

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
14 червня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «**Використання ефективної збутової стратегії в управлінні
організацією**»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Лопатинський Роман Олександрович

Керівник кваліфікаційної роботи

Олег ФЕДІРЕЦЬ

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	15
2.2. Аналіз складових збутової стратегії підприємства	20
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	26
ВИСНОВКИ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	36
ДОДАТКИ	41

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. За сучасних умов важливість і необхідність ефективної збутової стратегії зумовлена підвищенням конкуренції та насиченістю комерційних ринків, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Проблеми вдосконалення збутової стратегії підприємства відображені у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, а саме: З. Балецька, О. Белько, Л. Галан, Н. Гуржій, І. Зюкова, І. Корженко, А. Сагун та інші. Проте проблема застосування ефективної збутової стратегії підприємства в умовах динамічного середовища залишається відкритою.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних аспектів та розроблення практичних рекомендацій щодо використання ефективних збутових стратегій суб'єкта господарювання.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи у роботі було поставлено такі **завдання**:

- розглянути теоретичні аспекти збутової стратегії господарства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз складових збутової стратегії господарюючого суб'єкта;
- розробити перспективні напрями підвищення ефективності збутової стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає процес удосконалення збутової стратегії підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти ефективної

збутової стратегії підприємства та напрями її удосконалення.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети роботи, використано ряд загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Відтак, з загальнонаукових методів використано діалектичний метод пізнання; інструменти методів аналізу та синтезу; застосовано системний підхід тощо.

Інформаційну базу дослідження склала законодавча база, статистичні дані, наукові праці вітчизняних та іноземних фахівців, офіційні дані аналізованого підприємства за останні три роки, а також матеріали представлені у глобальній мережі Інтернет.

Практична значущість дослідження полягає у реалізації основних положень та рекомендацій, викладених у дослідженні, пов'язаних із удосконаленням збутової стратегії підприємства.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи відображені публікаціях: «Взаємодія комерційної та збутової діяльності в управлінні підприємством агропродовольчої сфери», «Особливості використання інструментів social media marketing у менеджменті маркетингової діяльності підприємств» у 2022-2023 н.р.

Структура роботи. Загальний обсяг роботи викладено на 41 сторінці і складається зі вступу, 3 розділів, висновків, а також 38 літературних джерел. Робота містить 12 таблиць, 8 рисунків та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ЗБУТОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Стрімкий розвиток, непередбачувані зміни, постійне посилення конкурентної боротьби, змушують підприємства агропродовольчої сфери звертати увагу не лише на ефективність виробництва, але й на результативність збутової діяльності.

Жорстка конкуренція змушує підприємства проводити оборонну стратегію, щоб зберегти наявну частку ринку та зберегти конкурентні переваги в межах зайнятого сегмента ринку. Однак необхідно постійно аналізувати ринкову ситуацію і бути готовим до завоювання нових ринків збуту, якщо така можливість випаде. Добре розвинена система продажів може надати значну підтримку організації, яка може забезпечити її конкурентоспроможність. Через це збутова стратегія, яка традиційно вважалася другорядною, вийшла на перший план і стала дуже актуальною для більшості підприємств.

За сучасних умов важливість і необхідність ефективної збутової стратегії зумовлена підвищенням конкуренції та насиченістю комерційних ринків. Компанії повинні вкладати значні кошти і зусилля в просування існуючих продуктів і в розробку унікальних, принципово нових продуктів. Саме тому правильна збутової стратегії дозволяє підприємству протягом року підтримувати стабільний рівень продажів, своєчасно задовольняти потреби різних верств населення та продовжувати розвиватися [4, с. 112; 6, с. 93].

Від так, питання розвитку діяльності аграрного підприємства сьогодні як ніколи актуальне. Фактично, щодня на ринки виходить багато компаній, конкуренція зростає, а нестабільна економічна ситуація лише погіршує ситуацію. При цьому універсальної збутової стратегії не існує, адже кожне

підприємство має свою індивідуальну стратегію, яка в першу чергу залежить від специфіки виробництва.

Дослідження сутності категорії «збутова діяльність підприємства» як теоретичної основи стратегічного управління продажами є досить актуальною темою [11, с. 192].

Для вирішення цього питання спочатку доцільно провести загальний аналіз визначень термінів «збут» і «збутова діяльність» з точки зору того, як вони представлені різними дослідниками. Слід зазначити, що єдиного погляду на ці визначення в сучасній економічній теорії немає. Науковці, визначаючи значну кількість досліджуваних категорій, часто замінюють одну категорію іншою, що не сприяє цілісному розумінню дослідниками економічної важливості процесів при проведенні теоретичних досліджень і впливає на якість реалізації теоретичних висновків і рекомендацій щодо практичної діяльності суб'єктів господарювання та державних установ, що здійснюють регулювання ринкової діяльності [9, с. 40; 13, с. 9].

Терміни «збут» і «дистриб'юторська діяльність» мають пов'язані та відмінні характеристики. Основні функціональні відмінності між збутовою та маркетинговою діяльністю полягають у притаманній маркетинговій діяльності функції аналізу та планування. При цьому результатом маркетингу є створення системи розподілу, що реалізує ефективний обіг товарів, а результатом маркетингової діяльності є доставка споживачеві потрібної продукції в строго визначений час і з заданим рівнем послуга, коли підприємством досягаються певні цілі, які націлені на довгострокове існування на ринку. Слід зазначити, що витрати на проектування та створення системи розподілу продукції є одноразовими, тоді як витрати на маркетингову діяльність є поточними [5, с. 69].

Правильно обрана стратегія для компанії є запорукою її довгострокового успішного та ефективного функціонування та економічного зростання, здатності оптимально використовувати та реалізовувати наявні ресурси.

Сьогодні стратегія є основою корпоративного управління, яка має забезпечити сталий економічний розвиток компанії та підвищити конкурентоспроможність її продукції та послуг [18, с. 10].

Проблема стратегічного розвитку розглядалася в працях багатьох зарубіжних дослідників на початку 20 ст. Спочатку термін «стратегія» використовувався в поєднанні з терміном «планування» для характеристики процесу передбачення змін у бізнес-середовищі компанії.

Дослідник зазначає, що «...стратегія – це набір рішень, прийнятих для розподілу ресурсів компанії та досягнення довгострокової конкурентної переваги на цільових ринках» [23, с. 67].

Тобто, дослідник стверджує, що стратегія визначає напрямок діяльності організації: на які конкретно товари та ринки спрямовуються трудові та фінансові кошти і як саме це робиться, тобто як організовується робота з формування споживчих переваг у цих сферах.

Водночас цікавим є позиція В. Писаренко: «Стратегія в корпоративній практиці - це цілісна концепція, завдання якої полягає в забезпеченні довгострокового існування шляхом активної взаємодії з конкурентами з урахуванням їх можливостей і загроз, які вони створюють» [25, с. 218].

А від так на нашу думку, реалізувати цю концепцію необхідно з урахуванням індивідуальних переваг і недоліків.

Стратегія підприємства зазвичай включає зважені та цілеспрямовані дії та реакції на непередбачений розвиток подій. Підприємство визначає свої довгострокові дії щодо ринку, асортименту, ціноутворення, розподілу продукції та просування товарів на ринку, розробляє маркетингові стратегії відповідно до різноманітних умов попиту, визначає та формує глобальні напрями свого розвитку [28, с. 68].

Кожне підприємство вільне вибирати власну стратегію. Здатність диверсифікуватися у пов'язані чи не пов'язані галузі через підприємства, стратегічні альянси, придбання або нові напрямки бізнесу.

Збутова стратегія необхідна аграрному підприємству для досягнення максимальної відповідності між ринковою ситуацією та його ресурсами для здійснення успішної виробничої та фінансової діяльності. Створивши грамотну збутову стратегію, підприємство забезпечить свій розвиток, процвітання та успіх на довгі роки [15, с. 20].

Вцілому, розробку збутової стратегії можна розглядати як початок діяльності. Оскільки вона показує, чи користується попитом сформований продукт або послуга, хто є потенційними споживачами і як вони виходять на ринок. Саме стратегічне планування дозволяє компанії визначити свої цілі та засоби розвитку бізнесу, а іноді й те, як вона не може вийти з гри у все більш конкурентному середовищі [33, с. 12].

Збутова стратегія повинна бути спрямована на розвиток маркетингової системи підприємства і включати послідовне вирішення основних завдань, рис. 1.1.



Рис. 1.1. Завдання збутової стратегії підприємства [2, с. 85; 29, с. 115]

Отож, завдання збутової стратегії направлені не лише на розвиток маркетингової діяльності підприємства, але і на підвищення ефективності підприємства в цілому.

Характеристики збутової стратегії аграрного підприємства визначаються особливостями ринків у системі агробізнесу та характеристиками цін, попиту та пропозиції. Збутова сфера агробізнесу включає всі сфери, що забезпечують транспортування продукції від поля до споживача, тобто збір, зберігання, переробка та реалізація продукції. Тут визначаються потреби населення і держави в сільськогосподарській продукції, відповідаючи на три основні питання ринкової економіки: що виробляти; за якою ціною продавати; скільки виробляти [19, с. 120].

Стратегія збуту визначає збутову політику компанії – систему управлінських рішень по збуту, які укладаються в рамки обраної стратегії. Майбутня гнучкість маркетингової політики підприємства залежатиме від впливу таких факторів:

- відносно висока якість продукції;
- високоякісна сировина;
- сучасні рецептури вітчизняних і зарубіжних фахівців;
- технологічне обладнання іноземних виробників;
- обов'язкова сертифікація продукції;
- постійний контроль якості на всіх етапах виробництва та реалізації продукції;
- активний маркетинг [20, с. 273; 36].

Тому сучасним підприємствам доводиться не тільки звертати увагу на внутрішні чинники в організації продажів, а й розробляти маркетингові стратегії з урахуванням змін зовнішнього середовища.

У експерт зауважує, що специфіка стратегії збуту сільськогосподарського підприємства визначається особливостями сільського господарства: залежністю від погодних умов і природних особливостей місцевості; різними формами власності; невідповідністю

виробництва і робочого часу; сезонністю виробництва і надходження продукції та багатьма іншими факторами. І ця особливість породжує ряд особливостей формування збутової стратегії [27, с. 14].

Першою особливістю є висока адаптивність системи агромаркетингу. Цим пояснюється величезний попит, гостра конкуренція на аграрному ринку через ідентичність товарів, необхідність швидкої адаптації системи збуту до державних та інших політичних рішень через різноманітність конкуруючих організаційно-правових форм.

Друга особливість – різноманітність форм власності в системі АПК (ТОВ, фермерські господарства, приватні селянські господарства та інші). Конкуренція визначається виключно споживчим попитом і його задоволенням. Звідси різноманітність тактик і стратегій, прагнення вдосконалювати методи і форми агромаркетингу, адаптуючи їх до інтересів і потреб споживачів. Ситуація ускладнюється ще й тим, що багато продовольчих товарів надходять в Україну з-за кордону, тому підтримка внутрішніх продажів повинна успішно конкурувати з іноземними фірмами.

Третя ознака – розбіжність виробничого і трудового періодів і розбіжність споживчого і виробничого періодів. Наприклад, продукцію рослинництва отримують один-два рази на рік, а робочий час триває цілий рік. Крім того, термін споживання – цілий рік і можливість отримання врожаю в більшості випадків тільки влітку [21, с. 40].

Четверта характеристика – виробництво аграрної продукції, яка взаємопов'язана і визначається основним засобом і об'єктом виробництва – землею, її якістю та інтенсивністю використання. Існує також тісний зв'язок між землекористуванням і розвитком тваринництва. Все це визначає обсяг, якість і асортимент продукції, надаючи маркетинговій стратегії певної специфіки в процесі її реалізації та організації.

П'ята особливість полягає в тому, що служба збуту пов'язана з товарами першої необхідності, а значить важливо своєчасно задовольняти інтереси і потреби споживачів. Товар швидкопсувний, тому необхідні

своєчасна доставка, продумана упаковка та варіанти обробки, що збільшують термін придатності продукту.

Погоджуємось думкою І. Кадирус, А. Донських, Ю. Якубенко відносно того, що «ефективна система збуту сільськогосподарської продукції не тільки забезпечує підприємство короткочасним комерційним успіхом, але і допомагає посилити стратегічні переваги його діяльності, особливо в умовах сучасного суспільства» [12, с. 107].

Маркетингову діяльність організації можна представити як послідовність кількох видів діяльності, які мають наступний зміст:

знайти покупця аграрної сировини, як правило, переробне підприємство, укласти з ним угоду (тобто угоду, в якій усі умови повинні бути обов'язковими);

виконати договір, тобто здавати в обумовлені договором строки необхідну кількість продукції та проводити розрахунки за поставлену продукцію.

Для оптимізації та підвищення ефективності процесу збуту харчових продуктів від ферми до лавки сучасна економіка об'єктивно потребує створення системи маркетингу [1, с. 9].

Згідно рис. 1.2, на нашу думку, збутова діяльність є одним із ключових видів діяльності сільськогосподарської організації, стрижнем якої є забезпечення прибуткової роботи. Ефективність маркетингової діяльності організації залежить не тільки від її організації, а й від державного регулювання аграрного ринку.

Збут аграрної продукції потребує наявності значної кількості посередників, що призводить до недоотримання товаровиробниками. В даний час витрати на збут в розвинених країнах можуть становити до 65-70 % собівартості аграрної продукції [8, с. 10].

Визначивши сутність та особливості формування збутової стратегії, можна сказати, що найважливішою умовою функціонування сучасних підприємств агропродовольчої сфери є ефективне формування портфеля

замовлень та розробка збутової стратегії.

Структуруємо на рис. 1.2 функції збутової діяльності підприємства агропродовольчої сфери.

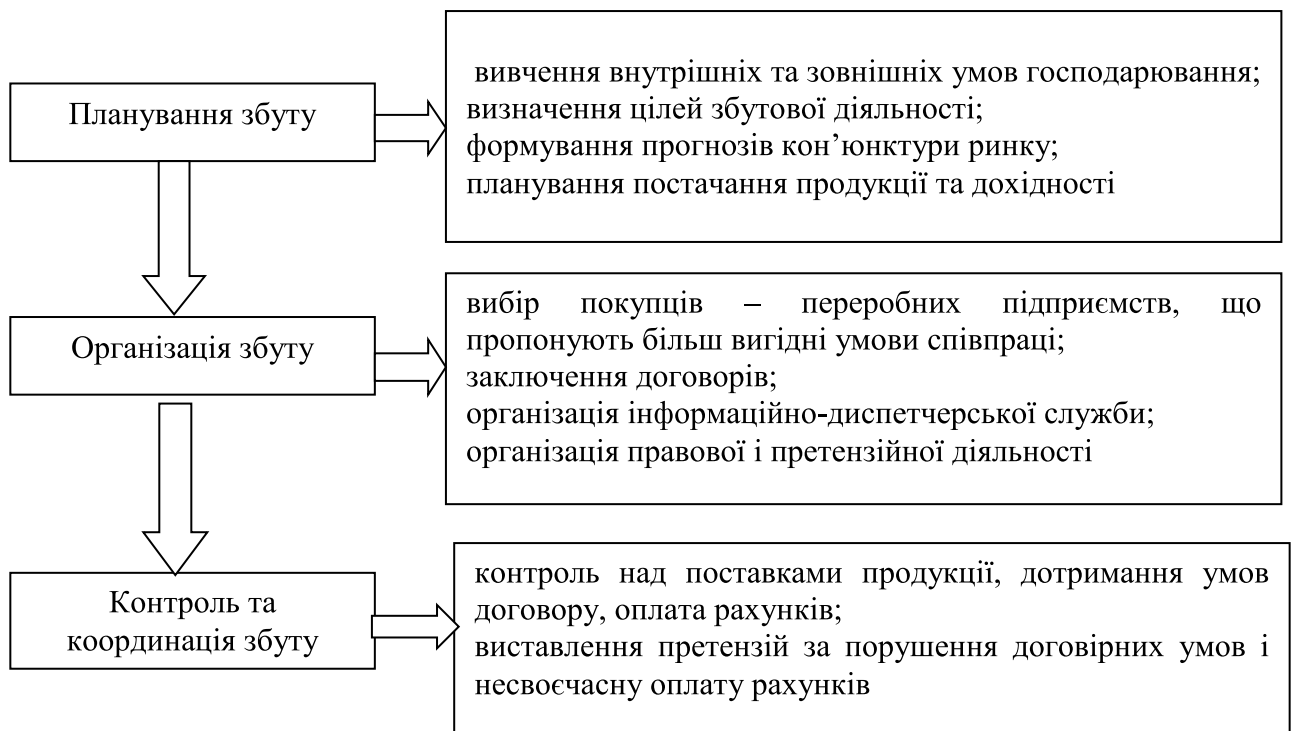


Рис. 1.2. Зміст функцій маркетингової діяльності підприємства агропродовольчої сфери [1, с. 10]

Отож, завдання збутової стратегії направлені не лише на розвиток маркетингової діяльності підприємства, але і на підвищення ефективності підприємства в цілому.

Таким чином, головна мета збуту – це реалізація вигоди для виробників на основі задоволення попиту споживачів на платоспроможні (створення прибутку). Збут є завершальним етапом господарської діяльності виробника, але в ринковій ситуації план збуту повинен передувати етапу виробництва, і він повинен складатися з виробництва продукції, яка користується попитом, і складання плану збуту на основі вивчення ситуації на ринку і підприємства агропродовольчої сфери.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Розглянемо детальніше особливості функціонування збутової діяльності та реалізації збутової стратегії підприємства агропродовольчої сфери за сучасних умов.

Ефективність функціонування досліджуваного підприємства значною мірою залежить від організаційної структури. Організаційна структура управління підприємства має розгалужений характер. Кожен з керівників в організаційній структурі відповідає згідно своїх обов'язків в закріпленому за ним секторі виробничої структури. Тип організаційної структури підприємства – лінійно-функціональний.

В основу його побудови покладена лінійна вертикаль управління й спеціалізація управлінської праці за функціональними підсистемами (фінанси, персонал, постачання, маркетинг і ін.). За кінцевий результат у цілому відповідає лінійний керівник організації, завдання якого полягає в тому, щоб всі функціональні служби здійснили внесок у його досягнення. Тому він багато зусиль витрачає на координацію й прийняття рішень стосовно продукції й ринків.

Отож, особливостями організаційної структури підприємства є чіткість взаємовідносин, однозначність команд, надійний контроль в підприємстві. Але за такої організаційної структури існує висока централізація управління, тому керівники підприємства повинні вміти вирішувати будь-які як стратегічні, так і поточні питання діяльності підпорядкованих їм структур.

Кількісний аналіз тенденцій в оцінці та використанні трудових ресурсів дозволяє визначити, як можна підвищити ефективність. Чисельність

працівників підприємства – це певна сукупність працівників, які якісно і своєчасно здійснюють фізичний розвиток, знання, практичні навички, технічне забезпечення у сфері виробництва, необхідні для управління виробництвом.

Для якісного вивчення потенціалу досліджуваного підприємства необхідно здійснити детальний аналіз персоналу; аналіз статі, віку та освіти; аналіз якості персоналу за стажем роботи тощо.

Першим кроком є аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі, що проводиться на основі звітів з праці підприємства за 2019-2021 рр.

Забезпеченість трудовими ресурсами характеризують дані табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу в підприємстві за категоріями зайнятих, 2019-2021 рр.

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	
Штатні працівники (кадри), осіб	39	64	70	179,5
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	x
Управлінські кадри – всього, осіб	9	12	14	155,6
до загальної кількості працівників, %	23,1	18,8	20,0	x

Згідно даних розрахунку табл. 2.1 частка управлінського персоналу в загальній структурі становить в 2019 р. – 23,1 %, в 2020 р. – 18,8 %, в 2021 р. – 20,0 %, при цьому спостерігається динаміка до зростання кількості працівників загалом (31 особа), що є позитивною тенденцією.

Проаналізуємо віковий склад працівників (табл. 2.2).

Дослідивши дані табл. 2.2, дійшли висновку, що керівництво підприємства надає перевагу в наданні робочих місць досвідченим працівникам.

Аналіз даних свідчить, що за 2019-2021 рр. найбільша частка в віковій

структурі належить працівникам віком 41-50 років (37,1 % в 2021 р.).

Таблиця 2.2

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу в підприємстві, 2019-2021 рр.

Показники	Роки						2021 р. до 2019 р., (+, -)
	2019		2020		2021		
	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	
Молодь віком 15-24 роки	7	17,9	17	26,6	16	22,9	+9
25-40 років	10	25,6	12	18,8	16	22,9	+6
41-50 років	12	30,8	24	37,5	26	37,1	+14
Передпенсійні роки	10	25,6	11	17,2	12	17,1	+2
Разом	39	100,0	64	100,0	70	100,0	+31

Найменша частка належить молодим працівникам у віці 15-24 роки (17,9 % – в 2019 р., 22,9 % – в 2021 р.). Працівників передпенсійного віку до підприємства також залучають, зокрема, 17,1 % складає саме дана категорія працівників.

Охарактеризуємо персонал за статтю на підприємстві агропродовольчої сфери (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка характеристики персоналу підприємства за статтю, 2019-2021 рр.

Показники	Роки						2021 р. до 2019 р., (+, -)
	2019		2020		2021		
	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	
Чоловіки	23	59,0	42	65,6	45	64,3	+22
Жінки	16	41,0	22	34,4	25	35,7	+9
Разом	39	100	64	100	70	100	+31

Дані табл. 2.3 свідчать про значну частку чоловіків у структурі персоналу: 59,0 % – у 2019 р., 65,6 % – у 2020 р., 64,3 % – у 2021 р. Нерівномірна частка чоловіків в структурі персоналу пов'язана з специфікою виробництва.

Вартісний показник продуктивності праці виражає вартість виробленої

продукції на одного середньооблікового працівника за певний період часу. При застосуванні вартісних показників позитивним є зв'язок з господарською діяльністю підприємства.

Показник собівартості характеризує собівартість продукції, виробленої за певний період і із розрахунку на одного робітника. При застосуванні вартісних показників діагностика господарської діяльності підприємства є позитивною.

Проаналізуємо показники продуктивності праці у досліджуваному господарстві за допомогою даних наступної табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників продуктивності праці підприємства,
2019-2021 рр., тис. грн**

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	12258,0	16941,0	20946,0	170,9
на 1 середньорічного працівника	314,3	264,7	299,2	95,2
Чистий прибуток (+), збиток (-)	851,0	403,0	1406,0	165,2
на 1 середньорічного працівника	21,8	6,3	20,1	92,0

Проаналізувавши дані табл. 2.4, необхідно зазначити, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) підприємства зріс з 12258,0 тис. грн до 20946,0 тис. грн, або на 8688,0 тис. грн 70,9 %, за рахунок зростання обсягу реалізації продукції, послуг за даний період.

Чистий прибуток протягом 2019-2021 рр. зріс на 555,0 тис. грн, зокрема, у 2021 р. чистий прибуток підприємства склав 1406,0 тис. грн. Проте, даний показник в розрахунку на одного працівника зазнав зменшення (8,0 %) внаслідок зростання чисельності працівників на 31 особу відповідно.

Результати розрахунків свідчать про зростання продуктивності праці в господарстві за рахунок достатнього темпу пришвидшення реалізації продукції підприємства.

Рушійною силою розвитку підприємств у сучасних умовах є конкуренція між суб'єктами ринку. Кінцевою метою будь-якого бізнесу є

досягнення бажаних результатів у конкурентній боротьбі на основі конкурентоспроможності власних послуг, продуктів тощо. Крім того, поточна діяльність сучасних підприємств обов'язково повинна бути підпорядкована досягненню стратегічних цілей.

Проаналізуємо динаміку виробничо-комерційної діяльності підприємства агропродовольчої сфери за даними табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства,
2019-2021 рр.**

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	12258,0	16941,0	20946,0	170,9
на 1 працівника, зайнятого у виробництві, тис. грн	408,6	325,8	374,0	91,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	11156,0	16130,0	19312,0	173,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	851,0	403,0	1406,0	165,2
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	7,6	2,5	7,3	-

Проаналізувавши дані табл. 2.5, необхідно зазначити, що у 2021 р. порівняно з 2019 р. виробництво товарної продукції підприємства зросло на 70,9 % або 8688,0 тис. грн.

На величину прибутку впливають багато факторів, адже вона відображає усі сторони діяльності підприємства. Зокрема, чистий прибуток у 2019 р. становив 851,0 тис. грн, а в 2021 р. чистий прибуток склав 1406,0 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості господарства на 555,0 тис. грн або 65,2 % відповідно.

Собівартість реалізованої продукції у 2021 р. склала 19312,0 тис. грн, що більше порівняно з 2019 р. на 8156,0 тис. грн або на 73,1 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався, у середньому за три роки складає 5,8 %, так 2019 р. даний показник склав 7,6 %, тоді як у 2021 р. рівень рентабельності виробництва склав 7,3 % відповідно.

Зрозуміло, що збут, з одного боку, забезпечує зворотний зв'язок з ринком. Оскільки ефективність цієї діяльності безпосередньо залежить від відповідності продукції, динаміці попиту на продукцію, структурі споживчих переваг і сформованих споживчих запитів.

Проведемо детальніше дослідження складових збутової стратегії підприємства.

2.2. Аналіз складових збутової стратегії підприємства

Роль збутової діяльності у досліджуваному підприємстві часто розглядається у вузькому розумінні. Недоліки в недооціненні збутової діяльності частково можна пояснити невідповідністю працівників і незадовільним економічним становищем.

Розглядаючи базисні стратегії, можна сказати, що досліджуване підприємство дотримується стратегії інтегрованого або концентрованого зростання, тобто підсилює позиції на ринку. І на сьогодні виникають такі обставини, що підприємство повинно не тільки підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, але постійно підвищувати її шляхом формування більш ефективної збутової стратегії.

На досліджуваному підприємстві функціонує відділ збуту, проте, відповідальним за процес реалізації продукції, окрім, працівників даного відділу є також директор.

Підприємство реалізує свою продукцію на території Полтавської області через нульовий, однорівневий та дворівневий канали збуту. Довжина каналу збуту визначає кількість посередників, через яких товар проходить на шляху від виробника до споживача. Від так, роль роздрібного торговця виконує посередник. Використання роздрібного посередника зумовлене економією коштів на збут товарів, також, дилер забезпечить необхідний асортимент товарів, забезпечить високу якість обслуговування споживачів,

їхній досвід та контакти допоможуть забезпечити ефективну збутову політику. Але, водночас підприємство використовує нульовий канал розподіл, тобто продаж продукції може здійснюватися напряду на території господарства (рис. 2.1).

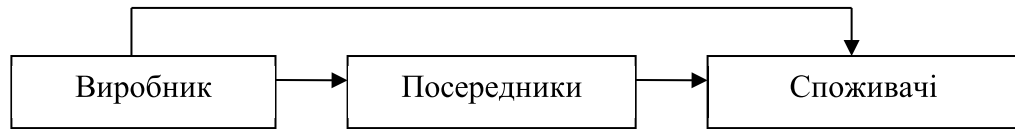


Рис. 2.1. Схема реалізації продукції підприємства, 2019-2021 р.

Споживачами продукції підприємства є ті суб'єкти ринку, які придбають у продукцію для подальшого особистого споживання чи для наступного перепродажу іншим споживачам з одночасним одержанням для себе прибутку тощо.

Проаналізуємо детальніше обсяги виробництва та реалізації продукції за допомогою даних додатку Б та табл. 2.6.

Зокрема, дослідивши динаміку виробництва продукції, можемо стверджувати, що відбувається зростання обсягів виробництва продукції по всім видам, виключенням є виробництво житньо-пшеничного та пшенично-житнього хліба, зокрема, на 176,7 т.

Розглянемо обсяги збуту продукції досліджуваного підприємства за допомогою даних табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка реалізації основної продукції підприємства, 2019-2021 рр., т

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	
Хліб пшеничний	146,0	238,2	386,0	у 2,6 рази
Хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній	448,0	509,5	271,3	60,6
Вироби булочні	129,0	137,4	131,4	101,9
Вироби здобні (булочки підвищеної калорійності, листкові, рулети з маком, рогаики тощо)	103,0	140,0	171,0	166,0

Розрахунки, що здійснені за даними табл. 2.6, дають змогу зробити висновки про те, що за досліджуваний період обсяги реалізації хлібо-булочної продукції зазнали коливання. Зокрема, реалізація пшеничного хлібу зросла – у 1,6 рази або 240,0 т, здобних виробів – на 66,0 % або 68,0 т, булочних виробів – на 1,9 % або 2,4 т. Одночасно, з цим реалізація житньо-пшеничного та пшенично-житнього хліба знизилася на 39,4 % або 176,7 т відповідно.

Проаналізуємо динаміку чистого доходу від реалізації основної продукції досліджуваного товариства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка чистого доходу від реалізації основної продукції підприємства, 2019-2021 рр., тис. грн

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	
Хліб пшеничний	2169,8	3891,0	8307,2	у 3,3 рази
Хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній	5226,0	6705,7	5069,5	97,0
Вироби булочні	2234,0	2511,2	2601,7	116,5
Вироби здобні (булочки підвищеної калорійності, листкові, рулети з маком, рогалики тощо)	2628,3	3830,6	4967,6	189,0

Так, спостерігається позитивна динаміка чистого доходу від реалізації основної продукції підприємства, зокрема, за рахунок пшеничного хлібу – у 2,3 рази або 6137,4 тис. грн, здобних виробів – на 89,0 % або 2339,3 тис. грн, булочних виробів – на 16,5 % або 367,7 тис. грн. Проте, за той самий період відбулося зменшення надходжень від реалізації житньо-пшеничного і пшенично-житнього хлібу на 3,0 % або 156,5 тис. грн відповідно.

До зовнішніх чинників впливу на підприємство відносяться фактори макро- та мікросередовища. Щоб проаналізувати зовнішнє оточення підприємства, виокремити найбільш важливі впливові фактори, застосуємо PEST-аналіз.

Інтерпретуючи проведену оцінку, відобразимо результат PEST-аналізу в підсумковій матриці, розмістивши перераховані фактори за зменшенням рівня впливу на підприємство, табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Матриця PEST-аналізу підприємства, 2021 р.

Політичні фактори	Вага	Економічні фактори	Вага
Зміни в законодавстві в сфері регулювання торговельної діяльності, праці, митного режиму	1,44	Воєнний стан	2,24
Прогнозування політичних змін	0,80	Зміна ціни на сировину, товари, послуги	1,50
Посилення корупції та бюрократії в питаннях регулювання діяльності гравців ринку	0,66	Погіршення рівня платоспроможності населення та безробіття	1,40
Соціально-культурні фактори	Вага	Технологічні фактори	Вага
Загальні демографічні показники	1,26	Збільшення кількості покупок через інтернет	2,08
Тренди в суспільстві	0,92	Сучасні тренди в обслуговуванні	1,20
Міграційні показники	0,44	Вплив digital-технологій	1,10

Серед факторів зовнішнього середовища найбільше загроз знаходиться серед економічних факторів. Через коливання курсу валют та інфляцію гривні, збільшення податкових ставок, зміна ціни на сировину та товари, і скорочення платоспроможності населення, підприємство змушене підвищувати вартість продукції, відмовлятиь від частини асортименту, якщо він не відповідає цінній стратегії підприємства. Проте найбільш негативний вплив на діяльність даного підприємства справляє воєнний стан в Україні.

Найменший вплив на діяльність підприємства зі сторони соціально-демографічні фактори: зростання середнього віку населення та трендів суспільства, оскільки дане підприємство має розгалужений асортимент продуктів та товарів відповідно.

Серед можливостей для підприємства є зростання залученості покупців, тобто підвищення активності користування сайтом. В карантинних умовах цей захід є позитивним, адже гарантує позиціонування підприємства

як такого, що піклується про безпеку, здоров'я та доступність до якісних хлібо-булочних видів продукції покупця.

Отож, в результаті проведеного дослідження, можна зробити висновок, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають воєнний стан, частка витрат на енергоресурси висока, загальний спад економіки також негативно впливає на діяльність підприємства.

Розглянемо детальніше витрати відділу збуту, який, окрім, збутових функцій, виконує і маркетингові у досліджуваному підприємстві, за допомогою даних табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка бюджету витрат на утримання відділу збуту підприємства,
2019-2021 рр., тис. грн**

Показники	Сума, тис грн			2021 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	
Витрати на персонал (зарплата, навчання)	111,16	211,14	211,89	190,6
Послуги зв'язку	4,81	8,11	8,47	176,1
Інтернет	4,50	7,80	8,80	195,6
Канцелярське приладдя	6,75	16,99	18,85	279,3
Представницькі витрати	9,49	15,81	16,40	172,8
Всього	136,71	259,85	264,41	193,4

Проаналізувавши дані наведеної табл. 2.9, необхідно зауважити, що з кожним роком витрати на утримання відділу збуту зростають, так, протягом 2019-2021 рр. витрати зросли на 127,70 тис. грн (93,4 %). Найбільше коштів витрачається на персонал, чисельність відділу складає 3 особи, станом на 2021 р. витрати на заробітну плату і навчання становить 211,89 тис. грн, представницькі витрати зросли на 72,8 % – з 9,49 тис. грн у 2019 р. до 16,40 тис. грн у 2021 р. відповідно. Зросли витрати на користування мережею Інтернет – на 95,6 %, що можна пояснити зростанням вартості послуги.

Результати дослідження вже існуючої стратегії розвитку, дозволили визначити, що суб'єкт господарювання працює на ринку близькому до умов досконалої конкуренції, тому для цього підприємства доцільно розширення асортименту.

Так, проведені дослідження виявили, що управління збутовою діяльністю даного підприємства потребує удосконалення. Необхідною умовою подальшого зростання результатів діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання є виділення збутової діяльності в окрему пріоритетну функцію управління, реорганізація відповідного відділу, який би виконував всі завдання діяльності та координував роботу всіх інших служб підприємства відповідно до особливостей ринку та потреб споживачів.

Викладене дає підстави для висновку, що збутова політика підприємства агропродовольчої сфери не достатньо ефективна, оскільки не всі розраховані показники наближаються до своїх оптимальних значень.

Таким чином, існує резерв підвищення ефективності збуту продукції не лише за рахунок збільшення частки законтрактованої продукції, тобто екстенсивним шляхом, але й зростанням власних потужностей з метою реалізації за найсприятливіших економічних умов (шляхом інтенсифікації).

Саме тому, на основі здійснених висновків, можемо рекомендувати пропозиції щодо застосування ефективної збутової стратегії та управління збутовою діяльністю в цілому досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ ЗБУТОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

На основі проведених досліджень у кваліфікаційній роботі нами запропоновано послідовність дій щодо формування сукупності заходів удосконалення напрямів застосування ефективних збутових стратегії в управлінні господарюючого суб'єкту, так і пропозицій, що сприятимуть підвищенню рівня господарювання підприємства у довгостроковій перспективі.

Проведене дослідження стану збутової діяльності досліджуваного підприємства показало ряд проблем, які впливають на ефективність функціонування підприємства, згрупуємо їх на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Існуючі проблеми збутової діяльності підприємства та напрями їх вирішення у 2024-2028 рр.

Для реалізації збутової стратегії, на нашу думку, потрібно, в першу

чергу, реорганізувати відділ збуту, який забезпечить його ефективність. Його структура матиме наступний вигляд (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Рекомендована структура відділу збуту підприємства, 2024-2028 рр.

Розглянемо обов'язки працівників відділу збуту досліджуваного підприємства далі. Зокрема, керівник відділу збуту:

- забезпечує облік виконання замовлень і договорів;
- організовує ефективність процесу відвантаження та обсягу залишків нереалізованої готової продукції;
- своєчасне оформлення документації зі збуту;
- складання передбаченої звітності зі збуту (постачання);
- організація заходів просування продукції;
- виконання плану реалізації.

Менеджер зі збуту повинен:

- займатись моніторингом позицій ринку в Полтавській області;
- приймання та виконання замовлень;
- співпраця з постачальниками та партнерами;
- виконання доручень директора.

Фахівець з реклами відповідає за:

- планування та реалізація рекламних заходів (поліграфія, POS-матеріали, зовнішня та внутрішня реклама, ЗМІ, акції);
- участь в організації заходів;

- оцінка ефективності маркетингових заходів;
- ведення сайту організації, наповнення їх контентом;
- просування підприємства в інтернеті.

У результаті проведених досліджень щодо діяльності досліджуваного підприємства було встановлено, що основні причини неефективної роботи відділу збуту пов'язані з проблемами невизначеності їх функцій, відсутністю інформації, маркетингової інформаційної системи, низьким рівнем підготовки фахівців, нерозумінням керівниками цілей і завдань. Тому нами запропонована структура пріоритетних маркетингових і збутових функцій для досліджуваного підприємства (додаток В).

Розглянемо витрати, необхідні для реорганізації відділу збуту, що наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок прогнозного бюджету реорганізації та функціонування відділу збуту в підприємстві, 2024-2025 рр.

Показники	Сума, тис. грн
Витрати на функціонування (доукомплектування) робочого кабінету у т.ч. засоби зв'язку, обчислювальна, офісна техніка	58,20
послуги зв'язку, Internet	12,20
Витрати на працівників відділу у т. ч. підбір персоналу, підвищення кваліфікації	74,00
заробітна плата, страхування, відрядження	329,40
представницькі витрати	63,40
Всього	537,20

Отже, аналізуючи дані табл. 3.1, для реорганізації та функціонування відділу збуту в підприємстві, необхідно виділити 537,20 тис. грн. При умові, що даний відділ вже має транспортний засіб, деякі засоби зв'язку й приміщення для здійснення визначених функцій. Для функціонування реорганізованого відділу збуту прогнозується залучити 3 осіб.

Наступним етапом в реалізації збутової стратегії є створення власного сайту. Це необхідно як для репутації підприємства, так і для підвищення ефективності збутової діяльності. Сайт є основою для побудови бізнесу в

Інтернеті, а також для побудови довірливих відносин зі споживачами. Всі подальші маніпуляції з рекламою і просуванням сайту, так чи інакше, залежать від самого сайту: його дизайну, зручності і технічних можливостей.

Для створення власної веб-сторінки підприємства слід скористатися послугами спеціалізованої ІТ-компанії, яка розробить макет дизайну, напише програмний код та запустить її у повноцінне функціонування. На сьогодні такі послуги із створення та просування сайту дуже популярні.

Проте, окрім створення веб-сторінки для підприємства, необхідне і її просування, тобто підняття у списках пошукової системи. Веб-сторінку підприємства слід просувати у пошукових системах, займатися її розвитком. Для цього на рис. 3.3 запропоновано відповідний алгоритм.

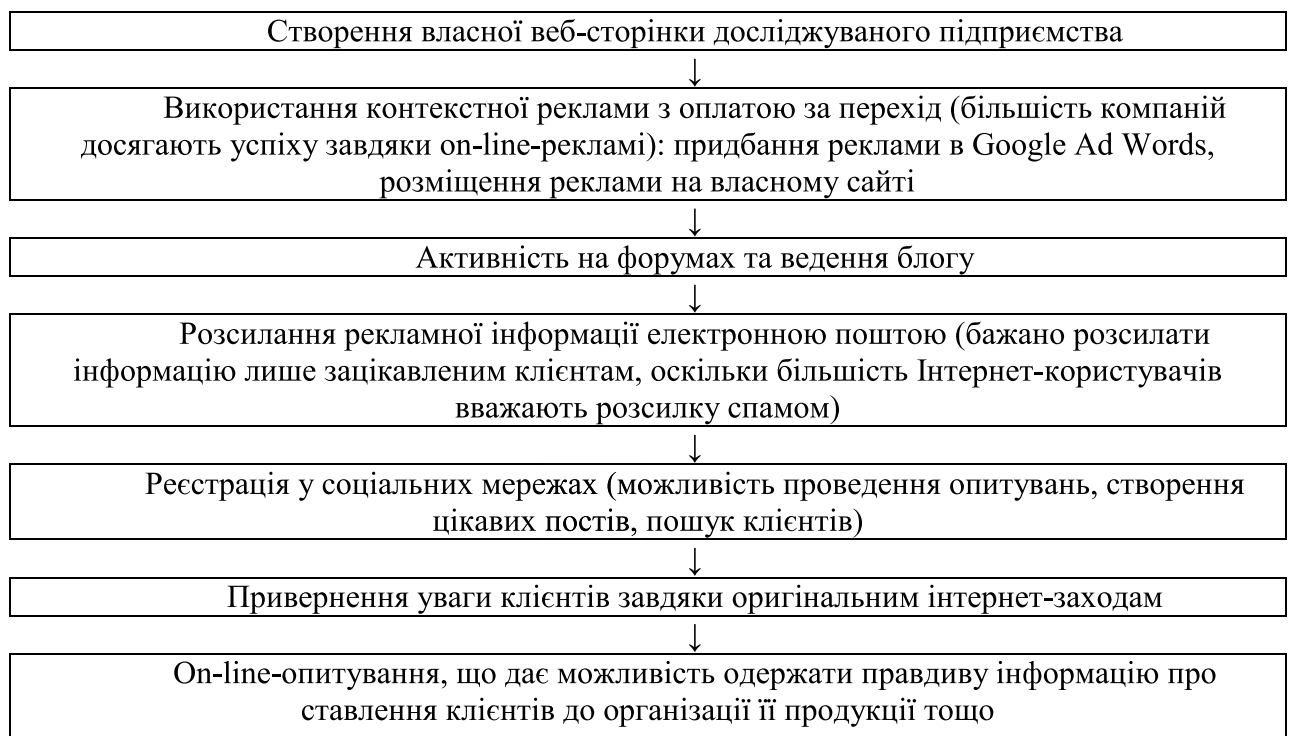


Рис. 3.3. Прогнозований алгоритм просування веб-сторінки підприємства, 2024-2028 рр.

Отже, для просування веб-сторінки підприємства пропонуємо використання контекстної реклами з оплатою за перехід. Відповідальним за ведення сайту та сторінок в соціальних мережах буде фахівець з реклами, в

якого достатньо професійної компетенції для виконання поставлених завдань.

Відобразимо на рис. 3.4 очікувані результати від впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення збутової діяльності досліджуваного підприємства.



Рис. 3.4. Очікувані результати від запропонованих заходів щодо удосконалення збутової діяльності підприємства, 2024-2028 рр.

Необхідно оцінити результати, досягнуті в процесі управління

збутовою діяльністю, що є основою для подальшого планування діяльності. Це дозволяє визначити оптимальний план збуту та попереджає про непередбачені проблеми, що вимагають коригування в управлінні збутовою діяльністю підприємства.

Упровадження запропонованих заходів забезпечить досягнення основної цілі – удосконалення збутової стратегії, а також забезпечить вирішення існуючих на сьогодні проблем досліджуваного підприємства. Своєю чергою це призведе до отримання ряду економічних та соціальних ефектів. Обсяги збуту зростуть за рахунок більш ефективній взаємодії з потенційними споживачами. Ефективна збутова діяльність дозволить більш ефективніше переконувати споживачів у перевагах продукції підприємства. Згрупуємо основні витрати підприємства для впровадження збутової стратегії, табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Кошторис прогнозних витрат на реалізацію заходів щодо удосконалення збутової діяльності підприємства, 2024-2028 рр.

Заходи	Сума, тис. грн	Частка в структурі витрат, %
Реорганізація відділу збуту (3 особи у відділі)	537,20	84,7
Створення сайту - оренда домену	45,60	7,2
- оплата послуг створення дизайну та запуску платформи	51,30	8,1
Всього	634,10	100,0

Згідно наведеного кошторису у табл. 3.2, орієнтовні витрати на покращення збутової діяльності підприємства становлять 634,10 тис. грн, основну частку витрат становить реорганізація відділу збуту – 84,7 %, частка витрат на створення сайту складає 15,3 % відповідно.

Для проведення розрахунку ефективності запропонованих заходів, врахуємо очікування підприємства від заходів удосконалення збутової стратегії. Від так, очікується підвищення обсягу збуту завдяки збільшенню засобів комунікацій зі споживачем. А отже, доходи підприємства від

реалізації продукції також зростуть.

Відобразимо в табл. 3.3 показники ефективності інвестицій в підвищення ефективності збутової стратегії. Для цього використаємо дані з річної звітності підприємства за 2021 рік.

Зростання прогнозних показників коливаються в межах 5,0 % з урахуванням зростання за оптимістичним планом. Заходи фінансуються повністю за рахунок прибутків минулих періодів та за рахунок власних коштів підприємства.

Таблиця 3.3

**Прогнозний ефект від реалізації рекомендованих заходів підприємства,
2024-2028 рр., тис. грн**

Показники	Роки		2024 р. до 2021 р. (+, -)
	2021	2024	
Чистий дохід	20946	21993,3	+1047,3
Собівартість реалізованої продукції	19312	20277,6	+965,6
Чистий прибуток	1153	1210,65	+57,65
Рентабельність виробництва, %	6,0	6,3	+0,3
Окупність інвестицій, рік	1	0,95	-0,05

Дані табл. 3.3 дозволяють зробити висновок, що в результаті реалізації заходів щодо удосконалення збутової діяльності досліджуваного підприємства, відбудеться приріст прибутку на суму 1047,3 тис. грн. При цьому, приріст рентабельності виробництва складе 0,3 %, інвестиції окупаються вже через рік. Тому запропоновані заходи розробки підвищення ефективності збутової діяльності можна вважати доцільним для реалізації.

Розробка заходів підвищення ефективності стратегії збуту досліджуваного підприємства базується на результатах PEST-аналізу, конкурентного аналізу та дослідження господарської діяльності підприємства. При вдосконаленні збутової стратегії підприємства наголос слід зробити на факторах, які потрапляють у квадранти вразливості та стратегічні квадранти, оскільки саме ці фактори мають найбільший вплив на

діяльність досліджуваного підприємства.

Однак фактори, що потрапляють у квадранти вразливості, не піддаються контролю, тому будь-які зусилля, спрямовані на них, не дадуть очікуваного ефекту.

З урахуванням вищезазначених факторів сформулюємо збутову стратегію досліджуваного підприємства, ієрархія якої схематично представлена на рис. 3.5.

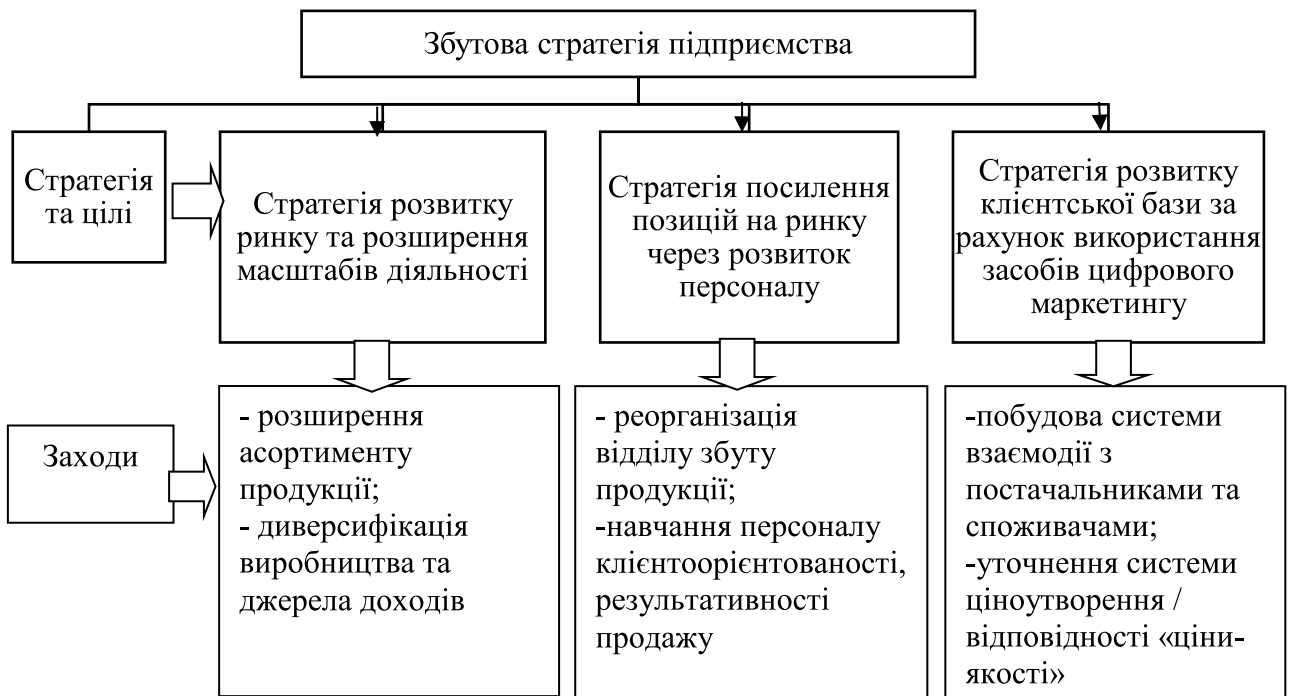


Рис. 3.5. Перспективні напрями вдосконалення збутової стратегії підприємства у 2024-2028 рр.

Таким чином, для вирішення проблеми недостатнього рівня ефективності збутової діяльності підприємства сформовано збутову стратегію, для реалізації якої запропоновано реорганізація відділу збуту із 3 осіб в штаті працівників, розробка сайту, реалізація заходів просування продукції за допомогою засобів інтернет-інструментів. Результатом таких заходів є приріст прибутку на 1047,3 тис. грн та очікуваний показник рентабельності виробництва складе 6,3 %. Сума інвестицій становить 634,10 тис. грн, фінансування відбувається власними ресурсами підприємства.

Окупність заходів становить менше 1 року.

ВИСНОВКИ

1. З'ясовано, що стрімкий розвиток, непередбачувані зміни, постійне посилення конкурентної боротьби, змушують підприємства агропродовольчої сфери звертати увагу не лише на ефективність виробництва, але й на результативність збутової діяльності.

2. Розраховано, що виробництво товарної продукції підприємства зросло на 70,9 % або 8688,0 тис. грн. Зокрема, чистий прибуток у 2019 р. становив 851,0 тис. грн, а в 2021 р. чистий прибуток склав 1406,0 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості господарства на 555,0 тис. грн або 65,2 %.

3. Собівартість реалізованої продукції у 2021 р. склала 19312,0 тис. грн, що більше порівняно з 2019 р. на 8156,0 тис. грн або на 73,1 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався, у середньому за три роки складає 5,8 %, так 2019 р. даний показник склав 7,6 %, тоді як у 2021 р. рівень рентабельності виробництва склав 7,3 % відповідно.

4. З'ясовано, що за досліджуваний період обсяги реалізації хлібобулочної продукції зазнали коливання. Зокрема, реалізація пшеничного хлібу зросла – у 1,6 рази або 240,0 т, здобних виробів – на 66,0 % або 68,0 т, булочних виробів – на 1,9 % або 2,4 т. Одночасно, з цим реалізація житньо-пшеничного та пшенично-житнього хліба знизилася на 39,4 % або 176,7 т.

5. За досліджуваний період обсяги реалізації хлібо-булочної продукції зазнали коливання. Зокрема, реалізація пшеничного хлібу зросла – у 1,6 рази або 240,0 т, здобних виробів – на 66,0 % або 68,0 т, булочних виробів – на 1,9 % або 2,4 т. Одночасно, з цим реалізація житньо-пшеничного та пшенично-житнього хліба знизилася на 39,4 % або 176,7 т відповідно.

6. З'ясовано, що спостерігається позитивна динаміка чистого доходу від реалізації основної продукції підприємства, зокрема, за рахунок пшеничного хлібу – у 2,3 рази або 6137,4 тис. грн, здобних виробів – на

89,0 % або 2339,3 тис. грн, булочних виробів – на 16,5 % або 367,7 тис. грн. Проте, за той самий період відбулося зменшення надходжень від реалізації житньо-пшеничного і пшенично-житнього хлібу на 3,0 % або 156,5 тис. грн відповідно.

7. Для аналізу зовнішнього оточення підприємства, виокремлення найбільш важливих впливових факторів, був застосований PEST-аналіз. Зокрема, серед факторів зовнішнього середовища найбільше загроз знаходиться серед економічних факторів. Проте найбільш негативний вплив на діяльність даного підприємства справляє воєнний стан в Україні.

8. Обґрунтовано доцільність створення власного сайту. Це необхідно як для репутації підприємства, так і для підвищення ефективності збутової діяльності. Для створення власної веб-сторінки підприємства слід скористатися послугами спеціалізованої ІТ-компанії, яка розробить макет дизайну, напише програмний код та запустить її у повноцінне функціонування. Проте, окрім створення веб-сторінки для підприємства, необхідне і її просування, тобто підняття у списках пошукової системи.

9. Запропоновано відокремити маркетингові та збутові функції, тим самим зменшивши їх дублювання та підвищивши продуктивність праці співробітників відділу.

10. Запропоновано реорганізацію та удосконалення функціонування відділу збуту в підприємстві. для цього необхідно виділити 537,20 тис. грн. При умові, що даний відділ вже має транспортний засіб, деякі засоби зв'язку й приміщення для здійснення визначених функцій. Для функціонування реорганізованого відділу збуту прогнозується залучити 3 осіб.

11. У результаті реалізації заходів щодо удосконалення збутової діяльності, впровадження ефективної збутової стратегії досліджуваного підприємства, відбудеться приріст прибутку на суму 1047,3 тис. грн. При цьому, приріст рентабельності виробництва складе 0,3 %, інвестиції окупаються вже через рік. Тому запропоновані заходи розробки підвищення ефективності збутової діяльності можна вважати доцільним для реалізації.

