

МІНІСТЕРСТВО СВЯТОЇ ПРАВИДИ УКРАЇНИ  
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Кафедра економіки і торгівлі

На правах рукопису

**ВОЗНЮК ЮЛІЯ СЕРГІЇВНА**

**ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність: 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:

**ДІДІЛЮК ТЕТЯНА ІЛЛІВНА**

кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № \_\_\_\_\_  
Засідання кафедри економіки і торгівлі  
від \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

Ідентифікаційна кафедри  
\_\_\_\_\_ проф. Павлова О.М.

ЛУЦЬК – 2024

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління  
Кафедра економіки торгівлі  
Другий (магістерський) рівень  
Спеціальність «Державне управління та торгівля»  
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри

«27» вересня 2023 року

ЗАВАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)

ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Вознюк Юлії Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Дослідження та удосконалення збутової політики підприємства

Керівник проекту (роботи) Данилюк Ірина Іллівна, к.е.н., доцент,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання студентом завдання (проекту) 03.12.2024 р.

3. Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи (проекту) Метою роботи є удосконалення збутової політики з метою забезпечення ефективності збутової політики. Завданнями: розкрити сутність збутової політики, її значення і функції; подати систему показників оцінювання ефективності збутової політики; провести аналіз сучасного стану агропродовольчого потенціалу Волинської області; дати загальну характеристику та оцінку ефективності збутової політики; застосувати інструментарій з метою забезпечення ефективності збутової політики підприємства.

Дата видачі завдання 27.09.2023 р.

Вознюк Ю.С. Дослідження та удосконалення збутової політики підприємства.

Розглянуто методологічні основи збутової політики підприємства. Визначено значення та функції збутової політики підприємства. Проведено методологію оцінювання ефективності збутової політики підприємства. Обґрунтовано стратегії формування ефективності збутової політики. Досліджено зарубіжний досвід організації збутової діяльності підприємств.

Проведено діагностика сучасного стану агропродовольчого потенціалу сільськогосподарських підприємств Волинської області. Здійснено дослідження збутової політики підприємства на основі аналізу характеристик підприємства та аналізу ресурсного забезпечення збутової політики. Визначена оцінка конкурентних позицій підприємства збутової політики підприємства. Запропоновано застосування маркетингового інструментарію для удосконалення збутової політики.

В роботі здійснено удосконалення збутової політики підприємства. Сформована збутова політика підприємства та механізм її застосування на підприємстві. Розроблено декілька стратегічних альтернатив розвитку підприємства на основі визначення сильних і слабких сторін. Обґрунтовано засади створення відділу збуту на підприємстві. Визначено вплив комплексу інструментальних стратегій на удосконалення збутової політики підприємства. Запропоновано основні рекомендації в формуванні маркетингових інструментальних стратегій.

Наукова новизна дослідження дає концептуальну основу і загальний науково-методологічний підхід до формування збутової політики агропродовольчого потенціалу сільськогосподарського підприємства Волинської області.

Практичне значення перелічених результатів полягає у формуванні відділу збуту на підприємстві.

Ключові слова: збут, політика, ефективність, маркетинговий інструментарій, підприємство.

## SUMMARY

*Volynsk 198. Research and improvement of the sales policy of the enterprise.*

The theoretical and methodological foundations of the sales policy of the enterprise are considered. The value and functions of the enterprise's sales policy are determined. The methodology for evaluating the effectiveness of the enterprise's sales policy is carried out. Strategies for forming the efficiency of sales policy are substantiated. The foreign experience of organizing the sales activities of enterprises is studied.

The diagnostics of the current state and untapped potential of agricultural enterprises in the Volyn region is carried out. A study of the enterprise's marketing policy is carried out on the basis of the general characteristics of the enterprise and analysis of the resource provision of marketing policy. An assessment of competitive positions in the implementation of the enterprise's sales policy has been determined. The use of marketing tools to improve the sales policy is proposed.

The power to improve the sales policy of the enterprise. The sales policy of the enterprise and the mechanism of its application at the enterprise have been formed. A list of strategic alternatives for the development of enterprise based on an assessment of strengths and weaknesses is provided. The principles of creating a sales department at the enterprise are substantiated. The influence of a set of instrumental strategies on the improvement of the sales policy of enterprise is determined. The main recommendations in the formation of marketing instrumental strategies are proposed.

The scientific novelty of the study comprises a conceptual framework and a general scientific and methodological approach to the formation of a marketing policy for the agri-food potential of an agricultural enterprise in the Volyn region.

The practical significance of the results obtained is the formation of a sales department at the enterprise.

Keywords: sales policy, efficiency, marketing tools, business.

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	
1. Збутова політика підприємства: значення та функції.....	9
1.1. Методологія оцінювання ефективності збутової політики підприємства.....	13
1.2. Зарубіжний досвід організації збутової діяльності підприємств.....	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Діагностика сучасного стану агропродовольчого потенціалу сільськогосподарських підприємств.....	22
2.2. Загальна характеристика підприємств та аналіз ресурсного забезпечення збутової політики.....	26
2.3. Оцінка конкурентних позицій при реалізації збутової політики підприємства.....	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Збутова політика підприємства та механізм її застосування на підприємстві.....	40
3.2. Обґрунтування засад створення відділу збуту на підприємстві.....	48
3.3. Більш комплексна інструментальних стратегії на удосконалення збутової політики підприємства.....	55
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	63

**Актуальність теми.** Економічні перетворення, що відбуваються в аграрному секторі України є незворотними, але водночас його нинішній соціально-економічний стан і певна невизначеність майбутніх наслідків вимагають переосмислення стратегічних орієнтирів аграрної політики, впровадження креативних підходів і нових методологій управління в усіх галузях агропромислового комплексу, широкого пошуку альтернатив, глибоких наукових досліджень і сміливих експериментів. наукові дослідження та сміливі експерименти, і на цій основі побудова нових моделей поведінки в реформованому агропромисловому секторі.

Особливістю сучасного етапу суспільного розвитку є те, що виробники повинні будувати виробничу політику, виходячи не з власних виробничих потужностей, а з потреб потенційних споживачів. Актуальність окресленої проблематики, її теоретична і практична значущість, динамізм сучасних економічних змін та необхідність управління ними зумовили вибір теми магістерської роботи.

**Мета і завдання дослідження.** Метою цього дослідження є застосування підприємницьких підходів для забезпечення ефективності збутової політики.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання

- визначити сутність збутової політики, її значення та функції;
- представити систему показників для оцінки ефективності збутової політики;
- проаналізувати сучасний стан агропродовольчого потенціалу сільськогосподарських підприємств Волинської області;
- зробити огляд підприємства;
- оцінити ефективність реалізації збутової політики;

– застосувати маркетингові інструменти для забезпечення ефективності маркетингової політики.

**Об'єктом дослідження** є політика збуту товариства з обмеженою відповідальністю «Агр. Край».

**Предмет дослідження** є теоретичні, методологічні і практичні проблеми та шляхи удосконалення збутової політики.

**Матеріал дослідження.** Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань магістерської роботи було використано такі методи: абстрактно-логічний (узгаляння сутності збуту), монографічний (вивчення та опис маркетингових практик на підприємстві), графічний (наочне представлення пропорцій основних видів агропродовольчої продукції), статистико-економічні (аналіз видів економічної діяльності).

**Наукова новизна.** Наукова новизна дослідження дає концептуальну основу і загальний науково-методологічний підхід до формування збутової політики агропродовольчого підприємства Волинської області.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у формуванні відділу збуту на підприємстві.

**Апробація** результатів публікації. Окремі положення магістерської роботи були оприлюднені на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми раціонального використання соціально-економічного, культурно-історичного, фінансово-інвестиційного потенціалу України та її регіонів в умовах воєнного стану» 22 грудня 2023 р. у м. Луцьку. За результатами роботи конференції опубліковано тези у збірнику матеріалів «Управління маркетинговою діяльністю підприємства». Також положення магістерської роботи було оприлюднено на I Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні технології маркетингу» (7 березня 2024 р.) у м. Луцьку. За результатами роботи конференції опубліковано тези «Формування інструментарію управління маркетингом».



## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Збутова політика підприємства: значення та функції

Для успішного доведення вироблених послуг і товарів до кінцевого споживача підприємствам необхідно вжити низку відповідних заходів щодо розподілу та просування послуг і товарів на ринку.

На цій основі можуть бути вирішені завдання організації каналів розподілу та збутової політики підприємства.

Маркетологи приділяють велику увагу до збутової політики і вважають їх дуже важливими. У процесі продажу продукції задовольняються запити споживачів. Іншими словами, збут приносить прибуток і найбільш ефективно виявляють потреби, інтереси і турботи.

Перш ніж обговорювати питання пов'язані з розподілом збутової діяльності та маркетингу, вперше розглянути поняття «розподіл», «обмін», «збут» і «маркетинг», по можливості, оцінити їх взаємозв'язок і ступінь субординації.

На наш погляд, при визначенні категорії «збут» з економічної точки зору деякі економісти помилково вузько трактують її зміст. Складність категорії «збут» визначається множинністю основних елементів, які вона відображає.

Це дозволяє зробити висновок, що не існує єдиного підходу до визначення обсягу продажів, а тому це питання є дискусійним і потребує більш глибокого дослідження.

Потребують більш чіткого визначення відмінності між маркетингом, збутом та дистрибуцією.

У контексті визначення основних складових маркетингу С. Гаркавенко [6, с. 20] виділяє такі, як продукт, ціна, розподіл і просування. Якщо С. Гаркавенко

визначає дистрибуцію як спосіб збереження та доставки товару від виробника до кінцевого споживача та послуги щодо обслуговування, то Ф. Котлер [22, с. 651] використовує інший термін і пропонує розглядати товар, ціну, дистрибуцію та просування як частину комплексу маркетингу.

На даному етапі поняття «розподіл» можна визначити як загальноекономічне, яке характеризує стадію суспільного відтворення, на якій відбувається неспрямований розподіл матеріальних благ між учасниками економічного процесу.

Щодо місця дистрибуції у підприємницькій діяльності, то пропонуємо розглянути питання на основі системного підходу.

У цьому випадку Є. Крикавський зазначає наступне: «Коли ми розглядаємо підприємство як економічну систему, то найбільш ефективним моментом дослідження його організаційної структури слід вважати системний підхід, який ґрунтується на необхідності врахування низки елементів з певними характеристиками» [38, с. 163].

Заслуговує на увагу також думка Б. Соловйова [39, с. 163]. Автор вважає, що маркетинг є підсистемою управління, а збут - як підсистему підприємницької діяльності, що поєднує виробництво і постачання.

Аналіз наведених висновків поводить на формування ролі та місця збуту доповнює підхід, запропонований І. Н. Герчиковою [7, с. 190] до вирішення цієї проблеми. Авторка вказує на вирішальну роль маркетингу, в тому числі і в реалізації збутової політики. Однак організація збуту відноситься до діяльності виробничо-господарських підприємств, а всі функції системи управління спрямовані на підвищення ефективності збуту.

Основна увага приділяється маркетинговій діяльності підприємств, яка в свою чергу включає збутову політику.

До визначення поняття «збут» неоднозначно ставиться Л.В. Балабанова [4, с. 4], яка стверджує, що поняття «збут» - це «збутова діяльність», яка визначається як «процес продажу товару або послуги» [4, с. 26].

Очевидно, немає нічого нового в широкому тлумаченні продажу як процесу організації, тривалого завершення [4, с. 28]. Однак сумнівним є твердження цих авторів, а саме, що збут - це процес комунікації між продавцем і покупцем з метою отримання прибутку, процес, який вимагає досвіду, на який вимагає високого рівня компетентності в торгівлі.

Незважаючи на проведений вище аналіз поняття «збут», Л. В. Балабанова вважає, що при визначенні сутності поняття «збут» слід також враховувати поняття «продаж» [5, с. 29].

Ця група економістів, трактуючи категорію «збут», наголошує на комплексному підході. Наприклад, О. Проволоцька визначає збут як специфічний вид діяльності, тобто комерційну діяльність. Ця діяльність включає процес доведення товару до споживача і комплекс заходів, що включає пошук потреб і стимулювання попиту для задоволення цих потреб.

На нашу думку, збут можна розглядати як вид діяльності, в якому інші види виробничо-технічної діяльності є попереднім періодом продажу.

На нашу думку, найбільш раціональним підходом до визначення поняття «збут» є підхід колективу авторів, в яких на чолі з С. В. Мочерним, який розглядає збут як складову невиробничої діяльності, що здійснюється як юридичними, так і фізичними особами [32, с. 296].

Що стосується сутності поняття «збут», то ця економічна категорія характеризується як сукупість операцій від процесу виробництва до процесу продажу споживачеві.

Підводячи до висновку погляди цих науковців, зазначимо, що маркетинг також є сукупістю спеціалізованих функцій менеджменту як процесу управління економічними факторами для досягнення поставлених цілей. Узагальнюючи основні теоретичні підходи, збут продукції є невід'ємною частиною підсистеми «креативація».

Але варто зазначити, що збут не є важливою складовою системи маркетингу, як стверджують В. Липчак, Дудяк та С. Бугіль [27, с. 261].

З огляду на категорію «збут» категорія «збут» є ширшою за «розподіл», а «збут» як підкатегорія виробничого підприємства включає такі складові, як закупівля, виробництво та збут [21, с. 598].

Вважаємо, що позитивними моментами такого визначення сутності економічної категорії «збут» та «реалізація» є те, що визначення поняття «збут» містить логічну послідовність, автор використовує системний підхід, розглядаючи «збут» як систему післявиробничих операцій, по-третє, момент реалізації товару є «збутом», який характеризується як складова економічної категорії «збут», а тому ми погоджуємося з цими науковцями.

На нашу думку, існує суттєва різниця між визначенням сутності економічної категорії «збут» та сумою дистрибуції і продажу, які є складовими підсистеми збуту.

Найважливішим моментом тут є те, що системний підхід до сутності категорії «збут» робить незрозумілим, до якого періоду, який відповідає збутової діяльності від кінцевого моменту виробництва до моменту продажу.

Коли компанії організовують свою збутову діяльність, їх основними цілями є оптимізація операцій, мінімальна безпека продукції. Виходячи з цього, визначаються основні функції та завдання збутової діяльності:

Функції збутової політики компанії полягають у наступному:

- організація мережі постачальників в оптимальній збутової мережі;
- створення збутової мережі, торгових представництв і створення оптової мережі за підтримки оптових посередників (брокерів, агентів і комісіонерів);
- створення дрібної мережі шляхом організації дилерської та позамагазинної торгівлі;
- управління запасів товарів до моменту їх реалізації підприємством;
- обробка замовлень на товари або послуги;
- визначення оптимального розміру замовлення та інтервалу між його виконанням;
- створення умов для зберігання, обслуговування та складування товарів;

- надання послуг у сфері збуту продукції або її зберігання;
- навантаження та розвантаження контейнерів.

Аналізуючи функції збутової політики, було встановлено, що підприємство вщповняє з прийняття рішень щодо взаємовідносин на маршрутах руху продукції виробника та кінцевого споживача або їх представників.

При цьому пропонується продукція повинна бути вироблена і надана споживачу, тоді коли це необхідно, в необхідних умовах і в необхідній кількості.

Іншими словами, дотримання цих вимог вимагає використання таких елементів збутової політики, як час доставки, надійність доставки, точність виконання замовлення і можливість нанесення шкоди доступності інформації.

## 1.2. Методологія оцінювання ефективності збутової політики підприємства

Одним із найпоширеніших підходів до оцінки маркетингової політики та її результатів є визначення ефективності маркетингової політики компанії.

Значення слова «ефективність» походить від латинського слова *effectus* - «творчий», «активний» і визначається як результат і вихід певного комплексу дій [13; 28; 32].

Доброю ефективністю найкраще визначається відносними показниками і розраховується на основі двох груп економічних показників: результатів і витрат.

В. Парето визначає ефективність при оптимальному розподілі ресурсів як ситуацію, в якій неможливо поліпшити власне становище, не погіршивши становище інших [35, с. 186].

С. Ф. Покропивний пояснює ефективність як відображення кінцевого результату у вигляді вартості часо-ресурсів виробництва та робочої сили [35, с. 491].

Традиційно результативність розглядається за такими напрямками з точки зору оцінки ефективності діяльності в цілому та за кожним видом діяльності на підприємстві: ефективність виробництва, ефективність збуту, ефективність стимулювання збуту.

Сідорів.Л. та Понімарьова Ю.В. визначають ефективність як поняття, що характеризується мінімальним використанням ресурсів при виробництві продукції та збуту продукції [38, с. 294].

Таким чином, ефективність виробництва - це сукупність показників виробничої діяльності з точки зору розподілу та переробки ресурсів, що є основною метою виробництва товарів.

Слід зазначити, що розрізняють економічні ефекти виробництва та ефекти від реалізації продукції.

Тому ефекти збутової діяльності розглядаються як показники, що характеризують організаційно-торговельну діяльність підприємства.

Таким чином, ефективність збутової діяльності включає в себе загальну ефективність шляхів руху товарів, методів розподілу товарів, методів стимулювання збуту, збутівими тощо.

Оцінюючи збутову політику, більшість економістів схильні оцінювати ефективність діяльності підприємства та збутових процесів.

Оцінка ефективності збутової діяльності, перш за все, методологічно пов'язана з визначенням критеріїв і створенням системи показників.

У процесі аналізу необхідно розраховувати не тільки основні показники, а й інші показники, які не відображають результативність діяльності, але є важливими для оцінки діяльності.

Тому цей набір показників повинен включати показники, які допомагають оцінити ефективність діяльності компанії в динаміці. Ці показники також характеризують ефективність збутової політики компанії.

Тому показники можна поділити на показники економічної ефективності та непрямі показники ефективності продажів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Показники економічної ефективності збутової політики

Тип показника	Показники економічного ефекту збутової політики	Показники, що опосередковано характеризують ефективність збуту
Метод розрахунку	Одержати оцінку ефективності збуту	Визначити вплив чинників на збутову політику
Показники	Ефективність діяльності підприємства; ефективність маркетингу; ефективність збуту	Обсяги реалізації, обсяги доходу та прибутку; динаміка складу асортименту та динаміка збутової політики тощо
Методика розрахунку	$E = \text{результат збуту}$	Ті, що допоможуть оцінити ефект збуту

Примітка: побудовано на основі [3].

Підсумовуючи вищесказане, тобто те, що ефективність маркетингової політики складатиметься з загальної ефективності каналів, якими рухаються товари, та ефективності каналу товарів, доцільно вивести загальний показник ефективності маркетингової політики.

Цей показник оцінює ефективність усіх елементів комплексу маркетингу, до яких належать маркетингові дослідження (рис. 1.1).

Тому ефективність збутової політики, як правило, передбачає врахування ефективності системи розподілу продукції компанії. Для цього оцінюють певні показники.



Рис. 1.1. Загальний показник ефективності збутової політики

Примітка: побудовано на основі джерела [33]

Грант Сьюард пропонує [40] загальну систему оцінювання ефективності збуту (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Показники ефективності збутової політики підприємства

Показник	Характеристика показника
Співвідношення кількості замовлень до кількості контактів з потенційними замовниками	Визначає кількість замовлень у розрахунку на один контакт з потенційним замовником
Співвідношення кількості замовлень нових клієнтів до загальної кількості замовлень	Визначає кількість замовлень новими клієнтами у розрахунку на один контакт з замовником
Співвідношення прямих витрат на збут до загальних витрат	Визначає обсяг витрат на збут в загальному обсязі витрат
Середній обсяг реалізації продукції у розрахунку на одного співробітника відділу збуту	Визначає в середньому обсяг реалізації продукції в розрахунку на одного співробітника відділу
Середня вартість замовлення	Оцінює тенденції зміни у часі середньої вартості 1 замовлення
Кількість замовників або контактів на працівника відділу збуту	Оцінює динаміку кількості замовників поставок продукції у розрахунку на одного співробітника відділу збуту

Примітка: побудовано на основі джерела [40]



Співвідношення кількості замовлень до ділових контактів з замовниками визначається за формулою 1.1:

$$E_1 = \frac{Z}{C}, \quad (1.1)$$

де  $Z$  – кількість замовлень на поставки продукції;

$C$  – кількість ділових контактів.

Співвідношення кількості замовлень нових клієнтів до кількості замовлень визначається за формулою 1.2:

$$E_2 = \frac{Z_n}{C}, \quad (1.2)$$

де  $Z_n$  – кількість замовлень новими замовниками на поставки продукції;

$C$  – кількість ділових контактів.

Співвідношення прямих витрат збуту до загальних витрат визначається за формулою 1.3:

$$E_3 = \frac{B_3}{B}, \quad (1.3)$$

де  $B_3$  – обсяг витрат підприємства на збут;

$B$  – загальні обсяги витрат.

Обсяг у розрахунку на 1 працівника відділу збуту визначається за формулою 1.4:

$$E_4 = \frac{Q}{n}, \quad (1.4)$$

де  $Q$  – обсяг реалізованої продукції;

$n$  – кількість співробітників відділу збуту;

Середня вартість замовлення визначається за формулою 1.5:

$$E_5 = \frac{Q}{3}, \quad (1.5)$$

де  $Q$  – обсяг реалізованої продукції;

$3$  – кількість замовлень на поставки продукції.

Кількість замовників або контактів на працівника відділу збуту визначається за формулою 1.6:

$$E_6 = \frac{K}{n}, \quad (1.6)$$

де  $K$  – кількість замовників або контактів з потенційними замовниками;

$n$  – кількість співробітників відділу збуту.

Крім цих показників можна також вимірювати кількість зустрічей з покупцями продукції (розмір елемента) співвідношення годин відвідування до загального робочого часу та чисельність кадрів у відділі продажів [40].

Для цілей оцінки ефективності та результативності збутової політики компанії необхідно знаходити вплив багатьох факторів:

- можливості компанії у сфері виробництва, збуту, людських ресурсів, технологій;
- внутрішні характеристики продукту (наприклад, зовнішній вигляд, споживчі характеристики, вимоги до догляду); та
- зовнішні характеристики ринку (наприклад, виробничі потужності, торгові практики, звичаї).
- наявність конкуренції на ринку;
- наявність каналів збуту;

- наявність регуляторного середовища;
- характеристики структури збуту форми.

На основі аналізу економічних факторів приймаються рішення щодо вибору каналів збуту, системи розподілу, способу продажу товарів, кількості торгових представників та процесу управління рухом товарів.

1. Зарубіжний досвід організації збутової діяльності підприємства

Вибір каналу дистрибуції – одне з найважливіших рішень, з яким стикаються іноземні торгові представники.

Системи каналів дистрибуції зазвичай розробляються з урахуванням можливостей і вимог місцевих ринків у разі потреби. Метою досягнення максимальної ефективності, остаточні рішення щодо аналізу та структури системи каналів дистрибуції більшою мірою базуються на власних намірах виробника.

Створюючи свої канали збуту, компанії також беруть до уваги канали збуту своїх конкурентів.

У деяких випадках компанії намагаються конкурувати в магазинах, де продається продукція їхніх конкурентів, або поблизу них. Тому компанії можуть розмістити власні брендовані продукти поруч з продукцією конкурентів. Наприклад, Burger King хоче розміститися поруч з McDonald's, а Pizza La K – поруч з Pizza Hut. Кондитерські вироби Nestlé та Mars також розміщені поруч і конкурують за місце на полицях супермаркетів.

У деяких випадках конкуренти також намагаються уникати каналів дистрибуції, якими користуються їхні суперники. Наприклад, компанія Avon уникла конкуренції з іншими виробниками косметики за невелику площу в магазині і замість цього звертається до більш прибуткової форми дистрибуції через продавців.

Фактори маркетингової стратегії, такі як стан економіки та законодавчі обмеження, мають значний вплив на вибір іноземними компаніями структури дистрибуції. Наприклад, в умовах стагнації економіки виробники прагнуть поширювати свої товари найбільш економічно ефективним способом, використовуючи наявні канали дистрибуції, і відмовляються пропонувати надмірні послуги, які були б зумовили ціну на їхні товари.

Державне регулювання перешкоджає створенню каналів дистрибуції, які можуть призвести до зниження конкуренції та монополізації [14].

Іноземні фірми також регулярно порівнюють результати діяльності своїх каналів розподілу, використовуючи стандартні показники, такі як мільйон продажів, рівень запасів, час доставки товарів споживачам, ставлення до пошкоджених або втрачених товарів, участь у програмах навчання та заохочення виробників, а також рівень задоволення клієнтів. Він також визначає та винагороджує посередників, які досягли найкращих результатів.

Для доставки товарів до клієнтів все більше іноземних компаній застосовують концепції інтегрованого управління логістикою.

Згідно з цією концепцією, забезпечення кращого обслуговування клієнтів і раціоналізація витрат на дистрибуцію можуть бути досягнуті лише завдяки командній роботі всередині компанії та між усіма компаніями, що входять до складу каналу дистрибуції.

Усередині компанії різні бізнес-підрозділи працюють у тісній співпраці, щоб покращити логістичні показники компанії. Компанії, постачальники та клієнти працюють разом, щоб гарантувати, що весь ланцюг поставок працює з максимальною ефективністю. Коли компанії не відчувають себе достатньо компетентними для виконання певних функцій ланцюга поставок, вони передають ці функції фахівцям, щоб досягти максимальної ефективності та продуктивності.

Деякі компанії створили постійні логістичні комітети, що складаються з людей, відповідальних за різні види діяльності з переміщення товарів. Ці

комітети розробляють заходи для підвищення ефективності маркетингової та логістичної системи.

На європейському ринку виробники промислових і споживчих товарів знаходять не тільки баланс між рівнем послуг, що надаються, і витратами, а й можливість об'єднати загальноєвропейських розподільчих мереж для забезпечення високого рівня сервісу і гнучкості. Наприклад, British Steel, зіткнувшись з жорсткою конкуренцією на ринку Центральної Європи, створила регіональні дистриб'юторські центри для підтримки тісного контакту зі споживачами і підвищення ефективності обслуговування шляхом розвитку і впровадження технологій між сталеливарними заводами, дистриб'юторами і споживачами.

Старі багатоповерхові склади з повільними конвеєрами стикаються з жорсткою конкуренцією з боку нових одноповерхових автоматизованих складів зі складними комп'ютеризованими системами управління і розвантаження. Комп'ютери зчитують вхідну інформацію і надсилають сигнали навантажувачам, електричним кранам і ботам, щоб ті взяли необхідну кількість певного товару і розвантажили його на вантажній платформі. Комп'ютери також друкують накладні-фактури.

В Європі істотною тенденцією до використання сучасних високотехнологічних складів є високими вантажними платформами та спеціалізованими кранами багаторівневими системами для відбору та сортування товарів. Використання таких складів дозволяє зменшити кількість працівників і знизити витрати на оплату праці та запобігти крадіжкам або пошкодженню товарів.

## ДОСЛІДЖЕННЯ З ЕКОНОМІКИ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз сучасного стану агропродовольчого потенціалу сільськогосподарських підприємств Волинської області

У розвитку аграрного сектору в економіці України в цілому та в регіонах особливого значення набуває забезпечення ефективного функціонування агропродовольчого потенціалу як передумови забезпечення продовольчої безпеки держави.

Як свідчать дослідження, агропродовольчий потенціал України в цілому та Волинської області зокрема використовують не дуже ефективно.

Основними причинами цього є браку фінансових ресурсів для забезпечення сучасних методів виробництва, недостатність технології виробництва, низький рівень використання мінеральних та органічних добрив, недостатня кількість та якість сільськогосподарської техніки.

Як відомо, потенціал агропродовольчих культур безпосередньо залежить від якості посівного матеріалу, технології вирощування, догляду та збирання врожаю.

Сільське господарство традиційно є одним з найважливіших секторів в економічному розвитку Волинської області, але сільськогосподарські підприємства області досягли рівня сільськогосподарського виробництва 1990 року лише на 47%.

Сільське господарство Волинської області стикається з двома основними проблемами:

Одне з них - задоволення потреб місцевого населення в екологічно чистих продуктах харчування на рівні рекомендованих фізіологічних норм;

Друге - створення необхідних умов для збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції.

У 2009 році за обсягами виробництва сільськогосподарської продукції Волинська область посідає 10 місце в Україні.

Основною галуззю сільського господарства області є рослинництво, на яке припадає 50,2% сільськогосподарського виробництва. Аналіз розвитку цього сектору показує, що сприятливі ґрунтово-кліматичні умови та достатня кількість робочої сили є основою для вирощування різноманітних сільськогосподарських культур в області (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва основних сільськогосподарських культур, тис.ц

Рік	Зернові та зернобобові культури	Цукрові буряки (фабричні)	Насіння соняшнику	Картопля	Овочі	Плоди та ягоди
2007	7798,4	7182,6	0,2	1302,0	1849,8	326,8
2018	6770,5	7111,4	2,9	953,7	2152,0	275,6
2019	5244,3	8086,4	1,4	814,4	2329,0	325,9
2020	5729,2	5440,9	4,0	899,6	2531,3	315,8
2021	7169,7	3011,1	4,0	869,7	2338,5	315,3
2022	6397,1	2624,3	3,0	969,7	2455,1	353,0
2023	5794,0	4736,4	2,2	864,1	2486,6	342,3

Примітка: побудовано автором на основі статистичних даних галузі

У 2022 році вперше за історію регіону виробництво продукції тваринництва сільськогосподарським підприємствами області - м'яса та вовни всіх видів - стабільно зросло порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2.2

Динаміка виробництва основних видів продукції тваринництва

Рік	М'ясо всіх видів (у забійній вазі), тис. т	Молоко всіх видів, тис. т	Яйця від птиці всіх видів, млн. шт.	Вовна всіх видів, т
2016	53,4	503,1	212,3	20,9
2017	54,5	522,1	214,1	22,5
2018	58,5	550,6	219,6	22,7
2019	69,5	545,8	213,2	20,2
2020	78,3	509,1	189,9	19,1
2021	85,6	485,0	184,6	17,7
2022	88,1	461,7	183,6	19,6

Примітка: побудовано автором на основі статистичних даних галузі

Хоча виробництво тваринницької продукції стабільно зростало, сільськогосподарські підприємства в регіоні скоротили поголів'я великої рогатої худоби, вівць та кіз (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка поголів'я худоби та птиці на 1 січня, тис. голів

Рік	Велика рогата худоба		Свині	Вівці та кози	Птиця
	Всього	у т. ч. корови			
2016	245,3	198,2	336,3	19,3	3830,9
2017	242,5	185,1	320,2	17,9	3882,2
2018	282,7	174,5	292,5	18,0	3722,7
2019	274,1	164,1	310,2	17,4	4504,0
2020	265,5	153,0	339,9	17,1	4830,0
2021	242,0	143,7	326,3	16,2	4311,3
2022	228,4	135,3	309,3	16,0	5047,7
2023	213,0	129,3	333,4	15,9	5558,2

Примітка: побудовано автором на основі статистичних даних галузі

Зменшення поголів'я худоби спричинене глибокою економічною кризою в аграрному секторі. Виробництво молока скорочується внаслідок зменшення поголів'я великої рогатої худоби та зниження продуктивності (рисунк 2.1).



Рис. 2.1. Виробництво молока у Волинській області, тис.т

Примітка: побудовано автором на основі статистичних даних галузі

Водночас у сільському господарстві області зберігається низка системних проблем, які, поряд з наявними позитивними тенденціями, стримують подальший розвиток агропродовольчого потенціалу.

Основними проблемами сільського господарства Волинської області є скорочення посівних площ та поголів'я худоби через нестабільність виробничо-



економічних відносин, інфляційного зростання кредитів, зменшення державного фінансування, зниження купівельної спроможності споживачів сільськогосподарської продукції, зростання неплатежів серед підприємств, диспаритет цін на сільськогосподарську продукцію та незадовільний стан сільського господарства в Україні.

В останні роки практично припинилися роботи з підвищення родючості ґрунтів, розчищення земель, осушення та зрошення, зменшилися обсяги використання органічних і мінеральних добрив, що прискорило інтенсифікацію деградації ґрунтів. Так, за останнє десятиліття внесення органічних добрив зросло майже в 2,5 рази.

Технічна оснащеність сільськогосподарського виробництва у Волинській області також виявилася на низькому рівні. Установлено лише 40-50% основної сільськогосподарської техніки, з яких понад 50% застарілими. Як наслідок, порушується технологія сільськогосподарського виробництва.

Згідно з дослідженням, для ефективного розвитку сільсько-господарського виробництва необхідно розвинути високотехнологічне диверсифіковане виробництво (рослинництво, тваринництво) з раціональним поєднанням цих галузей. Це забезпечить ефективне використання земельних і трудових ресурсів та сприятиме вирішенню соціально-економічних (зайнятість, доходи) та екологічних (зменшення органічних добрив) проблем у сільській місцевості.

Найбільш перспективними є сільськогосподарські організації, які володіють від 2 до 500 га землі. Такі підприємства гарантують ефективне виробництво і створюють умови для вирішення протиріч, які існують між підприємством і суспільними інтересами в сільській місцевості. Також варто посилювати державні заходи, спрямовані на збільшення пропозиції сільськогосподарських ресурсів та підвищення рівня їх ефективного використання.

2.2. Загальна характеристика підприємства та аналіз ресурсного забезпечення збутової діяльності

Сільськогосподарське підприємство обмеженою відповідальністю «Агро Крафт» було створено 17 березня 2008 року за рішенням його засновника Наталії Козюк. Компанія знаходиться за адресою: м. Луцьк, вул. Словацького, 5в.

Діяльність ТОВ «Агро Крафт» охоплює виробництво, заготівлю, переробку, зберігання, транспортування та збут сільськогосподарської продукції.

ТОВ «Агро Крафт» має самостійний баланс, поточний, валютний та інші рахунки в банках, печатку, зареєстровану в установленому порядку.

Майно товариства становлять основні фонди, оборотні кошти та інші цінності, вартість яких відображається в балансі підприємства.

\*\*\*\*\* є власником нерухомого майна, землі, коштів, майнових та інших прав, отриманих в результаті фінансово-господарської діяльності та набутих на підставі неборючих чинним законодавством.

\*\*\*\*\* в свою чергу спеціалізується і розпоряджається своїм майном з метою отримання максимального прибутку, постійно збільшуючи обсяги своєї виробничо-господарської діяльності шляхом застосування нових технологій, ефективного використання землі, високого рівня організації виробництва та продуктивності праці.

Компанія спеціалізується на рослинництві, включаючи картоплю, озиму пшеницю, кукурудзу, ріпак та соняшник, та тваринництві, включаючи виробництво молока, яловичини та відгодівлю свиней, овець та коней.

Вона також пропонує широкий спектр послуг, включаючи обслуговування, посів, обприскування та збирання зернових по всій Україні.

Компанія має власний парк автомобілів (Mercedes Bens Aktros, DAF 95XF430, ГАЗ-55, КАМАЗ тощо) та тракторів. Агро Крафт автоматизує виробничі процеси. Автомобілі, трактори та комбайни обладнані датчиками GPS-навігації. Системи паралельного водіння та автопілот використовують

супутникові навігаційні системи для визначення поточного положення сільськогосподарської сировини.

\*\*\*\*\* ставиться до проблем своїх клієнтів і пропонує різні форми співпраці. Компанія має плідні відносини співпраці як з великими, так і з малими підприємствами, магазинами та звичайними клієнтами.

\*\*\*\*\* застосовує індивідуальний підхід до кожного клієнта і вибирає найбільш підходящі умови роботи та оплати, виходячи з ситуації замовника. Для постійних клієнтів діють гнучкі схеми знижок, в тому числі за певні періоди. Діють також різні способи оплати, включаючи готівковий та безготівковий способи оплати.

Земельні угіддя \*\*\*\*\* включають пасовища, ріллю, сіножаті, багаторічні насадження та лісові угіддя (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Розмір та структура земельних фондів \*\*\*\*\*

Угіддя	Структура		
	Загальна площа	Земельні угіддя	Сільськогосподарські угіддя
Загальна земельна площа, га	3501	100	х
у т.ч. сільськогосподарські угіддя	3469	99,1	100
з них: рілля	2745	78,4	79,1
пасовища	488	13,9	14,1
Посівна площа	2300	х	х
Багаторічні насадження	165	47	4,7
Сінокоси	71	2,1	2,1

Примітка: розроблено автором на основі звітності підприємства

За останні п'ять років розмір земельних фондів господарства залишився практично незмінним. Загальна площа господарства становить 3501 га, з яких 3469 га або 3469 га – сільськогосподарські угіддя. Рілля займає 2745 га, що становить 78,4% від загальної площі та 79,1% від площі сільськогосподарських угідь. Пасовища займають 488 га (13,9% від загальної площі та 14,4% від площі сільськогосподарських угідь).

Господарства мають зрошувані землі, які займають 59,6% від загальної

площі та 68,2% від площі сільськогосподарських угідь. Табл. 2.5 показує динаміку структури земельних угідь за останні п'ять років.

Таблиця 2.5

## Динаміка структури земельних угідь \*\*\*\*\*

Земельні ресурси	2019		2020		2021		2022		2023	
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%
Сільськогосподарські угіддя	3624,4	97,2	3430,2	100	3519	100	3519	100	3469,3	100
Рілля	2734	73,3	2722	79,4	2728	77,5	2745	78,0	2745	79,1
пасовища	75,4	2,02	75,4	2,2	75	2,1	75	2,1	71	2,0
садиби	628	16,8	528	15,4	528	15,0	528	15,0	488	14,1
насадилища	187	5,01	104,8	3,0	188	5,4	171	4,9	165,3	4,8
лісові насадження	104,8	2,8	—	—	—	—	—	—	—	—
Всього земель	3729,2	100	3430,2	100	3519	100	3519	100	3469,3	100

Примітка: побудовано автором на основі звітів про результати ревізій.

У \*\*\*\*\* протягом звітного періоду відбулися незначні зміни в земельних угіддях. Площа пасовищ зменшилася на 4,4 га за рахунок зменшення частки тваринництва в діяльності господарства, що призвело до зменшення площі пасовищ на 140 га. Структура використання сільськогосподарських угідь має рослинницьку спрямованість. Рілля становить 79,1%, садиби - 14,1%, насадження - 4,8%, а сіножаті та пасовища - лише 16,1%.

Основні характеристики фермерських господарств, тобто їх розмір, включають: розмір сільськогосподарських угідь, але й площу під найкращими культурами, поголів'я худоби, вартість основних засобів та кількість працівників.

Головний ресурсний потенціал господарства, його параметри та оптимальне поєднання видів діяльності є вихідними умовами для виробництва конкурентоспроможної продукції.

Розмір фермерського господарства є економічною характеристикою в аграрному аналізі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розміри діяльності \*\* у порівнянні із сільськогосподарським

ТОВ «Ідна»

Показники	ТОВ «Ідна»	У середньому по підприємствам району	Показники у % до		
			ТОВ «Ідна»	Середні дані по району	
Товарна продукція, тис. грн	151,2	922,7	947	200,7	30,5
Площа с/угідь, га	3469	750,9	3754,3	462	92,4
Кількість працівників	2745	613,4	2792,5	447,5	98,3
Кількість тваринницьких	96	45	194,3	215	49,4
Кількість рослинницьких:					
зерних	2318	438,4	2994,8	528,7	77,4
незерних	400	106,5	488,9	375,5	81,8
інших	44	—	175	—	25,1
всього	6839	2833,1	2758	241,4	247,9

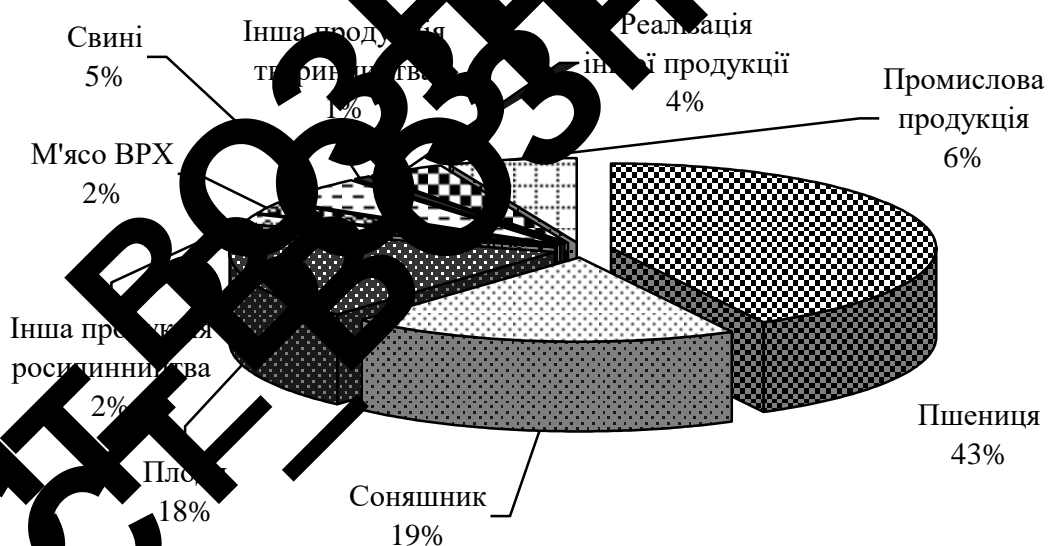
Примітка: побудовано автором на основі звітності підприємства

Згідно з аналізом, ТОВ «Агро Іраклі» є меншим за розміром, ніж сусіднє Сільськогосподарське товариство з найбільшою площею угідь «Ідна». Воно має на 51 працівника більше. За значущим обсягом виробництва всіх видів сільськогосподарської продукції воно значно випереджає сусідні господарства.

Якщо порівнювати середні показники по району, то відхилення від середніх даних є незначущим. Це свідчить про те, що дослідне господарство є середнім за розміром, як площа сільськогосподарських угідь менша на 8,6% або 285,3 га, так кількість працівників менша на 1,7%.

Суть спеціалізації полягає в тому, що підприємства організовують виробництво одного-двох видів продукції рослинництва або тваринництва відповідно до конкретних ґрунтово-кліматичних умов, розвиваючи при цьому допоміжні галузі, які не перешкоджають розвитку основної галузі, а скоріше сприяють їй або обслуговують основну галузь.

Структура товарної продукції відображає спеціалізацію підприємств (рис.



Фіг. 2.2. Структура товарної продукції \*\*\*\*\*

Примітка: побудовано автором на основі звітності підприємства

Табл. 2.7 показує середній склад товарної продукції за п'ятирічний період 2019-2023 років.

Таблица 2.7

Структура товарної продукції \*\*\*\*\*

Види товарної продукції	Відомості про товарну продукцію, тис грн					В середньому за 5 років
	2019	2020	2021	2022	2023	
Пшениця	527,9	624,0	615,5	617,2	603,46	
Соняшник	191,4	224,0	60,7	583,8	277,18	
Картопля	3,7	0,2	—	—	0,68	
Овочі	0,5	0,8	—	—	0,46	
Плоди	116,5	345,3	212,0	152,0	254,78	
Інша продукція тваринництва	6,7	8,3	4,0	43,2	26,24	
Всього по тваринництву	887,4	1273,9	1064	871,4	1162,96	
М'ясо ВРХ	66	31,4	30,4	41,4	33,84	
Свині	80,1	137,4	115,1	39,7	75,18	
Інша продукція тваринництва	19,8	—	—	—	3,96	
Інша продукція рослинництва	1	3,3	0,8	0,4	1,1	
М'ясо ВРХ	1,2	1,3	—	—	0,5	
Інша продукція	0,8	7,5	2,5	3,2	2,8	
Всього по рослинництву	173,6	180,9	148,8	84,7	118,32	
Реалізація ін. продукції	64,6	49,1	46,3	42,9	55,72	
Промислова продукція	128,4	94,1	119,1	66,2	92,32	
Всього по підприємству	1254	1598	1378,3	1065,2	1429,34	

Примітка: побудовано автором на основі звітності підприємства

Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових і концентрується на вирощуванні пшениці, соняшнику та плодово-ягідних культурах. В середньому за досліджуваний період на рослинництво припадало 81,4% ринкової продукції господарства, на тваринництво - 8,3%, а на допоміжне виробництво для надання послуг третім особам - 10,3%.

Від забезпеченості трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання сільсько-господарських робіт, ефективність використання техніки, отримана продукція, її собівартість, прибуток та інші економічні показники.

Для аналізу забезпеченості фермерських господарств трудовими ресурсами розглянемо наступні показники, наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Забезпеченість господарства трудовими ресурсами та ефективність їх використання

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019, %
Середньорічна чисельність робітників, гол.	105	115	116	102	96	90,6
Витрати праці, тис. люд.-гол.	236,5	198,4	160,0	80	109	46,1
Відпрацьовано люд.-днів (розрахунок за роком)	18	246	147	112	162	50,9
Середня тривалість робочого дня, год.	7	7	7	7	7	100
Вирібок одного робітника, тис. грн.						
- середньорічний, тис. грн.	17,2	15,7	14,86	13,05	22,12	128,6
- середньодобовий, грн.	54,1	63,8	75,4	116,5	136,6	252,5
- середньоденний, грн.	7,7	9,1	10,8	16,6	19,5	253,2

Примітка: побудовано автором на основі звітності підприємства

Середньорічна кількість працівників на фермерських господарствах зменшилася на 9,4% у 2023 році порівняно з 2019 роком. Таке скорочення кількості працівників призводить до зменшення витрат на оплату праці на 9,6%. Кількість річних робочих днів на одного працівника також зменшиться на 1,1%. В результаті скорочення чисельності працівників збільшується виробіток на одного працівника. Середньорічний виробіток зростає на 28,6%, середньоденний виробіток - на 152,5%, а середньомісячний - на 153,2%.

Матеріально-технічна база сільськогосподарства - це сукупність засобів і предметів праці, які використовуються в сільському господарстві. Матеріально-технічні ресурси \*\*\*\* \*\* \*\*\*\*\* детально представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

## Матеріально-технічні ресурси \*\*\*\* \*\* \*\*\*\*\*

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019, %
Кількість тракторів, фіз. од.	24	23	19	19	18	75
Кількість тракторів вилерахунку на умовні моделі трактори	18,4	17,4	14,6	14,6	13,2	71,7
Загальна потужність двигунів тракторів, к.с.	4870	4070	2035	2035	1960	40,2
Кількість зернозбиральних комбайнів, фіз.од.	2	2	2	2	2	100
Загальна потужність двигунів комбайнів, к.с.	440	440	440	440	440	100
Всього енергетичних потужностей, к.с.	5664	4864	2475	2475	2400	42,4
Витрачено електроенергії на виробничі потреби, тис. кВт·год.	204	220	228	198	174	81,3

Примітка: побудовано автором на основі звітності підприємства

Кількість тракторів у власності зменшилася на 6 одиниць за досліджуваний період порівняно з 2019 роком, досягнувши 25%. Відповідно зменшилася загальна потужність тракторних двигунів. Кількість зернозбиральних комбайнів збільшилась незмінною.

Рівень енергозабезпеченості господарств визначається рівнем механізації. Рівень механізації с/г виробництва визначається співвідношенням механізованих об'єктів до загальних робіт у господарстві, що характеризує розвиток матеріально-технічної бази господарства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Показники забезпеченості матеріально-технічними ресурсами

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019, %
Рівень механізації робіт в тваринництві, %:						
- догля корів	89	89	89	89	89	100
- догля свиней	97	97	97	96	96	98,9
- роздавання кормів на фермах ВРХ	72	72	70	65	65	90,3
- прибирання гною на фермах ВРХ	85	85	85	85	85	100

Примітка: побудовано автором на основі звітності підприємства



Більшість процесів у підприємстві організовані. Рівень механізації в секторі становить щонайменше 90%.

Поряд з основними факторами важливим фактором, що визначає успішність діяльності підприємства, є наявність оборотних активів та їх ефективне використання.

Склад оборотних активів \*\*\*\*\* проаналізовано в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Склад оборотних активів \*\*\*\*\* у 2021-2023 роках

Показники	Значення за роками			Абсолютне відхилення		
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Оборотні активи підприємства, у тому числі	3256,4	3226	4594,7	-30,4	1368,7	1338,3
Виробничі запаси	304,6	289,1	314,7	-15,5	25,6	10,1
Незавершене виробництво	418,7	390,6	401,3	-28,1	10,7	-17,4
Готова продукція	477,4	547,4	432,6	70,0	-124,8	-54,8
Товари	29,5	22,6	7,7	-6,9	14,5	7,6
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1020,5	164,3	826,1	-24,8	562,1	805,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	0	0	605,9	0	605,9	605,9
Гроші та їх еквіваленти	87,1	291	847,6	-250,1	256,6	6,5
Витрати майбутніх періодів	1,8	3,5	16,2	-12,1	16,5	4,4
Інші оборотні активи	22,8	81,3	82,9	-31,5	1,6	-29,9

Примітка: поєдновано з іншою інформацією звітності підприємства

Аналіз складу оборотних активів у табл. 2.11, свідчить про те, що за останні три роки сума оборотних активів збільшилася. Зокрема, вартість оборотних активів у 2023 році перевищила вартість у 2021 році на 1338,3 тис. грн.

Основним моментом аналізу складу оборотних активів є те, що найбільш ліквідний актив - грошові кошти - за досліджуваний період збільшився на 6,5 тис. грн у 2023 році.

Структура оборотних активів ТОВ «Агро Крафт» наведена в табл. 2.12.

Як бачимо, ефективність розміщення оборотних активів компанії з роками погіршилася. Зокрема, спостерігається негативна тенденція до збільшення виробничих запасів та зменшення готової продукції на складах.

З іншого боку, у складі оборотних активів підприємства зростають грошові кошти, що підвищує ліквідність активів.

Оцінка ефективності використання оборотних коштів підприємства характеризується показниками оборотності, коефіцієнтом завантаження, оборотності оборотних коштів та рентабельності оборотних коштів.

Таблиця 2.12

Структура оборотних активів \*\*\*\*\* за 2021–2023 р.р.

Показники	Значення за роками			Абсолютне відхилення		
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Відсоток оборотних активів підприємства, у тому числі:	100	100	100			
Оборотні запаси	9,35	8,96	6,85	-0,39	-2,11	-2,50
Незавершене виробництво	12,86	12,11	8,73	-0,75	-3,37	-4,12
Готова продукція	14,66	16,90	9,00	2,24	-7,77	-5,46
Товари	0,91	0,70	0,80	-0,21	0,11	-0,10
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	31,20	32,70	37,75	1,50	0,56	8,41
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	0,00	0,00	1,19	0,00	13,19	13,19
Гроші та їх еквіваленти	25,00	11,75	14,50	-7,51	0,13	-7,38
Витрати майбутніх періодів	1,50	1,20	1,22	-0,36	-0,01	-0,37
Інші оборотні активи	1,00	0,32	1,80	-0,94	-0,72	-1,66

Примітка: побудовано автором на основі звітності підприємства

Вихідні дані результатів розрахунків показників ефективності використання оборотних активів підприємства наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Показники ефективності використання оборотних засобів підприємства

Показники	Значення за роками			Абсолютне відхилення		
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Коефіцієнт оборотності	5,6	5,7	4,6	0,10	-1,10	-1,00
Коефіцієнт завантаженості	0,1	0,1	0,2	0,00	0,10	0,10
Термін обороту, днів	64,2	63,7	77,6	-0,50	13,90	13,40
Рентабельність обор. засобів, %	-1,8	1,8	-4,9	3,60	-6,70	-3,10

Примітка: побудовано автором на основі звітності підприємства

Дані табл.2.13 свідчать про неефективне використання оборотного капіталу на \*\*\*\*\*. Оборотність показує, що кількість оборотів

оборотних коштів у минулому році зменшилася на 4,7%, що майже на один оборот менше, ніж у попередній період.

При цьому період обліку за 2022 році був майже на півдня меншим, ніж у попередньому році, а за 2023 році майже на 14 днів більше, ніж у 2022 році та на 13,4 дні більше, ніж у 2021 році. Це пов'язано з проблемами на ринку м'яса, які призвели до того, що компанія намагалася створити резервні запаси, що, призвело до збільшення виробничих запасів.

Таким чином, всі розраховані показники вказують на необхідність впровадження заходів щодо ефективного використання оборотних активів.

Важливими результативними показниками інтенсифікації сільського господарства є врожайність сільськогосподарських культур, продуктивність окремих видів тварин та виробництво валової продукції з одиниці сільськогосподарських угідь (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

## Результати інтенсифікації виробництва сільськогосподарської продукції за період 2019-2023 рр. \*\*\*\*\*

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019, %
Урожайність, ц/га:						
- зернових культур	13,9	24,7	24,7	21,5	13,9	106,9
- соняшнику	10,8	5,83	7,2	15,6	7,45	73,2
- плоди	69,8	108,2	93,0	66,5	98,6	141,27
Середньорічна надійність молока на одну корову, кг	1877	1447	1660	1630	283	15,1
Середньодобовий приріст тварин, кг	203	246	321	242	60,2	29,6
Вироблено на 100 га с/г угідь, ц:						
- цукор	21,3	7,5	8,3	11,4	10,1	47,4
- м'ясо	16,9	3,6	1,4	1,3	1,1	6,5
Вироблено на 100 га ліллі, ц:						
- зерно	475,9	1152,2	960,6	84,4	699,0	146,9
- соняшнику	235,4	85,7	158,3	341,3	249,1	105,8

Примітка: побудовано автором на основі звітності підприємства

У 2023 р. результати інтенсифікації виробництва на фермерських господарствах будуть значно нижчими, ніж у 2019 р., а деякі показники знизяться більш ніж удвічі.

2.3. Оцінка конкурентної позиції при реалізації збутової політики підприємства

Оцінка конкурентної спроможності \*\*\*\*\* базується на взаємодії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Найбільш поширеним методом дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища є SWOT-аналіз шляхом групування факторів середовища, в якому функціонує підприємство, є SWOT-аналіз. З цією метою виявлено можливості та загрози для діяльності \*\*\*\*\*, а також визначено його конкурентну позицію (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Перелік можливостей і загроз макросередовища для \*\*\*\*\*

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу, у балах	Можливі варіанти дій з боку підприємства
<b>1. Можливості (фактори сприятливого впливу)</b>		
1.1 Стрімкі темпи НТП	3	Використання тільки сучасних матеріалів спеціалізованих процесів роботи угідь
1.2 Система маркетингової діяльності	3	Влаштована робота збуту сільськогосподарської продукції
1.3 Власні розробки	3	Влаштована робота збору сільськогосподарської продукції
Всього балів	9	
<b>2. Загрози (фактори несприятливого впливу)</b>		
2.1 Низький рівень життя населення	1	Зменшується купівельна спроможність споживача
2.2 Податкова система	1	Бюрократичні перепони у веденні бізнесу
2.3 Політична нестабільність	1	Російський ринок на сьогодні є ненадійним через політику на державному рівні, також інші політичні події можуть негативно вплинути на збут сільськогосподарської продукції
2.4 Невисоконість інвестиційного середовища	3	Низька інвестиційна привабливість українських ринків для прямих іноземних інвестицій
Всього балів	10	

Примітка: складено автором

Визначимо перелік сильних та слабких сторін \*\*\*\*\* (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Оцінка сильних і слабких сторін підприємства \*\*\*\*\*

Аналіз внутрішнього середовища		Оцінка фактора в балах	Слабкі сторони	Оцінка фактора в балах
Організація управління		-	Неефективна, так як неудосконалена система поливу с/г продукції	3
Маркетинг		-	Неефективно проводиться політика просування с/г продукції – відсутність реклами	2
Дослідження ринку	Проводяться систематично дослідження нових каналів збуту сільськогосподарської продукції	3		
Технології	Містить сучасну і передову технологію для пакування сільськогосподарської продукції	3		
Ціноутворення	Проводиться постійний контроль за цінами та результатами продажів, здійснюється оцінка попиту на сільськогосподарську продукцію та аналіз витрат	3		
Просування	Проводиться робота з підтримання числа постійних посередників через систему афільтації та інше	2		
	Проводиться робота з підтримання кількості спеціалізованих підприємств з позитивного впливу через налагодження курсів з підвищення кваліфікації			
Всього балів		14		5

Примітка: \* – слабкі сторони

Оцінка сильних і слабких сторін компанії дає підстави стверджувати, що компанія має значні сильні сторони у внутрішньому середовищі та значну сильну позицію.

Враховуючи особливості впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на компанію у вигляді SWOT-матриці (рис. 2.3).

Зовнішнє середовище	середовище	Оцінка	Загрози	Оцінка
Внутрішнє середовище	Високий рівень життя населення	3	Низький рівень життя населення	1
	Недостаток людських ресурсів	3	Недосконалість законодавства	3
	Немає НТП	3	Нестабільність зовнішньополітичного становища	3
	Налагоджені канали розподілу	3	Не виявлено нових сегментів розширення збуту	3
		9	Висока конкуренція	3
<b>Сильні сторони</b>		<b>Оцінка</b>	<b>Поле "Сила і можливості"</b>	<b>Поле "Сила і загрози"</b>
Проводяться систематично дослідження нових каналів збуту (г		3	23 бали	27 балів
Проводяться дослідження нових технологій		3		
Модернізація і перенесення технологію до пакування с/г продукції		3		
Проводиться постійний контроль за діяльністю за результатами продажів, здійснюється оцінка попиту на с/г продукцію та аналіз витрат		3		
Зберігаються числа постійних торгових партнерів через розроблену для них систему акцій та знижок		2		
Підтримка діяльності спрямованої на формування позитивного іміджу через налагодження стосунків з контактними аудиторіями		14		
<b>Слабкі сторони</b>		<b>Оцінка</b>	<b>Поле "Слабкі сторони і можливості"</b>	<b>Поле "Слабкі сторони і загрози"</b>
Недостатньо ефективна організаційна структура з точки зору концепції маркетингу		5	13 балів	18 балів
Недостатньо ефективно проводиться політика просування с/г продукції		5		

Рис. 2.3. Матриця SWOT-аналізу \*\* \* \* \* \* \*

Примітка: посідовані автором

На основі SWOT-аналізу можна визначити перелік стратегічних проблем компанії (табл. 2.17) та стратегічних варіантів розвитку (табл. 2.18).

Таблиця 2.17

Перелік стратегічних проблем підприємства \* \* \* \* \*

Поле матриці	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлених парних комбінацій сильних та слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами у зовнішньому середовищі	Оцінка фактора у балах
<u>С1М</u>	Проблема диверсифікації систем постачання сільськогосподарської продукції	23
<u>С1М</u>	Проблема недосконалості маркетингової комунікаційної політики	13
<u>С1З</u>	Проблема розширення ринків збуту с/г продукції при можливості диверсифікації	27
<u>С1З</u>	Проблема високої конкуренції в галузі	18

Таблиця 2.18

Перелік стратегічних альтернатив розвитку \*\*\*\*\*

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, що сформувався на основі комбінацій сильних та слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами зовнішньому середовищі	Оцінка фактора у балах
<u>С1М</u>	Інтеграція розширення систем постачання сільськогосподарської продукції	23
<u>С1М</u>	Альтернатива удосконалення маркетингового потенціалу	13
<u>С1З</u>	Розширення ринків збуту сільськогосподарської продукції за умови здійснення ефективної маркетингової політики розподілу	27
<u>С1З</u>	Захисна конкурентна політика	18

Діаграма побудовано автором

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що для підвищення ефективності збутової політики в діяльності підприємства \*\*\*\*\* необхідна стратегічна переорієнтація.

Тому нова стратегія \*\*\*\*\* дає зуги орієнтована на ринок збуту.

## УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Збутова політика підприємства та механізм її застосування

Це надто важливе питання, щоб недооцінювати важливість комплексного підходу до управління збутовою політикою. Це пов'язано з тим, що продажі визначають ключові показники (прибуток, рентабельність) для бізнесу.

Оскільки продажі мають вирішальне значення для ефективності роботи підприємства, всі зусилля спрямовані на розширення діяльності компанії.

Тому всі важливі маркетингові результати зосереджені в системі продажів. Якщо система збуту не відповідає вимогам, поставленим перед бізнесом, навіть правильно сформульована маркетингова стратегія не може бути успішно реалізована.

Під час огляду літератури щодо управління збутовою політикою науковців до цієї проблеми та згадки про систему управління збутовою політикою підприємства (рис. 3.1).

Система управління збутовою політикою компанії включає функціональні процеси планування та прогнозування, організації та виконання, контролю та координації.

Підсистема планування та прогнозування містить вісім елементів. Першим елементом є планування маркетингових досліджень. До досліджень у сфері управління збутом продукції відносяться

– дослідження динаміки обсягу продажів;

– дослідження думок та вподобань споживачів, а також можливості виходу на зовнішні ринки.



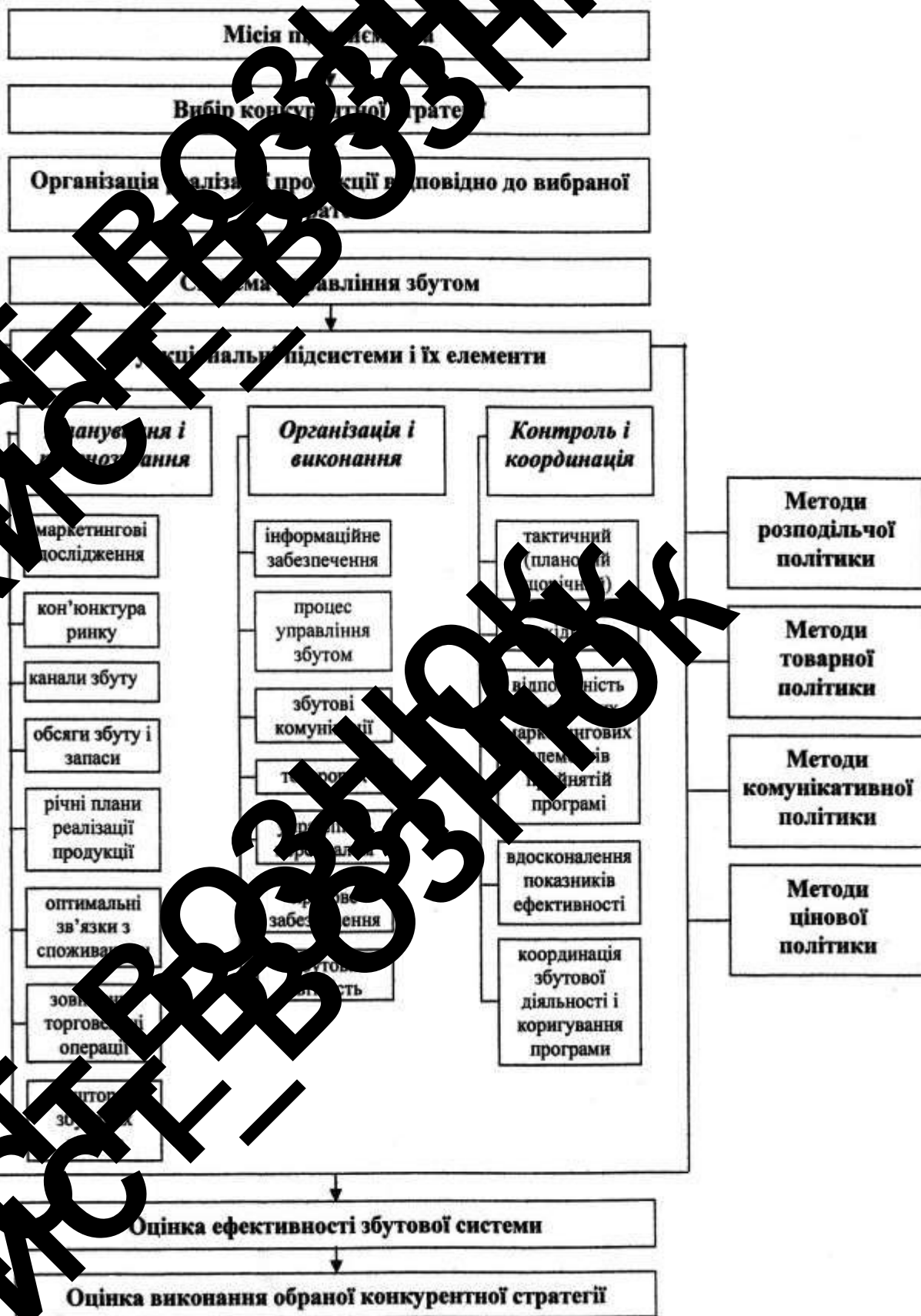


Рис. 3.1. Механізм управління збутовою політикою підприємства

Примітка: побудовано на основі [4]

Детальний перелік маркетингових досліджень \*\*\*\*\* є основою для здійснення маркетингових заходів у сфері управління збутом продукції.

Другим елементом підготовки ринкових прогнозів. На практиці, навіть якщо \*\*\*\*\* і робить прогнози щодо попиту та кон'юнктури ринку, то вони здебільшого мають короткостроковий характер. Крім того, вони не є достатньо ґрунтовними.

Це пов'язано з неповнотою бази прогнозних знань, відсутністю цілісної системи позитивного прогнозування попиту, взаємопов'язаної на всіх рівнях з управління продажами, та неможливістю відповідати сучасним вимогам до методичного забезпечення досліджень попиту.

На практиці застосовується лише деякі методи дослідження попиту, таких як попит на виставках, ярмарках, маркетингові спостереження та обсяги продажів, а також економічні методи оцінки запасів готової продукції.

Це пов'язано з тим, що конкурентний успіх \*\*\*\*\* залежить від того, наскільки він розширює канали збуту. Це визначає цінову політику, вибір посередників, умов продажі та розмір доходів і витрат.

Четвертим елементом підготовки прогнозів продажів, для чого повинні бути підготовлені умови руху товарів, стимулювання збуту і різні форми комунікацій продажів.

П'ятим елементом підсистеми планування є підготовка різноманітних планів. Основною для підготовки цих планів є маркетингові дослідження споживачів, попиту, місткості ринку, аналіз ринкової кон'юнктури та визначення частки компанії на ринку.

Шостим елементом є налагодження господарських зв'язків зі споживачами та торговими посередниками.

Значення цього елемента системи управління збутом значно зросло, оскільки він створює умови для розвитку вільної купівлі-продажу товарів, самостійного вибору партнерів.

Сьомий елемент - планування витрат на торговельних операцій. Сюди входять дослідження з метою виходу на зовнішні ринки, конкурентоспроможності товарів, потреб населення в товарах, кон'юнктури ринку, зовнішньоторговельних параметрів і зовнішніх ринків.

Такі маркетингові дослідження можуть бути проведені за допомогою консалтингових компаній, що спеціалізуються на зовнішньоекономічних питаннях.

Сюди входять організація збуту, збутові комунікації, товарорух, вивчення попиту, інформаційне забезпечення, маркетингові дослідження та управління персоналом.

Перелік конкретних напрямків елементів витрат повинен бути обумовлений цілями і завданнями, які стоять перед підприємством у сфері управління продажами і дистрибуцією в даній сфері.

На нашу думку, в сучасних умовах господарювання найважливішим елементом механізму збуту, який необхідно впровадити, є оптимізація каналів збуту.

Ця оптимізація зв'язана з посиленням контролю над торговими посередниками, менш ефективною комунікаційною політикою та зниженням ефективності збутової діяльності. Оптимізація повинна бути спрямована на фундаментальні зміни в системі каналів збуту.

В умовах ринкових відносин важливо також запровадити ефективні методики оцінки ефективності стратегій продажів підприємства та складні системи маркетингових рішень шляхом автоматизації взаємодії з клієнтами. У сучасній економіці, у сфері ринкових відносин, загальновизнано, що процес стратегічного планування завжди потребує значної уваги, оскільки є одним з важелів, які забезпечують комерційний успіх компанії [25].

Стратегічне планування має кілька етапів і досі викликає багато запитань у фахівців з маркетингу [2].

Роль стратегічного планування постійно зростає як інструменту, що забезпечує кожній компанії певну конкурентну позицію та сприяє здійсненню ефективної збутової діяльності.

Стратегічним плануванням займаються на різних рівнях управління.

У науковій літературі більшість авторів розглядають процес стратегічного планування як процес, що відбувається на трьох рівнях управління компанією, а саме [2; 25; 39]:

- 1) загальноорганізаційний рівень (або рівень компанії): визначення загальної стратегії компанії як єдиного суб'єкта, що діє на ринку;
- 2) Рівень бізнес-стратегій, де стратегії формуються стосовно стратегічних бізнес-одиниць (або стратегічних господарських одиниць); та
- 3) функціональний рівень. Тут стратегічне планування здійснюється стосовно таких видів діяльності компанії, як фінансування, інвестиції, дослідження та інновації, маркетинг тощо.

Рекомендується дотримуватися загальноприйнятого підходу, згідно з яким стратегічне планування здійснюється на трьох рівнях. Третій рівень, функціональний рівень стратегічного планування, слід розглядати у двох підрівнях:

- 1) Визначення загальної функціональної стратегії.
- 2) Визначення функціональних стратегій.

Для того, щоб визначити рівень стратегічного планування, визначимо вплив \*\*\*\*\* на господарську діяльність (табл. 3.1).

Отже, як видно з таблиці 3.1, загальна стратегія \*\*\*\*\* визначається на організаційному рівні, стратегії, адаптовані до різних підрозділів \*\*\*\*\* , визначаються на функціональному рівні, а маркетингові стратегії розробляються на функціональному рівні. Підсистема планування та прогнозування містить вісім елементів [4].

Першим елементом є планування маркетингових досліджень. До досліджень у сфері управління збутом продукції відносяться

- дослідження динаміки обсягу продажів;

– дослідження думок та введень споживачів, а також можливості виходу на зовнішні ринки.

Детальний маркетингових досліджень \*\*\*\*\* є основою для здійснення маркетингових заходів у сфері управління збутом продукції.

Другим елементом є підготовка ринкових прогнозів. На практиці, навіть якщо \*\*\*\*\* і робить прогнози щодо попиту та кон'юнктури ринку, то ці прогнози більшого мають короткостроковий характер. Крім того, вони не є достатньо надійними.

Це пов'язано з неповнотою бази прогнозних знань, відсутністю цілісної системи оперативного прогнозування попиту, взаємопов'язаної на всіх рівнях управління продажами, та неможливістю відповідати сучасним вимогам до методичного забезпечення досліджень попиту.

На практиці застосовується лише декілька простих методів дослідження попиту, таких як попит на виставках, маркетингові спостереження та обсяги продажів, а також економічний стан запасів готової продукції.

Це пов'язано з тим, що економічний успіх \*\*\*\*\* залежить від того, наскільки вдало вона обирає канали збуту. Це визначає цінову політику, вибір посередників, умов продажу та розмір доходів і витрат.

Четвертим елементом є підготовка прогнозів продажів, для чого повинні бути підготовлені різні варіанти руху товарів, стимулювання збуту і різні форми комунікації продажів.

Третім елементом підсистеми планування є підготовка різноманітних планів. Основою для підготовки цих планів є маркетингові дослідження споживачів, попиту, місткості ринку, аналіз ринкової кон'юнктури та визначення частки компанії на ринку.

Шостим елементом є налагодження господарських зв'язків зі споживачами та торговими посередниками.

Значення цього елементу системи управління збутом значно зросло, оскільки він створює умови для розвитку вільної купівлі-продажу товарів, самостійного вибору партнерів.

Сьомий елемент планування зовнішньоторговельних операцій. Сюди входять дослідження можливостей виходу на зовнішні ринки, конкурентоспроможності товарів, потреб населення в товарах, кон'юнктури ринку, зовнішньоторговельних партнерів і зовнішніх ринків.

Такі маркетингові дослідження можуть бути проведені за допомогою консалтингових компаній, що спеціалізуються на зовнішньоекономічних операціях.

Сюди входять організація збуту, збутові комунікації, товарорух, вивчення попиту, інформаційне забезпечення, маркетингові дослідження та управління торговим персоналом.

Перелік конкретних напрямків елементів витрат повинен бути обумовлений цілями і завданнями, які необхідно виконувати у сфері управління продажами і дистрибуцією товарів на даний момент часу.

На нашу думку, сучасні умови господарювання найважливішим елементом механізму збуту, який необхідно вдосконалити ТОВ «Агрокрафт», є оптимізація каналів збуту.

Ця оптимізація пов'язана зі зменшенням контролю над торговими посередниками, більш ефективною комунікаційною політикою та зниженням ефективності збутової діяльності. Оптимізація повинна бути спрямована на ретельне вивчення змін в системі каналів збуту.

У умовах невизначеності важливо також запровадити ефективні методики оцінки ефективності стратегій продажів Agrocraft та складні системи реагування на ринкові зміни шляхом автоматизації взаємодії з клієнтами. У світі сучасної економіки, у сфері ринкових відносин, загально визнано, що процес стратегічного планування завжди потребує значної уваги, оскільки є одним із важелів, які забезпечують комерційний успіх компанії [25].

Стратегічне планування маркетингу є етапом, і досі викликає багато запитань у фахівців з маркетингу [2].

Роль стратегічного планування поступово зростає як інструменту, що забезпечує кожній компанії вигідну конкурентну позицію та сприяє здійсненню ефективної маркетингової діяльності.

Стратегічне плануванням займаються на різних рівнях управління.

У науковій літературі більшість авторів розглядають процес стратегічного планування як процес, що відбувається на трьох рівнях управління компанією, а саме [2; 25; 39]:

1) Загальноорганізаційний рівень (або рівень компанії): визначення загальної стратегії компанії як єдиного суб'єкта, що діє на ринку;

2) Рівень бізнес-стратегій, де стратегії формуються стосовно стратегічних бізнес-одиниць (або стратегічних сегментів бізнес-одиниць); та

3) функціональний рівень. Тут стратегічне планування здійснюється стосовно таких видів діяльності, як виробництво, інвестиції, дослідження та інновації, маркетинг тощо.

Рекомендується використовувати сучасного загальноприйнятого підходу, згідно з яким стратегічне планування здійснюється на трьох рівнях. Третій рівень, функціональний рівень стратегічного планування, слід розглядати у двох підрівнях:

1) Визначення загальної функціональної стратегії.

2) Визначення інструментальної стратегії.

Для того щоб визначити рівень стратегічного планування, визначимо вплив маркетингу на господарську діяльність (табл. 3.1).

Оскільки, як видно з таблиці 3.1, загальна стратегія маркетингу визначається на організаційному рівні, стратегії, адаптовані до різних підрозділів маркетингу, визначаються на функціональному рівні, а інструментальні маркетингові стратегії розробляються на функціональному рівні.

Таблиця 3.1

## Вплив стратегії рівня управління на збутову діяльність

\*\*\*\*\*

Рівень стратегічного управління	Характеристика впливу на збутову діяльність підприємства
Загальна стратегія	Визначається загальна стратегія ТОВ «Агро-Крафт» на ринку збуту, стратегічні напрямки збутової діяльності
Бізнес-стратегія	Розробляється загальна стратегія ТОВ «Агро-Крафт» розвитку кожного стратегічного господарського підрозділу
Функціональні стратегії	
Визначення маркетингової стратегії	Формується загальна стратегія маркетингу ТОВ «Агро-Крафт» з враховуючи конкурентну позицію на ринку збуту
Формування інструментальних стратегій	Розробляються стратегії з метою оптимізації збутової діяльності ТОВ «Агро-Крафт» та її ефективності.

Примітка: згруповано автором на основі [2]

Тому однією з найважливіших речей, яку необхідно зробити на рівні бізнес-планування та розробки бізнес-стратегії, є оцінка вибору стратегічного напрямку для ефективної реалізації збутової політики.

## 3.2. Обґрунтування необхідності створення відділу збуту на підприємстві

Оптимальним рішенням для ТОВ «Агро Крафт» буде реструктуризація відділу маркетингу з усіма стандартними функціями та завданнями, визначеними вище.

Відділ маркетингу займатиметься такими питаннями, як формулювання та реалізація політики компанії у сфері закупівель, продажу та обслуговування, надання консультацій та координація діяльності.

Продукція, яку виробляє \*\*\*\*\*\*, має певний термін придатності, а тому до її продажу споживачам потрібно ставитися з великою обережністю. Пропонується виокремити функцію продажу продукції



підприємства, тобто маркетингову функцію розподілу, з функцій відділу маркетингу.

Для організації комплексної діяльності з продажу готової продукції ТОВ «Агрокрафт» доцільно створити відділ збуту (рис. 3.2).

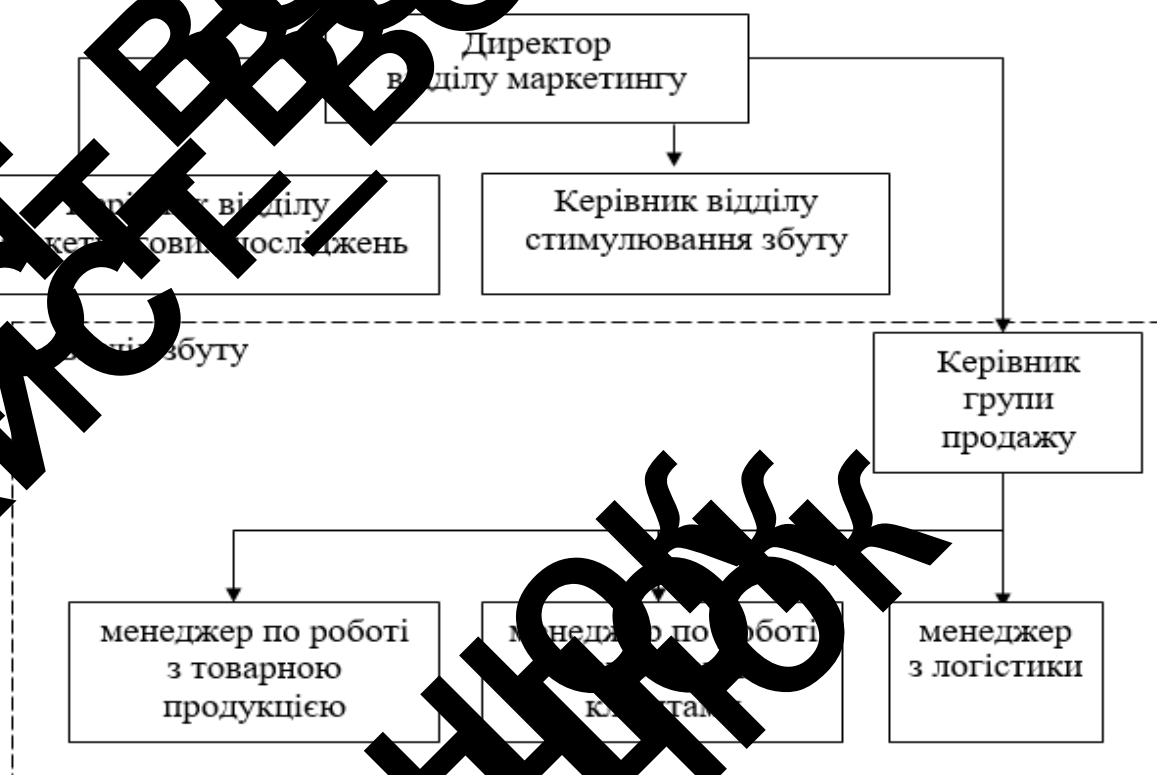


Рис. 3.2. Проект організації структури управління маркетингом на

\*\*\*\*\*

Примітка: побудовано автором

Виходячи із загальних цілей ТОВ «Агрокрафт», метою відділу збуту є розробка рекомендацій щодо формування та реалізації збутової політики підприємства.

- Основними завданнями відділу збуту ТОВ «АгроКрафт» є
- дослідження попиту на сільськогосподарську продукцію;
  - встановлення тісного контакту зі споживачами сільськогосподарської продукції; та
  - пошук найбільш ефективних каналів збуту та форм маркетингу, що відповідають потребам споживачів;

- забезпечення своєчасності надання сільськогосподарської продукції до споживачів;
- контролювати ціни на сільськогосподарській продукції з метою зменшення комерційних витрат та прискорення оборотності оборотного капіталу.

Ефективність роботи маркетингової служби \*\*\*\*\* значною мірою залежить від персоналу, який займається маркетингом. Успішне виконання різноманітних завдань, що стоять перед відділом маркетингу, вимагає наявності на чолі цього відділу висококваліфікованого фахівця на рівні зупинка керівника компанії, обізнаного з економічними, фінансовими, юридичними, технічними, виробничими, дослідницькими та збутовими питаннями.

Мова йде не тільки про професійну кваліфікацію, але й про ступінь відповідальності, а також про рівень знань про принципи маркетингових концепцій, що діють на підприємстві.

Маркетингова орієнтація визначає напрямки розвитку компанії та її реалізацію розробляти економічні аспекти процесу чергу враховують споживчий попит. Таким чином, підприємства виробляють те, що обов'язково буде куплено, створюють цінний асортимент продукції і визначають конкурентоспроможність своєї продукції, виходячи зі здатності покупця вибрати товар, який йому потрібен.

Організація взаємовідносин між відділом маркетингу та іншими підрозділами також значною мірою залежить від того, наскільки загальна структура підприємства відповідає принципам маркетингу.

Тому, важливо, щоб керівник відділу маркетингу та відповідні фахівці чітко визначили та закріпили у відповідних положеннях свої функції, інструменти, обов'язки та права, відповідальність та повноваження щодо інших відділів, підрозділів, представників тощо.

Етапи створення нового структурного підрозділу ТОВ «Агрокraft» виглядають наступним чином:

- призначення менеджерів з продажу та підпорядкованих їм робочих місць;

- підготовка нових посадових інструкцій для майбутніх менеджерів з продажу
- видання наказів про створення нових структурних підрозділів;
- підготовка менеджерів з продажу посадових інструкцій для підлеглих;
- закупівля всіх матеріалів, необхідних для організації роботи відділу.

Етапи функціонування новоствореного структурного підрозділу в  
 \*\*\*\*\*

- створення відділу збуту та маркетингу;
- розробка функцій структурного підрозділу
- забезпечення функціонування відділу збуту;
- забезпечення необхідними ресурсами;
- управління кадрового складу;
- підвищення кваліфікації існуючого персоналу та інші заходи;
- розвиток та вдосконалення відділу збуту.

На додаток до вищезазначених кроків зі створення та функціонування нового відділу продажів, компаніям необхідно підготувати всю свою організацію до гармонізації роботи з новоствореним відділом продажів:

- оцінити механізми управління інформаційними потоками через відділ продажів;
- створити необхідні умови для інтеграції відділу в загальний документообіг компанії.

Процес створення відділу продажів складається зі вступу та п'яти розділів. Метою проекту створення відділу продажів з оптимальною та економічно ефективною структурою.

Для більш вичерпного пояснення ієрархії цілей намалюємо «дерево завдань»  
 \*\*\*\*\* (рис. 3.3).



Рис. 3.3. „Дерево завдань” процесу створення відділу збуту на

\*\*\*\*\*

Примітка: побудовано автором.

Основною метою діяльності відділу збуту \*\*\*\*\* є збільшення обсягу реалізації продукції без посередників.

У табл. 3.1. показано обсяги продажу насіння озимої пшениці до створення відділу продажів та заплановані обсяги продажу після його створення.

Обсяги продажів після створення відділу продажів – це фактично заплановані обсяги та дані, які можуть бути отримані в майбутньому. Також очікується збільшення обсягів продажу всіх зернових культур. Так, обсяг продажів озимих зернових збільшиться майже вдвічі.

Таблиця 3.2

## Обсяг реалізації зернових культур

Продукція	Період створення відділу збуту			Після створення відділу збуту (заплановані)		
	Валовий збір, ц	Обсяги реалізації, ц	Товарність, %	Валовий збір, ц	Обсяги реалізації, ц	Товарність, %
Пшениця всього	23180	18451	80,0	28600	26090	91,2
з них озима	11295	8301	73,5	16200	15390	95,0
ярих зернових	11885	10150	85,4	12400	10700	86,3

Джерело: розроблено автором

Ефективна робота відділу маркетингу пошуком нових каналів збуту та розвиток господарських зв'язків з переработними підприємствами та посередниками призведе не тільки до збільшення обсягів реалізації, а й до підвищення рівня товарності всієї зернової реалізації.

Товарність озимих зернових зросте на 21,5%, тоді як товарність ярих зернових зросте на 0,9%. Низька товарність ярих зернових культур пояснюється тим, що більша частина продукції залишається для потреб господарства.

Одним із завдань відділу продажів «Агро-Крафт» є розробка довгострокових маркетингових програм виходу на ринки інших регіонів. У зв'язку з цим основними завданнями \*\*\*\*\* є підвищення якості продукції, зниження собівартості та впровадження концентруючих технологій.

Для ефективного функціонування відділу продажів «Агро-Крафт» необхідно виділити 78 200 грн на рік. Компанія планує виділяти фіксовану суму щомісяця протягом року.

Профіль виділення коштів наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Виділення і використання коштів в відділі збуту \*\*\*\*\*

Місяць	Сума коштів, грн.	Предмет використання коштів
1	4000	Оплата за навчання на ФПК за двох працівників.
2	7500	Ремонт кабінету відділу збуту
3	5000	Купівля комп'ютера
4	8000	Купівля ксерокса
5	2000	Зарплатна плата маляра-штукатура
6	10000	Купівля офісних меблів для кабінету відділу збуту
7	1000	Купівля факсу
8	2900	Оплата за навчання
9	3500	Купівля канцелярських приладів
10	1000	Купівля літератури, відеофільмів і інших носіїв інформації
11	25200	Купівля телевізору і відеомагнітофону у кабінет відділу збуту
12	3500	Установка меблів, естетичне оформлення відділу збуту

Примітка: побудовано автором

Як видно з табл. 3.2, кошти були витратені на навчання працівників, ремонт офісу, закупівлю обладнання та технічних засобів тощо. У 12-му місяці буде завершено організаційне оформлення відділу продажів \*\*\*\*\*.

Загальна вартість проекту становить 78,2 тис. грн., а окупитися відділ продажів повинен протягом року.

Розглянемо структуру витрат відділу збуту за один рік відповідно до діаграми (рис. 3.4).

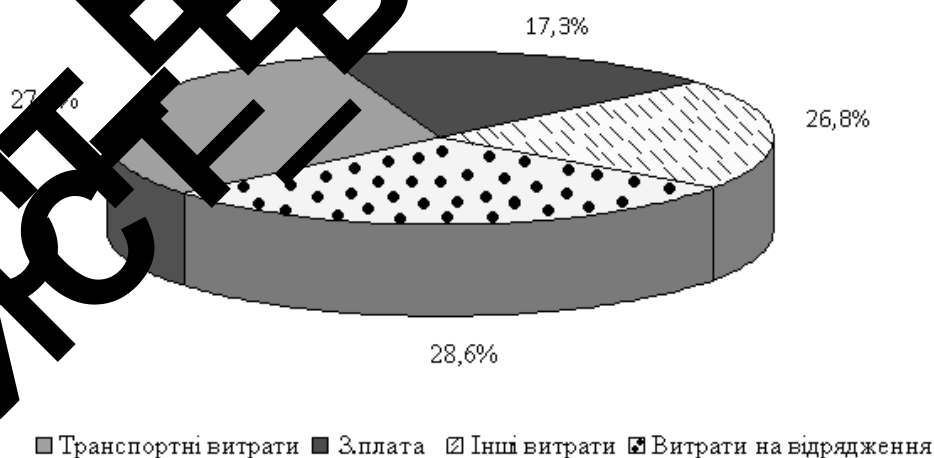


Рис 3.4. Структура витрат відділу збуту \*\*\*\*\*

Примітка: побудовано автором

Транспортні витрати (30,2%) та витрати на відрядження (29,58%) становлять найбільшу частку в структурі витрат відділу збуту, оскільки це витрати, яких вимагають функції відділу збуту, пов'язані з реалізацією продукції.

Кінцевою метою відділу збуту є забезпечення відповідності всієї господарської та маркетингової діяльності підприємства ринковим правилам.

Узагальнюючи наведені вище рекомендації щодо вдосконалення збутової політики компанії, зокрема створення відділу збуту в \*\*\*\*\*, рекомендується зосередити увагу на наступних моментах

- застосування принципів маркетингу є доцільним незалежно від розміру компанії, наявності чи відсутності в її структурі відділу збуту та функції компанії в маркетинговому ланцюгу;
- зменшення маркетингових витрат можливе шляхом організації об'єднань, які виконують специфічні маркетингові функції, пов'язані з рухом товарів. Це виробничі кооперативи з відділом збуту зерна;
- розмір сектору збуту та альтернативні варіанти збутових кооперативів залежать від віддаленості від ринку та маркетингових характеристик продукції.

3.3. Вплив комплексу інструментальних стратегій на удосконалення збутової політики підприємства

Метою вдосконалення маркетингової політики \*\*\*\*\*, метою дослідження розглянути вплив маркетингових інструментів на основі складових маркетинг-міксу.

Таким чином, удосконалення маркетингової політики ТОВ «Агро Крафт» базується на формуванні комплексу маркетингових стратегій на основі інструментів маркетинг-міксу.

Отже, при розробці товарної політики підприємства необхідно сформулювати на рівні стратегічного плану, політики підприємства в розрізі товарної політики, а саме, використати її з стратегічними підходами при формуванні загальної товарної стратегії підприємства.

При формуванні цінової стратегії маркетингу, значну увагу слід приділяти аналізу загальної цінової стратегії та ціновим стратегіям окремих груп сільськогосподарської продукції.

Тому при розробці стратегічного планування на рівні інструментів слід враховувати ефективність використання маркетингових інструментів і на основі аналізу визначати довгострокове планування. Загальні рекомендації представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Основні рекомендації в формуванні маркетингових стратегій

Інструмент маркетингу	Рекомендації
Товар	Існує нагальна необхідність налагодження після продажного обслуговування та розробки стратегії просування та вигод
Ціна	Забезпечення гнучкості цінової стратегії та забезпечення гнучкої політики цін для постійних та потенційних посередників та для числа нових
Просування	Рекомендації щодо зміни стратегії просування продукції підприємства, розробки нової стратегії комунікацій та активного впровадження в практику
Розподіл	Необхідно вдосконалення стратегії у формуванні каналів розподілу та виборі

Примітка: побудовано автором

Отже, при розробці стратегічного планування на рівні маркетингового інструментарію доцільно використовувати оцінку ефективності маркетингової політики в контексті оцінки складових маркетинг-міксів.

Це дає можливість отримати більш детальну інформацію про загальний стан та розвиток маркетингової політики підприємства, а також сформулювати більш ефективну маркетингову стратегію.



В роботі досліджено збутову політику підприємства та обґрунтовано її удосконалення на основі комплексу маркетингового інструментарію.

Обґрунтовано, що для того, щоб з успіхом довести виготовлені товари і послуги до кінцевого споживача підприємству необхідно виконати комплекс відповідних заходів на рахунок забезпечення розподілу та просування товарів і послуг на ринку. На цій основі вирішуються завдання організації каналів розподілу або завдання збутової політики підприємства.

Визначено, що під поняттям «збув», розуміється комплекс післявиробничих операцій, які здійснюються фізичні особи від моменту виготовлення продукції до її продажу-купівлі. До цих операцій віднесено дороблення, сортування, пакування, транспортування, складування, зберігання, доставлення до точки роздрібного покупця.

Вивчено, що при оцінці збутової діяльності підприємства та оцінці її результатів одним із найпоширеніших підходів є визначення ефективності збутової політики підприємства – комплексу показників діяльності виробництва та ефективної переробкою ресурсів з метою виробництва товарів.

Досліджено, що зарубіжні підприємства періодично порівнюють роботу своїх каналів розподілу зі стандартними показниками, такими як норма збуту, величина товарних запасів, час доставки товарів споживачу, вартість пошкоджених і втрачених товарів, участь в навчальних і маркетингових програмах фірми-виробника. В Європі зростає тенденція використання сучасних високотехнологічних складів з високою вантажною платформою, спеціальними кранами із багаторівневими системами збору і сортування товарів. Використання таких складів дозволяє знизити кількість

травм, які отримують робітники, зокрема витрати на оплату праці, виключити крадіжки або крадіжки сировини.

Проведено дослідження економічного стану агропродовольчого потенціалу сільськогосподарських підприємств Волинської області. Досліджено, що провідною галуззю сільськогосподарства в області є рослинництво, яке забезпечує 29% від обсягу сільськогосподарського виробництва. Аналізуючи стан розвитку цієї галузі, зазначимо, що сприятливі ґрунтово-кліматичні умови і достатня кількість трудових ресурсів є базою для вирощування в регіоні різнорічних сільськогосподарських культур. У 2022 році, вперше за останні роки спостерігається стабільне нарощування обсягів виробництва продукції рослинництва сільськогосподарськими підприємствами регіону, а саме м'яса усіх видів та вовни. Поряд із стабільним нарощуванням обсягів виробництва продукції тваринництва сільськогосподарськими підприємствами регіону спостерігається зменшення поголів'я великої рогатої худоби, вівць та кіз. Причиною скорочення поголів'я корів є глибока економічна криза в аграрній сфері. Внаслідок скорочення поголів'я корів та їх низької продуктивності відбувся спад виробництва молока. Так, протягом 2020-2022 рр. кількість тракторів у сільськогосподарських підприємств Волинської області зменшилася на 53 %, а кількість комбайнів – на 52 %. Станом на початок 2023 р. в сільськогосподарських підприємствах Волинської області налічувалося 1015 тракторів, 1942 сівалки, 602 доїльні установки.

Досліджено сільськогосподарське підприємство \*\*\*\*\*. Предметом дослідження \*\*\*\*\* є виробництво, заготівля, переробка, зберігання, транспортування і реалізація сільськогосподарської продукції. \*\*\*\*\* має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках, печатку зі своїм найменуванням, зареєстровані у встановленому порядку. Земельний фонд господарства протягом останніх 5 років залишався майже незмінним. Загальна площа господарства – 3501 га, з яких 99,1% або 3469 га припадає на сільськогосподарські угіддя. Площа ріллі – 2745 га, що складає 78,4% від загальної земельної площі та 79,1% від

сільськогосподарських угідь. Наразі на підприємстві падає 488 га (або 13,9% – від загальної площі та 1,4% від площі 1 га угідь). Середньорічна кількість працівників у господарстві зменшилась на 9,4% по відношенню 2023 року до 2019. Таке зменшення кількості працюючих призводить до скорочення витрат праці на 53,9%, зменшується також кількість відпрацьованих людино-днів 1 робітником річної на 49,4%. Внаслідок зменшення кількості працюючих зростає виробіток на одного працівника: середньорічний – на 28,6%, середньодобовий – на 115,5% і середньогодинний на 153,2%.

Оскільки продукція, яку виготовляє \*\*\*\*\* має визначений рівень безпеки, значну увагу приділено її реалізації споживачу. Відокремлюються виокремити із функцій маркетингового відділу функції щодо збуту продукції підприємства, тобто маркетингової політики розподілу. Для організації комерційної діяльності із реалізації своєї продукції у \*\*\*\*\* необхідно створити відділ збуту. Виходячи із загальних цілей \*\*\*\*\* , метою діяльності відділу збуту є вироблення рекомендацій із формування і проведення збутової політики підприємства.

Для удосконалення збутової політики \*\*\*\*\* доцільно розглянути вплив маркетингової інструментарію на основі складових маркетинг-міксу при розробці товарної політики \*\*\*\*\* необхідно сформулювати рекомендації щодо плану, дії підприємства в розрізі товарної політики, а саме вирішити питання з стратегічними підходами при формуванні загальної товарної стратегії підприємства. При формуванні цінової стратегії маркетингову увагу слід приділяти питанням: загальної цінової стратегії \*\*\*\*\* та ціновим стратегіям окремих груп сільськогосподарської продукції. При формуванні стратегії комунікацій \*\*\*\*\* , необхідно враховувати результати дослідження ефективності комплексу заходів комунікаційної політики. При оцінці заходів щодо просування необхідно приділити увагу проблемі забезпечення ефекту запам'ятовування споживачами заходів стимулювання збуту, та підтримувати на належному рівні ефект збільшення обсягів продажу від здійснення заходів стимулювання збуту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підруч. Київ: КНЕУ, 2013. 719 с.
2. Анурин В. І. Маркетингові дослідження ринку споживача : посіб. К.: Знання, 2009. 245 с.
3. Багіров Г. Л. Маркетинг. К.: Знання, 2021. 718 с.
4. Бабичева Л. В. Управління збутовою політикою : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 240 с.
5. Балабанова Л. В. Маркетинговий аудит системи збуту: навч. посіб. К.: Професіонал, 2004. 224 с.
6. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. Київ: Професіонал, 2002. 712 с.
7. Герчикова І.Н. Менеджмент. Київ: Професіонал, 2004. 412 с.
8. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
9. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Центр навч. л-ри, 2007. 308 с.
10. Головне управління статистики у Волинській області. URL: <http://lucstat.gov.ua/>
11. Горболов Ф. В. Економіка підприємства: підруч. К.: Знання, 2010. 463 с.
12. Гринчишин В. І. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
13. Гринчишин В. І. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
14. Дженстер П. Аналіз сильних і слабких сторін компанії. К.: Знання, 2003. 235 с.
15. Ліпич Л. Г. Економіка підприємства: навч. посіб. Луцьк: РВВ ВНУ ім. Лесі Українки. 2010. 492 с.

16. Загородній А. Г. Торгівля, маркетинг, реклама: термінологічний словник. Львів: Львівська політехніка, 2009. 312 с.
17. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. К.: Центр уч. л-ри, 2009. 728 с.
18. Класифікація видів економічної діяльності 2010. URL: <http://download.ua.ictd.org/files/2010kved>
19. Єлівець П. П. Стратегія підприємства: навч. посіб. К.: Акаемвидав, 2007. 200 с.
20. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 679 с.
21. Маркетинг С. В. Маркетинг: навч. посіб. Львів: Новий світ-2000, 2019. 679 с.
22. Котлер Ф. Основи маркетингу. К.: Знання, 2022. 752 с.
23. Кривов'язюк І. В. Підприємство в умовах ризику: навч. посіб. К.: Кондор, 2009. 840 с.
24. Крикавський Є. В. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. Друге видання, зі змінами. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 260 с.
25. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. К.: КНЕУ 2006. 152 с.
26. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми. К.: Київ. нац. екон. ун-т., 2002. 246 с.
27. Липчук В. В. Маркетинг: навч. посіб. Львів: „Магнолія 2006”, 2020. 456 с.
28. Маркова В. Д. Маркетинг: менеджмент: учеб. пособ. К.: Знання, 2007. 204 с.
29. Марциняк С. Економіка торгівлі: підруч. К.: Знання, 2008. 603 с.
30. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпро: ДУЕП, 2017. 337 с.
31. Гімнік Є. В. Економічний аналіз: підруч. К.: Знання, 2019. 630 с.
32. Мочалний С. В. Економічна теорія: навч. посіб. К.: Академія, 2009. 640 с.
33. Національна економіка: навч. посіб. К.: Знання, 2019. 463 с.
34. Сап'юк М. Я., Яцишин Н. З. Економіка підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ПП «Синтез-Поліграф», 2008. 268 с.
35. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підруч. К.: КНЕУ, 2001. 528 с.

- 36.Порохня В. М., Безземельна О., Іванченко Т. А. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр збуту в літературі, 2020. 224 с.
- 37.Проволоцька О. М. Управління збутом промислової продукції в комплексі маркетингу: автореферат дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01. К.: Українська академія економічних наук, 2003. 20 с.
- 38.Сідун В. А. Фінансова підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 356 с.
- 39.Слов'як Б. Маркетинг: посібн. К.: Знання, 2021. 336 с.
- 40.Стебод Г. П. Ефективне управління збутом: як зробити ваш відділ збуту більш ефективним. Дніпропетровськ : Баланс-Клуб, 2002. 192 с.
- 41.Тухрий Н. І. Логістичне обслуговування: підруч. Львів: Львівська політехніка, 2006. 292 с.
- 42.Шершньова З.Є. Стратегічне управління: курс лекцій. Львів: ЛНУ імені Шевченка, 1999. 384 с.