

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **«Розвиток системи управління збутовою діяльністю  
підприємства»**

(на матеріалах ХХХ «ХХХХ ХХХХ» Хххххххххххххх району)

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Биченко Сергій Якович**

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

**Полтава – 2022 року**

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП   | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ<br>УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА       | 8  |
| 1.1. Концепція управління збутовою діяльністю підприємства  | 8  |
| 1.2. Особливості збутової діяльності та стратегій збуту<br>підприємства                               | 13 |
| Висновки до розділу 1   | 21 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ<br>ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА                               | 22 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства   | 22 |
| 2.2. Стан системи управління збутовою діяльністю підприємства   | 27 |
| 2.3. Результативність функціонування системи управління<br>збутовою діяльністю підприємства           | 35 |
| Висновки до розділу 2   | 40 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ<br>СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ<br>ПІДПРИЄМСТВА | 43 |
| 3.1. Формування та забезпечення системи стратегічного<br>управління збутом на принципах маркетингу    | 43 |
| 3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів<br>удосконалення збутової діяльності           | 52 |
| Висновки до розділу 3   | 60 |
| ВИСНОВКИ  | 62 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ  | 66 |
| ДОДАТКИ   | 72 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасному світі ринки насичені настільки, що організаціям доводиться буквально боротися за своїх клієнтів, що, в свою чергу, призводить до розуміння унікальної ролі збутової діяльності. У цих умовах головним завданням підприємств агропродовольчої сфери є оптимальне поєднання бажань споживачів з власними виробничими можливостями, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Різноаспектність розвитку та управління збутовою діяльністю підприємств були предметом досліджень І. Абромович, І. Ансоффа, Л. Балабанової, А. Войчака, С. Гаркавенко, В. Герасимчука, С. Кваші, В. Козлова, Ф. Котлера, Н. Куденко, Т. Лук'янець, Ю. Митрохіна, Л. Осіпової, А. Павленка, В. Пилипчука, Т. Примак, А. Старостіної та багатьох інших.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (2018-2023 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної є узагальнення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо розвитку системи управління збутовою діяльністю підприємства агропродовольчої сфери. Згідно сформульованої мети дослідження, передбачається виконання наступних завдань:

- обґрунтування сутності збутової діяльності для агроформування, розкрити сутність категорії «збутова діяльність»;
- здійснення аналізу системи управління збутовою діяльністю та її результативності;
- розробка заходів щодо розвитку системи управління збутовою діяльністю;
- внесення пропозицій щодо поліпшення функціонування відділу

збуту, низки тактичних заходів.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління збутовою діяльністю підприємства.

**Предмет дослідження** – науково-методичні й практичні засади розвитку та управління збутовою діяльністю підприємства агропродовольчої сфери.

**Методи дослідження.** В основі проведених досліджень лежать діалектичний і системний підходи, теоретичні положення сучасної економічної теорії, наукові праці вітчизняних, зарубіжних вчених та фахівців з питань формування збутових стратегій, врахування особливостей реалізації збутової діяльності в агропродовольчій сфері.

Одночасно, для отримання обґрунтованих висновків дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: абстрактно-логічний метод (при теоретичних узагальненнях та висновках); системний підхід; аналіз ринку (обсяги ринку, існуюча пропозиція, основні конкуренти та їх продукція) – використання вторинної інформації; таблично-графічні методи, засоби статистичного і логічного аналізу.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні теоретичних, методичних і практичних положень розвитку та управління збутовою діяльністю підприємства. Наукова новизна визначена сформульованими задачами дослідження і полягає у наступному:

*набуло подальшого розвитку:*

- застосування двох основних видів стратегій формування попиту – PUSH і PULL, які в сучасних умовах агропромислового бізнесу та специфіки галузі аграрного ринку збільшують синергетичний ефект для отримання надходжень господарюючими суб'єктами.

**Інформаційною базою** є: дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, фундаментальні положення маркетингової теорії, закони України, постанови і рішення Кабінету Міністрів України, укази Президента України, періодичні видання, дані первинного обліку, річні звіти, баланс та

статистична звітність основних економічних показників господарської діяльності підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практична значущість дослідження визначається можливістю використання розроблених положень, висновків і рекомендацій для розвитку й управління збутовою діяльністю підприємств агропродовольчої сфери.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей.

**Публікації.** За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Тенденції, що визначають розвиток стратегічного управління у підприємствах агропродовольчої сфери за сучасних умов», «Sustainability development of the agri-food enterprise as a prerequisite for its growth in modern conditions», «Сталий розвиток агропродовольчої сфери за сучасних умов» у збірниках науково-практичних конференцій, 2021-2022 рр.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Дана робота виконана на 65 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань. Робота містить 13 таблиць, 4 рисунків та 20 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Концепція управління збутовою діяльністю підприємства

Багато дослідників зробили вагомий внесок у розробку питань щодо збуту, системи маркетингу та комерційні питання, такі як підготовка, ведення переговорів про продаж, коригування рекламних умов, угод, контрактів та моніторинг результатів. Для збутової діяльності потрібні знання, спеціальні навички та розуміння потреб та проблем ринку. У роботах фахівців з маркетингу часто ототожнюються поняття «збут» і «реалізація» продукції.

Аналізуючи роботу вчених, можна сказати, що сучасне наукове мислення передбачає кілька підходів до визначення поняття «збутова діяльність підприємства»: одні вважаються, що це ототожнення з категоріями «розподіл», «збут», «товарорух»; інші ж доводять, що це є завершальною стадією продажів або економічної діяльності господарюючого суб'єкту, або зазвичай трактують широко і фактично розкриваються в процесі управління збутовою діяльністю.

Беручи до уваги те, що термін «реалізація» відноситься до продажу товарів або послуг, ми вважаємо, що продаж товарів є завершальним етапом в діяльності з продажу. Реалізація продукції (товарів, послуг) передбачає такі завдання: прогнозування розвитку ринку та прогнозування продажів, розрахунок та перевірка фінансових кошторисів продажів, вибір альтернативних каналів виробництва та розподілу, створення торгових комунікацій, розробка форм звітності про продаж, моделювання процесу продажів та кінцеві результати операцій продажу (додаток Б).

Деякі автори ідентифікують діяльність з продажу та збуту, і з моменту надходження товару у формі, в якій він буде використовуватися, на підприємство або кінцевого виробника, й до того моменту, коли споживач купує його.

Політика збуту повинна органічно поєднуватися з іншими елементами маркетингового комплексу: ціною, продукцією, політикою просування.

Однак такі фактори, як постійне зростання витрат, пов'язаних із реалізацією продукції, посилення конкуренції на ринку та збільшення попиту споживачів на якісні послуги суттєво підвищують важливість ефективного управління збутом у всіх видах підприємницької діяльності [4, с. 78].

Серед причин зростаючої ролі збутової діяльності варто звернути увагу на такі моменти [6, с. 203; 42, с. 76]:

1. Перенесення ключових управлінських рішень до збутових ланок. На сучасному етапі неможливо уявити функціонування ринку, якщо ланцюг збуту не намагається якомога ближче наблизитись до покупця.

2. Зростає значення маркетингових методів конкуренції в боротьбі за покупців. В умовах жорсткої конкуренції необхідно знайти ті способи не тільки залучення нових клієнтів, але й впливу на цільову аудиторію, що забезпечує утримання постійних клієнтів. Тому потрібно реорганізувати всю систему збуту, в основі якої має бути покупець.

3. Впорядкування процесу збуту. Все більше сучасних підприємств характеризуються високою якістю обслуговування, активним використанням передових методів продажу, мерчандайзингу, оптимальними комбінаціями методів збуту, тобто якісними процедурами продажу продукції. Отже, щоб вижити в цій ситуації, підприємствам необхідно зосередитись на вдосконаленні технологій збуту.

4. Проблема ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Збут є класичним показником маркетингової ефективності та визначальним критерієм управління життєвим циклом господарюючого суб'єкта. Ефективне управління збутовою діяльністю в сучасній ситуації може забезпечити певний рівень прибутку, а також виживання компанії в умовах наростаючої динаміки маркетингового середовища.

Зі збільшенням ролі збутової діяльності виникає багато проблем у галузі управління збутом і їх вирішення мають першорядне значення для забезпечення функціонування підприємства (додаток В).

У діяльності господарюючого суб'єкта збут сформується через реалізацію таких функцій:

- 1) ефективно виявляти та вивчати смаки та переваги споживачів у процесі збуту;
- 2) збутова мережа продовжує виробничий процес для підготовки товарів до продажу (класифікація, упаковка, упаковка тощо);
- 3) результати всіх маркетингових зусиль підприємства щодо виготовлення та отримання максимального прибутку в результаті збуту чітко визначені [15, с. 44].

Структура служби збуту підприємства повинна відповідати його маркетинговій стратегії. Це залежить від рівня концентрації, масштабу та спеціалізації виробництва, розміщення території підприємства та ступеня економічної незалежності підрозділів, характеристик товару, включаючи виробництво, індивідуального (короткочасного або довгострокового) споживання. Характер та умови діяльності підприємства [42, с. 77].

Зміст функції збуту готової продукції на основі маркетингу включає три сфери: планування (прогнозування), організація, контроль та координація. Кожна сфера складається з ряду ознак, які відповідають деталям цього напрямку.

Структура служби збуту включає як адміністративні (управлінські), так і виробничі підрозділи. Управлінські включають відділи збуту. У свою чергу, відділи збуту можуть включати такі підрозділи: замовлення, дослідження попиту, плановий, торгівля товарами (операціями), договірно-претензійний, експортний, рекламний, монтажу, налагодження і технічного обслуговування продукції тощо.

План збуту включає вивчення зовнішніх та внутрішніх умов; постановка цілей; розробка прогнозів попиту, вивчення недоліків; підготовка

прогнозу збуту товарів; складання плану поставки готової продукції; планування оптимальних економічних відносин; вибір каналів розподілу; додаткові плани обслуговування, зовнішньоторговельні операції, рекламна діяльність; управління збутом та розподілом, планування прибутковості; оцінка витрат тощо [33, с. 52].

У свою чергу, організація збуту складається з [26, с. 54]:

- технології товароруку;
- організації збору інформації про попит;
- підготовки продукції до відправки її споживачу;
- організації стимулювання попиту та рекламної діяльності;
- організації інформації та диспетчерської служби, звітності;
- вибору способу реалізації та доставки продукції споживачам;
- організації торгових комунікацій, юридичні та білінгові справи;
- укладання господарських договорів на постачання продукції зі споживачами.

Початковим кроком у плануванні збуту є вивчення зовнішніх та внутрішніх умов підприємства. Необхідно налаштувати внутрішніх умов у відповідь на зміни зовнішніх. Розкриваються існуючі проблеми, пов'язані з виробництвом та збутом, і ставляться цілі щодо ефективності для полегшення прийняття ними рішень.

Такими цілями можуть бути: побудова оптимальних економічних відносин; досягання діапазону доходів, обсягу продажів, частки ринку та оптових продажів; підвищення ефективності роботи торгового персоналу; раціоналізація торгівлі; підвищення ефективності білінгових операцій; оптимізація запасів готової продукції; ефективність додаткових послуг, що надаються споживачам; вибір оптимального каналу збуту; підвищення прибутковості зовнішньоторговельних операцій підприємств; мінімізація транспортних витрат; оптимізація всіх видів витрат на збут; посилення ефективності рекламної політики підприємства; стимулювання попиту споживачів. Набір цілей може різнитися в залежності від господарюючого

суб'єкта та від періоду часу до одного підприємства [19, с. 171; 31, с. 274].

Підприємства з кількома незалежними сегментами ринку з конкретними сферами діяльності, невизначеними коливаннями попиту та структури, високим операційним ризиком, агресивними та швидкозростаючими конкурентами часто зосереджуються на гнучкому управлінні продажами, використовуючи розроблені «цільові» плани та сценарії. Коли виникає потенційно небезпечна ситуація або з'являється нова перспектива збуту.

Структура попиту та конкуренції, тобто на так званому «зрілому» ринку, підприємства, що працюють на ринку зі стабільною групою споживачів, як правило, використовують відносно офіційну систему планування з чітко визначеним періодом планування, розподілом функцій планування та системою планування розвитку [13, с. 48].

У процесі розробки плану збуту продукції визначається типова кількість для доставки готової продукції в цілому по підприємству та кожному споживачеві до запланованого року та кварталу [7, с. 135].

$$V_{\Pi} = Z_{\Pi} + \text{ПР} - \text{ПР}_{\text{в}} - Z_{\Pi} \quad (1.1)$$

де  $V_{\Pi}$  – загальний обсяг постачання продукції;

$Z_{\Pi}$  – залишок гоХХХої продукції на складі на початок року;

ПР – кількість продукції, зробленої в плановому періоді;

$\text{ПР}_{\text{в}}$  – кількість продукції, що використовується для власних потреб;

$Z_{\Pi}$  – нормативний, перехідний запас (залишок) на кінець періоду.

Для того, щоб визначити залишок готової продукції на складі на початок планового року до фактичного залишку на найближчу вказану дату, плановий випуск додається за період між цією датою і початком планового року, і це період. Баланс стає чітким на початку запланованого року.

Підприємство має прямий контроль за виконанням стратегії на ринку, оскільки власна торгова мережа орієнтована лише на продаж продукції відповідно до реалізованих стратегій. Крім того, ці системи збуту дозволяють підприємствам підтримувати прямий контакт зі споживачами.

Продаж продукції може здійснюватися підприємствами через власну торгову мережу трьома основними способами: незалежні або підпорядковані агенти, працівники, дистриб'ютори та брокерська система [35, с. 35].

На сучасному етапі розвитку маркетингу краще використовувати власну торгову мережу, а не послуги агентів або дистриб'юторів, оскільки вона більш ефективна [58, с. 27].

У той же час організація власної торгової мережі зручна при достатньому обсязі продажів на ринку. Недоцільно використовувати власний торговий персонал при обслуговуванні вузьких сегментів ринку та окремих контингентних клієнтів. Компанії, як правило, поєднують ці методи продажу з продажами через посередників (дистриб'ютори, джоббери, агенти та брокери) [57, с. 34].

У деяких випадках для незалежної збутової мережі необхідне використання основних ринків, якщо мережа представлена сильними конкурентами через розвиток ринку, тісний контакт чи контакт із споживачами через фінансові можливості [53, с. 128].

Таким чином, розробка пропозицій щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю підприємств з урахуванням особливостей споживачів аграрної продукції залишається актуальною темою.

## **1.2. Особливості збутової діяльності та стратегій збуту підприємства**

Основною метою політики збуту сільськогосподарських підприємств є забезпечення доступності аграрної продукції для споживачів. Для цього знадобиться: визначити потреби цільового ринку та обчислити його потужність; виявити ефективні канали розподілу; сформувати ефективну систему продажів; вибрати методи просування для різних товарних груп та ринків сегментів. Отже, збутова політика підприємства спрямована на

підвищення ефективності, оскільки нарешті розкриває всі маркетингові зусилля щодо підвищення прибутковості у сфері збуту.

Важливе місце в системі стратегічного управління займає стратегія, організації каналів товароруку або стратегія збуту.

Метою стратегії є створення оптимальної мережі збуту для ефективного продажу продукції, включаючи оптові та роздрібні магазини, склади, пункти обслуговування та виставкові зали, визначення шляху руху товарів та організацію перевезень, доставка та навантаження, інші логістичні системи, що забезпечують ефективність руху товарів [1, с. 25].

В процесі діяльності питання збуту вирішуються під час розробки корпоративної стратегії. Вибір найбільш ефективних систем, каналів та методів збуту для конкретного ринку.

З самого початку потрібно зосередитись на конкретних формах та методах збуту, де виробництво є найбільш сприятливою умовою. Тому розробка стратегії збуту спрямована на визначення оптимального напрямку та засобів, необхідних для забезпечення максимальної ефективності процесу збуту.

Це означає потребу у раціональному виборі організаційного формату та методу збутової діяльності, орієнтованої на досягнення запланованого кінцевого результату [52, с. 25].

Розробці стратегії збуту передують оцінка ефективності існуючої системи продажів як в цілому, так і за окремими факторами, а також аналіз відповідності політиці збуту компанії конкретним ринковим умовам. І сукупність усіх факторів, що впливають на розмір збуту, організацію збутової мережі, ефективність реклами та інших засобів стимулювання збуту, вибір правильного ринку, а також як і коли вийти на ринок.

Аналіз системи збуту передбачає виявлення ефективності кожного елемента цієї системи та оцінку діяльності торгового персоналу. Аналіз витрат на збут передбачає порівняння фактичних витрат на збут та типів витрат кожного каналу збуту з показниками в плані для виявлення

нераціональних витрат, усунення збитків, понесених від переміщення товарів, і збільшення рентабельності операційних продажів

В економічній діяльності підприємства організація збуту відіграє важливу роль і важлива тим, що забезпечує зворотний зв'язок з ринком і є джерелом інформації та попиту та споживчого попиту. Тому розробка стратегії збуту є основою логістики для кожного товару та для всього виробничого відділу.

Якщо розрахунки показують, що витрати на збут нової продукції є надмірними і не гарантують певного рівня рентабельності, то керівництво виробничого відділу може визначити неефективність подальшого розвитку та впровадження цього товару. Експерти не можуть визначити майбутню прибутковість товару [50, с. 273].

Розробка та обґрунтування стратегії збуту передбачає вирішення таких питань, що стосуються спеціально підібраного товару або групи товарів [56, с. 326].

1. Вибір цільового ринку або його сегмента повинен бути обґрунтований з точки зору його місткості, перспектив споживчого попиту, задоволення споживчого попиту та попиту, рівня конкурентоспроможності продукції на цьому ринку, сили конкуренції та купівельної спроможності тощо.

Вибір цільового ринку або його сектору є одним із кінцевих результатів проведених логістичних досліджень. При розробці збутової стратегії необхідно проаналізувати та розробити конкретні способи роботи зі споживачами та визначити найбільш ефективні засоби, рекомендовані для реалізації політики збуту підприємства. Це, зокрема, включає навички та уподобання кінцевого користувача щодо характеру розповсюдження [2, с. 99]:

- гуртова та роздрібна торгівля;
- популярність підприємства, ставлення споживачів до корпоративних торгових марок;

- наявність зв'язків й контактів з потенційними покупцями;
- форми й методи залучення уваги потенційних покупців до нової продукції, завоювання уваги;
  - оцінка нового товару покупцями і аналіз відгуків покупців про його показники та інші характеристики;
  - досягнення компромісів і задоволення вимог покупців продукції, особисті контакти з покупцями;
  - надання консультативної допомоги покупцям при розміщенні замовлень, укладення контракту;
  - організація та проведення доповідей, зустрічей з персональним запрошенням потенційних покупців;
  - участь у підвищенні кваліфікації персоналу;
  - визначення професійних груп користувачів і їх чисельності;
  - запрошення можливих покупців у демонстраційні зали, на перегляди рекламних фільмів, орієнтованих на фахівців;
  - орієнтація на тих споживачів, які можуть стати корпоративними покупцями;
  - диверсифікація продукції, що існує на цільовому ринку (за моделями, марками, призначенням);
  - адаптація товару до специфічних вимог різних груп покупців.

2. Вибір способу виходу на цільовий ринок полягає в тому, щоб спочатку визначити найбільш підходящий спосіб встановлення контакту зі своїми споживачами. Продаючи промислову продукцію, ви можете надсилати письмові пропозиції потенційним покупцям для ініціювання переговорів або розгляду конкретних пропозицій продавців, а також для встановлення особистого контакту на виставковому салоні або ярмарку. При продажу товарів споживчого призначення – це, перш за все, вибір найбільш підходящих і надійних торгових посередників.

3. Вибір системи збуту та розрахунок необхідних фінансових витрат. Система збуту забезпечує наявність корпоративної структури, яка

безпосередньо бере участь у реалізації продукції на зовнішньому та внутрішньому ринках. Функції та сфера повноважень таких підрозділів різні: власна система збуту, використання представників компанії, спільна діяльність зі збуту.

Вибір системи збуту залежить від розміру, доцільності та ефективності необхідних фінансових витрат, що визначається порівнянням альтернатив та проведенням відповідних розрахунків.

4. Вибір каналу та методу збуту на цільовому ринку майже повністю залежить від характеристик товару. Прямі методи, що передбачають прямі зв'язки між продавцями та покупцями, в основному використовуються для продажу промислових товарів. Непрямі методи використання торговельних та посередницьких зв'язків в основному використовуються для реалізації продукції.

5. Вибір часу виходу на цільовий ринок визначається рівнем попиту на продукцію, яку компанія має намір вивести на цільовий ринок, і точністю споживчого попиту. Оцінка ситуації та тенденцій, а також значення сезонних факторів відіграє важливу роль. У деяких випадках вирішальна роль залежить від готовності покупця визнати новий товар та рівня конкурентоспроможності товару [30, с. 118].

6. Система товарного руху та визначення вартості доставки товарів споживачам. Вибір системи товарообігу передбачає пошук найдешевшого та найзручнішого варіанту доставки товарів покупцям з урахуванням надійності з точки зору умов транспортування, зберігання та зберігання товарів у дорозі, завантаження та розвантаження транспортних засобів та підтримання якості. Термін «товар» використовується в господарських операціях і позначає комплексний підхід до транспортування, складування, страхових операцій та реалізації відповідних документів [17, с. 8].

7. Визначення форми і способу просування необхідних витрат. Найефективніший засіб стимулювання збуту на цільовому ринку: реклама товару, використання товарного знака та обслуговування проданої продукції.

Рекламна діяльність вимагає значних фінансових ресурсів, тому мета, ефективність та своєчасність є важливими. Для визначення ефективності реклами необхідно проаналізувати структуру витрат на рекламу в цілому за окремими факторами, такими як рекламні кампанії, використання конкретних рекламних засобів, виготовлення та розповсюдження рекламних матеріалів [54, с. 2].

Організація системи технічного обслуговування відіграє важливу роль у визначенні збутової політики компанії, оскільки її діяльність залежить від розташування підприємства на цільовому ринку.

Оцінка коштів, необхідних для побудови ефективною системи обслуговування споживачів, включає створення сучасних станцій технічного обслуговування комп'ютерів, складів запасних частин, ремонтних майстерень та розрахунок витрат на обладнання, обслуговування на місці та інших витрат [21, с. 84].

Стратегія збуту будується в напрямку одночасного розвитку існуючого ринку, відкриття нових ринків для підприємства та посилення конкурентоспроможності компанії. Розробка варіантів та вибір найкращої стратегії для підприємства представляє процес формування портфеля стратегій для різних класифікацій (додаток Д).

Реалізація обраної стратегії дозволяє підприємствам збільшити пропозицію до кожного споживача та збільшити кількість кінцевих споживачів, що, в принципі, повторює збільшення частки ринку та, як результат, збільшує обсяги продажів. При виборі непрямого каналу збуту виникає питання, скільки посередників потрібно для забезпечення рівня охоплення ринку, необхідного для вирішення проблеми проникнення на ринок.

Розрізняють три стратегії охоплення ринку [49, с. 122]:

1) цілеспрямована стратегія збуту із використанням якомога більшої кількості магазинів та складів. Ця стратегія забезпечення підходить для повсякденних споживчих товарів, трудомістких послуг. Особливості: різна

прибутковість товару на ринку; важкість контролю всього ринку; важкість збереження іміджу бренду;

2) селективна стратегія збуту, що використовується для попередньо обраних товарів (якщо покупці аналізують товарний ринок, вивчають і порівнюють показники якості, ціни та інші параметри товару) Особливості: виробники навмисно обмежують доступність товарів, щоб зменшити витрати на дистрибуцію та досягти більш ефективної співпраці посередників; низька доступність товарів призводить до втрат для потенційних покупців; часто орієнтовані на короткі непрямі канали збуту та незалежне виконання оптових функцій;

3) ексклюзивна дистрибуція та франшиза виробників охоплюють ринок лише через одного продавця (компанію). Купці зобов'язані не продавати конкуруючі марки в одній і тій же товарній категорії для реалізації політики виробника. Франчайзинг – система вертикальних контрактів на продаж споживчих товарів та послуг, що забезпечує довгострокові договірні відносини між виробниками та компаніями, що продають продукцію на обмеженій території. Франшизи можуть бути між виробниками та роздрібними продавцями, між виробниками та оптовими продавцями, між оптовими та роздрібними продавцями, між сервісними компаніями та дистриб'юторами [38, с. 132].

Той факт, що стратегія «вштовхування» спрямовує основні зусилля виробника щодо логістики на посередників, щоб вони охопили бренд підприємства за своїм обсягом, створили необхідний запас, виділили простір для товарів на торговому майданчику та заохотили клієнтів. Мета – надати привабливі умови та всіляко просувати товари шляхом добровільної співпраці з брокерами. Стратегія «вштовхування» націлена на гармонійні відносини з посередниками. Основні способи мотивації посередників: збільшення продажів та ведення товарних запасів; посилення торгового персоналу; зростання місцевої діяльності з просування товару (місцева реклама, розширення торгових площ, просування товарів магазинами);

поліпшення обслуговування споживачів [22, с. 32; 32, с. 99].

Стратегія «втягування» фокусується на всіх зусиллях зв'язку з кінцевим споживачем або споживачем, минаючи кінцевий попит, тобто посередника. Мета полягає в тому, щоб створити сприятливе ставлення до товару чи бренду на рівні кінцевого попиту, в ідеалі заохочуючи самого кінцевого споживача просити цю торгову марку у посередника для торгівлі під цією маркою. На відміну від стратегії «вштовхування», компанія прагне вимушеної співпраці посередників.

Потрібна стратегія «вштовхування», щоб компанії могли взаємодіяти з посередниками, які не мають доступу до ринку. Саме посередник визначає умови співпраці на концентрованому ринку. Ризик стратегії спілкування лише для брокерів полягає в тому, щоб змусити підприємства покладатися на них, коли немає реального контролю над системою збуту.

Застосовуючи до корпоративної діяльності імітаційної моделі управління збутом, можна встановити загальну стратегію збуту для ринку в цілому та для кожного регіону поставки, а також розробити відповідну тактику виробництва та збуту. Застосування аналітики допоможе підприємствам проаналізувати кожен аспект своєї роботи з посередниками, вибрати серед них найбільш вигідних людей для співпраці та проаналізувати, наскільки стабільна позиція компанії на ринку [53, с. 128; 60, с. 79].

Аналізуючи висновки досліджень у галузі вдосконалення збутової політики підприємства, з метою усунення проблем збуту необхідно виявляти проблеми за допомогою діагностичних методів, що дозволяють оцінити торгову діяльність, виявити невикористані резерви та ресурси, а також визначити можливості для вдосконалення.

Отже, управління збутом – це вирішення цілей збуту, планування, прогнозування, стратегії та тактики вигідних продажів, організація, координація, просування, навчання торгового персоналу для досягнення цілей, контроль, оцінка результатів, продаж ефективних інформаційних систем управління організацією.

## Висновки до розділу 1

1. З'ясовано, що надзвичайну актуальність має формування пропозицій щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю аграрних підприємств з урахуванням особливостей обслуговування споживачів та вдосконалення контрактних робіт. Імплементация запропонованих заходів у збутову діяльність підприємства агропродовольчої сфери може підвищити ефективність управління продажами, підвищити прибутковість всієї діяльності та досягти стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

2. Обґрунтовано, що управління збутом, це функція управління маркетингом, яка, як було доведено, вирішує такі завдання, як визначення цілей продажів, планування, прогнозування, розробка вигідних стратегій і тактик продажів, організація, координація, просування та навчання персоналу з продажу для досягнення. Цілі, засоби контролю, результати оцінки та ефективна інформація про управління збутом.

3. Аналізуючи висновки досліджень у галузі вдосконалення збутової політики підприємства, з метою усунення проблем збуту необхідно виявляти проблеми за допомогою діагностичних методів, що дозволяють оцінити торгову діяльність, виявити невикористані резерви та ресурси, а також визначити можливості для вдосконалення.

4. Доведено, що на сучасному етапі непрозорі плани збуту та відсутність структури оптової торгівлі створюють передумови для значних коливань цін на ринку та несуть додаткові витрати для виробників, переробників та споживачів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Дослідимо функціонування підприємства «XXXX XXXX», що знаходиться у с. Кириківка Хххххххххххххх храйону.

Уся господарська діяльність ХХХ «XXXX XXXX» підпорядкована статуту. Підприємство занесено до загальнодержавного реєстру як юридична особа, має розрахунковий рахунок, печатку, штамп. Галузі господарювання: рослинництво – вирощування пшениці, жита, сої, ячменю, кукурудзи, соняшнику, гороху.

Природно-економічні умови розташування досліджуваного ХХХ «XXXX XXXX» стали в свій час визначальним фактором при виборі виробничого напрямку. Склад земельних угідь характеризує структура, під якою розуміють відсоткове співвідношення та динаміку зміни її складу.

Підприємство самостійно визначає перспективи свого розвитку, планує та здійснює свою діяльність відповідно до попиту на свою продукцію, послуги та необхідності забезпечення виробничого й соціального розвитку підприємства та збільшення його доходів.

Організаційна структура знаходить своє відображення в структурі управління організацією. Щодо відповідності структури управління соціальним і культурним умовам, в підприємстві створено соціальну сферу, яку контролює спеціаліст з охорони праці і соціальних питань (додаток Е).

Очевидно, що від характеру та рівня ефективності використання земель залежать розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва та матеріальний добробут працівників сільськогосподарських підприємств.

Розглянемо забезпеченість досліджуваного господарства земельними ресурсами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду ХХХ «ХХХХ ХХХХ»,  
2016-2020 рр., га**

| Показники                           | Роки   |        |        |        |        | середньо-районні показники | 2020 р. до 2016 р., %  |                 |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------------------|------------------------|-----------------|
|                                     | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |                            | до районних показників | ХХХ «ХХХХ ХХХХ» |
| Загальна земельна площа             | 5578,0 | 5680,0 | 5690,0 | 5690,0 | 5690,0 | 85278,3                    | 6,7                    | 102,0           |
| в т. ч. сільськогосподарські угіддя | 5570,0 | 5658,0 | 5668,0 | 5668,0 | 5668,0 | 171425,5                   | 3,3                    | 101,8           |
| Рілля                               | 5511,0 | 5597,0 | 5609,0 | 5609,0 | 5609,0 | 73540,0                    | 7,6                    | 101,8           |
| Пасовища                            | –      | –      | –      | –      | –      | 1110,2                     | –                      | –               |

Отже, аналізуючи дані табл. 2.1, з'ясовано, що за аналізований період відбулися зміни у складі та структурі земельних ресурсів Хххххххххххххх району, що вказує на зростання використання земельної площі. Необхідно зазначити, що площа сільськогосподарських угідь ХХХ «ХХХХ ХХХХ» зросла на 2,0 % чи 98,0 га.

У сільському господарстві поряд із землею необхідним виробничим ресурсом є праця, як і в інших галузях економіки. Трудові ресурси мають велике значення для сільського господарства, оскільки більшість процесів у ньому автоматизувати фактично неможливо, особливо це стосується рослинництва.

Безумовно, підприємства працюють з певною кількістю працівників. Сукупністю працівників з відповідним фізичним розвитком, знаннями та практичними навичками, необхідними для управління виробництвом, якісним та своєчасним виконанням у сфері сільськогосподарського виробництва.

Динаміку щодо забезпеченості Хххххххххххххх району трудовими ресурсами характеризують дані табл. 2.2.

Так, чисельність працівників, зайнятих в сільському господарстві по району зменшилася на 112 осіб (2,4 %) внаслідок зменшення чисельності

працівників у галузі рослинництва на 408 осіб, (15,2 %), одночасно, відбулося зростання працівників, що працюють у галузі тваринництва на 296 осіб (15,4 %) відповідно.

Таблиця 2.2

**Динаміка середньорайонних показників чисельності трудових ресурсів,  
2016-2020 рр., осіб**

| Показники                             | Роки |      |      |      |      | 2020 р. до<br>2016 р. |       |
|---------------------------------------|------|------|------|------|------|-----------------------|-------|
|                                       | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | (+, -)                | %     |
| Ххххххххххх район                     |      |      |      |      |      |                       |       |
| Середньорічна чисельність працівників | 4601 | 4580 | 4538 | 4509 | 4489 | -112                  | 97,6  |
| у т. ч. у рослинництві                | 2678 | 2902 | 2149 | 2344 | 2270 | -408                  | 84,8  |
| у тваринництві                        | 1923 | 1678 | 2389 | 2165 | 2219 | +296                  | 115,4 |
| ХХХ «ХХХХ ХХХХ»                       |      |      |      |      |      |                       |       |
| Середньорічна чисельність працівників | 124  | 137  | 135  | 134  | 186  | +62                   | 150,0 |
| у т. ч. у рослинництві                | 124  | 137  | 135  | 134  | 186  | +62                   | 150,0 |

Чисельність працівників у ХХХ «ХХХХ ХХХХ» протягом 2016-2020 рр. поступово збільшувалась і у 2020 р. склала 186 осіб, що на 62 особи більше, ніж показники 2016 р., а саме 124 особи.

За 2016-2020 рр. загальне зростання чисельності працівників підприємства можна пояснити зростанням чисельності працівників зайнятих у рослинництві (62 особи). Це говорить про те, що підприємство розширює власну діяльність і потребує більшої кількості працівників.

Проаналізуємо динаміку виробничо-комерційної діяльності ХХХ «ХХХХ ХХХХ» за даними табл. 2.3.

Проаналізувавши дані табл. 2.3, необхідно зазначити, що свідчить, що у 2020 р. порівняно з 2016 р. виробництво ХХХарної продукції ХХХ «ХХХХ ХХХХ» знизилося на 5,8 % або 13930,0 тис. грн. На величину прибутку впливають багато факторів, адже вона відображає усі сторони діяльності підприємства.

Чистий прибуток у 2016 р. становив 160898,0 тис. грн, а в 2019 р. чистий збиток склав 30308,0 тис. грн, що вказує на збитковість господарства,

що можна пояснити кредитними запозиченнями, непередбачуваними втратами та несприятливою кон'юнктурою на ринку. Проте, у 2020 р. підприємство отримало чистий прибуток – 9206,0 тис. грн.

Таблиця 2.3

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності ХХХ «XXXX XXXX»,  
2016-2020 рр.**

| Показники   | Роки        |             |          |          |          | 2020 р. до<br>2016 р.,<br>% |
|---|-------------|-------------|----------|----------|----------|-----------------------------|
|   | 2016        | 2017        | 2018     | 2019     | 2020     |                             |
| Виробництво ХХХарної продукції, тис. грн                                  | 241379,0    | 258174,0    | 158998,0 | 159492,0 | 227449,0 | 94,2                        |
| на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн | 1788,0      | 1884,5      | 1177,8   | 1190,2   | 1222,8   | 68,4                        |
| на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн                           | 4266,2      | 4554,9      | 2805,2   | 2813,9   | 4012,9   | 94,1                        |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн                             | 700<br>91,0 | 96<br>805,0 | 102479,0 | 142670,0 | 199136,0 | у 2,8 рази                  |
| Чистий прибуток (збиток), тис. грн  | +160898,0   | +150266,0   | +5200,0  | -30803,0 | +9206,0  | 5,7                         |
| Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %                        | 229,6       | 165,8       | 5,1      | -21,6    | 4,6      | -                           |

Собівартість реалізованої продукції у 2020 р. склала 199136,0 тис. грн, що більше порівняно з 2016 р. на 129045,0 тис. грн або у 1,8 рази відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду знизився, так 2016 р. даний показник склав 229,6 %, тоді як у 2019 р. рівень збитковості склав 21,6 % відповідно, у 2020 р. рівень прибутковості склав 4,6 % відповідно.

Вартісні показники продуктивності праці характеризують вартість продукції, що вироблена протягом певного періоду, та припадає на одного середньооблікового працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві. У застосуванні вартісних показників позитивним є їх ув'язка із економічною діяльністю підприємства.

Проаналізуємо показники продуктивності праці у досліджуваному аграрному господарстві Хххххххххххххх району за допомогою даних

наступної табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників продуктивності праці ХХХ «XXXX ХХХХ»,  
2016-2020 рр., тис. грн**

| Показники   | Роки     |          |          |          |          | 2020 р.<br>до<br>2016 р.,<br>% |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|--------------------------------|
|   | 2016     | 2017     | 2018     | 2019     | 2020     |                                |
| Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) | 235505,1 | 258174,0 | 158998,0 | 159492,0 | 227449,0 | 96,6                           |
| в рослинництві  | 234055,4 | 257082,0 | 158998,0 | 159492,0 | 227449,0 | 97,2                           |
| на 1 середньорічного працівника                       | 1899,23  | 1884,48  | 2053,32  | 1190,23  | 1222,84  | 64,4                           |
| Чистий прибуток (+), збиток (-)                       | +160898  | +150266  | +5200,0  | -30803,0 | +9206,0  | 5,7                            |
| на 1 середньорічного працівника                       | +1297,56 | +1096,83 | +38,52   | -229,87  | +49,49   | 3,8                            |

Проаналізувавши дані табл. 2.4, необхідно зазначити, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) підприємства знизився з 235505,1 тис. грн до 227449,0 тис. грн, або на 5,4 %. Зокрема, на 1 середньорічного працівника – на 35,6 %, внаслідок повільного зростання темпів обсягу виробництва і реалізації продукції та зростання чисельності працівників, що зайняті у сільськогосподарському виробництві за даний період.

Чистий прибуток протягом 2016-2018 рр. знизився на 155698,0 тис. грн, тоді як у 2019 р. чистий збиток підприємства склав 30803,0 тис. грн, проте вже у 2020 р. підприємство має прибуток у розмірі 9206,0 тис. грн.

Констатуємо, що розрахунки свідчать про зниження продуктивності праці в господарстві внаслідок недостатнього темпу пришвидшення реалізації продукції, а також високих фінансових витрат (що, в основному, склалися зі сплати процентів за кредит, непередбачуваних втрат тощо).

Як правило, у більшості сільськогосподарських підприємств організація виробництва передбачає розвиток однієї-двох галузей рослинництва та одного-двох галузей тваринництва в розумному поєднанні з додатковими та допоміжними галузями. Вони формують товарну продукцію та визначають напрямки виробництва для суб'єкта господарювання.

Розглянемо виробничий напрямок досліджуваного ХХХ «ХХХХ ХХХХ» за допомогою даних додатку Ж.

За результатами додатку Ж та проведених розрахунків  $K_c=0,321$ , що свідчить про середній рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений орієнтацією підприємства на виробництво зерново-технічних культур. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 63,2 %, соняшнику – 10,1 %, сої – 8,3 %; озимої пшениці – 7,8 % від загального обсягу грошових надходжень.

Проаналізувавши рівень забезпеченості господарства основними факторами виробництва й, дослідивши його фінансовий стан ХХХ «ХХХХ ХХХХ» за 2016-2020 рр. дає змогу удосконалювати господарську діяльність підприємства, розраховувати економічну ефективність від запроваджених нами заходів.

Отож, за сучасних умов діяльність підприємства будь-якої сфери господарювання пов'язана з необхідністю завоювання і укріплення власних позицій. Відповідно, розвиток системи управління збутовою діяльністю у ХХХ «ХХХХ ХХХХ» здійснюється з метою подальшого визначення напрямів її підвищення при формуванні загальної стратегії розвитку підприємства.

## **2.2. Стан системи управління збутовою діяльністю підприємства**

Безумовно, з точки зору маркетингу, метою управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах є процес планування, організації, мотивації та контролю збутової діяльності, необхідної для формування та досягнення цілей збуту. Щоб збутова діяльність підприємства агропродовольчої сфери була ефективною, їй потрібна система управління, яка може реалізовувати цілі та стратегії збуту, орієнтовані на потреби кінцевих користувачів.

Управління збутовою діяльністю в ХХХ «ХХХХ ХХХХ» повинно реалізовуватися через застосування таких функцій:

- планування (вибір, класифікація та підготовка до використання інформації про розробку стратегії збуту, оцінка та аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів середовища, рішення стратегії розвитку збуту).

- організація (створення організаційної структури управління збутом, створення внутрішньофірмової та посередницької систем виробництва та розподілу).

- мотивація (заохочення учасників системи розподілу продукції: знижки, винагороди, премії, навчання працівників).

- контроль та регулювання (встановлення системи показників для оцінки ефективності системи розподілу). Форма організації збутової діяльності підприємства як елемента функціональної підсистеми передбачає об'єднання працівників, яка виконує ряд взаємопов'язаних завдань у процесі управління всіма операціями збуту.

У зв'язку з цим потрібно прийняти рішення щодо функціональних та службових відносин між працівниками всередині та поза системою розподілу; функції регулювання та контролю системи збуту.

Загальновідомо, що збут – це діяльність із забезпечення реалізації продукції. Виходячи з цього, пропонуємо для ХХХ «ХХХХ ХХХХ» включити наступні компоненти:

- організація інформаційної підтримки кон'юнктури ринку, маркетингових досліджень та прогнозу збуту;

- підписання договорів на постачання продукції;

- вибір форми та методу збуту, організація системи розподілу;

- створення маркетингових комунікацій, формулювання правового забезпечення;

- організація післяпродажного обслуговування.

Підсумовуючи вищезазначене, система управління збутовою діяльністю ХХХ «ХХХХ ХХХХ» розуміється у вигляді сукупності

організаційних форм, які керують збутовою діяльністю в цілому на всіх етапах, збільшують обсяги реалізації сільськогосподарської продукції та розробляють економічні засоби розвитку господарства (додаток 3).

Політика збуту пов'язана з питаннями залучення посередників, взаємозв'язку договору, визначення форми та виду збуту, пропозицією господарства з урахуванням характеристик товару, умов конкретного цільового ринку та збутову політику конкурентів.

У процесі управління збутовою діяльністю ХХХ «ХХХХ ХХХХ» вирішуються й інші аспекти підприємства, зокрема вплив на споживачів, попит та конкурентів; розширення асортименту продукції залежно від можливостей підприємства; надання надійної, своєчасної та надійної інформації про ринки, товари, послуги, споживачів та конкурентів.

В економічній літературі є дві основні підсистеми: функціональна і забезпечуюча, які виконують функції планування, організації, мотивації, контролю та регулювання відповідних елементів системи та впливають на ефективність та розвиток системи управління збутом:

- функціональна підсистема містить компоненти, що забезпечують ефективне поєднання організаційної форми та економічного методу всіх функціональних підрозділів системи управління збутом підприємства; взаємодія суб'єктів збутової діяльності шляхом управління організаційною формою просування виробництва до кінцевого споживача (підприємства та посередницькі системи виробництва та розподілу); економічна оцінка збутової діяльності;

- забезпечуюча підсистема містить компоненти, що забезпечують зв'язок між системою управління збутовою діяльністю бізнесу та економічною ситуацією на ринку з метою формування реакції на екологічні зміни: продаж інформації та аналітики.

Дослідники зауважують, що значна кількість господарюючих суб'єктів порушують принципи збалансованого виробництва, а ринок сільськогосподарських продуктів харчування приречений на неповноцінність

і високі ціни.

Динаміку виробництва продукції досліджуваним підприємством спочатку розглянемо в динаміці її обсяги за допомогою даних табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка виробництва основних видів продукції ХХХ «XXXX ХХХХ»,  
2016-2020 рр., ц**

| Показники          | Роки    |         |          |         |         | 20 р. до<br>2016 р., % |
|--------------------|---------|---------|----------|---------|---------|------------------------|
|                    | 2016    | 2017    | 2018     | 2019    | 2020    |                        |
| Пшениця озима      | 34908,0 | 31355,0 | 41819,0  | 30831,0 | 13001,0 | 37,2                   |
| Кукурудза на зерно | 66895,0 | 83446,0 | 104023,0 | 58218,0 | 65267,0 | 97,6                   |
| Ячмінь             | 2170,0  | -       | -        | 14534,0 | 448,0   | 20,6                   |
| Горох              | 3320,0  | 9942,0  | -        | -       | 7991,0  | у 2,4 рази             |
| Соняшник           | 20774,0 | 13462,0 | 27816,0  | 15997,0 | 4300,0  | 20,7                   |
| Соя                | 13894,0 | 16867,0 | 40673,0  | 25855,0 | 22743,0 | 163,7                  |

Проаналізувавши дані табл. 2.5, з'ясовано, що виробництво більшості видів сільськогосподарської продукції знизилося. Зокрема, це найбільше стосується ячменю – на 79,4 % або 1772,0 ц, соняшнику – на 79,3 % або 16474,0 ц, озимої пшениці – 62,8 % або 21907,0 ц відповідно. Одночасно, виробництво гороху та сої зросло – на у 1,4 рази (4671,0 ц) та на 63,7 % (8849,0 ц). Така ситуація щодо виробництва сільськогосподарської продукції вказує на поглиблення спеціалізації виробництва господарства, що досліджується.

Темпи зростання обсягу реалізації продукції безпосередньо впливають на величину витрат, прибуток і рентабельність підприємства, тому аналіз даних показників має велике значення.

ХХХ «XXXX ХХХХ» співпрацює з такими підприємствами: ПАТ «Насінневе», ВП «Глобинський цукровий завод», ПАТ «Птахокомплекс «СУЛА», ХХХ «Полтавазернопродукт», ХХХ «Хорольський комбікормовий завод», ХХХ СП «НІБУЛОН», ХХХ «Полтаваекопродукт», ПАТ «Кернел Групп», тощо.

Переважна більшість продукції рослинництва господарство направляє на переробні підприємства або реалізовує через переробні підприємства та

посередницькі комерційні структури.

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

Таблиця 2.6

**Динаміка реалізації основної сільськогосподарської продукції**

**XXX «XXXX XXXX», 2016-2020 рр., ц**

| Показники                      | Роки    |         |         |         |         | 2020 р. до<br>2016 р., % |
|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------------|
|                                | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |                          |
| Пшениця озима                  | 43706,0 | 24007,0 | 27130,0 | 44960,0 | 46313,0 | 106,0                    |
| Кукурудза на зерно             | 52963,0 | 96146,0 | 36321,0 | 29272,0 | 60487,0 | 114,2                    |
| Ячмінь                         | -       | 3915,0  | -       | 14986,0 | 15367,0 | -                        |
| Горох                          | 7432,0  | 3434,0  | -       | -       | 4935,0  | 66,4                     |
| Інші зернові та<br>зернобобові | 496,0   | 2001,0  | 15360,0 | 14154,0 | -       | -                        |
| Соняшник                       | 22412,0 | 14914,0 | 11402,0 | 23099,0 | 21816,0 | 97,3                     |
| Соя                            | 12193,0 | 4605,0  | 22100,0 | 25212,0 | 29039,0 | у 2,4 рази               |

Так, обсяги реалізації сої, озимої пшениці, кукурудзи на зерно зросли – у 1,4 рази або 16846,0 ц; на 6,0 % або 2607,0 ц; на 14,2 % або 7524,0 ц відповідно. Виключенням є зменшення обсягу реалізації соняшнику, гороху, на 596,0 ц та 2497,0 ц (2,7 % та 33,6 %) у 2020 р. проти 2016 р., що пояснюється низькою ціною на продукцію для підприємства.

У діяльності XXX «XXXX XXXX» викорисXXXує канал нульового рівня, тобто пряму систему розподілу – «виробник-споживач» та однорівневий канал – «виробник-гурXXXик-споживач».

Аналіз збуту сільськогосподарської продукції тісно пов'язаний з аналізом виконання договірних зобов'язань щодо постачання продукції. Невиконання договірних зобов'язань призводить до зменшення чистого доходу, прибутку та штрафів. Крім того, в конкурентних умовах підприємство може втратити ринок збуту, що може призвести до скорочення виробництва.

Розглянемо структуру реалізації продукції сільського господарства аграрними підприємствами за допомогою даних додатку І.

Дані додатку И вказують на зростання ваги переробних підприємств у структурі каналів реалізації сільськогосподарської продукції у галузі рослинництва, та, відповідно, зниження питомої ваги інших каналів реалізації для даних видів продукції. За іншими каналами в 2020 р. було реалізовано 35,1 % озимої пшениці, 49,5 % кукурудзи на зерно, 19,8 % ячменю, при чому до них відносяться здебільшого торгові посередники.

Тоді як за 2016-2020 рр. на 70,5 % зросла питома вага переробних підприємств для реалізації сої, зокрема – 39,7 % у 2016 р. та 110,2 % у 2020 р., соняшнику – 48,2 % у 2016 р. та 104,2 % у 2020 р., озимої пшениці – 18,9 % у 2016 р. та 64,8 % у 2020 р. відповідно.

Отже, характеризуючи структуру реалізованої сільськогосподарської продукції за каналами збуту, необхідно відмітити, що спостерігається тенденція до зростання питомої ваги в структурі реалізації переробних підприємств, що можна пояснити специфікою сільськогосподарської продукції.

Значна питома вага інших каналів реалізації пояснюється особливостями існуючої системи оподаткування, економією на збутових витратах, наявністю системи стимулювання з боку торгово-посередницьких структур та відсутністю приміщень для зберігання вирощеної сільськогосподарської продукції. Як правило, ціни у торгових посередників на 10-20 % вищі.

Одна із складових отримання прибутку від виробництва продукції є створення ефективної збутової політики в підприємстві.

На трансформацію каналів продажу сільськогосподарської продукції впливає розмір підприємств (чим вони більші, тим численніші канали продажу використовують).

Водночас, у той же час через дефіцит сировини та труднощі продажу готової продукції переробні підприємства здебільшого користуються послугами приватних брокерів; збільшити закупівлю сільськогосподарської сировини у фермерів та приватних будинках; урізноманітнити рекламні

канали для готової продукції; розширити асортимент; створення належних умов для формування рекламного ланцюжка, який гарантує рух продукції від виробників до споживачів, залежить від оперативної узгодженості цих інфраструктурних підсистем.

У процесі розширення каналів просування продукції сільськогосподарські виробники створюють власні переробні бази, вдосконалюючи власну складську базу, щоб продавати за вищими цінами після сезону масового надходження.

Розглянемо основні напрями збуту сільськогосподарської продукції ХХХ «ХХХХ ХХХХ» за допомогою рис. 2.1.

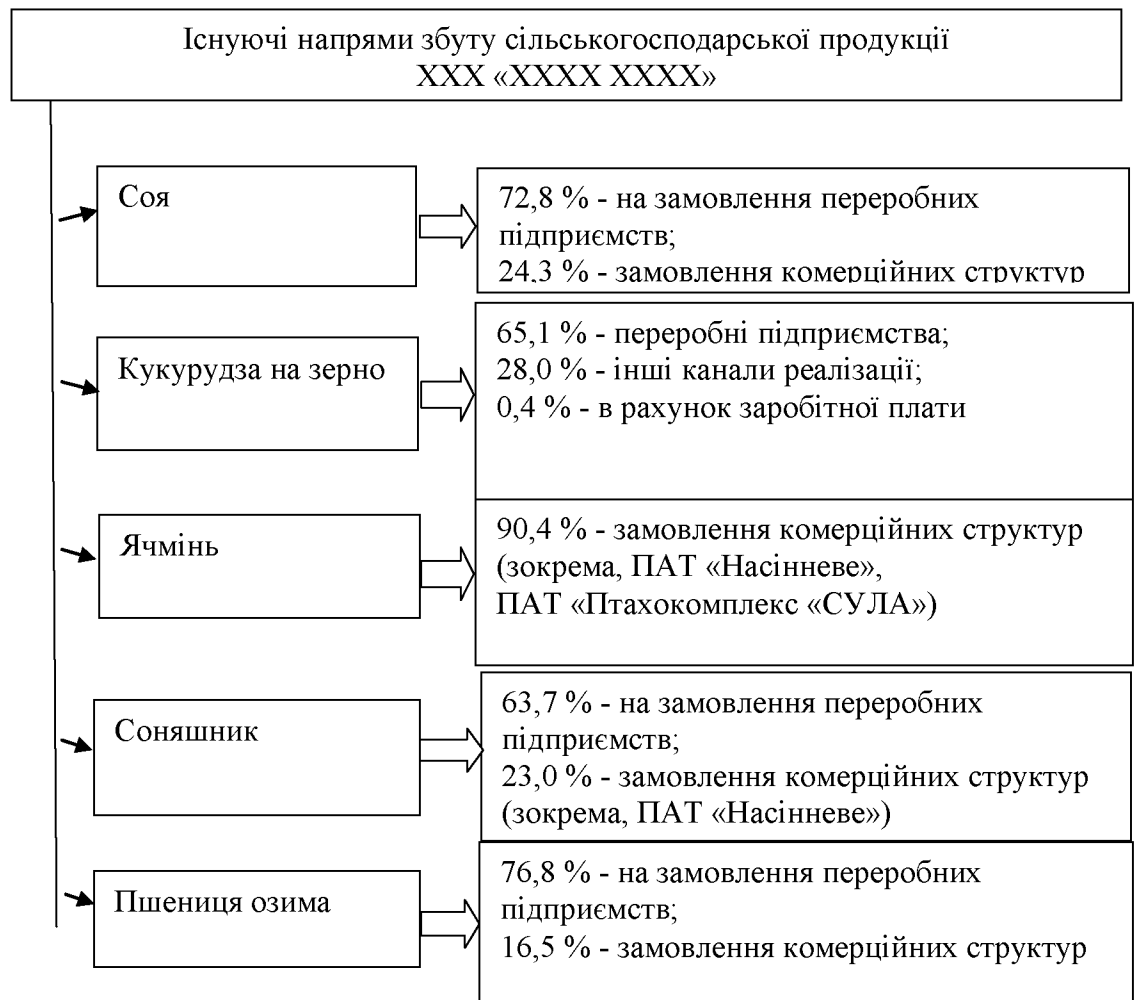


Рис. 2.1. Існуючі напрями збуту сільськогосподарської продукції ХХХ «ХХХХ ХХХХ», 2020 р.

Окрім звичайних посередницьких функцій, приватну посередницьку діяльність на ринку продуктів харчування відіграють особливу роль. Вони виконують роботу з адаптації до неоплачуваних регіональних бар'єрів та питань тіньової торгівлі. Висока адаптованість приватних брокерів може ефективно обслуговувати бартерні та платні операції.

Що стосується збуту вигоХХХленої продукції, то найбільш вигідним для ХХХ «ХХХХ ХХХХ» є варіант, коли замовленні види продукції забираються безпосередньо зі складів, що зменшує витрати на організацію доставки таких замовлень, та фінансових витрат на транспортно-експедиційні послуги.

Характеризуючи структуру сільськогосподарської продукції, що реалізується за каналами збуту, слід зазначити, що внаслідок особливостей існуючої податкової системи, зменшення витрат на збут та присутності існує тенденція до збільшення їх частки в структурі продажів інших каналів; стимулювання та посередництво, зберігання вирощеної сільськогосподарської продукції.

Збут продукції є важливим складником діяльності ХХХ «ХХХХ ХХХХ», що забезпечує кінцеві результати, які характеризують ефективність збутової політики.

Комплекс заходів зі збуту продукції ХХХ «ХХХХ ХХХХ» здійснюється на основі обраної ним збутової політики і включає такі складники:

- обґрунтування і вибір структури каналів розподілу;
- інфраструктурне забезпечення (транспортування, зберігання, доробка);
- фінансово-кредитні умови для покупців.

Проаналізуємо результативність функціонування системи управління збутовою діяльністю ХХХ «ХХХХ ХХХХ» за допомогою наступного пункту кваліфікаційної роботи.

### **2.3. Результативність функціонування системи управління збутовою діяльністю підприємства**

Очевидно, що керівник відділу збуту ХХХ «ХХХХ ХХХХ» визначає стратегію і тактику збуту продукції, забезпечує участь відділу в підготовці проектів перспективних і річних планів виробництва та реалізації продукції, розробляє рекомендації щодо удосконалення асортименту і якості продукції, проводить нагляд за тим, щоб продукція була відвантажена споживачам вчасно у встановлених обсягах реалізації, вивчає попит на продукцію підприємства, здійснює моніторинг визначення потреби в транспортних засобах, тарі та робочій силі для відвантаження готової продукції тощо.

У свою чергу, менеджери зі збуту ХХХ «ХХХХ ХХХХ» займаються організацією і контролюють своєчасне відвантаження готової продукції відповідно до укладених договорів, забезпечують контроль за виконанням замовлень споживачів за договірними зобов'язаннями у встановлені строки, за обсягами реалізації продукції, номенклатурою, комплектністю та якістю, за станом запасів готової продукції на складах, здійснюють оформлення товаросупровідних документів на відвантаження продукції споживачам.

Від того наскільки ефективно налагоджені комунікації між внутрішніми підрозділами залежить підвищення ефективності роботи підприємства Хххххххххххххх району.

Для виконання функцій і реалізації прав відділи постачання і збуту взаємодіють з багатьма підрозділами підприємства з різних питань, які більш детально розглянуті в додатку К.

Таким чином, для виконання функцій і реалізації збутової діяльності відділ збуту взаємодіє з багатьма підрозділами ХХХ «ХХХХ ХХХХ».

Визначаючи частку збутових витрат, необхідно зіставляти їх з витратами операційної діяльності на реалізацію продукції та обсягом реалізованої продукції. Відношення збутових витрат до витрат операційної

діяльності ХХХ «XXXX ХХХХ» дасть змогу оцінити вплив збутових витрат на загальну величину витрат підприємства при реалізації продукції. А співставлення цих витрат і обсягу реалізованої продукції уможливить аналіз впливу збутових витрат на кінцеві результати збутової діяльності підприємства.

Вихідні дані, результати розрахунків та динаміка їх зміни зображена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка частки збутових витрат та її зміни у ХХХ «XXXX ХХХХ»,  
2016-2020 рр.**

| Показники  | Роки     |          |          |          |          | 2020 р. до<br>2016 р.,<br>(+, -) |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------------------------------|
|  | 2016     | 2017     | 2018     | 2019     | 2020     |                                  |
| Обсяг реалізації продукції, тис. грн                                     | 241379,0 | 258174,0 | 158998,0 | 159492,0 | 227449,0 | -13930,0                         |
| Витрати операційної діяльності, тис. грн                                 | 146289,0 | 188713,0 | 225399,0 | 228670,0 | 212858,0 | +66569,0                         |
| Витрати на збут, тис. грн  | 388,0    | 504,0    | 18419,0  | 11532,0  | 24213,0  | +23825,0                         |
| Частка збутових витрат по відношенню до витрат операційної діяльності, % | 0,3      | 0,3      | 8,2      | 5,0      | 11,4     | +11,1                            |
| Частка збутових витрат по відношенню до обсягу реалізованої продукції, % | 0,2      | 0,2      | 11,6     | 7,2      | 10,6     | +10,5                            |

Аналіз даних табл. 2.7 констатує про пені позитивні зміни, які відбулися у підприємстві протягом досліджуваного періоду. Так, з 2016 р. відбулося зазначення витрат на збут – 388,0 тис. грн у 2016 р., 504,0 тис. грн – у 2017 р., 18419,0, тис. грн у 2018 р., 11532,0 тис. грн у 2019 р., 24213,0 тис. грн у 2020 р. – така ситуація дає можливість стверджувати, що зростання витрат на збут за останні роки не виправдало себе, оскільки зниження обсягу реалізації продукції складає 13930,0 тис. грн за роки дослідження.

Це зумовлено збільшенням фінансування заходів із просування продукції на ринок тощо. Зокрема, частка збутових витрат і по відношенню

до витрат на операційну діяльність, і до обсягу реалізованої продукції зросли: з 0,3 % та 0,2 % у 2016 р. до 11,4 % та 10,6 % у 2020 р. відповідно. У цілому, витрати на операційну діяльність зросли на 66569,0 тис. грн за 2016-2020 рр.

Розглянемо детальніше витрати відділу збуту, який, окрім, збутових функцій, виконує і маркетингові у ХХХ «ХХХХ ХХХХ», за допомогою даних табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка бюджету витрат на утримання відділу збуту ХХХ «ХХХХ ХХХХ», 2016-2020 рр., тис. грн**

| Показники                                | Сума, тис грн |        |        |        |        | 2020 р. до 2016 р., % |
|--|---------------|--------|--------|--------|--------|-----------------------|
|  | 2016          | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |                       |
| Витрати на персонал (зарплата, навчання) | 86,4          | 90,72  | 110,16 | 210,14 | 212,89 | у 2,5 рази            |
| Послуги зв'язку                          | 4,82          | 6,12   | 4,91   | 8,01   | 8,37   | 173,7                 |
| Інтернет                                 | 3,38          | 3,61   | 4,4    | 7,80   | 8,4    | у 2,5 рази            |
| Канцелярське приладдя                    | 4,95          | 7,21   | 6,65   | 16,79  | 18,75  | у 3,8 рази            |
| Представницькі витрати                   | 7,41          | 8,63   | 9,29   | 15,61  | 16,8   | у 2,3 рази            |
| Всього                                   | 100,96        | 109,29 | 128,41 | 258,21 | 265,21 | у 2,6 рази            |

Проаналізувавши дані наведеної табл. 2.8, необхідно зауважити, що з кожним роком витрати на утримання відділу збуту зростають, так, протягом 2016-2020 рр. витрати зросли на 164,25 тис. грн (у 2,6 рази). Найбільше коштів витрачається на персонал, чисельність відділу складає 3 особи, станом на 2020 р. витрати на заробітну плату і навчання становить 212,89 тис. грн, представницькі витрати зросли у 2,3 рази – з 7,41 тис. грн у 2016 р. до 16,8 тис. грн у 2020 р. відповідно. Зросли витрати на користування мережею Інтернет – у 2,5 рази, що можна пояснити зростанням вартості послуги.

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

Розглянемо динаміку ефективності збутової діяльності Підприємства за основними показниками (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка ефективності збутової діяльності ХХХ «XXXX XXXX»,  
2016-2020 рр.**

| Показники  | Роки    |         |         |         |         | 2020 р. до<br>2016 р, % |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------------|
|  | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |                         |
| Обсяг збуту продукції підприємства на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн | 2598,6  | 4228,1  | 4563,0  | 2805,2  | 2813,9  | 108,3                   |
| Обсяг збуту продукції з розрахунку на 1 працівника підприємства, тис. грн          | 1167,3  | 1899,2  | 1884,5  | 1177,8  | 1190,2  | 102,0                   |
| Обсяг збуту продукції з розрахунку на 1 працівника відділу збуту, тис. грн         | 48763,3 | 80459,7 | 86058,0 | 52999,3 | 53164,0 | 109,0                   |
| Коефіцієнт забезпеченості складськими приміщеннями                                 | 0,400   | 0,300   | 0,600   | 0,600   | 0,600   | 150,0                   |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості                                 | 0,757   | 0,841   | 0,68    | 0,419   | 6,645   | у 8,8 рази              |

Отже, аналізуючи дані наведеної табл. 2.9 необхідно зазначити, що підприємство реалізує практично всю товарну продукцію. Перехідні залишки становлять лише незначну її частку. Коефіцієнт забезпеченості складськими приміщеннями показує, яку частку власної ХХХарної продукції підприємство може зберігати з дотриманням належних умов впродовж тривалого терміну. Необхідно зазначити, що протягом 2016-2020 р. значення показника зросло на 50,0 %, проте його абсолютне значення не відповідає виробничим потужностям підприємства. Тобто підприємство може зберігати на власних складах лише 40-50 % урожаю, а решту змушене реалізовувати переробним і торгівельним підприємствам в стислі терміни.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує на інтенсивність обертання заборгованості дебіторів перед підприємством.

Високе значення показника свідчить про ефективну політику

управління відносинами з постачальниками. Таким чином, низька заборгованість може свідчити про те, що господарство пропонує комерційні позики лише довіреним клієнтам, налагодило ефективні відносини з державними установами та оптимізувала інші сфери з дебіторською заборгованістю. Позитивним є підвищення значення показника. Розрахувавши даний показник за 2016-2020 рр. з'ясовано, що існує позитивна тенденція – його зростання складає 777,8 п.п.

Так, проведені дослідження виявили, що структура системи 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 ХХХ «ХХХХ ХХХХ» Хххххххххххххх району 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 законтракованої продукції, тобто екстенсивним шляхом, але й зростанням власних потужностей ХХХ «ХХХХ ХХХХ» для зберігання продукції з метою реалізації за найсприятливіших економічних умов (шляхом інтенсифікації).

Так, проведені дослідження виявили, що структура системи управління збутовою діяльністю даного ХХХ «ХХХХ ХХХХ» потребує удосконалення. Необхідною умовою подальшого зростання результатів діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання є реорганізація відповідного відділу, який би виконував всі завдання діяльності та координував роботу всіх інших служб підприємства відповідно до особливостей ринку та потреб споживачів.

Саме тому, на основі здійснених висновків, можемо рекомендувати пропозиції щодо розвитку та удосконалення системи управління збутовою діяльністю досліджуваного підприємства Хххххххххххххх району.

## **Висновки до розділу 2**

1. Виявлено, що ХХХ «ХХХХ ХХХХ» спеціалізується на виробництві зерново-технічних культур. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 63,2 %, соняшнику – 10,1 %, сої – 8,3 %; озимої пшениці – 7,8 % від загального обсягу грошових надходжень.

2. За здійсненими розрахунками визначено, що у 2020 р. порівняно з 2016 р. виробництво товарної продукції ХХХ «ХХХХ ХХХХ» знизилося на 5,8 % або 13930,0 тис. грн.

3. Розраховано, що чистий прибуток у 2016 р. становив 160898,0 тис. грн, а в 2019 р. чистий збиток склав 30308,0 тис. грн, що вказує на збитковість господарства, що можна пояснити кредитними запозиченнями, непередбачуваними втратами та несприятливою кон'юнктурою на ринку. Проте, у 2020 р. підприємство отримало чистий прибуток – 9206,0 тис. грн

4. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду знизився, так 2016 р. даний показник склав 229,6 %, тоді як у 2019 р. рівень збитковості склав 21,6 % відповідно, у 2020 р. рівень прибутковості склав 4,6 % відповідно.

5. Проаналізовано, що обсяги виробництва більшості видів сільськогосподарської продукції знизилися. Зокрема, це найбільше стосується ячменю – на 79,4 % або 1772,0 ц, соняшнику – на 79,3 % або 16474,0 ц, озимої пшениці – 62,8 % або 21907,0 ц відповідно. Одночасно, виробництво гороху та сої зросло – на у 1,4 рази (4671,0 ц) та на 63,7 % (8849,0 ц).

6. З'ясовано, що обсяги реалізації сої, озимої пшениці, кукурудзи на зерно зросли – у 1,4 рази або 16846,0 ц; на 6,0 % або 2607,0 ц; на 14,2 % або 7524,0 ц відповідно. Виключенням є зменшення обсягу реалізації соняшнику, гороху, на 596,0 ц та 2497,0 ц (2,7 % та 33,6 %) у 2020 р. проти 2016 р., що пояснюється низькою ціною на продукцію для підприємства.

7. Дані дослідження вказують на зростання ваги переробних підприємств у структурі каналів реалізації сільськогосподарської продукції у галузі рослинництва, та, відповідно, зростання питомої ваги інших каналів реалізації для даних видів продукції. За іншими каналами в 2020 р. було реалізовано 35,1 % озимої пшениці, 49,5 % кукурудзи на зерно, 19,8 % ячменю, при чому до них відносяться здебільшого торгові посередники. Як правило, ціни у торгових посередників на 10-20 % вищі.

8. Тоді як за 2016-2020 рр. на 70,5 % зросла питома вага переробних підприємств для реалізації сої, зокрема – 39,7 % у 2016 р. та 110,2 % у 2020 р., соняшнику – 48,2 % у 2016 р. та 104,2 % у 2020 р., озимої пшениці – 18,9 % у 2016 р. та 64,8 % у 2020 р. відповідно. ХХХ «ХХХХ ХХХХ» співпрацює з ХХХ СП «НІБУЛОН», ХХХ «Полтавазернопродукт», ХХХ «Хорольський комбікормовий завод», ВП «Глобинський цукровий завод» ХХХ «Полтаваекодукт», ПАТ «Кернел Групп» тощо.

9. Виявлено, що з кожним роком витрати на утримання відділу збуту зростають, так, протягом 2016-2020 рр. витрати зросли на 164,25 тис. грн (у 2,6 рази). Найбільше коштів витрачається на персонал, чисельність відділу складає 3 особи, станом на 2020 р. витрати на заробітну плату і навчання становить 212,89 тис. грн, представницькі витрати зросли у 2,3 рази – з 7,41 тис. грн у 2016 р. до 16,8 тис. грн у 2020 р. відповідно. Зросли витрати на користування мережею Інтернет – у 2,5 рази, що можна пояснити зростанням вартості послуги.

10. Необхідно зазначити, що протягом 2016-2020 р. частка нереалізованої основної продукції в загальному обсязі товарної маси зросла на 50,0 %, проте її абсолютне значення не відповідає виробничим

потужностям ХХХ «ХХХХ ХХХХ». Тобто підприємство може зберігати на власних складах лише 40-50 % урожаю, а решту змушене реалізовувати переробним і торгівельним підприємствам в стислі терміни.

11. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує на інтенсивність обертання заборгованості дебіторів перед підприємством. Високе значення показника свідчить про ефективну політику управління відносинами з постачальниками ХХХ «ХХХХ ХХХХ». Так, низька сума заборгованості може свідчити, що підприємство надає комерційні кредити лише надійним клієнтам, вибудувало ефективні відносини, оптимізувало інші сфери, в яких виникає дебіторська заборгованість. Позитивним є підвищення значення показника. Розрахувавши даний показник за 2016-2020 рр. з'ясовано, що існує позитивна тенденція – його зростання складає 777,8 п.п.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Формування та забезпечення системи стратегічного управління збутом на принципах маркетингу

Основними перевагами стратегічного планування є пов'язання поточних рішень із майбутніми результатами та прогнозування організаційних висновків та результатів рішень (а не добровільне прийняття); зосереджений на пошуку альтернатив для досягнення своїх цілей, тобто цілей та прийнятних цілей у межах обмежень; визначення можливостей та загроз, сильних та слабких сторін, врахування їх при встановленні цілей та розробці стратегії, які можуть вплинути на ці аспекти сьогодні; свідома підготовка до майбутнього; розподіл обов'язків не лише між видами діяльності, але між поточною та майбутньою діяльністю.

Корпоративна практика демонструє, що існують проблеми з адаптацією до змін у зовнішньому та проміжному середовищі.

Дивлячись на практику роботи сільськогосподарських підприємств, слід зазначити, що необхідно підкреслити доцільність реалізації відповідного набору стратегій, так званого «набору стратегій», для досягнення цілей та завдань діяльності підприємства.

Стратегічне маркетингове управління збутом як концепція управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств Хххххххххххххххх району з метою покращення позиції підприємства на ринку, розширення кола споживачів, посилення конкурентних переваг у сфері збуту комплексно не розглядається.

Таким чином, об'єктивна необхідність обґрунтування основ стратегічного маркетингового управління збутом на основі комплексного, системного, ситуаційного і програмно-цільового підходів з урахуванням

специфіки збутової діяльності вітчизняних сільськогосподарських підприємств, є необхідною (додаток Л).

Результати дослідження додатку Л свідчать про те, що найбільша кількість функцій стратегічного маркетингового управління збутом не виконуються на стадіях народження і старіння підприємств. Це пов'язано з тим, що на ранніх стадіях підприємства агропродовольчої сфери тільки починають формувати механізм стратегічного маркетингового управління збутом, а на пізніх стадіях життєвого циклу це обумовлено неефективним управлінням.

Функціональна система управління стратегічною політикою збуту включає конкретні підсистеми. Однією з основних підсистем є підсистема стратегічного планування.

Стратегічний набір ХХХ «ХХХХ ХХХХ» можна представити в вигляді схеми (додаток М).

Стратегічний набір – це система різних типів стратегій, розроблених підприємством протягом певного періоду часу, що відображає особливості функціонування та розвитку підприємства та рівень твердження про становище та роль цього підприємства у зовнішньому динамічному середовищі. Стратегічний набір не показує загальних намірів, а навпаки, висвітлює унікальні характеристики та характеристики окремої господарства. Запропонований нами підхід враховує умови ХХХ «ХХХХ ХХХХ». Саме тому, вважаємо за доцільне сформуванню цей «набір» у такому вигляді.

На основі цих принципів має бути побудована стратегічна сукупність ХХХ «ХХХХ ХХХХ»:

- функціонування діяльності підприємства на досягнення кінцевих цілей і завдань маркетингової діяльності підприємства на ринку;
- зусилля та позитивні ефекти у виробничій та збуХХХій діяльності підприємства при збереженні балансу між стратегіями розвитку;
- створення набору корпоративних стратегій на основі чіткого розуміння ринкової ситуації шляхом маркетингових досліджень,

динамічності та гнучкості на ринку;

- ясність і розуміння змісту необхідності застосування конкретного набору стратегій з урахуванням особливостей підприємства, кон'юнктури ринку та умов;

- дотримання ієрархічної послідовності при розробці набору стратегій з урахуванням особливостей та взаємозв'язків економічних процесів та їх впливу на стратегічні цілі;

- обґрунтованість і вагомість пропозиції щодо складу стратегії встановлюється в процесі коригування «набору».

Зокрема, компонент підсистеми стратегічного планування політики збуту для ХХХ «ХХХХ ХХХХ» за 2020 р., 2022-2026 рр. проаналізовані у додатку Н.

Адаптація до нових умов функціонування неможлива в рамках попереднього організаційного рішення, з одного боку, без визначення напрямку трансформації організаційної форми та системи, а з одного боку, здійснення організаційних заходів, які не перешкоджають стратегічному розвитку підприємства. а з іншого – гарантували стабільність в нових умовах.

Стратегічну спрямованість збутової діяльності ХХХ «ХХХХ ХХХХ» забезпечують такі умови: підсилення маркетингової орієнтації підприємства; систематичне виявлення збуХХХих ризиків і маркетингових можливостей підприємства у сфері збуту; забезпечення ефективної довгострокової маркетингової взаємодії підприємства з покупцями та бізнес-суб'єктами; встановлення й коректування стратегічних цілей; розробка оптимальних збутових стратегій підприємства

Складові підсистеми стратегічної організації збутової політики досліджуваного ХХХ «ХХХХ ХХХХ» Хххххххххххххх району розглянуті у додатку П.

Контроль має на меті завершити процес управління політикою збуту Підприємства, підвищити ефективність торгової діяльності, зміцнити

відносини з клієнтами та підвищити ефективність торгового персоналу. Підсистема стратегічного контролю збутової політики досліджена в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Характеристика та напрями удосконалення підсистеми стратегічного контролю збутової політики ХХХ «XXXX XXXX», 2021 р., 2022-2026 рр.**

| Складові підсистеми | Результати дослідження, виявлені проблеми, рекомендації   |
|---------------------|---|
| Оцінка ефективності | Надано зовнішню і внутрішню оцінку ефективності:<br>- зовнішня ефективність: стратегічний аналіз позиції господарства на ринку (стратегія зростання); політика корпоративного клієнта («частковий успіх»); аналіз лояльності покупців (необхідність підвищення лояльності клієнтів через недостатні зовнішні ефекти стратегічного управління маркетингом);<br>- внутрішня ефективність: стратегічні маркетингові цілі у сфері збуту (збереження існуючих позицій та вихід на нові ринки);<br>стратегічні маркетингові цілі менш ефективні у сфері збуту |
| Коригувальні дії    | Розробити новий стратегічний набір для підприємства   |

Метою маркетингового контролю ХХХ «XXXX XXXX» є оцінка того, як Підприємство використовує наявні можливості збуту, наскільки ефективно визначає проблеми та нові можливості, та розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління політикою збуту в динамічному середовищі.

Система управління стратегічною політикою збуту включає чотири підсистеми: персонал, продукція, інформація та фінанси (додаток П).

Таким чином, впровадження та використання комплексної системи у досліджуваному аграрному підприємстві буде сприяти зростанню обсягів збуту продукції, забезпечить ХХХ «XXXX XXXX» довгострокову конкурентну перевагу на цільовому ринку, допоможе утримати дійсних та залучити потенційних покупців тощо.

У свою чергу, система стратегічної підтримки збутової політики включає організаційну підтримку та маркетингову (табл. 3.2).

**Характеристика та напрями удосконалення системи стратегічної підтримки збутової політики ХХХ «ХХХХ ХХХХ», 2021 р., 2022-2026 рр.**

| Складові системи        | Результати дослідження, виявлені проблеми, рекомендації  |
|-------------------------|--|
| Організаційна підтримка | Надавати своїм покупцям більше послуг перед продажем (прийом попередніх замовлень на продукцію, що є в продажу, на продукцію, що тимчасово відсутня), в процесі післяпродажного обслуговування (доставка продукції; доставка продукції до машини) та додаткових послуг |
| Маркетингова підтримка  | Розповсюдження рекламних повідомлень: друкована реклама - газети, буклети, листівки; радіо-реклама; реклама на телебаченні; зовнішня реклама; реклама на транспортних засобах  |

Так, проведені дослідження виявили, що структура системи управління збутовою діяльністю ХХХ «ХХХХ ХХХХ» потребує удосконалення. Необхідною умовою подальшого зростання результатів діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання є виділення збуту в окрему пріоритетну функцію управління, також необхідно розвинути практику широкого застосування логістичних засад в процесі зберігання та розподілу продукції.

Проведений аналіз дає змогу зробити висновок щодо прогресивних змін, які відбуваються в структурі збутової діяльності та в показниках діяльності ХХХ «ХХХХ ХХХХ» протягом останніх років. Саме тому підприємство переходить на концепцію маркетингу, яка встановлює перевагу ринкових вимог споживача. Звичайно, цей шлях є досить складним і вимагає значних організаційних змін.

Таким чином, впровадження в практику збутової діяльності ХХХ «ХХХХ ХХХХ» запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління збутової діяльності, а відтак і прибутковості діяльності в цілому та досягнення поставлених стратегічних цілей. Як показують результати SWOT-аналізу, одним з основних завдань є вдосконалення збутової та цінової політики, ефективність яких визначає загальну стабільність функціонування підприємства.

Проаналізувавши стан системи управління збутовою діяльністю у другому розділі дипломної роботи, дає змогу виділити основні проблеми, які стримують належну організацію збутової діяльності у ХХХ «ХХХХ ХХХХ», зокрема, до них належать:

- обмежені можливості реалізації продукції поза межі адміністративної області, яка не підтримується місцевими адміністраціями з метою самозабезпечення регіонів;
- зростання сум неплатежів або невчасного розрахунку за реалізовану продукцію;
- труднощі в ресурсному забезпеченні вигідної реалізації продукції, передусім транспортному.

Розроблено комплексну структуру маркетингових функцій, яку доцільно використовувати в якості зразка при вивченні функцій аграрного підприємства шляхом порівняння теоретичного переліку завдань у відповідності до маркетингових, збутових функцій з елементами діяльності, які фактично виконуються у ХХХ «ХХХХ ХХХХ» Хххххххххххххх району (додаток Р).

Спираючись на отримані показники загального балансу робочого часу працівників підприємства та враховуючи важливість максимального виконання збутових і маркетингових функцій, виникла потреба у перерозподілі завдань, та відповідному перерахунку витрат робочого часу фахівців на вирішення цих завдань. Як метод підвищення ефективності реалізації комплексу маркетингових функцій було запропоновано моделювання як збутової, так і маркетингової діяльності працівників.

Запропонована система організації управління досліджуваним підприємством направлена на підвищення її ефективності, проведення діяльності підприємства на принципово новому рівні, адже в її основі лежить орієнтація на ринок, споживача, а також досягнення високих економічних результатів.

Нами розроблено Положення про відділ збуту, в якому чітко зазначені

цілі, функції та задачі функціонування (додаток С).

Проведений вище аналіз показав існуючі недоліки в організації системи управління збутовою діяльністю ХХХ «ХХХХ ХХХХ», що вимагає проведення її реорганізації відповідно до вимог концепції маркетингу.

Нова ринково зорієнтована структура управління зображена на рис. 3.1.

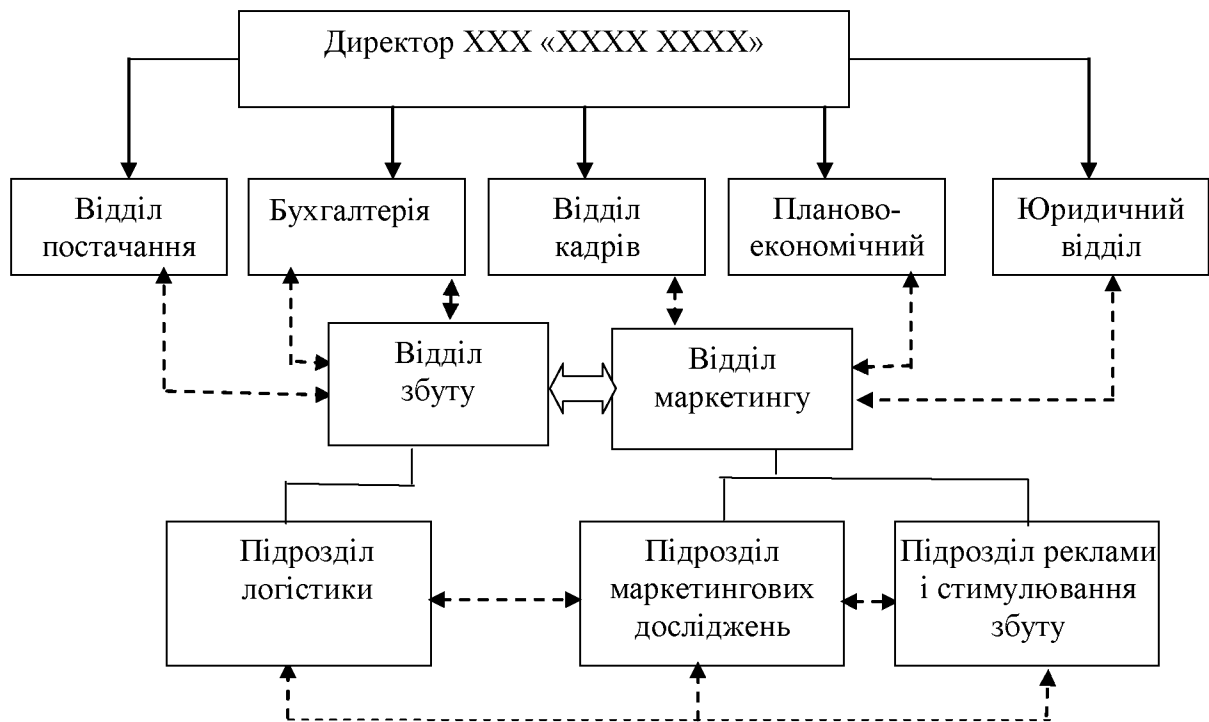


Рис. 3.1. Рекомендована структура управління ХХХ «ХХХХ ХХХХ», 2022-2026 рр.

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 маркетинговому управлінні збутовою сільськогосподарських підприємств.

Очевидно, що серед основних задач системи контролю збутової діяльності для ХХХ «ХХХХ ХХХХ» необхідно виділити:

- 1) відповідність політиці збуту підприємства для окремих напрямів діяльності та стратегії розвитку;
- 2) дотримання законності збуХХХих операцій;

- 3) забезпечення фінансово-економічної та ринкової стійкості підприємства, стабільності його роботи;
- 4) аналіз ефективності та надійності застосовуваних в підприємстві методів обліку збутових операцій;
- 5) збереження збутового потенціалу та його раціональне використання (контроль за наявністю і використанням товарних запасів, запобігання втратам та розкраданням, обґрунтованість і раціональність збутових операцій).

На основі проведених досліджень нами запропоновано послідовність дій щодо формування сукупності заходів удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства, так і пропозицій, що сприятимуть підвищенню рівня господарювання підприємства у довгостроковій перспективі.

Політика збуту продукції формується під впливом багатьох чинників, основними з яких є:

- покупці, їх кількість, місце розташування, звичаї і вподобання, потреби (індивідуальні клієнти);
- вид продукту, його характеристики (фізико-хімічні, біологічні тощо), складність і особливості технології виробництва;
- посередники в каналі збуту, їх кількість і типи, виконувані ними функції;
- конкуренти, їх кількість, реакція та можливості впливу на підприємство;
- ресурси підприємства, передусім фінансові, можливості збереження і первинної переробки продукції.

Проблема у загальному вигляді полягає в обґрунтованому виборі із існуючих варіантів організаційної структури відділу збуту підприємства, а також в його побудові на засадах ефективності, гнучкості, доцільності та надійності.

Зокрема, вагомою частиною загальної проблеми є визначення та

оптимальний розподіл складу функцій між працівниками конкретних підрозділів та відділів підприємства. Зміни у споживанні, а, відповідно, і збуту будуть оперативно враховані у подальших сферах виробництва і постачання досліджуваного ХХХ «ХХХХ ХХХХ».

Таким чином, ми розділили маркетингові та збутові функції відповідно до кожного відділу. Тим самим, унеможлиблюється дублювання функцій, та, відповідно, зростає ефективність даних відділів.

Для забезпечення ефективного функціонування відділу збуту та підприємства ХХХ «ХХХХ ХХХХ» необхідно розробити чітку послідовність заходів та за їх допомогою контролювати виконання поставлених завдань. Тому нами запропоновано наступну послідовність заходів, що сприятимуть функціонуванню Підприємства ХХХ «ХХХХ ХХХХ».

Розглянемо витрати, необхідні для реорганізації відділу збуту, що наведені в табл. 3.3.

*Таблиця 3.3*

**Розрахунок прогнозного бюджету реорганізації та функціонування відділу збуту в ХХХ «ХХХХ ХХХХ», 2022-2023 рр.**

| Показники  | Сума, тис. грн |
|--|----------------|
| Витрати на працівників відділу у т. ч. підбір персоналу, підвищення кваліфікації                                     | 73,00          |
| заробітна плата, страхування, відрядження  | 329,40         |
| представницькі витрати   | 53,40          |
| Витрати на функціонування (доукомплектування) робочого кабінету у т.ч. засоби зв'язку, обчислювальна, офісна техніка | 48,20          |
| послуги зв'язку, Internet  | 12,20          |
| Всього   | 516,20         |

Отже, аналізуючи дані табл. 3.3, для реорганізації та функціонування відділу збуту в підприємстві, необхідно виділити 516,20 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.

Розглянемо побудову стратегічного плану розвитку маркетингової

діяльності у підприємстві, звертаючи особливу увагу на функціональні зв'язки (додаток Т).

Запропоновані компоненти стратегічного плану підвищення ефективності маркетингової та збутової діяльності ХХХ «ХХХХ ХХХХ» будуть оптимально розділені протягом 2022-2026 рр. для досягнення найкращих результатів у майбутньому.

### **3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів удосконалення збутової діяльності**

Швидке охоплення інноваціями сфери доступу до інформації та її поширення вимагає модернізації діяльності підприємств. Так, у вітчизняному сільському господарстві виникають нові явища, такі як електронна комерція чи інтернет-торгівля, що підвищує ефективність збутової діяльності та, як результат, збільшує загальний сільськогосподарський бізнес.

Застосування нових підходів до організації збуту продукції сільськогосподарських товаровиробників сприятиме виходу на вітчизняний і міжнародний ринки, дасть змогу конкурувати з лідерами ринку. Новітня маркетингова система формується на основі використання інтерактивних технологій, зокрема продажу сільськогосподарської продукції через мережу Internet.

Однак швидкість впровадження високотехнологічних Інтернет-технологій у сільському господарстві нижча, ніж у інших галузях, а сільськогосподарські підприємства не мають достатнього комп'ютеризованого рівня інформаційного забезпечення та процесів управління.

Існуючі веб-сайти підприємств не використовуються як повноцінні маркетингові інструменти. Віртуальний аграрний ринок формує Інтернет-платформу (додаток У), за допомогою якої виробники, покупці, постачальники та інші зацікавлені сторони можуть щодня укладати

взаємовигідні контракти на купівлю-продаж сільськогосподарської продукції та супутніх товарів.

Переваги використання Internet-технологій при організації збуту продукції для ХХХ «ХХХХ ХХХХ» полягають у оптимізації каналів розподілу продукції, зниженні витрат на збут, підвищенні ефективності збутової діяльності й рівня прибутку.

Крім того, онлайн-покупки дозволяють сільськогосподарським покупцям економити час на прийняття рішень, цілодобово отримувати доступ до інформації про товари та купувати товари за нижчими цінами, ніж роздрібні мережі.

Онлайн-продаж – це програмний пакет, який дозволяє продавати товари чи послуги через Інтернет та автоматизувати управління бізнес-процесами. Електронний магазин поєднує в собі елементи прямого маркетингу та традиційної торгівлі.

Головною відмінністю інтернет-магазину від традиційного є взаємодія, широка інформація та асортимент товарів та індивідуальний підхід до кожного відвідувача. Найбільшим недоліком електронного магазину є те, що неможливо візуально оцінити товар, торкнувшись його. Однак ці недоліки успішно компенсуються великим обсягом інформації, яку продавець не може надати у традиційних магазинах.

Створення якісної системи електронної комерції неможливе без вивчення споживачів. Ось чому технічні можливості електронного магазину повинні надавати можливість ідентифікувати відвідувачів та отримувати статистичні дані.

Тому основною конкурентною перевагою Інтернет-продажів для ХХХ «ХХХХ ХХХХ» є висока відвідуваність, широкий асортимент, повнота інформації про товари та послуги, швидкість зворотного зв'язку, простота навігації, достатній вибір варіантів оплати та компетентність клієнтів. обслуговування.

Розглянемо детальніше пропозицію щодо створення власного Інтернет-

магазину, враховуючи різницю між Інтернет-магазином та традиційним способом збуту продукції, що використовуються в роботі ХХХ «ХХХХ ХХХХ» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Співставлення відмінностей Інтернет-продажів та традиційних способів продажу продукції, 2022 р.**

| Показники  | Традиційні способи продажу                                     | Продаж через Інтернет   |
|--|--|---|
| Витрати на утримання офісних та складських приміщень | Так  | Ні<br>(Інтернет-продаж є доповненням до звичайних способів реалізації)                        |
| Витрати на утримання штату працівників               | Так  | Ні  |
| Територіальне охоплення                              | Полтавська область, Україна, закордон                          | Полтавська область, Україна, закордон   |
| Доступність інформації                               | Години роботи  | Цілодобово  |
| Засоби зв'язку із підприємством                      | Факси, телефони  | Гаряча лінія, телефон, модуль «зворотній зв'язок», електронна пошта                           |
| Витрати на рекламу                                   | Так  | Розміщення в каталогах безкошXXXне  |
| Просування продукції до кінцевого споживача          | Прямий продаж, посередники                                     | Прямий продаж   |
| Оплата   | Безготівковий розрахунок, оплата за фактом придбання продукції | Безготівковий розрахунок, оплата за фактом, придбання продукції, система електронних платежів |

При цьому, перевагами Інтернет-магазину для ХХХ «ХХХХ ХХХХ» будуть наступні:

- 1) додаткові канали збуту (гаранXXXане постачання продукції, товарів та послуг);
- 2) можливість залучення споживачів та клієнтів, досліджуючи їх уподобання (наприклад, створюючи віртуальну спільноту людей з однаковими інтересами, а потім надаючи їм легкий доступ до онлайн-продажів);
- 3) створення мережі посередників в Інтернеті (мережевий маркетинг тощо);
- 4) цілодобовий доступ до продукції підприємства для споживачів;

5) відсутність витрат на утримання персоналу й приміщення. Не менш важливого значення в удосконаленні системи управління збутовою діяльністю займає своєчасність та цілісність довозення сільськогосподарської продукції до покупця з одного боку та мінімальна вартість її довозення – з боку ХХХ «ХХХХ ХХХХ».

Транспортна задача лінійного програмування є окремим випадком загальної задачі лінійного програмування та підкласом досить широкого класу розподільчих задач. Транспортні задачі є закриті і відкриті. Закритою транспортна задача називається у випадку, коли загальні запаси продукції у постачальників співпадають із загальними потребами у продукції споживачів. Відкрита – коли загальні запаси продукції у постачальників не дорівнюють загальним потребам у продукції в споживачів.

Тобто, транспортна задача складає такий план перевезень, який задовольняє потреби усіх споживачів та має мінімальний загальний обсяг транспортних робіт або мінімальну загальну вартість перевезень.

Використаємо транспортну задачу для оптимізації транспортних робіт ХХХ «ХХХХ ХХХХ». На території Підприємства є три склади. Необхідно знайти такий план перевезення продукції від складів підприємства до трьох дрібноопХХХих покупців: ПП «Дорошенко», ПП «Терещенко», ФОП «Містяни», щоб загальний обсяг транспортних робіт в тонно-кілометрах був мінімальним. З першого складу необхідно вивезти 40 т, з другого – 28 т та з третього складу – 60 т продукції.

Зазвичай, споживачам (дрібноопХХХим покупцям) потрібно цієї продукції в кількості 64 т, 40 т та 24 т. Відстані у кілометрах від кожного складу до кожного споживача задані матрицею А:

$$A = \begin{pmatrix} 15 & 16 & 18 \\ 45 & 43 & 42 \\ 80 & 81 & 79 \end{pmatrix}, \quad (3.1)$$

Покладемо за шукані невідомі обсяги перевезень між кожним складом та кожним споживачем:  $x_{11}, x_{12}, x_{13}, x_{21}, x_{22}, x_{23}, x_{31}, x_{32}, x_{33}$  (перший індекс при

невдомих – номер складу, другий індекс – номер споживача). Цільова функція даної задачі – мінімізований обсяг транспортних робіт в тонно-кілометрах матиме вигляд:

$$Z_{\min} = 15x_{11} + 16x_{12} + 18x_{13} + 45x_{21} + 43x_{22} + 42x_{23} + 80x_{31} + 81x_{32} + 79x_{33}.$$

Обмеження, котрі моделюють можливості складів щодо обсягів поставок продукції:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{12} + x_{13} = 40 \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} = 28, \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} = 60 \end{cases} \quad (3.2)$$

Обмеження, котрі моделюють потреби споживачів:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{21} + x_{31} = 64 \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} = 40, \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} = 24 \end{cases} \quad (3.3)$$

Визначаємо тип транспортної задачі, задача є закритою, адже запаси продукції дорівнюють потребам споживачів (128 т = 128 т).

Наступний етап – об'єднання усіх обмежень в систему та доповнення її цільовою функцією.

Далі, для рішення транспортної задачі використовуємо електронні таблиці Microsoft Excel та засіб Поиск решения. Заносимо в таблицю відстані від постачальників (складів № 1, № 2 та № 3) до споживачів в кілометрах. Потім, заносимо обмеження, формули та цільову функцію – мінімальний обсяг транспортних робіт. Використовуємо засіб Поиск решения (Сервис → Поиск решения). Встановлюємо цільову чарунку, яка буде дорівнювати мінімальному значенню, шуканий обсяг поставок та обмеження щодо потреб споживачів та запасів постачальників.

Отже, маємо розширену математичну модель транспортної задачі:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{12} + x_{13} = 40 \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} = 28 \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} = 60 \\ x_{11} + x_{21} + x_{31} = 64, \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} = 40 \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} = 24 \end{cases} \quad (3.4)$$

$$Z_{\min} = 15x_{11} + 16x_{12} + 18x_{13} + 45x_{21} + 43x_{22} + 42x_{23} + 80x_{31} + 81x_{32} + 79x_{33}.$$

Схематично план перевезень продукції досліджуваного ХХХ «ХХХХ ХХХХ» із трьох складів трьом споживачам (дрібнооптовим покупцям) зображено на рис. 3.2.

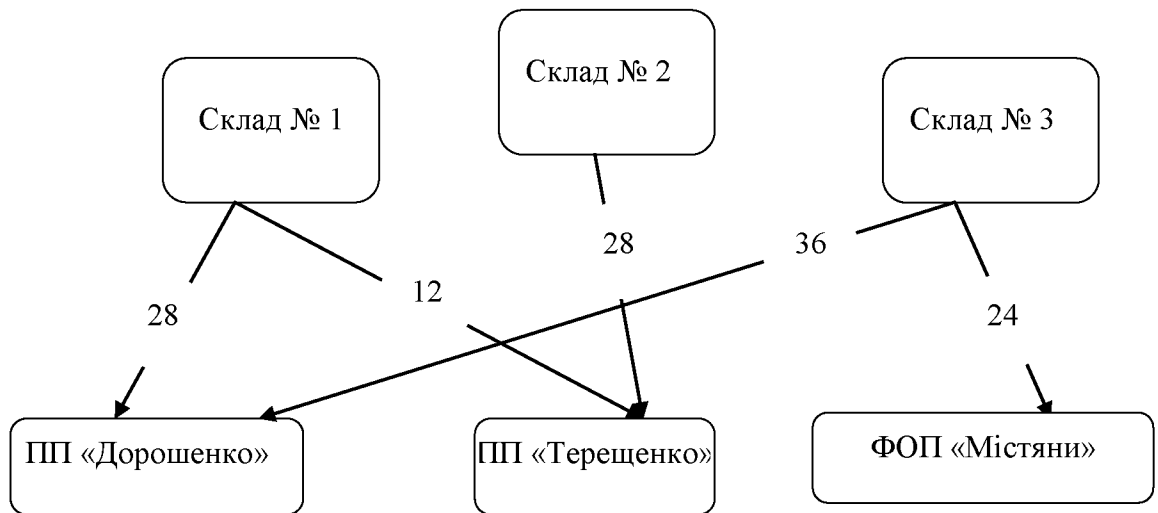


Рис. 3.2. Оптимізований план перевезень продукції ХХХ «ХХХХ ХХХХ» із трьох складів трьом дрібнооптовим покупцям, 2022-2023 рр.

Далі зазначимо параметри обчислень, так як, за умовою задачі запаси постачальників, потреби споживачів та обсяг транспортних робіт є додатними значеннями, тому позначаємо у вікні параметрів Неотрицательные значения та Лінійная модель, так як наша функція є лінійною. На завершальному етапі обчислень натискаємо Выполнить та Сохранить найденное решение.

Отже, за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel та засобу Поиск решения отримано такий результат: із складу № 1 слід перевезти

продукцію ПП «Дорошенко», 28 т та ПП «Терещенко» 12 т, із складу № 2 – тільки ПП «Терещенко» 28 т, а із складу № 3 слід перевезти продукцію ПП «Дорошенко» 36 т та ФОП «Містяни» 24 т відповідно.

При такому плані перевезень продукції підприємством до споживачів (дрібноопХХХих покупців) мінімальний обсяг транспортних робіт складе 6592,00 т-км (додаток Ф).

Питання просування продукції на ринку є найважливішим та найгострішим для будь-якого бізнесу. Підприємці зіштовхуються з необхідністю попереднього планування своїх каналів збуту. Для ринку характерними є такі стратегії формування попиту, як PULL і PUSH. PULL (англ. «притягання») – стратегія, за якої виробник реалізує продукти самостійно напряму кінцевому споживачу. PUSH (англ. «проштовхування») – стратегія, за якої основний збут продукту відбувається через розвинену мережу посередників, стимулюючи при цьому як кінцевого споживача, так і дистриб'ютора, обрати певне підприємство.

Для активізації реалізації соняшнику, сої, озимої пшениці нами рекомендовано застосовувати стратегію PULL, за якої попит формується завдяки його стимулюванню шляхом залучення такого маркетингового інструменту, як комунікації. При цьому під терміном «маркетингові комунікації» розуміються ті маркетингові методи і заходи, що доносять до кінцевого споживача цінність певного продукту, що реалізовується. При виборі цієї маркетингової стратегії, підприємство викорисХХХує, як правило, елементи ATL (above-the-line) – комунікацій, тобто рекламу у засобах масової інформації, на телебаченні, радіо, білбордах, в Інтернеті.

У випадку, якщо ХХХ «ХХХХ ХХХХ» реалізовуватиме стратегію PUSH для реалізації кукурудзи на зерно, ячменю, то основним завданням стане налагодження довготривалих партнерських відносин з мережею, а також маркетингова підтримка дилерам та дієва маркетингова комунікація.

Кожному з етапів процесу формування попиту за стратегією PUSH передують або діюча маркетингова комунікація. У цьому випадку

XXX «XXXX XXXX» необхідно викорисХХХувати як комплекс ATL, так і BTL (below-the-line) – комунікацій. Найпоширеніші методи BTL-комунікацій, які застосовуються за даних умов – це участь в аграрних виставках, проведення семінарів та конференцій для дистриб'юторів і кінцевих споживачів, спеціалізовані демонстраційні виїзди у поля та інші агро-події, а також POSM (заохочувальні маркетингові матеріали), директ-мейл тощо.

Далі розглянемо основні переваги та недоліки стратегій PULL і PUSH для XXX «XXXX XXXX» (додаток X).

Для аграрного ринку характерним є змішаний тип маркетингової стратегії й найефективнішим вдале поєднання обох типів маркетингової стратегії стимулювання попиту. Таким чином, від вибору маркетингової стратегії стимулювання попиту залежать багато чинників, зокрема, конкурентоспроможність підприємства, швидкість окупності інвестицій, темпи розвитку й розширення діяльності та багато інших. Виробники часто поєднують два основні види стратегій формування попиту – PUSH і PULL. У сучасних умовах агропромислового бізнесу та з огляду на специфіку галузі на сільськогосподарських ринках лише за вдалого поєднання даних стратегій можна очікувати збільшення попиту на продукцію. Інструментами, що фактично реалізують ці стратегії, є маркетингові комунікації. Саме такі маркетингові інструменти дають змогу зорієнтувати кінцевих споживачів на продукцію та вплинути на формування попиту, а також проаналізувати купівельну спроможність та потреби споживачів.

Отже, проаналізувавши діяльність XXX «XXXX XXXX» Хххххххххххххххх району, запропонувавши заходи щодо підвищення ефективності його діяльності, можемо зауважити, розвиток управління збутовою діяльністю – це комплексний план дій, який сприяє забезпеченню цілей підприємства в сфері збуту, процес здійснення якого є своєрідним «принципом поведінки» в сучасних умовах динамічної кон'юнктури ринку.

### Висновки до розділу 3

1. Рекомендовано удосконалити організаційну структуру відділу збуту, що сприятиме підвищенню ефективності, проведенню діяльності підприємства на новому рівні, адже в її основі лежить орієнтація на ринок, споживача, досягнення високих економічних результатів. Запропоновано відокремити маркетингові та збутові функції, тим самим зменшивши їх дублювання та підвищивши продуктивність праці співробітників відділу.

2. Запропоновано план підвищення ефективності збутової діяльності, що розподілені впродовж 2022-2026 рр. з метою досягнення найкращого результату у перспективі.

3. Розглянуто функціональну системи стратегічного управління збутовою політикою, що включає підсистеми. Однією із провідних підсистем є підсистема стратегічного планування, зокрема у рамках якої запропоновано провести зміни в сферах: інформування і мотивація збутового персоналу (розробка програми стимулювання працівників); лідерство і стиль менеджменту (делегування повноважень; надання більших повноважень працівникам середнього рівня управління); базові цінності, корпоративна культура (впроваджувати технології управління збутовою політикою; проводити раціоналізацію організації управлінської праці; механізувати й автоматизувати процес управління; підвищення зручності користування документами шляхом їхньої комп'ютеризації); компетенція і навички (семінари з проблем управління) тощо.

4. Рекомендовано для реорганізації та функціонування відділу збуту в підприємстві виділення 516,20 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.

5. Обґрунтовано необхідність використання Інтернет-продажів, які сприятимуть оптимізації каналів розподілу продукції, зниженні витрат на збут, підвищенні ефективності збутової діяльності й рівня прибутку.

6. Обґрунтовано застосування змішаного типу маркетингової стратегії стимулювання попиту – PUSH і PULL, що передбачає участь в аграрних виставках, проведення семінарів та конференцій для дистриб'юторів і кінцевих споживачів, спеціалізовані демонстраційні виїзди у поля та інші агро-події, а також заохочувальні маркетингові матеріали, директ-мейл тощо. При цьому, прогнознi витрати складуть 132,2 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

1. З'ясовано, що імплементація запропонованих заходів у збутову діяльність підприємства агропродовольчої сфери може підвищити ефективність управління продажами, підвищити прибутковість всієї діяльності та досягти стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

2. Аналізуючи висновки досліджень у галузі вдосконалення збутової політики підприємства, з метою усунення проблем збуту необхідно виявляти проблеми за допомогою діагностичних методів, що дозволяють оцінити торгову діяльність, виявити невикористані резерви та ресурси, а також визначити можливості для вдосконалення.

3. Виявлено, що ХХХ «ХХХХ ХХХХ» спеціалізується на виробництві зерново-технічних культур. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 63,2 %, соняшнику – 10,1 %, сої – 8,3 %; озимої пшениці – 7,8 % від загального обсягу грошових надходжень.

4. За здійсненими розрахунками визначено, що у 2020 р. порівняно з 2016 р. виробництво товарної продукції ХХХ «ХХХХ ХХХХ» знизилося на 5,8 % або 13930,0 тис. грн.

5. Розраховано, що чистий прибуток у 2016 р. становив 160898,0 тис. грн, а в 2019 р. чистий збиток склав 30308,0 тис. грн, що вказує на збитковість господарства, що можна пояснити кредитними запозиченнями, непередбачуваними втратами та несприятливою кон'юктурою на ринку. Проте, у 2020 р. підприємство отримало чистий прибуток – 9206,0 тис. грн

6. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду знизився, так 2016 р. даний показник склав 229,6 %, тоді як у 2019 р. рівень збитковості склав 21,6 % відповідно, у 2020 р. рівень прибутковості склав 4,6 % відповідно.

7. Проаналізовано, що обсяги виробництва більшості видів сільськогосподарської продукції знизилися. Зокрема, це найбільше

стосується ячменю – на 79,4 % або 1772,0 ц, соняшнику – на 79,3 % або 16474,0 ц, озимої пшениці – 62,8 % або 21907,0 ц відповідно. Одночасно, виробництво гороху та сої зросло – на у 1,4 рази (4671,0 ц) та на 63,7 % (8849,0 ц).

8. З'ясовано, що обсяги реалізації сої, озимої пшениці, кукурудзи на зерно зросли – у 1,4 рази або 16846,0 ц; на 6,0 % або 2607,0 ц; на 14,2 % або 7524,0 ц відповідно. Виключенням є зменшення обсягу реалізації соняшнику, гороху, на 596,0 ц та 2497,0 ц (2,7 % та 33,6 %) у 2020 р. проти 2016 р., що пояснюється низькою ціною на продукцію для підприємства.

9. Дані дослідження вказують на зростання ваги переробних підприємств у структурі каналів реалізації сільськогосподарської продукції у галузі рослинництва, та, відповідно, зростання питомої ваги інших каналів реалізації для даних видів продукції. За іншими каналами в 2020 р. було реалізовано 35,1 % озимої пшениці, 49,5 % кукурудзи на зерно, 19,8 % ячменю, при чому до них відносяться здебільшого торгові посередники. Як правило, ціни у торгових посередників на 10-20 % вищі.

10. Тоді як за 2016-2020 рр. на 70,5 % зросла питома вага переробних підприємств для реалізації сої, зокрема – 39,7 % у 2016 р. та 110,2 % у 2020 р., соняшнику – 48,2 % у 2016 р. та 104,2 % у 2020 р., озимої пшениці – 18,9 % у 2016 р. та 64,8 % у 2020 р. відповідно. ХХХ «ХХХХ ХХХХ» співпрацює з ХХХ СП «НІБУЛОН», ХХХ «Полтавазернопродукт», ХХХ «Хорольський комбікормовий завод», ВП «Глобинський цукровий завод» ХХХ «Полтаваекопродукт», ПАТ «Кернел Групп» тощо.

11. Виявлено, що з кожним роком витрати на утримання відділу збуту зростають, так, протягом 2016-2020 рр. витрати зросли на 164,25 тис. грн (у 2,6 рази). Найбільше коштів витрачається на персонал, чисельність відділу складає 3 особи, станом на 2020 р. витрати на заробітну плату і навчання становить 212,89 тис. грн, представницькі витрати зросли у 2,3 рази – з 7,41 тис. грн у 2016 р. до 16,8 тис. грн у 2020 р. відповідно. Зросли витрати на

користування мережею Інтернет – у 2,5 рази, що можна пояснити зростанням вартості послуги.

12. Необхідно зазначити, що протягом 2016-2020 р. частка нереалізованої основної продукції в загальному обсязі товарної маси зростає на 50,0 %, проте її абсолютне значення не відповідає виробничим потужностям ХХХ «ХХХХ ХХХХ». Тобто підприємство може зберігати на власних складах лише 40-50 % урожаю, а решту змушене реалізовувати переробним і торгівельним підприємствам в стислі терміни.

13. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує на інтенсивність обертання заборгованості дебіторів перед підприємством. Високе значення показника свідчить про ефективну політику управління відносинами з постачальниками ХХХ «ХХХХ ХХХХ». Так, низька сума заборгованості може свідчити, що підприємство надає комерційні кредити лише надійним клієнтам, вибудувало ефективні відносини, оптимізувало інші сфери, в яких виникає дебіторська заборгованість. Позитивним є підвищення значення показника. Розрахувавши даний показник за 2016-2020 рр. з'ясовано, що існує позитивна тенденція – його зростання складає 777,8 п.п.

14. Рекомендовано удосконалити організаційну структуру відділу збуту, що сприятиме підвищенню ефективності, проведенню діяльності підприємства на новому рівні, адже в її основі лежить орієнтація на ринок, споживача, досягнення високих економічних результатів. Запропоновано відокремити маркетингові та збутові функції, тим самим зменшивши їх дублювання та підвищивши продуктивність праці співробітників відділу.

15. Запропоновано план підвищення ефективності збутової діяльності, що розподілені впродовж 2022-2026 рр. з метою досягнення найкращого результату у перспективі.

16. Розглянуто функціональну систему стратегічного управління збутовою політикою, що включає підсистеми. Однією із провідних підсистем є підсистема стратегічного планування, зокрема у рамках якої запропоновано провести зміни в сферах: інформування і мотивація збутового персоналу

(розробка програми стимулювання працівників); лідерство і стиль менеджменту (делегування повноважень; надання більших повноважень працівникам середнього рівня управління); базові цінності, корпоративна культура (впроваджувати технології управління збутовою політикою; проводити раціоналізацію організації управлінської праці; механізувати й автоматизувати процес управління; підвищення зручності користування документами шляхом їхньої комп'ютеризації); компетенція і навички (семінари з проблем управління) тощо.

17. Рекомендовано для реорганізації та функціонування відділу збуту в підприємстві виділення 516,20 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.

18. Обґрунтовано застосування змішаного типу маркетингової стратегії стимулювання попиту – PUSH і PULL, що передбачає участь в аграрних виставках, проведення семінарів та конференцій для дистриб'юторів і кінцевих споживачів, спеціалізовані демонстраційні виїзди у поля та інші агро-події, а також заохочувальні маркетингові матеріали, директ-мейл тощо. При цьому, прогнозні витрати складуть 132,2 тис. грн.