

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ПРАВА**

Освітньо-професійна програма Підприємництво
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

д.е.н., професор Ханлар МАХМУДОВ

18 грудня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Стратегічне управління збутовою діяльністю
підприємства»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Кожевник Денис Миколайович

Керівник кваліфікаційної роботи,
д. е. н., професор

Ханлар МАХМУДОВ

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. Для більшості сільськогосподарських товаровиробників проблемою залишається відсутність чіткої стратегічної збутової політики та порушення логістичних зв'язків під час воєнного стану. Відповідно залишається низьким рівень розвитку системи збуту продукції та організації збутової діяльності, що негативно визначається на кон'юнктурі ринку, продовольства і прибутковості об'єкту господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та методичним аспектам стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств присвятили наукові роботи: В. Г. Андрійчук, Л. В. Балабанова, А. М. Андрушко, П. І. Белінський, Т. І. Ткаченко, В. О. Василенко, А. В. Ібурковська, А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд, Г. Армстронг, Дж. О'Шонесси, Ф. Котлер, М. Е. Портер, А. Сміт й багато інших. Але проблеми стратегічного управління збутовою діяльністю сільськогосподарського товариства в умовах воєнного стану залишаються залишають мало дослідженими.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота зроблена відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету на 2022-2026 рр. за темою: «Розвиток підприємництва: управлінські, економічні, інноваційні та інвестиційні аспекти» (Державний реєстраційний номер: 0121U114522 від 21.12.2021 р.).

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційного дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління збутовою діяльністю сільськогосподарського підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі були поставлені наступні завдання:

дослідити теоретичні основи стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства;

провести аналіз системи стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства;

визначити напрями вдосконалення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є стратегічне управління збутовою діяльністю товариства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні положення і практичні рекомендації щодо організаційно-економічних основ стратегічного управління збутовою діяльністю товариства.

Методи дослідження. Методологічною та теоретичною основою дослідження були: діалектичний метод пізнання і системний підхід до вивчення економічних явищ й процесів. Для вирішення зазначених завдань були використані загальнонаукові й прикладні методи дослідження: статистичного аналізу, системний, наочного відображення процесу формування системи збуту, табличний й графічний методи.

Інформаційна база. Інформаційною базою дослідження послужили зібрані, оброблені й узагальнені дані літературних джерел, одержані у результаті досліджень здобувача вищої освіти матеріали, які характеризують процеси збутової діяльності сільськогосподарських підприємств України, законодавчі і нормативні документи, офіційні дані Державної служби статистики України, Верховної Ради й Кабінету Міністрів України та аналітично-оглядові і науково-методичні публікації й практичні рекомендації з вказаної проблематики, що були висвітлені у звітах та періодичній пресі. Також скористалися звітами підприємства і нотатками зі слів головних спеціалістів.

Наукова новизна одержаних результатів. Певні положення і висновки кваліфікаційної роботи містять наукову і практичну цінність. До елементів наукової новизни можемо віднести:

набуло подальшого розвитку:

методика створення Web-сайту, що на відміну від вже існуючих міститиме вкладку «To investors» на англійській мові та дозволить

підприємствам спеціалізованого ринку знаходити інтегровані рішення у сфері збуту продукції в межах всього інформаційного простору й організації експорту продукції без посередників.

Практичне значення одержаних результатів. Полягає в розробці теоретичних та практичних рекомендацій для вдосконалення стратегічного управління збутовою діяльністю товариства. Основні положення кваліфікаційної роботи впровадженні у практику його господарської діяльності.

Апробація результатів дослідження. Головні результати досліджень згідно теми роботи оприлюдненні у формі доповідей за результатами матеріалів Студентської наукової конференції Полтавського державного аграрного університету (15-16 травня 2023 р.) на тему: «Збут як найважливіший інструмент торговельної діяльності» та другої Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми розвитку освіти і науки в умовах світових тенденцій та національної практики» (21 листопада 2023 р.) на тему: «Державна підтримка малого й середнього бізнесу в Україні». Вийшла фахова стаття у наукових працях журналу «Агросвіт» на тему: «Роль бізнес планування у відкритті власної справи та розвитку підприємства» (додаток А).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 55 сторінках друкованого тексту, робота містить 24 таблиці, 6 рисунків, 7 додатків та списку використаних джерел (60 найменувань).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Системна характеристика стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства

Більшості функціонуючих в ринковому середовищі сучасних вітчизняних підприємств властивими є кризові явища. У практичній діяльності українських підприємств є ряд чинників, що впливають на діяльність, зокрема, нестабільність соціально-економічного середовища, нестача знань і навичок стратегічного мислення серед працівників й керівників, диспропорційний розвиток інфраструктури товарних ринків, відсутність досвіду стратегічного планування в умовах розвиненої конкуренції, непередбачувані ризики (пандемія, військове вторгнення). Ці та інші чинники надають економічній поведінці підприємств непередбаченості, імпульсивності, відсутності послідовності у роботі на ринку, й як наслідок відсутність націленості дій й короткочасність інтересів. Така ринкова ситуація потребує знань і вмінь із стратегічного маркетингу, впровадження в практику набутих знань за допомогою вибору стратегічних напрямів діяльності підприємства за умови врахування особливостей маркетингового середовища, у якому воно функціонує. Підвищується вагомість у сучасних підприємствах ролі стратегічної спрямованості збутової діяльності, так як власне у даній сфері можна знайти резерви щодо розвитку й зміцнення їх позицій на ринках [47, с. 97].

Досліджуючи проблеми стратегічного управління збутовою діяльністю аграрних підприємств необхідно зазначити – стратегії підприємства доцільно розглядати за функціональними ознаками. Відповідно, діяльність підприємства є багатогранною. Стратегічне управління підприємствами в аграрній сфері здійснюється не лише на загально корпоративному рівні. Маркетингове є за функціональною спрямованістю одним з напрямів

стратегічного управління [53, с. 74]. Розглянемо сутність таких економічних категорій: збут, збутова політика і збутова діяльність (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сутність економічних категорій: збут, збутова політика і збутова діяльність

Визначення	Автор
Збут як процес фізичного переміщення товару	
Збут у широкому розумінні – процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових і роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, упакування і реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку	М. М. Трещов [53, с. 74]
Збут покликаний сприяти перетворенню виробленої продукції через обмін у гроші	О. Головійов [16, с. 79]
Розподіл чи збут, або, як часто називають цей процес, товарорух від виробника до споживача покликаний сприяти перетворенню виробленої продукції на гроші шляхом обміну. Розподіл є системою різнорідних взаємозалежних елементів, що забезпечують просторове переміщення готової продукції від виробника до споживача	В. В. Розсоха [45, с. 242]
Збут як процес взаємодії з покупцем	
Збут у вузькому розумінні (продаж, реалізація) – процес безпосереднього спілкування продавця і покупця, спрямований на отримання прибутку і такий, що вимагає знань, навичок і певного рівня торговельної компетенції	П. І. Белінський [8, с. 249]
Збут – це безпосереднє спілкування продавця та покупця	А. Л. Панкрухін [39, с. 232]
Збутова політика	
Визначення збутової політики підприємства передбачає аналіз можливих варіантів ведення збутової діяльності і вибір оптимальних, які забезпечують найкраще задоволення споживчих вимог і переваг, і тим самим – максимальні результати господарської діяльності підприємству	О. С. Пряк [42, с. 283]
Збутова політика – це поведінкова філософія або загальні принципи діяльності, яких фірма збирається дотримуватись у сфері побудови каналів розподілу свого товару та переміщення товарів у часі та просторі	Н. О. Пудзенко [44, с. 635]

По-різному вчені визначають поняття «збут». Одними авторами розглядається збут як процес фізичного переміщення товару та ототожнюється з поняттями «розподіл» та «товарорух», інші – збут тлумачать як процес взаємодії із покупцем. А. Л. Панкрухін зазначає, що збут – «це безпосереднє спілкування продавця й покупця» [39, с. 232]. Деякі дослідники ототожнюють поняття «збут» та «збутова діяльність». Зокрема,

Белінський П. І. відзначає: «суть збутової діяльності в узагальненому розумінні – це процес просування готової продукції на ринок і організації товарного обміну із метою отримання підприємницького прибутку [8, с. 249]». Головною метою збуту є реалізація економічного інтересу виробника, зокрема, отримання підприємницького прибутку на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів [8, с. 124].

Стратегія збуту – це комплексний план дій, що спрямований на забезпечення досягнення цілей підприємства у сфері збуту, процес здійснення якого це своєрідний «принцип поведінки» в умовах динамічної кон'юнктури ринку. Однією з найбільш актуальних проблем, які мають сільськогосподарські підприємстві є проблема організації й ефективного управління збутовою діяльністю. Відповідно, виникає проблема формування стратегії збуту аграрних підприємств [11, с. 128].

При визначенні стратегії збуту підприємств потрібно зазначити, що навіть аграрні підприємства працюють на досить специфічних ринках із певними особливостями. Умовно дані ринки, за особливостями попиту можемо поділити на три групи: перша – споживчі ринки, товари яких є товарами повсякденного постійного попиту та входять у перелік «споживчого кошику» (входять у раціон кожної людини); друга – ринки, товарів, які також відносяться до товарів повсякденного попиту, але купівля їх не обов'язкова та відбувається на підставі смаків споживачів і їх переваг; третя – товари особливого попиту, що мають унікальні характеристики. В сучасних умовах на продовольчому ринку України склалася ситуація, за якої найоптимальнішим варіантом стратегії збуту для виробників першої групи товарів є застосування соціально-етичного маркетингу і стратегії цінового лідера. Для другої групи товарів підприємства можуть використовувати іншу концепцію – концепцію сучасного чи традиційного маркетингу й різноманітні збутові стратегії, згідно до кон'юнктури товарного ринку, найпоширенішою є стратегія диференціації. Третя група товарів реалізується із застосуванням стратегії концентрації або фокусування [19, с. 126].

Модель формування стратегії підприємства – це комплекс послідовних дій підприємства, що передбачає, окрім традиційних для стратегічного планування етапів – формування місії підприємства; визначення цілей; SWOT-аналізу; маркетингового аудиту; визначення маркетингових цілей; розробку програми маркетингу; формування маркетингових стратегій; її організації й її реалізації – застосування під час формування маркетингових стратегій визначених стратегічних моделей, що дозволять обрати найоптимальніший шлях досягнення цілей підприємств [21, с. 728].

Процес стратегічного маркетингового планування включає три фази: планування стратегії збуту; її здійснення; контроль за процесом реалізації стратегії підприємства. Ця схема відображає дію стратегічного управління на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях управління [23, с. 40].

З метою запровадження найбільш ефективного інструментарію стратегічного планування та збутової діяльності підприємства, спираючись на проведення маркетингових досліджень, доцільно переглянути процес стратегічного маркетингового планування збутової діяльності. Не потрібно переглядати увесь процес стратегічного планування так як загальна схема процесу його здійснення і деякі етапи є традиційними чи загальноновизнаними [30, с. 186]. До етапів маркетингового стратегічного планування управління збутовою діяльністю можемо віднести:

Етап 1. Формування місії підприємства. Місія – чітко сформульоване, функціональне призначення підприємства у довгостроковому періоді й соціально значуще.

Існує два загальновідомих підходи щодо її формування. Перший – коли місія підприємств сприймається як засіб чіткого визначення головних напрямів діяльності підприємства. Другий – Ешридська модель вибору місії, авторами якої є Кемпбелл і Товадей, що передбачає визначення призначення підприємства, його стратегію, норму поведінки на ринку й систему цінностей підприємства.

Етап 2. Трансформація місії в цілі підприємства. Це загально визнаний

етап стратегічного планування. На ньому відбувається трансформація місії підприємства у цілі. Маркетингові цілі підприємства – це конкретні якісні й кількісні зобов'язання підприємства в показниках обсягу продаж чи прибутку, що можуть бути досягнуті за певний період часу.

Етап 3. Аналіз зовнішнього, зокрема, макро- та мікро- і внутрішнього середовищ підприємства. Головна мета дослідження навколишнього бізнес-середовища, зазвичай, полягає у пошуку і усвідомленні нових маркетингових можливостей підприємства [32, с. 301].

Аналіз ринкового середовища передбачає збір ринкової інформації, аналіз й прийняття рішень у контексті функціонування підприємства у його маркетинговому оточенні, яке постійно змінюється. Відстеження середовища передбачає різні дії – від постійно здійснення аналізу і прогнозу основних тенденцій до нерегулярного збору інформації за рахунок особистих контактів, вивчення продукції конкурентів [38, с. 16].

Етап 4. Передбачає здійснення SWOT-аналізу підприємства.

SWOT-аналіз – це важливий елемент аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування компаній щоб прийняти рішення про визначення місії, цілей та стратегії підприємства через пошук сильних та слабких аспектів в його діяльності, можливостей та загроз, які впливають на діяльність підприємства ззовні. SWOT-аналіз – база формування маркетингових цілей та стратегії збуту [43, с. 375].

Етап 5. Визначення маркетингових цілей управління збутом підприємства. Маркетингові цілі підприємства – включають конкретні якісні й кількісні зобов'язання підприємства в показниках обсягу продаж чи прибутку та можуть бути досягнуті за певний проміжок часу.

Етап 6. Формування стратегії збуту. Стратегія збуту включає комплексний план дій, що спрямований забезпечити досягнення цілей підприємства у сфері збуту, процес здійснення якого є своєрідним «принципом поведінки» за умов динамічної кон'юнктури ринку.

Етап 7. Розробка програми маркетингу, зокрема, управління збутовою діяльністю. Цей етап пов'язаний з прийняттям рішень про кожен із складових

«4P» маркетингу – товар (вдосконалення характеристики товару, розміру упаковки, зміни дизайну), просування, цін, розподілу. Такі рішення мають визначити шлях реалізації стратегії та досягнення цілей збуту [51, с. 85].

Етап 8. Організація і реалізація маркетингу, зокрема управління збутовою діяльністю на підприємстві. Реалізація плану управління збутовою діяльністю є важливішим завданням, ніж планування. План це лише план, що стає реальністю завдяки зусиллям персоналу та взаємоузгодженню дій різних підрозділів.

Етап 9. Контроль збутової діяльності. Контроль маркетингу включає процес вимірювання і оцінку результатів реалізації планів маркетингу, виконання коригувальних дій, які забезпечують досягнення маркетингових цілей. Зокрема, виявлення сильних та слабких сторін збутової діяльності, аналіз рівня виконання планів маркетингу, що необхідно для правильного вибору цілей та стратегій маркетингової діяльності на наступний плановий період [51, с. 13].

Проблему формування набору стратегій, яка б дозволила забезпечити підприємство сталими обсягами збуту виробленої продукції, доцільно вирішувати на усіх рівнях стратегічного планування. Особливу увагу потребує вивчення проблеми взаємозв'язку і взаємовпливу складових стратегічного набору підприємства на рівні функціональних маркетингових стратегій [53, с. 74].

Вплив маркетингової товарної політики на виробничо-збутову діяльність підприємства виникає у процесі розробки нового, модернізації існуючого й елімінування застарілого товару підприємства, відповідно має бути спрямованим на зростання обсягів виробництва і реалізації через задоволення потреб населення, зокрема, формування асортиментної політики підприємства відповідно попиту. Збутова діяльність підприємства великою мірою залежить від ступеня відповідності асортиментної політики споживчому попиту населення. Отже, чітке стратегічне управління збутовою діяльністю є дуже важливим для підприємства.

1.2. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства та формування стратегії збуту

Збутова діяльність сільськогосподарського підприємства характеризує сукупність дій і значну концентрацію зусиль, що спрямовані на реалізацію виробленої продукції для формування процесів обміну, розподілу, споживання та відтворення виробництва із врахуванням в суб'єктів ринку розвитку інтеграційних зв'язків.

Головними кон'юнктурними характеристиками внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції є такі показники:

обсяг експорту сільськогосподарської продукції;

обсяг імпорту сільськогосподарської продукції;

обсяг внутрішнього виробництва сільськогосподарської продукції;

обсяг внутрішнього споживання сільськогосподарської продукції [53, с. 74].

Ці показники є динамічними, так як тенденції їх зміни визначаються дією певних чинників й структуроутворюючими компонентами стосовно продуктової структури внутрішнього ринку.

До головних компонент збутової діяльності підприємства належать: збутові засади маркетингу, зокрема особливо у частині позиціонування, що частково становить аргументацію продаж; організація збутової діяльності; регламентна політика, особливо стимулювання збуту, що належить до аргументації продаж); товарна та цінова політика; політика товароруку або розподілу й принципи формування каналів просування продукції; інкасаційна політика, зокрема методи погашення дебіторської заборгованості; організаційні аспекти збуту; політика комерційного кредитування; політика транспортування [50, с. 133].

Система агромаркетингу має свої особливості й вони полягають у наступному: попит споживачів має палітру детермінованих та стохастичних потреб, інтересів та запитів, отже, система агромаркетингу буде обов'язково

задовольнити первинні потреби та гнучко реагувати на некеровані запити й інтереси; по-друге, є гостра конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції по причині ідентичності товарів; по-третє, виробництво багатьох видів аграрної продукції залежить від природно-кліматичних умов; по-четверте, система агромаркетингу має швидше адаптуватися до державних та інших директивних рішень [45, с. 242].

Отже, будувати збутову політику потрібно враховуючі всі особливості. Алгоритм формування збутової політики аграрних підприємств представлено на рис. 1.1.

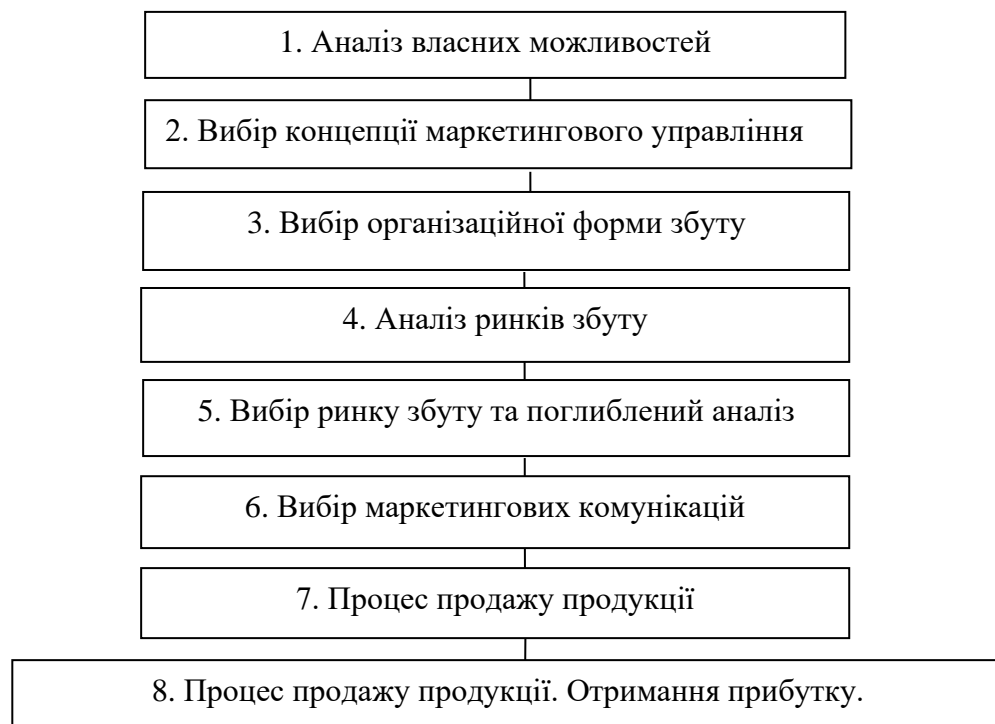


Рис. 1.1. Алгоритм формування збутової діяльності сільськогосподарських підприємств

Джерело: [42, с. 283]

Маркетингова концепція та відповідно концепція маркетингового менеджменту як складова ринкової концепції характеризується сукупністю економічних відносин між продавцями й покупцями. Науковці виокремлюють декілька етапів або концепцій в розвитку маркетингового менеджменту. Є п'ять конкуруючих концепцій, одну із яких сільськогосподарське підприємство може обрати за основу: виробничо-

орієнтована концепція, зокрема вдосконалення виробництва, продуктово-орієнтована концепція, зокрема вдосконалення товару, концепція орієнтації на продаж, зокрема інтенсифікації комерційних зусиль, маркетингово-орієнтована концепція та концепція індивідуально-відповідального або соціально-етичного маркетингу [32, с. 301]. Так як Україна є членом СОТ і асоційований член у ЄС, виникли нові умови й правила господарювання. Вітчизняні сільськогосподарські підприємства здійснюють діяльність, орієнтуючись на вимоги кінцевих споживачів, на ринок. У той же час галузь сільського господарства має низку особливостей, які зумовлюють значні коливання пропозицій на ринку збуту (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Особливості сільського господарства, що впливають на збут

Особливості	Сутність
Галузі	Переважно сировинна; ціноутворення на сільгосппродукцію, на відмінну від інших галузей, починається з витрат на гірших землях; залежність від індустріальної сфери; потреба державної допомоги
Підприємств	Масштаб, спеціалізація, концентрація, диверсифікація виробництва, географічне розміщення, просторова розосередженість, членство в інтеграційному об'єднанні чи постачальницько-збутовому кооперативі, можливість утримувати відділ маркетингу
Виробництва	Високі ризики, потреба належної державної підтримки, більшого кредитування, страхування, субсидування і дотацій, наявність речового фактору, в тому числі значної кількості різноманітної техніки, що диктується вегетаційним періодом, агротехнічною технологією, а не ступенем використання машин, можливе перевиробництво продукції
Виробничого циклу	Сезонність виробництва, великий контраст між робочим періодом і часом виробництва, коли предмети праці перебувають під впливом природних і біологічних чинників, особливо у тваринництві, садівництві, виноградарстві та інших галузях, авансування довгострокових інвестицій
Продукції	Осяжний асортимент продукції, яка по-своєму специфічна (еластична, швидко псується, мало транспортабельна, вимагає особливих режимів зберігання, транспортування тощо), відрізняється вираженою сезонністю випуску і постійністю споживання, що зумовлює необхідність прискорення обміну, скорочення тривалості активів купівлі-продажу, оптимізації міжгалузевих і міжрегіональних зв'язків; значна частина сільськогосподарської продукції залишається для внутрішнього споживання
Ринкового середовища	Вимагає від сфери обігу прогнозування розвитку товарних ринків, визначення потреб у сільськогосподарській продукції, гарантій збуту виробленої продукції, наявності посередницьких структур, олігополія торгівлі, що забезпечує завершальну стадію відтворення, опосередкований збут

Джерело: [20, с. 12]

Головною ознакою сільського господарства є його товарний характер, що вимагає чіткої та ефективної взаємодії виробництва продукції суб'єктів господарювання із збутовою діяльністю підприємств. Суперечність між споживчою вартістю та вартістю товарної продукції із поглибленням ринкових процесів постійно загострюється.

Підприємство може розробляти такі види стратегій: корпоративну, ділову, операційну та функціональну. Характерні ознаки маркетингових стратегій, до яких входить стратегія збуту, наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характерні ознаки маркетингових стратегій та стратегій збуту

Стратегія	Основні ознаки	Ризики
Лідерування на основі зниження витрат або цін	<p>Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це дешевше».</p> <p>Маркетингові особливості: «розрахункові ціни та низькі витрати».</p> <p>Стандартизована продукція: обмеженість вибору, тільки кілька різновидів.</p> <p>Ніяких значних змін у веденні справ: «репутація скромної й надійної компанії»</p>	<p>При технологічному прориві : винаході або створенні нової технології поза межами підприємства – є ризик втратити перевагу. Необхідність додаткових витрат («витрати конверсій») на реконструкцію або ліквідацію масового виробництва. Сходження нанівець зроблених раніше інвестицій.</p>
Диференціація	<p>Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще».</p> <p>Маркетингові особливості: «наші продукти або послуги – найкращі серед інших».</p> <p>Основа – різноманітність, вибір за партіями, моделями, деталями, обслуговуванням тощо.</p> <p>Створення більше однієї відмінної характеристики товару або послуги.</p> <p>Індивідуальні ціни.</p> <p>Інтенсивна рекламна і збутова діяльність.</p> <p>Різнманітні інновації.</p>	<p>Привабливість диференціації, наприклад, особливість асортименту та додаткових послуг, може стати меншою, ніж економічні мотиватори, так як диференціація, зазвичай дорого коштує (порівняно із серійним та масовим виробництвом аналогічної продукції).</p> <p>Потреби в диференціації зменшається за рахунок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринках взагалі і по окремих групах товарів.</p>
Фокусування	<p>Виробничі характеристики: «виготовлене саме для тебе».</p> <p>Спеціалізація на певну нішу: сегмент географічного регіону, цільову групу покупців.</p> <p>Маркетингові особливості: «ми задовольняємо твої потреби краще за всіх».</p>	<p>Зниження ефекту диференціації фокусуванням на основі підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи, зокрема «рух ліворуч від точки беззбитковості»</p>

Джерело: [31, с. 207]

Стратегія лідирування на основі зниження витрат – одна з загальних конкурентних стратегій підприємства що полягає у орієнтації на зайняття лідируючого положення у галузі чи на великому сегменті ринку за рахунок економії на витратах під час виготовлення масової продукції. Стратегія диференціації – одна з загальних конкурентних стратегій, яка полягає у орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних в будь-якому аспекті продуктів, що визначається важливим достатньою кількістю споживачів. Стратегія фокусування – одна з загальних конкурентних стратегій, що спрямована на підвищення спеціалізації і концентрації діяльності підприємства без орієнтації на весь ринок, але з урахуванням вимог певного сегменту [38, с. 16].

Види стратегій збуту наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Види стратегій збуту підприємств

Назва стратегії	Особливості стратегії
Стратегія агресивного продажу	Пряме протистояння сильним сторонам конкурента. Це концентрований «удар» основними силами по найбільш укріплених позиціях конкурента (щодо товару, цін, реклами, сервісу, просування тощо). Фронтальний наступ має значення лише у тому випадку, коли лідер втрачає власні позиції. Варіантом фронтального наступу є цінова війна, що є доречною лише за наявності конкурентної переваги по витратах.
Креативна стратегія	Одночасний наступ на декількох фронтах. Мета атаки – не головні «фортеці» супротивника, а ті декілька регіонів або сегментів, де він діє недостатньо ефективно
Стратегія мілітарі	Проведення невеликими силами атак по усій території супротивника (спеціальне стимулювання попиту, рекламні акції, іноді PR акції). Може практикуватися як невеликими підприємствами з метою «ухопити шматочок ринку», так й великими компаніями – як підготовка до основних дій і послаблення конкурента.

Джерело: [41, с. 120]

Отже, сільськогосподарські підприємства можуть вибрати наступні збутові стратегії: агресивного продажу, креативну чи мілітарі.

Інтеграція України в світовий ринковий простір, посилення пріоритету інтересів споживачів в системі економічних відносин викликають активну конкуренцію за ринки збуту. Хоч збутова діяльність і є завершальною

стадією виробничого процесу, у ринкових умовах господарювання планування збуту передує виробничій стадії та полягає, насамперед, в вивченні кон'юнктури ринку. Специфіка сьогодення потребує здійснення глибокого аналізу усіх процесів, що відбуваються на ринку з метою забезпечення ефективного використання наявних виробничих ресурсів та якісного задоволення споживчих вимог. Аграрне виробництво як галузь економіки характеризується низкою економічних особливостей, що здійснюють прямий та опосередкований вплив на збутову діяльність аграрних підприємств, потребують урахування їх під час формування збутової політики [43, с. 374].

Погоджуємось із думкою І. М. Мряски [31, с. 212] і О. В. Крившенко [25, с. 537], зокрема успішна діяльність агропромислового виробництва залежить значною мірою від формування та функціонування внутрішнього аграрного ринку і його інфраструктури, створення результативної маркетингової мережі руху сільськогосподарської продукції від виробника до споживача, що б мала забезпечувати паритетність економічних інтересів виробників, переробників й кінцевих споживачів. Але нинішня інфраструктура аграрного ринку не зорієнтована на швидке просування аграрної продукції до споживачів.

Під час воєнного стану експорт українських сільськогосподарських культур відбувався здебільшого через торгівельно-морські порти Азовського і Чорного морів. Через їх блокаду на світовий ринок не потрапило більше 14 млн. тонн кукурудзи, 7 млн. тонн пшениці, 3 млн. тонн соняшникової макухи та 3 млн. тонн соняшникової олії й інших культур. Це привело до рекордного зростання цін на світовому ринку і впливатиме на світову продовольчу кризу й зростання інфляції [55, с. 89].

Отже, подальший розвиток сільського господарства України має включати заходи щодо зміцнення позицій виробників на внутрішньому ринку сільськогосподарської продукції та потребує врегулювання чинників формування ефективних механізмів організаційно-економічних взаємовідносин суб'єктів всіх учасників ринку.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз теоретичних основ стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства дав можливість сформулювати наступні висновки:

1. Стратегія збуту – це комплексний план дій, що спрямований забезпечити досягнення цілей підприємства у сфері збуту. До етапів маркетингового стратегічного планування відносимо: формування місії підприємства, розробка цілей, SWOT-аналіз, формування маркетингової стратегії та стратегії збуту, розробка програми, організація і реалізація стратегічного управління в підприємстві та контроль збуту. Є такі види маркетингових стратегій: лідирування у зниженні витрат або цін; диференціація та фокусування. Підприємства можуть обрати наступні збутові стратегії: креативну або мілітарі, агресивного продажу.

2. Основні збутові проблеми українських підприємств: проблеми, пов'язані з воєнним станом, відсутність приміщень для зберігання виробленої аграрної продукції та власних переробних підприємств; проблеми з організацією оформлення, укладання та виконання договорів; відсутність спеціалізованого арбітражного суду; український аграрний ринок знаходиться під недосконалим впливом держави; значний розвиток тіньового ринку. Сільськогосподарське виробництво характеризується досить тривалими виробничими циклами фактично в усіх галузях. Формування збутової діяльності підприємств знаходиться під впливом цінового диспаритету.

3. Визначення основних напрямів організації ефективної збутової діяльності для розширення сегменту ринку базується на таких показниках як вид та конкурентоспроможність продукції, поведінка споживачів, конкурентний статус підприємства, що забезпечується плануванням виробничо-комерційної діяльності, рівнем купівельної спроможності населення, каналом розподілу, комунікаціями просування і постачання продукції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Типовим підприємством Миргородського району є досліджуване товариство. Підприємство – самостійний статутний об'єкт, який має право юридичної особи та здійснює виробничу діяльність у галузі сільського господарства з метою одержання відповідного прибутку. Організаційна та структура управління сільськогосподарського підприємства наведені в додатках Б, В. Підприємство входить до Групи «Приват». Склад і структура земельних угідь товариства наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад та структура земельних угідь товариства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Загальна земельна площа, га	4296,7	4299,3	4299,0	4299,3	4299,0	100,1
у т. ч. сільськогосподарських угідь, га	4246,7	4249,3	4249,0	4249,3	4249,0	100,1
з них – рілля, га	4118,8	4163,1	4162,9	4165,4	4165,4	101,1
Структура угідь, %:						
загальна земельна площа, га	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	x
у т. ч. сільськогосподарських угідь	98,8	98,8	98,8	98,8	98,8	x
з них – рілля	95,9	96,8	96,8	96,9	96,9	x

Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ

Аналіз даних табл. 2.1 показує, що у 2022 р. загальна земельна площа становила 4299,0 га, що на 2,3 га, або на 0,1 % більше ніж у 2018 р. Площа ріллі становить 4165,4 га, або 96,9 %. Площа ріллі у 2022 р. збільшилась на 46,6 га, або на 1,1 %. Дані збільшення пояснюється приєднання нових земельних паїв.

Право засновництва реалізується через волевиявлення громадянина реалізувати надані йому права щодо: об'єднання свого приватного майна з майном інших громадян для створення статутного капіталу, заснування, укладення установчого договору, прийняття статуту і проведення державної реєстрації заснованого ним підприємства; взяття на себе прав та обов'язків як члена, реалізації свого права на придбання акцій в інших осіб тощо.

Характеристика загальної структури персоналу наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Характеристика структури персоналу товариства за категоріями
зайнятих, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. від 2018 р., (+,-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Управлінський персонал – всього, осіб	21	21	21	21	21	0
у т. ч. керівники	15	15	15	15	15	0
головні спеціалісти	6	6	6	6	6	0
Виробничий персонал, осіб	139	141	155	148	148	9
Всього, осіб	160	162	176	169	169	9
Середня освіта	7	5	8	3	2	-5
Спеціальна професійна підготовка працівників (ПТУ)	35	36	37	37	37	2
Вища освіта (вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації – СВО Бакалавр)	80	82	91	84	85	5
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – СВО Спеціаліст, Магістр)	38	39	40	45	45	7
Перекваліфікація персоналу, осіб	5	6	2	1	2	-3

Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ

У 2022 р. чисельність управлінського персоналу становила 21 особу, у тому числі керівники – 15 осіб, головні спеціалісти – 6 осіб. Виробничий персонал становив 148 осіб, що на 9 осіб більше ніж у 2018 р. Загальна чисельність працівників підприємства становить 169 осіб, з них середню освіту мають 2 особи (1,2 %), спеціальну професійну підготовку мають

37 осіб (21,9 %), з вищою освітою на рівні «Бакалавра» – 85 осіб (50,3 %), вища освіта СВО «Спеціаліст» або «Магістр» – 45 осіб (26,6 %).

Діяльність підприємства визначається його спеціалізацією. Спеціалізація виявляється як розподіл праці в сільськогосподарській діяльності (виробничої або управлінської). Для оцінки галузевої структури підприємства, визначення виробничого напрямку і рівня спеціалізації проведемо розрахунок структури товарної продукції (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Склад і структура товарної продукції в товаристві, 2018-2022 рр.

Галузі і види продукції	Обсяги реалізації продукції, ц (в середньому за 2018-2022 рр.)	Товарна продукція, тис. грн	Структура товарної продукції, %	№ виду продукції за питомою вагою в структурі
Рослинництво, всього:	х	14201,4	36,7	х
в т. ч. пшениця озима	12751,0	1310,2	3,39	5
кукурудза на зерно	61666,0	6614,9	17,1	2
ячмінь ярий	3121,0	297,7	0,8	8
овес	253,6	22,42	0,06	10
просо	463,8	46,6	0,12	9
сорго	10641,2	1200,1	3,1	7
Соняшник	11978,8	3404,5	8,8	4
Соя	5522,6	1304,9	3,37	6
Тваринництво, всього:	х	24496,2	63,3	х
в т. ч. вирощування великої рогатої худоби в живій вазі	3033,2	3531,1	9,1	3
свиней	5,2	6,6	0,02	12
овець	7,2	8,1	0,02	10
молока	45954,4	20948,3	54,1	1
Всього по підприємству	х	38697,5	100,0	х

Джерело: розраховано автором за даними спеціалістів ТОВ

Спеціалізація – це переважний розвиток одного або кількох виробничих напрямків в підприємстві. Вона встановлюється по товарній продукції. Підприємства з низьким рівнем спеціалізації мають коефіцієнт до 0,20 із середнім – 0,21-0,40, з високим – 0,41-0,60. У підприємствах з

поглибленою спеціалізацією цей коефіцієнт перевищує 0,60. Товариство має середній рівень спеціалізації (0,297) та спеціалізується на виробництві молока, кукурудзи на зерно та вирощуванні великої рогатої худоби в живій вазі. Перше місце в структурі товарної продукції займає виробництво молока (54,1 %), друге – вирощування кукурудзи на зерно (17,1 %), а третє – вирощування м'яса великої рогатої худоби в живій вазі – 9,1 %. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,297. Отже, товариство має середній рівень спеціалізації та спеціалізується на виробництві молока.

Проаналізуємо забезпеченість і використання основних засобів у товаристві (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Аналіз забезпеченості і використання основних засобів товариства,
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Вироблено валової продукції – всього, тис. грн	70482,0	90540,3	84926,9	98062,0	73402,8	104,1
Усього активів	75565,0	98168	110955	105336	102420	135,5
Фондооснащеність, тис. грн	1358,7	1595,7	1519,4	1457,2	1613,7	118,8
Фондоозброєність, тис. грн	220,6	273,9	267,3	271,5	303,0	137,3
Фондовіддача, грн	2,30	2,35	1,81	2,14	1,43	62,5
Фондомісткість, грн	0,44	0,43	0,55	0,47	0,70	160,1

Джерело: розраховано автором за даними звітності та даних спеціалістів ТОВ

Як свідчать дані табл. 1.4, ефективність використання основних засобів зростає, так виробництво валової продукції товариства зросло на 2920,8 тис. грн, або на 4,1 % порівняно з 2018 р. і становило 73402,8 тис. грн. Показник фондоозброєності збільшився на 82,4 тис. грн, або на 37,3 % у порівнянні з 2018 р., показник фондovіддачі зменшився на 1,15 грн, або на 51 % порівняно з 2018 р. Фондомісткість – показник, що характеризує вартість основних виробничих засобів, яка припадає на одиницю вартості

валової продукції. Показник фондомісткості зріс на 0,26 грн, або на 60,1 %. Вартість основних засобів збільшилась на 26855 тис. грн, або на 35,5 % більше порівняно з 2018 р., це відбулося за рахунок збільшення вартості виробничих засобів. Показник фондооснащеності зріс на 255 тис. грн, або на 18,8 % порівняно з 2018 р., оскільки збільшилась вартість основних засобів. Стійке фінансове положення підприємства є найважливішим чинником його страховки від можливого банкрутства. З цих позицій важливо знати, наскільки платоспроможне підприємство і яка ступінь ліквідності його активів. Наведемо показники платоспроможності підприємства в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники платоспроможності товариства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. від 2018 р.,(+, -)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,046	0,165	0,087	0,125	0,128	0,082
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	4,380	3,800	1,670	1,681	1,198	-3,182
Коефіцієнт поточної платоспроможності	10,300	9,890	5,260	5,812	6,415	-3,885
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,900	0,890	0,810	0,813	0,948	0,048

Джерело: розраховано автором за даними звітності та даних спеціалістів ТОВ

Наведені коефіцієнти у 2022 р. були більші від нормативних значень, відповідно підприємство є платоспроможним. Власний капітал показує частку майна підприємства, яка фінансується за рахунок коштів власників і власних засобів підприємства. Власний капітал підприємства – це підсумок першого розділу пасиву балансу, тобто перевищення балансової вартості активів підприємства над його зобов'язаннями. Основними складовими власного капіталу є статутний капітал, додатковий і резервний капітал, нерозподілений прибуток. Відомості про розміри статутного і резервного капіталу містяться у статуті підприємства. Показник власного капіталу є одним з головних індикаторів кредитоспроможності підприємства. Він – основа для визначення фінансової незалежності підприємства, його

фінансової стійкості та стабільності. Для підприємства основним елементом власного капіталу є статутний (номінальний) капітал – сума вкладів власників підприємства в його активи за номінальною вартістю згідно із засновницькими документами. У відповідній статті балансу наводиться зафіксована в установчих документах загальна вартість активів, які є внеском власників (учасників) до капіталу підприємства. Сума статутного капіталу, а також рішення про його збільшення або зменшення мають бути зареєстровані у Державному реєстрі господарських одиниць і за вартістю відповідати даним фінансової звітності, зокрема балансу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміки джерел фінансових ресурсів товариства, 2018-2022 рр., тис. грн

Показники	Роки					2022 р. від 2018 р.,(+, -)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Власний капітал	44395	49343	55239	61115	61223	16828
Поточні зобов'язання	53773	61612	500097	41305	49994	-3779
Баланс	98168	110955	105336	102420	111217	13049

Джерело: побудовано автором за даними звітності ТОВ

Отже, в цілому можна зробити висновок, що у 2022 р. вартість власного капіталу зросла до 61223 тис. грн, що на 16828 тис. грн більше ніж у 2018 р. Поточні зобов'язання підприємства становили 49994 тис. грн, що на 3779 тис. грн менше ніж у 2018 р.

Найважливішою узагальнюючою характеристикою результативності діяльності аграрних підприємств є ефективність виробництва. Кожен розуміє: ефективно – означає якісно і добре. Проте ці слова не тотожні, а економічний зміст поняття «ефективність» зовсім не означає дешево. Ефективність служить критерієм повної та всебічної оцінки, оскільки об'єкт або захід може бути добрим частково, в певному розумінні, але недостатньо ефективним загалом. Недоцільно також вважати, що існує єдиний підхід до такої оцінки. Досвід і практика засвідчують: інколи на першому місці можуть постати окремі сторони або елементи об'єкта, які вважаються найважливішими. Ефективність – це економічна категорія, що відображає

співвідношення між одержаними результатами і витратами на їх досягнення ресурсами (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка ефективності сільськогосподарського виробництва товариства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Валовий дохід – всього, тис. грн (у фактичних цінах з урахуванням наданих послуг)	82920,0	106518,0	99914,0	115367,0	84371,0	101,7
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	1952,6	2506,7	2351,5	2715,0	1985,7	101,7
Прибуток – всього, тис. грн	20792,0	11646,0	18017,0	16615,0	7989,0	38,4
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	489,6	274,1	424,0	391,0	188,0	38,4
Рівень рентабельності виробництва, %	33,5	12,3	22,0	16,8	10,5	x
Рентабельність активів, %	38,0	11,2	10,9	10,5	0,2	-37,8

Джерело: розраховано автором за даними звітності та даних спеціалістів ТОВ

Як показує аналіз даних табл. 1.7, ефективність діяльності підприємства з кожним роком знижується. Хоча валовий дохід підприємства в 2022 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 1451 тис. грн, або на 1,7 % більше і становив 84371,0 тис. грн, що відбулося за рахунок збільшення обсягу реалізації сільськогосподарської продукції та послуг, у з розрахунку на 100 грн сільськогосподарських угідь дохід збільшився на 1,7 % і становив 1985,7 грн. Підприємство у 2022 р. отримало прибуток на суму 7989 тис. грн, з розрахунку на 100 грн сільськогосподарських угідь прибуток зменшився до 188 грн. Рівень рентабельності виробництва у 2022 р. зменшився до 0,2 %. Але це означає, що підприємство за рахунок отриманої виручки відшкодувало витрати виробництва на реалізовану продукцію.

Отже, у цілому можна зробити висновок, що підприємство працює результативно – є ліквідним та платоспроможним. Вагомим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства є стратегічне управління збутовою діяльністю.

2.2. Результативність стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства

Стратегічним маркетинговим управлінням головні спеціалісти досліджуваного товариства не займаються, а виконують вказівки, що отримують від головних спеціалістів Групи «Приват». Стратегічне управління Групи «Приват», в тому числі й збутової діяльності включає наступні етапи (рис. 2.1).

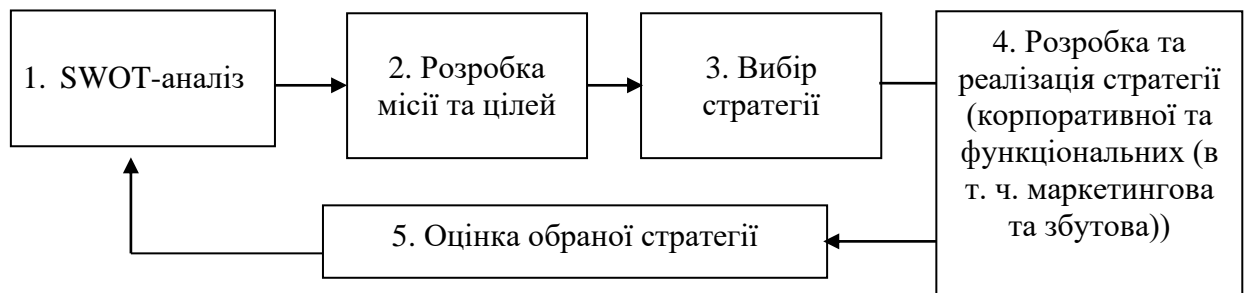


Рис. 2.1. Процес стратегічного управління Групи «Приват», в т. ч. і збутової діяльності

Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ

Модель збутової політики агрохолдингу формується на основі від мети його діяльності, середовища його функціонування та включає цілі збуту, завдання збутової діяльності, передбачає визначення її стратегії і тактики з використанням прогнозування, планування, облік, аналізу й контроль збутових операцій. Так як сільське господарство – галузь, яка характеризується постійними коливаннями, зокрема продукція продається на конкурентних ринках, ціни змінюються дуже часто, а попит на аграрну продукцію залишається практично стабільним.

Досліджуване товариство стратегію збуту не розробляє, а лише впроваджує проекти, що пропонує Група «Приват». Його збутова діяльність включає перелік дій із реалізації продукції і комплекс заходів із формування асортименту товарної продукції й ціноутворення, стимулювання збуту, транспортування, укладання договорів й інші організаційні аспекти збуту.

Модель збутової діяльності товариства з обмеженою відповідальністю наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Модель збутової діяльності товариства з обмеженою відповідальністю, 2018-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ

Процес збуту перебуває під впливом невизначених ризиків, що

зумовлені як ринковою кон'юнктурою, ціновими й іншими чинниками, які знаходяться поза межею досяжності управління підприємством, зокрема знаний вплив на збут спричинила пандемія COVID-19 та воєнне вторгнення у 2022 р. А ризик – це один з основних факторів, що впливає на розмір прибутку. Аграрне підприємство використовує здебільшого однорівневий, дворівневий й нульовий канали розподілу. Вибрані канали розподілу прямо та опосередковано впливають на такі головні критерії, як швидкість товароруху, час, що затрачається на переміщення продукції від виробника до споживачів, ефективність переміщення та зберігання продукції під час доставки її до кінцевої точки призначення.

Сучасна система маркетингу для товариства – це складова системи маркетингу Групи «Приват» схематично показано на рис. 2.3.

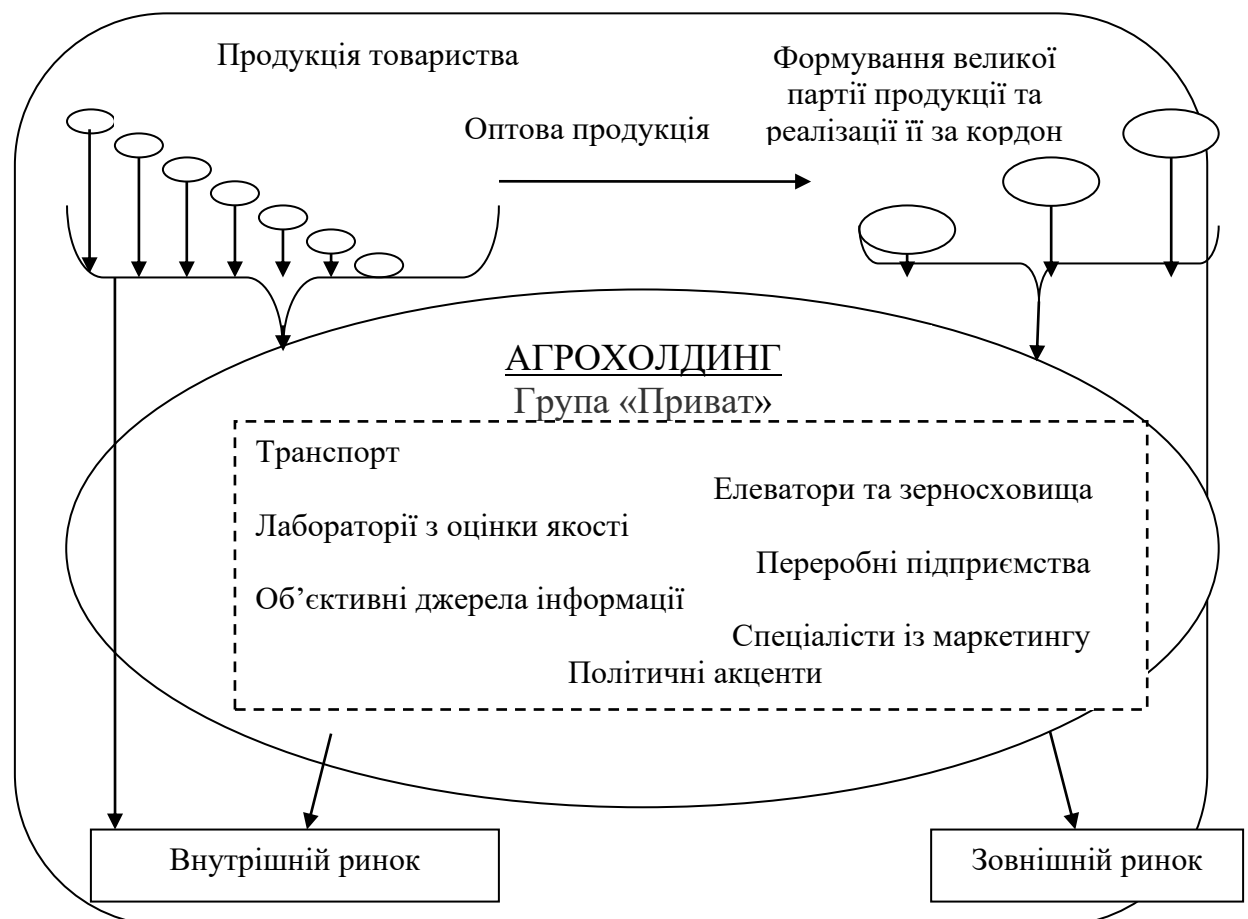


Рис. 2.3. Система маркетингового управління товариства як складової Групи «Приват», 2022 р.

Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ

Переваги здійснення торгівельної діяльності підприємства як складової Групи «Приват» в порівнянні з дрібними і середніми підприємствами наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Переваги здійснення торгівельної діяльності товариства як складової Групи «Приват» в порівнянні з дрібними й середніми підприємствами, 2018-2022 рр.

Критерії	Особливості
Збут	Різні варіанти продажу і страхування падіння цін на власну продукцію
Ємності для зберігання	Наявні власні ємності, зокрема, зерносховище для зберігання зерна у очікуванні більш вигідної кон'юнктури ринку без втрати якості зерна
Трейдинг	Є можливість займатися трейдингом – скуповувати в дрібних сільськогосподарських товаровиробників врожай після збирання та реалізувати у період найвищих цін

Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ

Отже, сільськогосподарське підприємство має ряд переваг в збуті продукції. У товаристві у 2018-2022 рр. реалізовували загальну стратегію розвитку, а збутову – агресивних продаж (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Види стратегій товариства, 2018-2022 рр.

Назва стратегії	Особливості
Корпоративна – стабілізації	Наступально-захисна стратегія. Стратегія стабілізації застосовувалася у період спаду виробництва і спостерігається падіння обсягу продажу та прибутку. В зв'язку із цим підприємство вживало заходи щодо уповільнення падіння обсягів продажу продукції і прибутку, запроваджувало економію усіх видів витрат, розробляли довгострокову програму стабілізації, розробляли шляхи покращання економічного стану
Маркетингова – лідирування на основі зменшення витрат	При використанні стратегії лідирування на основі зменшення витрат ігноруються відмінності між споживачами. Виробництво, просування та розподіл проходить однаковим чином для усіх споживачів одразу на основі зниження витрат
Збутова – агресивний продаж	Стрімке та енергійне завоювання споживачів. Агресивна збутова політика спрямована переважно короткострокові цілі, зокрема швидке проникнення продукту на ринки або приріст частки ринку

Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ

Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства здійснює директор підприємства і планово-економічний відділ на основі

маркетингової стратегії, яка розроблена Групою «Приват». Маркетинговий відділ Групи «Приват» здійснює маркетингові дослідження ринків сільськогосподарської продукції і її переробки, й аналіз цінової політики.

Динаміка споживчих цін на сільськогосподарську продукцію товариства наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка споживчих цін на сільськогосподарську продукцію
товариства, 2018-2022 рр., грн за 1 ц**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Зернові та зернобобові:						
з них: пшениця озима	467,2	368,9	504,3	650,7	372,9	79,8
кукурудза на зерно	359,9	311,0	501,3	623,5	496,2	137,9
ячмінь ярий	477,0	444,0	412,8	708,7	872,0	182,8
овес	500,0	750,0	592,1	789,5	750,0	150,0
Соняшник	820,9	783,5	391,9	1664,2	1113,6	135,7
Соя	927,9	884,1	901,0	1567,1	1160,7	125,1
М'яса в живій масі: великої рогатої худоби	3621,1	846,4	3148,0	3790,0	2360,0	65,2
Молоко	697,5	774,3	831,0	917,0	1070,8	153,5

Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ

Отже, в цілому можна зробити висновок, що в підприємстві ціна на озиму пшеницю зменшилась до 372,9 грн/ц, що на 94,3 грн/ц, або на 20,2 % менше ніж в 2018 р. Спотсеригалось збільшення ціни реалізації кукурудзи на зерно до 496,2 грн за 1 ц у 2022 р., що на 136,3 грн за 1 ц, або на 37,9 % більше в порівнянні з 2018 р. Вартість реалізованого м'яса у живій вазі великої рогатої худоби знизилася до 2360,0 грн за 1 ц, що на 1261,1 грн за 1 ц, або на 34,8 менше чим у 2018 р. Вартість молока підвищилась до 1070,8 грн за 1 ц. Проблема відсутності єдиної, чіткої і прозорої системи прогнозування та формування ціни в товаристві виникає через відсутність спеціаліста з маркетингу та недостатньої уваги до цього аспекту. Функції маркетолога, зокрема визначення оптимальної стратегії формування цін на продукцію з врахуванням ринкової кон'юнктури, конкуренції та інших

чинників, виконують головні спеціалісти товариства. Під час вибору каналу збуту продукції спеціалісти товариства аналізували витрати на реалізацію, зокрема витрати на транспортування, торговельне обслуговування, зберігання та стимулювання збуту.

У зв'язку з воєнним станом в товаристві та в Групі «Приват» в цілому були проблеми з продажем продукції на експорт. Зернові урожаю 2022 р. товариство зберігало (в середньому можна і два роки зберігати). Сою, олійні можна зберігати тільки рік-півтора. Отже у 2023 р. частково підприємство зберігало продукцію. Але в середньому підприємство зберігало продукцію 1-3 місяці, бо спеціалісти орієнтувалися на новий врожай, який теж потрібно зберігати. До товариству потрібні були кошти, щоб вижити, тому воно змушені продавати запаси за дешевшими цінами.

Ринок продукції сільського господарства – це ринок вільної конкуренції. На ньому велика кількість незалежних продавців, отже ціна автономно встановлюється на середньому рівні, а окремі продавці впливати на неї не можуть.

Ефективність організації збуту продукції – це одна із передумов економічної ефективності сільськогосподарського виробництва, що залежить в значній мірі від напрямків її реалізації (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Канали збуту сільськогосподарської продукції товариства,
2018-2022 рр., %**

Канал реалізації	Роки					Відхилення 2022 р. від 2018 р., (+, -)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Переробні підприємства	23,6	15,1	9,2	6,2	4,9	-18,7
Група «Приват»	50,6	58,3	61,3	75,9	87,5	36,9
Посередники та трейдери	25,2	26	29	17,4	7,4	-17,8
Виплата орендної плати та оплата праці	0,6	0,6	0,5	0,5	0,2	-0,4

Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ

Змінилися канали реалізації протягом 2018-2022 рр., зокрема значно зменшилась реалізація продукції переробним підприємствам, зокрема із 23,6 % до 4,9 % у 2022 р. Лише молоко з товариства майже повністю реалізується переробним підприємствам.

Характерною особливістю збуту сільськогосподарської продукції за 2018-2022 рр. є її продаж у великих обсягах за іншими каналами (вони визначаються та формуються Групою «Приват»). Це стосується зокрема зернових і олійних. У 2022 р. за даним напрямом реалізовано 87,5 % продукції. Підприємство намагається виробляти лише ту сільськогосподарську продукцію й в такому обсязі, яку воно може реально та прибутково реалізувати. Головні канали реалізації продукції товариства наведені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Основні канали реалізації сільськогосподарської продукції
товариства, 2018-2022 рр.**

Вид культури	Канал реалізації
Молоко	ПП «Білоцерківська агропромислова група» (с. Білоцерківка), ТОВ «Пирятинський сирзавод» (м. Пирятин), ТОВ «Миргородська корівка» (м. Миргород)
М'ясо	ПП «М'ясо-Пром», ТОВ «М'ясна ярмарка «Добриня-2007», ТДВ «МК «Ятрань»
Продукція рослинництва	ПП Харитонов О. І., ТОВ «Арт-Бізнес Плюс», ФОП Шимановський З. Й., ТОВ «ТВК» Свобода», ТОВ «Ерідан-Комерц», ТОВ «Трейд-маркет БМ», ТОВ «Укролія», ФОП Червонкова С. Л., ТОВ «Глобинський переробний завод»

Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ

Отже, головними канали реалізації молока – ПП «Білоцерківська агропромислова група», ТОВ «Миргородська корівка» (м. Миргород) та ТОВ «Пирятинський сирзавод». Ціна на молоко у підприємствах коливалася так як ПП «Білоцерківська агропромислова група» платила й і за білок, що становив 3 % й за жирність молока (3,4 %). Собівартість виробництва молока зростає через низку воєнний стан (проблеми з логістикою, ветеринарним забезпеченням, забезпеченням кормами тощо) та з огляду на загальносвітові

тенденції. Українські молочні господарства потребують підтримки й на рівні держави і з боку недержавних інституцій, так й на міжнародному рівні.

Проаналізуємо зведені показники результативності маркетингової діяльності товариства у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Показники результативності маркетингового управління товариства,
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2012 р. від 2018 р., (+, -)	Конкурент, 2022 р.	ТОВ від Конкурент, (+, -)
	2018	2019	2020	2021	2022			
Частка постачальницько-збутових витрат у загальних витратах, %	20,0	35,1	28,2	30,2	29,7	9,7	30,5	-0,8
Ринкова частка реалізації продукції по Миргородському району, %	4,7	5,8	4,2	4,9	4,9	0,2	3,5	1,4
Прибуток на одного управлінця, що займається збутом, тис. грн	20792,0	11646,0	18017,0	16615,0	7989,0	-3657,0	5112,6	2876,4

Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ

Проведений аналіз ефективності управління збутовою діяльністю виявив значні недоліки даної системи в роботі сільськогосподарського товариства. В цілому, можна зробити висновок, що при зростанні постачальницько-збутових витрат у 2022 р. до 29,7 % та збільшення ринкової частки підприємства у Миргородському районі до 4,9 % прибуток на одного управлінця зменшився до 7989 тис. грн на особу, що пояснюється зменшенням ціни реалізації продукції.

Товариство немає власного сайту та розміщує інформацію про продукцію в Інтернет-каталогах. З метою пошуку каналів реалізації головні

спеціалісти товариства застосовують різні інформаційні портали, наприклад, продукцію рослинництва підприємство продає через портал Tripoli (зернотрейдери та фермери України). В зв'язку із тим, що товариство займається вирощуванням та реалізацією сільськогосподарської продукції, є висока залежність від сезонних змін й цінової політики. Товариство співпрацює із налагодженими партнерами й постійно праводить моніторинг цін на сайті агротрейдерів. Зокрема, на вебсайті Agro-tender виставлено інформацію про можливі закупівлі близько 50 агротрейдерів. Це галузевий портал по сільському господарству, який об'єднує сільськогосподарські підприємства та агротрейдерів. Посередники і трейдери контролюють більшість товаропотоків, унаслідок чого велика частина прибутку концентрується у компаніях, що негативно відбивається на фінансовому стані аграрних підприємств. У міру насичення ринку й посилення конкуренції не виробництво визначає обсяги продаж а можливий обсяг продаж є базою для розробки виробничої програми.

Сільськогосподарська галузь в Миргородському районі зберегла позитивний фінансовий результат в умовах воєнного стану та забезпечила найвищу рентабельність операційної (10-15,0 %) і усієї (13,6 %) діяльності в умовах воєнного вторгнення. 78,4 % підприємств змогли забезпечити позитивні фінансові результат, хоча аграрії проводили весняну посівну під загрозами обстрілів й авіаударів. В умовах значного скорочення обсягів виробництва і позитивних очікувань обсягів врожаю 2023 р. це дає можливість сповідатися на забезпечення її стабільності за умовах кардинальних змін, спричинених воєнним станом та відновлення довоєнних темпів зростання галузі. Але висока залежність від експорту продукції вимагає радикальних заходів для розширення можливостей реалізації продукції сільського господарства, зокрема із високим вмістом доданої вартості. Отже, незважаючи на складні умови діяльності підприємство у 2022 р. було рентабельним за рахунок оптимального стратегічного управління збутовою діяльністю.

Висновки до розділу 2

Аналіз системи стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства товариства дав можливість сформулювати наступні висновки:

1. Ресурсний потенціал ТОВ включає земельні угіддя площею 4299 га. Чисельність працівників становить 169 осіб. Підприємство забезпечене основними засобами, зокрема фондооснащеність складала 1613,7 тис. грн. Головна підгалузь товариства – виробництво молока. Валового доходу в 2022 р. підприємство отримало на суму 84371,0 тис. грн, рівень рентабельності виробництв складав 10,5 %. Отже, підприємство змогло налагодити виробництво та збут продукції в умовах складної ситуації воєнного стану.

2. Управління збутовою діяльністю ТОВ – це складова системи маркетингу Групи «Приват», що включало проведення SWOT-аналізу, розробку місії й цілей діяльності підприємства, вибір стратегії збуту і її реалізацію, а також контроль й оцінку. У товаристві у 2022 р. застосовували маркетингу – лідирування на основі зниження витрат, а збут підприємства, базується на стратегії агресивного продажу. Така методика націлена винятково на продаж, а не на створення довготривалих вигідних відносин з клієнтами.

3. Головним документом, що підтверджує торгові угоди є договори купівлі-продажу. Перевагами збутової діяльності товариства є наявність обладнаних зерносховищ, трейдинг, акумулювати комерційні партії на експорт за рахунок Групи «Приват». 7 % продукції підприємство реалізує через портал Tricoli. Ціна на озиму пшеницю у 2022 р. зменшилася до 372,9 грн/ц, а кукурудзи на зерно зросла до 496,2 грн. Вартість реалізованого м'яса у живій вазі великої рогатої худоби знизилася до 2360,0 грн за 1 ц, а вартість молока підвищилась до 1070,8 грн за 1 ц. Характерною особливістю реалізації сільськогосподарської продукції за аналізований період є її збут у великих обсягах за іншими каналами (їх формує Група «Приват»). Це стосується насамперед зернових та олійних.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування стратегії управління збутом

Розробка і реалізації стратегії збуту в діяльності товариства дасть можливість спеціалістам оцінити його позицію на ринку у даний момент, сформувати досконалий комплекс маркетингу та розробити засоби для його досягнення на перспективу. Це у свою чергу забезпечить підвищення ефективності збутової діяльності й збільшення доходів підприємства. Підготовка щодо створення та впровадження системи управління збутовою діяльністю підприємства доцільно почати із аналізу етапів, розкритих в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Планові етапи підготовки щодо створення та впровадження «креативної» стратегії збуту підприємства, 2024-2028 рр.

Етапи	Опис
Розробка стратегії	Визначення обсягів вирощування продукції. Визначення ключових споживачів та збутової політики
Дослідження ринку	Дослідження ринків. Аналіз збуту продукції. Визначення найпривабливіших ринків збуту
Просування продукції на ринок	Виставки, презентації. Стимулювання попиту та реклама
Збут кінцевим споживачам	Прямі контакти із покупцями (особисті відвідини, телефонні дзвінки). Аналіз реакції споживачів на продукцію підприємства
Збут посередникам	Контакти із посередниками (особисті відвідини та телефонні дзвінки). Аналіз реакції посередників на продукцію підприємства
Адміністративна підтримка збуту	Обробка інформації про збут продукції чи надання послуг. Матеріально-технічна підтримка збуту
Логістика	Управління доставкою та зберіганням продукції
Управління платежами	Управління дебіторською заборгованістю та контроль платежів
Юридичні питання	Підготовка контрактів та інших юридичних документів, що пов'язані з збутом продукції чи послуг підприємства

Джерело: доповнено автором за рахунок даних спеціалістів ТОВ

Отже, управління збутовою діяльністю включає: дослідження ринку,

розробку стратегії, просування продукції на ринок, збут кінцевим споживачам, адміністративну підтримку збуту, логістику, управління платежами і юридичні питання.

Реалізація стратегії збуту товариством передбачає ряд заходів, запропонованих у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Проекти, що будуть спрямовані на реалізацію «креативної» стратегії збуту товариства, 2024-2028 рр.

Проект	Роки				
	2024	2025	2026	2027	2028
Застосування електронної комерції (біржові торги)	x	x	x	x	x
Оптимізація управлінської діяльності (посада менеджера із збуту)	x	x	x	x	x
Участь у програмі USAID з аграрного і сільського розвитку (АГРО), що підтримує збутову діяльність. Оптимізація логістичних перевезень	x	x	x	x	x
Розробка власного сайту	-	x	x	x	x
Обладнання міні-цеху по виробництву ковбасних та молочних виробів	-	-	x	x	x
Оптимізація каналів реалізації продукції й покращення рекламної діяльності	-	-	x	x	x
Будівництво магазину в м. Миргород	-	-	-	-	x

Джерело: авторські пропозиції

Запропонована стратегія розвитку збутової товариства передбачає: у 2024 р. оптимізацію управлінської діяльності у процесі збуту продукції (робота спеціаліста на посаді менеджера із збуту), використання електронної комерції та оптимізацію логістичних процесів. У 2025 р. планується розробка сайту ТОВ, у 2026 р. – оптимізація каналів реалізації продукції і покращення рекламної діяльності та обладнання міні-цеху по виробництву ковбасних та молочних виробів, в 2028 р. – будівництво продуктового магазину у м. Миргород. Особливості сільськогосподарської продукції ставлять

спеціальні вимоги щодо каналів розподілу, зокрема: проведення ретельного дослідження ринків, формування розвиненого складського господарства і побудову оптимальної логістичної системи. У товаристві доцільно розробити маркетингову стратегію та її складову – стратегію збуту, що передбачає комплекс заходів із покращення реалізації продукції (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Перелік операційних заходів зі збуту продукції товариства, 2024 р.

Маркетингові заходи	Місяці року											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Розробка заходів з активізації реалізації сільськогосподарської продукції	■	■										
Прямі контакти із споживачами й постачальниками	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Розробка графіку реалізації продукції	■						■					
Участь у виставках і ярмарках		■			■			■	■			■
Вихід на нові регіональні ринки	■						■					
Дослідження задіяних і нових ринках потреб споживачів		■	■	■	■	■		■	■	■	■	■
Адаптація продукції щодо вимог споживачів		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Підвищення ефективності діяльності з допомогою залучення приватних інвестицій			■			■			■			■

Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ

Стратегія збуту передбачає збереження підприємством власної ринкової частки та її розширення в перспективі. Ця стратегія доцільна за умов великих ризиків (продовження воєнного стану) та коли ринкова позиція підприємства є задовільною. Такий тип стратегії дуже афективний, але небезпечний бо потребує значної уваги до дій підприємств-конкурентів.

В сучасному глобалізованому, технологізованому але не неструктурованому світі роль інформаційно-комунікаційної діяльності зростає. Це зумовлено, зокрема розвитком всіх процесів та явищ як в

економіці, так й в політиці та суспільному житті. Тому, діяльність товариства потребує прогнозованого розвитку, захисту від небезпек, ризиків та викликів і якісного інформаційного порталу щодо збуту продукції. Для цього підприємству доцільно розробити власний вебсайт.

Спеціалісти визначаться з тим, яку інформацію будуть розміщувати на веб-сайті у контексті загального маркетингового плану і цілей продаж. Веб-сайт буде мати привабливий і легкий для сприйняття дизайн, та постійно оновлюватися, змушуючи клієнтів постійно аналізувати нові повідомлення. Він буде функціональним і легким у використанні. Проєктанти аналізуватимуть схожі сайти, виявлять їх переваги і недоліки та відредагують власний сайт товариства відповідно до результатів досліджень. Зображення головної сторінки сайту товариства наведено у додатку Г, рис. Г.1.

Розробка сайту буде узгоджена із прес-секретарем агропромхолдингу Групи «Приват». Web-дизайн передбачає юзєбіліті (зручність користування) на основі створення графічних елементів, кнопок меню та інших елементів навігації. Розділи, які будуть входити до базису сайту включатимуть такі вкладки: «Підприємство», «Інвесторам», «Клієнтам», «Постачальникам», «Прес-центр», «Контакти», «Вакансії» та «Соціальна відповідальність».

Дизайн сайту спеціалісти розроблять в легкому форматі, він буде інформативний для користувачів і дозволить швидко знайти потрібну інформацію із мінімальною кількістю «кліків». Крім того, уже за першим екраном сайту стане зрозумілим позиціонування підприємства і суть його ринкових пропозицій. Вкладка підприємство буде включати стислу інформацію про товариство (додаток Г, рис. Г.2). У вкладці сайту буде висвітлено особливості управління збутовою політикою підприємства. Вкладка «Інвесторам» відобразатиме інформацію англійською мовою (додаток Г, рис. Г.3). На головній сторінці буде наведена інформацію про підприємство, а у вкладці «Інвесторам» – інвестиційні пропозиції й інформацію щодо діяльності підприємства. Компанія-розробник web-сайту буде діяти за слоганом: «Наше завдання – підвищити Ваш прибуток».

Оскільки товариство працює не лише для українського ринку, а й орієнтоване на експорт, то і сайт підкреслюватиме репутацію товариства як надійного партнера та значення Групи «Приват» в цілому.

Адаптивний дизайн зробить користування сайту зручним на усіх пристроях і гаджетах із різними розмірами екрану, що незалежатиме від операційної системи. Сайт буде зручним у перегляді у різних браузерах, які передбачені технічним завданням проєкту. Вкладка «Клієнтам» розкриватиме інформацію щодо реалізації сільськогосподарських культур і буде міститиме всі контакти підприємства (додаток Г, рис. Г.4). Продавати продукцію тваринництва і рослинництва підприємство буде прикладати сертифікати, отже вона буде сертифікована, ліцензована й проінспектована спеціальними органами. Відповідні документи будуть виставлені на сайті.

Сайт має стимулюватиме збільшення його відвідуваності користувачами трафіку. Для цього будуть використовувати наступні веб-елементи: можливість додати сторінку у Вибране; детальний опис продукції з фотографіями; календар подій; спеціальні пропозиції та акції; блог; періодична інформація про продукцію товариства висвітлюватиметься при заходженні на інші сайти, а під час скачування інформації з сайту буде висвітлюватись його адреса.

Веб-сайт повинен мати вірусні елементи маркетингу (контекстна реклама), що заохочуватимуть відвідувачів рекомендувати конкретну продукцію або послуги іншим («Свій до свого по своє» – можливість повідомити друзів, надіслати другу; «Передати далі» – можливість переслати інформацію електронною поштою іншим), а також приймати участь в партнерських або асоційованих програмах для підвищення продаж. Обов'язково мають включатися елементи надання дозволів споживачами на отримання розсилки новин із сайту, повідомлення щодо нових подій тощо. Крім того, сайт повинен заохочувати діяльність клієнтів за допомогою створення віртуального клубу постійних членів із пропозиціями, створенням дискусійних форумів, надання знижок тощо.

Для підвищення репутації підприємства, веб-адреса сайту буде містити його назву (ТОВ «.....»), що полегшить процес пошуку сайту клієнтами. Сайт буде зареєструвати в пошукових системах і у списках нових сайтів. Відповідно, інструменти електронної комерції товариства включатимуть чотири головні елементи: web-сайт, імейл, програмне забезпечення, Інтернет і поєднання даних елементів. Для ефективного використання Інтернету директор вибере пошукову систему, яка максимально відповідатиме його потребам, дозволить економити час і надавати дійсно потрібну інформацію.

Крім того, для успішної діяльності доцільно зареєструватися у численних Інтернет-каталогах виробників і створити власну розсилку. Головне – обрати відповідний каталог або кілька за низкою параметрів і вказати інформацію про місце розташування, продукцію й контактні дані.

Витрати на інформаційно-комунікаційні технології товариства наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на інформаційно-комунікаційні технології товариства, 2025 р.

Види витрат	Сума, грн
Витрати на створення корпоративного бізнес-сайту на основі аутсорсингу – всього ¹ , у ч. ч.:	9360,0
web-дизайн	1500,0
розміщення сайту	800,0
SEO-аудит (пошукова оптимізація – аналіз розкручування і просування сайту в пошукових системах і каталогах)	1000,0
SEO-копірайтинг (написання важливої інформації)	500,0
Створення списку розсилки та розміщення інформації в Інтернет-каталогах виробників	60,0
Вартість технічної підтримки сайту (за рік)	5500,0
Придбання дрону (з можливістю трансляції зображення з камери на смартфон)	45000,0
Створення віртуального перегляду підприємства в режимі 3D-екскурсії по підприємству	7000,0
Всього витрат	61360,0

Примітка. За умови отримання гранту від соціального проекту «Стартуй сьогодні» організації «СУВІАТО», яка доплачує 50 %

Джерело: побудовано автором за даними спеціалістів ТОВ

Отже, витрати на створення сайту для товариства складуть

61,4 тис. грн. Повна підтримка сайту по тарифу «Стандартний» включатиме технічну підтримку сайту; редагування до 10 сторінок існуючого контенту на місяць; 40 гарантованих годин роботи різних фахівців web-студії написання 2-4 статей на місяць (копірайтинг); публікацію 10 текстових та 10 графічних матеріалів замовника;.

Для ведення аграрного бізнесу у системі онлайн доцільно діяти за правилами: знати, клієнтів (це традиційне правило для маркетингу, все ще є актуальним на сьогодні); мати чіткі ринкові цілі присутності у Інтернеті (зниження операційних витрат, залучення нових клієнтів, надання доданої вартості продукту та ін.); забезпечити безпеку сайту; перевіряти ефективність й доступність сайту для сприйняття, оновлювати інформацію на сайті і слідкувати за модернізацією всього процесу; слідкувати за витратами, необхідними щодо підтримки сайту.

Компанії, успішні в Інтернеті, зачасту пропонують унікальну продукцію чи послуги, є доступними для широкого загалу і мають імідж важливих та незамінних. Також товариству доцільно застосовувати різні форми збуту продукції із метою зменшення ризиків недоотримання прибутку. Проаналізуємо переваги і недоліки кожної запропонованої форми у додатку Д. Інформація представлена у додатку показує «Модель вибору форми організації збуту сільськогосподарської продукції». Дані наведені у додатку дають змогу директору товариства самостійно обирати ту форму організації збуту сільськогосподарської продукції, що йому буде найвигіднішою та найдоцільнішою, з погляду особливостей діяльності.

Директор та головні спеціалісти скористаються Програмою USAID з аграрного і сільського розвитку (АГРО), що надає субгранти українським недержавним приватним юридичним особам та компаніям для відновлення і розвитку експортного потенціалу підприємств зернових, олійних і бобових культур, розширення каналів і ринків збуту готової продукції, переробки і збільшення об'ємів продажів на закордонних ринках. Отже, застосування «креативної» стратегії збут дасть можливість результативніше збувати продукцію.

3.2. Удосконалення збутової діяльності підприємства

Для покращення ефективності збутової діяльності товариства необхідно створювати умови для нарощування виробництва сільськогосподарської продукції, поглибленої переробки сільськогосподарської сировини та реалізації продукції з доданою вартістю як на внутрішньому, так й зовнішньому ринках. У Миргородському районі відсутні підприємства, що займаються виробництвом ковбасних виробів. Отже, для отримання додаткового доходу доцільно обладнати міні-цех і товаристві. Ковбасою називають харчовий продукт, що відноситься до ковбасних виробів та являє собою м'ясний фарш із одного чи кількох видів м'яса, субпродуктів, жиру із додаванням солі та спецій, що підданий термічній обробці до готовності для вживання й упакований у довгасту оболонку. Ковбаса – це один з найбільш поширених видів м'ясних делікатесів в Україні.

Український ринок ковбас, згідно із даними проведених досліджень, активно розвивається протягом останніх десяти років. Темпи щорічного зростання складають близько 7,5-8,0 %. У першу чергу, завдяки стабільному та постійно зростаючому попиту на м'ясну продукцію. У цілому, даний сегмент, який має один із найвищих показників окупності в українській харчовій промисловості, оцінюється підприємцями й інвесторами як перспективний, та пояснює високий рівень конкуренції на ньому.

Але для того щоб міні-цех став успішним, спеціалістам товариства потрібно дотримуватися кількох головних правил: по-перше вибрати сегмент (продуктовий та ціновий), у якому будуть працювати. На сьогоднішні найбільш перспективний ринок копчених ковбасних виробів, його частка становить більше 30 %. По-друге, фахівці радять вкладати кошти у розробку власних рецептур та строгий контроль якості виготовленої продукції (пропонуємо виробляти ковбасу чірозо у травах). По-третє, варто починати із пошуку каналів збуту і налагодження зв'язків з продуктовими магазинами та

торговими мережами у м. Миргород (включаючи супермаркети «Сільпо», «АТБ» та курорти міста).

Міні-цех буде розташований у старому адміністративному приміщенні товариства на площі 100 м². Також буде передбачено місце для кухні, роздягальні, приміщення для зберігання санітарного одягу й інвентарю. Головна вимога – у процесі виробництва ковбасних виробів готова продукція не повинна стикатися із сировиною, що ще не пройшла обробку. В цілому, для відкриття власного цеху по виробництву ковбас потрібні інвестиції в сумі приблизно 498,4 тис. грн. Ковбаса буде виготовлятися із яловичини і м'яса свинини. Ціна ковбас, виготовлених в товаристві наведена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Ціна ковбас, що виготовлятимуться в товаристві, 2026 р.

Назва продукції	Ціна, грн/кг
Промінь Сялямі Посольська ВС	410,0
Промінь Баварська	380,6
Чірозо в травах	600,0

Джерело: пропозиції автора

Отже, ціна ковбаси Чірозо в травах становитиме 600 грн/кг, Промінь Баварська – 380,6 грн/кг, Промінь Сялямі Посольська ВС – 410 грн/кг.

План збуту продукції – це обсяг продукції та послуг, що визначається попитом в процесі дослідження ринку і буде реалізований в 2026 р. Проаналізуємо в табл. 3.6 задоволення попиту на ринку Миргородського району.

Таблиця 3.6

Вивчення задоволення попиту на ринку ковбас в м. Миргород, 2026 р.

Попит	Обсяг, т	Пропозиція (найбільш вживані марки)	Сума, тис. грн
Санаторії м. Миргород	34,7	ТОВ «Зоря»	145,9
Підприємства роздрібної торгівлі	145,6	ТОВ «Богодухівський м'ясокомбінат»	92,5
Сфера громадського харчування	65,3	Досліджуване ТОВ	7,2
Всього	245,6	Всього	245,6

Джерело: побудовано автором за даними аналізу, проведеного спеціалістів ТОВ

У будь-якому плані збуту, зазвичай, вказується кількість продукції кожного виду, та роботи і послуги, що будуть реалізовані у запланованому періоді. У 2026 р. буде реалізовано 7,2 т ковбаси.

Отже, для виготовлення ковбас у товариства існує достатньо приваблива ринкова ніша для збуту власної продукції в м. Миргород, у Миргородському районі й Полтавській області в цілому; цільовий сегмент – населення із середнім й вищим рівнем доходів. На ковбасу завжди буде спостерігатися попит, а із врахуванням того, що вона буде виготовлена із високоякісного м'яса за передовими технологіями, передбачено що попит зростатиме. Аналіз беззбитковості проєкту дозволяє виявити залежність розміру прибутку від визначальних чинників: зміни ціни продукції, обсягу продажів, видатків на будівництво підприємства цін на сировину тощо. Ця інформація із врахуванням бажаного інтервалу значень цін продаж, видатків підприємства зможе використовуватися для оцінки інвестиційного проєкту і інвестиційного ризику.

Графік беззбитковості виробництва ковбаси наведено на рис. 3.1.

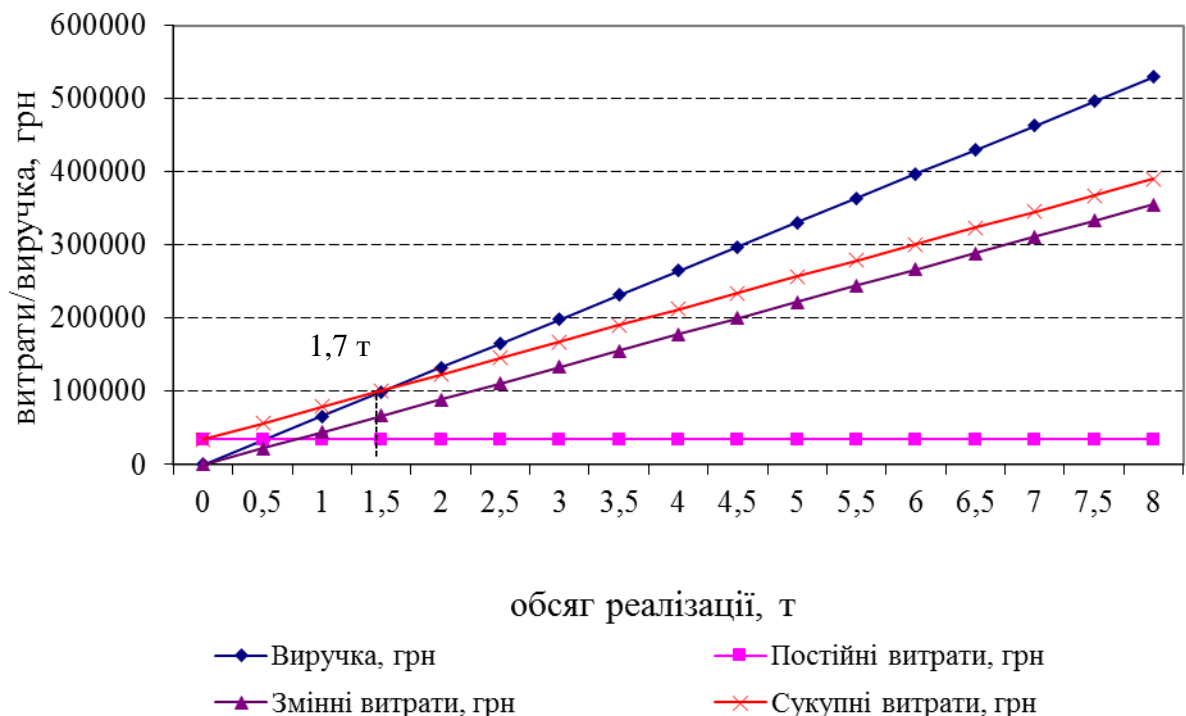


Рис. 3.1. Беззбитковий обсяг реалізації ковбаси Промінь Баварська товариства, 2026 р.

Джерело: розрахунки автора на основі даних головних спеціалістів ТОВ

Річний безбитковий рівень реалізації ковбаси Промінь Баварська в товаристві становить 1,7 т.

Заходи із вдосконалення збутової діяльності будуть більш перспективними за умови застосування інструментів електронної комерції, як одного із можливих напрямів удосконалення збутової стратегії підприємства аграрного сектору.

Віртуальні аграрні ринки формують Internet-майданчики (табл. 3.7), що кожного дня дають можливість виробникам, покупцям і постачальникам й іншим зацікавленим особам вкладати взаємовигідні угоди купівлі-продажу сільськогосподарської продукції й супутніх товарів.

Таблиця 3.7

Основні аграрні Internet-майданчики України, на які виставлятиме продукцію товариство, 2024 р.

Назва	Internet-адреса	Тип ресурсу
Аграрна українська Internet-біржа	agub.com.ua	Каталог + дошка оголошень
Агропортал «Агробізнес»	agrobisnes.com.ua	Каталог + дошка оголошень
Дошка оголошень «AGRO Ukraine»	agro-ukraine.com	Дошка оголошень
Дошка оголошень «АРКУА»	arkua.com	Дошка оголошень
Інформаційно-аналітичний портал «Агроринок Полтавщини»	agrorynok.com.ua	Дошка оголошень
Портал «АПК України»	ukrapk.com	Каталог + дошка оголошень
Торговий портал «Агроторг»	agrotorg.net	Каталог + дошка оголошень

Джерело: пропозиції автора

Використання біржової торгівлі дозволить підприємству швидше збувати вирощену продукцію за високими цінами.

Для ефективної розробки і реалізації «креативної» стратегії збуту доцільно ввести посаду менеджера із збуту в 2024 р. Робота менеджера із збуту дозволить налагодити контакти з споживачами сільськогосподарської продукції й реалізувати продукцію за вигіднішими цінами. Витрати на його зарплату складуть 276,0 тис. грн/рік.

Важливим для товариства є визначення обсягів реалізації продукції конкурентами в залежності від віддаленості. У Миргородському районі

багато підприємств займається вирощуванням сої. Головними конкурентами товариства при цьому будуть ТОВ Агрофірма «Зоря-Агро» і ДП «ДГ ім. Декабристів». Канали реалізації сої: ПП «Анна», ПП «М'ясо-приват», ПП «Стародуб», ПП «М'ясо-Пром» і ТОВ «Глобинський переробний завод». Оптимізуємо поставка цих товаровиробників на основі розв'язання транспортної задачі. Постановка та розв'язок задачі наведено у додатку Ж. Оптимальний план перевезень сої від трьох сільськогосподарських підприємств до п'яти споживачів у вигляді схеми буде мати вигляд (рис. 3.2).

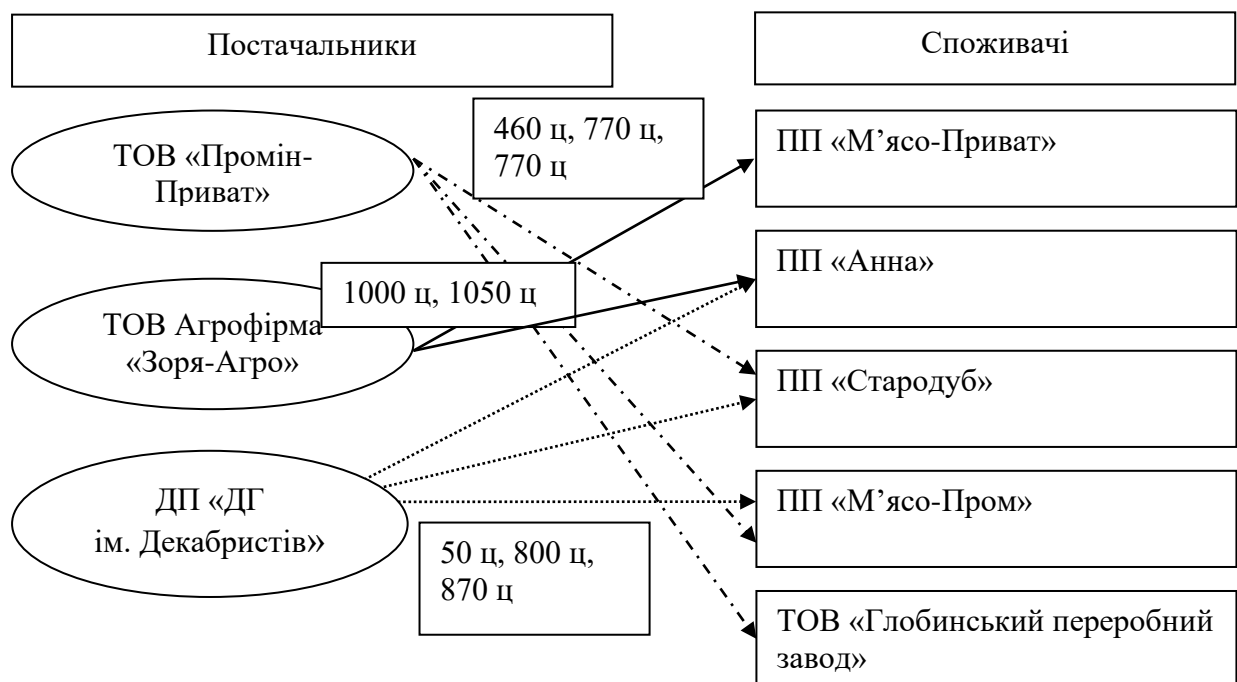


Рис. 3.2. Оптимальний план перевезень сої від трьох постачальників до п'яти споживачів, ц, 2024 р.

Джерело: пропозиції автора

Отже, за рахунок оптимізації сільськогосподарські підприємства зможуть оптимізувати витрати на перевезення сої й вони будуть становити \$ 15700 досліджуваному товариству у 2024 р. необхідно перевезти 460 ц сої для ПП «Стародуб», ПП «М'ясо-Пром» 770 ц та для ТОВ «Глобинський переробний завод» також 770 ц. Мінімальні витрати на перевезення

становитимуть \$ 7230 грн. Економія витрат складе \$ 40 тис. в порівнянні з 2022 р. Основними напрямками вдосконалення економічних взаємовідносин між переробною промисловістю та аграрними виробничими сферами, згідно досліджень, є розподіл прибутку стосовно розмірів капіталу, що обертається у процесі виробництва, переробки молочної сировини і реалізації готової продукції. Отже, у 2025-2026 рр. підприємство буде орієнтовано на створення доданої вартості й переробки своєї продукції. Осучаснення виробничих потужностей і глобальний перехід на високі міжнародні молочні стандарти допоможуть українському виробнику швидше інтегруватися на міжнародні ринки. Підприємство спеціалізується на виробництві молока, а молоко та молочні стануть одним із векторів гарантій продовольчої безпеки України й світу, відповідно, громади й держави мають збільшити закупівлі вітчизняної молочної продукції. Отже, в 2024 р. пропонуємо застосувати стратегію маркетингу – фокусування та збуту – креативну (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Стратегічне управління збутовою діяльністю товариства, 2022 р., 2024 р.

Показники	Роки	
	2022	2024
Місія	Стійке прибуткове, ефективне сільськогосподарське підприємство	Стійке прибуткове, ефективне сільськогосподарське підприємство, що вирощує якісну продукцію, надійний і відповідальний партнер
Вид стратегії: корпоративна	Стабілізації	Розвитку
маркетингова	Лідирування на основі зниження витрат	Фокусування
збутова	Агресивний продаж	Креативна
Інвестиційні витрати, тис. грн	120,8	653,0
Рівень рентабельності виробництва, %	10,5	25,5

Джерело: доповнено автором за даними спеціалістів ТОВ

Отже, у цілому, за рахунок реалізації стратегічних заходів у 2024 р. навіть при підвищенні інвестиційних витрат до 653 тис. грн, рівень рентабельності збільшиться до 25,5 %.

Висновки до розділу 3

Основні напрями вдосконалення стратегічного управління збутовою діяльністю товариства включають:

1. На виконання місії підприємства по забезпеченню клієнтів якісною, доступною за ціною, різноманітною за асортиментом продукцією у 2024-2028 рр. буде застосована «креативна» стратегія збуту. Обов'язком менеджера із збуту (посада буде створена у 2024 р.) буде реалізація наступних функцій: здійснення збутової діяльності згідно з замовленнями і укладеними договорами; забезпечення поставки продукції; виконання робіт з укладення договорів на поставку продукції й погодження умов поставок; складання заявок. Річні витрати на посаду складуть 276 тис. грн.

2. У 2024 р. доцільно провести оптимізацію логістичних перевезень. На початку збору врожаю по 770 ц доцільно поставити в ПП «М'ясо-Пром» та ТОВ «Глобинський переробний завод» і 460 ц ПП «М'ясо-Пром». Економія витрат становитиме \$ 40 тис. у порівнянні з 2022 р. Інтернет й електронна комерція у 2024 р. удосконалять бізнес-транзакції товариства. Передбачаються ф'ючерсні операції в Аграрній українській Internet-біржі й на Дошці оголошень «AGRO Ukraine».

3. Для збільшення обсягу реалізованої продукції пропонуємо товариству у 2025 р. створити корпоративний веб-сайт. Витрати на web-дизайн, розміщення, SEO-аудит і копірайтинг складуть 61,4 тис. грн (50 % буде залучено за допомогою грантової програми «Стартуй сьогодні».

4. Пропонуємо обладнати міні-цех по виробництву ковбасних виробів. Асортимент продукції включатиме ковбасу у натуральній оболонці: «Промінь Саямі Посольська ВС», «Промінь Баварська», «Чірозо» у травах. Необхідне виробниче обладнання на суму 498,4 тис. грн. Річний безбитковий рівень реалізації ковбаси Промінь Баварська становить 1,0 т. Період окупності ковбасного цеху складає приблизно 9 місяців. В цілому, рівень рентабельності виробництва товариства у 2024 р. становитиме 25,5 %.

ВИСНОВКИ

В ході дослідження стратегічного управління збутовою діяльністю товариства встановлено:

1. Стратегія збуту – це комплексний план дій, що спрямований забезпечити досягнення цілей підприємства у сфері збуту, а процес його здійснення є «принципом поведінки» в умовах динамічної кон'юнктури ринку. Підприємства можуть обрати наступні збутові стратегії: агресивного продажу, креативну або мілітарі. Після початку російського повномасштабного вторгнення в Україну і блокади українських чорноморських портів ЄС створив коридори солідарності на кордонах із Україною для транспортування українських продовольчих товарів, наприклад, зерна й інших видів продовольства, на світові ринки. Україна попри воєнний стан залишається на третьому місці серед найважливіших експортерів сільськогосподарської продукції до ЄС і посідає чотирнадцяте місце серед найбільш суттєвих імпортерів європейської аграрної продукції.

2. Досліджуване товариство входить до Групи «Приват». Його ресурсний потенціал включає земельні угіддя площею 4299 га, кількість працівників становить 169 осіб. У 2022 р. підприємство отримало Валового доходу на суму 84371,0 тис. грн. Рівень рентабельності виробництва становив 10,5 %. Підприємство спеціалізується на виробництві молока.

3. Система збуту товариства – це складова системи маркетингу Групи «Приват», яка включає здійснення SWOT-аналізу, розробку місії й цілей збутової діяльності, вибір стратегії і її реалізацію, контроль і оцінку. У товаристві у 2018-2022 рр. збут був заснований на стратегії «агресивного продажу» та був пов'язаний з великим ризиком. Він націлений на продажі, а не на створення довготривалих вигідних відносин з клієнтами. Головна відповідальність за реалізацію продукції покладена на директора, замісника по господарській частині та начальника планово-економічного відділу і головного бухгалтера.

4. Перевагами збутової діяльності товариства є: можливість здійснювати трейдинг, наявність обладнаних зерносховищ, акумулювати комерційно цікаві товарні партії, які йдуть на експорт за рахунок підтримки Групи «Приват».

5. Аграрії проводили весняну посівну під загрозами обстрілів і авіаударів та відключень електроенергії, були проблеми зі зберіганням продукції. Зменшення обсягу експорту вплинуло на зниження цін у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 10-17 %. Ціна на зернові озиму пшеницю у 2022 р. знизилася до 372,9 грн/ц, що відбулося за рахунок зниження ціни реалізації, а ціна реалізації кукурудзи на зерно зросла до 496,2 грн. Вартість реалізованого м'яса у живій вазі великої рогатої худоби знизилася до 2360,0 грн за 1 ц, а вартість молока підвищилась до 1070,8 грн за 1 ц.

6. Змінилися канали збуту, зокрема зменшилась реалізація основних видів продукції переробним підприємствам до 4,9 % у 2022 р. 87,5 % зернових та олійних за 2018-2022 рр. продано великими обсягами за іншими каналами (формує Група «Приват»), а 7 % – через портал Tripoli (зернотрейдери). Основні канали реалізації молока – ПП «Білоцерківська агропромислова група», ПрАТ «Пирятинський сирзавод» та з 2018 р. ТОВ «Миргородська корівка».

Для удосконалення стратегічного управління збутовою діяльністю товариства пропонуємо:

1. На виконання місії підприємства (стійке прибуткове, ефективне сільськогосподарське підприємство, що вирощує якісну продукцію, надійний і відповідальний партнер) у 2024-2028 рр. доцільно застосовувати «креативну» стратегію збуту. Річні витрати на введення посади менеджера із збуту у 2022 р. становитимуть 276,0 тис. грн. Його функціональними обов'язками буде реалізація наступних функцій: здійснювати збутову діяльність згідно з замовленнями та укладеними договорами; брати участь в підготовці проєктів перспективних і річних планів виробництва і реалізації

продукції, складання прогнозів збуту; забезпечувати поставку продукції, що випускається споживачам (замовникам) у встановлені строки і в повному обсязі; проведення SWOT-аналізу тощо.

2. У 2024 р. також доцільно провести оптимізацію логістичних перевезень, відповідно витрати на перевезення сої для товариства становитимуть \$ 7230,0. Економія витрат становитиме \$ 40 тис. у порівнянні з 2022 р.

3. Біржові торги на електронних платформах у 2024 р. дозволять підприємству створити ефективний механізм прозорого ціноутворення на ринку сільськогосподарської продукції й знизити цінові ризики. Передбачаються ф'ючерсні операції в Аграрній українській Internet-біржі і на Дошці оголошень «AGRO Ukraine».

4. У 2025 р. для збільшення обсягу реалізованої продукції пропонуємо товариству створити корпоративний веб-сайт з акцентом на побудову іміджу сучасного, динамічного та інноваційного підприємства. Вкладки бізнес-сайту включатимуть розділи «Підприємство», «Інвесторам», «Постачальникам», «Клієнтам», «Прес-центр», «Вакансії», «Контакти» і «Соціальна відповідальність». Витрати на web-дизайн, розміщення, SEO-аудит й копірайтинг становитимуть 61,4 тис. грн (50 % буде використано за рахунок участі у грантовій програмі від соціального проекту «Стартуй сьогодні»).

5. Асортимент продукції міні-цеху включатиме ковбасу у натуральній оболонці: «Промінь Салямів Посольська ВС», «Промінь Баварська», «Чірозо» у травах. У 2026 р. планується реалізація 7,2 т ковбаси. Період окупності міні-цеху з виробництва ковбасних виробів складає 9 місяців. Також передбачається створення доданої вартості та переробка молочної продукції.

6. У 2028 р. пропонуємо підприємству обладнати продуктовий магазин у м. Миргород. За рахунок запропонованих заходів (сума інвестицій становить 653 тис. грн) «креативна» стратегія збуту буде реалізована і рівень рентабельності підприємства підвищиться до 25,5 %.