

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

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
07 червня 2024 року

**БАКАЛАВРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему «Удосконалення збутової стратегії в управлінні підприємством»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Тищенко Денис Валерійович

Керівник бакалаврської
дипломної роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2. Оцінка управління збутовою діяльністю підприємства	22
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	28
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ	45

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних динамічних умов господарювання спостерігається ускладнення процесів удосконалення збутової стратегії в управлінні аграрним підприємством. Водночас, саме збутова діяльність є пріоритетним інструментом підвищення результативності, оптимального застосування наявних ресурсів підприємства, зростання прибутковості, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Питання збуту, результативність збутової стратегії, управління збутовою діяльністю в цілому були предметом досліджень Л. Балабанової, С. Гаркавенко, В. Герасимчука, П. Котлера, Н. Куденко, Т. Лук'янець, А. Павленка, Т. Примака, А. Старостіної та багатьох інших.

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

Мета і завдання дослідження. Метою написання бакалаврської роботи є аналіз особливостей використання збутової стратегії в управлінні підприємством, та на його основі опрацювання заходів щодо підвищення рівня його діяльності. Відповідно сформульованій меті дослідження, передбачається виконання таких завдань:

- розглянути теоретичні засади імплементації збутової стратегії у діяльність суб'єкта господарювання;
- виявити специфічні риси збутової стратегії аграрного підприємства;
- оцінити діяльність досліджуваного господарства;
- рекомендувати заходи щодо удосконалення використання збутової стратегії в управлінні агропідприємством.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічні процеси удосконалення збутової стратегії в управлінні підприємством.

Предметом дослідження є методи та механізми удосконалення збутової стратегії в управлінні підприємством.

Методи дослідження. При вирішенні поставлених завдань кваліфікаційної роботи на різних етапах застосовувались специфічні методи та прийоми дослідження: графічний; абстрактно-логічний; монографічний; економіко-статистичний методи тощо.

Інформаційною базою є дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, існуюче законодавство України, періодичні видання, річні звіти, баланс й статистична звітність основних економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані суб'єктами господарювання при формуванні шляхів удосконалення збутової стратегії в управлінні підприємством.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Сучасні аспекти системи управління підприємством агропродовольчої сфери на принципах маркетингу», «Стратегічне управління підприємств агропродовольчої сфери за умов зовнішніх викликів», у збірниках науково-практичних конференцій, 2023-2024 н. р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 42 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань. Робота містить 14 таблиць, 8 рисунки та 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Важливість і необхідність ефективної стратегії збуту в сучасних умовах визначається зростанням конкуренції та насиченістю комерційного ринку. Компанії повинні вкладати значні кошти і зусилля в просування існуючих продуктів і розробку унікальних та радикально нових продуктів. Тому при правильній збутовій стратегії компанія може підтримувати стабільний рівень продажів протягом року, своєчасно задовольняти потреби різних верств населення та продовжувати розвиватися.

Інтенсивна конкуренція змушує суб'єкти господарювання проводити оборонні стратегії, щоб зберегти існуючу частку ринку та зберегти конкурентну перевагу в сегментах ринку, які вони займають. Однак необхідно постійно аналізувати ринкові умови та бути готовими досліджувати нові ринки збуту, якщо з'являться можливості. Добре розвинена система продажів може надати значну допомогу організації в отриманні конкурентної переваги. Це вивело стратегії продажів, які традиційно вважалися другорядними, на перший план і стали актуальними для більшості підприємств [4, с. 112; 6, с. 93].

Тому питання розвитку діяльності сільськогосподарських підприємств сьогодні є як ніколи актуальним. Насправді з кожним днем на ринок виходить багато компаній, конкуренція стає гострішою, а нестабільна економічна ситуація тільки погіршує ситуацію. У той же час, універсальної стратегії продажів не існує, оскільки кожна компанія має свою індивідуальну стратегію, яка багато в чому залежить від особливостей виробництва.

Дослідження сутності категорії «збутова діяльність підприємства» як теоретичної основи стратегічного управління продажами є досить актуальною темою [11, с. 192].

Для вирішення цього питання рекомендується спочатку провести загальний аналіз визначень термінів «збут» і «збутова діяльність» з позицій, представлених різними дослідниками.

Важливо зазначити, що в сучасній економічній теорії немає єдиного погляду на це визначення. Науковці, визначаючи значну кількість дослідницьких категорій, часто замінюють одну категорію іншою, що не сприяє загальному розумінню економічного значення процесу при проведенні теоретичного дослідження та впливає на якість його виконання. Теоретичні висновки та рекомендації щодо практичної діяльності суб'єктів господарювання та державних органів, що здійснюють регулювання ринкової діяльності [9, с. 40; 13, с. 9].

Терміни «збут» і «збутова діяльність» пов'язані та мають відмінні характеристики. Основна функціональна відмінність між продажами та маркетинговою діяльністю полягає в відмінних маркетингових діях функцій аналізу та планування. При цьому, результатом маркетингу є створення системи розподілу, яка реалізує ефективний розподіл продукції, а результатом маркетингової діяльності є постачання споживачам бажаних продуктів у строго визначений час. Важливо відзначити, що витрати на проектування та створення системи розподілу продукції є одноразовими витратами, тоді як витрати на маркетингову діяльність є поточними витратами [5, с. 69].

Правильно обрана компанією стратегія забезпечить довгострокову успішну та ефективну діяльність, економічне зростання та можливість оптимально використовувати наявні ресурси.

Сьогодні ця стратегія є основою управління підприємством, яке має забезпечити сталий економічний розвиток підприємств та підвищення конкурентоспроможності їх продукції та послуг [18, с. 10].

Питання стратегічного розвитку розглядалися в працях багатьох зарубіжних дослідників на початку 20 ст. Спочатку термін «стратегія» використовувався разом із терміном «планування» для опису процесу передбачення змін у бізнес-середовищі підприємства.

Дослідники зазначають, що «...стратегія – це набір рішень, прийнятих для розподілу ресурсів компанії та досягнення довгострокової конкурентної переваги на цільових ринках» [23, с. 67].

Іншими словами, дослідники стверджують, що стратегія визначає напрям організаційної діяльності. Тобто в якому напрямку спрямовуються трудові та фінансові ресурси конкретних товарів і ринків і як саме це робиться, тобто як ведеться робота з формування споживчих переваг у цих сферах.

Водночас цікава позиція В. Писаренка. «Стратегія в корпоративній практиці – це цілісна концепція, завдання якої – забезпечити довгострокове існування з урахуванням можливостей і загроз конкурентів шляхом активної взаємодії з ними та створення» [25, с. 218].

Тому ми вважаємо, що реалізувати цю концепцію необхідно з урахуванням сильних і слабких сторін підприємства.

Стратегія підприємства зазвичай передбачає обдумані дії та реакції на непередбачувані ситуації. Підприємство визначає довгострокові дії щодо ринку, асортименту, ціноутворення, розподілу продукції та просування товарів на ринку, розробляє маркетингові стратегії відповідно до різних умов попиту, визначає та формує напрям глобального розвитку [28, с. 68].

Кожна компанія вільна вибирати власну стратегію. Маркетингова стратегія необхідна сільськогосподарським підприємствам для досягнення максимальної відповідності ринкових умов і ресурсів для успішної виробничо-фінансової діяльності. Підприємство, що розробило грамотну стратегію продажів, забезпечить свій розвиток, процвітання та успіх на довгі роки [15, с. 20].

Загалом розробку збутової стратегії можна вважати початком діяльності, оскільки вона показує, чи є попит на продукт або послугу, хто потенційні споживачі та як вийти на ринок. Саме стратегічне планування дозволяє компанії визначити цілі та засоби розвитку бізнесу та, іноді, як залишитися поза грою в умовах дедалі більшої конкуренції [33, с. 12].

Збутова стратегія повинна бути спрямована на розвиток маркетингової системи підприємства і повинна включати послідовне вирішення ключових завдань (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Завдання збутової стратегії підприємства [2, с. 85; 29, с. 115]

Тому завдання збутової стратегії спрямоване не тільки на розвиток маркетингової діяльності підприємства, а й на підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Особливості збутової стратегії аграрного підприємства визначаються ринковими характеристиками системи управління сільським господарством та характеристиками ціни, попиту та пропозиції. Сфера збуту агробізнесу включає всі ділянки, що забезпечують транспортування продукції від поля до споживача, тобто її збір, зберігання, переробку та реалізацію. Тут визначаються потреби населення і країни в сільськогосподарській продукції, відповідаючи на три основні питання ринкової економіки: що виробляти

[19, с. 120].

Стратегія збуту визначає збутову політику підприємства, тобто систему управлінських рішень збуту, які укладаються в рамки обраної стратегії. Майбутня гнучкість маркетингової політики підприємствам буде залежати від впливу наступних факторів:

відносно висока якість продукції;

високоякісна сировина;

сучасна рецептура вітчизняних та зарубіжних фахівців;

технічне обладнання іноземних виробників;

необхідна сертифікація продукції;

постійний контроль якості на всіх етапах виробництва та реалізації продукції;

активний маркетинг [20, с. 273; 36].

Тому сучасні підприємства повинні розробляти маркетингові стратегії, які враховують зміни зовнішнього середовища, а також внутрішні чинники збутової організації.

Експерт зазначає, що специфіка збутової стратегії підприємства визначається специфікою сільського господарства, а саме його залежністю від погодних умов та природних особливостей місцевості, різні форми власності; невідповідність виробітку та робочого часу; сезонність виробництва та надходження продукції та багато інших факторів. І ця функція породжує кілька функцій формування стратегії продажів [27, с. 14].

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

Друга характеристика полягає в різноманітності форм власності системи АПК (ТОВ, фермерське господарство, фермерське господарство тощо).

Конкуренція визначається виключно потребами та задоволенням споживачів. Тому виникає бажання удосконалити різноманітні тактики та стратегії, методи та форми маркетингу сільськогосподарської продукції та адаптувати їх до інтересів і потреб споживачів. Ситуація ускладнюється ще й тим, що багато продуктів надходять в Україну з-за кордону, тому підтримка внутрішнього збуту повинна успішно конкурувати з іноземними компаніями.

Третя ознака – розрив між періодом виробництва і періодом праці, а також розрив між періодом споживання і періодом виробництва. Наприклад, продукцію рослинництва закупають один-два рази на рік, а робочий час триває цілий рік. Крім того, період споживання є цілорічним, а більшість урожаїв можлива лише влітку [21, с. 40].

Четверта характеристика – сільськогосподарське виробництво, яке взаємопов'язане і визначається основним засобом виробництва та об'єктом – землею, її якістю та інтенсивністю використання. Існує також тісний зв'язок між землекористуванням і розвитком тваринництва. Все це визначає кількість, якість і обсяг продукції, надаючи певної специфіки процесу реалізації та організації маркетингової стратегії.

П'ята характеристика полягає в тому, що послуги з продажу пов'язані з товарами першої необхідності. Це означає, що своєчасне задоволення інтересів і потреб споживачів є важливим. Продукція швидкопсувна, потребує своєчасної доставки, продуманої упаковки та варіантів обробки, що подовжує термін придатності продукції.

Ефективна система збуту сільськогосподарської продукції не тільки забезпечує підприємствам короткостроковий комерційний успіх, але й сприяє зміцненню їх стратегічних переваг [12, с. 103].

Маркетингову діяльність організації можна виразити як низку різних видів діяльності, включаючи:

пошук покупця сільськогосподарської сировини, як правило, переробне підприємство, і укладання з ним договору (тобто договір, у якому всі умови мають бути обов'язковими);

виконання договору, тобто поставка необхідної кількості продукції на умовах, визначених договором, та ведення обліку поставленої продукції.

Сучасна економіка потребує створення об'єктивної маркетингової системи для оптимізації та підвищення ефективності процесу реалізації продуктів харчування від ферми до полиці [1, с. 9].

На рис. 1.2 зображено, що збутова діяльність є одним із основних видів діяльності сільськогосподарських організацій, сутністю якого є забезпечення прибуткової роботи. Ефективність маркетингової діяльності організації залежить не тільки від організації, а й від державного регулювання ринків сільськогосподарської продукції.

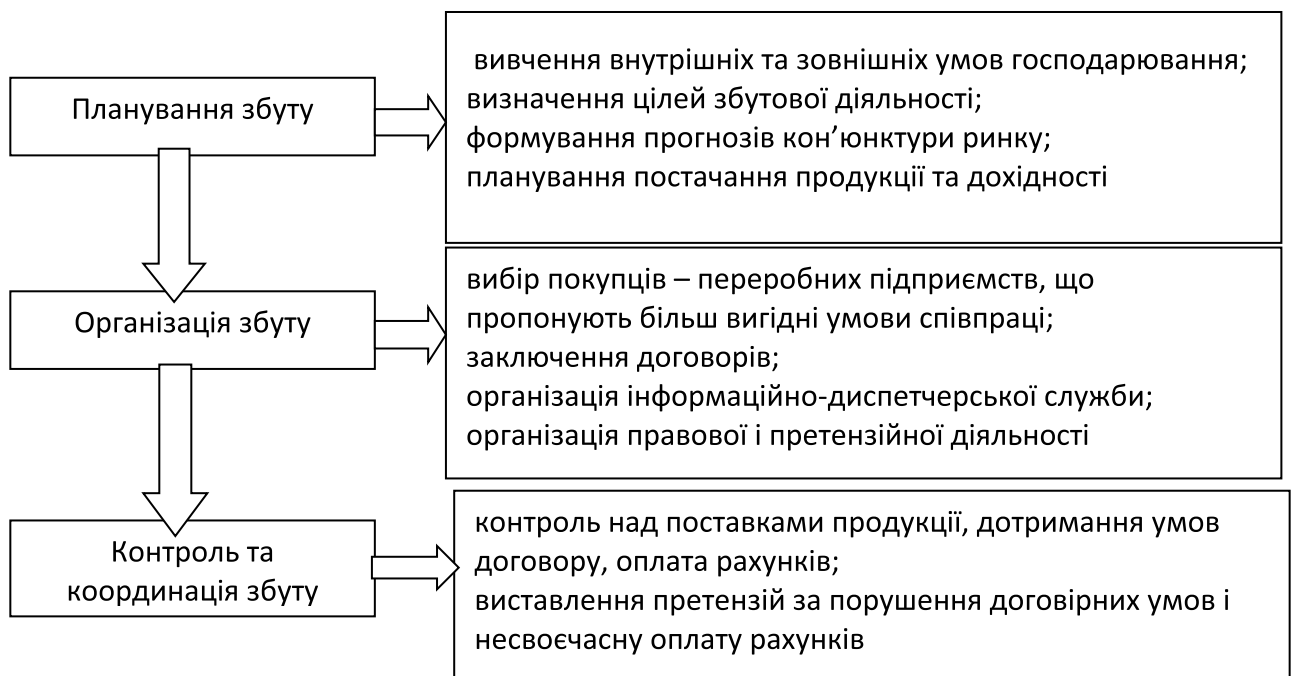


Рис. 1.2. Зміст функцій збутової діяльності підприємства агропродовольчої сфери [1, с. 10]

Виробників не вистачає, оскільки їм потрібна значна кількість посередників для продажу своєї продукції. Нині витрати на реалізацію в розвинених країнах можуть сягати 65-70 % ціни сільськогосподарської продукції [8, с. 10].

Визначивши сутність та особливості формування стратегії збуту, можна сказати, що найважливішою умовою функціонування сучасного підприємства агропродовольчої галузі є ефективне формування портфеля замовлень та

розробка стратегії збуту.

Тому завдання стратегії збуту спрямоване не тільки на розвиток маркетингової діяльності підприємства, а й на підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Відтак, основною метою збуту є задоволення попиту споживачів на платоспроможну продукцію та отримання прибутку для виробника (генерування прибутку). Збут є завершальним етапом господарської діяльності виробника, але в ринкових умовах даний план повинен передувати етапу виробництва і складатися з виробництва продукції, що користується попитом, і складання на його основі плану збуту.

Отже, стрімкий розвиток, непередбачувані зміни, постійне посилення конкуренції змушують агропродовольчі підприємства звертати увагу не лише на ефективність виробництва, а й на ефективність збутової діяльності.

Збутова політика є важливим елементом комерційної діяльності і сьогодні її роль значно зростає. Важливість збутової політики зумовлена тим, що товари, які потрібні споживачам, мають продаватися у спосіб, який мінімізує комерційні ризики, а кожен наступний контракт зміцнює позиції компанії на ринку та зміцнює довіру [13, с. 9].

Принципи управління підприємством визначаються різними факторами, насамперед масштабами виробництва, профілем і технологією; характером і кількістю виробленої продукції; ступенем використання електронних методів розрахунку в обробці інформації; масштабами міжнародної діяльності та ін. [19, с. 118].

Практично кожне підприємство має власну організацію управління, яка постійно вдосконалюється з використанням форм і методів, які забезпечують найкращі інтереси, високу конкурентоспроможність продукції, що випускається, сприяють освоєнню нових напрямків діяльності та забезпечують міцне становище на ринку [34, с. 138].

Закупівля сировини, як і реалізація готової продукції, повинна базуватися на маркетингових дослідженнях. При закупівлі матеріальних ресурсів

підприємство повинно вивчити ринок сировини, коливання цін на цьому ринку, постачальників, вартість постачання матеріальних ресурсів і можливість ефективної заміни одного матеріалу іншим.

На сучасному етапі розвитку аграрної економіки створюються необхідні умови для забезпечення ефективної діяльності товаровиробників як суб'єктів аграрного ринку, підтримки процесу реалізації рішень, а також раціональних та ефективних моделей збуту та виробничих процесів [4, с. 112].

Таким чином, у сучасних умовах збутова діяльність потребує, насамперед, своєчасного дослідження вимог ринку, що потребує вивчення та прогнозування ринку товарів, розробки та вдосконалення реклами, продажу, впровадження інновацій у збутову діяльність тощо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом даного дослідження обрано одне із аграрних підприємств Полтавського району. Вид економічної діяльності – вирощування зернових культур, бобових культур, насіння олійних культур, коренеплодів, овочів, кісточкових, зерняткових фруктів, винограду, у тваринництві – розведення великої рогатої худоби молочних порід, свиней, інших тварин, переробка, торгівля, пакування, послуги автопарку й тракторного парку працівникам підприємствам і громадянам тощо. Територія, де розташоване агроформування, є рівнинною. Ґрунт – сірий чорнозем, земля придатна для вирощування сільськогосподарських культур.

Територія підприємства включає головний корпус, в якому розміщені бухгалтерія, кабінети спеціалістів, конференц-зали та інші підрозділи санітарно-господарського призначення; склади для зберігання зерна, насіння та мінеральних добрив; виробничі будівлі, цехи, автомайстерні, гаражі та інші господарські будівлі.

Досліджене нами підприємство самостійно планує і здійснює господарсько-фінансову діяльність, розпоряджаються виробленою продукцією і прибутком. Суб'єкт господарювання здійснює самостійну, активну та систематичну діяльність з метою отримання прибутку та досягнення економічних і соціальних результатів.

Господарство діє на основі Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України та інших законодавчих і нормативних актів.

Підприємство є самостійним господарюючим суб'єктом з правами та обов'язками юридичної особи і має право здійснювати господарську

діяльність відповідно до її цілей і завдань, укласти договори і нести відповідальність за своїми зобов'язаннями.

Вся господарська діяльність у господарстві регулюється статутом. Підприємство зареєстроване в Державному реєстрі як юридична особа, має розрахунковий рахунок, печатку та штамп.

Досліджуване господарство має такі права:

закупівля сільськогосподарської сировини для переробки на власних переробних пунктах і цехах для подальшої реалізації;

виготовлення та реалізація сільськогосподарської та хлібобулочної продукції;

виконання капітального будівництва та ремонту промислових об'єктів, житлових та дачних будинків на замовлення фізичних та юридичних осіб;

виробництво будівельних матеріалів, цегли, бетонних блоків, покрівлі, матеріалів і конструкцій для будівництва об'єктів, виробів з дерева, виготовлення меблів, ремонт та реставрація меблів на державне замовлення;

ремонт та технічне обслуговування транспортних засобів, сільськогосподарської техніки;

реалізація несільськогосподарської продукції;

організація та утримання складів, складських приміщень;

надання працівникам і мешканцям підприємства санітарно-гігієнічних, оздоровчих, комунальних та інших платних послуг;

перевезення вантажів транспортом;

інші види підприємницької діяльності, не заборонені законодавством України.

Активи підприємства складаються з основних засобів, оборотних засобів (коштів), землі та інших цінностей, вартість яких відображається на самотійному балансі підприємства.

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

Проценти за банківськими позиками та облігаціями сплачуються за рахунок господарського прибутку агропродовольчого підприємства, а також за рахунок сплати податків та інших зобов'язань до бюджету, встановлених законодавством України.

Суб'єкт господарювання веде облік результатів роботи, складає статистичну звітність і подає її до державного органу статистики в установлених обсягах. Бухгалтерський, оперативний та статистичний облік на підприємстві ведеться відповідно до вимог чинного законодавства України. Відповідальність за стан бухгалтерського обліку, своєчасне подання бухгалтерської та іншої звітності несе головний бухгалтер.

Зокрема, природно-економічні умови, в яких розташовані агропідприємства, колись були вирішальним фактором у виборі напрямку виробництва. Склад земельних угідь характеризує структура, під якою розуміють відсоткове співвідношення та динаміку зміни її складу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка земельного фонду підприємства, 2021–2023 рр., га

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Сільськогосподарські угіддя, всього	3200,0	3306,0	3306,0	+106,0	103,3
в т. ч. рілля	3181,0	3287,0	3287,0	+106,0	103,3
пасовища	4,0	4,0	4,0	0,0	100,0
багаторічні насадження	15,0	15,0	15,0	0,0	100,0

Розрахунки даних табл. 2.1 переконує, що вся територія землекористування підприємства є особистою власністю. У порівнянні 2023 р. з 2021 р. збільшилися сільськогосподарські угіддя на 106,0 га (3,3 %) за рахунок рілля. Площі багаторічних насаджень та пасовищ залишилися незмінними за досліджуваний період – 15,0 га та 4,0 га відповідно.

Організаційна структура знаходить своє відображення в структурі управління організацією. Щодо відповідності структури управління

соціальним і культурним умовам, в підприємстві створено соціальну сферу, яку контролює спеціаліст з охорони праці і соціальних питань.

На основі встановленої організаційної структури ієрархія управління агропідприємства складається з двох рівнів (додаток Б). За такої структури всі виробничі відділи, очолювані окремими керівниками, підпорядковані безпосередньо заступнику директора агропідприємства, який відповідає за їх роботу.

Управління людськими ресурсами здійснюється в рамках організаційної структури, за допомогою якої здійснюється планомірний і систематичний вплив на поведінку членів команди суб'єкта управління та на взаємовідносини між ними.

Використання персоналу в аграрному підприємстві досягає економічних цілей, не зачіпає особистих інтересів і забезпечує дотримання трудового законодавства.

Проаналізуємо чисельність трудових ресурсів на досліджуваному підприємстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,
2021–2023 рр., осіб**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Середньорічна кількість працівників	227	230	230	+3	101,3
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	198	200	200	+2	101,0
у т. ч. в рослинництві	99	90	90	-9	90,9
тваринництві	99	110	110	11	111,1

Згідно з даними, наведеними в табл. 2.2, у 2023 р. порівняно з 2021 р. відбулося помітне збільшення середньорічної чисельності працівників на 3 адміністративні одиниці (1,3 %). Загалом кількість зайнятих працівників у сільськогосподарському виробництві зросла на 2 особи (1,0 %) протягом періоду дослідження. Таке збільшення пов'язано зі збільшенням працівників

у тваринництві, де суттєво збільшилось на 11 осіб (що відповідає 11,1 %), а в рослинництві – зменшилось на 9 осіб (що відповідає 9,1 %).

Визначаючи економічний стан і перспективи розвитку сільського господарства, необхідно враховувати не тільки природні та економічні умови, а й розміри та спеціалізацію господарства.

Поділ праці веде до диференціації окремих видів, а концентрація з економічно виправданим збільшенням масштабів веде до масового виробництва або спеціалізації

Спеціалізація господарства може бути визначена не лише за структурою грошових надходжень і реалізації товарів, але й за іншими показниками, такими як загальна структура виробництва, витрати на виробництво, оплата праці та основні фонди. У сільському господарстві, яке виробляє значну частину неринкової продукції, ці додаткові показники можуть бути особливо важливими для визначення спеціалізації та ефективності господарства.

Основною є галузь, яка займає найбільшу частку товарної продукції (додаток Д).

Аналізуючи дані додатку Д, можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації становить 0,250 – це середній ступінь спеціалізації. Виробничий напрямок – молочно-технічний.

У процесі сільськогосподарського виробництва капітал відіграє незамінну роль, оскільки він є одним із найважливіших факторів, який значною мірою впливає на формування собівартості продукції та можливості обмеження виробництва. Поліпшення використання основних та оборотних коштів є одним із актуальних завдань для сільськогосподарських підприємств.

Основні засоби поступово переносять свою вартість на витрати виробництва за рахунок амортизаційних відрахувань. Другою ознакою основних засобів є те, що вони використовуються у виробництві в незмінному натуральному вигляді. Дослідимо наявність основних засобів за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники складу і забезпеченості підприємства основними
виробничими засобами та ефективність їх використання,
2021–2023 рр., тис. грн**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Будинки, споруди та пристрої	11530,0	10736,0	13957,0	+2427,0	121,0
Машини та обладнання	7074,0	10212,0	12050,0	+4976,0	170,3
Транспортні засоби	979,0	2673,0	3181,0	+2202,0	зб. у 3,3 рази
Інструменти	670,0	775,0	963,0	+293,0	143,7
Разом	20224,0	24396,0	30151,0	+9927,0	149,1
Фондозабезпеченість	6,7	6,6	8,2	+1,5	122,4
Фондоозброєність праці	75,4	102,0	118,6	+43,2	157,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,41	0,59	0,45	+0,04	109,8
Фондомісткість	0,9	0,8	1,1	+0,2	122,2
Фондовіддача	1,1	1,2	0,9	-0,2	81,8
Одержано на 100 грн основних фондів: товарної продукції	102,5	232,5	217,7	+115,2	зб. у 2,1 рази
прибутку	2,9	6	5,5	+2,6	189,7
Умовний строк окупності основних фондів, роки	15	9	10	-5	66,7

Дані табл. 2.3, свідчать про підвищення основних засобів на 9927,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,3 %, інструментів – на 43,7 % та будинків і споруд – на 21,0 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2023 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

У 2023 р. щодо 2021 р. покращилися показники фондозабезпеченості та фондоозброєності праці, що свідчать про підвищення якості матеріально-технічної бази. Спостерігається збільшення забезпечення основних фондів оборотними та фондомісткістю на 9,8 % та 22,2 % відповідно. На підвищення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також скорочення строку окупності на 33,3 %. Зменшення фондовіддачі на 18,2 % вказує на неефективне використання основних засобів протягом останніх років. Засоби виробництва, які господарство може контролювати і виражати у формі

вартості, – це засоби виробництва підприємства. Основною ознакою оборотних коштів підприємства є специфіка перенесення вартості на продукцію.

Здійснимо оцінку фактичного стану управління збутовою діяльністю досліджуваного аграрного підприємства у наступному пункті роботи.

2.2. Оцінка управління збутовою діяльністю підприємства

У процесі управління аграрним підприємством і визначення ефективності його збутової діяльності необхідно вчасно вносити стратегічні зміни, враховуючи високий динамізм і невизначеність зовнішнього середовища та високі рівні цілей управління. Сутність управління збутовою діяльністю найбільш точно і широко розкривається через функції, які воно виконує. Планування, аналіз, організація, мотивація, виконання та контроль є ключовими функціями в управлінні комерційною діяльністю досліджуваного господарства в агропродовольчому секторі. Розглянемо кожну функцію:

Планування – це етап процесу управління, який передбачає прогнозування та визначення цілей господарства, методів і дій щодо їх досягнення стосовно комерційної діяльності та управління. Зокрема, прогнозування дозволяє формувати майбутні тенденції розвитку підприємства.

Аналіз – це функція управління, спрямована на вивчення, систематизацію, оцінку та узагальнення досягнутих результатів, у тому числі аналіз ринку, включаючи аналіз попиту, можливостей підприємства, поведінки споживачів, рівня та рівня конкуренції, якість управління, організаційна структура та результати комерційної діяльності.

Організація – це функція управління, яка спрямована на об'єднання всіх типів ресурсів в єдину систему, що знаходиться в розпорядженні організації. Він передбачає створення та послідовність структур управління та зв'язок між

компонентами структури управління, формування організаційної структури підприємства, його внутрішньої ієрархії, завдань та повноважень працівників щодо виконання дій.

Мотивація – це етап управлінського процесу, який передбачає створення дієвих моральних і матеріальних стимулів для співробітників виконувати свою роботу.

Реалізація передбачає ефективне виконання запланованих заходів щодо вдосконалення збутової діяльності агропродовольчого підприємства. Контроль передбачає контроль за виконанням усіх запланованих заходів, моніторинг та аналіз результатів їх виконання.

Слід зазначити про зростання ролі збутової діяльності в підприємницькій діяльності підприємства, що знаходить все більш відповідне відображення в організаційно-управлінських структурах і складі їх функцій. Дослідимо результати виробничо-комерційної діяльності агроформування (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	106922,0	96159,0	112347,0	+5425,0	105,1
у т. ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	3341,3	2908,6	3398,3	+57,0	101,7
на 1 середньорічного працівника	471,0	418,1	488,5	+17,4	103,7
Чистий прибуток, тис. грн	2181,0	1127,0	1935,0	-246,0	88,7
Коефіцієнт автономії	0,519	0,912	0,788	+0,269	151,8
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,872	9,821	1,534	-0,338	81,9
Рівень рентабельності, %	2,0	1,2	1,7	-0,3	x

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що у підприємстві за досліджуваний період чистий дохід від реалізації продукції збільшилася на 5425,0 тис. грн (5,1 %), у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 57,0 тис. грн

(1,7 %), та за рахунок зростання вартості валової продукції на середньорічного працівника – 17,4 тис. грн (3,7 %).

Чистий прибуток за 2021–2023 рр. знизився на 246,0 тис. грн (11,3 %). Коефіцієнт автономії поліпшився на 0,269 (51,8 %), водночас, загальний коефіцієнт ліквідності знизився на 0,338 (18,1 %). Рівень рентабельності знизився на 0,3 в. п., що є негативним явищем у практиці господарювання.

Розглядаючи базову стратегію, можна сказати, що досліджуване агроформування дотримується стратегії інтегрованого або концентрованого зростання, тобто стратегії зміцнення своїх позицій на ринку. І сьогодні господарство повинне не тільки підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, але й постійно підвищувати конкурентоспроможність шляхом встановлення більш ефективних збутових стратегій.

Компанія реалізує свою продукцію в Полтавській області через канали збуту: нульовий, однорівневий та дворівневий. Довжина каналу розподілу визначає кількість посередників, через які продукція проходить від виробника до споживача. Так, роль роздрібного продавця виконує посередник. Застосування роздрібних посередників знижує витрати на реалізацію товарів, дилери забезпечують необхідний асортимент і забезпечують якісне обслуговування покупців, а їхній досвід і контакти сприяють проведенню ефективної збутової політики (рис. 2.1).

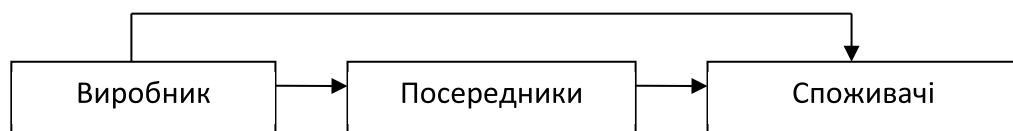


Рис. 2.1. Схема реалізації продукції підприємства, 2021-2023 р.

Споживачі продукції агроформування – це суб’єкти ринку, які купують продукцію для перепродажу іншим споживачам, наприклад, для подальшого особистого споживання або для одночасного отримання прибутку для себе.

Зовнішні фактори, які впливають на підприємство, включають макро- та мікрофактори середовища. Застосуємо PEST-аналіз для аналізу зовнішнього середовища агроформування та вибору найважливіших факторів впливу. При цьому, оцінка інтерпретується, а результати PEST-аналізу представлені в остаточній матриці, розміщуючи перераховані фактори в порядку найменшого впливу на підприємство, табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Матриця PEST-аналізу підприємства, 2021-2023 рр.

<i>Політичні фактори</i>	Вага	Можливі дії підприємства	<i>Економічні фактори</i>	Вага	Можливі дії підприємства
Зміни у законодавстві в сфері регулювання торговельної діяльності, митного режиму, праці	1,24	Сталість політичної влади безпосередньо впливає на економічну стабільність та інвестиційну привабливість агропродовольчої сфери.	Воєнний стан	2,25	Проведення різних соціальних програм, що сприяє наданню різних дотацій, підтримки працівникам.
Прогнозування політичних змін	0,85	Розробка нових напрямів діяльності.	Зміна ціни на сировину, товари, послуги	1,55	Скорочення обсягу виробництва, диверсифікація.
Посилення корупції та бюрократії в питаннях регулювання діяльності гравців ринку	0,66	Недостатня кількість кадрів	Погіршення рівня платоспроможності населення та безробіття	1,40	Спрямованість на підтримання купівельної спроможності й заощаджень
Сумарна оцінка фактору – 36			Сумарна оцінка фактору – 48		
<i>Соціально-культурні фактори</i>	Вага	Стимулювання висококваліфікованих спеціалістів різними преміями (надбавками).	<i>Технологічні фактори</i>	Вага	Вкладання коштів у впровадження нових технологій, маркетингових досліджень.
Загальні демографічні показники	1,27	Ведення соціально відповідального бізнесу	Збільшення кількості покупок через інтернет	2,10	Підготовка перепідготовка працівників
Тренди в суспільстві	0,91		Сучасні тренди в обслуговуванні	1,25	
Міграційні показники	0,45		Вплив digital-технологій	1,15	
Сумарна оцінка фактору – 25			Сумарна оцінка фактору – 42		

Серед факторів зовнішнього середовища найбільшу загрозу становлять економічні фактори – коливання курсу валют та інфляція гривні, підвищення

податкових ставок, коливання цін на сировину та товари, а також зниження платоспроможності населення змушують підприємство підвищувати ціни на продукцію. Підприємству доводиться приймати рішення щодо відмови від частини асортименту продукції, якщо вони не відповідають ціновій стратегії. Проте, найбільш негативно на діяльність цього підприємства впливає воєнна ситуація в Україні.

Найменший вплив на діяльність підприємства мають соціально-культурні та демографічні фактори, а саме: збільшення середнього віку населення та соціальні тенденції у коротко- та середньостроковій перспективах.

Серед можливостей для підприємства є збільшення залучення покупців, тобто збільшення активності, зокрема, й використання сайту. В умовах карантину, повномасштабного вторгнення цей захід є позитивним, оскільки забезпечує позицію підприємства, які враховують безпеку, здоров'я та доступ до якісної продукції.

Отже, з дослідження можна зробити висновок, що найбільше на ділову активність впливає воєнний стан, висока частка витрат на енергоносії, а також негативно впливає на ділову активність загальний економічний спад господарства.

Розглянемо детальніше витрати на збуту, адміністративних витрат та інших операційних витрат в досліджуваному підприємстві, за допомогою даних табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка адміністративних, інших операційних витрат та витрат на збут підприємства, 2021-2023 рр., тис. грн

Показники	Сума, тис грн			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Адміністративні витрати	9527,0	8725,0	10546,0	110,7
Витрати на збуту	6351,0	8625,0	10002,0	157,5
Інші операційні витрати	3006,0	2768,0	2309,0	76,8

Проаналізувавши дані наведеної табл. 2.6, необхідно зауважити, що з кожним роком витрати на збут та адміністративні витрати зростають, так, протягом 2021-2023 рр. витрати на збут зросли на 3651,0 тис. грн (57,5 %). Одночасно, зросли адміністративні витрати на 10,7 % або 1019,0 тис. грн, що можна пояснити зростанням вартості послуг, матеріалів тощо. Водночас, спостерігається зменшення інших операційних витрат на 697,0 тис. грн або 23,2 %.

Вивчення існуючої стратегії розвитку підтвердило, що агроформування працює на ринку, наближеному до ідеальної конкуренції, тому підприємству доцільно було б розширити сферу діяльності.

Отже, проведене дослідження показало, що управління збутовою діяльністю даного підприємства потребує вдосконалення. Необхідною умовою подальшого зростання результатів досліджуваного підприємства є виділення збутової діяльності в окрему пріоритетну функцію управління та координації всіх завдань.

Тому, на підставі висновків, можемо рекомендувати пропозиції щодо застосування ефективних збутових стратегій та управління продажами в досліджуваному підприємстві. Основою стратегії розвитку продукції в цій галузі є використання нових технологій, а також високоврожайних і стабільних сортів сільськогосподарських культур, високопродуктивних порід тварин тощо.

Отже, проаналізувавши економічну діяльність одного з підприємств Полтавської області за досліджуваний період 2021-2023 рр., необхідно зробити висновок, що поточний стан збутової діяльності підприємства дозволяє внести певні пропозиції щодо її довгострокового покращення. Тому розглянемо можливість удосконалення збутової діяльності господарства у наступному розділі даної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Збутова діяльність аграрного підприємства займає провідне місце в системі управління, особливо галузеві характеристики, внутрішні та зовнішні проблеми. Використання науково обґрунтованого підходу до управління збутовою діяльністю агроформування дозволяє менеджерам приймати ефективні та дієві господарські рішення.

У сучасних динамічних умовах господарювання головним завданням кожного керівника підприємства агропродовольчої сфери є поєднання побажань споживачів і виробничих можливостей господарства. У цьому випадку він матиме можливість довести покупцеві явні переваги продукції окремого підприємства. Для вдосконалення збутової діяльності аграрного підприємства необхідно насамперед провести діагностику стану продукції та виявити ефективність існуючих каналів збуту аграрної продукції. Визначивши сильні та слабкі сторони збуту аграрної продукції, потрібно прийняти стратегічні рішення щодо результативності господарської діяльності. Щоб максимізувати ефективність процесу управління збутом, необхідно створити систему управління, яка реалізує цілі збуту і стратегії, орієнтовані на потреби кінцевого споживача. Тому управління збутовою діяльністю стає все більш важливим і навіть визначальним у діяльності підприємства агропродовольчої сфери, учасники ринку якого прагнуть отримати максимальний прибуток.

Отож, на основі проведених досліджень у кваліфікаційній роботі нами запропоновано комплекс заходів та наступні пропозиції щодо формування комплексу заходів щодо вдосконалення сфери застосування ефективних збутових стратегій в управлінні бізнесом: у перспективі це сприятиме підвищенню рівня менеджменту агроформування.

Дослідження стану збутової діяльності досліджуваного агропідприємства виявило низку проблем, що впливають на ефективність їх

функціонування (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Перспективні напрями вирішення існуючих проблем збутової діяльності підприємства, 2025-2029 рр.

Головною стратегічною альтернативою агроформування є зростання, яке реалізується шляхом значного підвищення короткострокових і довгострокових цільових рівнів порівняно з рівнями показників попереднього року. Тому необхідно знайти та обґрунтувати ключові напрями підвищення ефективності збутової політики господарства, що досліджується, з точки зору отримання прибутку та динамічного розвитку та зростання показників господарської діяльності.

Удосконалення системи організації збуту є одним із способів покращити управління продажами аграрної продукції. Зокрема, підприємству пропонується використовувати у своїй діяльності методи продажу через Інтернет, практика господарювання доводить актуальність застосування власного веб-сайту, де є можливість демонструвати продукцію, її характеристику та ціни.

Дослідимо пріоритетні функції управління збутовою діяльністю для досліджуваного підприємства (рис. 3.2).

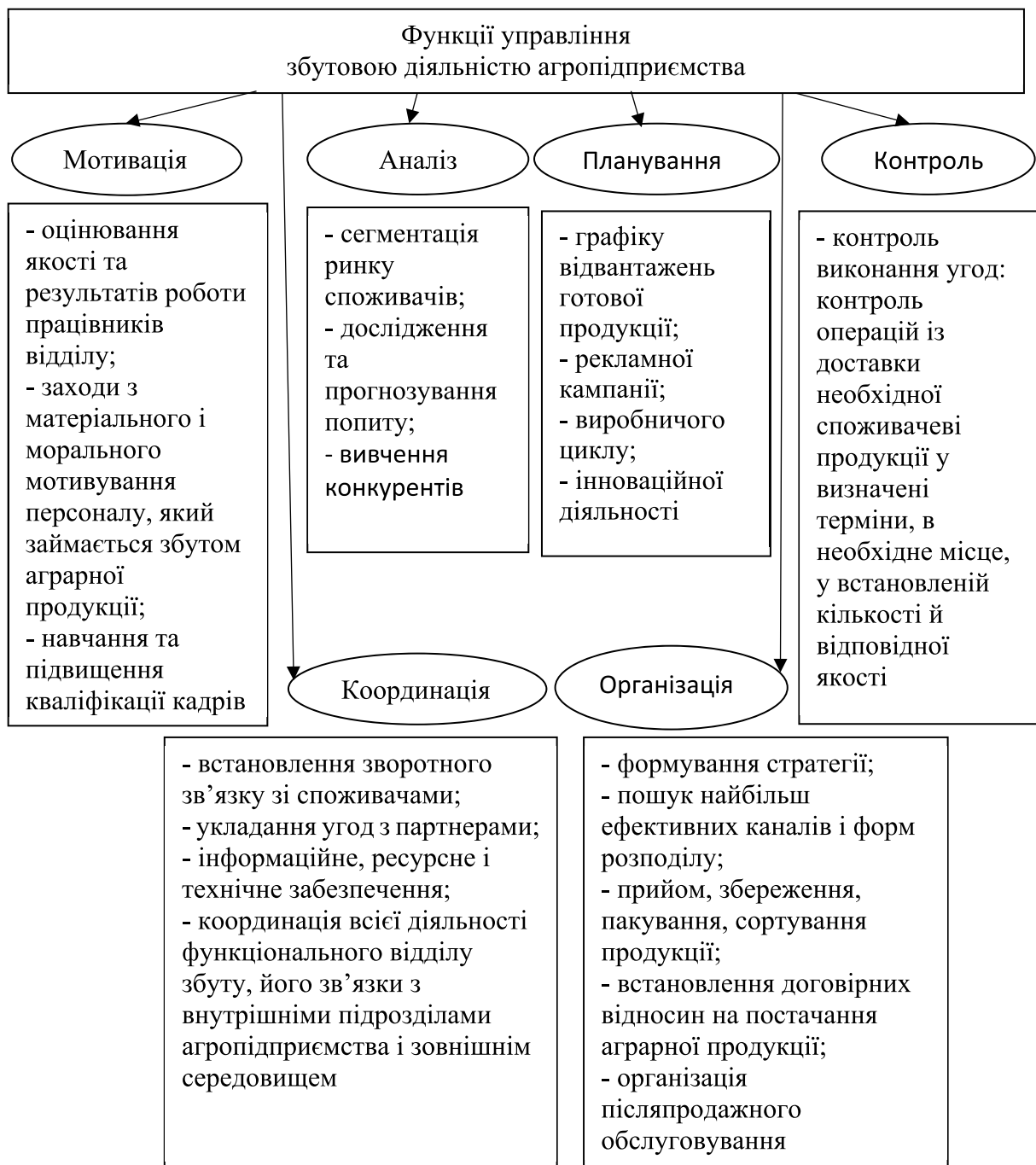


Рис. 3.2. Оновлені функції управління збутовою діяльністю підприємства, 2025-2029 рр.

Для того, щоб реалізувати збутову стратегію необхідно спочатку реорганізувати відділ збуту, щоб забезпечити його ефективність (рис. 3.3).

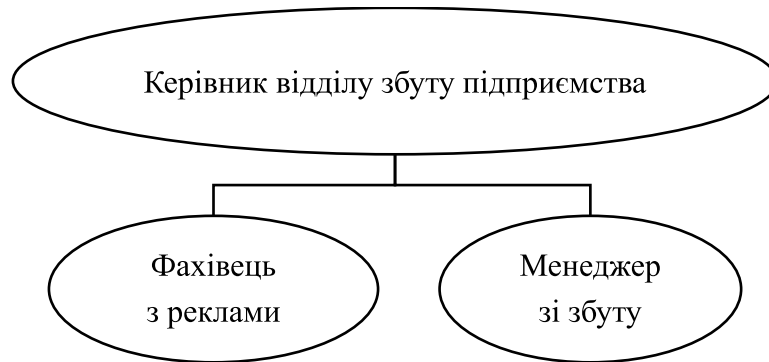


Рис. 3.3. Рекомендована структура відділу збуту підприємства, 2025-2029 рр.

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

- веде облік виконання замовлень та договорів;
- забезпечує ефективність процесів відвантаження та організує резерви непроданої готової продукції;
- своєчасно оформлює торгові документи;
- підготовка планових звітів про продаж (постачання);
- організація заходів з просування товару;
- реалізація плану заходів.

Менеджер зі збуту повинен:

- моніторинг ринкової позиції Полтавської області;
- приймати та виконувати замовлення;
- співпраця з постачальниками та партнерами;
- виконання наказів директора.
- планування та реалізація рекламних заходів (поліграфія, POS-матеріали, зовнішня та внутрішня реклама, ЗМІ, акції);
- участь в організації заходів;
- оцінка ефективності маркетингових заходів;
- керування веб-сайтом організації та наповнювати його вмістом;
- просування через Інтернет.

Вивчивши діяльність досліджуваного підприємства, встановлено, що основні причини неефективності роботи відділу збуту пов'язані з функціональною невизначеністю, недостатністю інформації, системи маркетингової інформації, проблемами низького рівня освіти спеціалістів, нерозуміння керівниками цілей і завдань. Тому ми запропонували кращу функціональну структуру маркетингу та збуту для агроформування (додаток В).

Розглянемо прогнозний бюджет, необхідний для реорганізації відділу збуту досліджуваного підприємства, що наведений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок прогнозного бюджету реорганізації та функціонування відділу збуту в підприємстві, 2025-2026 рр.

Показники	Сума, тис. грн
Витрати на доукомплектування робочого кабінету у т. ч. засоби зв'язку, обчислювальна, офісна техніка	68,20
послуги зв'язку, Internet	15,20
Витрати на працівників відділу у т. ч. підбір персоналу, підвищення кваліфікації	54,00
заробітна плата, страхування, відрядження	432,40
представницькі витрати	63,40
Всього	633,20

Отож, аналізуючи дані наведеної табл. 3.1, для реорганізації та функціонування відділу збуту в підприємстві, необхідно виділити 633,20 тис. грн. Для функціонування реорганізованого відділу збуту прогнозується залучити 3 осіб, при цьому, заробітна плата складатиме 432,40 тис. грн.

Наступним кроком у реалізації збутової стратегії є створення власного сайту. Це необхідно для підвищення репутації аграрного підприємства та ефективності його збутової діяльності. Цей сайт є основою для побудови бізнесу в Інтернеті та побудови довірчих відносин із споживачами. Всі подальші маніпуляції з рекламою та просуванням сайту так чи інакше залежать від самого сайту, а саме від його дизайну, зручності та технічних можливостей.

Щоб створити власну корпоративну веб-сторінку, знадобиться залучити

послуги професійної ІТ-компанії, яка розробить дизайн-макет, напише програмний код і запустить всю операцію. Ці послуги зі створення та просування веб-сайтів сьогодні популярні.

Але окрім створення веб-сторінки, також потрібно його просувати, тобто довести до списку пошукових систем. Веб-сторінки агроформування необхідно просувати в пошукових системах і брати участь в їх розробці. Для цього на рис. 3.4 нами наведена пропозиція щодо впровадження відповідного алгоритму.



Рис. 3.4. Рекомендований алгоритм просування веб-сторінки підприємства, 2025-2029 рр.

Нами запропоновано придбати послугу, яка дозволяє сплачувати комісію за

конвертацію та використовувати контекстну рекламу для просування веб-сторінок досліджуваного підприємства. За ведення сайтів і сторінок у соціальних мережах прогнозується залучення спеціалістів з реклами, які мають достатню професійну компетенцію для виконання поставлених завдань. На рис. 3.5 дослідимо очікувані результати впровадження запропонованих заходів щодо покращення збутової діяльності досліджуваного підприємства.



Рис. 3.5. Прогнозовані результати від запропонованих заходів щодо удосконалення збутової діяльності підприємства, 2025-2029 рр.

У процесі управління збутовою діяльністю необхідно оцінювати досягнуті результати, які стають основою для планування майбутньої

діяльності. Це дозволяє визначити оптимальний план збуту і попереджає про несподівані проблеми, які можуть вимагати коригування управління збутовою діяльністю агроформування.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить досягнення основної мети вдосконалення стратегії збуту, а також забезпечить вирішення наявних проблем досліджуваного підприємства. У результаті це матиме різноманітні економічні та соціальні наслідки: збільшення обсягів продажів завдяки більш ефективній взаємодії з потенційними споживачами; завдяки ефективній діяльності з продажу можливо більш ефективно переконувати споживачів у перевагах продукції тощо.

Розглянемо основні витрати підприємства на реалізацію його збутової стратегії за допомогою даних табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Кошторис прогнозних витрат на реалізацію заходів щодо удосконалення збутової діяльності підприємства, 2025-2029 рр.

Заходи	Сума, тис. грн	Частка у структурі витрат, %
Реорганізація відділу збуту (3 особи у відділі)	633,20	87,0
Створення сайту: у т. ч. оренда домену	44,50	6,1
оплата послуг створення дизайну та запуску платформи	50,30	6,9
Всього	728,00	100,0

Згідно наведеного кошторису в табл. 3.2, визначено, що орієнтовні витрати на покращення збутової діяльності підприємства становлять 728,00 тис. грн, основну частку витрат становить реорганізація відділу збуту – 87,0 %, частка витрат на створення сайту складає 13,0 % відповідно.

Для розрахунку ефективності запропонованих дій візьмемо до уваги очікування агроформування щодо дій щодо покращення збутової стратегії. Тому очікується збільшення обсягів збуту за рахунок збільшення засобів комунікації зі споживачами. Отже, зростає і дохід підприємства від реалізації продукції.

У табл. 3.3 розглянемо показники ефективності інвестицій для підвищення ефективності збутової стратегії.

Таблиця 3.3

**Прогнозний ефект від реалізації рекомендованих заходів підприємства,
2025-2029 рр., тис. грн**

Показники	Роки		2025 р. до 2023 р. (+, -)
	2023	2025	
Чистий дохід від реалізації продукції	112347,0	117964,4	+5617,4
Собівартість реалізованої продукції	88827,0	93268,4	+4441,4
Чистий прибуток	1935,0	2031,8	+96,8
Рентабельність виробництва, %	1,7	1,8	+0,1
Окупність інвестицій, рік	1	1,0	-0,1

Зростання прогнозного показника коливається в межах 5,0 % з урахуванням зростання за оптимістичними планами. При цьому, фінансування діяльності здійснюється повністю за рахунок прибутку минулих періодів та власних коштів підприємства.

Дані табл. 3.3 дозволяють зробити висновок, що в результаті реалізації заходів щодо удосконалення збутової діяльності досліджуваного аграрного підприємства, відбудеться приріст чистого прибутку на суму 5617,4 тис. грн. При цьому, приріст рентабельності виробництва складе 0,1 %, інвестиції окупаються вже через рік. Відтак, запропоновані заходи щодо розробки заходів з підвищення ефективності збутової діяльності можна вважати доцільним для реалізації.

Розробка заходів щодо підвищення ефективності збутової стратегії досліджуваного підприємства базується на результатах PEST-аналізу та дослідження господарської діяльності підприємства. Удосконалюючи збутову стратегію, керівництво повинне зосередитися на факторах, які потрапляють у вразливий і стратегічний квадранти. Оскільки саме ці фактори найбільше впливають на діяльність агроформування. Однак фактори в квадранті вразливості знаходяться поза контролем, тому будь-які зусилля, спрямовані на

них, не матимуть бажаного ефекту.

З урахуванням вищезазначених чинників сформулюємо збутову стратегію досліджуваного агропідприємства, ієрархія якої представлена на рис. 3.6.



Рис. 3.6. Рекомендовані напрями вдосконалення збутової стратегії підприємства, 2025-2029 рр.

Відповідно, для вирішення проблеми неефективності збутової діяльності агроформування було запропоновано розробити стратегію збуту та реалізувати її шляхом реорганізації відділу збуту на трьох співробітників, розробки веб-сайту та впровадження інших рекламних заходів. В результаті цих заходів доходи зростуть на 5617,4 тис. грн, окупність зазначених пропозицій складе близько 1,0 року.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що управління збутовою діяльністю підприємства – це вирішення цілей збуту, планування, прогнозування, стратегії і тактики прибуткових продажів, організації, координації, просування, навчання персоналу досягненню цілей, контролю, оцінки результатів, управління господарством.

2. Розраховано, що провідне місце у товарній продукції підприємства займає продукція рослинництва 75,3 % (основними культурами є вирощування кукурудзи на зерно, соняшнику та сої). Господарство має зерново-технічний напрям з розвинутим наданням послуг в сільському господарстві. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,274, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

3. Визначено зниження чистого доходу від реалізації на 16,8 % за 2021-2023 рр., у тому числі внаслідок зниження чистого прибутку на 19,2 %. Чистий прибуток за 2021-2023 рр. знизився до 64134,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів.

4. Водночас, рівень рентабельності господарської діяльності підприємства зріс на 1,3 в.п. і дорівнює 43,3 % у 2023 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства.

5. Необхідно зауважити, що з кожним роком витрати на збут та адміністративні витрати зростають, так, протягом 2021-2023 рр. витрати на збут зросли на 3651,0 тис. грн (57,5 %). Одночасно, зросли адміністративні витрати на 10,7 % або 1019,0 тис. грн, що можна пояснити зростанням вартості послуг, матеріалів тощо. Водночас, спостерігається зменшення інших операційних витрат на 697,0 тис. грн або 23,2 %.

6. Застосовано PEST-аналіз для аналізу зовнішнього середовища агроформування та вибору найважливіших факторів впливу на збутову діяльність. Зокрема, з'ясовано, що серед факторів зовнішнього середовища

найбільшу загрозу становлять економічні – коливання курсу валют та інфляція гривні, підвищення податкових ставок, коливання цін на сировину та товари, а також зниження платоспроможності населення, що змушують підприємство підвищувати ціни на продукцію. Підприємству доводиться приймати рішення щодо відмови від частини асортименту продукції, якщо вони не відповідають ціновій стратегії. Проте, найбільш негативно на діяльність цього підприємства впливає воєнна ситуація в Україні.

7. Доведена доцільність створення власного сайту господарства. Це необхідно як для зростання репутації підприємства, так і для підвищення ефективності його збутової діяльності. Для формування власної веб-сторінки агропідприємству необхідно скористатися послугами спеціалізованої ІТ-компанії, яка розробить макет дизайну, програмний код та запустить його у повноцінне функціонування. Проте, окрім створення веб-сторінки, необхідне її просування, тобто підняття у списках пошукової системи.

8. Запропоновано реорганізацію та удосконалення функціонування відділу збуту в підприємстві, для реорганізації та функціонування відділу збуту в підприємстві, необхідно виділити 633,20 тис. грн. Для функціонування реорганізованого відділу збуту прогнозується залучити 3 осіб, при цьому, заробітна плата складатиме 432,40 тис. грн.

9. В результаті реалізації заходів щодо удосконалення збутової діяльності досліджуваного аграрного підприємства, відбудеться приріст чистого прибутку на суму 5617,4 тис. грн. При цьому, приріст рентабельності виробництва складе 0,1 %, інвестиції окупаються вже через рік. Відтак, запропоновані заходи щодо розробки заходів з підвищення ефективності збутової діяльності можна вважати доцільним для реалізації.