

**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
19 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

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

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Стовба Владислав Олегович

Керівник
магістерської дипломної роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. Підприємства агропродовольчої сфери, що у даний час працюють за умов невизначеності, пов'язаної воєнним станом в країні, наслідками пандемії та карантинними умовами, потребують стратегічного узгодження та адаптації до нестабільного зовнішнього середовища, щоб отримати конкурентну перевагу за рахунок збутової діяльності, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Різноманітні риси управління збутовою діяльністю підприємства були предметом досліджень Л. Балабанової, А. Войчака, С. Гаркавенко, В. Герасимчука, С. Кваші, П. Котлера, Т. Лук'янець, Ю. Митрохіна, Л. Осіпової, А. Павленка, В. Пилипчука, С. Писаренка, Т. Примак, та багатьох інших.

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

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської дипломної роботи є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління збутовою діяльністю підприємства агропродовольчої сфери за умов динамічного бізнес-середовища. Разом з тим, згідно сформульованої мети, передбачається виконання таких завдань:

- ознайомлення концепцій управління збутовою діяльністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища;
- визначення сутності збутової діяльності для підприємства, дослідження сутність категорії «збутова діяльність», «управління збутовою діяльністю»;
- аналіз системи управління збутовою діяльністю та її результативності;

- розробка актуальних заходів щодо управління збутовою діяльністю.

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю аграрного підприємства.

Предмет дослідження – науково-методичні та практичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства агропродовольчої сфери за умов динамічного середовища.

Методи дослідження. В основі проведених досліджень магістерської роботи лежать діалектичний і системний підходи, а також теоретичні положення сучасної економічної теорії, наукові праці вчених та фахівців з питань формування збутового управління, урахування особливостей забезпечення збутової діяльності в агропродовольчій сфері.

Одночасно, для отримання висновків даного дослідження використано загальнонаукові й спеціальні методи: абстрактно-логічний метод (при теоретичних узагальненнях та висновках); системний підхід; стратегічний аналіз підприємства, 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 в поглибленні теоретичних, методичних й практичних аспектах управління збутовою діяльністю аграрного підприємства. Наукова новизна визначена сформульованими задачами дослідження і полягає у наступному:

набуло подальшого розвитку:

- визначення сутності завдань збутової діяльності, які, поруч з іншими має включати наступні завдання: прогнозування розвитку ринку та прогнозування продажів, розрахунок та перевірка фінансових прогнозів продажів, вибір альтернативних каналів виробництва та збуту, створення комунікацій, розробка форм звітності про продажі, моделювання процесів та моделей продажів, кінцевий результат збутових операцій тощо.

Інформаційною базою є: дослідження, як вітчизняних так і зарубіжних учених, фундаментальні положення маркетингової теорії, закони України,

постанови і рішення Кабінету Міністрів України, укази Президента України, періодичні видання, 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 та рекомендацій для управління збутовою діяльністю підприємств в агропродовольчої сфері.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Проблеми забезпечення сталого розвитку для підприємств агропродовольчої сфери в умовах воєнного стану», «Підвищення конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери за сучасних умов», «Technology management strategies of agricultural enterprises: security aspect» у збірниках науково-практичних конференцій та фаховому виданні, 2022-2023 н.р.

Структура та обсяг магістерської дипломної роботи. Дана робота виконана на 68 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 66 найменувань. Робота містить 11 таблиць, 11 рисунки та 10 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

Зрозуміло, для того, щоб аграрні підприємства могли ефективно функціонувати в нинішньому невизначеному бізнес-середовищі, необхідно налагодити систему збуту, яка реагує на постійні зміни ситуації та враховує сучасні особливості ринку. Тому діяльність зі збуту, особливо в динамічному бізнес-середовищі, вимагає знань, спеціальних навичок і розуміння вимог і проблем ринку.

Сучасна наукова думка пропонує декілька підходів до визначення поняття «корпоративна збутова діяльність». Дехто вважає, що це ототожнюється з категоріями «розповсюдження», «збут» і «рух товару». Інші виявляються завершальним етапом підприємницької або господарської діяльності підприємства, або широко трактуються і фактично виявляються в процесі загального управління підприємницькою діяльністю.

У роботі маркетологів часто ототожнюють поняття «збут» і «реалізація» продукції.

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

Враховуючи, що термін «реалізація» стосується продажу товарів або послуг, вважаємо, що продаж товарів є завершальним кроком у торговій діяльності.

Реалізація продукції (товарів, послуг) включає наступні завдання: прогнозування розвитку ринку та прогнозування продажів, розрахунок та перевірка фінансових прогнозів продажів, вибір альтернативних каналів виробництва та збуту, створення торгових комунікацій, розробка форм звітності про продажі, моделювання процесів та моделей продажів. Це кінцевий результат операції з продажу.

У діяльності господарюючого суб'єкта збут сформується через реалізацію таких функцій [1, с. 25]:

- 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 ототожнюють збутову і маркетингову діяльність, починаючи з моменту отримання продукту у вигляді для використання до моменту покупки споживачем у підприємства або кінцевого виробника.

Збутова політика повинна органічно поєднуватися з іншими елементами маркетингового комплексу, такими як цінова, товарна, рекламна політика.

Перед початком господарської діяльності для підприємства агропродовольчої сфери є актуальною проблема розробки ефективної збутової стратегії, яка забезпечить конкурентну перевагу на ринку та ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання [26, с. 94].

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

Жорстка конкуренція змушує підприємства проводити оборонну стратегію, щоб зберегти наявну частку ринку та зберегти конкурентні переваги в межах зайнятого сегмента ринку. Однак необхідно постійно аналізувати ринкову ситуацію і бути готовим до завоювання нових ринків збуту, якщо така можливість випаде. Добре розвинена система продажів може надати значну підтримку організації, яка може забезпечити її конкурентоспроможність. Через це збутова стратегія, яка традиційно вважалася другорядною, вийшла на перший план і стала дуже актуальною для більшості підприємств [22, с. 8].

За сучасних умов важливість і необхідність ефективної збутової стратегії зумовлена підвищенням конкуренції та насиченістю комерційних ринків. Компанії повинні вкладати значні кошти і зусилля в просування існуючих продуктів і в розробку унікальних, принципово нових продуктів. Саме тому правильна збутова стратегія дозволяє підприємству протягом року підтримувати стабільний рівень продажів, своєчасно задовольняти потреби різних верств населення та продовжувати розвиватися [4, с. 78; 5, с. 93].

Відтак, питання розвитку діяльності аграрного підприємства сьогодні як ніколи актуальне. Фактично, щодня на ринки виходить багато компаній, конкуренція зростає, а нестабільна економічна ситуація лише погіршує ситуацію. При цьому універсальної збутової стратегії не існує, адже кожне підприємство має свою індивідуальну стратегію, яка в першу чергу залежить від специфіки виробництва.

Дослідження сутності категорії «збутова діяльність підприємства» як теоретичної основи стратегічного управління продажами є досить актуальною темою [11, с. 92].

Для вирішення цього питання спочатку доцільно провести загальний аналіз визначень термінів «збут» і «збутова діяльність» з точки зору того, як вони представлені різними дослідниками. Слід зазначити, що єдиного погляду на ці визначення в сучасній

економічній теорії немає. Науковці, визначаючи значну кількість досліджуваних категорій, часто замінюють одну категорію іншою, що не сприяє цілісному розумінню дослідниками економічної важливості процесів при проведенні теоретичних досліджень і впливає на якість реалізації. теоретичних висновків і рекомендацій щодо практичної діяльності суб'єктів господарювання та державних установ, що здійснюють регулювання ринкової діяльності [13, с. 11; 62, с. 324].

Терміни «збут» і «дистриб'юторська діяльність» мають пов'язані та відмінні характеристики. Основні функціональні відмінності між збутовою та маркетинговою діяльністю полягають у притаманній маркетинговій діяльності функції аналізу та планування.

При цьому, результатом маркетингу є створення системи розподілу, що реалізує ефективний обіг товарів, а результатом маркетингової діяльності є доставка споживачеві потрібної продукції в строго визначений час і з заданим рівнем послуга, коли підприємством досягаються певні цілі, які націлені на довгострокове існування на ринку. Слід зазначити, що витрати на проектування та створення системи розподілу продукції є одноразовими, тоді як витрати на маркетингову діяльність є поточними [65, с. 89].

За допомогою додатку В визначимо економічні особливості агропродовольчої сфери, які здійснюють прямий та опосередкований впливи на збутову діяльність підприємств.

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

Сьогодні стратегія є основою корпоративного управління, яка має забезпечити сталий економічний розвиток компанії та підвищити конкурентоспроможність її продукції та послуг [60, с. 24].

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

Дослідник зазначає, що «...стратегія – це набір рішень, прийнятих для розподілу ресурсів компанії та досягнення довгострокової конкурентної переваги на цільових ринках» [8, с. 67].

Тобто, дослідник стверджує, що стратегія визначає напрямок діяльності організації: на які конкретно товари та ринки спрямовуються трудові та фінансові кошти і як саме це робиться, тобто як організовується робота з формування споживчих переваг у цих сферах. Водночас, цікавим є позиція В. Писаренко: «Стратегія в корпоративній практиці – це цілісна концепція, завдання якої полягає в забезпеченні довгострокового існування шляхом активної взаємодії з конкурентами з урахуванням їх можливостей і загроз, які вони створюють» [40, с. 218].

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

Стратегія підприємства зазвичай включає зважені та цілеспрямовані дії та реакції на непередбачений розвиток подій. Підприємство визначає свої довгострокові дії щодо ринку, асортименту, ціноутворення, розподілу продукції та просування товарів на ринку, розробляє маркетингові стратегії відповідно до різноманітних умов попиту, визначає та формує глобальні напрями свого розвитку [27, с. 20].

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

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

Вцілому, розробку збутової стратегії можна розглядати як початок діяльності. Оскільки вона показує, чи користується попитом сформований продукт або послуга, хто є потенційними споживачами і як вони виходять на ринок. Саме стратегічне планування дозволяє компанії визначити свої цілі та засоби розвитку бізнесу, а іноді й те, як вона не може вийти з гри у все більш конкурентному середовищі [21, с. 102].

Отож, завдання збутової стратегії направлені не лише на розвиток

маркетингової діяльності підприємства, але і на підвищення ефективності підприємства вцілому.

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



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

- відносно висока якість продукції;
- високоякісна сировина;
- сучасні рецептури вітчизняних і зарубіжних фахівців;
- технологічне обладнання іноземних виробників;
- обов’язкова сертифікація продукції;
- постійний контроль якості на всіх етапах виробництва та реалізації продукції;
- активний маркетинг [34, с. 99; 41, с. 31].

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

У експерт зауважує, що специфіка стратегії збуту сільськогосподарського підприємства визначається особливостями сільського господарства: залежністю від погодних умов і

природних особливостей місцевості; різними формами власності; невідповідністю виробництва і робочого часу; сезонністю виробництва і надходження продукції та багатьма іншими факторами. І ця особливість породжує ряд особливостей формування збутової стратегії [48, с. 76].

Першою характеристикою є висока адаптивність систем сільськогосподарського маркетингу. Цим пояснюється величезний попит, жорстка конкуренція на сільськогосподарських ринках через ідентичність продукції та необхідність швидкої адаптації системи збуту до державних та інших політичних рішень через різноманітність конкуруючих організацій та організаційно-правових форм.

Друга характеристика полягає в різноманітності форм власності системи АПК (ТОВ, фермерське господарство тощо). Конкуренція визначається виключно потребами та задоволенням споживачів. Тому виникає бажання удосконалити різноманітні тактики та стратегії, методи та форми маркетингу сільськогосподарської продукції та адаптувати їх до інтересів і потреб споживачів. Ситуація ускладнюється ще й тим, що багато продуктів надходять в Україну з-за кордону, тому підтримка внутрішнього збуту повинна успішно конкурувати з іноземними компаніями

Третя ознака – розрив між періодом виробництва і періодом праці, а також розрив між періодом споживання і періодом виробництва. Наприклад, продукцію рослинництва закупають один-два рази на рік, а робочий час триває цілий рік. Крім того, період споживання цілий рік, а більшість урожаїв можливі лише влітку [51, с. 140].

Четверта характеристика – сільськогосподарське виробництво, яке взаємопов'язане і визначається основним засобом виробництва та об'єктом – землею, її якістю та інтенсивністю використання. Існує також тісний зв'язок між землекористуванням і розвитком тваринництва. Все це визначає кількість, якість і асортимент продукції, надаючи певної специфіки процесу реалізації та організації маркетингової стратегії. П'ята характеристика полягає в тому, що послуги з продажу пов'язані з товарами першої необхідності. Це означає, що своєчасне задоволення інтересів і потреб споживачів є важливим. Продукти швидкопсувні, вимагають своєчасної доставки та продуманого пакування та способів транспортування, які продовжують термін придатності продукту. Погоджуємось думкою експертів щодо ефективної системи збуту сільськогосподарської продукції, які не тільки забезпечує підприємство короткочасним комерційним успіхом, але і допомагає посилити стратегічні переваги його діяльності, особливо в умовах сучасного суспільства [46, с. 112].

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

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

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

Для оптимізації та підвищення ефективності процесу збуту підприємство об'єктивно потребує створення системи маркетингу [9, с. 69].

Згідно рис. 1.2, на нашу думку, збутова діяльність є одним із ключових видів діяльності сільськогосподарської організації, стрижнем якої є забезпечення прибуткової роботи.

Ефективність маркетингової діяльності організації залежить не тільки від її організації, а й від державного регулювання аграрного ринку.

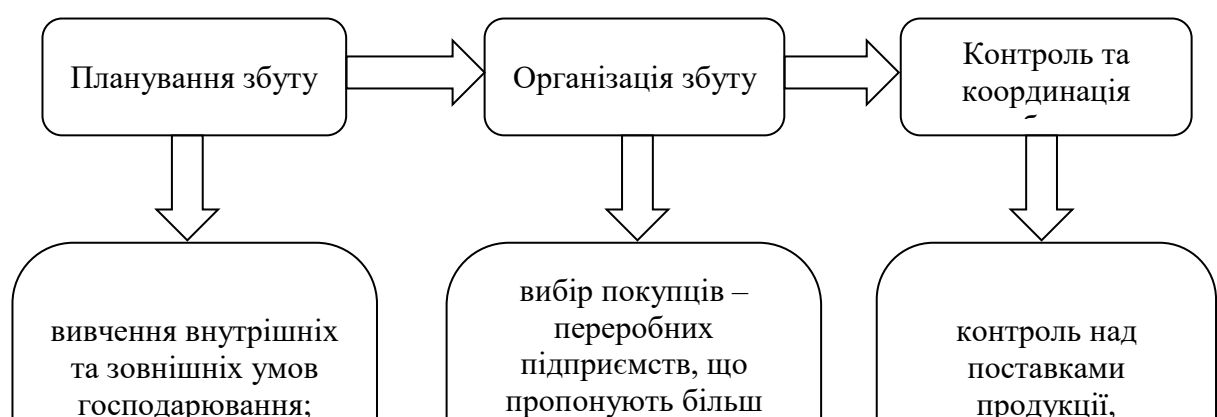


Рис. 1.2. Зміст функцій маркетингової діяльності підприємства агропродовольчої сфери [2, с. 10]

Збут аграрної продукції потребує наявності значної кількості посередників, що призводить до недоотримання товаровиробниками. В даний час витрати на збут в розвинених країнах можуть становити до 65-70 % собівартості аграрної продукції [23, с. 83].

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

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

Отож, щоб збутова діяльність агроформування була ефективною, необхідно створити систему управління, яка забезпечує реалізацію цілей і стратегій збуту і орієнтована на кінцевого споживача.

1.2. Особливості збутової діяльності та стратегій збуту підприємства

Основні проблеми, які перешкоджають використанню повного інструментарію стратегічного управління в системах продажу продукції: відсутність інформаційного забезпечення; відсутність корпоративного стратегічного планування; відсутність аналізу та контролю за виконанням встановленого плану продажів продукції, відсутність встановлених чітких стратегічних цілей, зазвичай господарства використовують поточні показники обсягів продажів і не планують перспективні показники.

За динамічних умов ведення бізнесу сучасні підприємства агропродовольчої галузі повинні визнати необхідність перенести фокус управління з орієнтації на виробництво на орієнтацію на збут для ефективного управління. Збутові організації відіграють важливу роль у господарській діяльності підприємств і мають важливе значення, оскільки забезпечують зворотний зв'язок з ринком і є джерелом інформації, попиту та попиту споживачів. Таким чином, створення стратегії продажів є основою логістики кожного продукту, а також логістики 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 [21, с. 103].

Наразі структура каналів збуту аграрної продукції в підприємствах агропродовольчої

сфери має наступний вигляд (рис. 1.3).

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 зосередитися на конкретних формах та методах збуту, де виробництво є найбільш сприятливою умовою.

Отож, збутова політика підприємства спрямована на підвищення ефективності, оскільки нарешті розкриває всі маркетингові зусилля щодо підвищення прибутковості у сфері збуту. Тому розробка стратегії збуту спрямована на визначення оптимального напрямку та засобів, необхідних для забезпечення максимальної ефективності процесу 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, виставкові зали, визначення шляху руху товарів та організацію перевезень, доставки навантаження, інші логістичні системи, що забезпечують ефективність руху товарів [14, с. 39].

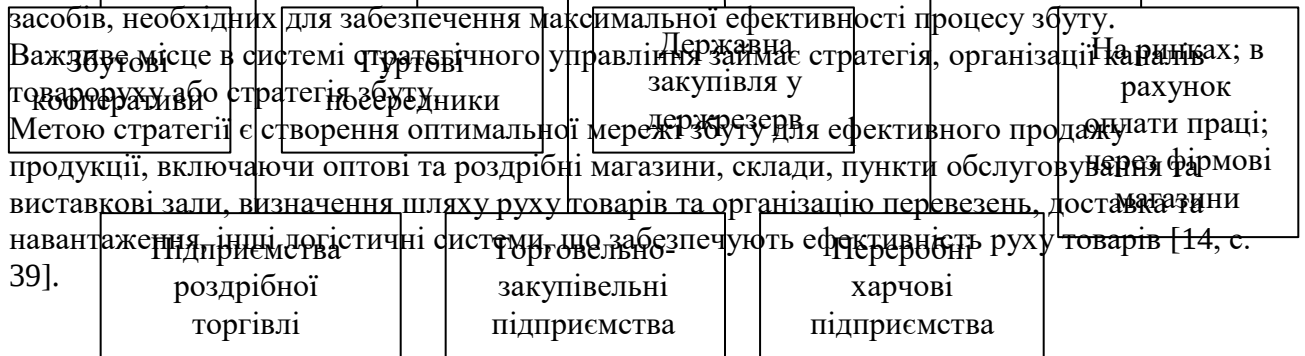


Рис. 1.3. Структура каналів збуту аграрної продукції на вітчизняному внутрішньому ринку [27, с. 26]

Це означає потребу у раціональному виборі організаційного формату та методу збутової діяльності, орієнтованої на досягнення запланованого кінцевого результату [50, с. 12].

Аналіз системи продажів передбачає визначення ефективності кожного елемента цієї системи та оцінку продуктивності вашого торгового персоналу. Аналіз собівартості збуту порівнює фактичні витрати на збут і види витрат по каналах збуту з плановими показниками для виявлення необґрунтованих витрат, усунення втрат через рух продукції та підвищення рентабельності операційних продажів.

Якщо розрахунки показують, що витрати на реалізацію нового продукту є надмірними і не забезпечують певного рівня рентабельності, керівництво виробничого відділу може прийняти рішення про неефективність подальшої розробки та впровадження продукту.

Експерти не можуть визначити майбутню прибутковість продукту [47, с. 55].

Розробка та обґрунтування стратегії збуту передбачає вирішення таких питань [35, с. 53]:

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

Вибір цільового ринку або сектора є одним із кінцевих результатів логістичного дослідження. При розробці стратегії збуту необхідно проаналізувати та розробити конкретні методи взаємодії зі споживачами та визначити найбільш ефективні засоби, рекомендовані для реалізації збутової політики підприємства. Це включає в себе навички та вподобання кінцевого користувача, зокрема, що вони стосуються характеру розповсюдження [30, с. 99]:

- гуртова й роздрібна торгівля;
- популярність підприємства, ставлення споживачів до торгових марок;
- наявність зв'язків і контактів з потенційними покупцями;
- форми та методи залучення уваги потенційних покупців до нової продукції, завоювання уваги;
- оцінка нового товару покупцями й 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 методу виходу на цільовий ринок включає в себе визначення найбільш відповідного методу контакту зі споживачами. При продажу промислової продукції ви можете надіслати потенційному покупцеві письмову пропозицію про початок переговорів або розглянути конкретну пропозицію продавця, а також здійснити особистий контакт у виставковому залі чи на виставці. При продажу споживчих товарів перш за все необхідно вибрати найбільш підходящого і надійного торгового агента.

3. Вибір системи збуту та розрахунок необхідних фінансових витрат. Система збуту забезпечує існування корпоративних структур, які безпосередньо займаються реалізацією продукції на зовнішньому та внутрішньому ринках. Функції та обсяг повноважень цих відділів різняться, включаючи власні системи продажів, використання представників компанії та спільну торгову діяльність.

Вибір системи збуту залежить від розміру, зручності та ефективності необхідних фінансових витрат, що визначається шляхом порівняння альтернатив і проведення відповідних розрахунків.

4. Вибір каналу та методу продажу на цільовому ринку майже повністю залежатиме від характеру вашого продукту. Для продажу промислової продукції в основному використовується прямий метод, при якому продавці і покупці безпосередньо пов'язані між собою. В основному використовуються непрямі методи, використовуючи торгові та посередницькі відносини для продажу товарів.

5. Вибір часу виходу на цільовий ринок залежатиме від рівня попиту на продукт,

який компанія хоче представити на цільовому ринку, і точності споживчого попиту. Важливу роль відіграє оцінка важливості ситуацій, тенденцій і сезонних факторів. У деяких випадках вирішальну роль відіграють готовність покупця сприйняти новий товар і рівень конкурентоспроможності товару [44, с. 68].

6. Визначення вартості систем товароруку та доставки товарів споживачам. Вибір системи товарообігу включає пошук найдешевшого і зручного варіанту доставки вантажів покупцям з урахуванням їх надійності за умовами транспортування, складування і зберігання вантажів у дорозі, навантаження і розвантаження транспортних засобів і збереження якості. Термін «товар» використовується в господарських операціях і означає комплексний підхід до транспортування, зберігання, страхування та оформлення відповідної документації [55].

7. Визначити форму та спосіб сплати необхідних зборів. Найефективніші способи збільшення продажів на вашому цільовому ринку – це реклама ваших продуктів, використання вашого бренду та обслуговування проданих продуктів. Реклама потребує значних фінансових ресурсів, тому важливі цілеспрямованість, оперативність і своєчасність. Щоб визначити ефективність реклами, необхідно проаналізувати структуру витрат на рекламу в цілому за окремими факторами, такими як рекламні кампанії, використання конкретних рекламних носіїв, виготовлення та розповсюдження рекламних матеріалів [52, с. 39].

Організація системи технічного обслуговування відіграє важливу роль у визначенні збутової політики підприємства. Оскільки від її діяльності залежить позиція компанії на цільовому ринку.

Розрахунок витрат, необхідних для створення ефективної системи обслуговування споживачів, включає формування складу запчастин, ремонтної майстерні та розрахунок вартості обладнання, виїзного обслуговування та інших витрат [23, с. 84].

Стратегія збуту будується в напрямку одночасного розвитку існуючих ринків, освоєння нових ринків та посилення конкурентоспроможності підприємства. Розробка варіантів і вибір найкращої стратегії для компанії відноситься до процесу формування портфеля стратегій для різних класифікацій (додаток Д).

Реалізація обраної стратегії дозволяє підприємству збільшити пропозицію кожному споживачу і збільшити кількість кінцевих споживачів, що, як правило, призводить до повторного збільшення частки ринку і, як наслідок, збільшення продажів. При виборі непрямого каналу збуту виникає питання про те, скільки посередників потрібно, щоб забезпечити рівень охоплення ринку, необхідний для вирішення проблем проникнення на ринок.

Розрізняють три стратегії охоплення ринку [57, с. 82]:

1) Цільова стратегія продажів із використанням якомога більшої кількості магазинів і складів. Ця стратегія забезпечення підходить для товарів повсякденного споживання, товарів і трудомістких послуг. Характеристики: рентабельність продукції на ринку різна; важко контролювати весь ринок; складність підтримки 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) вибіркова стратегія збуту, що використовується для попередньо відібраних товарів (коли покупці аналізують товарний ринок, вивчають і порівнюють показники якості, ціни та інші параметри продукції) Особливості: виробники знижують витрати на розподіл і досягають більш ефективної співпраці посередників; низька доступність товару завдає збитків потенційним покупцям; акцент на короткі непрямі канали збуту та самостійне виконання оптових функцій;

4) ексклюзивна дистрибуція виробника та франчайзинг охоплює ринок лише через одного продавця (компанію). Продавці не повинні продавати конкуруючі бренди в тій самій товарній категорії, щоб реалізувати політику виробника. Франчайзинг – це вертикальна контрактна система продажу споживчих товарів і послуг, яка забезпечує довгострокові договірні відносини між виробником і компанією, що продає свою продукцію в обмеженій географічній зоні. Франшиза може існувати між виробником і роздрібним продавцем, виробником і оптовиком, оптовиком і роздрібним продавцем або постачальником послуг і дистриб'ютором [61, с. 3].

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. У поточній ситуації, коли бізнес-середовище є невизначеним, було виявлено, що для ефективного функціонування підприємств агропродовольчої сфери необхідно налагодити систему збуту, яка реагує на умови, що постійно змінюються, і враховує сучасні характеристики ринку.

2. Загальновідомо, що управління збутовою діяльністю вирішує такі завдання, як визначення цілей збуту, планування, прогнозування, розробка прибуткових стратегій і тактик збуту, організація торгового персоналу для їх досягнення, координація, просування та навчання.

3. Вирішення проблем збутової діяльності шляхом аналізу досліджень у сфері забезпечення збутової політики підприємства в динамічному бізнес-середовищі потребує виявлення проблем за допомогою діагностичних методів, які дозволяють оцінити збутову діяльність та виявити невикористані запаси та ресурси, а також можливостей для вдосконалення.

4. На даному етапі доведено, що непрозорі плани збуту та відсутність структури торгівлі спричиняють значні коливання цін на аграрну продукцію ринку та спричиняють додаткові витрати для виробників, переробників та споживачів.

5. Реалізація обраної збутової стратегії дозволяє підприємству агропродовольчої сфери збільшити пропозицію кожному споживачу і збільшити кількість кінцевих споживачів, що, як правило, призводить до повторного збільшення частки ринку і, як наслідок, збільшення продажів.

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

Природно-економічні умови розташування досліджуваного підприємства свого часу стали вирішальним фактором у виборі напрямку виробництва. Склад земельної ділянки характеризується її структурою, під якою розуміють відсоткові співвідношення та динаміку змін складу.

Досліджуване підприємство самостійно визначають перспективи розвитку, планують і здійснюють діяльність, виходячи з попиту на продукцію, послуги, необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку підприємства та збільшення доходів.

Для того, щоб сільськогосподарські підприємства могли вести ефективну збутову діяльність, їм потрібна система управління, яка б могла реалізовувати цілі та стратегії збуту, орієнтовані на потреби кінцевих споживачів.

Аналіз, планування, організація, мотивація, впровадження та контроль є основними функціями управління продажами компанії. Розглянемо кожен особливості. Безсумнівно, аналіз – це функція управління, спрямована на вивчення, систематизацію, оцінку та узагальнення досягнутих результатів, що включає аналіз ринку, включаючи аналіз попиту, можливостей підприємства, поведінки споживачів, рівня та рівня конкуренції. Якість управління, організаційна структура та результати діяльності.

Тим часом планування – це етап процесу управління, який включає прогнозування і визначає цілі компанії, методи і засоби їх досягнення щодо збутової діяльності та управління. Зокрема, прогнози можуть сформулювати

майбутні тенденції розвитку підприємства.

Таким чином, організація є управлінською функцією, спрямованою на об'єднання в єдину систему всіх видів ресурсів, що знаходяться в розпорядженні суб'єкта господарської діяльності. Він передбачає створення та послідовність структур управління та зв'язок між компонентами структури управління, формування організаційної структури підприємства, його внутрішньої ієрархії, завдань та повноважень працівників щодо виконання дій.

Нарешті, мотивація – це компонента у процесі управління, який створює ефективні моральні та матеріальні стимули для працівників, щоб забезпечити виконання ними своїх зобов'язань.

Таким чином, забезпечує ефективне виконання запланованих дій щодо покращення господарської діяльності підприємства. Контроль передбачає контроль за виконанням усіх запланованих заходів, моніторинг та аналіз результатів їх виконання.

Завдання управління господарською діяльністю підприємства полягає не тільки в тому, щоб сприяти досягненню поставлених цілей, але й впливати на рівень, терміни і характер попиту настільки, щоб це впливало на формулювання та прийняття управлінських рішень.

Загальновідомо, що збут – це діяльність, спрямована на забезпечення збуту товару. Виходячи з цього, пропонується агроформуванням включити такі компоненти:

організація інформаційного супроводу кон'юнктури ринку, маркетингових досліджень і прогнозів продажів;

укладення договору на поставку продукції;

вибір форм і методів збуту, організація систем розподілу;

забезпечення маркетингових комунікацій, організація юридичного супроводу;

організація післяпродажного обслуговування.

Відповідно до даних табл. 2.1 політика дистрибуції та збуту – це комплекс рішень щодо доставки продукції кінцевим споживачам.

**Інструменти збутового міксу і напрями збутової політики підприємства,
2018-2022 рр.**

Інструменти збутового субміксу	Напрями розподільної політики
Зберігання готової аграрної продукції	Політика складування
Транспортування аграрної продукції	Політика місце розташування продажів
Організація поставок і розробка умов поставки	Політика поставок, у т. ч. політика безперебійної організації поставок; кредитна політика; цінова політика
Організація торгівлі	Торгівельна політика
Оптимальний вибір каналів розподілу аграрної продукції	Політика вибору нових каналів, у т.ч. посередницьких організацій

Отож, близько 50-60% обороту підприємство забезпечує доставку продукції від господарства до споживача. Для перевезення продукції використовує транспортні засоби, які враховують особливості продукції.

Основними проблемами, з якими стикається агроформування при збуті продукції, є постійний пошук ринку збуту продукції, невеликий рекламний бюджет, наявність багаторівневих каналів збуту і невелика кількість роздрібних представників. Проблеми, що виникають під час реалізації продукції, можна подолати шляхом удосконалення комерційної політики. Було б доцільно покращити політику збуту, перерозподіливши частину рекламного бюджету, який використовується для продажу.

Підсумовуючи викладене, під системою управління господарською діяльністю підприємства розуміємо сукупність організаційних форм, які здійснюють управління всією господарською діяльністю на всіх її етапах, збільшення обсягів реалізації сільськогосподарської продукції та розробку економічних засобів економічного розвитку.

Слід зазначити, що зростаюча роль агроформування в управлінні його збутовою діяльністю все більш відповідним чином відображається на його організаційно-управлінській структурі та складі його функцій.

Аналіз реалізації сільськогосподарської продукції тісно пов'язаний з аналізом виконання договірних зобов'язань щодо постачання продукції. Невиконання договірних зобов'язань призведе до зменшення чистого

прибутку, прибутку та штрафів. Крім того, в конкурентній ситуації компанія може втратити ринок збуту, що призведе до зниження виробництва.

Збутова політика вирішує питання залучення посередників, договірних відносин, визначення форми і виду збуту, економічних пропозицій з урахуванням характеристик товару, умов конкретного цільового ринку і збутової політики конкурентів.

У процесі управління збутовою діяльністю також визначається вплив на інші сторони господарства, особливо на споживачів, попит і конкурентів.

В економічній літературі виділяють дві основні підсистеми: функціональну та допоміжну, які виконують функції планування, організації, мотивації, контролю та регулювання відповідних елементів системи та впливають на ефективність і розвиток систем управління збутом:

- функціональна підсистема містить компоненти, що забезпечують ефективне поєднання організаційних форм і економічних методів роботи всіх функціональних підрозділів системи управління збутом підприємства. Взаємодія суб'єктів збутової діяльності (підприємств і посередницьких систем виробництва та розподілу) шляхом управління організаційними формами просування продукції до кінцевих споживачів;

- підсистема підтримки містить компоненти, які забезпечують зв'язок між системою управління збутовою діяльністю бізнесу та ринковою економічною ситуацією з метою формування реакції на зміни середовища (інформаційні продажі та аналіз).

Як правило, в більшості сільськогосподарських підприємств організація виробництва включає розвиток однієї-двох галузей рослинництва і однієї-двох галузей тваринництва в раціональному поєднанні з додатковими і допоміжними галузями. Вони формують ринкову продукцію та визначають виробничий напрямок бізнесу.

Реалізація продукції є важливою складовою діяльності підприємства і забезпечує кінцевий результат, який характеризується ефективністю збутової політики. Комплекс заходів із збуту продукції підприємства здійснюється

відповідно до обраної підприємством збутової політики та включає такі складові:

- дослідження та вибір структури каналу збуту;
- підтримка інфраструктури (транспортування, зберігання, обробка);
- фінансові та кредитні умови для покупців.

Таким чином, у досліджуваному періоді 2018-2022 рр. детальніше розглянемо умови діяльності підприємства та особливості, що забезпечують його діяльність у динамічному бізнес-середовищі.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Детальніше проаналізуємо умови та особливості функціонування підприємства агропродовольчої сфери, яке займається виробництвом і реалізацією продукції рослинництва й тваринництва та наданням послуг у сільському господарстві. Територія даного підприємства представляє рівнину. Ґрунти представлені сірими чорноземами. Ці землі пригідні для вирощування сільськогосподарських культур.

Зокрема, основними напрямками діяльності досліджуваного підприємства відповідно до статуту, є:

- сформування необхідних умов для навчання, технічної та виробничої практики студентів, слухачів підрозділів підвищення кваліфікації відповідно до навчального плану та сільськогосподарського виробництва з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу;
- виробництво, переробка та реалізації сільськогосподарської продукції;
- надання послуг щодо ведення сільського господарства та здійснення інших, пов'язаних з ним видів діяльності як учасникам господарства, так і іншим особам;
- створення та діяльність магазинів, оптова та роздрібна торгівля

продукцією власного виробництва та товарами виробничо-господарського призначення, ремонт автомобілів та сільськогосподарської техніки тощо;

- інші види діяльності, які не суперечать чинному законодавству України.

Одноосібним виконавчим органом є директор підприємства, який здійснює поточне керівництво господарством з усіх питань, крім тих, що належать до виключної компетенції загальних зборів засновників (власників). Директор призначається (обирається) загальними зборами засновників (власників) агроформування строком на п'ять років і за рішенням зборів можуть продовжити свої повноваження на новий строк. Директор відповідає перед загальними зборами засновників (власників) суб'єкта господарювання та організовує виконання їх рішень.

Контроль за діяльністю директора досліджуваного господарства здійснює ревізійна комісія, головою та членами якої є шість осіб, які призначаються на певний строк (як правило, 5 років) загальними зборами засновників (власників) агроформування. Ревізійна комісія складає висновки щодо річного звіту та балансу. Без висновку ревізійної комісії вище керівництво не має повноважень затверджувати баланс підприємства.

Прибуток підприємства формується за рахунок покриття матеріальних і прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці, а також доходів від господарської діяльності.

Чистий прибуток, отриманий після зазначених розрахунків, повністю знаходиться в розпорядженні підприємства. Напрямок використання вирішує засновник (власник). Не менше 10 % чистого прибутку агроформування розподіляється між засновниками (власниками) пропорційно їх частці у статутному капіталі, а решта може бути спрямована на розвиток.

Підприємство має дворівневу організаційну структуру без відділів як проміжних бізнес-одиниць, а зв'язок і взаємодія між бригадами та господарствами здійснюється безпосередньо через керівництво господарством (додаток Е).

Виробничими підрозділами є молочні та свиноферми, тракторні бригади та автотранспорт, ремонтні майстерні, тік.

Організаційна структура господарства визначає структуру його управління (два рівні, що відображають порядок підпорядкованості органів управління знизу вгору). Система управління підприємством є лінійно-функціональною. Лінійна підпорядкованість усіх питань управління підприємством поєднується з функціональним управлінням.

Склад земельних угідь характеризується її структурою, під якою розуміють відсоткові співвідношення та динаміку змін складу.

Розглянемо динаміку земельних ресурсів агропідприємства за досліджуваний період (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2018–2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Всього сільськогосподарських угідь, га	4110,0	4110,0	4152,0	4110,0	4201,0	102,2
з них: рілля	3914,0	3914,0	3956,0	3914,0	3978,0	101,6
питома вага, %	95,2	95,2	95,3	95,2	94,7	99,5
пасовища	196,0	196,0	196,0	196,0	196,0	100,0
питома вага, %	4,8	4,8	4,7	4,8	4,7	97,2
Всього посівів сільськогосподарських культур, га	3914,0	3914,0	3900,0	3906,0	4174,0	106,6
Рівень інтенсивності використання ріллі, %	100,0	100,0	98,6	99,8	99,4	x

Розрахунки даних табл. 2.2 показують, що площа сільськогосподарських угідь, яку використовує підприємство, збільшилась у 2022 р. у порівнянні з 2018 р. на 91,0 га (2,2 %), що обумовлено зростанням площі ріллі до 3978,0 га і пов'язано із збільшенням орендованих земельних угідь. При цьому, площа пасовищ лишилася незмінною – 196,0 га або 4,75 % сільськогосподарських угідь.

Відповідно рівень інтенсивності використання сільськогосподарських угідь у середньому за п'ять років складає 99,6 %. За досліджуваний період посівна площа товарних сільськогосподарських культур у підприємстві

збільшилася на 64,0 га (1,6 %) і становить 41743978,0 га або 94,7 % площі ріллі.

Застосування персоналу у агропідприємстві відповідає цілям господарства, не зачіпає інтереси особистості та забезпечує дотримання законодавства про працю (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., (+,-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	262	243	241	241	244	-18
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100	0,0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	46	47	46	45	47	+1
до загальної кількості працівників, %	17,6	19,3	19,1	18,7	19,3	+1,7
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	216	219	195	196	197	-19
до загальної кількості працівників, %	82,4	90,1	80,9	81,3	80,7	-1,7
у т. ч.: в рослинництві	133	132	110	112	113	-20
в тваринництві	83	87	85	84	84	+1
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	99,2	98,8	99,6	99,6	100,0	0,8

Результати розрахунків даних табл. 2.3 демонструє, що за досліджуваний період середньооблікова чисельність працівників господарства зменшилася на 18 осіб (6,9 %). При цьому, середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві зменшилася на 19 осіб (8,8 %) і становить 197 осіб, у тому числі в рослинництві – 113 осіб, в тваринництві – 84 осіб. Одночасно, за 2018-2022 рр. чисельність управлінських кадрів зросла на 1 особу, і питома вага керівників до загальної кількості за цей же період зросла з 17,6 % у 2018 р. до 19,3 % у 2022 р.

У середньому питома вага працівників, що проживають у сільській місцевості складає 99,4 % відповідно.

За інших рівних умов чим більший прибуток отримує суб'єкт господарювання, тим більший грошовий дохід отримується від продажу продукту, і навпаки. Для аналізу виробничо-фінансової діяльності досліджуваного підприємства розглянемо табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка результативності виробничо-комерційної діяльності
підприємства, 2018–2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Валовий прибуток сільського господарства, тис. грн	14028,0	17793,0	23776,0	45430,0	18699,0	133,3
у т. ч.: рослинництва	8972,9	13027,3	18676,5	37920,6	13719,0	152,9
тваринництва	5055,1	4765,7	5099,5	7509,4	4980,0	98,5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	104273,0	119230,0	126019,0	145464,0	122026,2	117,0
Чистий прибуток, тис. грн	2682,0	4985,0	9655,0	30904,0	482,0	18,0
Рівень рентабельності підприємства, %	2,6	4,2	9,4	30,9	0,4	x
Коефіцієнт фінансової автономії (концентрації власного капіталу)	0,927	0,910	0,926	0,900	0,282	x
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	8,388	6,420	7,871	9,387	1,219	x

Розрахунки даних, наведених у табл. 2.4 можна зазначити, що за досліджуваний період зростання чистого доходу від реалізації складає 17,0 %, у тому числі за рахунок зростання валового прибутку від реалізації продукції на 33,3 %.

Одночасно з цим, за досліджуваний період сума валового прибутку становила 14028,0 тис. грн у 2018 р., 45430,0 тис. грн – у 2021 р., 18699,0 тис. грн у 2022 р. відповідно (рис. 2.1).

Разом з тим, за 2018–2022 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства зріс на 17,0 % і становить 122026,0 тис. грн у 2022 р., чистий прибуток знизився до 482,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції,

адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів.

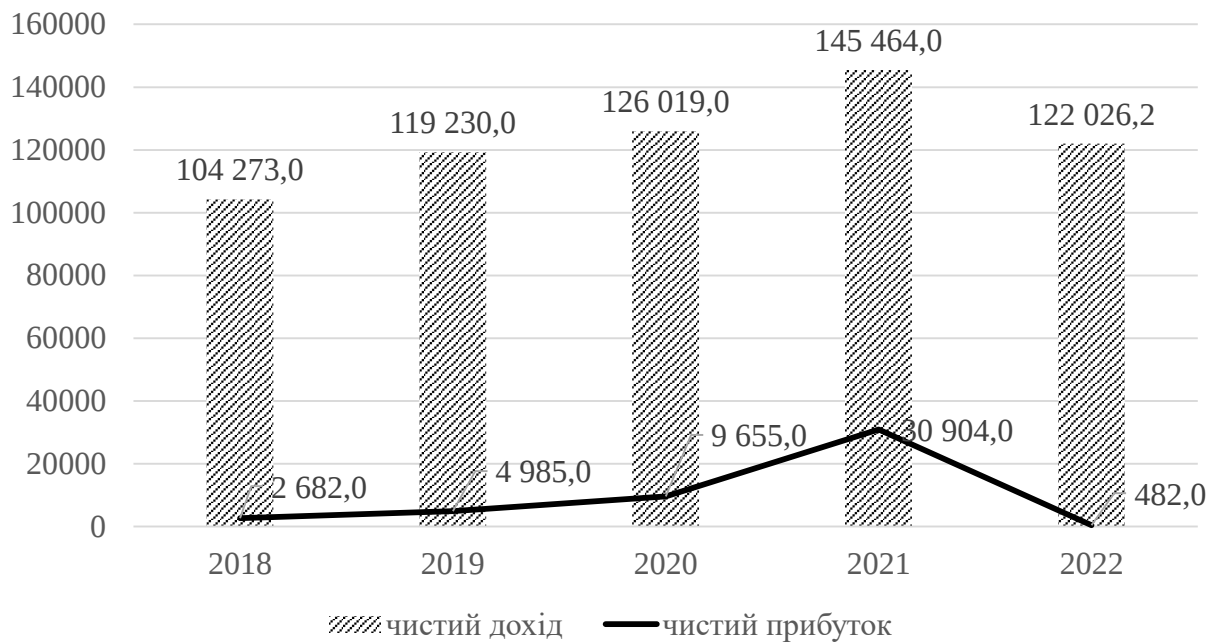


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку підприємства, 2018-2022 рр.

Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства знизився на 2,2 в.п. і дорівнює 0,4 % у 2022 р., що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства та зростання окупності витрат (рис. 2.2).

Підприємство є фінансово незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт автономії (0,282) та загальний коефіцієнт ліквідності (1,219), що незначно перевищує нормативне значення. Разом з тим, їх тенденція до зниження у 2018-2022 рр. має негативний характер.

Розглянемо виробничий напрямок досліджуваного підприємства (додаток Ж).

Отож, аналіз даних додатку Ж показує, що провідне місце у товарній продукції сільського господарства досліджуваного підприємства займає

продукція рослинництва 63,9 %, на продукцію тваринництва припадає 36,1 %. Серед рослинництва основними культурами є вирощування кукурудзи на зерно, соняшнику та озимої пшениці.

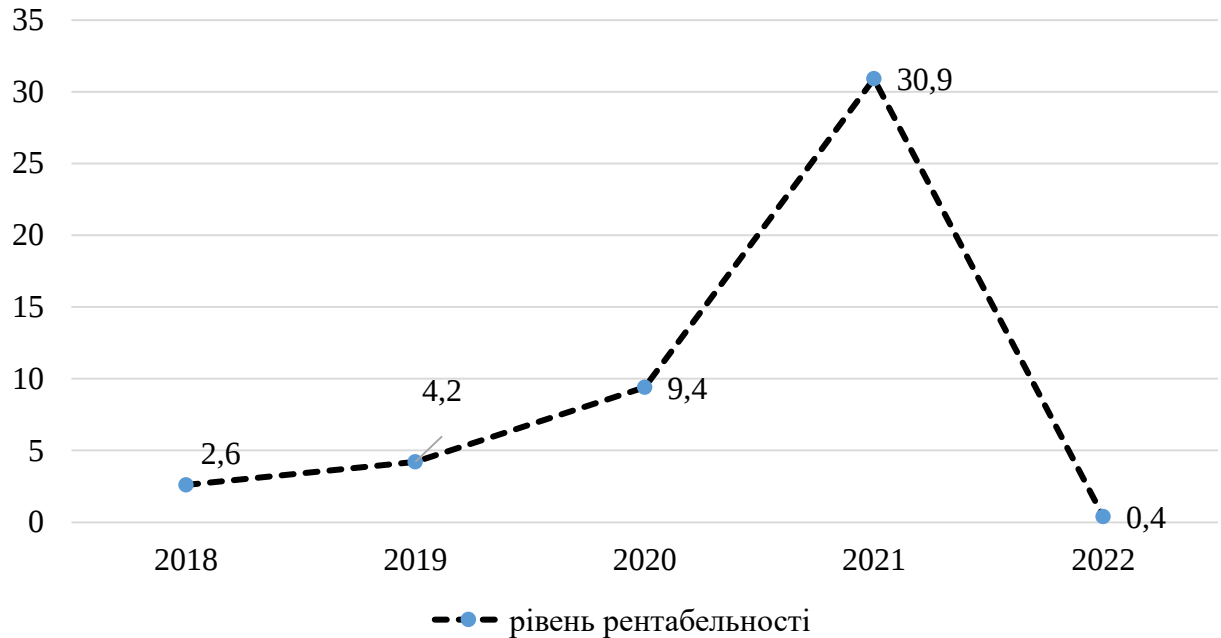


Рис. 2.2. Динаміка рівня рентабельності господарської діяльності підприємства, 2018-2022 рр.

В розвитку тваринництва провідне місце займає виробництво молока та вирощування свиней.

У структурі товарної продукції у середньому за 2018–2022 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (38,0 %), друге – молока (21,7 %), третє – насіння соняшнику (12,9 %), четверте –приріст великої рогатої худоби (6,9 %). Таким чином, господарство має зерново-молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,310, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

Безумовно, досліджуване господарство вкладає кошти у виробництво і реалізацію найперспективніших з його погляду видів продукції, якщо воно припиняє фінансування, то це означає, що господарство не виявило перспектив щодо отримання у перспективі належної норми прибутку, що може

стати свідченням зниження рівня конкурентоспроможності аграрної продукції.

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 агропідприємством спочатку розглянемо в динаміці її обсяги за допомогою даних додатку 3.

Проаналізувавши дані додатку 3, з'ясовано, що виробництво більшості видів аграрної продукції знизилося. Так, це найбільше стосується озимої пшениці – на 14176,0 ц або 45,2 %, сої – на 2417,0 ц або 14,3 %, кукурудзи на зерно – 9661,0 ц або 11,6 % відповідно. Зокрема, виробництво соняшнику зросло – у 1,4 рази або 18386,0 ц. Така ситуація щодо виробництва аграрної продукції вказує на поглиблення спеціалізації агровиробництва господарства.

Темпи зростання продажів продукції безпосередньо впливають на витрати, прибуток і рентабельність підприємства, тому аналіз цих показників є дуже важливим.

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

Значну частину продукції господарство направляє на переробні підприємства або реалізовує через посередницькі комерційні структури.

Розглянемо обсяги збуту сільськогосподарської продукції досліджуваного підприємства за допомогою даних наступного додатку ІІ.

З'ясовано, що обсяги реалізації сої, соняшнику, ячменю, гороху, озимої пшениці зросли – 20608,0 ц або у 4,5 рази ; 30014,0 ц або у 2,0 рази; 8818,0 ц або у 2,3 рази; 4608,0 ц або у 1,3 рази; на 7874,0 ц або 32,8 % відповідно. Виключенням є зменшення обсягу реалізації кукурудзи на зерно на 36694,0 ц або 38,2 % у 2022 р. проти 2018 р., що пояснюється низькою ціною на даний

вид продукції для підприємства.

Було проаналізовано, що підприємств використовує канал рівня 0, тобто систему розподілу прямих продажів під назвою «виробник-споживач», і канал рівня 1, тобто «виробник-оптовик-споживач».

Тому, характеризуючи структуру збуту сільськогосподарської продукції за каналами збуту, варто зазначити, що частка переробних підприємств у структурі збуту має тенденцію до зростання, що можна пояснити особливостями сільськогосподарської продукції.

Однією зі складових отримання прибутку від виробництва продукції є налагодження на підприємстві ефективної збутової політики.

Розмір агроформування впливає на зміни каналів збуту сільськогосподарської продукції (чим більша компанія, тим більше каналів збуту вона використовує).

У процесі розширення каналів просування продукції сільгоспвиробники створюють власні переробні бази та вдосконалюють власні складські бази для реалізації за вищими цінами після сезону масового надходження. Водночас, через дефіцит сировини та труднощі збуту готової продукції переробні підприємства в основному користуються послугами приватних посередників.

Найвигідніший варіант для агроформування при збуті готової продукції – забрати продукцію прямо зі складу. Це зменшує витрати на організацію доставки цього замовлення та витрати на фінансування послуг доставки та доставки.

Характеризуючи структуру реалізованої сільськогосподарської продукції через канали реалізації, слід зазначити, що її питома вага в структурі реалізації інших каналів має тенденцію до збільшення внаслідок особливостей існуючої системи оподаткування, зниження витрат на реалізацію та існування, зберігання вирощеної продукції.

Проаналізувавши рівень забезпеченості агрогосподарства основними факторами виробництва й, дослідивши його фінансовий стан за 2018-2022 рр. можемо розглядати шляхи удосконалення господарської діяльності,

розраховувати економічну ефективність від запроваджених заходів.

У наступному пункті роботи розглянемо результативність системи управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних та динамічних умовах.

2.3. Результативність функціонування системи управління збутовою діяльністю підприємства

Від того, наскільки ефективно налагоджена внутрішня комунікація, залежить підвищення ефективності досліджуваного агроформування. Начальник відділу збуту підприємства визначає стратегію і тактику збуту продукції, забезпечує участь відділу в підготовці перспективних і річних планових проектів виробництва і реалізації продукції, розробляє рекомендації щодо поліпшення асортименту, якості продукції, в лінії із заданим обсягом реалізації Здійснює контроль за доставкою продукції споживачам, вивчає попит на продукцію підприємства, визначає потребу в автотранспорті, тарі, персоналі для доставки готової продукції.

В результаті менеджери зі збуту підприємства організовують і контролюють своєчасну поставку готової продукції згідно з укладеними договорами, контролюють виконання замовлень споживачів, обсяг реалізації продукції, номенклатуру, комплектність відповідно до договірних зобов'язань у встановлених умовах, здійснюють контроль якості, інвентаризацію готової продукції на складі, видачу супровідних документів для доставки продукції споживачам.

Для виконання своїх функцій та реалізації своїх прав відділ постачання та збуту взаємодіє з різними підрозділами підприємства з різноманітних питань, які детально описані в табл. 2.5.

Тому для виконання своїх функцій і реалізації збутової діяльності відділ збуту взаємодіє з кількома відділами.

Таблиця 2.5

**Взаємодія відділу збуту з іншими структурними підрозділами
підприємства, 2018-2022 рр.**

Відділи, підрозділи підприємства	Питання взаємодії
Виробничі підрозділи	Звіт про виконання виробничих операцій з обсягу виробництва, якості, документація передачі продукції на склад, план поставки продукції, довідки про причини порушення плану передачі готової продукції на склад
Юридичний відділ	Накази, заборони, візові та юридичні інструкції щодо експертизи, домовленості про договірні умови продажу продукції, подання претензій та позовів щодо порушення або невиконання договірних зобов'язань, інформація про порушення договірних зобов'язань іншою стороною, оплата та оплата поставлених обсягів і видів продукції
Планово-економічний відділ	Результати аналізу діяльності відділу збуту за попередній період, надання рахунків-фактур, виставлених контрагенту за поставлену продукцію, інформації про неоплачені рахунки контрагента, повідомлення про застосування фінансових санкцій до покупця за порушення платіжних зобов'язань за придбану продукцію

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,
2018-2022 рр., тис. грн**

Показники	Сума, тис грн					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Витрати на персонал (зарплата, навчання)	88,49	90,97	110,33	210,99	214,89	у 2,4 рази
Послуги зв'язку	4,98	6,52	4,98	8,11	8,47	170,1
Інтернет	3,49	3,31	4,44	7,81	8,50	у 2,4 рази
Канцелярське приладдя	4,98	7,24	6,67	16,78	18,69	у 3,8 рази
Представницькі витрати	7,46	8,68	9,39	15,61	16,88	у 2,3 рази
Всього	109,4	116,72	135,81	259,3	267,43	у 2,4 рази

Проаналізувавши дані наведеної табл. 2.6, необхідно зауважити, що з кожним роком витрати на утримання відділу збуту зростають, так, протягом 2018-2022 рр. витрати зросли на 158,03 тис. грн (у 2,4 рази). Разом з тим, найбільше коштів витрачається на персонал, чисельність відділу складає

З особи, станом на 2022 р. витрати на заробітну плату і навчання становить 214,89 тис. грн, представницькі витрати зросли у 2,3 рази – з 7,46 тис. грн у 2018 р. до 16,88 тис. грн у 2022 р. відповідно. Зросли витрати на користування мережею Інтернет – у 2,4 рази, що можна пояснити зростанням вартості послуги.

Визначаючи свою частку витрат на збут, необхідно порівняти її з витратами на операційну діяльність із реалізації продукції та обсягом реалізованої продукції. Відношення витрат на збут до собівартості операційної діяльності підприємства дозволяє оцінити вплив витрат на збут на загальну собівартість реалізованої продукції підприємства.

Порівнюючи ці витрати з кількістю проданої продукції, ви можете проаналізувати вплив витрат на продаж на кінцевий результат діяльності агроформування з продажу.

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,
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., (+, -)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	104273,0	119230,0	126019,0	145464,0	122026,0	+17753,2
Операційні витрати, тис. грн	123746,0	135645,0	157736,0	195630,0	202544,0	+78798,0
Адміністративні витрати, тис. грн	9042,0	9300,0	9710,0	10309,0	11145,0	+2103,0
Витрати на збут, тис. грн	735,0	819,0	1106,0	919,0	1784,0	+1049,0
Частка збутових витрат по відношенню до витрат операційної діяльності, %	0,6	0,6	0,7	0,5	0,9	+0,3
Частка збутових витрат по відношенню до обсягу реалізованої продукції, %	0,7	0,7	0,9	0,6	1,5	+0,8

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

Так, у 2018 р. витрати на збут склали 735,0 тис. грн, 819,0 тис. грн у 2019 р., 1106,0 тис. грн у 2020 р., 919,0 тис. грн у 2021 р., 1784,0 тис. грн у 2022 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 0,6 % та 0,7 % у 2018 р. до 0,9 % та 1,5 % у 2022 р. відповідно. У цілому, витрати на операційну діяльність зросли на 78798,0 тис. грн за 2018-2022 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,
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р, %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Обсяг збуту продукції підприємства на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	2537,1	2901,0	3035,1	3539,3	2904,7	114,5
Обсяг збуту продукції з розрахунку на 1 працівника підприємства, тис. грн	398,0	490,7	522,9	603,6	500,1	125,7
Обсяг збуту продукції з розрахунку на 1 працівника відділу збуту, тис. грн	34757,7	39743,3	42006,3	48488,0	40675,4	117,0
Коефіцієнт забезпеченості складськими приміщеннями	0,4	0,3	0,6	0,6	0,6	150
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. Разом з тим, коефіцієнт забезпеченості складськими приміщеннями показує, яку частку власної товарної продукції агропідприємство може зберігати з дотриманням належних умов впродовж тривалого терміну. Необхідно зазначити, що протягом 2018-2022 р. значення показника зросло на 50,0 %, проте його абсолютне значення не відповідає виробничим потужностям досліджуваного підприємства. Тобто підприємство може зберігати на власних складах лише 40-50 % урожаю, а решту змушене реалізовувати переробним і торгівельним підприємствам у стислі терміни.

Водночас, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує на інтенсивність обертання заборгованості дебіторів перед підприємством. Зрозуміло, що високе значення показника свідчить про ефективну політику управління відносинами з постачальниками. Таким чином, низька заборгованість може свідчити про те, що агрогосподарство пропонує комерційні позики лише довіреним клієнтам, налагодило ефективні відносини із державними установами й оптимізувало інші сфери з дебіторською заборгованістю. Позитивним є підвищення значення даного показника. Розрахувавши даний показник за 2018-2022 рр. з'ясовано, що існує позитивна тенденція – його зростання складає у 7,8 рази.

Викладене дає підстави для висновку, що збутова політика підприємства є недостатньо ефективною, оскільки всі розраховані показники не наближаються до оптимальних значень.

Необхідною умовою подальшого зростання результатів досліджуваного господарства є виділення збутової діяльності в окрему пріоритетну функцію управління та реорганізація її підрозділів для виконання роботи всіх видів діяльності та координації всіх операцій. Інші послуги компанії відповідно до характеристик 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).

У сучасних умовах діяльність підприємств АПК пов'язана з необхідністю завоювання та зміцнення власних позицій. Тому розробка системи управління збутовою діяльністю підприємства здійснюється з метою подальшого визначення напрямків удосконалення при формуванні загальної стратегії розвитку підприємства в динамічній бізнес-ситуації.

Висновки до розділу 2

1. Виявлено, що у структурі товарної продукції у середньому за 2018–2022 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (38,0 %), друге – молока (21,7 %), третє – насіння соняшнику (12,9 %), четверте – приріст великої рогатої худоби (6,9 %). Таким чином, господарство має зерново-молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,310, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

2. За 2018–2022 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства зріс на 17,0 % і становить 122026,0 тис. грн у 2022 р., чистий прибуток знизився до 482,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів.

3. Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства знизився на 2,2 в.п. і дорівнює 0,4 % у 2022 р., що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства та зростання окупності витрат.

4. Доведено, що підприємство є фінансово незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт автономії (0,282) та загальний коефіцієнт

ліквідності (1,219), що незначно перевищує нормативне значення. Разом з тим, їх тенденція до зниження у 2018-2022 рр. має негативний характер.

5. Виявлено, що з кожним роком витрати на утримання відділу збуту зростають, так, протягом 2018-2022 рр. витрати зросли на 158,03 тис. грн (у 2,4 рази). Разом з тим, найбільше коштів витрачається на персонал, чисельність відділу складає 3 особи, станом на 2022 р. витрати на заробітну плату і навчання становить 214,89 тис. грн, представницькі витрати зросли у 2,3 рази – з 7,46 тис. грн у 2018 р. до 16,88 тис. грн у 2022 р. відповідно. Зросли витрати на користування мережею Інтернет – у 2,4 рази, що можна пояснити зростанням вартості послуги.

6. Необхідно зазначити, що протягом 2018-2022 р. частка нереалізованої основної продукції в загальному обсязі товарної маси зросла на 50,0 %, проте її абсолютне значення не відповідає виробничим потужностям агропідприємства. Тобто підприємство може зберігати на власних складах лише 40-50 % урожаю, а решту змушене реалізовувати переробним і торгівельним підприємствам в стислі терміни.

7. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує на інтенсивність обертання заборгованості дебіторів перед підприємством. Зрозуміло, що високе значення показника свідчить про ефективну політику управління відносинами з постачальниками. Таким чином, низька заборгованість може свідчити про те, що агрогосподарство пропонує комерційні позики лише довіреним клієнтам, налагодило ефективні відносини із державними установами й оптимізувало інші сфери з дебіторською заборгованістю. Позитивним є підвищення значення даного показника. Розрахувавши даний показник за 2018-2022 рр. з'ясовано, що існує позитивна тенденція – його зростання складає у 7,8 рази.

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 є однією з успішних стратегій у будь-якій сфері діяльності, а правильний підбір систем обробки та аналізу даних дозволить досягти необхідних результатів, особливо в системі управління збутовою діяльністю підприємств агропродовольчої сфери. Підвищення ефективності управління, точна та продуктивна обробка та аналіз клієнтської бази, фінансове стратегічне планування – все це можливо завдяки впровадженню єдиної автоматизованої системи управління бізнес-процесами – CRM.

CRM – Customer Relationship Management автоматизує стратегії взаємодії з клієнтами, включаючи зберігання інформації про споживачів та записів про стосунки з клієнтами, створення та вдосконалення бізнес-процесів для збільшення продажів, оптимізації маркетингу, покращення обслуговування клієнтів та подальшого аналізу результатів. Іншими словами, CRM – це сучасна бізнес-стратегія, спрямована на підвищення лояльності споживачів, тим самим підвищуючи ріст і прибутковість бізнесу організації за рахунок розуміння індивідуальних потреб протягом усього циклу взаємодії з клієнтом. CRM-система дозволяє організувати єдину базу для всієї цієї інформації та надавати менеджерам актуальну інформацію про споживчі переваги та фінансові можливості. Завдяки цьому менеджери можуть швидко підібрати найбільш підходящу пропозицію для кожного споживача.

Для правильного та ефективного функціонування CRM-система повинна базуватися на кількох принципах.

1. Ідентифікаційна картка. Знання споживачів у підприємстві може допомогти зрозуміти моделі купівлі кожного окремого споживача.
2. Взаємодія. Він забезпечує автоматизовану підтримку клієнтів – готові блоки продуктів, даних і послуг, які можуть представляти цінність для конкретних споживачів.
3. Диференціація. До кожного споживача необхідно знайти індивідуальний підхід, щоб задовольнити його систему цінностей і потреби.
4. Відстеження. Щоб краще зрозуміти споживачів, потрібно записувати кожну транзакцію для кожного клієнта.
5. Персоналізація. Створення продуктових модулів, інформаційних блоків і сервісних компонентів для створення оптимального асортименту товарів і послуг з урахуванням потреб окремих споживачів [15, с. 8].

На даний час агроформування здійснює свою діяльність за допомогою продукту «1С: Підприємство 8. Управління підприємством». Ця система дозволяє відділу збуту здійснювати:

- наскрізну автоматизацію процесу реалізації продукції оптом і в роздріб;
- вирішувати завдання планування та управління продажами, управління замовленнями клієнтів;
- можливість оптимального розміщення замовлень споживачів згідно стратегії виконання замовлення та плану роботи (від складу до замовлення) та

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, прибутковість, річний обсяг, розмір підприємства (для юридичних осіб).), тип послуги) тощо.

Системи CRM можуть автоматизувати важливі частини економічного документообігу, такі як реєстрації, затвердження контрактів та інші документи. CRM системи дуже функціональні. CRM системи мають наступні особливості:

- 1) можливості продажів: управління контактами – всі типи контактів, їх записи;
- 2) співпраця зі споживачами, включаючи всі види діяльності, пов'язані з покупцями;
- 3) введення замовлення клієнтів;
- 4) формування комерційних пропозицій;
- 5) функції управління продажами: аналіз продажів, прогнозування, дослідження циклу продажів, аналіз показників, управління виробничим процесом через канали взаємодії з покупцями;
- 6) створення бази даних потенційних споживачів, автодозвон, реєстрація дзвінків, прийом замовлень;
- 7) тайм-менеджмент: планування графіків для окремих клієнтів і можливість об'єднання їх у групи (за допомогою Microsoft Outlook), email;
- 8) функції клієнтського супроводу та сервісу: журнал реєстрації заявок, передача заявок, доставка заявок від покупців у межах сільськогосподарських підприємств, звітність, застосування проблемних систем, інформація про замовлення;
- 9) маркетингові функції: управління маркетинговими кампаніями, управління потенційними можливостями, інтегрована онлайн маркетингова енциклопедія (повна інформація про продукти та послуги компанії), сегментація клієнтської бази, створення та керування списками потенційних споживачів;
- 10) функції для вищого керівництва: представлення зручної звітності.

Впровадження системи CRM у досліджуваному агроформуванні покращить результати господарської діяльності.

Загалом можна сказати, що впровадження CRM-системи на основі вищевказаних функцій збільшує основні переваги для господарства, які можна розділити на такі категорії:

- 1) економія коштів;
- 2) збільшення обсягу продажів;
- 3) стратегічний вплив. Досвід впровадження CRM систем свідчить про наступні показники:

збільшення обсягу послуг, що надаються. У середньому за перші три роки використання метрики становлять 10,0 % річного зростання доходу на менеджера. Це пов'язано з більш ефективними системами продажів і ефективнішими системами контролю, які дозволяють менеджерам більш ефективно використовувати свій робочий час;

продуктивність кожного менеджера споживача в середньому подвоюється;

збільшення маржі. У середньому рівень використання протягом перших трьох років розгортання системи становить від 1 до 3 % на роботу. Збільшення маржі пов'язане з кращим розумінням потреб споживачів, підвищенням задоволеності та, як наслідок, зменшенням потреби в додаткових знижках;

підвищення рівня задоволеності споживачів. У середньому рівень використання протягом перших трьох років після впровадження системи становить 3 % на рік. Задоволеність підвищується, оскільки споживачі оцінюють компанії як орієнтовані на вирішення конкретних проблем і приділяють більше уваги їхнім потребам;

зниження витрат на управління та маркетинг. У середньому показник використання знижується на 10 % на рік протягом перших трьох років після впровадження системи.

По-перше, автоматизація рутинних процесів зменшує витрати. По-друге, система дозволяє більш точно визначити цільові сегменти споживачів, зрозуміти їхні потреби та персоналізувати послуги для цих сегментів.

Час отримання актуальної та достовірної інформації про поточний стан агроформування з точки зору прийняття управлінських рішень скорочується в кілька разів. Менеджери можуть використовувати прогнози дані, щоб приймати правильні рішення в потрібний час.

Час, витрачений на оперативні завдання, скорочується до 80 %. Різноманітність функцій CRM-системи та ергономічність ретельно розробленого інтерфейсу роблять її зручною для звичайного співробітника для створення документів, планування робочого часу тощо. Оскільки збір і аналіз даних стають нерозривно пов'язаними з щоденними бізнес-процесами багатьох аграрних відділів, управлінська звітність стає надійнішою, а її формат виходить на якісно новий рівень. Для інтерпретації та інтеграції інформації не потрібні додаткові ресурси. Високої продуктивності можна досягти, використовуючи ефективні архітектури та потужні інструменти для створення інтерфейсів, які можуть обробляти великі обсяги даних у системах CRM.

Приймаючи рішення про доцільність інвестицій, важливо оцінити ефективність впровадження вашої CRM-системи. Дослідження, проведені в області автоматизації бізнесу різними консалтинговими компаніями, показують, що економічна ефективність від впровадження CRM-системи може досягати 90 % і навіть 300 % (в цьому випадку часто говорять про збільшення продажів).

Ці цифри здаються привабливими для аналізу доцільності автоматизації систем взаємодії з клієнтами. Економічна ефективність впровадження CRM-системи може бути результатом як прямого економічного (матеріального), так і непрямого економічного (нематеріального) ефекту.

Серед непрямих економічних ефектів виділяють:

- 1) забезпечення прозорості управління;
- 2) удосконалення внутрішньої організації праці;
- 3) зменшення кількості звітів та документообігу;
- 4) підвищення культури управління в підприємстві;
- 5) єдина споживча база з розвиненою структурою;

- 6) збільшення частки ринку завдяки скороченню часу обслуговування;
- 7) збереження клієнтської бази та історії переговорів;
- 8) підвищення рівня задоволеності клієнтів;
- 9) збільшення кількості лояльних клієнтів, швидкість і якість обслуговування;
- 10) можливість адаптації системи до вимог аграрного господарства, підвищення професіоналізму працівників тощо.

У результаті економічні наслідки включають:

- 1) рівень запасів підприємства зменшено на 20-25 %.
- 2) продуктивність праці керівників підвищується на 20-30 %.
- 3) ефективність продажів підвищується з 50 % до 300 %.
- 4) економія витрат за рахунок зниження загальногосподарських витрат на 5-10 %;
- 5) комплексний контроль зменшує дебіторську заборгованість на 45-50 %.

Метою впровадження CRM-системи в бізнес-процеси агроформування є покращення організації внутрішньої діяльності шляхом оптимізації процесів управління збутовою діяльністю, покращення планування продажів та управління контактами та інформацією про споживачів.

Основою стратегії агробізнесу є подальше розширення охоплення ринку шляхом більш ефективного продажу продукції, розширення клієнтської бази та збільшення обсягів продажів.

Співвідношення цілей впровадження CRM зі стратегією господарства свідчить про зручність цього механізму. У цьому контексті слід зазначити, що ефективність впровадження CRM-системи також може бути джерелом повернення інвестицій проєкту. 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 витрат на обладнання, витрат на програмне забезпечення, витрат на проектування, витрат на впровадження, операційних витрат і витрат на технічне обслуговування. Витрати на впровадження системи складаються з витрат на навчання користувачів і витрат на експлуатацію системи.

За нашими розрахунками, можна припустити, що ці витрати можуть становити 20-50 % від вартості самої системи. Експлуатаційні витрати складаються з витрат на оплату праці, витрат на обслуговування системи та витрат на експлуатацію системи.

Оціночні витрати на технічне обслуговування системи залежать від низки факторів, включаючи термін служби системи, архітектуру системи та умови доставки. Деякі дані показують, що витрати на технічне обслуговування можуть досягати 80 % вартості системи. Порахувати вартість впровадження CRM-системи в бізнес-процеси досліджуваного підприємства нескладно.

Ці витрати складаються з початкової покупки та конфігурації апаратного та програмного забезпечення, розробки та впровадження CRM, придбання ліцензій на програмний продукт, оновлення та модернізації системи, загального керування системою, навчання співробітників та технічної підтримки користувачів.

В основу розрахунку покладено орієнтовні витрати на програмні продукти та обслуговування. Зокрема, орієнтовний бюджет впровадження CRM-системи в агроформуванні у 2024 році становить 216,00 тис. грн (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Прогнозований бюджет на впровадження CRM-системи для підприємства, 2024 р.

Показники	Вартість, тис. грн
CRM-консалтинг	113,00
Формування технічного завдання	6,00
Налаштування системи	144,00
Ліцензування	45,00
Технічна підтримка	20,00
Всього	216,00

Водночас, впровадження CRM-системи також має такі ризики:

- невідповідність між функціональними характеристиками системи та функціональними «слабкими сторонами» ключових бізнес-процесів або систем. У результаті споживачі повинні платити додатково за функції, якими вони не будуть користуватися найближчим часом, або платити додатково за вдосконалення системи;

- недооцінка або коригування масштабу проекту, неадекватна оцінка обсягу вдосконалення та його наслідків – неможливо реалізувати всі завдання впровадження, що збільшує витрати на впровадження або знижує ефективність впровадження;

- переоцінити кадровий потенціал – відсутність професійної підготовки співробітників або неможливість найняти необхідних спеціалістів. В результаті зростають витрати і терміни впровадження CRM-системи;

- незадовільний менеджмент проекту впровадження збільшує термін реалізації;

- стійкість кадровим змінам, пов'язаним із впровадженням і, як наслідок, підвищення ефективності впровадження;

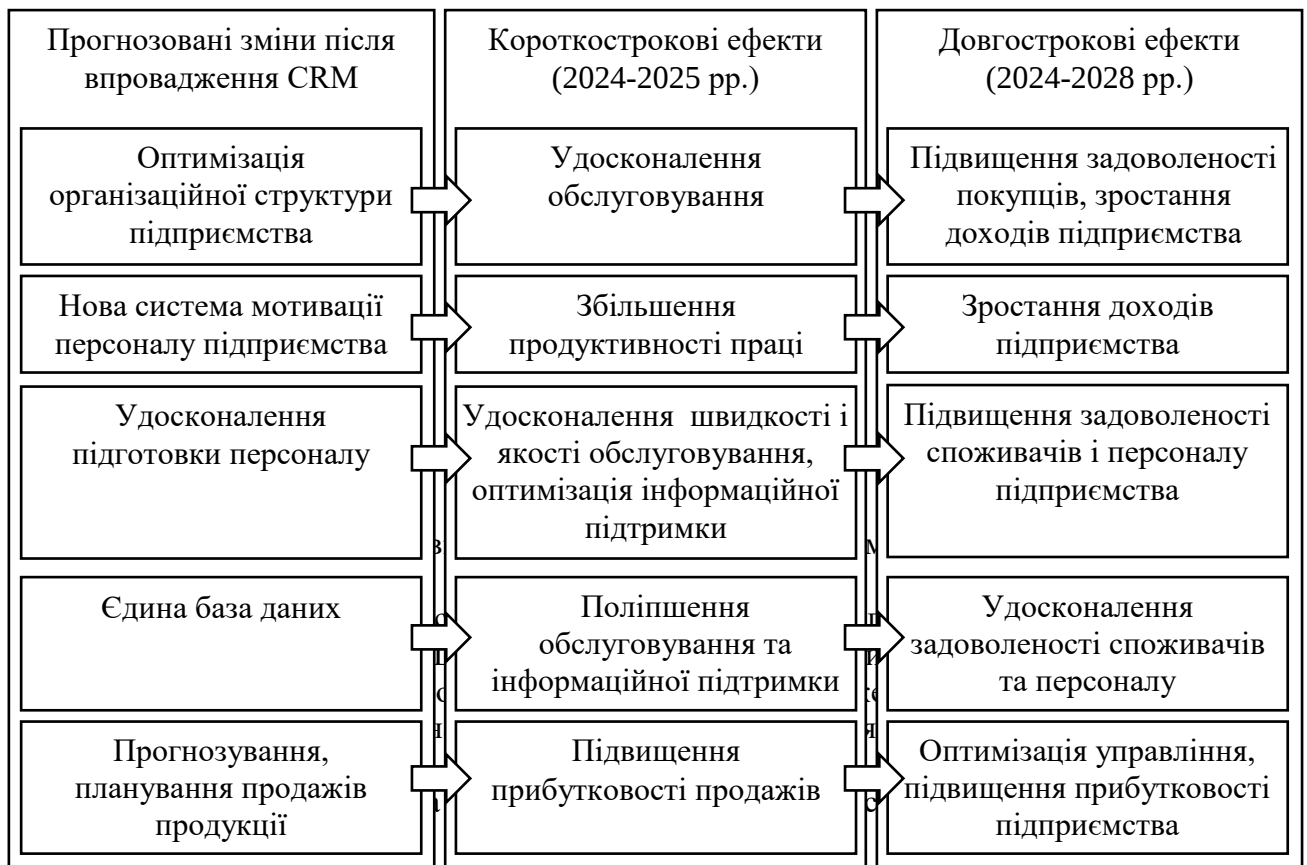
- відмінності в рівні комп'ютерної грамотності фахівців знижують ефективність впровадження, що призводить до більш тривалого періоду навчання та більш тривалого етапу адаптації до нових технологій.

Використання CRM системи в підприємстві дозволяє знизити наступні види ризиків:

- 1) втрата вигідних (прибуткових) споживачів;
- 2) погіршення відносин з партнерами або клієнтами;
- 3) знижена мотивація співробітників, діяльність працівників, що суперечить цілям агроформування;
- 4) невиконання плану збуту продукції;
- 5) зниження продуктивності та зниження ефективності бізнес-процесів.

Однак, оцінюючи ефективність CRM-системи, необхідно також враховувати можливість появи нових ризиків. Часто буває, що люди не знають про систему, і продуктивність праці падає на перших днях роботи.

Оцінка ефективності впровадження CRM здійснюється за такими показниками зміни ефективності персоналу; усунення втрат; активна участь споживачів; вартість обслуговування; зменшити втрати при звільненні працівників; корпоративний імідж. Щоб виправдати ризик, у рис. 3.1 наведені прямі економічні вигоди, очікувані від впровадження CRM.



3) покращення контролю за співробітниками та чіткий внесок кожного працівника, що підвищує мотивацію, а отже, продуктивність.

4) прогнозування та планування збуту стають автоматизованими та точними, що підвищує прибутковість продажів.

Крім того, можна очікувати, що впровадження системи CRM у бізнес-процеси агроформування матиме позитивні наслідки, такі як підвищення лояльності споживачів, збільшення вартості запасів і забезпечення конкурентної переваги на ринку за умов динамічного бізнес-середовища.

3.2. Розробка тактичних заходів щодо удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства

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

У результаті проведених досліджень щодо діяльності досліджуваного аграрного підприємства було встановлено, що основні причини неефективної роботи відділу збуту пов'язані з проблемами невизначеності їх функцій, відсутністю інформації, маркетингової інформаційної системи, низьким рівнем підготовки фахівців, нерозумінням керівниками цілей і завдань.

Розглянемо витрати, необхідні для реорганізації відділу збуту, що наведені в табл. 3.2.

Отже, аналізуючи дані табл. 3.2, для реорганізації та функціонування відділу збуту в підприємстві, необхідно виділити 529,3 тис. грн. При умові, що даний відділ вже має транспортний засіб, деякі засоби зв'язку й приміщення для здійснення визначених функцій. Для функціонування реорганізованого відділу збуту прогнозується залучити 3 осіб.

Таблиця 3.2

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

Показники	Сума, тис. грн
Витрати на функціонування (доукомплектування) робочого кабінету у т.ч. засоби зв'язку, обчислювальна, офісна техніка	52,2
послуги зв'язку, Internet	12,3
Витрати на працівників відділу у т. ч. підбір персоналу, підвищення кваліфікації	74,0
заробітна плата, страхування, відрядження	329,4
представницькі витрати	61,4
Всього	529,3

Проведене дослідження стану збутової діяльності досліджуваного підприємства показало ряд проблем, які впливають на ефективність функціонування підприємства, згрупуємо їх на рис. 3.2.

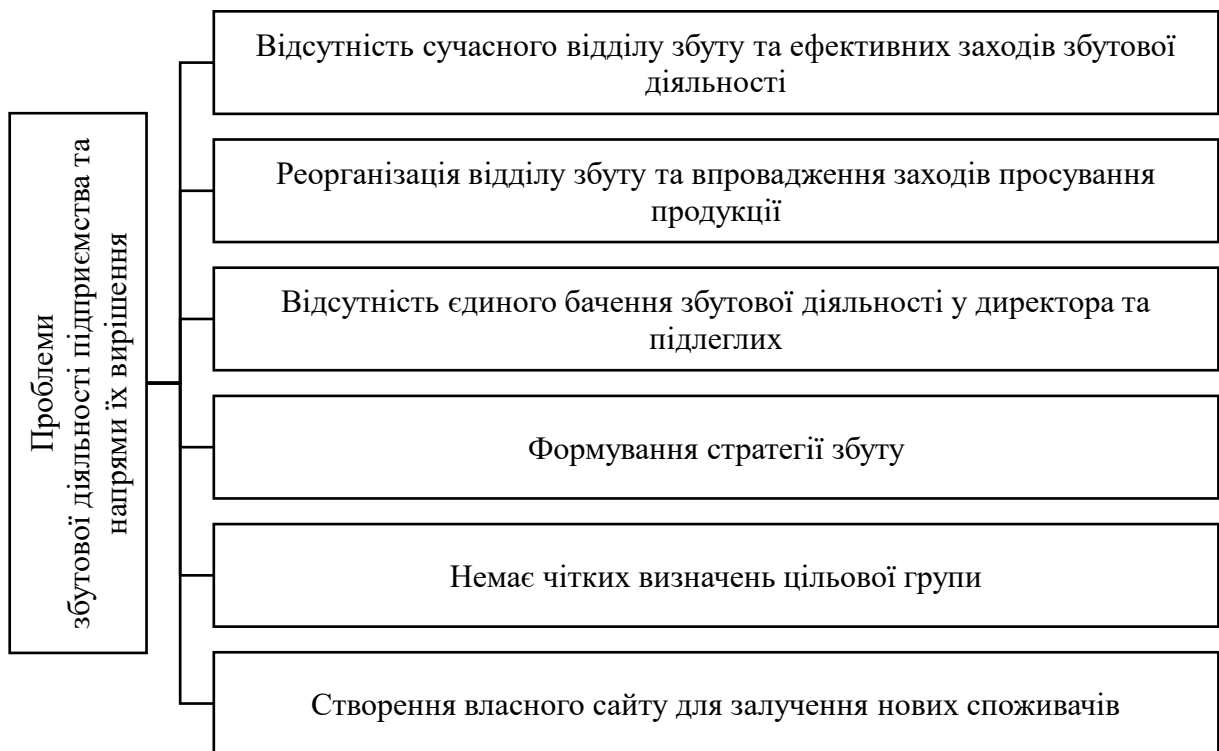


Рис. 3.2. Існуючі проблеми збутової діяльності підприємства та напрями їх вирішення у 2024-2028 рр.

Для реалізації збутової стратегії, на нашу думку, потрібно, в першу чергу, реорганізувати відділ збуту, який забезпечить його ефективність. Його структура матиме наступний вигляд (рис. 3.3).

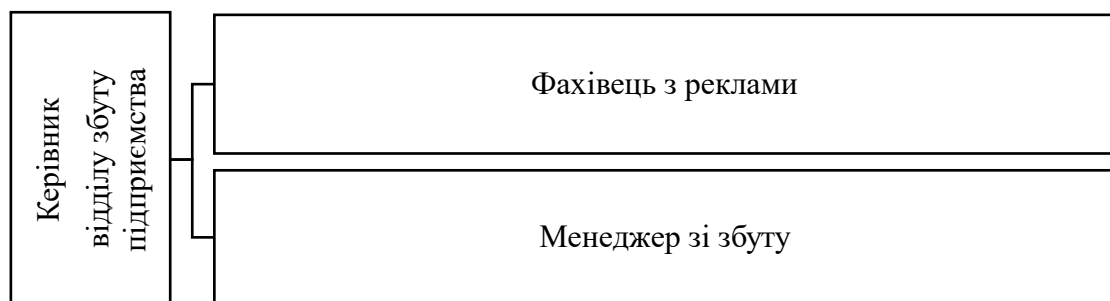


Рис. 3.3. Рекомендована структура відділу збуту підприємства, 2024-2028 рр.

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

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

- виконання плану реалізації.

Менеджер зі збуту повинен:

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

Фахівець з реклами відповідає за:

- планування та реалізація рекламних заходів (поліграфія, POS-матеріали, зовнішня та внутрішня реклама, ЗМІ, акції);
- участь в організації заходів;
- оцінка ефективності маркетингових заходів;
- ведення сайту організації, наповнення їх контентом;
- просування підприємства в інтернеті.

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



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

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

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

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

Відобразимо в табл. 3.3 показники ефективності інвестицій в підвищення ефективності збутової стратегії.

Таблиця 3.3

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

Показники	Роки		2024 р. до 2022 р. (+, -)
	2022	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	122026,0	128128,0	+6101,31
Собівартість реалізованої продукції	128907,0	135352,0	+6445,35
Чистий прибуток	482	506,1	+24,1
Рентабельність виробництва, %	0,4	0,5	+0,1

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

Дані табл. 3.3 дозволяють зробити висновок, що в результаті реалізації заходів щодо удосконалення збутової діяльності досліджуваного підприємства, відбудеться приріст чистого прибутку на суму 24,1 тис. грн. При цьому, приріст рентабельності виробництва складе +0,1 %, інвестиції окупаються вже протягом року.

Тому запропоновані заходи розробки підвищення ефективності збутової діяльності можна вважати доцільним для реалізації.

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

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

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

Таким чином, для вирішення проблеми недостатнього рівня ефективності збутової діяльності підприємства сформовано збутову стратегію, для реалізації якої запропоновано реорганізація відділу збуту із 3 осіб в штаті працівників, розробка сайту, реалізація заходів просування продукції за допомогою засобів інтернет-інструментів.

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.



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

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 т = 128 т).

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

Разом з тим, 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 трьома споживачам (дрібнооптовим покупцям) зображено на рис. 3.6.

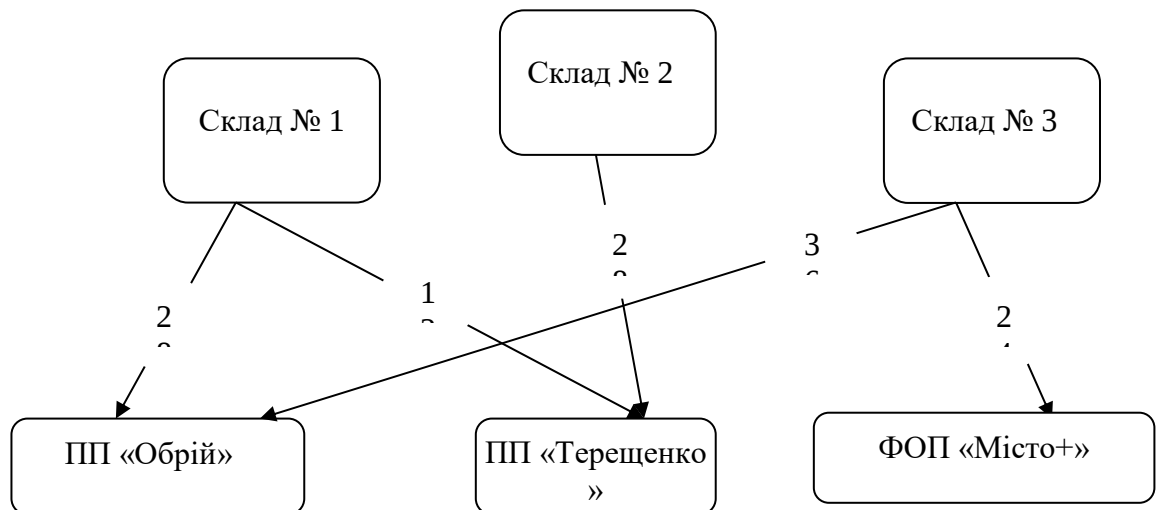


Рис. 3.1. Оптимізований план перевезень продукції підприємства із трьох складів трьома дрібнооптовим покупцям, 2022-2023 рр.

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

Отже, за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel та засобу Поиск решения отримано такий результат: із складу № 1 слід перевезти продукцію ПП «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 К). Отож, удосконалення управління системи збутовою діяльністю підприємства агропродовольчої сфери за сучасних динамічних умов бізнес-середовища важливим є усвідомлення безперервного процесу демонстрації та впровадження найбільш доцільних форм, методів, методів створення і розвитку господарства.

Висновки до розділу 3

1. Рекомендовано упровадження CRM – сучасної бізнес-стратегії, спрямованої на збільшення зростання та прибутковості досліджуваного підприємства за рахунок підвищення лояльності споживачів та розуміння потреб протягом усього циклу взаємодії з клієнтами. CRM-система дозволяє організувати єдину базу для всієї цієї інформації та надавати менеджерам актуальну інформацію про споживчі переваги та фінансові можливості. Завдяки цьому менеджери можуть швидко підібрати найбільш підходящу пропозицію для кожного споживача. При цьому, витрати на впровадження складуть 216,00 тис. грн.

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

3. Рекомендовано реорганізацію й удосконалення функціонування відділу збуту в підприємстві. для цього необхідно виділити 529,30 тис. грн. При умові, що даний відділ вже має транспортний засіб, деякі засоби зв'язку й приміщення для здійснення визначених функцій. Для функціонування реорганізованого відділу збуту прогнозується залучити 3 осіб.

4. Розраховано, що у результаті реалізації заходів удосконалення збутової діяльності, впровадження ефективної збутової стратегії досліджуваного підприємства, відбудеться приріст відбудеться приріст чистого прибутку на суму 24,1 тис. грн. При цьому, приріст рентабельності виробництва складе +0,1 %, інвестиції окупаються вже протягом року. Тому запропоновані заходи розробки підвищення ефективності збутової діяльності можна вважати доцільним для реалізації.

ВИСНОВКИ

1. У поточній ситуації, коли бізнес-середовище є невизначеним, було виявлено, що для ефективного функціонування підприємств агропродовольчої сфери необхідно налагодити систему збуту, яка реагує на умови, що постійно змінюються, і враховує сучасні характеристики ринку.
2. Загальновідомо, що управління збутовою діяльністю вирішує такі завдання, як визначення цілей збуту, планування, прогнозування, розробка прибуткових стратегій і тактик збуту, організація торгового персоналу для їх досягнення, координація, просування та навчання.
3. Вирішення проблем збутової діяльності шляхом аналізу досліджень у сфері забезпечення збутової політики підприємства в динамічному бізнес-середовищі потребує виявлення проблем за допомогою діагностичних методів, які дозволяють оцінити збутову діяльність та виявити невикористані запаси та ресурси, а також можливостей для вдосконалення.
4. Реалізація обраної збутової стратегії дозволяє підприємству агропродовольчої сфери збільшити пропозицію кожному споживачу і збільшити кількість кінцевих споживачів, що, як правило, призводить до повторного збільшення частки ринку і, як наслідок, збільшення продажів.
5. Виявлено, що у структурі товарної продукції у середньому за 2018–2022 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (38,0 %), друге – молока (21,7 %), третє – насіння соняшнику (12,9 %), четверте – приріст великої рогатої худоби (6,9 %). Таким чином, господарство має зерново-молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,310, що свідчить про середній рівень спеціалізації.
6. За 2018–2022 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства зріс на 17,0 % і становить 122026,0 тис. грн у 2022 р., чистий прибуток знизився до 482,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням

собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів.

7. Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства знизився на 2,2 в.п. і дорівнює 0,4 % у 2022 р., що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства та зростання окупності витрат.

8. Доведено, що підприємство є фінансово незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт автономії (0,282) та загальний коефіцієнт ліквідності (1,219), що незначно перевищує нормативне значення. Разом з тим, їх тенденція до зниження у 2018-2022 рр. має негативний характер.

9. Виявлено, що з кожним роком витрати на утримання відділу збуту зростають, так, протягом 2018-2022 рр. витрати зросли на 158,03 тис. грн (у 2,4 рази). Разом з тим, найбільше коштів витрачається на персонал, чисельність відділу складає 3 особи, станом на 2022 р. витрати на заробітну плату і навчання становить 214,89 тис. грн, представницькі витрати зросли у 2,3 рази – з 7,46 тис. грн у 2018 р. до 16,88 тис. грн у 2022 р. відповідно. Зросли витрати на користування мережею Інтернет – у 2,4 рази, що можна пояснити зростанням вартості послуги.

10. Необхідно зазначити, що протягом 2018-2022 р. частка нереалізованої основної продукції в загальному обсязі товарної маси зросла на 50,0 %, проте її абсолютне значення не відповідає виробничим потужностям агропідприємства. 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. Зрозуміло, що високе значення показника свідчить про ефективну політику управління відносинами з постачальниками. Таким чином, низька заборгованість може свідчити про те, що агрогосподарство пропонує комерційні позики лише довіреним клієнтам, налагодило ефективні відносини

із державними установами й оптимізувало інші сфери з дебіторською заборгованістю. Позитивним є підвищення значення даного показника. Розрахувавши даний показник за 2018-2022 рр. з'ясовано, що існує позитивна тенденція – його зростання складає у 7,8 рази.

12. Рекомендовано упровадження CRM – сучасної бізнес-стратегії, спрямованої на збільшення зростання та прибутковості досліджуваного підприємства за рахунок підвищення лояльності споживачів та розуміння потреб протягом усього циклу взаємодії з клієнтами. CRM-система дозволяє організувати єдину базу для всієї цієї інформації та надавати менеджерам актуальну інформацію про споживчі переваги та фінансові можливості. Завдяки цьому менеджери можуть швидко підібрати найбільш підходящу пропозицію для кожного споживача. При цьому, витрати на впровадження складуть 216,00 тис. грн.

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

14. Рекомендовано реорганізацію й удосконалення функціонування відділу збуту в підприємстві. для цього необхідно виділити 529,30 тис. грн. При умові, що даний відділ вже має транспортний засіб, деякі засоби зв'язку й приміщення для здійснення визначених функцій. Для функціонування реорганізованого відділу збуту прогнозується залучити 3 осіб.

15. Розраховано, що у результаті реалізації заходів удосконалення збутової діяльності, впровадження ефективної збутової стратегії досліджуваного підприємства, відбудеться приріст відбудеться приріст чистого прибутку на суму 24,1 тис. грн. При цьому, приріст рентабельності виробництва складе +0,1 %, інвестиції окупаються вже протягом року. Тому запропоновані заходи розробки підвищення ефективності збутової діяльності можна вважати доцільним для реалізації.