел виробництва;
- забезпечення формування великих партій стандартизованого товару;
- надання послуг із складування, зберігання та доставки товару до дрібнооптових та роздрібних торговельних точок;
- забезпечення контролю якості та безпеки продукції.

Оптові ринки можуть надавати різноманітні послуги, а саме:

- організація і проведення систематичних ринкових досліджень, спостереження й аналіз та підтримка постійних контактів з головними учасниками ринку;
- проведення щоденної реєстрації роздрібних цін на плодоовочеву продукцію, які встановилися на ринку;

- надання щоденної інформації про існуючі ціни та цінові тенденції, а також стан ринку — в пресі, телефоном, факсом і за допомогою Інтернету;
- реклама і просування тих компанії, які активно працюють на ринку;
- організація і проведення тренінгів, семінарів і конференцій з маркетингової тематики, функціонування сучасних форм оптової торгівлі;
- організація курсів, конкурсів, виставок;
- організація та координація поставок сільськогосподарської та садівничої продукції переробним підприємствам та експортерам;
- організація митних та банківських послуг тощо.

Якщо брати до уваги обмеженість коштів на капіталовкладення, оптовий ринок сільськогосподарської продукції доцільно створювати на базі існуючих структур оптової торгівлі (плодоовочевих баз), матеріально-технічна оснащеність яких найпридатніша для створення цивілізованих оптово-продовольчих ринків.

На відміну від багатьох зарубіжних країн у нас поширена досить проста з позицій організаційно-технічного рівня форма торгівлі сільськогосподарською продукцією на продовольчих ринках населених пунктів. Продавцями тут виступають переважно безпосередні виробники продукції (кооперативні, фермерські, приватні, індивідуальні господарства, власники дачних ділянок, садів), пропонуючи масовому покупцеві широкий асортимент плодів, овочів, картоплі, а також молоко, сир, сметану, олію, м'ясо різних видів, сало і т.п. за договірними цінами.

Інфраструктура ринків сільськогосподарської продукції і продовольства в цілому та її елементи торговельного, виробничого, фінансово-кредитного призначення потребують копіткої роботи для розвитку й удосконалення. Без цього не можна розраховувати на нормальне функціонування власне ринку, тобто на відлагодженість та стабільність процесу купівлі-продажу товарів в обсягах та асортименті, які б задовольняли потреби суспільства.

З метою забезпечення швидкого просування сільхозпродукції до споживачів та більш повного задоволення потреб населення продовольством створюються продовольчі ринки різних видів. Основними критеріями класифікації ОРПС за видами є територіальний принцип, функціональна спрямованість і спеціалізація діяльності. За територіальною ознакою ОРПС поділяються на місцеві, регіональні, міжрегіональні. За асортиментом продукції, що реалізується, ОРПС поділяються на спеціалізовані та універсальні. Спеціалізовані оптові продовольчі ринки поділяються на ринки плодоовочевої продукції, картоплі, м'ясної продукції, морепродуктів тощо.

Форма власності оптових ринків може бути різною - державною, приватною, комунальною, змішаною .

На даний час «вузьким місцем» інфраструктури залишаються формування закупівельно-збутового призначення (пункти, кооперативи), мережа яких має діяти безпосередньо в населених пунктах. У такий спосіб найповнішою мірою вони будуть відповідати запитам виробників сільгосппродукції, включаючи дрібні приватні господарства населення, дрібні обслуговуючі кооперативи, членів оптових сільських господарств і фермерів можуть об'єднатися у районний постачальницько-збутовий сільськогосподарський обслуговуючий кооператив.

Ефект від оптимізації транспортних маршрутів, узгодження графіків руху транспорту, завдяки яким скорочується холостий пробіг автотранспорту, також призводить до зменшення собівартості продукції.

Використання однотипних операцій, однакової тари, аналогічних прийомів вантажопереробки в усіх ланках логістичного ланцюгу формують ще одну складову конкурентних переваг підприємства в умовах застосування логістики – скорочення затрат ручної праці і відповідних витрат на операції з вантажем.

Логістичний підхід створює також передумови для покращення й інших показників діяльності підприємства, які полягають у покращенні загальної організованості підприємства, налагодженні дійних взаємозв'язків, що дозволяє стверджувати про підвищення рівня керованості.

Відомо, що птахівництво є однією з галузей де в умовах поглиблення спеціалізації й посилення концентрації успішно впроваджується прогресивна технологія і організація виробництва, що сприяє зниженню витрат на одиницю продукції.

Найвищий рівень продуктивності праці в птахівництві досягається внаслідок більш широкого впровадження комплексної механізації виробничих процесів, сучасної технології і організації виробництва. Досягнення продуктивності праці досягається позитивними змінами в виробництві і побудова широкогабаритних пташників для утримання птиці, що дало можливість механізувати основні виробничі процеси.

Одним із перспективних шляхів прискорення розвитку птахівництва і підвищення продуктивності в цій галузі є спеціалізація птахоферм та їх укрупнення до розмірів які дозволяють впроваджувати прогресивну технологію виробництва, її сучасні засоби організації трудомістких процесів.

Основою підвищення продуктивності праці на птахофабриці є підвищення рівня концентрації поголів'я курей-несучок, що створило необхідні умови для впровадження комплексної механізації виробничих процесів сучасної технології та організації виробництва. У підвищенні продуктивності праці важливе значення має значення наукова її організація на основі встановлення науково-обґрунтованих норм обслуговування птиці.

Розроблено типові норми і нормативи часу обслуговування птиці, які рекомендовані для впровадження на птахофабриках. Ці норми розроблені з урахуваннями характеристик устаткування машин і механізмів проведення фото хронометричних спостережень, механічних розрахунків, а також узагальнених результатів аналізу організації праці та доходів на її здійснення. Впровадження норм і нормативів часу обслуговування птиці в ТОВ «ЕКО-КО» також буде сприяти підвищенню продуктивності праці та, як слідство, підвищенню ефективності виробництва.

Треба зазначити, що важливими факторами у підвищенні продуктивності

праці і ефективності виробництва птиці є дотримання технології виробництва, зміцнення трудової дисципліни.

Для забезпечення конкурентоспроможності продукції важливе значення має можливість її реалізації. Підвищити реалізацію продукції і водночас забезпечити якийсь із нормативів корисного ефекту можна за рахунок використання маркетингових заходів.

Одним із таких заходів є якісна упаковка. Упаковка як яскрава зовнішня оболонка товару сприятиме його реалізації на ринку. Так наприклад, яйця ТОВ «ЕКО-КО» можна було би продавати в спеціальних зручних лотках по 6, 8, 10 і 12 яєць в лотку. За рахунок такої привабливої упаковки можна би було в магазинах формувати кутки на полицях. Проте, для такого заходу було б доцільно розробити впізнавану марку і розрекламувати її.

Таким чином, існує достатньо резервів для підвищення ефективності виробництва продукції птахівництва. ТОВ «ЕКО-КО» в тій чи іншій мірі може скористатися кожним із них. Проте, обов'язково слід зважити, що поняття ефективність складається із двох основних частин—результату від певного виду діяльності та витрат на досягнення цього результату. Саме тому, перед керівництвом підприємства стоїть складне завдання—вибрати той шлях підвищення ефективності, який забезпечить найкраще співвідношення результату та витрат.

ВИСНОВКИ

Підприємницьку систему підприємства можна назвати однією з важливіших підсистем його функціонування, що здійснює важливий вплив на результати діяльності. Обґрунтування підприємницької політики відбувається із застосуванням комплексного підходу, що враховує усі проблемні області локального та загальносистемного рівнів. Зменшення втрат, понесених підприємством через невідповідність збуту обсягам ринку, варто розглядати у особливості напрямку підвищення ефективності діяльності підприємства. Його орієнтація на задоволення попиту споживачів вимагає удосконалення процесів взаємодії із підприємствами, враховуючи ринкові тенденції.

Нами встановлено, що підприємницька діяльність промислових підприємств займає провідне місце в системі управління, зокрема має мету, підпорядковану управлінню стратегічним розвитком підприємства, спрямовану на формування системи забезпечення, врахування галузевих особливостей, проблем внутрішнього та зовнішнього характеру. Використання науково обґрунтованих підходів до управління підприємницької діяльністю промислових підприємств дасть змогу керівникам приймати ефективні рішення.

В сучасних умовах ринкової економіки в Україні ефективне регулювання процесу збуту продукції потребує врахування внутрішніх і зовнішніх чинників. Аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ помагає отримати важливі результати для стратегічного планування збутової діяльності, розробити заходи попередження збутових ризиків.

ТОВ «ЕКО-КО» – одне з перспективних підприємств з виробництва курячих яєць на ринку Житомирської області. Підприємство є виробником курячих яєць і є єдиним власником свідоцтв на товарний знак “Ко-Ко”.

На птахофабриці практично всі технологічні процеси здійснюються на новому сучасному автоматизованому обладнанні, нарівні світових стандартів.

ТОВ «ЕКО-КО» здійснює свою діяльність в галузі виробництва продукції тваринництва, з метою отримання прибутку та задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів та членів трудового колективу.

На даний час в господарстві спостерігалася тенденція до розширення виробничої діяльності підприємства, нарощуванню потужностей. Були придбані і додаткові транспортні засоби, що пов'язано з розширенням допоміжних і підсобних виробництв.

В 2024 році помітно збільшилася загальна кількість працівників. Разом з тим, фонд оплати праці працівників зріс більше ніж в півтора рази. Загалом по інших показниках також помітне зростання. Підвищення рівня кваліфікації різноробочих працівників ТОВ «ЕКО-КО» забезпечується через курси підвищення кваліфікації. Кадрова програма емітента спрямована на підвищення рівня кваліфікації працівників, та забезпечення її відповідності операційним потребам.

Аналізуючи структуру активів досліджуваного підприємства, видно, що вартість майна, яке знаходиться в розпорядженні підприємства, зросла на 83% відносно 2022 року. Це наглядно засвідчує про розширення масштабів діяльності підприємства. ТОВ «ЕКО-КО» прагне до того, щоб виробничий процес вчасно і в повному обсязі забезпечувався всіма необхідними для цього ресурсами, а також, щоб ці ресурси не залежувалися на складах.

ТОВ «ЕКО-КО» в основному спеціалізується на виробництві товарного яйця та торгівлею продукцією птахівництва. Для того щоб утримувати велике поголів'я птиці необхідні значні матеріальні і фінансові ресурси. Так, як основним показником, який визначає ефективність господарської діяльності підприємства виступає співставлення отриманого прибутку та понесених затрат на виробництво продукції. Процес вирощування, відгодівлі та утримання поголів'я птиці є досить складним, так як він потребує не лише висококваліфікованих спеціалістів в даній сфері, а й також наявності хорошої кормової бази, забезпечення належних умов утримання птиці та ін.

Суттєвою умовою подальшого ефективного розвитку підприємства є виділення маркетингового відділу в окремий підрозділ, в обов'язки якого

входили б усі функції пов'язані зі збутовою діяльністю, а також який би здійснював координацію дії усіх інших підрозділів підприємства відповідно до потреб ринку і запитів споживачів. Також, на ТОВ «ЕКО-КО» варто розвивати практику логістичного підходу в процесі зберігання та розподілу продукції. Проведений аналіз динаміки показників ТОВ «ЕКО-КО», говорити про те, що протягом останніх років воно значно покращило свою збутову діяльність, пристосувавши її до вимог ринкового середовища.

Для забезпечення конкурентоспроможності продукції важливе значення має можливість її реалізації. Підвищити реалізацію продукції і водночас забезпечити якийсь із нормативів корисного ефекту можна за рахунок використання маркетингових заходів.

Одним із таких заходів є якісна упаковка. Упаковка як яскрава зовнішня оболонка товару сприятиме його реалізації на ринку. Так наприклад, яйця ТОВ «ЕКО-КО» можна було би продавати в спеціальних зручних лотках по 6, 8, 10 і 12 яєць в лотку. За рахунок такої привабливої упаковки можна би було в магазинах формувати кутки на полицях. Проте, для такого заходу було б доцільно розробити впізнавану марку і розрекламувати її.

Таким чином, існує достатньо резервів для підвищення ефективності виробництва продукції птахівництва. ТОВ «ЕКО-КО» в тій чи іншій мірі може скористатися кожним із них. Проте, обов'язково слід зважити, що поняття ефективність складається із двох основних частин—результату від певного виду діяльності та витрат на досягнення цього результату. Саме тому, перед керівництвом підприємства стоїть складне завдання—вибрати той шлях підвищення ефективності, який забезпечить найкраще співвідношення результату та витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ: КНЕУ, 2015. 783 с.
2. Агробізнес під час війни: як побудувати ефективну діяльність та на що звернути увагу. Європейська Бізнес Асоціація. 2022. URL: <https://eba.com.ua/agrobiznes-pid-chas-vijny-yak-pobuduvaty-efektyvnu-diialnist-ta-na-shho-zvernuty-uvagu/> (дата звернення: 13.02.2025)
3. Балановська Т.І. Стратегічне управління у сільськогосподарських підприємствах: теорія та практична проблематика: монографія: *монографія*. Київ : РДВЦ НУБіП України, 2019. 178 с.
4. Борзенко В.І. Антикризове управління: навч. посібник. Харків: Видавництво Іванченко В.О. 2016. 232 с.
5. Вплив війни на фермерські господарства: результати опитування. *Українська Рада Бізнесу*. 7 березня. 2023. URL: <https://urb.org.ua/vpliv-vijni-na-fermerski-gospodarstva-rezultati-opituvannya/> (дата звернення: 03.04.2025)
6. Гук О. Вітчизняний бізнес в умовах війни. III Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Київ : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». 08 грудня 2022 року. URL:<http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271454> (дата звернення:10.02.2025)
7. Данилишин Б. Як забезпечити економічне зростання в умовах війни. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/3/697664/>(дата звернення: 23.04.2025)
8. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 12. С. 42-50.
9. Дем'яненко С. І., Кудлай В. Г. Менеджмент агропромислових формувань: навч. посібник (практикум). Київ: КНЕУ, 2019. 262 с.

- 10.Державна підтримка: офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL : <https://minagro.gov.ua/pidtrimka> (дата звернення: 10.06.2025)
- 11.Забрамний О. Використання сучасних інструментів для аналізу даних агробізнесі. 2020. Конференція "Агромониторинг" info@oleynik.company
- 12.Іванов С.В. Вплив збройного конфлікту (війни, бойових дій) на вартість підприємства: [монографія] / С.В. Іванов. ДН-вськ: Вид-во Маковецький,2015.–175с.URL:<https://pgasa.dp.ua/wp-content/uploads/2017/10/2.pdf> (дата звернення: 10.06.2025)
- 13.Кирилов Ю.Є., Грановська В. Г. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України на основі впровадження інновацій. *Інвестиції: практика та досвід*. № 24. 2019. С 5-9.
- 14.Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 3. С. 64-69.
- 15.Костирко А., Литвинова Д. Адаптація аграрного сектору економіки України під час війни та світова продовольча безпека. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12062/1/8-10.pdf> (дата звернення: 10.06.2025)
- 16.Круш Н.П., Мурін О.О. Напрями та резерви підвищення прибутковості діяльності вітчизняних підприємств в умовах невизначеності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Вип. 23. С.130–139.
- 17.Макєєв О.О. Структурні параметри забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 4. С. 31 – 38. URL: http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/apie_2020_r04_a04.pdf (дата звернення: 2.02.2025)
- 18.Маколкіна О.В. Сучасні концепції аграрного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.naykasom.ua/?op=1&z=5611> (дата звернення: 18.01.2025)

- 19.Марусей Т. В. Особливості програмного рішення SAP Business One в управлінні сучасним підприємством. *Економка та суспільство*. 2018. Випуск № 15. С. 956-959.
- 20.Мізіна О.В., Криворучко К.О. Антикризове управління у сучасному менеджменті підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6672> (дата звернення 26.03.2025).
- 21.Павлик В.П. Системний підхід до управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка АПК*. 2018. № 1. С. 66 – 73. URL: http://eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2018/01/eapk_2018_01_p_66_73.pdf (дата звернення: 17.03.2025)
- 22.Пилипенко С.А. Способи підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. International scientific-practical conference “Actual problems of economics, accounting, management and law”: conference proceedings (Bratislava, Slovakia, August 22, 2023). Вратислава. 2023. С. 21-23.
- 23.Пилипенко С.А. Аналіз та сучасні перспективи розвитку галузі птахівництва. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії і практики. Дванадцята міжнародна науково-практична конференція (Одеса, 8 вересня 2023р.). Одеса. 2023. С.316-317.
- 24.Петров В. М. Організація виробництва та планування діяльності на підприємствах АПК: навч. посібник. Харк. нац. аграр. ун-т. Харків: Майдан, 2018. 362 с.
- 25.Сільське господарство під час війни: зміна пріоритетів. Урядовий кур’єр. 13.09.2022. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/silске-gospodarstvo-pid-chas-vijni-zmina-prioritet/> (дата звернення: 13.03.2025)
- 26.Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Антикризове управління соціально-економічними системами в умовах невизначеності повоєнного періоду. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 1. С.7 –14. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/03/2023-314-1.pdf> (дата звернення: 16.04.2025)

27. Управління агробізнесом для України. Автоматизовані системи управління КВАРЦ. Сайт. URL: <http://quartz.com.ua/upravlenie-agrobiznesom-dlya-ukrainy/> (дата звернення: 16.05.2025)
28. Ågren and Hyvönen, G.I. Ågren, R. Hyvönen Changes in carbon stores in Swedish forest soils due to increased biomass harvest and increased temperatures analysed with a semi-empirical model *For. Ecol. Manage.*, 2003. 174, P. 25-37.
29. Balvanera P. Et al, Interconnected place-based social–ecological research can inform global sustainability *Curr. Opin. Environ. Sustain.*, 2017. 29, P. 1-7,
30. Betts et al., Producing wood at least cost to biodiversity: Integrating Triad and sharing–sparing approaches to inform forest landscape management *Biol. Rev.*, 2021. №96, P.2018-2026.
31. Hahn T. , Eggers J. Subramanian, N., Toraño A. Specified resilience value of alternative forest management adaptations to storms *Scand. J. For. Res.*, 2021. №36, pp. 585-597.

ДОДАТКИ