

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

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

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

д.е.н., професор Ханлар МАХМУДОВ

11 грудня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства»

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання

Синиченко Аміна Миколаївна

Керівник кваліфікаційної роботи,
к.е.н., доцент

Неля ВОЛКОВА

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Збутова діяльність у підприємницькій діяльності аграрних підприємств	10
1.2. Методи і моделі формування стратегій збутової діяльності аграрного підприємства	19
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	31
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	31
2.2. Аналіз збутової діяльності підприємства	39
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	54
3.1. Визначення напрямів формування збутової стратегії підприємства	54
3.2. Удосконалення системи збуту на підприємстві	61
Висновки до розділу 3	76
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища, де конкуренція на ринку стає все більш інтенсивною та змінливою, стратегічне управління збутовою діяльністю стає ключовим фактором успіху підприємств. Розвиток технологій, зміни в споживчих уподобаннях та глобалізація ринків вимагають від підприємств постійного вдосконалення своїх стратегій збуту для виживання та збільшення конкурентоспроможності.

Стратегічне управління збутовою діяльністю стає необхідністю в умовах зростаючого значення клієнтського попиту, змін в системі цінностей споживачів та підвищення вимог до якості обслуговування. Підприємства виводять на передній план стратегічне партнерство з клієнтами, розробку ефективних каналів збуту та інноваційні методи просування продукції на ринок.

Актуальність теми стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства особливо акцентується в умовах посиленої конкуренції, де не тільки якість продукції, але й спроможність гнучко реагувати на зміни у ринковому середовищі та адаптуватися до вимог споживачів стають стратегічними факторами успіху. Дослідження збутових стратегій, їх оптимізація та вдосконалення стають важливими завданнями для підприємств, які прагнуть забезпечити стійке та ефективне функціонування на ринку.

Зв'язок даної роботи із науковими темами визначається відповідністю її виконання плану науково-дослідних тем кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету. В роботі дотримано тематики, визначеної в дослідженнях за д.р. № 0121U114522 «Розвиток підприємництва: управлінські, економічні, інноваційні та інвестиційні аспекти», а також д.р. № 0121U110650 «Якість і безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі та торговельне підприємництво: сучасні

вектори розвитку і перспективи».

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є стратегічного управління збутом та обґрунтуванні їх застосування для оптимізації збутової діяльності підприємства.

Відповідно до поставленої мети передбачено вирішення таких наукових та практичних завдань:

- дослідити роль та значення збутової діяльності в підприємницькій діяльності аграрних підприємств;
- розглянути методи і моделі формування стратегій збутової діяльності аграрного підприємства;
- проаналізувати загальну характеристику діяльності аграрного підприємства;
- провести оцінку збутової діяльності підприємства, включаючи аналіз поточних стратегій, каналів збуту та ефективності продажів;
- розробити методи визначення напрямів формування збутової стратегії підприємства, враховуючи особливості ринку та конкурентне середовище;
- удосконалити систему збуту на підприємстві, зосереджуючись на оптимізації каналів розподілу, підвищенні якості обслуговування клієнтів та ефективності збутових процесів.

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

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та обґрунтування стратегії управління збутовою діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження збутової діяльності підприємства виступив діалектичний метод, який забезпечує вивчення явищ, фактів в їх тісному взаємозв'язку і постійному розвитку. При вирішенні поставлених завдань застосовувались також специфічні методи та прийоми дослідження: абстрактно-логічний – при теоретичних

узагальненнях та формуванні висновків, рекомендацій; економіко-статистичний – при вивченні масових явищ, процесів, фактів і виявлення тенденцій їх розвитку; монографічний – при всебічному і глибокому вивченні стратегії підприємства; табличний – для представлення розрахунків і оцінки конкретних результатів; фінансових коефіцієнтів – для комплексної оцінки фінансового стану; графічний, економіко-математичні методи, порівняння, групування, кореляційно-регресійний аналіз, анкетування, матричний, метод Парето та ін.

Інформаційна база даного дослідження формувалась з використанням різноманітних джерел, що включали в себе законодавчі та інструктивні матеріали з питань оцінки збутової діяльності. Однак, основними джерелами інформації слугували інформаційно-аналітичні збірники Держкомстату України та статистичні збірники Полтавської області. Бухгалтерська документація підприємства, дані первинного обліку та власні спостереження також визначали суттєвий внесок у формування даних для дослідження. Крім того, використовувалися довідково-інформаційні та спеціальні літературні джерела з досліджуваної проблематики, що сприяло глибшому розумінню та аналізу контексту.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна отриманих результатів у роботі полягає в обґрунтуванні науково-теоретичних та прикладних аспектів формування збутової стратегії, що визначається як ключовий елемент управління підприємством. Запропонована концепція базується на комплексному підході до формування збутової стратегії, який враховує не лише теоретичні аспекти, але і практичні вимоги ринку.

Важливим внеском роботи є здійснена оцінка можливостей та визначення ключових напрямків, що сприяють ефективному управлінню збутом та забезпечують стабільний розвиток підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища. Отримані результати дозволяють впровадженню стратегії збуту, що сприяють зміцненню позицій підприємства та забезпечують стійкий ріст на ринку. Такий підхід враховує

високу динаміку ринкового середовища та потреб споживачів, надаючи практичну вартість обґрунтованим теоретичним концепціям.

Практична значення кваліфікаційної роботи проявляється у тому, що опрацьовані теоретичні положення, висновки та пропозиції, викладені в роботі щодо формування стратегії збуту підприємства та обґрунтування шляхів їх забезпечення, створюють необхідну основу для виявлення та розв'язання актуальних організаційно-економічних проблем ефективного управління на підприємствах Полтавської області. Розроблені стратегічні підходи та практичні рекомендації враховують специфіку регіонального ринку та дозволяють підприємствам вдосконалити свою діяльність, підняти рівень конкурентоспроможності та досягти стійкого розвитку. Такий підхід до управління стає важливим інструментом для підприємств у розв'язанні складних завдань та впровадженні оптимальних стратегій збуту для досягнення успіху в регіональному бізнес-середовищі.

Апробація результатів роботи. Автор представила висновки наукового дослідження та отримала їх затвердження під час засідання кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету. Основні результати досліджень та їх практичне використання обговорювалися на VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, ПДАУ, 23.11.2023 р.).

За результатами досліджень опубліковано фахову статтю «Ділова репутація у стратегії просування продукції переробних підприємств» (додаток А).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 83 сторінках друкованого тексту. Робота містить 17 таблиць, 10 рисунків, 7 додатків. Список використаних джерел налічує 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Збутова діяльність у підприємницькій діяльності аграрних підприємств

Збутова діяльність є однією з ключових складових успішної підприємницької діяльності аграрних підприємств. В сучасному глобальному господарстві, де конкуренція на ринку продуктів сільськогосподарського виробництва постійно зростає, важливість ретельно організованої та ефективної збутової стратегії не може бути недооцінена. Збутова діяльність на аграрних підприємствах охоплює всі аспекти від продажу сільськогосподарської продукції до встановлення довгострокових відносин з клієнтами, а також враховує інноваційні підходи та стратегії для максимізації прибутку та стабільності підприємства.

Збутова діяльність у контексті аграрних підприємств - це система відносин та обміну між різними гравцями ринку, які реалізують свої комерційні інтереси у сфері агропромислового виробництва. Серед цих учасників ринку виділяються продавці і покупці, але також важливу роль відіграють і «помічники зі збуту» - різноманітні підприємства та фірми, які сприяють функціонуванню збутового процесу, такі як банки, транспортні компанії, рекламні агентства та страхові компанії.

Головною метою учасників ринку збуту є створення взаємовигідних обмінів між продавцями і покупцями. За допомогою підприємницької активності та підходів до збуту, вони спрямовують потоки товарів і послуг до споживачів, виявляючи і задовольняючи їхні потреби.

У цьому контексті, перший потік збуту включає в себе доставку інноваційних продуктів та послуг, які вигідні та потрібні споживачам. Другий потік, натомість, інкорпорує обмін, який відбувається від споживача до продавця,

тобто обмін грошей або їхніх еквівалентів на продукцію чи послуги.

Збутова діяльність на аграрних підприємствах вимагає не лише підприємницького підходу, але й глибокого розуміння специфіки сільськогосподарського сектору та ефективного управління ланцюгом постачання. Діячі на цьому ринку повинні поєднувати підприємницький дух зі знаннями про сільське господарство, щоб забезпечити сталість та прибутковість своєї діяльності.

Збутова діяльність в аграрних підприємствах грає важливу роль у забезпеченні їхнього успіху та стійкості на ринку. Ця складна галузь підприємництва орієнтована на регулювання потоків продукції таким чином, щоб забезпечити максимальне задоволення як потреб споживачів, так і самого підприємства. Саме підприємство має ініціативу в цьому процесі, обираючи стратегію по виробництву продукції, яка відповідає потребам ринку та конкурентоспроможності.

Важливо враховувати, що завданням збутової діяльності є не тільки проста продаж продукції, але й постійний пошук переваги над конкурентами. Ця перевага може виражатися у великих вигодах для споживачів, які забезпечують задоволення їхніх потреб, а також у швидкій реакції на зміни в попиті та пропозиції на ринку.

Успішні аграрні підприємства ретельно дотримуються правил збутової діяльності, створених найкращими компаніями протягом багатьох років. Вони розуміють, що споживачі бажать якості, безпеки, зручності у спілкуванні, можливості повернення товару та доступу до продукції без зайвих посередників. Важливо також пам'ятати, що споживачі хочуть мати впевненість у передбачуваності і надійності фірми, з якою вони співпрацюють.

В контексті збутової діяльності аграрних підприємств, важливим аспектом є розуміння та управління різноманітними чинниками, які впливають на виробничо-збутову діяльність. Підприємницька діяльність у сільському господарстві вимагає глибокого аналізу та гнучкості, оскільки вона підкоряється впливу різних факторів. Для кращого розуміння цих

факторів та їх впливу на підприємницьку діяльність аграрних підприємств, розглянемо їх у таблиці 1.1:

Таблиця 1.1

Фактори впливу на збутову діяльність аграрних підприємств в контексті підприємницької діяльності

Чинник	Вплив на підприємницьку діяльність аграрних підприємств
Кількість та структура споживачів	Визначає обсяг та споживчий попит, впливає на асортимент і якість продукції.
Номенклатура та масштаби виробництва	Визначає різноманітність та обсяги продукції, впливає на ефективність виробництва та конкурентоспроможність.
Інтенсивність каналів розподілу	Впливає на доступність продукції на ринку та вартість доставки.
Форми та характер організації каналів руху товарів	Визначає, як продукція потрапляє до споживачів та впливає на контроль над ціноутворенням.
Імідж та торговельна мережа товаровиробника	Впливає на споживчу довіру, відомість бренду та можливість диференціації продукції.
Конкуренція	Визначає ступінь конкуренції на ринку та можливість утримання цін на прийнятному рівні.
Економічні чинники (податкова та митна політика)	Впливає на фінансові навантаження та витрати на виробництво та збут.
Правові чинники (норми, які захищають споживача та регулюють господарські відносини)	Впливає на вимоги до якості продукції, умови продажу та права споживачів.
Технологічні чинники (зберігання інформації, новітні транспортні системи, комунікаційні технології)	Впливає на ефективність виробництва, комунікацію зі споживачами та доступ до ринків.

Джерело: побудовано автором

Ці чинники не лише формують стратегію збуту аграрних підприємств, але також можуть бути ключовими визначниками їх успіху та стійкості на ринку. Адаптувати та використовувати ці фактори в підприємницькій діяльності дозволяє забезпечити стале зростання та конкурентоспроможність аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання.

У рамках аграрних підприємств важливо встановити границі ринку збуту, які відповідають можливостям підприємства і вимогам ринку. Дослідження ринку повинні враховувати культурні та географічні особливості споживачів, а також їхні вимоги до продукції.

Збутова діяльність у підприємницькій діяльності аграрних підприємств - це надзвичайно важливий аспект успішного функціонування в сучасних умовах ринкової конкуренції. Як сукупність методів та стратегій, збутова діяльність дозволяє аграрним підприємствам не лише забезпечувати стабільність виробництва, але й розвивати підприємство, максимізувати прибутковість та забезпечувати задоволення потреб споживачів.

Управління збутовою діяльністю аграрних підприємств базується на ряді ключових методологічних принципів, які визначають ефективність цього процесу (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Принципи управління збутовою діяльністю аграрних підприємств

Принципи управління збутовою діяльністю	Характеристика принципів
Відповідність продукції потребам споживача	Повинен існувати чіткий взаємозв'язок між виробництвом та реальними потребами ринку. Продукція має відповідати потребам і очікуванням споживачів.
Інформаційне забезпечення	Забезпечення доступу до інформації про ринок, споживачів та конкурентів є критичним для прийняття обґрунтованих рішень в збутовій діяльності.
Інфраструктурне забезпечення	Інфраструктура для збуту, включаючи логістичні системи та транспорт, повинна бути оптимізована для ефективності та вчасності доставки.
Вибір кращих каналів збуту	Важливо визначити оптимальні канали збуту для конкретної продукції, враховуючи особливості ринку та споживачів.
Фінансовий супровід	Наявність фінансових ресурсів для забезпечення збутової діяльності, включаючи маркетинг та рекламу, грає важливу роль у успіху.
Кадрове забезпечення	Кваліфікований персонал у збутовій діяльності має відповідати вимогам та завданням, пов'язаним з ефективним збутом.
Системність збутової діяльності	Управління збутовою діяльністю повинно бути системним та комплексним підходом, включаючи планування, контроль та аналіз результатів.

Джерело: побудовано автором

Ці принципи сприяють не лише оптимізації збутової діяльності аграрних підприємств, але й розвитку стійкого та прибуткового бізнесу в цьому сфері.

Збутова діяльність у підприємницькій діяльності аграрних підприємств

вимагає постійного аналізу, адаптації до змін на ринку та вивчення потреб споживачів для забезпечення сталого успіху і розвитку підприємства.

Збутова діяльність у підприємницькій діяльності аграрних підприємств є суттєвим аспектом ефективного функціонування цих організацій. Ця діяльність включає в себе широкий спектр завдань і процесів, спрямованих на організацію оптимальних каналів реалізації сільськогосподарської продукції та досягнення підприємницьких цілей.

Збутова політика аграрних підприємств охоплює планування та керування оптовими та роздрібними мережами, встановлення шляхів та маршрутів доставки, організацію транспортування, укладання контрактів та контроль за їх виконанням. Важливо враховувати всі аспекти логістики та постачання, а також створювати стратегії, спрямовані на залучення нових ринків та покупців.

Збутова діяльність також вимагає постійного моніторингу ринку та гнучкості у реагуванні на зміни у споживчих попитах та кон'юктурі. Адже підприємці в аграрному секторі повинні бути готові до впровадження інноваційних підходів та швидкого реагування на змінні умови.

Збутова діяльність на аграрних підприємствах вимагає комплексного та системного підходу для досягнення успіху у конкурентному господарському середовищі. Для оцінювання повноти використання маркетингових можливостей та обґрунтування управлінських рішень у галузі збуту, важливим є введення поняття «збутового потенціалу» як економічної категорії.

Потенціал збуту підприємства охоплює різні компоненти, такі як інформаційні, матеріальні, управлінські та маркетингові ресурси, які визначають його здатність виводити продукцію на ринок та успішно реалізовувати її. Цей підхід передбачає постійне удосконалення стратегій збуту, впровадження інновацій у продуктову лінію та врахування змін на ринку.

Розглядаючи збутовий потенціал з точки зору комплексного та системного підходів, важливо виділити три основні системи. Перша - система забезпечення, включає в себе організацію збуту, інформаційну систему, розподільчу мережу та механізми здійснення збуту. Друга - система

управління, визначає ефективність стратегій та тактик збуту, а також взаємодію з іншими функціональними областями підприємства. Третя - система підтримки збутової діяльності, охоплює процеси інформування та стимулювання споживачів.

Такий підхід передбачає поєднання всіх цих елементів для досягнення максимальної ефективності в збуті продукції, роблячи акцент на адаптації до змін у маркетинговому середовищі та врахуванні вимог сучасного ринку.

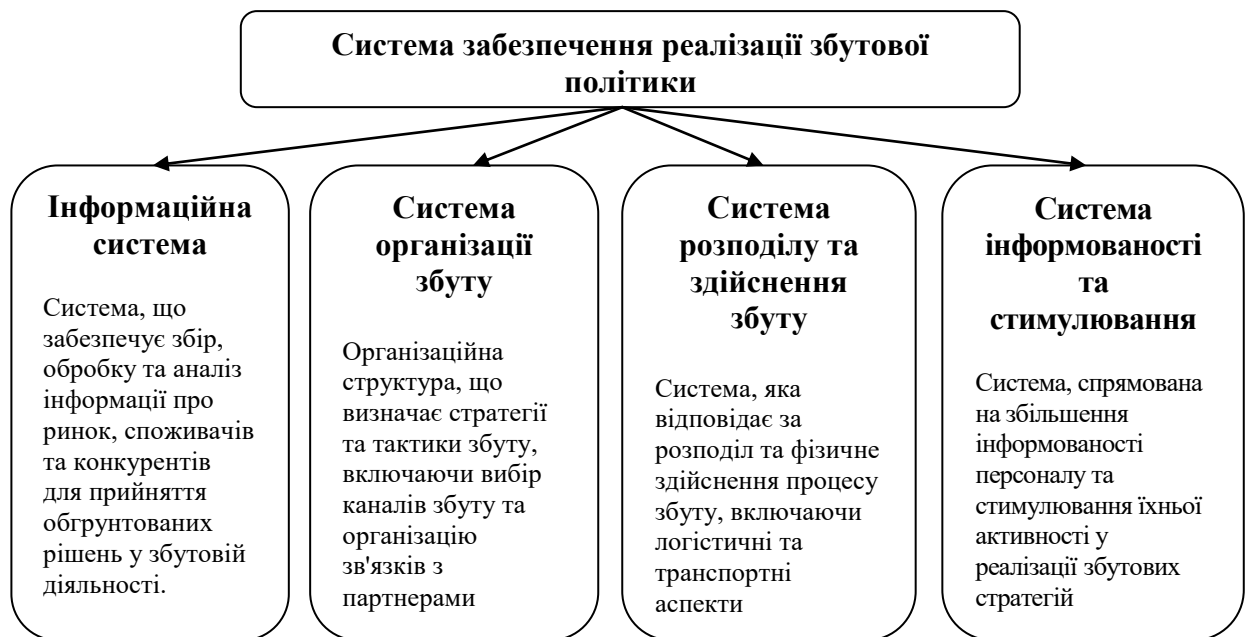


Рис. 1.1. Система забезпечення реалізації збутової політики аграрного підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [1, 23, 40]

З позиції системного підходу, збутовий потенціал виступає як необхідна складова загального потенціалу підприємства. Це велика та взаємодіюча соціально-економічна система, що складається з елементів різної складності та організаційної структури. Кожна з цих систем включає в себе три підсистеми, які взаємодіють між собою, і успішне функціонування збутового потенціалу залежить від гармонійної взаємодії між ними.

Перевагами ефективного управління збутом у сфері аграрної підприємницької діяльності є ряд ключових позитивних результатів, які

можуть суттєво сприяти розвитку та успіху підприємства. Основними змінами та вдосконаленнями, які внесені в збутову діяльність, є (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

**Зміни, спрямовані на покращення ефективності та результативності
збутової стратегії**

Зміни та вдосконалення	Характеристика змін
Зростання ринкової частки та збільшення прибутку	Ефективне управління збутом для отримання більшої частки ринку та збільшення обсягів продажів, що призводить до додаткового прибутку.
Покращення надійності прогнозів продажів	Управління збутом сприяє точнішому та надійнішому прогнозуванню продажів, зменшуючи коливання в прибутку та оптимізуючи управління виробництвом та ресурсами.
Зменшення плинності кадрів	Вдосконалення процесів управління збутом спрямоване на зменшення перевантаженості та плинності персоналу, забезпечуючи стабільніше внутрішнє середовище.
Підвищення продуктивності праці	Ефективне управління збутом допомагає оптимізувати процеси та ресурси, підвищуючи продуктивність праці через автоматизацію та інноваційні підходи.

Джерело: побудовано автором

Управління збутом вимагає від підприємства розвитку та підтримки ефективного відділу збуту. Менеджер зі збуту відповідає за керування відділом та досягнення стратегічних цілей збуту продукції. Він відповідає за планування зусиль зі збуту, організацію роботи відділу, мотивацію персоналу, координацію та контроль результатів.

Крім того, управління збутом встановлює глибокий зв'язок між відділом збуту та іншими функціональними підрозділами, такими як виробництво та маркетинг, що сприяє досягненню стратегічних збутових цілей підприємства.

Загальні принципи управління збутовою діяльністю в аграрному бізнесі включають балансування товарної політики з загальною стратегією розвитку підприємства, постійний моніторинг ринку, адаптацію до змін середовища, спрямованість на досягнення кінцевого результату збутової діяльності та інноваційність.

Завдяки дотриманню цих принципів, аграрні підприємства можуть

реалізувати ефективні стратегії збуту, які сприятимуть підвищенню ефективності продажів та утриманню стійкої позиції на ринку.

У підприємницькій діяльності аграрних підприємств, збутова діяльність спрямована не лише на забезпечення прибутковості, але й на зміцнення позицій підприємства на ринку та побудову стійкого бізнесу. Тому успішна збутова стратегія вимагає всебічних знань та професійного підходу, а також гнучкості та готовності до постійного розвитку.

Задача учасників ринку збуту полягає в створенні взаємовигідного обміну між виробниками і споживачами. Маркетинг, як невіддільна частина підприємництва, відіграє ключову роль у сприянні цьому обміну, але також існують інші важливі аспекти підприємницької діяльності в сфері аграрного бізнесу.

Однією з важливих завдань є створення продукції, яка відповідає потребам споживачів та переважає конкурентів на ринку. Для цього підприємство повинно постійно вдосконалювати свою продукцію та процеси виробництва.

Крім того, аграрні підприємства повинні раціонально вирішувати питання організації системи збуту, включаючи вибір каналів розповсюдження та взаємодію з посередниками. Це вимагає від підприємства гнучкості та вміння адаптуватися до змін на ринку.

Крім того, підприємці у сфері аграрного бізнесу повинні будувати стійкий бренд та позиціонування на ринку, що сприяє залученню клієнтів та забезпечує їх лояльність.

У цьому контексті підприємництво в аграрному секторі вимагає поєднання підприємницьких навичок з глибоким розумінням особливостей галузі та важливості сприяння взаємовигідному обміну на ринку збуту. Розвиток та успіх аграрного підприємства в значній мірі залежать від його підприємницького підходу та здатності відповідати на зміни у сучасному господарському середовищі.

Збутова діяльність у підприємницькій діяльності аграрних підприємств

вимагає комплексного та системного підходу. Для досягнення успіху в цій сфері, підприємствам необхідно враховувати ряд ключових аспектів.

1. Формування стратегії та організаційних цілей: мета збутової діяльності повинна бути чіткою та вимірюваною, а також відобразити специфіку аграрної галузі. Визначення конкретних цілей і стратегії допомагає підприємству орієнтуватися на досягнення певних результатів і максимізувати продажі.

2. Профіль замовника та пропозиція продукту: розуміння цільової аудиторії та її потреб є важливим елементом. Підприємства повинні ретельно аналізувати профіль своїх клієнтів та розвивати продукти або послуги, які відповідають їхнім потребам. Здатність пропонувати унікальні рішення може стати конкурентною перевагою.

3. Формування збутової команди та їх мотивація: ефективна команда збуту відіграє важливу роль у досягненні цілей підприємства. Підприємства повинні вибирати, навчати та мотивувати своїх співробітників, розробляти програми навчання та створювати стимулюючі системи компенсації для них.

4. Виробництво попиту та контакт зі споживачами: важливо не лише реагувати на попит, але і активно створювати попит на продукцію аграрного підприємства. Це може включати в себе заходи для підвищення обізнаності про продукцію, використання сучасних методів маркетингу та комунікації зі споживачами.

5. Виконання та процедури вимірювання: систематичне вимірювання результатів і аналіз ефективності допомагають підприємствам вдосконалювати свої збутові стратегії. Важливо встановлювати ключові показники продажів, витрат та задачі для визначення успішності.

Збутова діяльність аграрних підприємств вимагає поєднання підприємницького підходу зі специфікою сільськогосподарського сектору. Лише завдяки комплексному вивченню ринку, гнучкості та ефективному управлінню можливо досягти стабільності та росту у цій галузі.

1.2. Методи і моделі формування стратегій збутової діяльності аграрного підприємства

Збутова діяльність в підприємницькій діяльності аграрних підприємств сьогодні стикається із складністю і нестабільністю економічного середовища. У сучасних умовах підприємства часто змушені адаптувати свою збутову стратегію до різноманітних факторів, таких як зміни в попиті на продукцію, зовнішні кон'юнктурні зміни, торговельні обмеження і тарифи, а також зростання конкуренції на ринку.

Однією з головних причин цих викликів є нестабільність соціально-економічного середовища і недостатність стратегічного мислення серед керівництва і персоналу аграрних підприємств. Для досягнення успіху в таких умовах підприємства повинні активно вибирати стратегічні напрями збутової діяльності, враховуючи специфіку маркетингового середовища.

Спрямованість збутової діяльності вимагає підсилення маркетингової орієнтації підприємства та систематичного виявлення збутових ризиків і маркетингових можливостей. Ефективна маркетингова взаємодія з покупцями та бізнес-суб'єктами стає важливою складовою успішної збутової стратегії. Важливою також є розробка і корекція стратегічних цілей, а також впровадження оптимальних збутових стратегій, які допомагають аграрним підприємствам зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити сталість та розвиток.

В цьому контексті, збутова діяльність на аграрних підприємствах перетворюється на важливий стратегічний інструмент, який допомагає адаптуватися до змін у сучасному бізнес-середовищі та забезпечує стійкість та конкурентоспроможність підприємств. У подальших розділах ми розглянемо конкретні аспекти збутової діяльності на аграрних підприємствах і вивчимо стратегії, які допоможуть їм досягти успіху в сучасних умовах господарювання.

Важливість збутової діяльності для аграрних підприємств в сучасних умовах підприємництва надзвичайно велика, і ця діяльність вимагає

стратегічного підходу та систематичного аналізу. Спрямованість збутової діяльності забезпечується рядом ключових умов, які мають важливе значення для успішного функціонування аграрних підприємств у глобальному господарстві.

1. Підприємницька орієнтація: підприємства повинні акцентувати увагу на підприємницькому підході до збуту. Це включає в себе розробку стратегій та тактик збуту, а також пошук і використання нових можливостей для збуту продукції.

2. Маркетинговий аналіз: систематичне вивчення ринку та споживацьких тенденцій, виявлення збутових ризиків і можливостей є важливим етапом в розвитку збутової стратегії. Аналіз споживачів, конкурентів і потенційних ринків допомагає підприємствам адаптувати свою продукцію та підходи до реалізації.

3. Взаємодія з покупцями і партнерами: ефективна довгострокова взаємодія з покупцями та бізнес-партнерами відіграє важливу роль в успішній збутовій діяльності. Встановлення стабільних відносин з клієнтами сприяє забезпеченню сталого попиту на продукцію.

4. Стратегічне планування: розробка і корекція стратегічних цілей в сфері збуту є необхідною складовою успішного збуту. Підприємства повинні постійно оновлювати свої плани та пристосовувати їх до змін на ринку та внутрішніх факторів.

5. Збутові стратегії: існує кілька підходів до організації збутової діяльності, включаючи ситуації, коли попит перевищує пропозицію, коли попит дорівнює пропозиції, коли пропозиція перевищує попит, та коли необхідно застосовувати маркетинговий підхід. Вибір оптимальної стратегії залежить від конкретних умов та мети підприємства.

Зазначені умови створюють фундамент для підприємств аграрного сектору, допомагаючи їм побудувати ефективну збутову стратегію та забезпечити сталість та прибутковість своєї діяльності. У ситуаціях, коли збутова діяльність підприємства орієнтована на ринок і враховує всі важливі

фактори, це сприяє створенню устійкого бізнесу в аграрному секторі.

Розглядаючи першу умову, важливо зазначити, що підприємницька діяльність аграрних підприємств у сфері збуту передбачає вибір оптимального підходу для ефективної організації цього процесу. Окрім традиційних аспектів маркетингу, управління збутом на аграрних підприємствах також ґрунтується на вмінні вирішувати стратегічні та тактичні завдання, пов'язані зі збутом сільськогосподарської продукції.

Вибір підходу до збутової діяльності залежить від різних факторів, включаючи специфіку ринку, обсяг виробництва, конкурентні переваги підприємства та його стратегічні цілі. Розглядаючи вищезазначені підходи, відкриваються можливості для підприємств з різними рівнями конкурентоспроможності.

Принципи підприємництва у збутовій діяльності аграрних підприємств проявляються через пошук інноваційних шляхів вдосконалення ланцюга постачання, покращення якості продукції та управління споживчим попитом. Здатність адаптуватись до змін ринкових умов, впроваджувати нові технології у збуті та створювати цінні пропозиції для клієнтів дозволяє підприємствам не тільки виживати на ринку, але й розвиватись в умовах постійної конкуренції.

У даному контексті, вирішальне значення має побудова ефективної системи збуту, яка враховує особливості аграрного сектору, такі як сезонність виробництва, залежність від природних умов та високу рівень конкуренції. При цьому, відмова від стандартних підходів та інтеграція інноваційних методик є ключем до досягнення успіху та стійкого розвитку підприємства на сучасному ринку збуту сільськогосподарської продукції.

Ефективне підприємництво в аграрній сфері неможливе без виваженої та стратегічної збутової діяльності, що є ключовим елементом у досягненні конкурентних переваг. Розвинена структура збуту, яка базується на системі забезпечення відповідних досліджень та має належно організований маркетинговий апарат, є визначальним чинником успіху аграрних

підприємств.

На сучасному етапі розвитку підприємництва особливо важливим стає не лише виробництво сільськогосподарської продукції, а й здатність адаптуватися до змін на ринку та ефективно просувати продукцію споживачам. Збутова діяльність, управління якою здійснюється на всіх етапах від виробництва до продажу, потребує ретельного аналізу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що впливають на підприємницьку діяльність.

Забезпечення ефективного збуту вимагає здійснення цілеспрямованих стратегій та використання передових методів, засвоєних у розвинених країнах світу. Розуміння ризиків та можливостей, що виникають у сфері збуту, є вирішальним у процесі ухвалення стратегічних рішень, які спрямовані на досягнення стійкого конкурентного переваги та забезпечення стійкого зростання підприємства.

Тому, аналізуючи збутову діяльність аграрних підприємств, варто уважно вивчати як зовнішні, так і внутрішні чинники, які впливають на неї, з метою оптимізації стратегій та досягнення стійкого розвитку у сучасних умовах глобального ринку.

У сфері аграрного підприємництва збутова діяльність виступає однією з найбільш складних та чутливих частин управління, оскільки сільськогосподарська продукція часто підпадає під вплив макроекономічних факторів, таких як зміни в умовах клімату, міжнародні торговельні угоди та економічні кризи. Це створює значні збутові ризики, які потребують гнучкості та інноваційних стратегій, щоб аграрні підприємства могли ефективно взаємодіяти зі змінним зовнішнім середовищем.

Внутрішні збутові ризики виникають через функціональні проблеми та неефективність системи управління збутом. Виявлення таких ризиків та недоліків у внутрішніх процесах можливе завдяки ретельній діагностиці збутового потенціалу аграрних підприємств, що дозволяє розробити та впровадити стратегії, спрямовані на оптимізацію та посилення

конкурентоспроможності.

Поряд з цим, розвиток довгострокових взаємовідносин з покупцями та постачальниками стає критичним для сталого розвитку аграрних підприємств. Це означає впровадження міжфірмового маркетингу, що передбачає не тільки задоволення технічних потреб ринку, а й створення сприятливої соціальної атмосфери співпраці, яка базується на довірі та взаєморозумінні. Підтримка таких відносин сприяє забезпеченню якісного обміну інформацією, ефективному вирішенню конфліктів та спільному розвитку, що сприяє зміцненню позицій аграрних підприємств на ринку.

У контексті підприємницької діяльності аграрних підприємств, збутова діяльність виконує ключову роль у забезпеченні стабільності та успіху підприємства. Здійснюючи продаж сільськогосподарської продукції та послуг, аграрні підприємства стикаються з численними викликами та можливостями, що вимагають високого підприємницького підходу.

Сьогодні зміни в уявленнях про споживачів та їхні потреби вимагають від підприємств систематичного аналізу і вивчення цільових аудиторій. Різноманітність смаків, вимог і очікувань споживачів стає критично важливою для розробки ефективних збутових стратегій.

Зокрема, у сучасних умовах бізнесу слід враховувати наступні основні тенденції (табл. 1.4).

Враховуючи ці тенденції та аспекти підприємництва в збутовій діяльності аграрних підприємств, підприємці мають можливість розвивати інноваційні стратегії, змінюючи свій підхід до взаємодії зі споживачами та оптимізуючи свої бізнес-процеси.

Розвиток підприємницької діяльності на аграрних підприємствах вимагає не лише зосередження на виробництві якісної продукції, але й розробки ефективних стратегій збуту, які враховують специфіку аграрного сектору. Однією з найважливіших складових такої стратегії є визначення стратегічних цілей збуту, які відображають специфічні умови і вимоги цього сегменту ринку.

Тенденції у збутовій діяльності аграрних підприємств

Тенденції у збутовій діяльності аграрних підприємств	Характеристика тенденцій
Індивідуалізація споживача	Кожен споживач надає перевагу унікальним рішенням, і підприємствам варто працювати над створенням продуктів та послуг, які задовольняють індивідуальні потреби клієнтів.
Зниження купівельної спроможності	Зміна фінансового стану споживачів може вплинути на їхню спроможність купувати товари. Це вимагає розробки стратегій ціноутворення та пропозицій, які враховують фінансові обмеження споживачів.
Підсилення торговельної сили покупця	Споживачі стають більш вибагливими, і їхні вимоги мають великий вплив на умови продажу. Підприємства повинні бути готові до переговорів та співпраці зі своїми клієнтами.
Збільшення конкуренції та асортименту товарів	Зростаюча кількість товарів та послуг на ринку потребує від підприємств розробки стратегій для виділення свого продукту серед конкурентів.
Роль інформованості споживачів	З розвитком інтернету споживачі стають більш інформованими та обізнаними про продукцію. Підприємства повинні надавати точну та доступну інформацію про свої продукти.
Зростання ролі прав споживачів	Органи по захисту прав споживачів стають більш активними, що вимагає від підприємств дотримання стандартів та надання послуг відповідно до законодавства.

Джерело: побудовано автором

Враховання можливостей для розширення цільового ринку та аналіз існуючих тенденцій є ключовими етапами при визначенні стратегічних цілей збуту. Подальший аналіз включає оцінку можливостей поліпшення діяльності, взаємодію зі зацікавленими сторонами та орієнтацію на пошук нових сфер діяльності, що відповідають потребам ринкової кон'юнктури. Важливо також систематично враховувати й аналізувати фідбек від партнерів та клієнтів, щоб постійно адаптувати стратегічні цілі до змінюючихся умов.

У контексті життєвого циклу підприємства важливо розуміти, що стратегічні цілі збуту можуть змінюватись у залежності від етапу розвитку підприємства. Отже, виробництво необхідно адаптувати до нових умов і вимог ринку, що дозволить підприємству підтримувати конкурентоспроможність та стійкий розвиток у динамічному середовищі.

Стратегічні цілі збуту встановлюють рамки та обсяги збутової

діяльності підприємства, враховуючи його можливості і адаптацію до зовнішнього середовища і ринкової кон'юнктури. При визначенні стратегічних цілей збуту слід розглядати можливості розширення цільового ринку, шляхи удосконалення діяльності та потенційні напрями для розвитку, ґрунтуючись на зворотному зв'язку з покупцями, клієнтами та іншими гравцями на ринку.

Слід зауважити, що стратегічні цілі збуту витікають з загальної стратегії підприємства і сильно залежать від стадії життєвого циклу, на якій знаходиться підприємство. При розгляді стратегічних цілей збуту слід враховувати, що торговельні підприємства, зазвичай, проходять кілька етапів життєвого циклу тривалістю близько 15-20 років, після чого вони можуть піддаватися переорганізації, зміні власників, керівництва та спеціалістів. Залежно від стадії життєвого циклу підприємства формується стратегічна модель його розвитку, в рамках якої визначаються стратегічні цілі діяльності (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Стратегічна модель його розвитку збутової діяльності

Стадії життєвого циклу підприємства	Стратегічна модель розвитку	Стратегічні цілі збуту
Початковий етап	Введення на ринок	1. Визначення цільової аудиторії та ринкових сегментів
		2. Забезпечення початкового впровадження продукції на ринку
Етап зростання	Розширення та консолідація	1. Збільшення обсягів продажів та розширення географії ринків
		2. Зміцнення позицій на наявних ринках і впровадження нових каналів збуту
Етап зрілості	Оптимізація та диференціація	1. Підвищення лояльності клієнтів та забезпечення повторних продажів
		2. Вдосконалення системи логістики та сервісу післяпродажного обслуговування
Етап насичення і спаду	Реорганізація та перетворення	1. Зменшення витрат та оптимізація процесів збуту
		2. Диверсифікація продуктової лінійки та пошук нових ринкових ніш

Джерело: побудовано автором на основі [43, 50]

Ця таблиця надає загальний уявлення про те, які можливі цілі збутової

діяльності можуть бути визначені на різних етапах життєвого циклу аграрного підприємства. Визначення і реалізація цих стратегічних цілей допомагають підприємствам ефективно пристосовуватися до змін у ринковому середовищі та забезпечувати стабільний розвиток.

У сфері підприємницької діяльності аграрних підприємств, збутова стратегія відіграє критичну роль у досягненні не лише фінансової стійкості, а й забезпеченні сталого росту та конкурентоспроможності на ринку. Як суттєва складова підприємницького процесу, збутова діяльність вимагає не лише планування та реалізації стратегічних цілей, але й гнучкості у реагуванні на непередбачувані можливості та виклики.

Для аграрних підприємств, стратегічні цілі в сфері збуту можуть охоплювати широкий спектр завдань, від оптимізації товарних запасів до підвищення рентабельності шляхом прискорення оборотності товарів. Водночас, тактичні цілі вимагають невеликих змін у збутовій діяльності для досягнення конкретних метою у найближчій перспективі. При цьому, важливо враховувати особливості самого підприємства, його асортименту, масштабів діяльності та ринкових умов.

Разові цілі у сфері збуту, що виникають у зв'язку з непередбачуваними можливостями, вимагають швидкого реагування та вміння оперативно адаптувати збутову стратегію для максимізації вигоди від таких ситуацій. Розуміння важливості своєчасного виявлення та ефективного використання разових можливостей стає вирішальним у досягненні підприємницьких цілей.

Особливе значення при цьому набуває розробка механізмів управління цими цілями, їх конкретизація та забезпечення досягнення умовлених результатів. У такому контексті, активне планування та гнучке реагування на динамічні умови ринку визначають успішність збутової стратегії аграрних підприємств у сучасному підприємницькому середовищі.

Збутова діяльність на аграрних підприємствах в сучасних умовах вимагає високого рівня підприємницького мислення та гнучкості, оскільки

вона залежить від багатьох змінних факторів, таких як ринкові умови, клієнтські вимоги та технологічні інновації. Підприємницький підхід до стратегії збуту включає не лише встановлення ефективної взаємодії з покупцями, а й глибоке розуміння конкурентного середовища та прагнення до постійного удосконалення.

У цьому контексті стратегія збуту необхідно розглядати як важливий елемент генерування прибутку та забезпечення стабільності аграрних підприємств. Вона передбачає визначення цільових сегментів споживачів, аналіз ринкових тенденцій та впровадження ефективних механізмів продажу, які дозволять підприємствам зберігати конкурентоспроможність. При цьому, підприємницький підхід спонукає до активного пошуку нових ринків збуту та розробки інноваційних стратегій для залучення нових клієнтів.

Крім того, успішна стратегія збуту вимагає внутрішнього підприємництва, яке охоплює створення ефективної внутрішньої організаційної культури, спрямованої на підтримку збутових цілей підприємства. Це означає створення мотивуючого середовища для команди збуту, надання їм необхідних ресурсів та інструментів для досягнення поставлених цілей.

Таким чином, ефективна стратегія збуту на аграрних підприємствах не може обмежуватися лише формальними правилами, вона передбачає підприємницький підхід, який спрямований на створення конкурентних переваг та стійкого розвитку в умовах постійної зміни.

У сфері підприємницької діяльності аграрних підприємств збутова стратегія виступає ключовим елементом успішної комерційної діяльності. Це вимагає не лише ефективного розроблення продукту, а й вміння організувати ефективний рух продукції від виробника до споживача.

Серед основних елементів збутової стратегії важливе місце займають транспортування, доробка та зберігання продукції, а також зміцнення та управління контактами зі споживачами. В умовах зростаючої конкуренції та швидкозмінних ринкових умов, здійснення ефективних транспортних

рішень, вчасної доробки продукції, належного зберігання та підтримки споживацьких зв'язків стає необхідністю для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Крім того, в умовах постійної динаміки ринкового середовища, збутова стратегія також передбачає активну роботу зі зміцнення та підтримки партнерських відносин зі споживачами. Це охоплює як фізичну передачу продукту та оформлення замовлень, так і забезпечення якісного сервісу підтримки, юридичне оформлення передачі власності, а також активне інформування споживачів про продукт та підприємство.

Таким чином, впровадження ефективної збутової стратегії є вирішальним фактором успішної підприємницької діяльності аграрних підприємств, оскільки воно дозволяє максимізувати споживацький попит, забезпечити якісне обслуговування та зміцнити партнерські відносини, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Збутова діяльність у підприємницькій сфері аграрних підприємств є ключовим елементом успішної експлуатації та має стратегічне значення для досягнення конкурентних переваг на ринку. Основне завдання збутової стратегії полягає в узгодженні підприємницьких цілей підприємства з унікальними можливостями, потребами споживачів та аналізом конкурентних переваг.

При виборі збутової стратегії важливо враховувати специфіку продукції, конкурентну ситуацію на ринку, а також можливості й особливості аграрних підприємств. Успішна організація збуту передбачає ефективну доставку продукції до споживача з необхідними властивостями, в обумовленій кількості та відповідному місці.

Збутова стратегія взаємодіє з іншими компонентами, включаючи позиціонування продукції на ринку, цінові політики та методи просування. При цьому значний вплив на загальні витрати підприємства мають витрати на збут, що вимагає детального планування і оптимізації процесу.

Стратегія збуту охоплює комплекс рішень, що визначають тактику

реалізації продукції. Тактика збуту передбачає оперативне реагування на зміни на ринку та врахування кон'юнктурних змін. Вибір конкретних тактичних рішень пов'язаний з унікальними особливостями кожного підприємства та його конкретною ситуацією на ринку. Оптимізація збутової діяльності потребує постійного вдосконалення збутового персоналу та інноваційного підходу до вирішення завдань.

Розвиток ефективних стратегій збуту в сучасних умовах вимагає інтеграції методичних підходів та врахування індивідуальних особливостей кожного аграрного підприємства. Водночас, необхідно активно використовувати аналітичний підхід та постійно адаптувати стратегії збуту до змін у глобальному економічному середовищі. Вірний вибір та впровадження оптимальної збутової стратегії дозволить підприємствам аграрного сектору досягти стабільного росту та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Висновки до розділу 1

1. Збутова діяльність в аграрному секторі є вирішальним елементом для успіху та стабільності підприємств. Головна мета полягає в задоволенні потреб споживачів та збереженні конкурентоспроможності. Ключові аспекти включають пошук переваги над конкурентами, адаптацію до змін ринку та глибоке розуміння його потреб.

Ключовим завданням є пошук конкурентних переваг через вивчення ринкових потреб та встановлення надійних каналів збуту. Гнучкість у реагуванні на зміни, аналіз конкурентного середовища та постійне удосконалення стратегій є критичними для досягнення успіху.

2. Розробка ефективної збутової стратегії є важливим кроком для аграрних підприємств, спрямованим на досягнення успішної комерційної діяльності та конкурентоспроможності. Ключові аспекти включають розширення цільового ринку, аналіз тенденцій та гнучке стратегічне планування.

Успішне управління збутом вимагає адаптації стратегічних цілей до змін ринкових умов та постійної готовності до інновацій. Підприємницький підхід, урахування конкурентного середовища та прагнення до постійного удосконалення є важливими факторами успіху.

Збутова стратегія в аграрному секторі визначається виробництвом якісної продукції та розробкою стратегій, що враховують специфіку галузі. Ключові елементи успішної стратегії - активне планування, гнучкість та розуміння конкурентного середовища.

Підприємницький підхід передбачає ефективну взаємодію з покупцями та постійне удосконалення стратегій у динамічному середовищі. Збутова стратегія в аграрному секторі є ключовим фактором для стабільності та конкурентоспроможності підприємств, вимагаючи глибокого аналізу та підприємницького підходу.

Збутова діяльність в аграрному секторі є вирішальним елементом для успіху та стабільності підприємств. Головна мета полягає в задоволенні потреб споживачів та збереженні конкурентоспроможності. Ключові аспекти включають пошук переваги над конкурентами, адаптацію до змін ринку та глибоке розуміння його потреб.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Кременчуцький район Полтавської області відомий своєю активною сільськогосподарською діяльністю, а одним з ключових гравців на ринку є об'єкт дослідження. Це підприємство займається широким спектром сільськогосподарських діяльностей, включаючи вирощування зернових, бобових культур, насіння олійних культур, овочів, баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів.

Крім того, досліджуване підприємство спеціалізується на виробництві готових кормів для тварин, що утримуються на фермах, а також здійснює оптову торгівлю зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин. Підприємство також займається діяльністю посередників у торгівлі товарами широкого асортименту. Не останнє місце у їхній діяльності займає виробництво цукру, а також післяурожайна і допоміжна діяльність у рослинництві.

Це підприємство відіграє важливу роль у забезпеченні якісною сільськогосподарською продукцією не лише для місцевого ринку, але і для інших регіонів країни.

Аналіз фінансової звітності є невід'ємною складовою ефективного управління аграрними компаніями в умовах сучасного бізнесу. Його результати дозволяють отримати об'єктивну картину фінансового стану підприємства, з'ясувати причини його ефективності чи неефективності, ідентифікувати потенційні ризики та можливості для подальшого розвитку. У цьому контексті проведення аналізу економічного стану підприємства є ключовим кроком для розробки стратегії й вирішення завдань, спрямованих на забезпечення його стабільності й конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 2.1

Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу підприємства Кременчуцького району за період 2018 – 2022 рр.

Найменування статей	2018		2020		Відхилення		Темп зростання, %	2020		2022		Відхилення		Темп зростання, %
	Сума, тис.грн	Питома вага, %	Сума, тис.грн	Питома вага, %	Сума, тис.грн	Питома вага, %		Сума, тис.грн	Питома вага, %	Сума, тис.грн	Питома вага, %	Сума, тис.грн	Питома вага, %	
Власний капітал	297912	100,00	445577	100,00	147665	0,00	149,57	445577	100,00	675698	100,00	230121	0,00	151,65
1. Пайовий капітал	12	0,00	12	0,00	0	0,00	100,00	12	0,00	12	0,00	0,00	0,00	100,00
2. Додатковий капітал	0	0,00	38	0,01	38	0,01	x	38	0,01	19	0,00	-0,01	-0,01	50,00
4. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	297900	100,00	445527	99,99	147627	-0,01	149,56	445527	99,99	675667	100,00	0,01	0,01	-99,99
Сукупний капітал	403733	100	460828	100	57095	-	114,14	460828	100,00	699264	100,00	238436	-	151,74
Частка власного капіталу в сукупному капіталі	x	73,79	x	96,69	x	x	x	x	96,69	x	96,63	x	x	x
Усього зобов'язань	105821	100	15251	100	-90570	100	14,41	15251	100	21457,0	100	6206	100	140,69
1. Поточні зобов'язання, в т.ч.	105821	100,00	15251	100,00	-90570	100,00	14,41	15251	100,00	21457,0	100,00	6206	100,00	140,69
1.1. Заборгованість за товари, роботи, послуги	9113	8,61	343	2,25	-8770	9,68	3,76	343	2,25	12 364	57,62	12021	193,70	3604,66
1.2. За розрахунками	44028	41,61	10173	66,70	-33855	37,38	0,00	10173	66,70	3 146	14,66	-7027	-113,23	0,00
1.3. Інші поточні зобов'язання	52680	49,78	2491	16,33	-50189	55,41	4,73	2491	16,33	3385	15,78	894	14,41	135,89
Сукупний капітал	403733	100,00	460828	100,00	57095	-	114,14	460828	100,00	699264	100,00	238436	-	151,74
Частка позикового капіталу в сукупному капіталі	x	26,21	x	3,31	x	x	x	x	3,31	x	3,07	x	x	x

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Аналіз таблиці 2.1 свідчить, що на протязі аналізованого періоду власний капітал підприємства зріс з 297,912 тис. грн у 2018 році до 445,577 тис. грн у 2020 р., що відповідає збільшенню на 49,57%. Проте, з 2020 по 2022 рік, власний капітал зріс до 675,698 тис. грн, збільшившись на 151,65%.

При детальному аналізі власного капіталу помітно, що пайовий капітал залишався стабільним протягом всього періоду. Однак, додатковий капітал спочатку відсутній в 2018 році, але з'явився у 2020 році, і в 2022 році його розмір становив 19 тис. грн. Це свідчить про появу додаткових інвестицій.

Нерозподілений прибуток відображає прибутковість підприємства та зміни у розподілі прибутку між роками. За розглянутий період, він збільшився на 230,12 тис. грн або 50% з 445,58 тис. грн у 2020 році до 675,698 тис. грн у 2022 році.

Загальний сукупний капітал підприємства зріс з 403,73 тис. грн у 2018 р. до 460,83 тис. грн у 2020 році (збільшення на 14,14%) та до 699,26 тис. грн у 2022 році (збільшення на 151,74%). При цьому, частка власного капіталу в сукупному капіталі підприємства збільшилася з 73,79% до 96,69% між 2018 та 2022 роками.

У контексті зобов'язань, загальна сума зобов'язань зросла з 105,82 тис. грн у 2018 році до 152,25 тис. грн у 2020 році (збільшення на 14,41%) та до 214,570 тис. грн у 2022 році (збільшення на 140,69%). Ця динаміка обумовлена зростанням заборгованості за товари, роботи, та послуги, розрахунками та іншими поточними зобов'язаннями.

Частка позикового капіталу у сукупному капіталі підприємства спостерігалася на дуже низькому рівні і збільшилася незначно з 3,07% у 2018 р. до 3,31% у 2022 році.

Отже, аналіз балансу підприємства вказує на стабільне зростання власного капіталу та зобов'язань, а також збільшення частки власного капіталу в сукупному капіталі. Ці показники свідчать про позитивні тенденції в фінансовому стані підприємства та його здатність до самостійного фінансування.

В умовах сучасного аграрного сектору, ефективне вирощування та збут

різних сільськогосподарських культур є ключовими факторами успішної господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. Для більш детального розуміння динаміки вирощування основних культур на підприємстві, розглянемо рисунок 2.1.

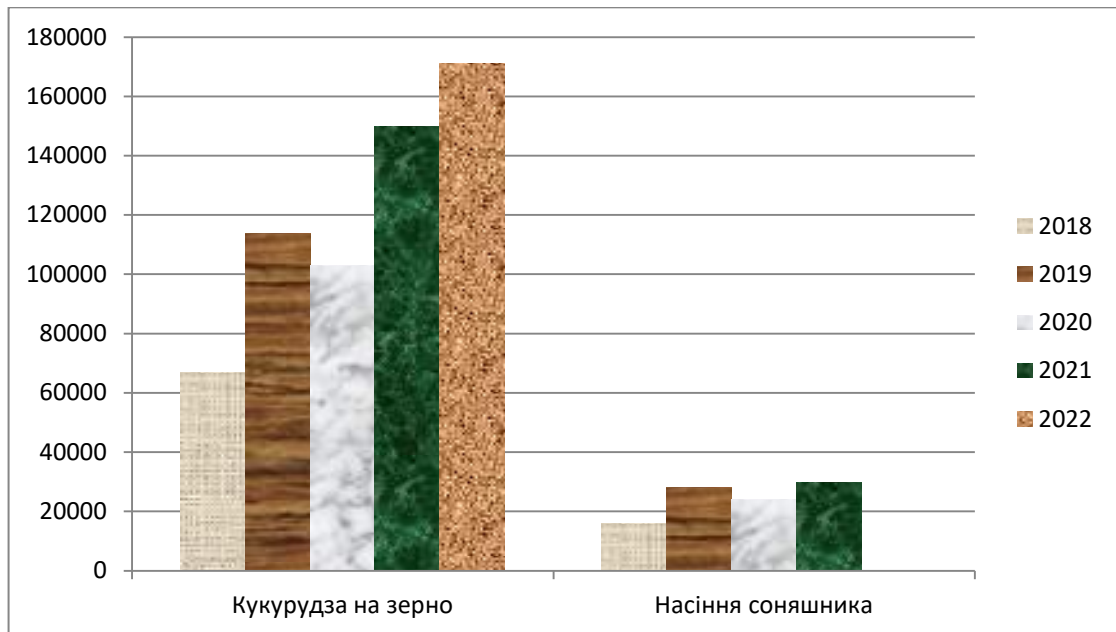


Рис. 2.1. Динаміки вирощування основних культур в підприємстві Кременчуцького району за 2018 - 2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі річних звітів підприємства

Згідно з даними рисунку, виробництво кукурудзи на зерно показало деяке коливання впродовж розглянутого періоду. Починаючи з 2018 року виробництво було на рівні 66,89 т, пізніше обсяги збільшилися до 170,97 т у 2022 році. Це свідчить про значний приріст виробництва кукурудзи за останні п'ять років, що є результатом впровадження більш ефективних технологій вирощування та обробки.

Насіння соняшника також відзначилося зростанням виробництва з 15,81 т у 2018 році до 31,09 т у 2022 році. Це свідчить про поступове збільшення обсягів виробництва цієї культури, що викликане зростанням попиту на насіння соняшника та впровадженням нових методів вирощування.

Загальний аналіз даних показує стабільне зростання виробництва обох

сільськогосподарських культур, що вказує на потенційну стійкість та здатність підприємства до розширення виробництва в цих напрямках.

Наступним кроком є оцінка стану та ефективності управління основними засобами підприємства. Аналіз основних засобів є важливим етапом для з'ясування ефективності їх використання, оцінки потенційних ризиків та можливостей для оптимізації їхнього використання. Враховуючи значущість цього елемента у діяльності підприємства, далі буде проведений аналіз стану та динаміки основних засобів, зокрема їх вартості, амортизації, а також ефективності їх використання у виробничих процесах та відповідності їхнього поточного стану стратегічним цілям підприємства.

Аналіз таблиці 2.2 вказує на динаміку та стан основних засобів підприємства протягом п'ятирічного періоду. Зокрема, зростання первісної вартості основних засобів від 150,957 тис. грн у 2018 році до 251,119 тис. грн у 2022 році, що представляє збільшення на 66,79%.

У той же час, показники зносу основних засобів свідчать про їх збільшення з 60,65% в 2018 році до 73,95% в 2022 році. Ступінь придатності відповідно зменшився з 39,35% до 26,05% за цей період.

Амортизація, нарахована за рік, також варіюється, зростаючи з 11,50 тис. грн у 2018 році до 15,147 тис. грн у 2022 році, що представляє збільшення на 31,48%.

Середньорічна первісна вартість основних засобів також показує зростання з 155,575 тис. грн в 2018 році до 215,677,5 тис. грн у 2022 році, що становить збільшення на 38,61%.

Враховуючи ці зміни, середній термін використання основних засобів збільшився з 13,53 років у 2018 році до 14,24 років у 2022 році, показуючи збільшення на 2,12 роки.

Таким чином, з урахуванням зростання зносу та збільшення амортизації, необхідно уважно аналізувати стан та ефективність управління основними засобами підприємства для забезпечення їх тривалої та ефективної експлуатації.

**Динаміка та стан основних засобів підприємства
Кременчуцького району за 2018 - 2022 рр.**

Показники	Роки					Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	2022	2020/2018	2022/2020
Вихідна інформація, тис. грн							
Первісна вартість основних засобів на початок року	150957	160193	178843	178217	180236	27886	1393
Первісна вартість основних засобів на кінець року	160193	178843	178217	180236	251119	18024	72902
Знос основних засобів на початок року	91550	91550	113540	123928	133292	21990	19752
Знос основних засобів на кінець року	91550	113540	123928	133292	146171	32378	22243
Амортизація (нарахована за рік)	11501	14912	14731	13944	15147	3230	416
Показники динаміки основних засобів							
Середньорічна первісна вартість, тис. грн	155575	169518	178530	179227	215677,5	22955	37148
Річний приріст (зменшення) первісної вартості, тис. грн	9236	18650	-626	2019	70883	-9862	71509
Темп приросту (зменшення) первісної вартості, %	6,12	11,64	-0,35	1,13	39,33	-6,4683	40
Середньорічна залишкова вартість, тис. грн	64025	66973	59796	50616,5	75946	-4229	16150
Середня тривалість використання, років	13,53	11,37	12,12	12,85	14,24	-1,4077	2,12
Показники стану основних засобів							
Ступінь зносу на початок року, %	60,65	57,15	63,49	69,54	73,95	2,84	10
Ступінь придатності на початок року, %	39,35	42,85	36,51	30,46	26,05	-2,84	-10
Ступінь зносу на кінець року, %	57,15	63,49	69,54	73,95	58,21	12,39	-11
Ступінь придатності на кінець року, %	42,85	36,51	30,46	26,05	41,79	-12,39	11

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Після аналізу фінансових показників, важливо також ретельно оцінити динаміку трудових ресурсів на підприємстві, оскільки ефективне управління персоналом є ключовим чинником успішної діяльності. Така оцінка надасть можливість виявити зміни в чисельності працівників, обсягах виробництва та ефективності використання трудових потужностей. Розгляд цієї таблиці дозволить детальніше зрозуміти фактори, що спричинили зміни в трудових ресурсах та продуктивності, і визначити можливі шляхи для оптимізації управління персоналом та підвищення продуктивності на підприємстві.

Аналіз динаміки показників трудових ресурсів та виробничої ефективності на підприємстві Кременчуцького району за 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2020/2018		2022/2020	
	2018	2019	2020	2021	2022	+, -	%	+, -	%
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	155	172	223	136	136	68	43,87	-87	-39,01
Відпрацьовано за рік, тис. люд.-год.	297,60	330,24	428,16	261,12	261,12	131	43,87	-167	-39,01
Виробництво валової продукції у постійних цінах на 1 працівника, тис. грн	214,40	234,15	179,40	244,72	257,02	-35	-16,33	78	43,26
Одержано прибутку на 1 працівника, тис. грн	86,23	251,52	245,96	739,68	964,76	160	185,26	719	292,24
Витрати на оплату праці, тис. грн	23014,00	26622,00	31307,00	27558,00	30196,00	8293	36,03	-1111	-3,55
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	12373,12	12898,26	11699,18	16886,03	18502,45	-674	-5,45	6803	58,15
Припадає на 1 працюючого у с.-г.:									
с.-г. угідь, га	26,52	23,70	18,15	29,55	29,55	-8	-31,54	11	62,80
ріллі, га	25,25	22,56	17,12	27,78	27,78	-8	-32,20	11	62,25
Коефіцієнт використання робочого часу	0,83	0,88	0,89	0,91	0,92	0	8,12	0	3,48

Джерело: розраховано автором на основі річних звітів підприємства

Аналіз таблиці 2.3 за вказаний період відображає складну ситуацію, що виникла у результаті значних коливань у різних показниках. Середньорічна чисельність працюючих зростала з 155 осіб у 2018 році до 223 осіб у 2020 р., але потім стрімко зменшилася до 136 осіб у 2021 та 2022 роках, відповідно, відбувся спад на 39,01%. Таке зменшення зумовлене впровадженням автоматизації та змінами в галузі діяльності, а останнім часом і мобілізацією чоловіків.

Варто відзначити, що відпрацьовано за рік також менше на 39,01%, що є наслідком зменшення чисельності працівників та змін в організації виробництва. Зменшення виробництва валової продукції на 1 працівника у 2020 р., але

подальше зростання в наступні роки, пов'язане з впровадженням нових технологій та оптимізацією виробничих процесів.

Одержання прибутку на 1 працівника показує значне зростання у 2021 та 2022 роках, що може свідчити про успішність виробничих зусиль та ефективне використання трудових ресурсів. В той же час, збільшення середньомісячної заробітної плати є результатом підвищення ефективності та вартості праці.

В цілому, аналіз показників трудових ресурсів та виробничої продуктивності свідчить про складну, але потенційно позитивну динаміку управління персоналом та виробничими процесами підприємства.

Після аналізу фінансового стану та трудових ресурсів підприємства, варто приділити увагу динаміці господарської діяльності, зокрема щодо збутової діяльності, яка визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Аналіз динаміки показників господарської діяльності підприємства дозволить проаналізувати фактори, що вплинули на динаміку збутової діяльності, та визначити можливі шляхи для підвищення ефективності збуту продукції на підприємстві.

Аналіз таблиці 2.4 та рисунку 2.2 показує значний ріст чистого доходу від реалізації продукції, який збільшився з 177,838 тис. грн у 2018 році до 412,168 тис. грн у 2022 році, тобто зріс на 139,140 тис. грн або 78.24% відносно до 2018 року. При цьому, спостерігається ріст доходу на 100 га сільськогосподарських угідь та на одного працівника, що може свідчити про підвищену продуктивність виробництва та ефективне використання ресурсів.

Собівартість реалізованої продукції також зросла протягом періоду з 125,093 тис. грн у 2018 році до 181,368 тис. грн у 2022 році, проте спостерігається зниження на 10,77% відносно до 2020 року. Це пов'язано зі змінами в цінах на ресурси, витратами на виробництво та іншими факторами, що впливають на загальну собівартість.

**Динаміка показників господарської діяльності підприємства
Кременчуцького району за 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2020/2018		2022/2020	
	2018	2019	2020	2021	2022	+; -	%	+; -	%
Чистий дохід від реалізації продукції	177838	267198	316978	326701	412168	139140	78,24	95190	30,03
у т.ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	4326,96	6555,40	7830,48	8128,91	10255,49	3503,53	80,97	2425	30,97
працівника	1147,34	1553,48	1421,43	2402,21	3030,65	274,08	23,89	1609,22	113,21
виробничих засобів	2590,77	409,17	583,87	695,94	392,74	-2006,90	-77,46	-191,14	-32,74
Собівартість реалізованої продукції	125093	159974	203251	165698	181368	78158,00	62,48	-21883	-10,77
Валовий прибуток від реалізації продукції	52745	107224	113727	161003	230800	60982,00	115,62	117073	102,94
у т.ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	1283,33	2630,62	2809,46	4006,05	5742,72	1526,13	118,92	2933,26	104,41
на 1 середньорічного працівника	340,29	623,40	509,99	1183,85	1697,06	169,70	49,87	1187,07	232,77
на 1000 грн основних виробничих засобів	768,40	1641,95	2094,84	3429,68	2199,18	1326,45	172,63	104,34	4,98
Чистий прибуток	13365	43261	54850	100597	131208	41485,00	310,40	76358	139,21
у т.ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	325,18	1061,36	1354,99	2503,04	3264,69	1029,81	316,69	1909,7	140,94
на 1 середньорічного працівника	86,23	251,52	245,96	739,68	964,76	159,74	185,26	718,801	292,24
на 1000 грн основних виробничих засобів	194,70	662,47	1010,33	2142,91	1250,22	815,63	418,91	239,886	23,74

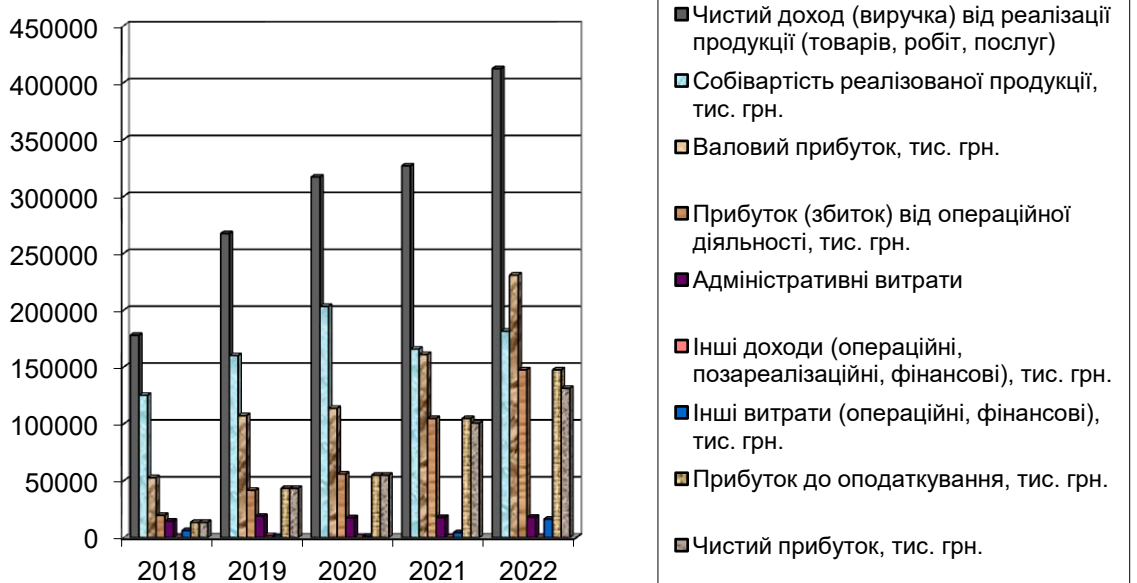


Рис. 2.2. Тенденції розвитку ключових показників господарської діяльності підприємства Кременчуцького району за 2018-2022 рр.

Валовий прибуток від реалізації продукції також зріс на 115,62% від 52,75 тис. грн у 2018 році до 230,80 тис. грн у 2022 році. Це результат зростання обсягів реалізації продукції, підвищення цін на продукцію, а також оптимізації виробничих процесів.

Чистий прибуток підприємства також значно зріс з 13,37 тис. грн у 2018 році до 131,21 тис. грн у 2022 році, збільшившись на 310,40%. Це може бути результатом збільшення прибутковості виробництва, ефективного управління витратами та оптимізації внутрішніх процесів.

У той же час, зменшення вартості виробничих засобів пов'язане з їхнім знеціненням, необхідністю заміни застарілої техніки, та змінами в обсягах виробництва, що призвело до зменшення валового прибутку на 1000 грн основних виробничих засобів.

Усі ці тенденції свідчать про певні зміни в стратегії виробництва та управління ресурсами підприємства, що варто детально проаналізувати для забезпечення подальшого стабільного зростання та успішної діяльності підприємства.

2.2. Аналіз збутової діяльності підприємства

На аналізованому аграрному підприємстві відсутня чітко сформована збутова служба. Збутові заходи здійснюються випадково, без заздалегідь визначеного, продуманого плану, що негативно впливає на загальні результати діяльності підприємства. Відсутність чіткого розподілу обов'язків перешкоджає контролю та аналізу результатів збутових заходів.

Ефективна організація збутової діяльності на аграрному підприємстві передбачає урахування зовнішніх факторів. До таких чинників відносять макросередовище та мікросередовище, які визначають основні параметри збутової стратегії.

Мікросередовище аграрного підприємства включає в себе близькі до

підприємства фактори, що безпосередньо впливають на його збутову діяльність. Воно включає споживачів, посередників, конкурентів та постачальників (рис. 2.3):



Рис. 2.3. Складові мікросередовища підприємства Кременчуцького району

Джерело: побудовано автором на основі [55]

Постачальники важливі для аграрного підприємства, адже допомагають укласти вигідні угоди з питань термінів, обсягів та ціноутворення. Деякі з них також є постачальниками самого підприємства, що створює тісні взаємозв'язки та гарантує стабільність цін.

Аграрне підприємство співпрацює з різними видами посередників, такими як торгові посередники, фірми логістики та складської діяльності, і рекламні агентства. Ці посередники допомагають підприємству знаходити клієнтів, транспортувати та зберігати продукцію, а також просувати її на ринку.

Розглянемо стратегії роботи підприємства з посередниками: а) торгові фірми-посередники становлять 25-30% місячного обороту підприємства, співпраця з якими сприяє його зростанню та розвитку. б) фірми, спеціалізовані у логістиці та складській діяльності, забезпечують надійні поставки та збереження якості продукції. в) рекламні агентства допомагають просувати продукцію та залучати нових клієнтів, сприяючи популярності на ринку.

Як свідчать дослідження, нецілеспрямованою є боротьба за нішу через великі витрати та потребу у розширенні штату. Політика збуту базується на співпраці з торговими посередниками, що передбачає спрямування дрібних клієнтів до них та надання надійним посередникам товарного кредиту. Для

приватних посередників розроблена система стимулювання за укладання контрактів. З метою ефективної логістики підприємство співпрацює з кількома транспортними фірмами.

Запропонована стратегія роботи з цими фірмами включає укладення генерального договору з ТОВ «Транс-експо», яке пропонує найбільш вигідні ціни на доставку. З метою мінімізації транспортних витрат використовуються лише три оптимальні маршрути, розроблені з метою економії. Незважаючи на це, усвідомлюється можливість непередбачених труднощів у роботі транспортних фірм, тому підприємство обслуговується також власним транспортним парком у Полтавській області, щоб уникнути можливого зриву поставок, що може негативно вплинути на репутацію підприємства.

При збутовій діяльності підприємства виявлено ефективну стратегію, що застосовується з успіхом: а) обирається організація, яка має потребу у продукції, що знаходиться на складах підприємства; б) запроваджується схема взаємовигод, в результаті якої орендодавець отримує необхідні матеріали, а філіал отримує оренду з 30% та більшою знижкою.

Підприємство співпрацює з організаціями, що забезпечують послуги збуту. Ці компанії сприяють у популяризації продукції на ринку, підтримці іміджу компанії. Однак у місті Полтава існує значна кількість рекламних видань, телекомпаній і рекламних агентств, що потребує аналізу їх ефективності, якості наданих послуг та творчого потенціалу.

Підприємство з численних пропозицій обирає три основні варіанти:

а) реклама у щотижневій масовій газеті «Полтавські оголошення» з тиражем 80 тисяч примірників, яка поширюється «в кожний ящик». Ця стратегія дозволяє підприємству бути помітним серед широкого загалу населення, серед якого потенційні клієнти компанії;

б) «Полтавський ярмарок, рекламно-інформаційний портал» – центральне видання бізнес-середовища Полтави та області; в) комплексний договір з ТРК «Лтава», який включає рекламу на телевізійному каналі «Лтава» – інформаційні та іміджеві ролики. Вибір цього варіанту обґрунтовано дослідженнями,

проведеними компанією збуту «SOCIS GALUP», які підтверджують високий рівень довіри споживачів до телевізійної реклами;

в) реклама в обласних програмах першого національного радіоканалу (села, районні центри), що дозволяє донести інформацію про діяльність компанії до всього Полтавського регіону.

Зараз можна сказати, що підприємство в ході рекламної кампанії охопило практично всі свої цільові аудиторії. Співпраця з ЗМІ базується на наступних принципах:

1. Реклама в друкарських виданнях ґрунтується на довгострокових договорах, що дозволяє отримувати значні знижки у розмірі 20-25%.

2. Договір з ТРК «Лтава» побудований на принципі спонсорства, де підприємство регулярно оплачує рекламу серіалу, що транслюється на ТРК «Лтава», і отримує рекламний час для використання на різних носіях інформації, що має у телерадіокомпанії. Цей підхід забезпечує нашому підприємству значну економію, при цьому мінімізуючи витрати на рекламу.

Клієнтська база є ключовою складовою збутової стратегії підприємства, яке має зосередити увагу на аналізі цільових ринків. З цією метою були обрані наступні ринки для розвитку бізнесу: а) ринок проміжних посередників, які закупають товари для подальшого перепродажу; б) ринок корпоративних клієнтів.

Після визначення цільових ринків, проведено аналіз процесу прийняття рішень щодо покупки товарів проміжними посередниками з метою кращого розуміння їхніх мотивів і психології прийняття рішень.

Покупці-посередники, незалежно від ринку, характеризуються специфічними особливостями, як професіонали з великим досвідом та добрими знаннями про конкурентів. Вони проводять ретельний аналіз товарів і послуг, керуючись раціональними факторами, такими як ціна, рентабельність, якість, умови оплати та обслуговування після продажу.

Продавець зобов'язаний надати детальний перелік умов і послуг, включаючи характеристики продукції, додаткові послуги та умови доставки.

Процес прийняття рішень про закупівлю можна уявити у вигляді такої схеми (рис. 2.4):

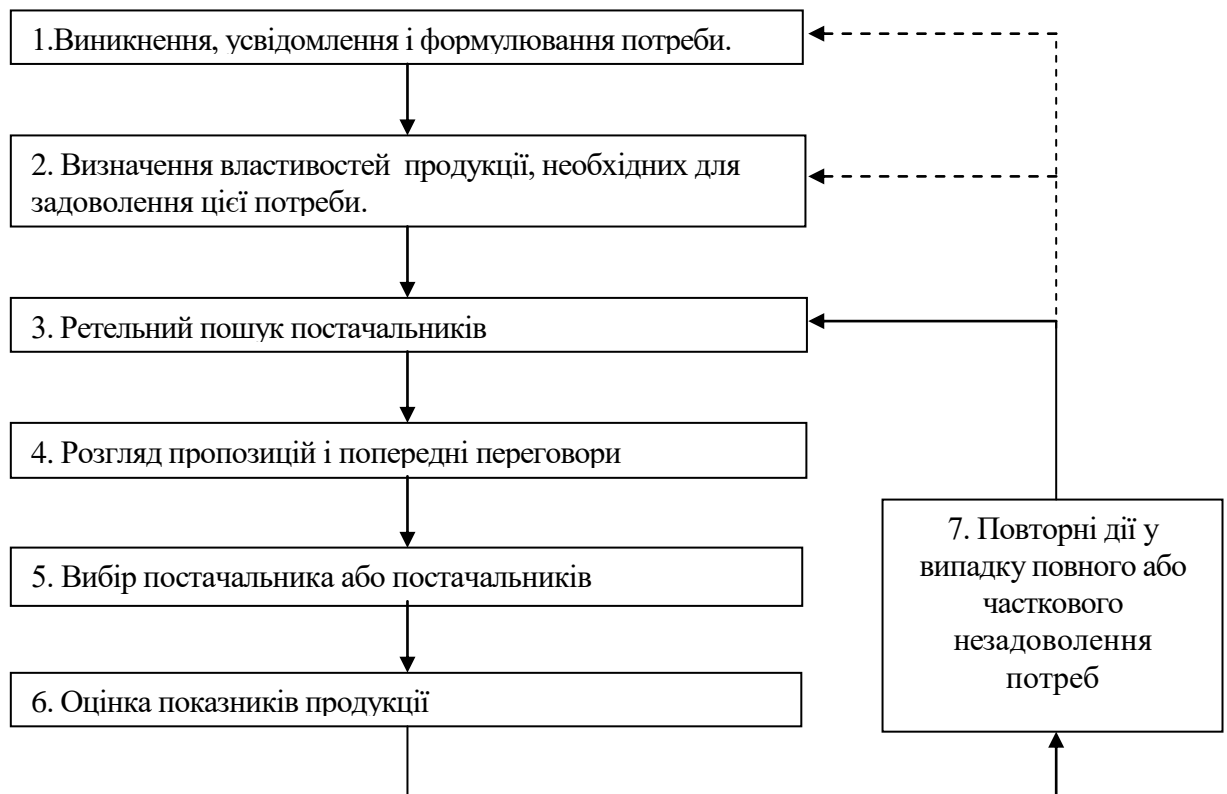


Рис. 2.4. Процес покупки посередниками аграрної продукції

Джерело: побудовано автором на основі [16, 61, 72]

На практиці було виявлено, що клієнти аграрного підприємства, незважаючи на свою бажану раціональність через обмеженість фінансових ресурсів, піддаються впливу психологічних чинників, як і будь-які інші приватні особи. У цьому контексті клієнти створюють спеціальний імідж під час взаємодії з постачальниками, що включає в себе недовіру, особливу настійливість у переговорах щодо цін, а також високі вимоги до співрозмовників. З цими клієнтами підприємство вживає такий підхід:

1. Уважно слухає проблеми, які виникають перед ними як перед посередниками.

2. Обговорює ці проблеми та спільно знаходить оптимальні рішення, що відповідають вимогам клієнта щодо ціни, якості, термінів поставок та інших параметрів.

3. Готове навіть запропонувати дешевший варіант продукції, яка може замінити дорожчий варіант, забезпечуючи відносини з клієнтами на принципах довгострокової та взаємовигідної співпраці, а не на отриманні миттєвої прибутковості.

У процесі прийняття рішення про співпрацю з певним постачальником беруть участь не лише менеджери з питань закупівель, а також інші сторони, пов'язані з аграрним підприємством, які вносять свій внесок у прийняття рішення. Це створює необхідність у аналізі та оптимізації співпраці з різними учасниками цього процесу. Тому важливо наочно представити процес закупівлі в аграрній сфері та ідентифікувати його учасників. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Різні ролі відповідно до стадій процесу купівлі

Етапи	Найменування	Користувачі	Радники	Прескриптори	“Фільтри”	ЛПР	Постачання
1.	Виявлення потреб	***	*				
2.	Визначення характеристик продукції	**	**	***			
3.	Критичний аналіз і пошук постачальників		*		*		***
4.	Аналіз пропозицій і переговори	*	*	*		**	**
5.	Вибір постачальників		*			***	***
6.	Оцінка результатів	***					*

Перефразуємо та адаптуємо текст до аграрного аналізованого підприємства, змінюючи маркетингову на збутову діяльність:

На аграрному підприємстві збутова діяльність включає кілька етапів, на кожному з яких різні учасники грають важливу роль у процесі покупки продукції. Підприємство використовує різні прийоми і заходи, щоб вплинути на цей процес на користь себе.

1. Користувачі шукають відповідні товари, і підприємство забезпечує інформаційну підтримку через рекламні матеріали в спеціалізованих виданнях.

2. Прескриптори встановлюють вимоги до якості продукції, і

підприємство надає сертифікати якості та іншу інформацію для підтримки свого іміджу.

3. Постачальники аналізують рекламні матеріали, і підприємство розміщує рекламу в популярних виданнях, підтримуючи контакти з потенційними постачальниками.

4. Постачальники надають інформацію про свою продукцію, і підприємство застосовує стратегії залучення клієнтів через знижки та інформування про альтернативи.

5. Приймальники рішень обирають постачальників, і підприємство створює позитивний імідж через стенди з продукцією та сертифікати якості (GlobalGAP (Good Agricultural Practice), HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), ISO 22000, Rainforest Alliance Certification).

6. Користувачі оцінюють результати співпраці, і підприємство підтримує контакти з клієнтами для збільшення задоволення від співпраці.

Проаналізувавши всі етапи процесу закупівель підприємства, значущість кожної з його складових розподіляється таким чином (у відсотках):

- користувачі — 30 %;
- менеджери збуту — 20 %;
- особи, що приймають рішення — 30 %;
- впливові особи — 15%;
- консультанти — 3 %;
- «фільтри» — 2 %.

Розглядаючи етапи процесу закупівель в аграрній галузі, важливо розглянути поведінку покупця та тактику постачальників. У простому випадку, покупці зазвичай оцінюють результати та звертаються до звичних постачальників. Служба постачання підприємства відіграє важливу роль на цьому етапі.

Під час повторюваних операцій покупці можуть ставити питання про контроль якості, терміни поставок та ціноутворення.

При нових закупках активізуються різні функції служб підприємства,

що може бути сприятливим для продавця. В цьому випадку продавець може використовувати різні мотиваційні фактори для кожної функції служби.

Ситуація зі змінами в звичайних закупках може надати можливість потенційному постачальнику вийти на зв'язок з підприємством. Конкуренти повинні робити зусилля, щоб звернути увагу покупця та переконати його розглянути зміни в закупках, що можуть сприяти їх вигоді.

У практиці збутова служба аграрного підприємства стикається з різноманітними ситуаціями продажу, які можна узагальнити таким чином: а) повторні покупки без змін - 20 %; б) нові покупки - 25 %; в) повторні покупки зі змінами - 55 %. Така структура обумовлена обраною стратегією підприємства щодо активного проникнення на ринок з метою зміцнення позицій. Тобто збутова служба докладает зусиль для оперативного задоволення змінюючихся потреб і вибору клієнтами, що може призвести до:

1. Збільшення відсотку підприємств, які обирають дане підприємство як головного постачальника.

2. Захоплення частки ринку, яку контролює конкурент-постачальник.

3. Зростання обсягу замовлень від клієнтів. Для досягнення перспективних показників роботи з ключовими підприємствами, розміщення значних замовлень тощо, підприємство використовує значні знижки, спеціальні умови (товарний кредит, відстрочення платежу), які можуть компенсувати втрати на даний момент і принести позитивні результати у майбутньому. Це також пов'язано з тим, що у зв'язку з тяжким фінансовим становищем багатьох аграрних підприємств, такі організації вдаються до тактики «відсівання» при закупівлях, розміщуючи замовлення у кількох потенційних постачальників і після аналізу їх пропозицій вибираючи одного з них з урахуванням ціни, знижок, термінів поставок тощо. Для збутових підприємств також важливо аналізувати структуру своїх клієнтів, щоб краще розуміти, які заходи спрямовані на задоволення потреб і побажань покупців.

4. З цією метою ми проведемо АВС-аналіз структури клієнтів аграрного підприємства. Аналіз структури клієнтів: Усього, клієнти підприємства

забезпечують оборот у розмірі 2330 тис. грн. на місяць, при цьому їх кількість складає близько 60 господарюючих суб'єктів. Проте, аналіз продажів показав, що лише 9 фірм придбавали продукцію в середньому на 130 тис. грн. кожна. Ці клієнти утворюють групу А. 21 клієнт придбавали продукцію в середньому на 33 тис. грн. кожен, утворюючи групу В. Група С складається з 30 клієнтів, які купували товари в середньому на 15,5 тис. грн. кожен. Для наглядності побудуємо таблицю, що відображає аналіз структури клієнтів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз структури клієнтів
підприємства Кременчуцького району (тис. грн.)**

Група	К-ть клієнтів	% від всієї клієнтури	Місячний обсяг закупівель	% від місячного обороту
А	9	15	1170	50
В	21	35	700	30
С	30	50	460	20
Всього	60	100	2330	100

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таблиця відображає наступні важливі моменти щодо збутової діяльності нашого аграрного підприємства:

а) 50% місячного обороту підприємства забезпечується 15% основних клієнтів, яких визначили як «А-клієнтів» для збутової діяльності. Ці клієнти мають найвищий пріоритет, і ми зосереджуємо увагу на їх побажаннях та потребах, включаючи аспекти ціноутворення, гарантії якості та строків поставки.

б) Половина всієї клієнтури сприяє досягненню 80% місячного обороту. Це підкреслює важливість точної виконавчої діяльності для всіх клієнтів, зокрема тих, що входять в категорії А та В. Втрата будь-якої частини цієї клієнтури може серйозно позначитися на загальних обсягах реалізації.

в) Необхідно приділяти увагу також побажанням клієнтів з групи С, оскільки вони можуть в будь-який момент перейти у групи В або А, ставши важливими факторами для нашого підприємства.

Для більш детального аналізу структури збуту ми можемо використати методику АВС-аналізу. Наразі складемо таблицю для подальшого аналізу (табл. 2.7):

Таблиця 2.7

Аналіз структури збуту на ринку Полтавської області, (тис.грн.)

Група	Кількість	% від асортименту	Оборот груп в місяць	% від обороту
А	5	14	1610	69
В	10	28	510	22
С	21	58	210	9
Всього	36	100	2330	100

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Ця класифікація показує, що 14% всього асортименту продукції (група А) приносить 69% від загального обороту, що свідчить про її важливість; 28% всього асортименту (група В) забезпечує лише 22% обороту; групи А і В в сукупності формують 91% загального обороту, при цьому вони становлять всього 42% асортименту; 21 найменування продукції, що входять до групи С, приносять лише 9% загального обороту.

Слід приділити особливу увагу дослідженню ринку, організації збуту, рекламі, та ціноутворенню для продукції з групи А, оскільки вона є основним джерелом прибутку. Для груп В і особливо С важливо розглянути можливості збільшення оборотності (шляхом зниження витрат, ціноутворення та стимулювання збуту).

Здійснивши аналіз структури збуту, також оцінимо продукцію за методикою консалтингової групи Бостона. Для цього розділимо всю продукцію на чотири категорії:

Група 1. «Зірки» — це продукція, яка має великий потенціал росту на ринку і складає від 1,5% до 10% від загального обороту найсильнішого конкурента, а ринок зростає від 10% до 22%.

Група 2. «Дійні корови» — продукція, яка має велику частку ринку (від 1,5% до 10% обороту найсильнішого конкурента), але ринок зростає від 0% до

10%.

Група 3. «Знаки питання» — продукція, яка має невелику частку ринку (від 0,1% до 1% обороту найсильнішого конкурента), але ринок зростає від 10% до 22%.

Група 4. «Собаки» — це «безнадійна продукція», яка має невелику частку ринку (від 0,1% до 1% обороту найсильнішого конкурента), і ринок зростає від 0% до 10%.

Щодо «зірок», важливо вкладати отримані прибутки у їхній розвиток, використовуючи агресивну стратегію, що блокує конкурентів.

Оскільки частка ринку «дійних корів» висока, тут можна використовувати більш консервативну стратегію, вкладаючи кошти для утримання позицій на ринку та перерозподіляючи виручку на «зірки».

«Знаки питання» потребують додаткового дослідження для визначення їхньої конкурентоспроможності. Якщо конкурентоспроможність висока, то можна розглядати їх як «зірки», інакше слід розглядати можливість вилучення їх з ринку.

Щодо «безнадійної продукції», яка не приносить значущого прибутку, слід розглядати її виведення з ринку або пошук ніші, де вона може знайти попит.

Аналіз конкурентів є також важливим етапом. За концепцією підприємництва, успішне підприємство те, яке забезпечує вищу споживчу цінність і краще задовольняє потреби споживачів, ніж конкуренти. Тому важливо провести комплексний аналіз конкурентів, що діють у регіоні, для чого можна використовувати графічні методи аналізу конкурентів (рис.2.5.).

Клієнтська база. Клієнтська база це група осіб, яка проявляє реальний або потенційний інтерес до компанії та визначає успішність досягнень компанією своїх цілей. У своїй діяльності відділ збуту підприємства співпрацює з такими категоріями клієнтів: клієнтська база ЗМІ, громадські організації та загальна громадськість.

Клієнтська база ЗМІ. Відділ збуту підприємства встановлює взаємовідносини та взаємодіє з ними наступними способами: а) підприємство

надає фінансову підтримку різним медійним проектам (наприклад, ТРК «Лтава» звернулася з проханням про фінансування придбання серіалу); б) підприємство сприяє у покращенні технічної бази як телебачення, так і радіо, а також редакцій газет, як ТРК «Лтава» і газета «Полтавські оголошення».

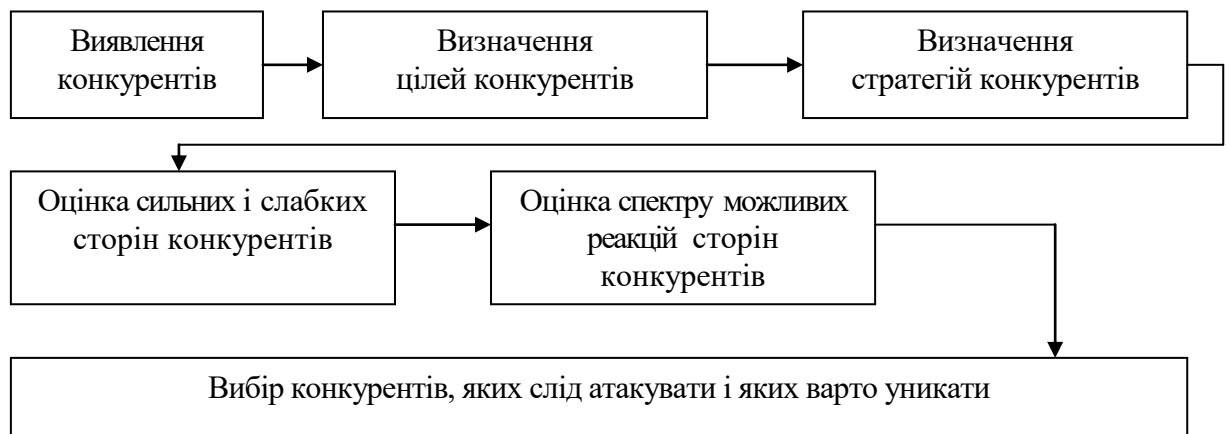


Рис. 2.5. Процес аналізу конкурентів підприємства Кременчуцького району

Джерело: побудовано автором на підставі [33]

Ці заходи сприяють створенню позитивного іміджу компанії та отриманню вигідних пропозицій від ЗМІ щодо розміщення реклами, іміджевих матеріалів та інших видань.

Загальна громадськість. Для підтримки привабливого іміджу відділ збуту підприємства готує спеціальні вітальні відеоролики, радіопрограми, статті тощо на час загальнодержавних свят та свят, які є загальнонародними. Всім представникам клієнтської бази, що співпрацюють з фірмою (особливо керівникам і колективам компаній), відділ збуту підприємства надсилає вітальні листівки із професійними вітаннями на загальнодержавні та особисті свята.

Збутова діяльність аграрного аналізованого підприємства має безпосередній вплив на його успішність та імідж в умовах російсько-української війни. Контактні аудиторії, такі як ЗМІ, громадські організації та широка громадськість, стають важливими джерелами підтримки та розвитку бізнесу.

Проте, складність функціонування в умовах конфлікту може виявлятися в економічних та політичних обмеженнях, збільшенні ризиків безпеки, обмеженому доступі до ринків, та викликах щодо логістики та транспортування. Втрати та збитки в аграрній сфері, також, можуть бути зумовлені обмеженими можливостями експорту, зменшенням внутрішнього споживання та змінами в умовах зовнішньої торгівлі.

Для успішного функціонування в умовах конфлікту, підприємствам важливо зосередитися на пошуку альтернативних ринків збуту, диверсифікації продукції та ефективному використанні ресурсів. Зміцнення внутрішнього контролю та управління ризиками, а також підтримка відповідних урядових політик та міжнародної співпраці, можуть допомогти аграрним підприємствам подолати складнощі та зберегти стійке функціонування в умовах конфлікту.

Висновки до розділу 2

1. У ході аналізу діяльності сільськогосподарського підприємства Кременчуцького району Полтавської області видно позитивну динаміку ключових показників. Власний капітал підприємства значно зросло протягом розглянутого періоду, досягнувши збільшення на 151,65% від 2020 до 2022 року. Це свідчить про стійкий фінансовий розвиток підприємства.

Нерозподілений прибуток також збільшився на 50%, що свідчить про ефективність господарювання та збільшення доходу підприємства. Загальний сукупний капітал значно зріс, а частка власного капіталу у сукупному капіталі збільшилася з 73,79% до 96,69%. Це свідчить про стабільність та самостійність підприємства у фінансовому плані.

У рослинництві спостерігається позитивна динаміка виробництва культур, зокрема кукурудзи та насіння соняшника. За п'ять років обсяг виробництва кукурудзи зріс на 154,08%, а насіння соняшника - на 96,25%. Це може бути результатом впровадження ефективних технологій та підвищеної

продуктивності вирощування.

Однак, аналіз показників зносу основних засобів свідчить про зростання цього показника з 60,65% в 2018 році до 73,95% в 2022 році. Середній термін використання основних засобів збільшився, а це вимагає уваги до ефективного управління та підтримки технічної готовності обладнання.

Важливим аспектом є зменшення чисельності працівників та відпрацьованої робочої сили, що може бути наслідком реорганізації бізнесу та впровадження автоматизації. Однак, при цьому доход на одного працівника зростає, свідчаючи про підвищену продуктивність та ефективність використання робочої сили.

У контексті фінансових результатів, чистий дохід від реалізації продукції значно зріс, а чистий прибуток підприємства збільшився на 310,40%. Це свідчить про успішність стратегій управління виробництвом та фінансовою діяльністю підприємства.

2. В аналізі збутової діяльності на аграрному підприємстві виділяються кілька етапів, кожен з яких взаємодіє з різними учасниками ринку. Застосування різноманітних прийомів і заходів на кожному етапі сприяє покращенню результатів. Загалом, процес закупівель складається з пошуку продукції, встановлення вимог до якості, рекламної підтримки, аналізу постачальників, залучення клієнтів та підтримки клієнтських відносин.

Аналіз значущості кожного етапу показує, що користувачі, менеджери збуту та особи, що приймають рішення, мають найбільший вплив на процес закупівель, складаючи 80% усієї значущості. Це вказує на важливість спрямованості маркетингових заходів саме на ці аудиторії.

Підприємство успішно застосовує стратегії співпраці з посередниками, такими як торгові фірми, логістичні компанії та рекламні агентства. Укладення генерального договору з транспортною компанією та робота з різними видами ЗМІ сприяють розширенню обсягів продажів та зміцненню позицій на ринку.

Особливу увагу слід звернути на психологічні аспекти взаємодії з клієнтами, де виявлено, що, незважаючи на раціональність, клієнти піддаються впливу психологічних чинників. Це визначає важливість створення позитивного іміджу та ефективної взаємодії з клієнтами для забезпечення їхньої задоволеності.

З огляду на вибір рекламних каналів, підприємство обирає стратегічний підхід, враховуючи ефективність реклами в друкарських виданнях, на порталах, телебаченні та радіо. Це дозволяє охопити різні цільові аудиторії та оптимізувати рекламний бюджет.

3. Структура продажів показала, що підприємство активно впроваджує стратегію активного проникнення на ринок, фокусуючись на повторних покупках зі змінами. Це призводить до збільшення відсотку підприємств, які обирають дане підприємство як головного постачальника, захоплення частки ринку та зростання обсягу замовлень від клієнтів.

ABC-аналіз структури клієнтів підтверджує, що невелика кількість ключових клієнтів (група А) генерує значний оборот, і їм слід приділяти особливу увагу. Групи В і С також важливі, і необхідно розглядати можливості збільшення оборотності та утримання їх у партнерському відношенні.

За допомогою ABC-аналізу та матриці БКГ виявлено, що продукція групи А («зірки») є основним джерелом прибутку, і важливо вкладати в їхній розвиток. При цьому, продукція груп В та С також вимагає уваги, і можливість підтримки або переорієнтації може позитивно позначитися на обсягах реалізації.

Співпраця з ЗМІ та активна участь у загальнодержавних святах допомагають підприємству створювати позитивний імідж та отримувати вигідні пропозиції для реклами.

Загалом, стратегічно спрямована політика збуту, орієнтована на потреби ринку та клієнтів, сприяє утриманню стабільного обороту та підвищенню конкурентоспроможності аграрного підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Визначення напрямів формування збутової стратегії підприємства

На аграрному підприємстві збутова діяльність займає важливе місце у загальній стратегії, оскільки вона визначає ефективне розподіл сільськогосподарської продукції на ринку. Процес формування стратегії збуту вимагає уважного аналізу зовнішніх та внутрішніх умов, що впливають на підприємство.

Вважаємо, що основною метою стратегії збуту аграрного підприємства є оптимізація процесів збуту продукції, забезпечення стійкого попиту на сільськогосподарські товари та зміцнення позицій на ринку. Це вимагає гнучкості в реагуванні на зміни вимог споживачів, а також ефективного використання ресурсів для підвищення конкурентоспроможності.

Формування стратегії збуту допомагає підприємству адаптуватися до коливань у попиті на продукцію, шляхом розробки ефективних каналів збуту та вдосконалення способів просування продукції. Крім того, вона дозволяє здійснювати аналіз ефективності ринкових стратегій, що дозволяє визначити потенційні перспективи розвитку.

З нашої точки зору, ключові завдання при формуванні стратегії збуту аграрного підприємства включають:

- оцінку потенційних ринків збуту та вибір оптимальних каналів збуту.
- аналіз конкурентного середовища та розробку унікальних стратегій просування продукції.
- визначення оптимальних цінових політик для забезпечення конкурентоспроможності.
- розробку ефективних методів управління постачальницьким

ланцюгом для забезпечення сталого постачання сировини.

В цілому, ефективна стратегія збуту аграрного підприємства має сприяти підвищенню обсягів збуту, покращенню відносин з клієнтами та забезпеченню стабільних доходів підприємства.

Пропонуємо аграрному підприємству для визначення своїх цілей використовувати комплексний підхід, що враховує особливості збутової діяльності. Цей підхід передбачає створення системи цілей, яка відображає потреби підприємства як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, а також специфіку попиту на аграрну продукцію. Наша пропозиція полягає в тому, щоб сфокусуватися на потребах, а не на групах клієнтів, оскільки клієнтський попит може змінюватися.

Цей комплексний підхід допоможе сформулювати загальну мету для аграрного підприємства, досягнення якої можливе за умови розчленування цілей на різні рівні та визначення внеску кожного працівника у стратегічний успіх. Цю мету можна розкласти на конкретні, вимірювані цілі та завдання, які будуть покладені в основу конкретних видів робіт.

Рекомендуємо керівництву підприємства створити систему взаємопов'язаних, ієрархічних цілей, яка включає декомпозицію цілей. Це означає, що цілі вищого рівня мають бути більш загальними та довгостроковими, в той час як цілі нижчого рівня будуть конкретними засобами для досягнення цілей вищого рівня.

При визначенні цілей підприємство повинно дотримуватися наступних ключових вимог:

1. Досяжність - цілі мають бути реалістичними та в межах можливостей виконавців, щоб не втрачати мотивацію працівників і не виходити за межі їхніх можливостей.

2. Гнучкість - цілі мають бути такими, що допускають коригування відповідно до змін у середовищі.

3. Вимірність - цілі повинні бути вимірюваними або оцінюваними об'єктивним способом.

4. Конкретність - цілі мають бути чітко сформульованими щодо результатів діяльності, термінів досягнення та відповідальних виконавців.

5. Сумісність - довгострокові цілі повинні відповідати місії підприємства, а короткострокові мають сприяти досягненню цілей вищого рівня.

6. Прийнятність для основних суб'єктів впливу - цілі повинні бути спільно прийнятними для тих, хто впливає на діяльність підприємства, і для тих, хто їх досягає.

Пропоноване стратегічне дерево цілей підприємства представлено на рисунку 3.1.

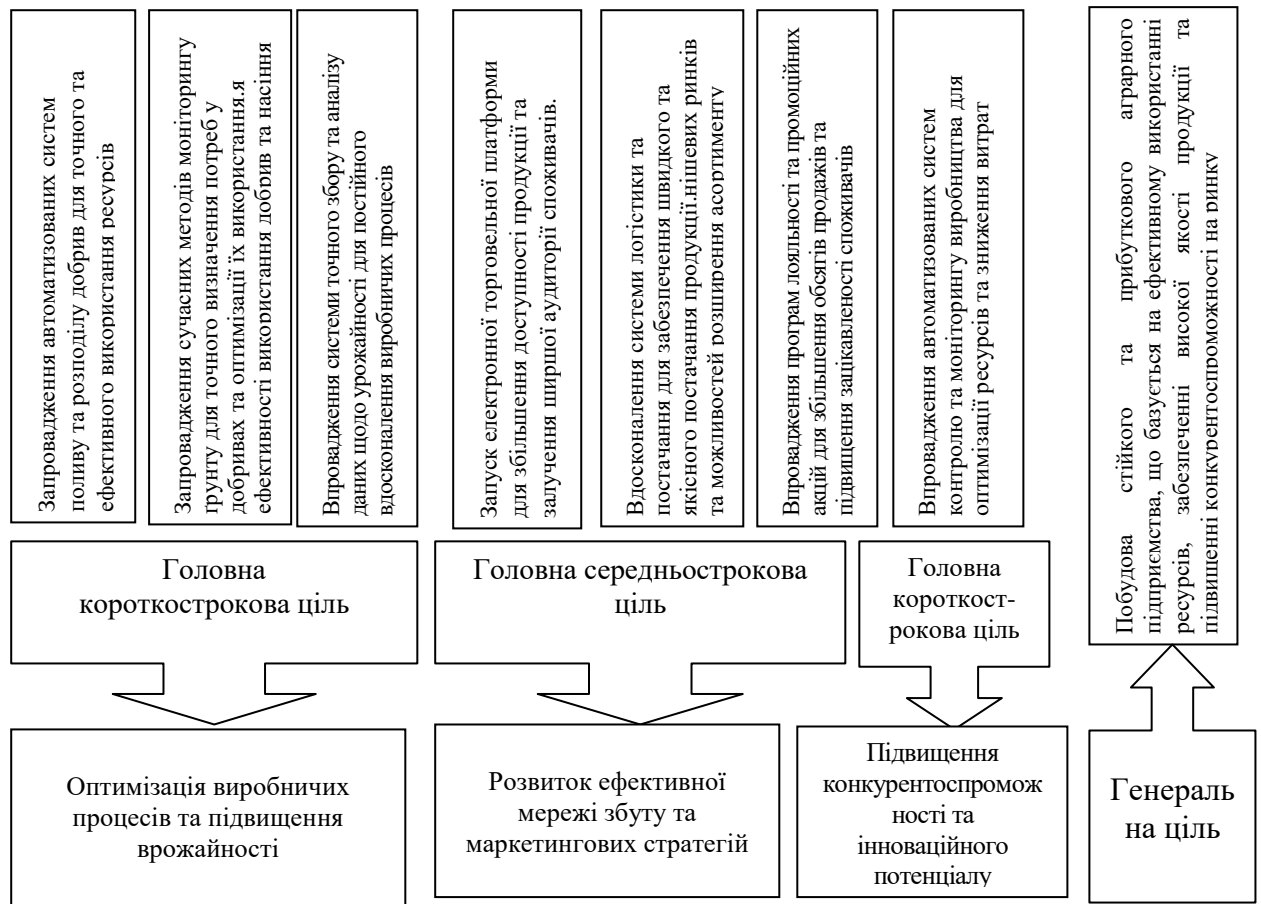


Рис. 3.1. Стратегічне дерево цілей підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [28, 56]

З урахуванням цих цілей, підприємство обиратиме методи для оцінки

його сильних і слабких сторін, а також можливостей та загроз, які виникають на ринку збуту. При виборі конкретного методу для розрахунку оптимальної стратегії, важливо враховувати всі необхідні фактори. Чим більш точними будуть прогнози та розрахунки, тим більший успіх зможе досягти підприємство у своїй діяльності.

Для визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства слід ретельно визначити найоптимальніше поле діяльності, що означає ідентифікацію основних можливостей, якими володіє підприємство. З цією метою, пропонується провести матричний аналіз діяльності підприємства. Це допоможе отримати чітку картину сильних сторін підприємства та зрозуміти, як їх можна максимізувати, а також виявити можливості для уникнення або зменшення впливу слабких сторін.

При стратегічному аналізі збутової діяльності аграрного підприємства часто використовуються матричні методи, які спираються на побудову матриць для оцінки різних факторів. Один з таких методів - матриця сприятливих можливостей, що дозволяє визначити переваги, які можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства на ринку збуту.

З метою оцінки можливостей для аграрного підприємства запропоновано використовувати матричний метод, який враховує ймовірність використання виявлених можливостей. Такий підхід дозволяє отримати більш об'єктивні результати оцінки, пов'язані з позиціонуванням кожної конкретної можливості. Експертна оцінка проводилась залученням 5 працівників підприємства, які використовували 10-бальну шкалу для кожного фактору.

Це дозволило з'ясувати вплив різних чинників на діяльність підприємства і спрямувати увагу на ті, що мають важливий потенціал для його успішного функціонування на ринку збуту. Оцінка можливостей через матричний метод дозволяє компанії розробляти ефективні стратегії збуту, що сприятимуть зміцненню її позицій на ринку та забезпеченню стійкого росту (табл. 3.1).

Оцінка збутової діяльності підприємства

Фактори	Ймовірність здійснення, 1-10			Важливість впливу, 1-10		
	низька (1-3)	середня (4-6)	висока (7-1)	низька (1-3)	середня (4-6)	висока (7-1)
1. Прискорення темпів розвитку ринкових відносин	+				+	
2. Виникнення нових сегментів ринку		+				+
3. Збільшення ринкової частки підприємства		+				+
4. Можливість зростання прибутку		+				+
5. Зниження цін і підвищення конкурентоспроможності			+			+
6. Зростання ефективності руху товарів		+			+	
7. Виникнення нових каналів збуту			+			+
8. Стимулювання збутових агентів		+				+
9. Можливість залучення нових постачальників	+					+
10. Здійснення заходів щодо просування товарів			+			+

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Після проведення оцінки кожного аспекту збутової діяльності аграрного підприємства за відповідною бальною шкалою, створили двовимірну матрицю, яка відображає положення кожного фактора на 10-бальній шкалі, як показано на рисунку 3.2.

Така матриця дозволяє визначити пріоритетні напрямки розвитку, виходячи з оцінки кожного аспекту. Розміщення факторів на координатній площині відображає їхню важливість та ймовірність здійснення, що є корисним для визначення стратегії розвитку збутової діяльності аграрного

підприємства.

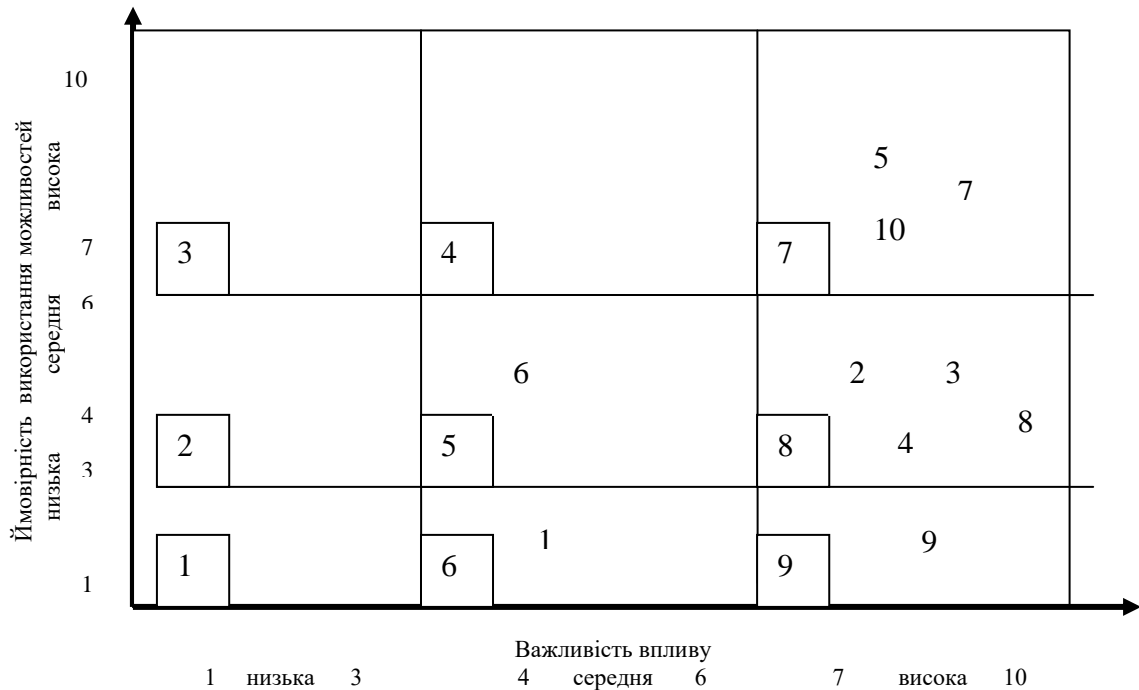


Рис. 3.2. Матриця сприятливих можливостей для підприємства

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Загальна оцінка збутової діяльності підприємства, здійснена на основі аналізу факторів, свідчить про кілька ключових аспектів. Серед них важливими факторами є прискорення розвитку ринкових відносин, виникнення нових сегментів ринку, збільшення ринкової частки підприємства та можливість зростання прибутку. Важливими факторами також є зниження цін і підвищення конкурентоспроможності, зростання ефективності руху товарів, виникнення нових каналів збуту, стимулювання збутових агентів, можливість залучення нових постачальників та здійснення заходів щодо просування товарів.

З цього аналізу стає очевидним, що для ефективного збуту підприємству необхідно активно впроваджувати стратегії, спрямовані на покращення ринкових відносин, розширення асортименту продукції, збільшення своєї частки на ринку та підвищення конкурентоспроможності шляхом оптимізації цін і якості продукції. Крім того, ефективне управління каналами збуту, стимулювання збутових агентів та залучення нових постачальників також можуть бути

ключовими факторами успіху у збутовій діяльності.

З огляду на отримані результати аналізу сприятливих можливостей для аграрного підприємства, можна виокремити деякі ключові фактори, які вимагають особливої уваги та ресурсів. Серед них є можливість залучення нових постачальників та покращення ефективності логістики товарів, що потребує додаткових фінансових вкладень. Тим не менш, варто відзначити, що фактор, пов'язаний з прискоренням розвитку ринкових відносин, не є невідкладним пріоритетом для розв'язання основних проблем підприємства.

З іншого боку, виявлено, що основні напрями, на які слід зосередити увагу підприємства, включають:

- відкриття нових сегментів ринку;
- збільшення власної ринкової частки;
- можливість збільшення прибутку;
- зниження цін та підвищення конкурентоспроможності;
- розширення мережі збуту через нові канали;
- збільшення мотивації для збутових агентів;
- розробка та впровадження ефективних збутових стратегій.

Таким чином, базуючись на проведеному аналізі потенційних можливостей, наступним етапом буде визначення конкретних кроків для формування збутової стратегії аграрного підприємства, що сприятиме його стабільному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Стосовно аграрного підприємства та його збутової діяльності, пропонуємо розглянути наступні напрями:

1. оптимізація організаційної структури відділу збуту підприємства для підвищення ефективності.
2. пошук нових можливостей та каналів збуту для розширення ринкової присутності.
3. стимулювання збутових агентів через встановлення системи премій та бонусів за результатами роботи.
4. моніторинг та аналіз діяльності конкурентів у сфері збуту

продукції, щоб підготуватися до реакції на їхні дії.

5. розробка ретельно обдуманих контрактів проти конкурентів з метою завоювання нових каналів збуту та підвищення конкурентоспроможності.

Щодо формування стратегії цінової політики, рекомендуємо врахувати такі аспекти:

1. пропонувати продукцію за конкурентоспроможними цінами, які нижчі, ніж у конкурентів.

2. впроваджувати сезонні знижки та акції для привертання споживачів у пікові періоди попиту.

3. надавати значні знижки посередникам та дистриб'юторам для підтримання добрих партнерських відносин.

4. вести постійний моніторинг цін на аналогічні продукти у конкурентів і реагувати на зміни на ринку.

5. використовувати грошові стимули для збутових агентів, щоб спонукати їх до активної продажу продукції.

Впевнені, що ці пропозиції щодо збутової стратегії підприємства допоможуть покращити його позицію на ринку, розширити аудиторію споживачів, та створити нові шляхи для збуту продукції.

3.2. Удосконалення системи збуту на підприємстві

Збутова діяльність аграрного підприємства належить до сфери, де об'єднуються ринкові та виробничі аспекти підприємницької діяльності. Ефективність цієї діяльності є важливим фактором для успіху підприємства. Навіть при наявності добре спланованих заходів та стратегії, успіх всієї діяльності може бути під сумнівом, якщо збутова система не пристосована до ринкових викликів та виробничих потреб.

На сьогодні, аграрні підприємства використовують організаційну структуру збуту, яка враховує специфіку їхньої діяльності. Ця структура

детально представлена на наступному рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Діюча структура служби збуту підприємства

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Запропонована структура охоплює всі ключові елементи збутової діяльності, включаючи аналіз ринку, взаємодію з клієнтами, організацію каналів збуту та інші аспекти, необхідні для успішної реалізації продукції аграрного підприємства. Ця структура відображає інтегрований підхід до управління збутом та підкреслює важливість взаємодії різних відділів та підрозділів у цій сфері діяльності.

На нашу думку, підприємство має не достатньо правильно організовану службу збуту. Причинами цього є:

- недостатня кваліфікація персоналу: адже якщо працівники не мають достатнього досвіду або знань щодо збуту сільськогосподарської продукції, це може призвести до неправильного або неефективного виконання завдань.
- відсутність доступу до сучасних технологій: через обмеженість використання сучасних засобів зв'язку, аналізу даних та ефективного ведення обліку може ускладнити процес збуту та контролю за ним.
- економічні обставини як-то обмеженість ринків збуту через війну

або конфлікти в регіоні можуть створювати значні перешкоди для експорту або збуту продукції в певні регіони або країни.

- недостатня координація між виробництвом та збутом, якщо виробництво і збут не налаштовані на ефективну взаємодію та співпрацю, це може створювати надмірні запаси або недоліки товарів на ринку.

- відсутність адекватної стратегії: недостатня увага до збутових стратегій, таких як позиціонування продукту, просування на ринку та диференціація від конкурентів, може призвести до недосягнення цільової аудиторії та обмеження можливостей збуту.

З метою вдосконалення збутової діяльності аграрного підприємства рекомендується впровадити нову посаду - територіального менеджера збуту. Ця посада сприятиме більш ефективному контролю за збутовою діяльністю на території Полтавської області та міста Полтава, а також спрямує зусилля на досягнення стратегічних цілей підприємства. Територіальний менеджер збуту буде відповідальним за координацію та контроль за діяльністю торгових представників у відповідних сегментах ринку.

Крім того, для забезпечення широкого охоплення ринку і збільшення обсягів збуту рекомендується залучення незалежних дистриб'юторів. Це дозволить ефективно використовувати їх досвід та мережу контактів для просування продукції підприємства на нові ринки.

У результаті запровадження цих заходів підприємство буде мати можливість більш ефективно реагувати на потреби споживачів на місцевому рівні та швидше адаптувати свою стратегію до змін на ринку. Рекомендована структура збутового відділу з урахуванням нової посади та залучення дистриб'юторів може бути детально проілюстрована на рисунку 3.4.

Згідно з новою структурою збутового відділу аграрного підприємства, пропонується визначити території для просування та реалізації продукції. Кожному з територіальних менеджерів збуту буде доручено відповідну територію, де вони будуть відповідальні за розвиток збуту.

Група клієнтів з кодом АА, найбільш важливими для підприємства, має

перспективи активного зростання, що призводить до значного збільшення попиту на продукцію підприємства. Категорія А включає клієнтів з потенціалом росту та добрими показниками. Великі та середні замовники часто потрапляють в категорію В, яка має можливості для подальшого зростання. Категорія С включає середні та дрібні компанії зі стійким попитом, тоді як категорія Д складається з інших потенційних клієнтів.

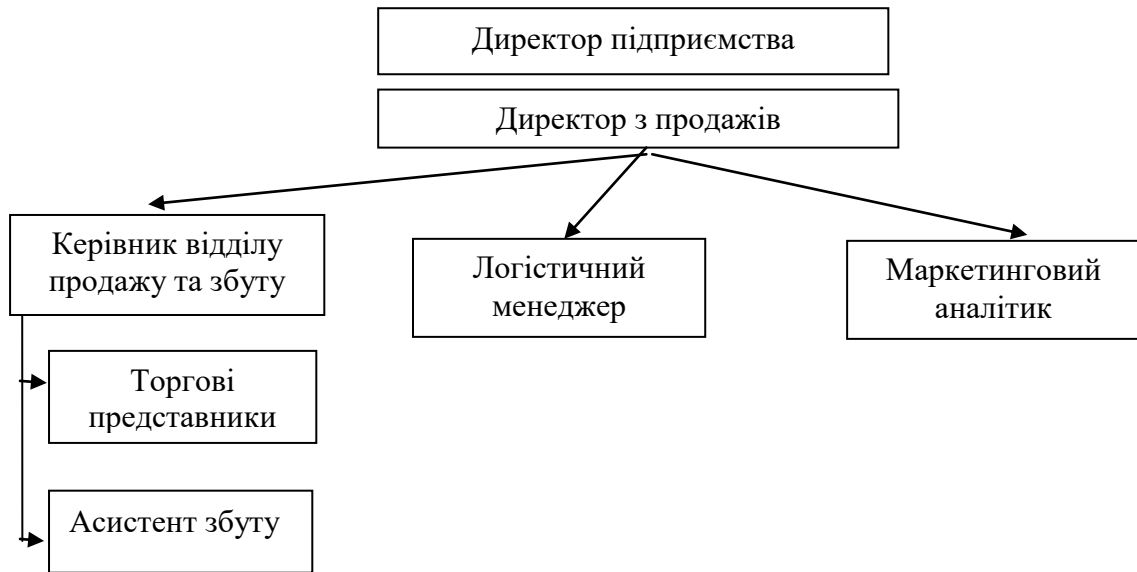


Рис 3.4. Пропонована організаційна структура збутового відділу підприємства

Джерело: побудовано автором

Процедура аналізу територій для сільськогосподарських підприємств

1. Аналіз місця знаходження споживачів. Спершу необхідно визначити, де розташовані реальні і потенційні покупці сільськогосподарської продукції на цільовому ринку.

2. Класифікація покупців. Розподілити покупців на категорії відповідно до їхньої важливості для підприємства. Можна використовувати систему оцінки, де код 1 відповідає найважливішим клієнтам, а код 5 - менш важливим.

3. Критерії класифікації. Визначити критерії для класифікації покупців. У випадку сільськогосподарських підприємств, можна враховувати такі критерії:

3.1. Потенційний обсяг закупівель. Споживачі, які мають потенціал

здійснювати великі закупівлі, отримують вищий рейтинг.

3.2. Зростання попиту. Споживачі, які демонструють швидке зростання попиту на сільськогосподарську продукцію, також мають вищий пріоритет.

3.3. Охоплення території споживачів: Важливо враховувати, яка частина бізнесу припадає на підприємство, якщо споживачі є розповсюджені на великій території.

3.4. Активність конкурентів. Споживачі, які зазнають великого впливу конкуренції, можуть бути більш важливими.

4. Визначення важливих клієнтів. З врахуванням цих критеріїв, визначити найважливіших клієнтів (наприклад, з кодом 1), які мають перспективи розвитку та великий потенціал для підприємства.

5. Категорії інших споживачів. Поділити інших покупців на категорії (код 2, 3, 4, 5) в залежності від їхньої важливості та перспектив для підприємства.

Для визначення територій та встановлення завдань щодо просування і реалізації товарів та послуг підприємства можна використовувати таблицю 3.2, де подано приклад критеріїв для класифікації покупців. Ця класифікація допоможе визначити, на якій території слід зосередити зусилля для збільшення кількості та обсягу продажів.

Таким чином, кожен територіальний менеджер збуту матиме чітко визначену територію та завдання щодо її розвитку. Після впровадження цієї системи можна буде оцінити результати роботи кожного територіального менеджера окремо, що дозволить підприємству адаптувати свою стратегію та зосередити зусилля на найбільш перспективних територіях.

Процес визначення території для аграрного підприємства розпочинається з аналізу типів і кількості потенційних та реальних клієнтів на цільовому ринку. Спочатку клієнтів розподіляють на категорії залежно від їх вагомості для підприємства. Найпріоритетнішими вважаються клієнти з кодом АА, за ними йдуть А, В, С та Д. Слід підкреслити, що критерії класифікації та статус клієнтів визначаються метою і завданнями самого підприємства. Особливу увагу приділяється безпосереднім супервайзерам,

оскільки вони є ключовими клієнтами для підприємства.

Таблиця 3.2

Визначення робочого навантаження на обслуговувану територію підприємства

1. Розподілити за категоріями всіх реальних і потенційних покупців							
Поточне охоплення	Ступінь конкуренції на ринку с/гпродукції	Обсяг попиту на сільськогосподарську продукцію					
		Велика		Середня		Невелика	
		Зростання:		Зростання:		Зростання:	
		високе	низьке	високе	низьке	високе	низьке
Високе	Висока	2	2	2	3	3	4
	Низька	2	3	3	4	4	5
Низьке	Висока	2	3	3	4	4	5
	Низька	1	2	2	3	3	4
2. Визначити час, який приділяється контактам, і загальну кількість контактів на рік.							
3. Розрахувати загальний час, загальне число покупців і годин на рік на кожен тип покупця.							
4. На основі цих розрахунків визначити необхідну кількість торгових представників.							
Примітка. Градація клієнтів від АА до Д : За величиною продажу (який внесок вони роблять у загальний прибуток підприємства). За зростанням (як швидко зростає їхній попит). За охопленням (яка частка їхнього бізнесу припадає на підприємство) За активністю конкурентів.							
Інституційним покупцям служба збуту має надавати особливу увагу.							

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства та [48, 60, 67]

Після класифікації клієнтів наступним кроком є оцінка кількості клієнтів кожної категорії на ринку. Наприклад, аналіз показує, що підприємство має невелику кількість клієнтів з кодами АА, А та В, які в сукупності складають близько 20%. Решта клієнтів, належать до категорій С та Д, що складають більшість, приблизно 80% (відповідно до принципу «Парето»).

Далі, встановлюються стандарти для торговельного персоналу

підприємства залежно від середньої частоти контакту з клієнтами кожної категорії. Норми також враховують середню тривалість контакту з кожним типом клієнтів. Особливу увагу приділяють клієнтам з кодами АА, А та В, однак не забувають про клієнтів з категорій С та Д, оскільки серед них можуть бути потенційні клієнти з перспективами.

Після цього розраховується загальний час, необхідний для контакту з усіма потенційними клієнтами протягом року. Розрахунки здійснюються шляхом множення кількості клієнтів кожної категорії на середню тривалість контакту та кількість потенційних клієнтів. Результати сумуються, щоб визначити загальний час, необхідний для досягнення завдань, поставлених перед відділом збуту підприємства.

На останньому етапі визначається потрібна кількість торгових посередників. Для цього загальний час, необхідний для контакту з усіма потенційними клієнтами, ділиться на час, який один торговий працівник може витратити на особистий продаж.

Стадія визначення території для аграрного підприємства розпочинається з ретельного аналізу типів та кількості реальних та потенційних клієнтів на цільовому ринку. Перш за все, клієнтів розподіляють за категоріями в залежності від їх вагомості для підприємства. Найвагомішими вважаються клієнти з кодом АА, після них йдуть А, В, С та Д. Варто підкреслити, що критерії класифікації клієнтів та їх статус визначаються метою й завданнями самого підприємства. Особливу увагу приділяють безпосереднім супервайзерам, які є ключовими клієнтами для підприємства.

Група клієнтів з кодом АА, що є найважливішою для підприємства, має перспективи активного зростання, що веде до значного збільшення попиту на продукцію підприємства. Категорія А включає клієнтів з потенціалом росту та добрими показниками. Великі та середні замовники часто потрапляють в категорію В, яка має можливості для подальшого зростання. Категорія С включає середні та дрібні компанії зі стійким попитом, тоді як категорія Д складається з інших потенційних клієнтів.

Після класифікації клієнтів наступним етапом є оцінка кількості клієнтів кожної категорії на ринку. Зазначимо, що підприємство має обмежену кількість клієнтів з кодами АА, А та В, які в сукупності становлять близько 20%. Решта клієнтів належать до категорій С та Д, що становить більшість, приблизно 80% (відповідно до принципу «Парето»).

Далі встановлюються стандарти для торговельного персоналу залежно від середньої частоти контакту з клієнтами кожної категорії. Норми також враховують середню тривалість контакту з кожним типом клієнтів. Особливу увагу приділяють клієнтам з кодами АА, А та В, але не забувають про клієнтів з категорій С та Д, оскільки серед них можуть бути потенційні клієнти з перспективами.

Після цього розраховується загальний час, необхідний для контакту з усіма потенційними клієнтами протягом року. Розрахунки здійснюються шляхом множення кількості клієнтів кожної категорії на середню тривалість контакту та кількість потенційних клієнтів. Результати сумуються, щоб визначити загальний час, необхідний для досягнення завдань, поставлених перед відділом збуту підприємства.

На останньому етапі визначається потрібна кількість торгових посередників. Для цього загальний час, необхідний для контакту з усіма потенційними клієнтами, ділиться на час, який один торговий працівник може витратити на особистий продаж.

Процедура визначення території для аграрного підприємства починається з аналізу типів та кількості реальних та потенційних клієнтів на цільовому ринку. Спочатку клієнтів поділяють на категорії в залежності від їх важливості для підприємства. Група клієнтів з найвищою вагомістю має код АА, за ним йдуть категорії А, В, С та Д. Класифікація клієнтів здійснюється з урахуванням мети й завдань підприємства. Особливу увагу приділяється безпосереднім супервайзерам, оскільки вони є ключовими клієнтами для підприємства.

Група клієнтів з кодом АА є найважливішою для підприємства та має

перспективи активного зростання, що призводить до значного збільшення попиту на продукцію. Категорія А включає клієнтів з потенціалом росту та добрими показниками. Великі та середні замовники часто потрапляють в категорію В, яка має можливості для подальшого росту. Категорія С включає середні та дрібні компанії зі стійким попитом, тоді як категорія Д охоплює інших потенційних клієнтів.

Далі проводиться оцінка кількості клієнтів кожної категорії на цільовому ринку. Зазначається, що підприємство має обмежену кількість клієнтів з кодами АА, А та В, які в сукупності становлять близько 20%. Решта клієнтів, що входять до категорій С та Д, становлять більшість, приблизно 80% відповідно до принципу «Парето».

Потім встановлюються стандарти для торговельного персоналу залежно від середньої частоти контакту з кожним типом клієнтів. Норми також враховують середню тривалість контакту з кожним типом клієнтів. При цьому приділяється увага як клієнтам з вищими кодами, так і тим, що відносяться до категорій С та Д, оскільки серед них можуть бути потенційні клієнти з перспективами (рис. 3.5 та додаток Б).

Для останнього етапу визначається необхідна кількість торгових посередників. Це робиться шляхом поділу загального часу, необхідного для контакту з усіма потенційними клієнтами, на час, який один торговий працівник може витратити на особистий продаж.

Розглянемо план розподілу територій для оптимізації збутової діяльності в аграрному підприємстві. Припустимо, що у підприємства існує 500 клієнтів різного типу, які розміщені в Полтавській області та прилеглих Сумській, Кіровоградській та Дніпропетровській областях. Враховуючи те, що загальний час, необхідний для спілкування з ними, становить 10 000 годин на рік, а кожен торговий представник працює приблизно 22 години на тиждень можемо розрахувати, що один працівник може витратити 1056 годин на безпосередні продажі на рік. Таким чином, розділивши загальний час на час, витрачений одним торговим представником, отримуємо 9,46. З урахуванням можливого

зростання обсягів продажу можна зробити висновок, що для оптимального охоплення даного ринку потрібно приблизно 10 торгових представників.

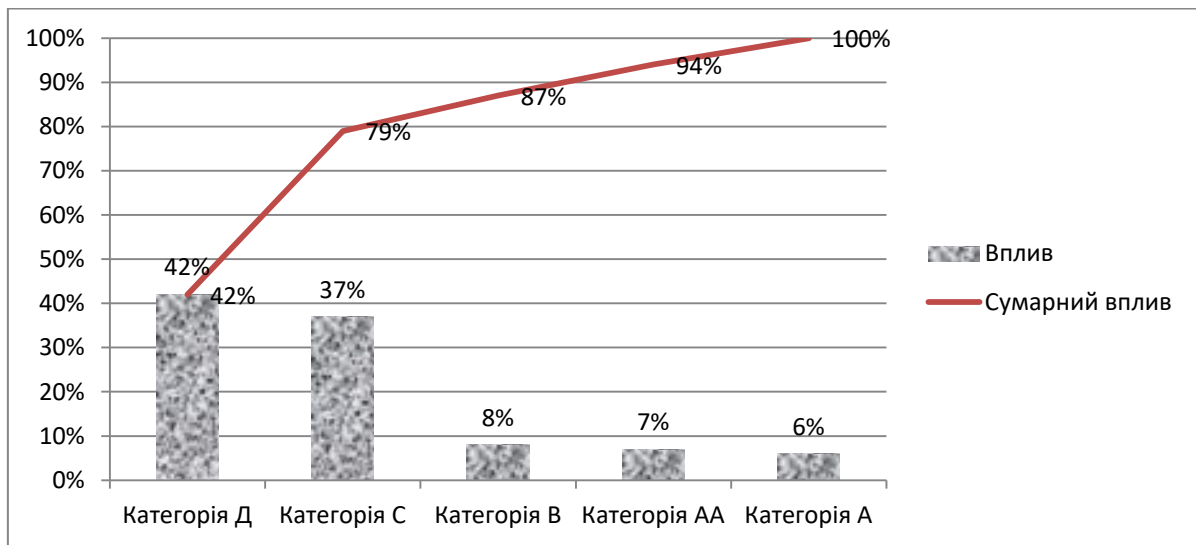


Рис. 3.5. Діаграма Парето для досліджуваного підприємства

Відділ збуту аграрного підприємства вирішує питання розподілу територій серед торгових представників з урахуванням їхніх особистих здібностей та взаємодії з потенційними клієнтами. Кожен представник має відповідати за конкретну територію, щоб максимально використовувати їхні навички й забезпечити оптимальний рівень обслуговування клієнтів.

Основними завданнями відділу збуту є збільшення продажів продукції, забезпечення якісного обслуговування клієнтів, забезпечення необхідної інформації та адміністративної підтримки збутової діяльності. У цьому контексті відділ збуту повинен виконувати ряд функцій, що спрямовані на досягнення визначених цілей.

Пропонуємо наступні основні цілі і функції служби збуту (рис. 3.6):

Організація збуту продукції аграрного підприємства базується на ретельних дослідженнях в сфері збуту, які утворюють основу для всіх відповідних дій. Серед таких досліджень можна виокремити аналіз потреб і попиту на продукцію, вивчення ринкової місткості, оцінку частки підприємства в загальному обсязі продажів, аналіз ринкової ситуації, вивчення динаміки обсягу

продажів, аналіз каналів збуту та дослідження споживчих уподобань.



Рис. 3.6. Рекомендовані цілі та функції служби збуту підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [20]

Дослідження збуту включає в себе аналіз таких ключових аспектів:

1. Дослідження потреб і попиту на продукцію: важливо вивчити потреби та попит споживачів на аграрну продукцію, оцінити їхні пріоритети та зміни в споживчих звичках.
2. Дослідження місткості ринку: визначення розміру ринку та можливостей для розширення або збільшення частки підприємства в цьому ринковому сегменті.
3. Аналіз ринкової ситуації: оцінка конкурентного середовища, включаючи існуючих конкурентів, їхні стратегії та дії на ринку.
4. Дослідження динаміки обсягу продажів: вивчення тенденцій в обсягах продажів продукції на ринку, а також факторів, які впливають на цю динаміку.
5. Аналіз каналів збуту: вибір оптимальних каналів розподілу продукції для досягнення максимальної покритості ринку та задоволення потреб клієнтів.

6. Вивчення споживчих переваг: розуміння та аналіз вимог та переваг споживачів стосовно якості, ціни, упаковки, термінів доставки тощо.

Функції збутової діяльності аграрного підприємства можуть бути об'єднані в три напрями:

1. Планування (прогнозування): охоплює аналіз ринкових умов, встановлення цілей, розробку прогнозів попиту та реалізації продукції, формування планів постачань, вибір каналів розподілу, і стратегічне планування додаткових послуг та заходів.

2. Організація: включає управління розподілом продукції, вибір оптимальних каналів збуту, координацію поставок та сервісів, організацію рекламної кампанії та міжнародних торгових операцій.

3. Контроль і координація: забезпечує моніторинг виконання планів збуту, контроль якості послуг та продукції, а також координацію дій між різними підрозділами підприємства для досягнення стратегічних цілей.

Функція планування збуту продукції аграрного підприємства передбачає ретельне вивчення зовнішніх і внутрішніх умов, визначення стратегічних цілей, розробку прогнозів щодо кон'юнктури та попиту, складання планів постачання продукції, вибір оптимальних каналів розподілу, розрахунок витрат на управління збутом та оцінку прибутковості.

Ключовою складовою планової функції збутової діяльності є розробка планів постачання готової продукції. Під час планування постачань необхідно визначити загальний обсяг поставок на рівні підприємства та для кожного окремого споживача в плановому періоді, розподілений по кварталам та місяцям. Це можна виразити за допомогою формули:

$$V_p = GP_p + GPPR - P_{vp} - Z_p \quad (3.1)$$

де V_p - загальний обсяг поставок продукції;

GP_p - залишок готової продукції на початок планового року;

$GPPR$ - кількість продукції, вироблена протягом планового періоду;

P_{vp} - кількість продукції, використана для власних потреб; Z_p -

нормативний запас на кінець планованого періоду.

На основі планів поставок, складених на річний, квартальний та місячний період відділом збуту, рекомендуємо розробити докладні плани-графіки постачання готової продукції для вашого аграрного підприємства. Ці плани включатимуть обсяги поставки за типами, марками, видами та розмірами продукції, а також визначатимуть строк поставки для кожного споживача окремо. З метою ефективного організації збуту продукції вашого підприємства, рекомендуємо виконати кілька ключових етапів: збір інформації про попит, вибір оптимальних форм та методів реалізації продукції, підготовку товарів до доставки, розробку ефективних технологій постачання, організацію служби обробки інформації та звітності, а також реалізацію стратегій стимулювання попиту та рекламних заходів. Контроль та координація діяльності персоналу служби збуту мають передбачати не лише оцінку відповідності виконання збутових функцій стратегіям, а й аналіз ефективності заходів, спрямованих на координацію збутових процесів.

Для підвищення привабливості продукції для потенційних клієнтів, важливо забезпечити належний рівень торговельної комунікації через різні канали. Поліпшення обслуговування покупців може бути досягнуто через використання посередників та залучення незалежних збутових агентів для розширення каналів збуту та ринків споживання. До того ж, стимулювання збуту продукції є ефективним маркетинговим інструментом, який робить продукцію більш привабливою для споживачів, надаючи додаткові вигоди у грошовому або натуральному вигляді. Таким чином, рекомендуємо спрямувати стимулювання збуту продукції наших партнерів на активізацію купівельної активності та підтримку довгострокових відносин з клієнтами. Нижче наведено таблицю (табл. 3.4) з описом запропонованих цілей стимулювання збуту продукції аграрного підприємства.

Аграрні підприємства вкладають значний акцент на збутову діяльність, зосереджуючи увагу на споживачах, як головних учасниках ринку. Всі інші ланки ланцюжка постачання виступають як посередники, чие впливання

спрямоване на підвищення ефективності взаємодії зі споживачами. Метою стимулювання споживачів є збільшення як кількості покупців, так і обсягу товарів, куплених кожним покупцем.

У цьому контексті розглядаються питання використання цінового стимулювання, зокрема, надання знижок. Пропонується використовувати наступні види знижок для стимулювання споживачів:

1. Знижки при покупці великої кількості товарів.
2. Бонусні знижки для постійних клієнтів (зазвичай в розмірі до 5%).
3. Знижки з нагоди річниці підприємства, національних свят або традиційних свят.

Таблиця 3.4

Цілі стимулювання збуту продукції підприємства

Тип цілі	Опис цілі
Стратегічні цілі	Розширення ринкової частки на 10% протягом наступного року.
	Встановлення довгострокових партнерських відносин з ключовими дистриб'юторами для забезпечення стабільного збуту на протязі 3-х років.
	Вдосконалення програми лояльності клієнтів для збільшення повторних покупок на 15% протягом наступного кварталу.
Специфічні цілі	Запуск нової рекламної кампанії в місцевих ЗМІ з метою збільшення уваги до продукту та збільшення продажів на 20% протягом наступного місяця.
	Організація презентації нового продукту на спеціалізованій аграрній виставці з метою привернення нових клієнтів та розширення ринку.
	Запровадження програми знижок та бонусів для оптових покупців з метою збільшення обсягів оптових замовлень на 30% протягом наступного кварталу.
Разові цілі	Проведення акції з безкоштовною доставкою для перших 100 клієнтів, які зроблять покупку на суму понад певний поріг, з метою стимулювання перших продажів.
	Організація одноденного семінару для потенційних клієнтів на тему переваг використання продукції підприємства в порівнянні з конкурентами.
	Впровадження програми лояльності для фермерів-партнерів, яка передбачає надання безкоштовного обслуговування обладнання на перший рік використання продукції.

Джерело: побудовано автором

Запропоновані знижки є важливим інструментом для підприємства, оскільки сприяють рекламі, стимулюють попит, компенсують втрати та привертають споживачів. Рекомендується обмежувати їх в часі, оголошуючи

як акції та пояснюючи умови надання. Такий підхід дозволяє заздалегідь розрахувати вартість операцій та мінімізувати терміни виконання завдань.

Зміни в структурі збутового підрозділу дозволяють підприємству розширити ринки, збільшити обсяги продажів та покращити керованість. Важливо забезпечити ефективну взаємодію зі споживачами, надаючи персоналу необхідні навички та знання для успішної комунікації в різних ситуаціях.

Торговий персонал відіграє ключову роль у спілкуванні зі споживачами. Вони не лише здійснюють продажі, а й будують стосунки, які впливають на рішення покупців. Інвестиції в підготовку та мотивацію персоналу є важливими для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У підприємства важливо аналізувати тенденції ринку та адаптувати стратегії до потреб споживачів. Підтримка та стимулювання персоналу через систему мотивації є важливим для досягнення цілей компанії. Це допомагає підтримувати високу продуктивність та якість роботи персоналу. Організація чітких цілей та надання додаткових стимулів також важливі для досягнення успіху на ринку.

Розширення ринків та збільшення обсягів збуту вимагає перегляду структури збутового відділу та впровадження ефективних методів продажу для залучення нових споживачів. Використання директ-маркетингу та телефонного маркетингу може стимулювати активну споживчу поведінку та забезпечити успіх на ринку.

Для ефективного функціонування підприємства важливо вкласти зусилля в підготовку та мотивацію торговельного персоналу. Враховуючи різноманітність ситуацій, з якими вони можуть стикатися, слід створити системи підтримки й мотивації для підвищення продуктивності та якості роботи торговців та підтримуючого персоналу.

Висновки до розділу 3

1. Загальна діагностика збутової діяльності аграрного підприємства підкреслила необхідність активних заходів для поліпшення ринкових відносин, розширення асортименту продукції та збільшення ринкової частки. Для досягнення успіху важливо впроваджувати стратегії, що оптимізують ціни та якість продукції, управляють каналами збуту, стимулюють збутових агентів та привертають нових постачальників.

Детальний аналіз збутової діяльності рекомендує використовувати двовимірну матрицю для визначення пріоритетів та матричний аналіз діяльності для ідентифікації сильних сторін та можливостей. Орієнтація стратегії збуту повинна спрямовуватися на оптимізацію процесів, забезпечення сталого попиту та позиціонування на ринку.

Створення системи взаємопов'язаних цілей, які враховують досяжність, гнучкість, вимірюваність, конкретність, сумісність та прийнятність для основних суб'єктів впливу, рекомендується для адаптації до змін та досягнення стійкого росту підприємства.

У плані цінової політики пропонується зберігати конкурентоспроможні ціни, впроваджувати акції та знижки, підтримувати партнерські відносини та реагувати на зміни у цінах конкурентів. Загальний успіх обумовлюється вивченням та реалізацією стратегій, спрямованих на покращення ринкових позицій та збільшення конкурентоспроможності підприємства.

2. У сучасному аграрному бізнесі збутова діяльність є ключовим елементом успішної стратегії підприємства. Проаналізувавши структуру збутової діяльності аграрного підприємства, виявлено слабкі місця в існуючій моделі.

Однією з головних проблем підприємства є недостатньо організована служба збуту зі слабким рівнем кваліфікації персоналу. Це призводить до неправильного виконання завдань та невдоволення клієнтів. Обмежений доступ до сучасних технологій ускладнює ефективне управління збутовою системою, включаючи аналіз даних та облік.

Економічні обставини, такі як воєнний конфлікт чи економічні труднощі, обмежують ринки та ускладнюють експорт аграрної продукції. Недостатня координація між виробництвом та збутом може впливати на наявність товарів на ринку та репутацію підприємства.

Важливим аспектом є відсутність адекватної стратегії, що може обмежувати можливості збуту через недостатню увагу до позиціонування та диференціації від конкурентів.

Для підвищення ефективності збутової діяльності пропонується вдосконалити кваліфікацію персоналу, інвестувати у сучасні технології, адаптувати стратегії до економічних реалій та забезпечити тісну взаємодію між виробництвом і збутом. Також важливо акцентувати увагу на розвитку ефективної збутової стратегії для успішного позиціонування та просування продукції на ринку.

3. У контексті оптимізації збутової діяльності аграрного підприємства запропоновано впровадження нових стратегічних заходів. Зокрема, введення територіального менеджера збуту сприятиме ефективному контролю та координації діяльності торгових представників на території Полтавської області та міста Полтава. Це сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Класифікація клієнтів з урахуванням кодів АА, А, В, С та Д дозволяє підприємству фокусуватися на найважливіших клієнтах з перспективами зростання та встановлювати стандарти для торговельного персоналу відповідно до їх вагомості. Оцінка кількості клієнтів кожної категорії на ринку дозволяє розподілити торговельний час ефективно, враховуючи обмежену робочу потужність торгового персоналу.

Подальше обґрунтування необхідності 10 торгових представників для оптимального охоплення ринку базується на аналізі часу, необхідного для контакту з різними категоріями клієнтів. Це визначає оптимальну кількість персоналу для досягнення завдань, поставлених перед відділом збуту підприємства.

4. Загальний аналіз функцій та завдань відділу збуту аграрного підприємства вказує на потребу у вдосконаленні стратегій для досягнення визначених цілей. Рекомендації, спрямовані на збільшення продажів та покращення обслуговування клієнтів, включають у себе удосконалення аналізу ринку, визначення стратегічних цілей, розробку детальних планів-графіків постачань та ефективного використання цінового стимулювання.

У контексті планування збуту, рекомендується уточнити аналіз ринку та розробити детальні плани-графіки постачань для ефективного організування збуту. Щодо стимулювання збуту, рекомендується використовувати цінові стратегії, обмежуючи строки та чітко комунікуючи умови.

Для розширення ринків, пропонується перегляд структури збутового підрозділу та використання ефективних методів продажу, таких як директ-маркетинг та телефонний маркетинг. Інвестиції в підготовку та мотивацію торговельного персоналу визначаються як ключовий фактор для підвищення конкурентоспроможності.

Важливо адаптувати стратегії до тенденцій ринку та забезпечити ефективну взаємодію зі споживачами, надаючи персоналу необхідні навички для ефективної комунікації в різних ситуаціях. Загалом, для досягнення успіху на ринку, рекомендується інтегрувати покращені стратегії збуту, фокусуючись на аналізі ринку, ефективних методах продажу, стимулюванні споживачів та підтримці та мотивації персоналу.

ВИСНОВИ

1. Збутова діяльність в аграрному секторі представляє собою складну систему відносин і обміну між різними учасниками ринку. На перший план виходять продавці та покупці, але важливу роль відіграють також «помічники зі збуту» - різноманітні фірми та підприємства. Банки, транспортні компанії, рекламні агентства та страхові компанії сприяють функціонуванню збутового процесу. Головною метою учасників ринку збуту є створення взаємовигідних обмінів між продавцями і покупцями. За допомогою підприємницької активності та ефективних стратегій збуту, вони направляють товари і послуги до споживачів, відповідаючи на їхні потреби і створюючи взаємовигідні відносини.

2. Збутова діяльність аграрних підприємств визначається не тільки як інструмент досягнення прибутковості, але і як ключовий фактор для зміцнення позицій на ринку та створення стійкого бізнесу. Для досягнення успіху важливо враховувати динамічні зміни на ринку, адаптувати стратегії до нових умов та постійно вдосконалювати підходи до збуту.

Збутова стратегія в аграрному секторі вимагає не лише розширення цільового ринку і гнучкого стратегічного планування, але й урахування специфіки галузі. Підприємства, приділяючи увагу підприємницькому підходу та аналізуючи конкурентне середовище, зможуть ефективно управляти збутом, що в свою чергу підтримає їхню конкурентоспроможність.

Основною метою збутової стратегії є задоволення потреб споживачів та забезпечення сталої конкурентоспроможності підприємств. Для цього важливо не лише шукати переваги над конкурентами, але й бути готовими до адаптації до змін на ринку та маємо глибоке розуміння його потреб. Такий комплексний підхід сприятиме стабільності та успіху аграрних підприємств у складному та конкурентному бізнес-середовищі.

3. Під час аналізу господарської діяльності аграрного підприємства Кременчуцького району Полтавської області виявлено позитивну динаміку

ключових показників. Власний капітал підприємства зріс на 151,65% з 2020 по 2022 рік, свідчаючи про стійкий фінансовий розвиток.

У галузі рослинництва спостерігається позитивна динаміка виробництва культур, з ростом виробництва кукурудзи на 154,08% та насіння соняшника на 96,25% протягом п'яти років. Це результат впровадження ефективних технологій та підвищеної продуктивності.

Аналіз показників зносу основних засобів вказує на збільшення з 60,65% в 2018 році до 73,95% в 2022 році. Це вимагає уваги до оновлення МТП та технічної готовності обладнання.

Зменшення чисельності працівників та відпрацьованого робочого часу є автоматизації, механізації процесів та мобілізації чоловіків. Однак дохід на одного працівника зростає, свідчаючи про підвищену продуктивність.

У фінансовому аспекті, чистий дохід від реалізації продукції значно збільшився, а чистий прибуток зріс на 310,40%, що свідчать про ефективність розроблених стратегій управління.

4. Аналіз збутової діяльності виявляє ключових учасників процесу закупівель, такі як користувачі, менеджери збуту та особи, що приймають рішення, які складають 80% впливу. Підприємство успішно співпрацює з посередниками, такими як торгові фірми, логістичні компанії та рекламні агентства.

Структура продажів вказує на стратегію активного проникнення на ринок, збільшуючи відсоток клієнтів, які обирають підприємство як головного постачальника. ABC-аналіз підтверджує, що ключові клієнти генерують значний оборот, вимагаючи особливої уваги.

Застосування матриці БКГ та ABC-аналізу показує, що продукція «зірок» є основним джерелом прибутку, але важливо розглядати розвиток продукції груп В та С. Співпраця з ЗМІ та участь у загальнодержавних святах допомагають створювати позитивний імідж та отримувати вигідні пропозиції для реклами.

Загалом, стратегічно спрямована політика збуту, орієнтована на

потреби ринку та клієнтів, сприяє стабільному обороту та конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Загальний аналіз збутової діяльності аграрного підприємства висвітлив потребу у вжитті енергійних заходів для поліпшення ринкових відносин, розширення асортименту продукції та збільшення ринкової частки. Для досягнення успіху слід впроваджувати стратегії, що оптимізують ціни та якість продукції, управляють каналами збуту, стимулюють збутових агентів та залучають нових постачальників.

5. Детальний аналіз збутової діяльності рекомендує використовувати двовимірну матрицю для визначення пріоритетів і матричний аналіз для ідентифікації сильних сторін та можливостей. Стратегія збуту повинна бути орієнтована на оптимізацію процесів, забезпечення сталого попиту та ефективне позиціонування на ринку.

Створення системи взаємопов'язаних цілей, які враховують досяжність, гнучкість, вимірюваність, конкретність, сумісність та прийнятність для основних суб'єктів впливу, рекомендується для адаптації до змін та досягнення стійкого росту підприємства.

У плані цінової політики важливо зберігати конкурентоспроможні ціни, впроваджувати акції та знижки, підтримувати партнерські відносини та реагувати на зміни у цінах конкурентів. Загальний успіх обумовлюється вивченням та реалізацією стратегій, спрямованих на покращення ринкових позицій та збільшення конкурентоспроможності підприємства.

У сучасному аграрному бізнесі збутова діяльність визначає успішну стратегію підприємства. Аналізуючи структуру збутової діяльності аграрного підприємства, можна виявити слабкі місця в існуючій моделі.

Однією з головних проблем є недостатньо організована служба збуту з низьким рівнем кваліфікації персоналу, що призводить до невірних виконання завдань та невдоволення клієнтів. Обмежений доступ до сучасних технологій ускладнює ефективне управління збутовою системою, включаючи аналіз даних та облік.

Економічні обставини, такі як воєнний конфлікт чи економічні труднощі, обмежують ринки та ускладнюють експорт аграрної продукції. Недостатня координація між виробництвом та збутом може впливати на наявність товарів на ринку та репутацію підприємства.

Важливим аспектом є відсутність адекватної збутової стратегії, що може обмежувати можливості збуту через недостатню увагу до позиціонування та диференціації від конкурентів. Для підвищення ефективності збутової діяльності пропонується покращити кваліфікацію персоналу, інвестувати у сучасні технології, адаптувати стратегії до економічних реалій та забезпечити тісну взаємодію між виробництвом і збутом. Також важливо акцентувати увагу на розвитку ефективної збутової стратегії для успішного позиціонування.

Напрями удосконалення формування збутової стратегії підприємства передбачають:

6. У процесі оптимізації збутової діяльності аграрного підприємства виникає необхідність впровадження нових стратегічних заходів. Однією з таких ініціатив є запровадження територіального менеджера збуту, спрямованого на ефективний контроль і координацію торгових представників у Полтавській області та місті Полтава. Це сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

У результаті аналізу збутової діяльності аграрного підприємства виділяються ключові аспекти, що визначають його успіх на ринку. Запропонована стратегія збуту спрямована на підвищення обсягів продажів, покращення відносин з клієнтами та забезпечення стабільних доходів.

7. Для визначення цілей підприємства рекомендується використовувати комплексний підхід, який враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори, а також особливості попиту на аграрну продукцію. Система взаємопов'язаних цілей та декомпозиція на різні рівні дозволять керівництву підприємства чітко визначити шлях до стратегічного успіху.

Матричний аналіз діяльності підприємства виявив його сильні та слабкі

сторони, можливості та загрози на ринку. Для вибору оптимальної стратегії важливо враховувати всі фактори та використовувати точні прогнози. Ефективна стратегія повинна включати оптимізацію цін, підвищення конкурентоспроможності та розвиток нових каналів збуту.

Оцінка можливостей аграрного підприємства за допомогою матричного методу, залучаючи експертів зі ступенем довіри, дозволяє отримати об'єктивні результати. Основними напрямками для ефективного збуту є покращення ринкових відносин, розширення асортименту, оптимізація цін та якості продукції.

8. Рекомендації для аграрного підприємства включають оптимізацію внутрішньої структури відділу збуту, розширення ринкового присутності через нові канали збуту, стимулювання збутових агентів та вивчення конкурентів. У формуванні цінової політики рекомендується враховувати конкурентоспроможні ціни, сезонні знижки та акції, а також надавати знижки партнерам.

Загальна стратегія має бути спрямована на розвиток ринкових відносин, збільшення ринкової частки та підвищення прибутку. Основними фокусами є оптимізація цін, розширення каналів збуту та управління збутовими агентами. Враховуючи ці аспекти, аграрне підприємство зможе сформулювати збутову стратегію для стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку.