

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

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
12 грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах
динамічного бізнес-середовища»

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Толстой Олександр Сергійович

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

Полтава – 2022 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Концепція управління збутовою діяльністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища	8
1.2. Особливості збутової діяльності та стратегій збуту підприємства	14
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	23
2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління збутовою діяльністю підприємства	23
2.2. Організаційно-економічний аналіз показників діяльності підприємства	27
2.3. Результативність функціонування системи управління збутовою діяльністю підприємства	36
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	44
3.1. Впровадження CRM-системи у діяльність підприємства	44
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів удосконалення збутової діяльності	54
Висновки до розділу 3	61
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних умов невизначеності бізнес-середовища для ефективного функціонування підприємств агропродовольчої сфери необхідно будувати систему збуту так, щоб вона відповідала постійно мінливим умовам і враховувала особливості сучасного ринку, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Різнобічні аспекти управління збутовою діяльністю підприємств були предметом досліджень І. Ансоффа, Л. Балабанової, А. Войчака, С. Гаркавенко, В. Герасимчука, С. Кваші, В. Козлова, Ф. Котлера, Т. Лук'янець, Ю. Митрохіна, Л. Осіпової, А. Павленка, В. Пилипчука, Т. Примака, та багатьох інших.

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

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної є узагальнення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо управління збутовою діяльністю підприємства агропродовольчої сфери в умовах динамічного бізнес-середовища. Згідно сформульованої мети дослідження, передбачається виконання наступних завдань:

- дослідження концепцій управління збутовою діяльністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища;
- обґрунтування сутності збутової діяльності для агроформування, розкрити сутність категорії «збутова діяльність»;
- здійснення аналізу системи управління збутовою діяльністю та її результативності;
- розробка заходів щодо управління збутовою діяльністю;
- внесення пропозицій щодо впровадження CRM-системи у

діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління збутовою діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – науково-методичні й практичні засади управління збутовою діяльністю підприємства агропродовольчої сфери в умовах динамічного бізнес-середовища.

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 впровадження CRM-системи у діяльність підприємства, як сучасної бізнес-стратегії, яка спрямована на збільшення зростання та прибутковості бізнесу організації шляхом підвищення лояльності споживачів і розуміння індивідуальних потреб протягом усього циклу взаємодії з ними.

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: «Заходи підвищення ефективності збутової діяльності підприємств агропродовольчої сфери», «Перспективи логістичної діяльності підприємств агропродовольчої сфери за сучасних умов», «Сучасні виклики сталого розвитку агропродовольчої сфери» у збірниках науково-практичних конференцій та фаховому виданні, 2022-2023 н.р.

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 11 таблиць, 4 рисунки та 16 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Концепція управління збутовою діяльністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

За сучасних умов невизначеності бізнес-середовища для ефективного функціонування підприємств агропродовольчої сфери необхідно будувати систему збуту так, щоб вона відповідала постійно мінливим умовам і враховувала особливості сучасного ринку.

Саме тому для збутової діяльності, особливо в умовах динамічного бізнес-середовища потрібні знання, спеціальні навички та розуміння потреб та проблем ринку.

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.

У роботах фахівців з маркетингу часто ототожнюються поняття «збут» і «реалізація» продукції.

Дослідимо сутність економічних категорій «збут», «збутова політика» та «збутова діяльність» за допомогою даних додатку Б.

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.

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 [16, с. 44].

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 [3, с. 78].

Серед причин зростаючої ролі збутової діяльності варто звернути увагу на такі моменти [6, с. 203; 40, с. 76; 43]:

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).

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 [40, 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 товароруху;
- 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.

Агропродовольча сфера характеризується певними економічними особливостями, які здійснюють прямий та опосередкований вплив на збутову діяльність, що необхідно враховувати при організації збутової діяльності підприємств (додаток Д).

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 [16, с. 171; 29, 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 [11, 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 [6, с. 135].

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

де V_{Π} – загальний обсяг постачання продукції;

Z_{Π} – залишок готової продукції на складі на початок року;

ΠP – кількість продукції, зробленої в плановому періоді;

$ПР_v$ – кількість продукції, що використовується для власних потреб;

$З_{п}$ – 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 [34, с. 35].

На сучасному етапі розвитку маркетингу краще використовувати власну торгову мережу, а не послуги агентів або дистриб'юторів, оскільки вона більш ефективна [52, с. 327].

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, агенти та брокери) [56, с. 304].

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. 328].

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

У свою чергу, ефективність збутової діяльності підприємства агропродовольчої сфери залежить від багатьох аспектів. Правильне визначення функції, проміжних і кінцевих цілей, тобто здатність керувати нею за умов динамічного бізнес-середовища.

1.2. Особливості збутової діяльності та стратегій збуту підприємства

За динамічних умов господарювання сучасні підприємства агропродовольчої сфери для ефективного господарювання повинні усвідомлювати необхідність зміщення акцентів управління із виробничої орієнтації на збутову відповідно. 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.

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.

Наразі структура каналів збуту аграрної продукції в підприємствах агропродовольчої сфери має наступний вигляд (рис. 1.1).

Отож, 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 товароруху 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 [2, с. 25].

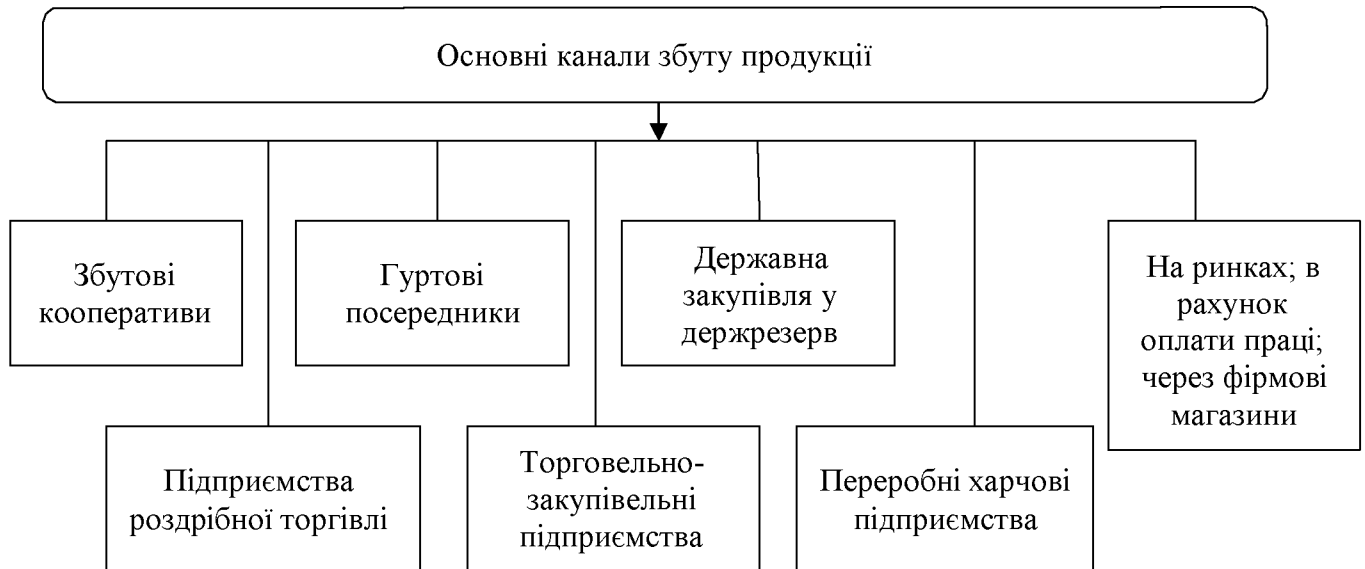


Рис. 1.1. Структура каналів збуту аграрної продукції на вітчизняному внутрішньому ринку [28, с. 116]

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 [49, с. 25].

Розробці стратегії збуту передуює 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.

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 [54, с. 93].

Розробка та обґрунтування стратегії збуту передбачає вирішення таких питань, що стосуються спеціально підібраного товару або групи товарів [53, 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 розрахунків 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 [28, 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 [15, 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 [51, 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 ефективної 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 [19, 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 Е).

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 [50, с. 126]:

1) цілеспрямована стратегія збуту із використанням якомога більшої кількості магазинів та складів. Ця стратегія забезпечення підходить для повсякденних споживчих товарів, товарів та 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 [358, с. 30].

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 [20, с. 32; 31, с. 50].

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 [50, с. 128; 57, с. 79].

Отож, 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.

Аналізуючи висновки досліджень у галузі забезпечення збутової політики підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, 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.

Висновки до розділу 1

1. З'ясовано, що за сучасних умов невизначеності бізнес-середовища для ефективного функціонування підприємств агропродовольчої сфери необхідно будувати систему збуту так, щоб вона відповідала постійно мінливим умовам і враховувала особливості сучасного ринку.

2. Обґрунтовано, що управління збутовою діяльністю 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 дослідження у галузі забезпечення збутової політики підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, 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 В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління збутовою діяльністю підприємства

Дослідимо умови функціонування та особливості діяльності підприємства агропродовольчої сфери. Уся господарська діяльність підприємства 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 підприємства 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 Ж).

Щоб збутова діяльність підприємства агропродовольчої сфери була ефективною, їй потрібна система управління, яка може реалізовувати цілі та стратегії збуту, орієнтовані на потреби кінцевих користувачів.

Ключовими функціями управління збутовою діяльністю підприємства є

аналіз, планування, організація, мотивація, реалізація та контроль. Розглянемо кожну з функцій.

Безумовно, аналіз – функція управління, призначена для вивчення, систематизації, оцінки та узагальнення досягнутих результатів, що передбачає аналіз ринку, в тому числі його попиту, можливостей підприємства, поведінки споживачів, рівень конкуренції та аналіз рівня якості управління, організаційної структури, результати діяльності.

Тоді як, планування – це стадія процесу управління, що охоплює прогнозування і передбачає визначення цілей підприємства, способів і заходів їх досягнення по відношенню як до збутової діяльності, так і управління нею. Зокрема, прогнозування дає можливість сформувати тенденції розвитку підприємства в майбутньому.

У свою чергу, організація – це функція управління, яка спрямована на поєднання всіх видів ресурсів в єдину систему, які суб'єкт господарської діяльності має в своєму розпорядженні. Вона передбачає створення і впорядкування структури управління і зв'язків між складовими структури управління, формування організаційної структури підприємства, його внутрішньої ієрархії, завдань і повноважень працівників за реалізацію заходів.

Нарешті, мотивація – це стадія процесу управління, яка передбачає створення ефективних моральних і матеріальних стимулів для працівників, що забезпечить виконання ними своїх обов'язків.

Отож, реалізацією передбачено ефективне виконання запланованих заходів щодо покращення збутової діяльності підприємства. Контролем передбачено спостереження за реалізацією всіх запланованих заходів, моніторинг і аналіз результатів їх виконання.

Завдання управління збутовою діяльністю підприємства полягають у впливові на рівень, час та характер попиту такою мірою, щоб це допомагало в досягненні поставлених цілей, а також у впливові на формування і прийняття управлінських рішень.

Загальновідомо, що збут – це діяльність із забезпечення реалізації продукції. Виходячи з цього, пропонуємо для підприємства 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.

Узагальнюючи вищезазначене, система управління збутовою діяльністю підприємства 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).

Отже, модель управління збутовою діяльністю підприємства – це сукупність визначених суб'єктів, об'єктів, інструментів та методів управління, що у процесі взаємодії між собою спрямовані на ефективне управління підприємством.

Зазначимо, що зростаюча роль управління збутовою діяльністю господарюючих суб'єктів поступово знаходила відповідне відображення в побудові організаційно-управлінських структур та їх функціях.

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.

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 підприємства 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.

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 напрямок виробництва для суб'єкта господарювання.

Розглянемо виробничий напрямок досліджуваного підприємства за допомогою даних додатку І.

За результатами додатку ІІ та проведених розрахунків $K_c=0,354$, що

свідчить про середній рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений орієнтацією підприємства на виробництво зерново-технічних культур та надання послуг у сільському господарстві. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 49,1%, соняшнику – 12,3 %, сої – 8,4 %; озимої пшениці – 8,1 %, послуг сільського господарства – 16,4 % від загального обсягу грошових надходжень.

Збут продукції є важливим складником діяльності підприємства, що забезпечує кінцеві результати, які характеризують ефективність збутової політики.

Комплекс заходів зі збуту продукції підприємства 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.

Розглянемо детальніше умови функціонування підприємства агропродовольчої сфери за період дослідження 2017-2021 рр. та особливості забезпечення збутової діяльності в умовах динамічного бізнес-середовища.

2.2. Організаційно-економічний аналіз показників діяльності підприємства

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

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

Отже, аналізуючи дані табл. 2.1, з'ясовано, що за аналізований період відбулися незначні зміни у складі та структурі земельних ресурсів

господарства Кременчуцького району, що вказує на зростання використання земельної площі. Необхідно зазначити, що площа сільськогосподарських угідь підприємства зросла на 2,0 % чи 98,0 га.

Таблиця 2.1

Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства, 2017-2021 рр., га

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Загальна земельна площа	5578,0	5680,0	5690,0	5690,0	5690,0	102,0
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	5570,0	5658,0	5668,0	5668,0	5668,0	101,8
Рілля	5511,0	5597,0	5609,0	5609,0	5609,0	101,8

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 агрогосподарства Кременчуцького району трудовими ресурсами характеризують дані табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства, 2017-2021 рр., осіб

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	(+; -)	%
Середньорічна чисельність працівників	137	135	134	186	188	+51	137,2
у т. ч. у рослинництві	137	135	134	186	188	+51	137,2

Так, чисельність працівників у підприємстві протягом 2017-2021 рр.

поступово збільшувалась і у 2021 р. склала 188 осіб, що на 51 особу більше, ніж показники 2017 р., а саме 137 осіб.

За 2017-2021 рр. загальне зростання чисельності працівників підприємства можна пояснити зростанням чисельності працівників зайнятих у рослинництві (51 особи). Це говорить про те, що підприємство розширює власну діяльність і потребує більшої кількості працівників.

Проаналізуємо динаміку виробничо-комерційної діяльності підприємства за даними додатку К та рис. 2.1, 2.2.

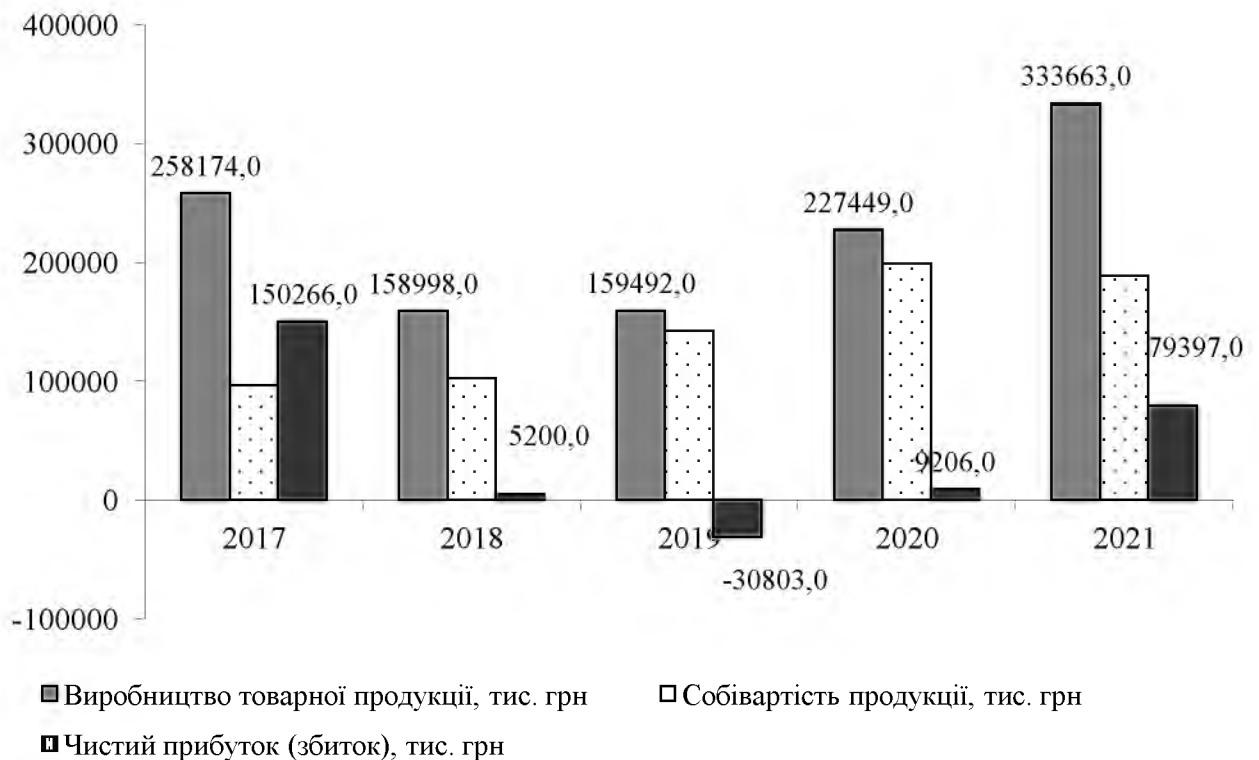


Рис. 2.1. Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2017-2021 рр.

Проаналізувавши дані додатку К, необхідно зазначити, що свідчить, що у 2021 р. порівняно з 2017 р. виробництво товарної продукції підприємства зросло на 29,2 % або 75489,0 тис. грн. На величину прибутку впливають багато факторів, адже вона відображає усі сторони діяльності підприємства.

Чистий прибуток у 2017 р. становив 150266,0 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 2021 р. підприємство отримало чистий прибуток – 79397,0 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції у 2021 р. склала 188846,0 тис. грн, що більше порівняно з 2017 р. на 92041,0 тис. грн або на 95,1 % відповідно.

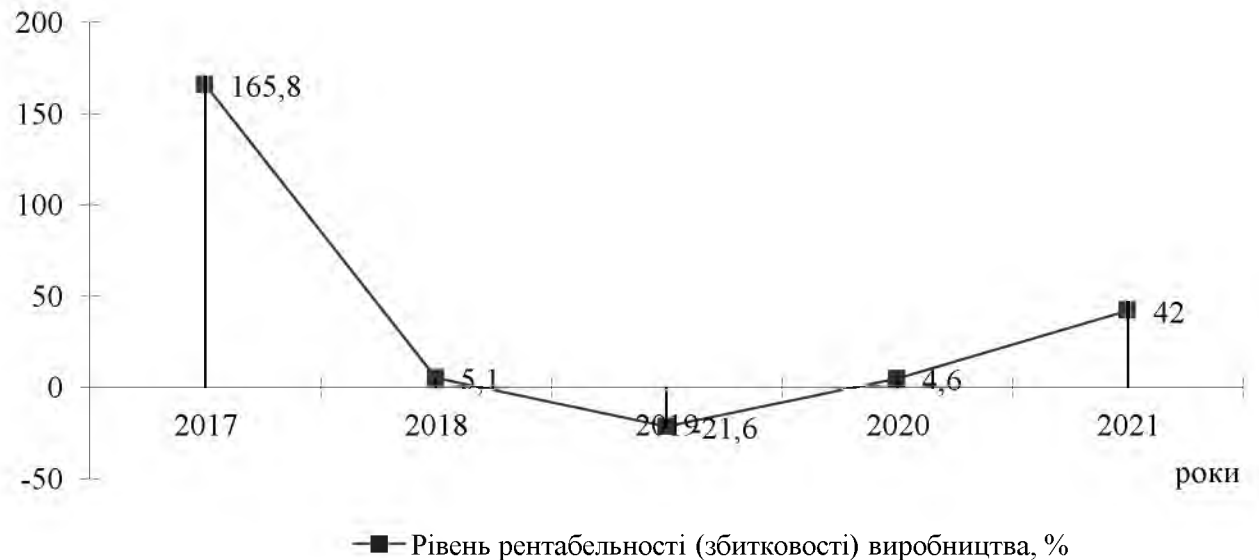


Рис. 2.2. Динаміка рівня рентабельності виробництва (збитковості) підприємства, 2017-2021 рр., %

Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду знизився, так 2017 р. даний показник склав 165,8 %, тоді як у 2019 р. рівень збитковості склав 21,6 % відповідно, у 2021 р. рівень прибутковості склав 42,0 % 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 Кременчуцького району за допомогою даних наступної табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників продуктивності праці підприємства,
2017-2021 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	258174,0	158998,0	159492,0	227449,0	333663,0	129,2
в рослинництві	257082,0	158998,0	159492,0	227449,0	333663,0	129,8
на 1 середньорічного працівника	1884,48	2053,32	1190,23	1222,84	1774,80	94,2
Чистий прибуток (+), збиток (-)	+150266	+5200,0	-30803,0	+9206,0	+79397,0	52,8
на 1 середньорічного працівника	+1096,83	+38,52	-229,87	+49,49	+422,30	38,5

Проаналізувавши дані табл. 2.3, необхідно зазначити, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) підприємства зріс з 258174,0 тис. грн до 333663,0 тис. грн, або на 29,2 %. Зокрема, зниження чистого доходу від реалізації продукції на 1 середньорічного працівника за досліджуваний період склало 5,8 %, внаслідок повільного зростання темпів обсягу виробництва і реалізації продукції та зростання чисельності працівників, що зайняті у сільськогосподарському виробництві за даний період.

Чистий прибуток протягом 2017-2018 рр. знизився на 145066,0 тис. грн, тоді як у 2019 р. чистий збиток підприємства склав 30803,0 тис. грн, проте вже у 2020 р. та 2021 р. підприємство має прибуток у розмірі 9206,0 тис. грн та 70397,0 тис. грн відповідно.

Обґрунтовано, 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).

Експерти 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. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка виробництва основних видів продукції підприємства,
2017-2021 рр., ц**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Пшениця озима	31355,0	41819,0	30831,0	13001,0	17179,0	54,8
Кукурудза на зерно	83446,0	104023,0	58218,0	65267,0	73785,0	88,4
Ячмінь	-	-	14534,0	448,0	12013,0	-
Горох	9942,0	-	-	7991,0	9672,0	97,3
Соняшник	13462,0	27816,0	15997,0	4300,0	31848,0	236,6
Соя	16867,0	40673,0	25855,0	22743,0	14450,0	85,7

Проаналізувавши дані табл. 2.4, з'ясовано, що виробництво більшості видів сільськогосподарської продукції знизилося. Зокрема, це найбільше стосується озимої пшениці – на 45,2 % або 14176,0 ц, сої – на 14,3 % або 2417,0 ц, кукурудзи на зерно – 11,6 % або 9661,0 ц відповідно. Одночасно, виробництво соняшнику зросло – у 1,4 рази (18386,0 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.

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

Переважає 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. 2.5.

**Динаміка реалізації основної сільськогосподарської продукції
підприємства, 2017-2021 рр., ц**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Пшениця озима	24007,0	27130,0	44960,0	46313,0	31881,0	132,8
Кукурудза на зерно	96146,0	36321,0	29272,0	60487,0	59452,0	61,8
Ячмінь	3915,0	-	14986,0	15367,0	12733,0	у 3,3 рази
Горох	3434,0	-	-	4935,0	8042,0	у 2,3 рази
Інші зернові та зернобобові	2001,0	15360,0	14154,0	-	-	-
Соняшник	14914,0	11402,0	23099,0	21816,0	44928,0	у 3,0 рази
Соя	4605,0	22100,0	25212,0	29039,0	25213,0	у 5,5 рази

Так, обсяги реалізації сої, соняшнику, ячменю, гороху, озимої пшениці зросли – у 4,5 рази або 20608,0 ц; у 2,0 рази або 30014,0 ц; у 2,3 рази або 8818,0 ц; у 1,3 рази або 4608,0 ц; на 32,8 % або 7874,0 ц відповідно. Виключенням є зменшення обсягу реалізації кукурудзи на зерно на 36694,0 ц або 38,2 % у 2021 р. проти 2017 р., що пояснюється низькою ціною на дану продукцію для підприємства.

Проаналізовано, що у діяльності підприємства використовує канал нульового рівня, тобто пряму систему розподілу – «виробник-споживач» та однорівневий канал – «виробник-гуртовик-споживач».

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

Дані додатку Л вказують на збільшення 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 2021 р. було реалізовано 35,2 % озимої пшениці, 49,5 % кукурудзи на зерно, 19,8 % ячменю, при чому до них відносяться здебільшого торгові посередники.

Тоді як за 2017-2021 рр. на 70,5 % зросла питома вага переробних підприємств для реалізації сої, зокрема – 39,7 % у 2017 р. та 110,2 % у

2021 р., соняшнику – 48,2 % у 2017 р. та 104,2 % у 2021 р., озимої пшениці – 18,9 % у 2017 р. та 64,8 % у 2021 р. відповідно.

Отже, характеризуючи структуру реалізованої аграрної 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).

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.

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.

Розглянемо основні напрями збуту сільськогосподарської продукції підприємства за допомогою рис. 2.3.

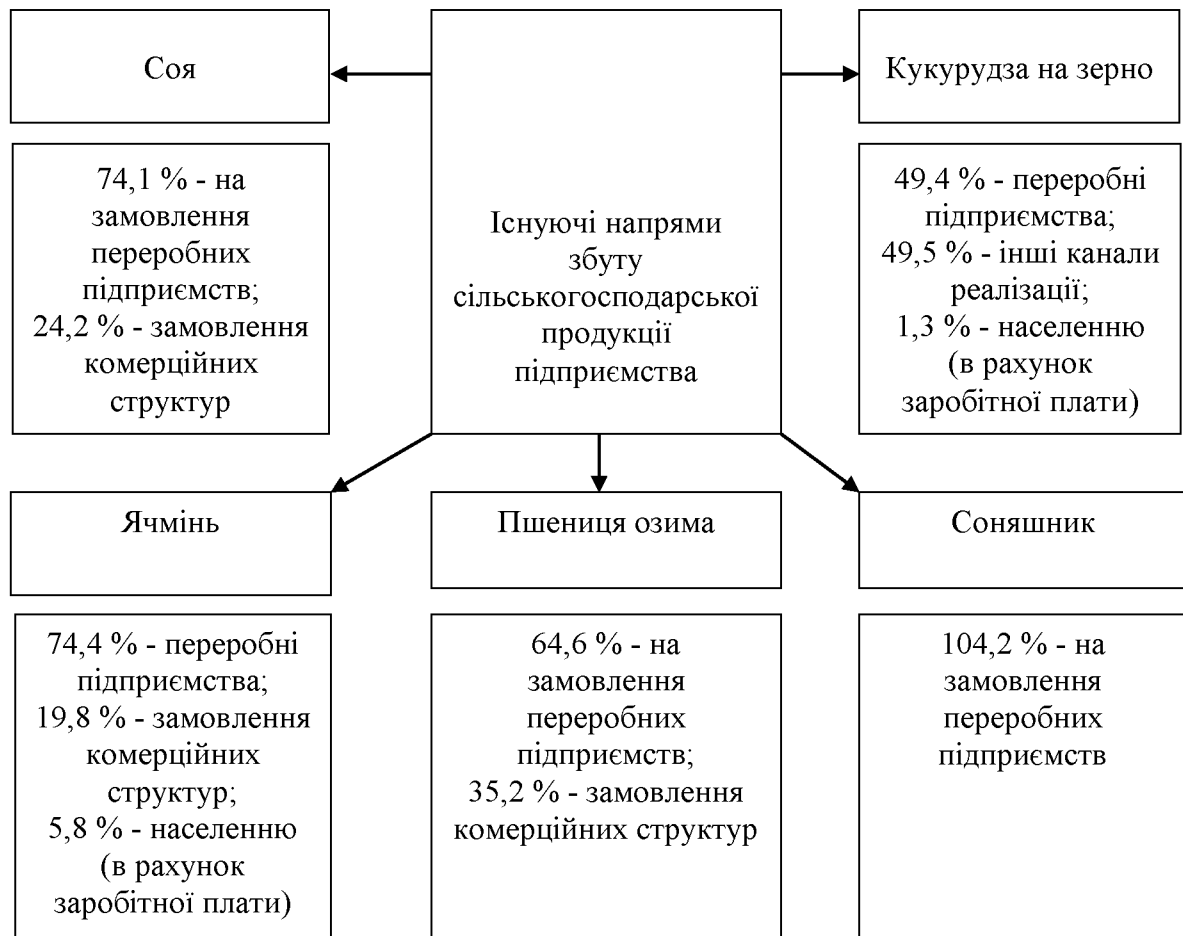


Рис. 2.3. Існуючі напрями збуту сільськогосподарської продукції підприємства, 2021 р.

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 виготовленої продукції, то найбільш вигідним для підприємства 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.

Проаналізувавши рівень забезпеченості господарства основними факторами виробництва й, дослідивши його фінансовий стан підприємства за 2017-2021 рр. дає змогу удосконалювати господарську діяльність підприємства, розраховувати економічну ефективність від запроваджених нами заходів.

Розглянемо результативність функціонування системи управління збутовою діяльністю підприємства у сучасних динамічних умовах господарювання за допомогою наступного пункту кваліфікаційної роботи.

2.3. Результативність функціонування системи управління збутовою діяльністю підприємства

Наразі, від того наскільки ефективно налагоджені комунікації між внутрішніми підрозділами залежить підвищення ефективності роботи досліджуваного підприємства Кременчуцького району.

Очевидно, що керівник відділу збуту підприємства 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 підприємства 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.

Для виконання функцій і реалізації прав відділи постачання і збуту взаємодіють з багатьма підрозділами підприємства з різних питань, які більш детально розглянуті в додатку М. Таким чином, для виконання функцій і реалізації збутової діяльності відділ збуту взаємодіє з багатьма підрозділами підприємства Кременчуцького району.

Розглянемо детальніше витрати відділу збуту, який, окрім, збутових функцій, виконує і маркетингові у підприємстві, за допомогою даних табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка бюджету витрат на утримання відділу збуту підприємства,
2017-2021 рр., тис. грн**

Показники	Сума, тис грн					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Витрати на персонал (зарплата, навчання)	86,47	90,77	110,13	210,19	213,89	у 2,5 рази
Послуги зв'язку	4,88	6,12	4,91	8,01	8,37	171,5
Інтернет	3,39	3,61	4,4	7,80	8,49	у 2,5 рази
Канцелярське приладдя	4,95	7,21	6,65	16,79	18,79	у 3,8 рази
Представницькі витрати	7,42	8,63	9,29	15,61	16,84	у 2,3 рази
Всього	107,11	116,34	135,38	258,4	266,38	у 2,5 рази

Проаналізувавши дані наведеної табл. 2.6, необхідно зауважити, що з кожним роком витрати на утримання відділу збуту зростають, так, протягом 2017-2021 рр. витрати зросли на 127,42 тис. грн (у 2,5 рази). Найбільше коштів витрачається на персонал, чисельність відділу складає 3 особи, станом на 2021 р. витрати на заробітну плату і навчання становить 213,89 тис. грн, представницькі витрати зросли у 2,3 рази – з 7,42 тис. грн у

2017 р. до 16,84 тис. грн у 2021 р. відповідно. Зросли витрати на користування мережею Інтернет – у 2,5 рази, що можна пояснити зростанням вартості послуги.

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 підприємства 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 підприємства,
2017-2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., (+, -)
	2017	2018	2019	2020	2021	
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	258174,0	158998,0	159492,0	227449,0	333663,0	+75489,0
Витрати операційної діяльності, тис. грн	188713,0	225399,0	228670,0	212858,0	264700,0	+75987,0
Витрати на збут, тис. грн	504,0	18419,0	11532,0	24213,0	24042,0	+23538,0
Частка збутових витрат по відношенню до витрат операційної діяльності, %	0,3	8,2	5,0	11,4	9,1	+8,8
Частка збутових витрат по відношенню до обсягу реалізованої продукції, %	0,2	11,6	7,2	10,6	7,2	+7,0

Аналіз даних табл. 2.7 констатує про пені позитивні зміни, які відбулися у підприємстві протягом досліджуваного періоду.

Так, у 2017 р. витрати на збут склали 504,0 тис. грн, 18419,0, тис. грн у 2018 р., 11532,0 тис. грн у 2019 р., 24213,0 тис. грн у 2020 р., 24042,0 тис. грн

у 2021 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 2017 р. до 9,1 % та 7,2 % у 2021 р. відповідно. У цілому, витрати на операційну діяльність зросли на 23538,0 тис. грн за 2017-2021 рр.

Результати дослідження вже існуючої стратегії розвитку підприємства, 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 товариства за основними показниками (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка ефективності збутової діяльності підприємства,
2017-2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р, %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Обсяг збуту продукції підприємства на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	4228,1	4563,0	2805,2	2813,9	5886,8	139,2
Обсяг збуту продукції з розрахунку на 1 працівника підприємства, тис. грн	1899,2	1884,5	1177,8	1190,2	1774,8	93,4
Обсяг збуту продукції з розрахунку на 1 працівника відділу збуту, тис. грн	80459,7	86058,0	52999,3	53164,0	111221,0	138,2
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. 2.8 необхідно зазначити, що підприємство реалізує практично всю товарну продукцію. Перехідні залишки становлять лише незначну її частку. Коефіцієнт забезпеченості складськими

приміщеннями показує, яку частку власної товарної продукції підприємство може зберігати з дотриманням належних умов впродовж тривалого терміну. Необхідно зазначити, що протягом 2017-2021 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 2017-2021 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 в умовах динамічних бізнес-умов потребує удосконалення.

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

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.

Таким чином, існує резерв підвищення ефективності збуту продукції не лише за рахунок збільшення частки законтрактованої продукції, тобто

екстенсивним шляхом, але й зростанням власних потужностей підприємства для зберігання продукції з метою реалізації за найсприятливіших економічних умов (шляхом інтенсифікації).

Отож, за сучасних умов діяльність підприємства агропродовольчої сфери пов'язана з необхідністю завоювання і укріплення власних позицій. Відповідно, розвиток системи управління збутовою діяльністю у підприємства здійснюється з метою подальшого визначення напрямів її підвищення при формуванні загальної стратегії розвитку підприємства в умовах динамічних бізнес-умов.

Висновки до розділу 2

1. Виявлено, що підприємство 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 2021 р. порівняно з 2017 р. виробництво товарної продукції підприємства зросло на 29,2 % або 75489,0 тис. грн.

3. Чистий прибуток у 2017 р. становив 150266,0 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 2021 р. підприємство отримало чистий прибуток – 79397,0 тис. грн.

4. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду знизився, так 2017 р. даний показник склав 165,8 %, тоді як у 2019 р. рівень збитковості склав 21,6 % відповідно, у 2021 р. рівень прибутковості склав 42,0 % відповідно.

5. Проаналізовано, що обсяги виробництва більшості видів

сільськогосподарської продукції знизилися. Зокрема, це найбільше стосується озимої пшениці – на 45,2 % або 14176,0 ц, сої – на 14,3 % або 2417,0 ц, кукурудзи на зерно – 11,6 % або 9661,0 ц відповідно. Одночасно, виробництво соняшнику зросло – у 1,4 рази (18386,0 ц). Така ситуація щодо виробництва сільськогосподарської продукції вказує на поглиблення спеціалізації виробництва господарства, що досліджується.

6. З'ясовано, що обсяги реалізації сої, соняшнику, ячменю, гороху, озимої пшениці зросли – у 4,5 рази або 20608,0 ц; у 2,0 рази або 30014,0 ц; у 2,3 рази або 8818,0 ц; у 1,3 рази або 4608,0 ц; на 32,8 % або 7874,0 ц відповідно. Виключенням є зменшення обсягу реалізації кукурудзи на зерно на 36694,0 ц або 38,2 % у 2021 р. проти 2017 р., що пояснюється низькою ціною на дану 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 2021 р. було реалізовано 35,2 % озимої пшениці, 49,5 % кукурудзи на зерно, 19,8 % ячменю, при чому до них відносяться здебільшого торгові посередники.

8. Тоді як за 2017-2021 рр. на 70,5 % зросла питома вага переробних підприємств для реалізації сої, зокрема – 39,7 % у 2017 р. та 110,2 % у 2021 р., соняшнику – 48,2 % у 2017 р. та 104,2 % у 2021 р., озимої пшениці – 18,9 % у 2017 р. та 64,8 % у 2021 р. відповідно. Підприємство співпрацює з ТОВ СП «НІБУЛОН», ТОВ «Полтавазернопродукт», ТОВ «Хорольський комбікормовий завод», ВП «Глобинський цукровий завод» ТОВ «Полтаваекопродукт», ПАТ «Кернел Групп» тощо.

9. Виявлено, що з кожним роком витрати на утримання відділу збуту зростають, так, протягом 2017-2021 рр. витрати зросли на 127,42 тис. грн (у 2,5 рази). Найбільше коштів витрачається на персонал, чисельність відділу складає 3 особи, станом на 2021 р. витрати на заробітну плату і навчання становить 213,89 тис. грн, представницькі витрати зросли у 2,3 рази – з

7,42 тис. грн у 2017 р. до 16,84 тис. грн у 2021 р. відповідно. Зросли витрати на користування мережею Інтернет – у 2,5 рази, що можна пояснити зростанням вартості послуги.

10. Необхідно зазначити, що протягом 2017-2021 р. частка нереалізованої основної продукції в загальному обсязі товарної маси зросла на 50,0 %, проте її 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.

11. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує на інтенсивність обертання заборгованості дебіторів перед підприємством. Високе значення показника свідчить про ефективну політику управління відносинами з постачальниками підприємства. 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 2017-2021 рр. з'ясовано, що існує позитивна тенденція – його зростання складає 777,8 п.п.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Впровадження CRM-системи у діяльність підприємства

Автоматизація бізнес-процесів – одна з успішних стратегій у будь-якій сфері діяльності, де правильний вибір систем обробки та аналізу даних дає необхідні результати. Підвищення ефективності управління, точна та продуктивна обробка та аналіз клієнтської бази, фінансове стратегічне планування – усе це є можливим завдяки впровадженню єдиної автоматизованої системи управління бізнес-процесами – CRM.

CRM – Customer Relationship Management – це прикладне програмне забезпечення для організацій, розроблене для автоматизації стратегій взаємодії з клієнтами та замовниками, зокрема для зберігання інформації про споживачів і записів про відносини з клієнтами, створення та вдосконалення бізнес-процесів для збільшення рівня продажів, оптимізації маркетингу та покращення обслуговування споживачів і подальшого аналізу результатів.

Іншими словами, CRM – це сучасна бізнес-стратегія, яка спрямована на збільшення зростання та прибутковості бізнесу організації шляхом підвищення лояльності клієнтів шляхом розуміння індивідуальних потреб протягом усього циклу взаємодії зі споживачами. CRM-система дозволяє організувати єдину базу даних для всієї цієї інформації та надавати менеджерам актуальну інформацію про переваги споживачів, їх фінансові можливості. Завдяки цьому менеджери можуть швидко підібрати найкращу пропозицію для кожного споживача.

Для належного та ефективного функціонування CRM-система повинна ґрунтуватися на кількох принципах.

1. Ідентифікація. Знання споживачів господарства може допомогти зрозуміти купівельну модель кожного окремого споживача.
2. Інтерактивність. Він забезпечує підтримку споживачів в автоматизованому режимі – заздалегідь підготовлені блоки продукції, даних і послуг, які можуть представляти цінність для конкретних споживачів.
3. Диференціація. Потрібно знайти індивідуальний підхід до кожного споживача, щоб задовольнити систему цінностей і потреб кожного споживача.
4. Відстеження. Щоб краще розуміти своїх споживачів, необхідна фіксація всіх операцій кожного споживача.
5. Персоналізація. Створення продуктових модулів, інформаційних блоків і сервісних компонентів для створення оптимального асортименту продукції і послуг, адаптованих до потреб індивідуальних споживачів [15, с. 8].

На даний час товариство Кременчуцького району здійснює свою діяльність за допомогою продукту «1С: Підприємство 8. Управління підприємством». Ця система надає відділу збуту можливості:

наскрізна автоматизація процесу реалізації продукції підприємства в оптовій та роздрібній торгівлі;

вирішувати завдання планування та контролю продажів, управління замовленнями споживачів;

можливість оптимального розміщення замовлень споживачів відповідно до стратегії виконання замовлень і плану роботи (від складу до замовлення) і відображення їх у виробничій програмі.

CRM дозволяє працювати з потенційними та існуючими споживачами відповідно до бізнес-процесів, а алгоритм процесу залежить від набору параметрів для цього клієнта: тип клієнта, його прибутковість, річний обсяг, розмір підприємств (у випадку юридичних осіб), форма обслуговування тощо.

Системи CRM можуть автоматизувати значну частину документообігу господарства, наприклад реєстрацію, затвердження контрактів та інші документи. CRM системи досить функціональні. CRM система має такі особливості:

- функціональність продажу: управління контактами – всі типи контактів, їх історія;
- робота зі споживачами, включаючи всі активності, пов'язані з покупцями;
- введення замовлень від клієнтів;
- формування комерційних пропозицій;
- функціональність управління продажами: аналіз збуту, його прогнозування, дослідження циклу продажів, аналіз показників, керування виробничими процесами через застосування каналів щодо роботи з покупцями;
- функціональність для продажу за телефоном: створення бази потенційних споживачів, автоматичний набір номера, реєстрація дзвінків, прийом замовлень;
- тайм-менеджмент: планування розкладу для окремих клієнтів і можливість їх об'єднання в групи (з програмою Microsoft Outlook), e-mail;
- функціональність підтримки та обслуговування споживачів: журнал реєстрації звернень, рух звернень, переадресація заявок від покупців всередині аграрного підприємства, ведення звітності, застосування системи вирішенням проблем, інформації по замовленнями;
- функціональність маркетингу: управління маркетинговими кампаніями, управління потенційними можливостями, інтегрована в Інтернет маркетингова енциклопедія (повна інформація про продукцію та послуги товариства), сегментація клієнтської бази, створення і управління списком потенційних споживачів;
- функціональність для вищого керівництва: введення в обіг зручної у використання звітності [18, с.143].

Впровадження CRM-системи в діяльність суб'єкта господарювання покращує результати роботи.

Можна сказати, що впровадження CRM-системи за перерахованими вище ознаками збільшує основні переваги товариства в загальному вигляді, які можна розділити на такі категорії:

- 1) скорочення витрат;
- 2) збільшення обсягів продажів;
- 3) стратегічний вплив. Досвід впровадження систем CRM, говорить про наступних показниках:
 - збільшення обсягу послуг, що надаються. У середньому показники за перші три роки використання становить 10 % приросту продажів у рік на одного менеджера. Це пов'язано з більш ефективними системами продажів і ефективнішими системами контролю, які дозволяють менеджерам більш ефективно використовувати свій робочий час;
 - продуктивність праці кожного менеджера по роботі зі споживачами збільшується у середньому в два рази;
 - збільшення маржі. У середньому показники використання за перші три роки становлять 1-3% на роботу після впровадження системи. Збільшення маржі пов'язане з кращим розумінням потреб споживачів, вищим рівнем їх задоволеності і, як наслідок, зменшенням потреби в додаткових знижках;
 - підвищення рівня задоволеності споживачів. У середньому показники використання за перші 3 роки становить 3% на рік після впровадження системи. Зростання задоволеності відбувається завдяки тому, що споживачі оцінюють товариство як зосереджену на вирішенні конкретних проблем і приділяють більше уваги потребам споживачів;
 - зниження адміністративних витрат і маркетинг. В середньому показник за перші три роки використання знижується на 10 % в рік після впровадження системи.

По-перше, автоматизація рутинних процесів призводить до економії коштів. По-друге, система дозволяє точніше визначати цільові сегменти споживачів, розуміти їх потреби і персоналізувати послуги для цих сегментів.

З точки зору прийняття управлінських рішень, час отримання актуальної та достовірної інформації про поточний стан бізнесу скорочується в рази. Менеджери можуть використовувати прогнознi дані, щоб приймати правильні рішення у потрібний час

Витрати часу на операційні завдання скорочуються до 80%. Завдяки різноманітним функціям CRM-системи та ергономіці продуманого інтерфейсу вона зручна для звичайних співробітників у таких сферах, як створення документів та планування робочого часу

Оскільки збір і аналіз даних стають нерозривно пов'язаними з щоденними бізнес-процесами багатьох відділів агропідприємства, управлінська звітність стає надійнішою, а формат виходить на якісно новий рівень. Більше не потрібні додаткові ресурси для інтерпретації та інтеграції інформації. Досягнення високої продуктивності можливе за допомогою ефективної архітектури та потужних інструментів для створення інтерфейсів, які можуть працювати з великими обсягами даних у CRM-системі.

Оцінка ефективності впровадження CRM-системи важлива при прийнятті рішень про доцільність інвестицій. Якщо вірити дослідженням, проведеним в області автоматизації бізнесу різними консалтинговими фірмами, економічна ефективність за рахунок впровадження CRM-системи може досягати 90% і навіть 300% (в цьому випадку найчастіше говорять про збільшення продажів).

Дана цифра виглядає привабливою для того, щоб проаналізувати доцільність автоматизації Системи Відносин з Клієнтами. Економічна ефективність у результаті впровадження CRM-системи може бути результатом як прямих економічних (матеріальних), так і непрямих економічних (нематеріальних) ефектів.

Серед непрямих економічних ефектів виділяють:

- 1) забезпечення прозорості управління;
- 2) вдосконалення внутрішньої організації бізнесу;
- 3) наочні звіти і спрощення документообігу;
- 4) підвищення культури управління;
- 5) єдина база споживачів із розвиненою структурою;
- 6) збільшення частки ринку за рахунок скорочення часу обслуговування;
- 7) збереження клієнтської бази та історії переговорів;
- 8) підвищення ступеня задоволення покупців;
- 9) підвищення кількості лояльних покупців, швидкості і якості їх обслуговування;
- 10) можливість адаптувати систему під вимоги аграрного господарства, зростання професіоналізму персоналу тощо.

У свою чергу, економічні ефекти включають:

- 1) зниження рівня запасів на 20-25%;
- 2) зростання продуктивності праці менеджерів на 20-30%;
- 3) підвищення ефективності продажів від 50% до 300%;
- 4) зниження собівартості за рахунок зменшення загальногосподарських витрат на 5-10%;
- 5) зниження дебіторської заборгованості шляхом всебічного контролю на 45-50%.

Зворотний ефект від споживачів господарства отримує у вигляді їх упевненості, що їх інтереси враховані, організація знає про споживчі переваги і надасть відповідний сервіс.

Метою впровадження CRM-системи в бізнес-процеси товариства є вдосконалення внутрішньої організації діяльності шляхом оптимізації процесу управління збутом, вдосконалення планування продажів та управління контактами та інформацією про споживачів.

Суть стратегії агропідприємства полягає в подальшому розширенні охоплення ринку за рахунок більш ефективної реалізації продукції, розширення клієнтської бази та збільшення обсягів продажів.

Співвідношення стратегії товариства з цілями впровадження CRM свідчить про доцільність цього механізму. У цьому контексті слід зазначити, що ефект від впровадження CRM системи також може бути джерелом окупності проекту.

За даними компанії Expert System, яка активно займається виробництвом лінійки CRM-рішень, витрати на впровадження CRM-системи окупаються протягом 3-4 місяців.

Витрати на автоматизацію зазвичай складаються з основних компонентів: вартість технічного забезпечення, вартість програмного забезпечення, вартість проектування, вартість впровадження, експлуатаційна вартість і вартість обслуговування. Витрати на впровадження системи складається з вартості навчання користувачів та вартості введення в експлуатацію.

У розрахунках можна припустити, що ці витрати можуть становити 20-50 % від вартості самої системи. Експлуатаційні витрати складаються з витрат на персонал, витрат на технічне обслуговування системи та операційних витрат системи.

Оцінки витрат на обслуговування системи залежать від багатьох факторів, таких як вік системи, архітектура системи та умови доставки. За деякими даними, витрати на обслуговування можуть досягати 80 % вартості системи. Витрати на впровадження CRM системи в бізнес-процеси підприємства Кременчуцького району розрахувати нескладно.

Дані витрати складаються із початкової закупівлі й налаштування апаратного та програмного забезпечення, розробки та впровадження CRM, закупівлі ліцензії програмного продукту, оновлення та модернізації системи, управління системою в цілому, навчання персоналу і технічної підтримки користувачів.

Розрахунки наводилися, виходячи з оціночної вартості програмного продукту і його обслуговування у досліджуваному підприємстві Кременчуцького району. Зокрема, прогнозований бюджет на впровадження CRM-системи для товариства у 2023 р. складає 215,00 тис. грн (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Прогнозований бюджет на впровадження CRM-системи для підприємства, 2023 р.

Показники	Вартість, тис. грн
CRM-консалтинг	112,00
Формування технічного завдання	6,00
Налаштування системи	144,00
Ліцензування	45,00
Технічна підтримка	20,00
Всього	215,00

Водночас, впровадження CRM-системи також має ризики:

- невідповідності між функціональними особливостями системи та ключовими бізнес-процесами або функціональні «слабкі місця» в системі. У результаті споживачі змушені платити додатково за функції, які не будуть використовуватися найближчим часом, або платити додатково за вдосконалення системи;
- недооцінка або коригування розміру проєкту та неадекватна оцінка та результати обсягу вдосконалення – збільшення вартості впровадження або зниження ефекту впровадження через неможливість реалізувати всі завдання впровадження;
- переоцінка людських ресурсів підприємства – недостатня професійна підготовка працівників або неможливість найняти необхідних фахівців. Як наслідок – зростання вартості і строків впровадження CRM-системи;
- незадовільне управління проєктом впровадження і, як наслідок, зростання термінів впровадження;
- опір змінам персоналу щодо введенню, і як наслідок – зростання

строків ефективності впровадження;

- відволікання працівників для участі в проєкті, і як наслідок – зниження ефективності роботи підприємства;

- зниження ефективності впровадження через невідповідність рівня комп'ютерної грамотності спеціалістів і, як наслідок, збільшення періоду навчання та тривалості етапу адаптації нової технології.

Для того, щоб ризики були виправдані, нижче в таблиці (табл. 3.2) наведені очікувані прямі економічні ефекти від впровадження CRM.

Таблиця 3.2

**Прогнозовані ефекти від впровадження CRM підприємства,
2023-2027 рр.**

Прогнозовані зміни після впровадження CRM	Короткострокові ефекти (2023-2024 рр.)	Довгострокові ефекти (2023-2027 рр.)
Оптимізація організаційної структури підприємства	Удосконалення обслуговування	Підвищення задоволеності покупців, зростання доходів підприємства
Нова система мотивації персоналу підприємства	Збільшення продуктивності праці	Зростання доходів підприємства
Удосконалення підготовки персоналу	Удосконалення швидкості і якості обслуговування, оптимізація інформаційної підтримки	Підвищення задоволеності споживачів і персоналу підприємства
Єдина база даних	Поліпшення обслуговування та інформаційної підтримки	Удосконалення задоволеності споживачів та персоналу
Прогнозування, планування продажів продукції	Підвищення прибутковості продажів	Оптимізація управління, підвищення прибутковості підприємства

Використання CRM-системи у підприємстві Кременчуцького району дозволяє скоротити наступні види ризиків:

- втрата вигідних (прибуткових) покупців;
- погіршення відносин із партнерами або замовниками;
- знижена організаційна гнучкість;
- зниження мотивації персоналу, діяльність працівників усупереч цілям підприємства;
- невиконання планів;

- зниження продуктивності, зниження ефективності бізнес-процесів.

Однак, оцінюючи ефективність CRM-системи, необхідно враховувати можливість появи нових ризиків. Часто буває, що не сприймають систему, і продуктивність праці падає на початку роботи.

Оцінка ефективності впровадження CRM в сфері сервісу здійснюється за такими показниками:

- зміни ефективності роботи персоналу;
- усунення втрат;
- активне залучення споживачів;
- адміністративні витрати;
- зменшення втрат при звільненні працівника;
- імідж підприємства.

Отже, підсумовуючи, можна зробити висновок, що суб'єкта господарювання має сенс впроваджувати та реалізовувати CRM-систему. Це пояснюється тим, що були виявлені позитивні результати, які найкраще відображаються у роботі, як керівників, так й менеджерів:

- 1) поліпшення підготовки персоналу та відповідно підвищення швидкості обслуговування;
- 2) вся інформація оптимізована в одній базі, всі дані доступні працівникам відділу збуту;
- 3) посилення контролю над працівниками та чіткий внесок кожного працівника, що підвищує мотивацію та, як наслідок, продуктивність;
- 4) прогнозування та планування продажів є автоматизованими та більш точними, що призводить до підвищення прибутковості збуту. Крім того, якщо система CRM буде впроваджена в процес роботи, можна очікувати позитивних ефектів, таких як підвищення лояльності покупців, зростання вартості запасів і забезпечення конкурентної переваги на ринку.

Отож, швидке охоплення інноваціями сфери доступу до інформації та її поширення вимагає модернізації діяльності підприємств агропродовольчої сфери, зокрема, досліджуваного нами господарства

Кременчуцького району.

3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів удосконалення збутової діяльності

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 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 Н), 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 суб'єкта господарювання полягають у оптимізації каналів розподілу продукції, зниженні витрат на збут, підвищенні ефективності збутової діяльності й рівня прибутку.

Крім того, онлайн-покупки дозволяють 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.

Розглянемо детальніше пропозицію щодо створення власного Інтернет-магазину, враховуючи різницю між Інтернет-магазином та традиційним способом збуту продукції, що використовуються в роботі товариства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Співставлення відмінностей Інтернет-продажів та традиційних способів продажу продукції, 2023 р.

Показники	Традиційні способи продажу	Продаж через Інтернет
Витрати на утримання офісних та складських приміщень	Так	Ні (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 безкоштовне
Просування продукції до	Прямий продаж,	Прямий продаж

кінцевого споживача	посередники	
Оплата	Безготівковий розрахунок, оплата за фактом придбання продукції	Безготівковий розрахунок, оплата за фактом, придбання продукції, система електронних платежів

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 суб'єкта господарювання 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.

При цьому, перевагами Інтернет-магазину для товариства Кременчуцького району будуть наступні:

1) додаткові канали збуту (гарантоване 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 доведення сільськогосподарської продукції до покупця з одного боку та мінімальна вартість її доведення – з боку господарюючого суб'єкту.

Транспортна задача лінійного програмування є окремими 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 господарюючого суб'єкту. На території товариства є три склади. Необхідно знайти такий план перевезення продукції від складів підприємства до трьох дрібнооптових покупців: ПП «Обрій», ПП «Терещенко», ФОП «Місто+», 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 (дрібнооптовим 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 невідомих – 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 ($128 \text{ т} = 128 \text{ т}$).

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 суб'єкту господарювання із трьох складів трьом споживачам (дрібнооптовим покупцям) зображено на рис. 3.1.

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 Линейная модель, так як наша функція є лінійною.

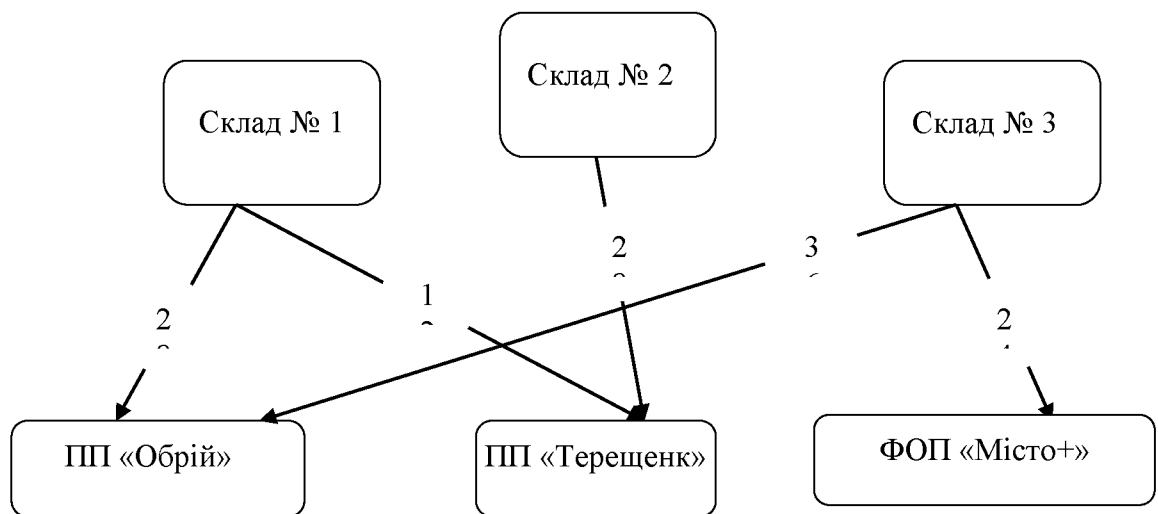


Рис. 3.1. Оптимізований план перевезень продукції підприємства із трьох складів трьом дрібнооптовим покупцям, 2022-2023 рр.

Отже, за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel та засобу Поиск решения На завершальному етапі обчислень натискаємо Выполнить та Сохранить найденное решение.

отримано такий результат: із складу № 1 слід перевезти продукцію ПП «Обрій», 28 т та ПП «Терещенко» 12 т, із складу № 2 – тільки ПП «Терещенко» 28 т, а із складу № 3 слід перевезти продукцію ПП «Обрій» 36 т та ФОП «Місто+» 24 т відповідно.

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

Господарська діяльність товариства ведеться в надзвичайно складних умовах через високий рівень монополії ринку. Відсутність маркетингової служби, наявність значної кількості посередницьких структур унеможливають ефективний збут аграрної продукції.

Незбалансоване коригування структури каналів збуту продукції, що утворилося внаслідок збільшення масштабів виробництва; формування великих партій продукції; побудова довгострокових прямих зв'язків з переробними підприємствами і посередниками є базисом для системи реалізації аграрної продукції. За допомогою додатку Р, розглянемо рекомендовані для агропідприємства канали збуту на перспективний період – 2023-2027 рр.

Так, у перспективі нами запропоновано скоротити питому вагу прямого продажу продукції (канал нульового рівня), а саме продаж (B2B) підприємствам, виробникам, переробникам на 27,2 % або з 68,2 % до 41,0 % внаслідок обмеженості географії співпраці та невеликої кількості споживачів продукції. Також, заплановано зменшення питомої ваги продажу через участь в державних і комерційних тендерах на 5,8 % внаслідок низької закупівельної ціни.

Водночас, нами рекомендовано збільшити частку збуту продукції через великі супермаркети та роздрібні мережі (борошно, крупи) з 4,0 % у 2021 р. до 8,0 % до 2027 р. та через Інтернет – до 7,0 % у 2027 р. як додатковий сучасний канал збуту, підвищення популярності покупок в Інтернеті, можливо досягнути більшого охоплення ринку та збільшення обсягів продажу.

Нами запропоновано зростання питомої ваги непрямого продажу аграрної продукції, зокрема, через представників гуртової торгівлі – на 6,0 % за рахунок збільшення обсягів продажу продукції та стабільності постачальників у кожній області, можливостей стимулювання збуту за рахунок дій продавців тощо. Також, рекомендовано нарощувати експорт продукції, оскільки це дає можливості досліджуваного підприємству виходу

на нові ринки збуту і збільшення обсягу реалізації продукції. У 2021 р. питома вага експорту складає 12,0 %, тоді як до 2027 р. спрогнозовано 28,0 % відповідно.

Розглянемо формування стратегічного плану розвитку маркетингової й збутової діяльності у підприємстві, звертаючи особливу увагу на функціональні зв'язки (додаток С).

Запропоновані компоненти стратегічного плану підвищення ефективності діяльності товариству Кременчуцького району будуть оптимально розділені протягом 2023-2027 рр. для досягнення найкращих результатів у майбутньому.

Отже, проаналізувавши діяльність підприємства Кременчуцького району, запропонувавши заходи щодо підвищення ефективності його діяльності, можемо зауважити, розвиток управління збутовою діяльністю – це комплексний план дій, який сприяє реалізації цілей підприємства, процес здійснення якого є своєрідним «принципом поведінки» в сучасних умовах динамічного бізнес-середовища.

Висновки до розділу 3

1. Рекомендовано впровадження CRM, сучасної бізнес-стратегії, яка спрямована на збільшення зростання та прибутковості бізнесу організації шляхом підвищення лояльності споживачів і розуміння індивідуальних потреб протягом усього циклу взаємодії з ними. CRM-система дозволяє організувати єдину базу даних для всієї цієї інформації та надавати менеджерам актуальну інформацію про переваги споживачів, їх фінансові можливості. Завдяки цьому менеджери можуть швидко підібрати найкращу пропозицію для кожного споживача. Прогнозований бюджет на впровадження CRM-системи для товариства у 2023 р. складає 215,00 тис. грн.

2. Запропоновано відокремити маркетингові та збутові функції, тим

самим зменшивши їх дублювання та підвищивши продуктивність праці співробітників відділу, поліпшення взаємодії між підрозділами підприємства.

3. Сформовано план підвищення ефективності збутової діяльності, що розподілені впродовж перспективного періоду з метою досягнення найкращого результату у перспективі.

4. Рекомендовано скоротити питому вагу прямого продажу продукції (канал нульового рівня), а саме продаж (B2B) підприємствам, виробникам, переробникам на 27,2 % або з 68,2 % до 41,0 % внаслідок обмеженості географії співпраці та невеликої кількості споживачів продукції. Також, заплановано зменшення питомої ваги продажу через участь в державних і комерційних тендерах на 5,8 % внаслідок низької закупівельної ціни.

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

6. Рекомендовано збільшити частку збуту продукції з доданою вартістю через великі супермаркети та роздрібні мережі (борошно, крупи) з 4,0 % у 2021 р. до 8,0 % до 2027 р. та через Інтернет – до 7,0 % у 2027 р. як додатковий сучасний канал збуту, підвищення популярності покупок в Інтернеті, можливо досягнути більшого охоплення ринку та збільшення обсягів продажу.

7. Запропоновано зростання питомої ваги непрямого продажу аграрної продукції, зокрема, через представників гуртової торгівлі – на 6,0 % за рахунок збільшення обсягів продажу продукції та стабільності постачальників у кожній області, можливостей стимулювання збуту за рахунок дій продавців тощо.

8. Визначено необхідність нарощувати експорт продукції, оскільки це дає можливості товариства виходу на нові ринки збуту і збільшення обсягу реалізації продукції. У 2021 р. питома вага експорту складає 12,0 %, тоді як до 2027 р. спрогнозовано 28,0 % відповідно.

ВИСНОВКИ

1. З'ясовано, що за сучасних умов невизначеності бізнес-середовища для ефективного функціонування підприємств агропродовольчої сфери необхідно будувати систему збуту так, щоб вона відповідала постійно мінливим умовам і враховувала особливості сучасного ринку.

2. Обґрунтовано, що управління збутовою діяльністю 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 дослідження у галузі забезпечення збутової політики підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, 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. Виявлено, що підприємство 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.

5. За здійсненими розрахунками визначено, що у 2021 р. порівняно з 2017 р. виробництво товарної продукції підприємства зросло на 29,2 % або 75489,0 тис. грн.

6. Чистий прибуток у 2017 р. становив 150266,0 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 2021 р. підприємство отримало чистий прибуток – 79397,0 тис. грн.

7. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного

періоду знизився, так 2017 р. даний показник склав 165,8 %, тоді як у 2019 р. рівень збитковості склав 21,6 % відповідно, у 2021 р. рівень прибутковості склав 42,0 % відповідно.

8. Проаналізовано, що обсяги виробництва більшості видів сільськогосподарської продукції знизилися. Зокрема, це найбільше стосується озимої пшениці – на 45,2 % або 14176,0 ц, сої – на 14,3 % або 2417,0 ц, кукурудзи на зерно – 11,6 % або 9661,0 ц відповідно. Одночасно, виробництво соняшнику зросло – у 1,4 рази (18386,0 ц). Така ситуація щодо виробництва сільськогосподарської продукції вказує на поглиблення спеціалізації виробництва господарства, що досліджується.

9. З'ясовано, що обсяги реалізації сої, соняшнику, ячменю, гороху, озимої пшениці зросли – у 4,5 рази або 20608,0 ц; у 2,0 рази або 30014,0 ц; у 2,3 рази або 8818,0 ц; у 1,3 рази або 4608,0 ц; на 32,8 % або 7874,0 ц відповідно. Виключенням є зменшення обсягу реалізації кукурудзи на зерно на 36694,0 ц або 38,2 % у 2021 р. проти 2017 р., що пояснюється низькою ціною на дану продукцію для підприємства.

10. 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 2021 р. було реалізовано 35,2 % озимої пшениці, 49,5 % кукурудзи на зерно, 19,8 % ячменю, при чому до них відносяться здебільшого торгові посередники.

11. Тоді як за 2017-2021 рр. на 70,5 % зросла питома вага переробних підприємств для реалізації сої, зокрема – 39,7 % у 2017 р. та 110,2 % у 2021 р., соняшнику – 48,2 % у 2017 р. та 104,2 % у 2021 р., озимої пшениці – 18,9 % у 2017 р. та 64,8 % у 2021 р. відповідно. Підприємство співпрацює з ТОВ СП «НІБУЛОН», ТОВ «Полтавазернопродукт», ТОВ «Хорольський комбікормовий завод», ВП «Глобинський цукровий завод» ТОВ «Полтаваекопродукт», ПАТ «Кернел Груп» тощо.

12. Виявлено, що з кожним роком витрати на утримання відділу збуту зростають, так, протягом 2017-2021 рр. витрати зросли на 127,42 тис. грн (у 2,5 рази). Найбільше коштів витрачається на персонал, чисельність відділу складає 3 особи, станом на 2021 р. витрати на заробітну плату і навчання становить 213,89 тис. грн, представницькі витрати зросли у 2,3 рази – з 7,42 тис. грн у 2017 р. до 16,84 тис. грн у 2021 р. відповідно. Зросли витрати на користування мережею Інтернет – у 2,5 рази, що можна пояснити зростанням вартості послуги.

13. Необхідно зазначити, що протягом 2017-2021 р. частка нереалізованої основної продукції в загальному обсязі товарної маси зросла на 50,0 %, проте її 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.

14. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує на інтенсивність обертання заборгованості дебіторів перед підприємством. Високе значення показника свідчить про ефективну політику управління відносинами з постачальниками підприємства. 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 2017-2021 рр. з'ясовано, що існує позитивна тенденція – його зростання складає 777,8 п.п.

15. Рекомендовано впровадження CRM, сучасної бізнес-стратегії, яка спрямована на збільшення зростання та прибутковості бізнесу організації шляхом підвищення лояльності споживачів і розуміння індивідуальних потреб протягом усього циклу взаємодії з ними. CRM-система дозволяє організувати єдину базу даних для всієї цієї інформації та надавати менеджерам актуальну інформацію про переваги споживачів, їх фінансові можливості. Завдяки цьому менеджери можуть швидко підібрати найкращу

пропозицію для кожного споживача. Прогнозований бюджет на впровадження CRM-системи для товариства у 2023 р. складає 215,00 тис. грн.

16. Запропоновано відокремити маркетингові та збутові функції, тим самим зменшивши їх дублювання та підвищивши продуктивність праці співробітників відділу, поліпшення взаємодії між підрозділами підприємства.

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

18. Рекомендовано скоротити питому вагу прямого продажу продукції (канал нульового рівня), а саме продаж (B2B) підприємствам, виробникам, переробникам на 27,2 % або з 68,2 % до 41,0 % внаслідок обмеженості географії співпраці та невеликої кількості споживачів. Також, заплановано зменшення питомої ваги продажу через участь в державних і комерційних тендерах на 5,8 % внаслідок низької закупівельної ціни.

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

20. Рекомендовано збільшити частку збуту продукції з доданою вартістю через великі супермаркети та роздрібні мережі (борошно, крупи) з 4,0 % у 2021 р. до 8,0 % до 2027 р. та через Інтернет – до 7,0 % у 2027 р. як додатковий сучасний канал збуту, підвищення популярності покупок в Інтернеті, можливо досягнути більшого охоплення ринку та збільшення обсягів продажу.

21. Запропоновано зростання питомої ваги непрямого продажу аграрної продукції, зокрема, через представників гуртової торгівлі – на 6,0 % за рахунок збільшення обсягів продажу продукції та стабільності постачальників у кожній області, можливостей стимулювання збуту за рахунок дій продавців тощо.

22. Визначено необхідність нарощувати експорт продукції, оскільки це дає можливості товариства виходу на нові ринки збуту і збільшення

обсягу реалізації продукції. У 2021 р. питома вага експорту складає 12,0 %, тоді як до 2027 р. спрогнозовано 28,0 % відповідно.