

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

студента Харченко Ярослава Євгенійовича

академічної групи 073-19-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Формування стратегії збутової діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ «Аграрна компанія «АГРОС-К»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Усатенко О.В.	86	добре	
Рецензент				
Нормоконтролер	Усатенко О.В.	90	відмінно	

Дніпро  
2023

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Швець В.Я.  
(підпис)

« 01 » травня 2023 року

**ЗАВДАННЯ  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра**

студенту Харченко Я.Є. академічної групи 073-19-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Формування стратегії збутової діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ «Аграрна компанія «АГРОС-К»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р.  
№ 314-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи формування ефективної збутової стратегії підприємства	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Аналітичний	Аналіз та оцінка фінансово-господарської та збутової діяльності у ТОВ «АК» «АГРОС-К»	12.05.2023 р. – 26.05.2023 р.
Рекомендаційний	Шляхи формування стратегії збутової діяльності ТОВ «АК» «АГРОС-К»	27.05.2023 р.– 09.06.2023 р.

Завдання видано \_\_\_\_\_ Усатенко О.В.  
(підпис керівника)

Дата видачі « 01 » травня 2023 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2023 року

Прийнято до виконання \_\_\_\_\_ Харченко Я.Є.

(підпис студента)

## ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні основи формування ефективної збутової стратегії підприємства	7
1.1 Збут як складова маркетингової діяльності підприємства	7
1.2 Структура інформаційного забезпечення для формування збутової стратегії підприємства	11
1.3 Логістичні підходи, що використовуються при формуванні збутової стратегії підприємства	22
1.4 Шляхи удосконалення збутової діяльності підприємств	27
2 Аналіз та оцінка фінансово-господарської та збутової діяльності у ТОВ «АК» «АГРОС-К»	32
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарського стану підприємства	32
2.2 Оцінка маркетингового середовища підприємства	39
2.3 Аналіз та оцінка збутової політики підприємства	52
3 Шляхи формування стратегії збутової діяльності ТОВ «АК» «АГРОС-К»	62
3.1 Формування напрямів удосконалення збутової діяльності підприємства на підставі аналізу потенційних збутових ризиків	62
3.2 Розробка структури економіко-організаційної моделі формування удосконаленої маркетингової діяльності	66
3.3 Оптимізація збутових каналів та її вплив на ефективність виробництва	71
Перелік джерел посилань	87

## ВСТУП

Сільськогосподарські підприємства перебувають у системі перманентних динамічних змін конкурентного середовища. Значення маркетингового менеджменту агропідприємств важко переоцінити, оскільки він виступає останньою ланкою, що відображає ефективність їх діяльності.

Серед проблем сільськогосподарських підприємств – недостатній фокус на системі управління маркетингом, на ринках та клієнтах, планування, низький рівень аналізу конкурентів та моніторингу ринку, недостатній рівень інтегрованості організації, окрім цього більшість нових видів продукції – не досягають успіху, недостатня професійна компетенція керівників у сфері маркетингу; існує обмежений доступ до інформації про ринок, низький рівень компетентності керівників аграрних підприємств, кілька каналів розподілу сільськогосподарської продукції.

Нинішня економіка призвела до того, що фірми й організації змушені постійно еволюціонувати, щоб не залишитися за бортом прогресу та бізнесу. Насичення абсолютно всіх ринків товарами такою мірою, що компаніям доводиться буквально боротися за покупців, приводить до розуміння виняткової ролі збуту в діяльності фірми. За таких умов головне завдання будь-якого підприємства – ідеальним чином поєднати бажання клієнтів і власні виробничі можливості.

Діяльність щодо збуту переважної більшості вітчизняних підприємств здійснюється безсистемно й неефективно. Перехід до маркетингової орієнтації діяльності потребує не тільки тривалого періоду, але також відповідних методологічних розробок, інформаційного, організаційного забезпечення і т. ін. Цій проблемі в країнах із розвиненою ринковою економікою вже не одне десятиріччя приділяється велика увага. Концепція сучасного маркетингу є ядром нової підприємницької мотивації, яка

орієнтована на потреби споживачів як основи для досягнення цілей діяльності підприємства [6].

Ефективність збутової діяльності підприємства багато в чому залежить від правильності визначення її функцій, проміжних і кінцевих цілей, тобто від уміння управляти нею. У найбільш загальному розумінні управління – це елемент виробничих, підприємницьких і інших відносин, які ставлять своїм завданням координувати, узгоджувати діяльність людей і трудових колективів щодо організації виробництва матеріальних благ, їх розвитку, реалізації, продажу, споживання. Управлінські рішення в сфері збуту сьогодні є однією з найбільш важливих і складних областей управлінської діяльності, яка потребує більш глибокого вивчення. У широкому сенсі термін «управління збутовою діяльністю» розглядається як загальне керівництво збутовою діяльністю фірми. У більш вузькому сенсі цей термін розуміється як планування і реальне щоденне керівництво збутом продукції підприємства. Керівництво сільськогосподарськими підприємствами має здійснюватися на основі ринково орієнтованої системи управління.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії збутової діяльності суб'єктів господарювання.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- проаналізовано сутність збуту як складової маркетингової діяльності підприємства;
- досліджено структуру інформаційного забезпечення для формування збутової стратегії підприємства;
- визначено особливості логістичних підходів, що використовуються при формуванні збутової стратегії підприємства;
- досліджено шляхи удосконалення збутової діяльності промислових підприємств;
- вивчено загальну характеристику та проаналізувати фінансово-

господарський стан підприємства;

- оцінено маркетингове середовище підприємства;
- проведено аналіз та оцінку збутової політики підприємства;
- сформовано напрями удосконалення збутової діяльності підприємства на підставі аналізу потенційних збутових ризиків;
- розроблено структуру економіко-організаційної моделі формування удосконаленої маркетингової діяльності;
- оптимізовано збутові канали та оцінити вплив на ефективність виробництва.

Об'єкт розроблення – процес формування стратегії збутової діяльності суб'єктів господарювання.

Предмет озроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до процесу формування стратегії збутової діяльності ТОВ «АК» «АГРОС-К».

Методи досліджень. Методологічну основу кваліфікаційної роботи становить сукупність принципів, загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів наукового дослідження, використання яких зумовлене поставленими метою і науковими завданнями. Одержані наукові результати базуються на використанні таких методів дослідження: монографічний, аналітично-розрахунковий, табличний, графічний, аналітичні методи динаміки, метод економіко-математичного моделювання.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що для ТОВ «АК» «АГРОС-К» здійснено оптимальний вибір каналів реалізації, їх широти та довжини охоплення, а також раціоналізовано співвідношення між фінансовими можливостями підприємства та потребами споживачів. Оптимізація збуту продукції за наявними каналами розподілу дозволять збільшити прибуток на 3,35 %, що дозволить отримати приріст рівня рентабельності діяльності в 3,01 відсоткові пункти.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Збут як складова маркетингової діяльності підприємства

Зараз складно уявити підприємство, яке б не використовувало знання з маркетингу для ведення бізнесу. Адже саме з допомогою цього підприємства зберігають, зміцнюють і підвищують свої позиції на ринку, а також у них з'являються можливості для розвитку та реалізації свого потенціалу.

Слово «маркетинг» походить від англійського слова «market», в перекладі воно означає «ринок» [43]. Також згідно однієї з версій, слово «marketing» зародилося в США на початку 20 століття. «Marketing» – це поєднання слів «market getting», що перекладається як «захоплення ринку» [24]. У класичному розумінні поняття «маркетинг» визначають як аналіз, планування, реалізацію та контроль за приведенням в дію рішень щодо продукту компанії, встановленої на нього ціни, системи просування та розподілу. Сучасне розуміння даного поняття визначає «маркетинг» як процес планування, втілення задуму, ціноутворення, товаропросування і реалізацію ідей, товарів і послуг шляхом обміну, задоволення потреб споживачів та цілей підприємств [9].

Маркетинг для підприємства є дуже важливою складовою діяльністю, адже саме він забезпечує кінцевий результат у вигляді збуту продукції, задоволення потреб споживача та отримання із цього позитивного результату для підприємства у грошовому еквіваленті. Маркетинг для підприємства – це не тільки про збут його товарів та послуг, він має набагато більше функцій і вони являються сукупністю таких видів діяльності, що пов'язані з глибоким вивченням стану ринку, розвитком асортименту на підприємстві, проведенням рекламної діяльності та стимулюванням продажів, і також з організацією, управлінням та контролем. Серед основних функцій виділяють

аналітичну, виробничу, збутову та функцію управління (рисунок 1.1).

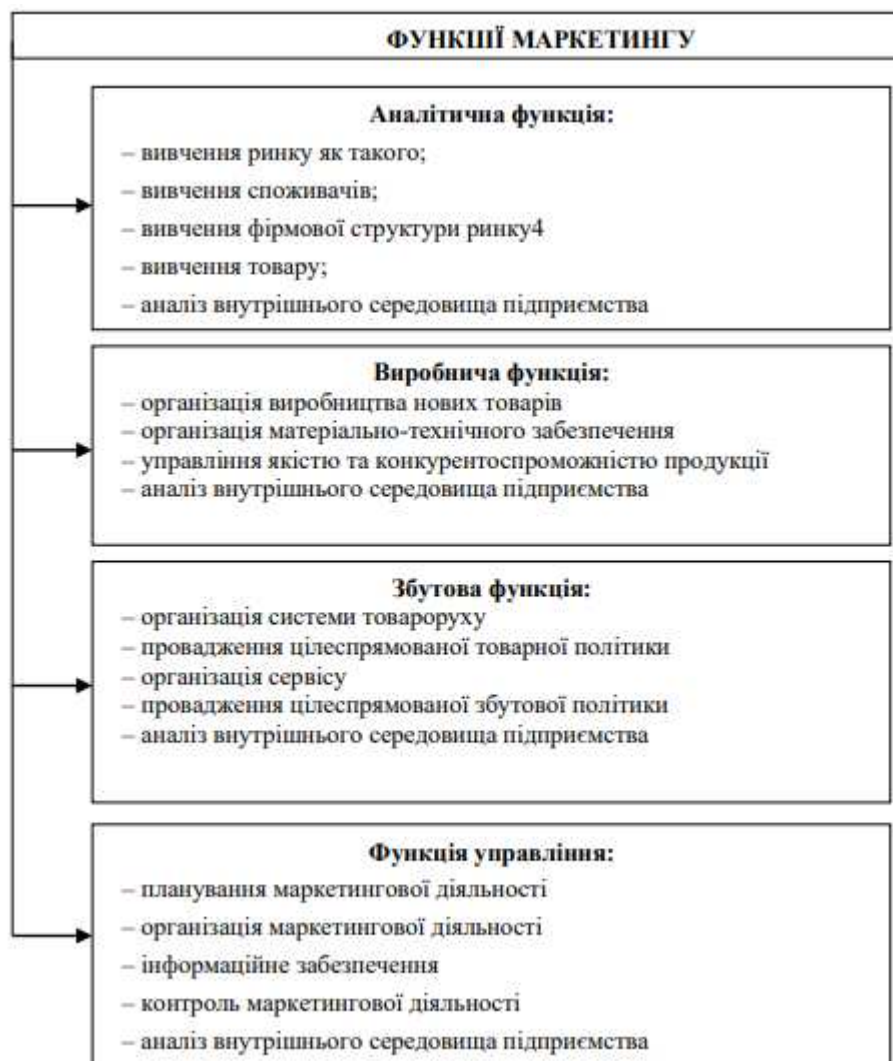


Рисунок 1.1 – Функції маркетингу [26]

Основою маркетингу вважаються комплексні дослідження, які включають як оцінку загальної діяльності підприємства, так і вивчення кон'юнктури ринку [14]. Тому особлива увага приділяється аналітичній функції. У процесі реалізації аналітичної функції використовується різноманітний інструментарій аналізу ринку та його складових з метою проведення маркетингових досліджень різних масштабів та різних напрямів, результатом яких є розробка маркетингових планів для компанії.

Призначення виробничої функції – формування та реалізація інноваційних складових у товарній політиці компанії шляхом розробки та



підтримки програм щодо створення нової продукції і вдосконалення існуючої. Напрямок збутової функції – розробка ефективної збутової політики з метою підтримання конкурентоспроможної продукції підприємства та її продажу з найбільшою вигодою. У процесі реалізації функції управління відбувається постійний цілеспрямований вплив на маркетингову діяльність шляхом планування, організації, мотивації та здійснення контролю [22].

Конкурентоспроможність підприємства являється сукупністю його переваг відносно інших підприємств на ринку і маркетинг є тим практичним інструментом, що забезпечує отримання таких переваг і містить в собі безліч процесів для досягнення таких результатів [25]. Отже, для глибшого розуміння всіх процесів маркетингу та більш змістовного розкриття його суті та значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції слід визначити етапи маркетингової діяльності. Тут наглядно можна побачити скільки важливих процесів відбувається для досягнення цілей підприємства (рисунок 1.2).

Етапи маркетингової діяльності відтворюють процес прийняття управлінських рішень щодо ринкової, продуктової стратегій та внутрішнього маркетингу підприємства [34].

Маркетинг має цілеспрямований характер. Тому перед початком здійснення маркетингового процесу підприємство повинно визначитися зі своїми головними цілями, адже маркетинг постає у ролі інструменту, що потрібен заради досягнення поставлених цілей [9]. Отже, зі змісту етапів маркетингової діяльності можна побачити, що базою у забезпеченні підприємства високим рівнем конкурентоспроможності являється володіння певним набором знань на достатньо глибокому рівні, вміння застосовувати ці знання для отримання потрібної інформації щодо стану ринку, реальних запитів споживачів та ін., для проведення подальших аналізів та розрахунків, визначення можливостей для підприємства, розробки наступних кроків на шляху до поставлених цілей. Особливого значення набуває маркетингова складова забезпечення конкурентоспроможності тому, що використання

маркетингових інструментів допомагає розширити можливості впливу суб'єкта економічної системи на формування конкурентних переваг [28].

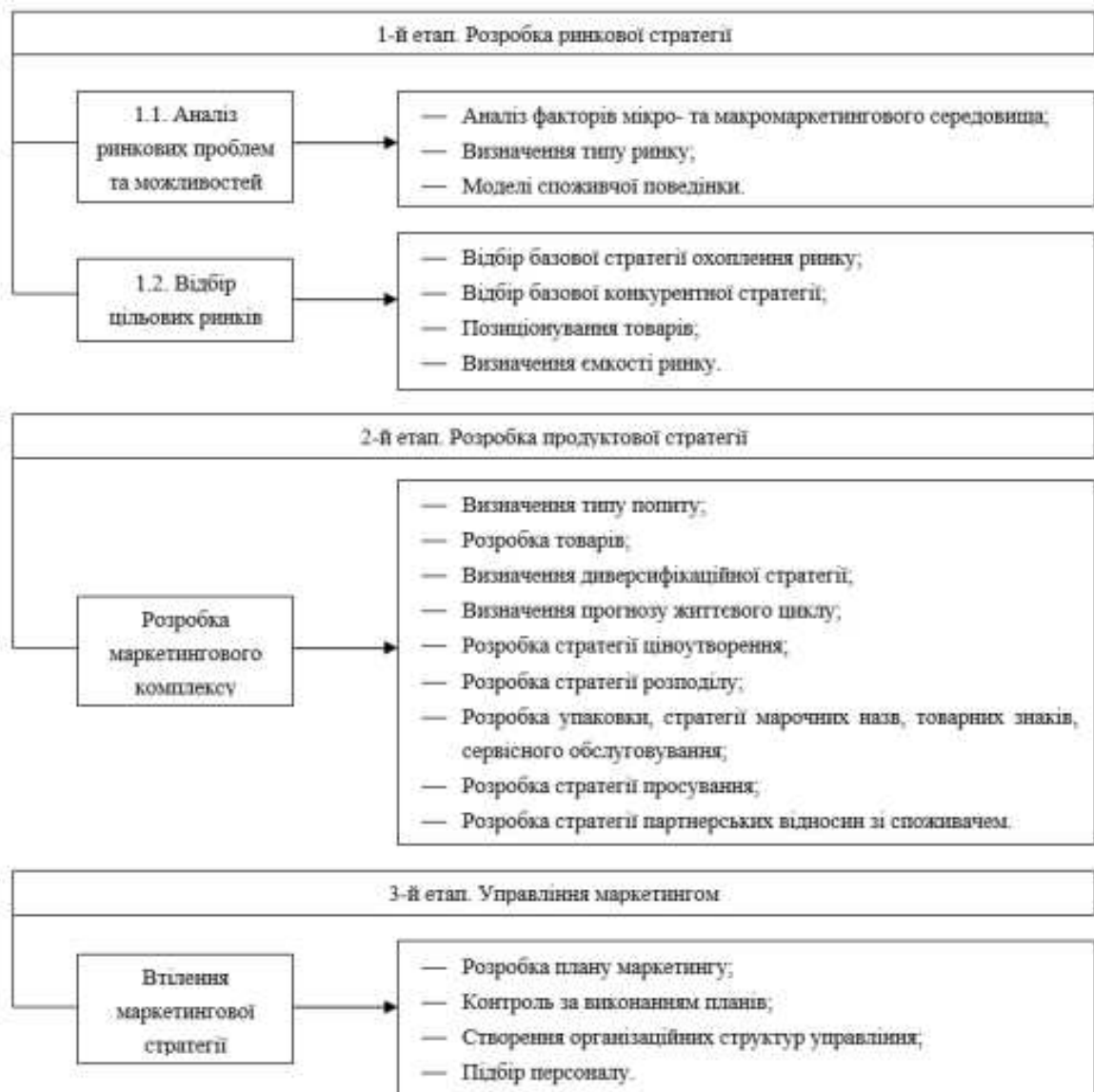


Рисунок 1.2 – Етапи маркетингової діяльності [34]

А конкурентна перевага являється тим атрибутом, що дозволяє підприємству опереджати своїх конкурентів у конкурентній боротьбі. Конкурентні переваги допомагають відрізнити одну компанію від інших конкурентів, а це сприяє підвищенню цін, збільшенню кількості споживачів і лояльності до бренду. Створення таких переваги є однією з найважливіших цілей будь-якого підприємства та компанії [18].

Отже, підприємства, що не володіють актуальними методами

маркетингу не мають шансів на те, щоб перевершити конкурентів у конкурентній боротьбі. Володіння знаннями з маркетингу та ефективне їх використання допомагає [10]:

- організувати роботу зі споживачами;
- правильно оцінювати своїх конкурентів, їх сильні та слабкі сторони;
- визначити порівняльні переваги в конкурентній боротьбі;
- розробляти стратегії щодо підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому;
- знаходити нові рішення для своєї діяльності.

Таким чином, важливе місце в управлінні конкурентоспроможністю підприємства відводиться саме маркетингу. Адже якісно розроблена та впроваджена ефективна маркетингова політика компанії, підприємства дає можливість зміцнити та розширити свої позиції на ринку, а також сформувати позитивний образ в очах споживачів і вдало та ефективно виділити продукцію підприємства серед іншої продукції конкурентів.

## 1.2 Структура інформаційного забезпечення для формування збутової стратегії підприємства

Під сучасним управлінням збутовою діяльністю слід розуміти систему економічних відносин, що складаються в процесі виробництва і збуту продукції, побудова ефективних каналів розподілу, організацію раціональної системи руху товарів, системи комунікацій, ефективного управління персоналом, а також планування, організацію, контроль і аналіз збутової діяльності підприємства з метою як найповнішого задоволення потреб покупців і отримання прибутку. Управління збутом має бути направлено на завоювання і збереження підприємством кращою частки ринку і утримання переваги над конкурентами [5].

Управління збутовою діяльністю має вирішувати такі завдання [31]:

- визначати цілі збуту в залежності від основної мети діяльності

підприємства;

- ставити завдання, планувати, прогнозувати, розробляти стратегію і тактику для досягнення найкращого результату;

- організовувати і координувати збутову діяльність підприємства з урахуванням реалізації оптимізаційних задач;

- контролювати і оцінювати отримані результати;

- організовувати ефективне інформаційне та управлінське забезпечення системи збуту.

Сучасні підприємства для ефективного господарювання повинні усвідомити необхідність переміщення акцентів управління з виробничою орієнтації на збутову. Політика підприємства, заснована на управлінні збутом, якісно відрізняється від виробничої орієнтації гнучкістю, оперативністю, чутливістю до динаміки ринку, постійної оптимізацією номенклатури товару і цінової політики, зростанням комунікацій, пошуком ефективних інструментів просування товару, високою мірою економічної і соціальної відповідальності [17].

Процес управління збутом передбачає організацію раціональної системи руху товару, комунікацій і управління персоналом. Для цього необхідно постійно оцінювати і аналізувати процес продажів, виявляти і ранжувати слабкі місця для їх поступового вдосконалення.

Управління збутом являє собою безперервний процес, що носить циклічний характер, для здійснення якого на підприємствах створюють спеціальні відділи збуту. Сучасний відділ продажів – це складний багатофункціональний механізм у структурі компанії, для ефективної роботи якого необхідно передусім підібрати висококваліфікований персонал. Процес управління збутом буде тісно пов'язаний з процесом управління роботою співробітників, а точніше – їх активністю. Для управління збутових відділом необхідно прийняти основні рішення, представлені на рисунку 1.3.

Основним завданням відділу збуту є збільшення обсягу продажів з метою найбільш повного задоволення споживчого попиту і максимізації

прибутку підприємства. Зміст функцій збутового відділу включає три основних напрями: планування, організацію, контроль і координацію. Планування передбачає: вивчення зовнішніх і внутрішніх умов; визначення цілей; розробку прогнозів кон'юнктури і попиту; підготовку прогнозів реалізації товарів; складання планів поставок готової продукції; планування оптимальних господарських зв'язків; вибір каналів розподілу товару; планування додаткових послуг, зовнішньоторговельних операцій, рекламної діяльності; складання кошторису витрат на управління збутом і розподіл, планування прибутковості [31].



Рисунок 1.3 – Основні рішення, які необхідно прийняти для організації управління відділом збуту

Організація збуту включає: організацію збору інформації про попит; висновок зі споживачами господарських договорів на поставку продукції; вибір форм і методів реалізації продукції, способів доставки її споживачеві; підготовку продукції до відправлення споживачу; технологію руху товарів; організацію інформаційно-диспетчерської служби, звітності; організацію торговельної комунікації, правової й претензійної роботи; організацію стимулювання попиту і рекламної діяльності [45].

Контроль і координація роботи персоналу служби збуту передбачає: оцінку відповідності реалізації збутових функцій програмі маркетингових досліджень; аналіз дії збутової служби, а також розроблених заходів щодо

координації збутової діяльності та підвищення її ефективності; контроль і оцінку ефективності стимулювання збуту і рекламних заходів; тактичний контроль; контроль за поставками продукції, здійсненням зовнішньоторговельних операцій, дотриманням договірних зобов'язань, своєчасністю оплати рахунків; коригування виробничої програми відповідно до надійшли замовленнями; пред'явлення споживачам претензій за порушення договірних зобов'язань і несвоєчасну оплату рахунків [31].

Організація збуту передбачає розподіл існуючих функцій між учасниками обміну і ключовим питанням зазвичай є визначення того, хто саме буде виконувати ті чи інші функції збуту. Принципи роботи збутового відділу включають вибір організаційної структури, що дозволяє підприємству працювати найбільш ефективно.

Управління збутом продукції передбачає здійснення контролю на кожному з етапів збуту. Ми вважаємо, що процес збуту складається з наступних основних етапів (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика основних етапів процесу збуту

Етап	Характеристика	Результат
Пошук потенційних покупців	Вивчення ринку, освоєння різних джерел інформації, підтримання особистих контактів	Формування бази потенційних покупців
Ініціювання інтересу	Вибір оптимального способу підходу до клієнта, встановлення контакту з потенційним покупцем, ознайомлення клієнта з пропонуваним товаром	Клієнт зацікавлений в детальному ознайомленні з товаром
Презентація продукту	Детальне ознайомлення з асортиментом пропонованої продукції, демонстрація конкурентних переваг товару	Потенційний покупець визначився, що саме він хотів би придбати
Узгодження умов	Узгодження обсягів поставки, ціни, термінів і способів доставки, рішення розбіжностей, уточнення фінансових і юридичних питань	Узгоджені всі умови продажу
Укладення угоди	Оплата рахунку і відправка продукції	Потенційний клієнт став реальним покупцем

Етап укладання угоди тісно пов'язаний з організацією правової та

претензійної роботи. Цю функцію повинні здійснювати висококваліфіковані юристи, які володіють усіма необхідними знаннями та навичками з регулювання взаємовідносин з покупцями.

Для успішного виходу на ринок підприємство повинне запропонувати конкурентоспроможний товар і зацікавити ним споживача. В цьому випадку мова йде про постійне стимулювання збуту. Стимулювання збуту – це система короткострокових заходів, спрямованих на організацію швидкого реагування ринку на запропонований товар [31].

Ми вважаємо, що стимулювання збуту на підприємстві відбувається за трьома основними напрямками:

- 1) стимулювання споживачів;
- 2) стимулювання торгових посередників;
- 3) стимулювання власного торгового персоналу.

На сучасному етапі розроблена система показників оцінювання результативності й ефективності проведеної підприємством збутової політики, яка представлена трьома групами показників:

- узагальнюючі показники ефективності всієї виробничо-господарської діяльності;
- показники ефективності використання основних видів ресурсів;
- показники перспективності товарних асортиментів, конкурентоспроможності підприємства.

Система показників виробничо-господарської діяльності підприємства також характеризується такими групами: показники комплексного аналізу діяльності; організаційно-технічного рівня виробництва; виробництва та реалізації продукції; собівартості продукції; прибутку та рентабельності [30].

Перша група показників є узагальнюючою, синтезуючою інші показники діяльності підприємства. На її основі визначають ефективність роботи підприємства загалом.

Другий, організаційно-технічний, рівень виробництва характеризує ступінь раціоналізації виробничої діяльності, що виражається в

удосконаленні знарядь праці та технології виробництва, засобів і методів організації та управління виробництвом, якості продукції. Він визначає використання виробничих ресурсів і величину авансованих фондів, обсягу виробництва та собівартості продукції [32]. Тому цей аналіз орієнтований на обґрунтування таких напрямів, як удосконалення науково-технічної та матеріальної бази, рівня організації та управління, які забезпечать умови для розробки й виробництва оптимального товарного асортименту продукції. Синтетичними показниками технічного рівня виробництва є озброєність живої праці основними фондами, рівень механізації праці, ступінь відновлення устаткування.

Організаційний рівень виробництва слід розглядати в таких аспектах: через показники використання виробничої потужності підприємства, частки профільної продукції в загальному обсязі виробництва. Ураховувати ці показники при управлінні асортиментною політикою необхідно, тому що підвищення технічного, організаційного рівня виробництва знаходить своє відображення в економічному рівні виробництва [31].

Під економічним рівнем виробництва розуміють ступінь використання живої та упередженої праці. Ступінь використання живої праці характеризує вироблення продукції на одного працюючого, а показником, що характеризує ступінь використання упередженої праці, є фондвіддача.

Третю групу показників обсягу виробництва та реалізації продукції необхідно представляти у двох видах: товарна і реалізована продукція. Це необхідно для того, щоб всебічно оцінити виробництво продукції – головний кінцевий результат діяльності підприємства.

Четвертим, узагальнюючим показником рівня використання ресурсів виробництва є собівартість продукції. У ній синтезуються витрати загальних засобів на виробництво окремих видів товару, її зниження є стимулом до впровадження у виробництво нової техніки. Саме в собівартості, з одного боку, узагальнюється комплексна характеристика ефективності виробництва, а з іншого – ураховуються основні причини і фактори, що впливають на цю



ефективність.

П'ята група показників прибутку і рентабельності є загальноекономічною категорією. Вони взаємозалежні з основними показниками, що характеризують ефективність виробництва: продуктивністю праці, фондівдачею, матеріалоемністю, собівартістю. Крім показників аналізу виробничо-господарської діяльності, управляючи асортиментною політикою, необхідно також урахувати ступінь забезпеченості підприємства основними видами ресурсів (трудовими, матеріальними, основними засобами). Це є необхідним, тому що їх кількість і якість є одним із головних обмежень розвитку системи асортиментної політики.

Для визначення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства використовують таку систему показників: темп зростання обсягу збуту, темп зростання прибутку від реалізації, абсолютна зміна рентабельності реалізації, абсолютна зміна товарооборотності у днях і темп зростання продуктивності праці, визначення середнього балу.

В управлінні збутом продукції, яка випускається, під контролінгом розуміють кількісну і якісну підготовку, а також оцінку оперативних і стратегічних рішень, аналіз ефективності проведеної асортиментної політики. Контролінг асортименту – це інструмент управління асортиментом продукції, що спрямований на одержання позитивних фінансових результатів. Основною метою контролінгу є допомога в управлінні асортиментною політикою, яка орієнтована на потреби ринку і спрямована на координацію збутових заходів у сфері асортиментної політики та засобів здійснення її цілей [44].

Інструментом контролінгу є аналіз. За допомогою аналізу можна з'ясувати вплив сезонності продукту, сервісних послуг, застосовуваних до нього, конкурентоспроможності, технічних даних тощо на ритмічність і активність збутової діяльності, а також оцінити наявні тенденції.

На підприємстві поряд із роботою зі збору й аналізу вторинної інформації використовуються напрацьовані наукою методи генерації ідей

продукту. На більшості підприємств формування товарних асортиментів продукції здійснюється за напрямом, що передбачає модернізацію або модифікацію виробів, що вже випускають. Основна причина цього полягає в тому, що підприємства не мають у своєму розпорядженні достатніх коштів для розробки, купівлі ліцензії та налагодження виробництва принципово нової техніки й технологій.

Кожне підприємство основною метою своєї діяльності має отримання прибутку як позитивного фінансового результату. Фінансові результати – це економічний результат виробничої діяльності господарства, виражений у вартості. Саме від визначення фінансового результату, про що свідчить зарубіжний досвід та вітчизняна практика, буде залежати організація обліку доходів і витрат.

Усі ресурси, що використовуються у господарстві, відображаються на витратах за рахунок виплат грошових коштів, боргів, обміну тощо. Більшість витрат у сільськогосподарських підприємствах визначається здійсненням виробничого процесу. Виробничі витрати у сільськогосподарських підприємствах та інші види діяльності складають: матеріальні витрати, заробітна плата за виробництво та інші витрати. Корисно регулярно вести облік матеріалів та інших товарно-матеріальних цінностей, коли весь отриманий запас визначається як вартість виготовлення матеріалу. У цьому випадку зміни рівня запасів на початок та кінець року, які визначаються запасом, коригуються для точного визначення фактичних матеріальних витрат. Водночас інвентаризація виступає як елемент методу бухгалтерського обліку. Виробничі витрати на малих підприємствах, таким чином, є алгебраїчною сумою витрат: заробітна плата за виробництво продукції, обсяг придбаних матеріальних активів та послуг, сума інших витрат та сума зміни запасів. Цей досвід був запозичений у США, де витрати розраховуються двома методами: касовий (без урахування залишків матеріальних цінностей на кінець року) або наростання (з урахуванням залишків матеріальних цінностей на кінець року). За міжнародними

стандартами, законодавство США не вимагає дотримання єдиної системи обліку, і фермер може вибрати будь-яку систему, яка об'єктивно відображає його діяльність. Однак організація обліку передбачає облік кожного виду діяльності та розподіл сільськогосподарських та несільськогосподарських (позафермерських) витрат. Регістри бухгалтерського обліку для фермерів створюються дослідницькими станціями в університетах штатів [31].

Так, у штаті Айова такими регістрами згідно книги по фермерському обліку (практичне керівництво) є Регістр фермерські витрати, Регістр фермерський дохід (готівкою), Відомості чистого доходу. Крім того, при використанні методу наростання для визначення доходів і витрат ведуть опис кормів і худоби для визначення залишку та врахування його при визначенні результатів. Під час ведення обліку не використовують метод подвійного запису, а здійснюють просте групування господарських операцій. Витрати відображають у розрізі елементів і окремо виділяють витрати на оренду техніки та бартерні операції [31].

В Європі, зокрема в Польщі, облік у малих сільськогосподарських підприємствах ведеться на основі спрощеної системи методу «витрати-випуск». Як фінансовий результат визначають такі показники як «доход-брутто» та «доход-нетто». Доход-брутто визначається як різниця усіх доходів та витрат з корегуванням на залишки запасів та розрахунків без амортизації. Доход-нетто є результат від різниці доход-брутто та суми амортизації. Облік ведеться з використанням уніфікованих простих рахунків. Відповідно до Інструкції по впровадженню рахівництва основними регістрами обліку є: Інвентарна книга, Книга внутрігосподарського руху, Книга доходів і витрат [31].

Цікавою за побудовою є Книга обліку доходів та витрат. Вона складається з трьох частин: доходи, витрати і фінансовий результат діяльності. Для зручності використання кожна з частин різного кольору. Наприклад, витратна частина зеленого кольору, доходна – синього. Облік доходів здійснюється в розрізі господарських операцій за видами

надходжень: готівкові розрахунки, безготівкові розрахунки, товарообмінні операції. Аналогічно відображають витрати у вартісному виразі. В кінці місяця визначають фінансовий результат: до сальдо на початок звітного періоду додають доходи за звітний період і мінусують витрати, здійснені за цей період [31].

Взагалі, у більшості країн Європи ведення обліку доходів і витрат має чітко виражений податковий характер і ведеться тільки для складання податкової звітності та здійснення розрахунку платежів до бюджету. У веденні такого обліку зацікавлений лише сам фермер. У сучасній вітчизняній економічній теорії та практиці обліку витрат відсутні роботи щодо вдосконалення обліку витрат з урахуванням досвіду в конкретних галузях виробництва. Наступні питання також потребують додаткових досліджень: розробка та встановлення облікової політики для обліку витрат, облік та розподіл накладних витрат з урахуванням міжнародного досвіду. Вирішення цих проблем дасть змогу вийти на новий рівень побудови бухгалтерського обліку витрат, підвищити його аналітичність та ефективність в управлінні бізнесом компанії [31].

Лише національні особливості, традиції, що історично склалися в кожній країні, визначають різні підходи до формування обліку та його побудови. Наявність двох форматів звіту про прибутки та збитки зумовлена наявністю двох основних моделей бухгалтерського обліку, відомих як англосаксонська та континентальна (європейська). Обидві моделі базуються на загально визнаних принципах бухгалтерського обліку, але мають суттєві відмінності, в основному, через відмінності в правовій системі, соціально-економічних факторах, історичних традиціях [17].

Якщо звернути увагу на англосаксонську систему бухгалтерського обліку більш детально, то більшість промислових компаній в англосаксонській групі використовували інтегровану систему бухгалтерського обліку, яка забезпечує інформацією зовнішніх та внутрішніх користувачів в єдиній системі бухгалтерського обліку. Це досягається

шляхом «вбудовування» рахунків, які кореспондують з рахункам фінансового обліку. Наступну систему обліку розглянемо континентальну (європейську). Для континентальної моделі обліку характерним є виділення двох автономних систем рахунків відповідно для цілей фінансового обліку та управлінського обліку.

У системі рахунків фінансового обліку здійснюється періодичних облік запасів, витрати групуються за елементами (матеріали, зарплата, амортизація тощо), а доходи – за видами діяльності (основна, фінансова, надзвичайна). Відображаються розрахунки з дебіторами і кредиторами, визначається загальний фінансовий результат [31].

У США немає єдиної чіткої системи класифікації витрат виробництва. На підприємствах їх класифікація залежить від інформації, яка потрібна менеджеру. Є чимало випадків, коли всередині однієї фірми застосовують різні види групувань затрат для обчислення собівартості продукції. У американських фірмах застосовуються переважно два методи обліку виробничих витрат і калькуляції собівартості продукції: позамовний та попроцесний. Обидві ці системи обліку витрат в Україні, оскільки поряд з обліком витрат і обчислення собівартості одиниці з обліком витрат і обчисленням собівартості одиниці продукції вони включають також контрольну і аналітичну функції за статтями виробництва [31].

При обліку витрат за замовленням, об'єктами калькуляції є вироби, замовлення, партії або групи виробів, а при обліку витрат за процесами – виробничі операції та процеси. Незалежно від методу обліку для кожного калькуляційного об'єкта відкривається аналітичний облік і виробничі витрати пов'язуються безпосередньо з кожним замовленням.

Метод обліку витрат за процесами ґрунтується на консолідації виробничих витрат різних цехів і процесів або витрат, за допомогою яких продукт використовується протягом обмеженого часу.

У промисловості США виробничі витрати та калькуляції собівартості обчислюються і обчислюються безпосередньо, адже вони безпосередньо

впливають на фінансові результати господарської діяльності кожної фірми.

У Франції є 6 рахунків облікових записів виробничих витрат. Таким чином забезпечується застосування двоколового принципу бухгалтерського обліку: у фінансовому обліку – 9 елементів, а в управлінському – 3–7 статей, але інтеграція елементів і статей відсутня. Для цього використовується метод «витрати – випуск», що надає можливість змінити залишок сировини, товарів, продуктів, незавершеного виробництва і відобразити їх на рахунок «Прибутки і збитки» [31].

### 1.3 Логістичні підходи, що використовуються при формуванні збутової стратегії підприємства

В сучасній економічній літературі чітко простежуються три основні підходи щодо побудови логістичних схем організації збутової діяльності підприємств [40].

Перший підхід – функціональний – ґрунтується на представленні логістичної збутової діяльності з позицій двох груп основних функцій: функцій, що пов'язані з організацією руху товарно-матеріальних цінностей до споживача та підтримкою їх у належному стані (фізичний розподіл продукції, вантажо-розвантажувальні роботи, організація складського господарства, збереження, сортування, упакування, маркування продукції тощо), а також допоміжних функцій (аналіз ринкового середовища, обґрунтування місця розташування виробничих і складських приміщень тощо). Зазначені функції ранжуються за рівнем впливу (стратегічні, тактичні, операційні) та періодом реалізації (довгострокові, середньострокові, короткострокові) [37].

Другий підхід – за фазами перетворення товарного потоку – ґрунтується на виділенні трьох основних фаз перетворення товарного потоку: логістика постачання, виробництва та збуту. Відповідно до зазначеного підходу Є.В. Крикавський визначає логістику збуту як управління

переміщенням готових виробів до замовника (покупця) [20]. Потрібно зазначити, що фаза збуту пов'язана не тільки з організацією переміщення готових виробів до замовника. Існує ще сукупність зворотних (реверсних) матеріальних потоків (повернення товари й тари, утилізація упаковки тощо). Отже, логістичні підходи до збутової діяльності підприємства за даного підходу дозволяють виділити збутову та реверсивну логістику. Представники третього підходу – потокового – визначають ключовим поняттям логістики та об'єктом досліджень потоки – сукупність (множину) поєднаних за певною ознакою об'єктів, що рухається в просторі та часі та адаптовані до кількісних та якісних перетворень відповідно до дії на нього суб'єкта управління логістичною системою [20].

Дж. Форрестер ототожнює потоковий підхід з організацією роботи з такими шістьма потоками: замовлення, матеріали, кошти, робочий персонал й устаткування, які поєднані за допомогою інформації [38]. У потік матеріалів включені всі товарні потоки і запаси реальних предметів (товарів), наприклад, сировина, незавершене виробництво, готова продукція. Потік замовлень містить замовлення на товари, потребу у трудових ресурсах, нових виробничих засобах. Потік коштів відображає фактичний рух платежів між грошовими рівнями. Потік робочого персоналу представлено трудовими ресурсами залученими до процесу. Потік устаткування включає виробничі площі, інструмент й устаткування, необхідні для виробництва товарів. Інформація є тим зв'язуючи елементом, що змушує взаємодіяти інші п'ять потоків. А. Родніков визначає матеріальним потоком продукцію і сукупність логістичних операцій, пов'язаних з її переміщенням (транспортування, складування тощо). Характеристиками матеріального потоку автор визначає ритмічність, детермінованість, інтенсивність [40]. Аналіз опублікованих праць з даної проблематики дає підстави говорити про недостатнє наукове розкриття окремих питань щодо виділення та класифікації поточкових процесів, а отже потребує подальших узагальнення та систематизації.

Логістична діяльність підприємства в економічній науковій літературі

визначається як сукупність логістичних операцій, які забезпечують рух вхідного, внутрішнього та вихідного товарних потоків, рух потоків тари і пакувальних матеріалів, обладнання та інвентарю, потоку супутніх послуг, а також пов'язаних із ними інформаційних і фінансових потоків. Застосування саме поточкових принципів дозволяють не тільки забезпечити системний підхід до організації збутової діяльності підприємства, а й створює додаткові можливості для оптимізації їх діяльності, підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Для підприємства першочергового значення набуває формування товарного потоку (виробничого за своїм змістом та спрямованістю та дуже специфічного за формою технологічних процесів). Його кількісні та якісні параметри в подальшому визначають характер інфраструктури логістичних процесів, складської, транспортної, інформаційної логістики, управління замовленнями та управління запасами та організаційно-управлінську діяльність із створення та управління логістичною діяльністю підприємства як єдиною системою [40].

Збутова діяльність підприємства в її логістичному аспекті – це складний процес, що включає всіх сукупність заходів щодо організації просування товару до кінцевого споживача, включаючи і допоміжні послуг (транспортування, складування, зберігання, доробку, просування до оптових і роздрібних торговельних пунктів, передпродажну підготовку тощо). За такого підходу збутова діяльність підприємства (як сукупність заходів щодо збуту продукту) та її ефективність (як максимально можливий економічний ефект від реалізації торговельної угоди на кожному з етапів просування товару) є результатом узгодження інтересів і вимог виробника, посередників та споживачів [33].

Основні принципи потокової організації збутової діяльності підприємства запропоновано у таблиці 1.2.

Застосування логістичних підходів в організації збутової діяльності підприємства включає [40]: вивчення потреб ринку (проведення глибоких маркетингових досліджень); побудови узгодженої системи взаємопов'язаних



логістичних процесів на рівні управління (планування, організація, контроль, регулювання, корегування) та реалізації (схема просторово-часового переміщення товарів);

Таблиця 1.2 – Принципи потокової організації збутової діяльності торговельного підприємства

Принципи	Характеристика принципів
Координованість	Чітка і гнучка координація дій як всередині системи підприємства, так і з зовнішніми контрагентами (постачальниками, посередниками, суб'єктами ринкової інфраструктури тощо)
Керованість	Здатність реагувати на впливи з боку системи управління; можливість контролювати загрози та ризики
Комплексність	Взаємозв'язок планування, управління, організації та аналізу логістичними процесами і потоками
Поліваріантність	Спроможність до швидкого реагування на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища. Можливість використання різних варіантів системи, підбору її підсистем та елементів з різними характеристиками, використання різних варіантів поведінки системи чи виконання окремих логістичних процесів
Оперативність	Ґрунтується на своєчасному виконанні функцій кожним елементом організаційної структури
Гнучкість	Здатність змінюватися та пристосовуватися до змін; адаптація до постійно змінюваних вимог ринку та потреб споживача
Технологічність	Застосування прогресивних технологічних рішень на всіх етапах просування товарних потоків у логістичному ланцюгу; використання сучасних технологій в управлінні логістикою
Гуманізація	Орієнтація на застосування безпечних для людини та довколишнього середовища технологій
Ефективність	Досягнення цілей з мінімально можливими для їх досягнення витратами

– аналіз конкурентного середовища та організації збутової діяльності потенційних конкурентів;

– організація руху товарного потоку шляхом застосування інструментів, методів маркетингу, а також пошуку найбільш ефективних каналів і форм розподілу;

– формування системи вхідного товарного потоку шляхом налагодження необхідних зв'язків з постачальниками і посередниками;

– формування ефективної системи транспортно-експедиторського обслуговування з метою найповнішого задоволення потреб споживачів.

Інноваційність у моделюванні потокової організації збутової діяльності підприємства проявляється таким чином: мінімум сукупних логістичних витрат; максимум доданої вартості за існуючих витрат; еластичність логістичної системи, тобто швидке пристосування до змін в оточенні; узгодженість ресурсних (вхідних) та інформаційних потоків; загальне управління якістю (таблиця 1.3). За умови застосування логістичних підходів, можна визначити два напрями організації збутової діяльності: перший – скерований на редукцію сукупних витрат за існуючого рівня логістичного обслуговування (офенсивний напрям); другий – скерований на поліпшення рівня логістичного обслуговування (дефенсивний напрям) [35].

Таблиця 1.3 – Критерії оцінювання інноваційності потокової організації збутової діяльності торговельного підприємства

Критерій	Характеристика критерію
Мінімізація логістичних витрат	Врахування всіх витрат, пов'язаних з рухом матеріального (товарного) та супровідних потоків вздовж усього логістичного ланцюга, ліквідація непродуктивних витрат та втрат
Максимізація доданої вартості	Збутова діяльність є продовженням виробничої діяльності, не просто зберігає створену, а й створює додаткову споживчу вартість і вартість товару, тим самим збільшує його загальну вартість
Узгодженість ресурсних (вхідних) та інформаційних потоків	Налагодження гнучких інформаційних зав'язків між підсистемами торговельного підприємства; використання сучасних інформаційних технологій, методів моделювання для інформаційно-комп'ютерної та аналітичної підтримки збутової діяльності; врахування можливостей логістичної інфраструктури
Еластичність логістичної системи	Здатність змінюватися та пристосовуватися до змін; адаптація до постійно змінюваних вимог ринку та потреб споживача
Загальне управління якістю	Забезпечення якості процесів обслуговування проміжних і кінцевих споживачів у поєднанні з гарантіями якості пропонованих товарів та послуг в підприємстві торгівлі шляхом контролю логістичних і виробничих процесів, орієнтація системи на досягнення безумовної надійності та якості функціонування всіх ланок логістичного ланцюга, своєчасного і якісного виконання логістичних функцій та операцій з метою запобігання збоїв у просторово-часовій послідовності виконання поточкових процесів

Застосування певного з напрямів залежить від потенційних можливостей підприємства та можливості залучення логістичних посередників. Організація збутової діяльності підприємства охоплює

діяльність транспортно-експедиторських структур, різноманітних складів та термінальних комплексів, вантажопереробників, підприємств, що займаються сортуванням, затарюванням та упаковкою товарів тощо. Окрім перелічених заходів, спрямованих на організацію товарного потоку, здійснюються організаційні заходи щодо надання фінансового та інформаційного сервісу, страхування, стандартизації, ліцензування та сертифікації товарів. У переважній більшості випадків кожен учасник каналу розподілу є окремим підприємством, яке прагне забезпечити власний максимальний прибуток, що не завжди є вигідним для усіх інших суб'єктів логістичного ланцюга. Виходячи з того, що, як правило, жоден з учасників каналу не має повного або достатнього контролю над діяльністю інших, їх взаємодія будується за принципами теорії компромісів, що надає можливість врахувати інтереси кожного із них [40].

#### 1.4 Шляхи удосконалення збутової діяльності підприємств

Збут продукції є найважливішим елементом маркетингової діяльності підприємства, тому що саме на цьому етапі виготовлена продукція потрапляє на ринок і реалізується, а підприємство одержує прибутки і відшкодовує витрачений капітал. І тільки реалізувавши товар і одержавши прибуток, підприємство досягає кінцевої цілі [1].

Ефективність збутової діяльності залежить від ринків збуту, що, своєю чергою, впливає на обсяги продажів, середній рівень цін, дохід від реалізації продукції, суму отриманого прибутку, та безпосередньо пов'язана з управлінням. Виходячи з розуміння поняття «управління» в його широкому сенсі категорія «управління збутом» може бути трактована як «процес планування, організації, мотивації і контролю збутової діяльності підприємства для формування та досягнення мети збуту» [4].

Дослідивши праці науковців, можна зазначити, що визначення поняття збутової діяльності подається у майже однаковому описі (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Підходи до визначення змісту дефініції «збутова діяльність підприємства»

Так, наприклад, Бурцев В.В. визначає поняття збутової діяльності таким чином: «збутова діяльність є сукупністю дій, що виконуються з того моменту, як продукт в тій формі, в якій його буде використано, надходить до комерційного підприємства чи кінцевого виробника, й до того моменту, коли споживач купує його» [8]. Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності промислових підприємств необхідно вирішити питання по сегментації ринку, шляхах та методах збуту.

На основі досліджень можна сказати, що вплив на збутову діяльність підприємства мають різноманітні чинники. З огляду наукових праць І. Кулиняк та, О. Кошик до таких чинників відносять «...внутрішнє середовище: компетентність працівників; фінансове становище підприємства; особливість товарів, послуг; масштаби виробництва; зовнішнє середовище: законодавча база; конкуренти, платоспроможність покупців; ресурсне забезпечення; канали розподілу; характер попиту» [21].

Спираючись на досвід вітчизняних і зарубіжних учених щодо інформаційно-комунікаційних технологій, можемо зробити висновки щодо напрямів з удосконалення збутової діяльності суб'єктів господарювання, систематизуємо за трьома групами (рисунок 1.5).

Доцільно звернути увагу на те, що для дотримання будь-якого методу збутової діяльності підприємства підпорядковано конкретним ситуаціям на

ринку, а також стратегії підприємства. Система розподілу підприємства-продавця складається зі збутової структури (органи і канали збуту), а також з логістичної інфраструктури збуту (склади, транспорт) [41].

З функціональної точки зору система розподілу – це діяльність всіх підрозділів підприємства з метою пошуку покупця і доставки йому товару потрібної якості, в необхідній кількості і в обумовлені терміни. У процесі реалізації продукції підприємства використовують традиційну, вертикальну, горизонтальну і багатоканальну збутові маркетингові системи. Традиційна система складається із незалежних виробників, одного чи декількох оптових торговців і одного чи декількох роздрібних торговців. Всі учасники такої розподільної системи самостійні і не підконтрольні іншим, переслідують мету максимізації прибутку тільки на своїй ділянці збутової системи, і їх не цікавлять питання оптимізації прибутку по системі збуту в цілому [41].

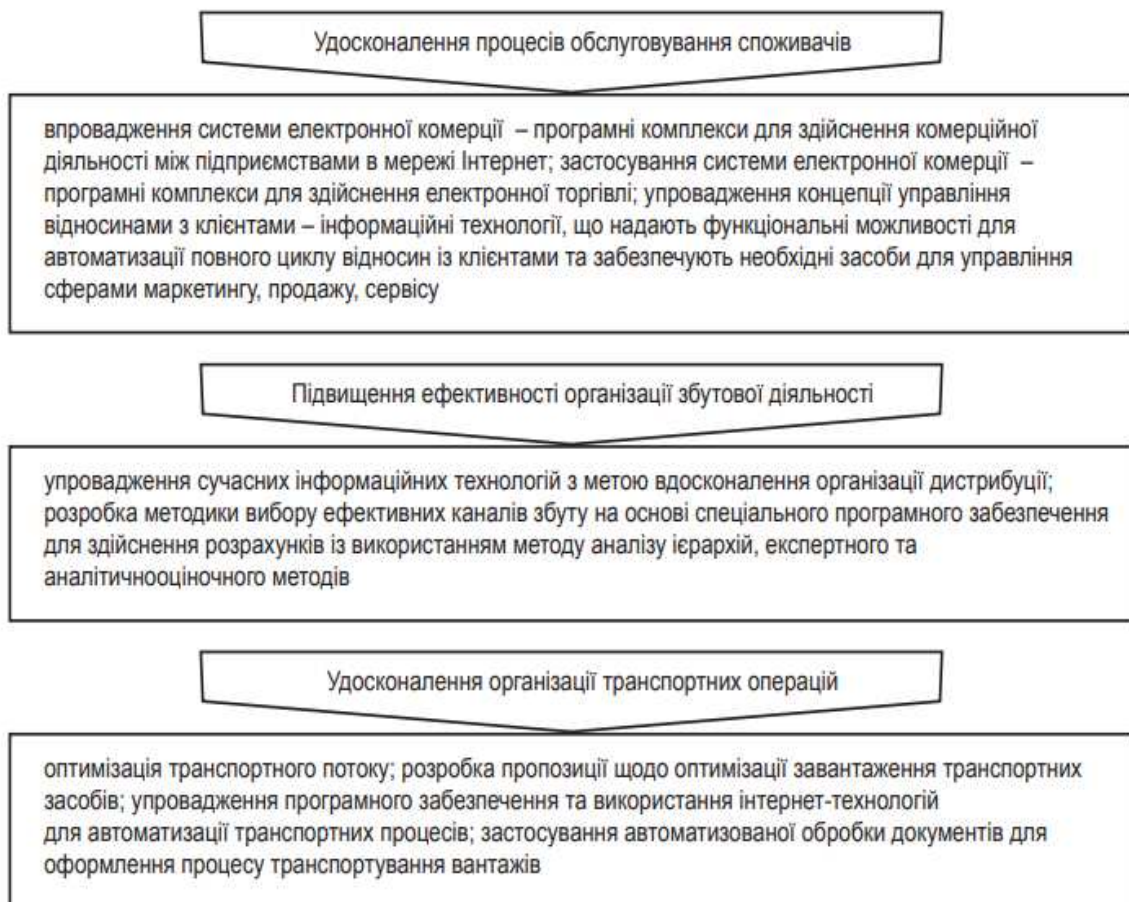


Рисунок 1.5 – Напрями вдосконалення організації збутової діяльності

Головними засадами збутової політики промислових підприємств є механізм узгодження цілей та інтересів різних суб'єктів економічної діяльності. Це передбачає досягнення спільної мети за допомогою кооперація роботи учасників каналів збуту, максимальне збільшення збуту виробленої продукції, щільна співпраця, визначення функцій учасників каналу збуту, мінімізація конфліктів та суперечностей між учасниками каналу [41].

Підбиваючи підсумки до першого розділу, відмітимо, що одним із найважливіших чинників підвищення ефективності системи управління збутовою діяльністю підприємств є використання принципів маркетингу та інтеграція цієї економічної категорії у систему управління підприємством. Проведені дослідження вказують на необхідність запровадження маркетингових комунікацій у збутову діяльність підприємства, адже саме вони є одним із найважливіших критеріїв успіху фірми у конкурентній боротьбі. Конкурентоспроможність підприємства характеризує спроможність підприємства адаптуватися до умов конкурентного ринкового середовища та ефективність цього. Розглядаючи питання підвищення конкурентоспроможності, особливе місце займає маркетинг. Маркетинг займає велику частку у загальній діяльності підприємств, саме він досліджує та вивчає ринок, створює нові підходи та рішення щодо товарної та збутової політики, чим забезпечує задоволення потреб споживачів та підвищення рівня прибутковості підприємства. Якісно розроблена маркетингова діяльність на підприємстві – це запорука його успіху у конкурентній боротьбі, адже маркетинг супроводжує всі процеси підприємства, від збору та аналізу даних до втілення планів і отримання результатів.

Бухгалтерський облік зарубіжних країн методологічно, методично і організаційно відрізняється від обліку вітчизняного. Основними регулюючими документами виступають МСБО. У країнах з розвинутою ринковою економікою вже декілька десятиліть існує ділення бухгалтерського обліку на фінансовий і управлінський, а бухгалтерських служб – на фінансову і управлінську. Збутова діяльність підприємства займає провідне

місце в системі управління, зокрема має мету, підпорядковану управлінню стратегічним розвитком підприємства, спрямовану на формування системи забезпечення, врахування галузевих особливостей, проблем внутрішнього та зовнішнього характеру. Збутова діяльність підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на реалізацію економічного інтересу на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів. Застосування логістичних підходів до організації збутової діяльності підприємства забезпечується на засадах реалізації принципів координованості, керованості, комплексності, поліваріантності, оперативності, гнучкості, технологічності, гуманізації та ефективності. Це забезпечує створення цілісної моделі управління підприємством, створює передумови його економічного розвитку, збільшення обсягів збуту продукції на основі прискорення матеріальних, інформаційних, ресурсних та інших потоків, оптимізації загальних витрат за заданого рівня обслуговування клієнта, активізації базові чинників конкурентоспроможності товару на ринку.

## 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ТОВ «АК» «АГРОС-К»

2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарського стану підприємства

ТОВ «АК» «АГРОС-К» зареєстровано за адресою м. Дніпро, вул. Дніпросталівська, буд. 11, було засновано шляхом об'єднання майна громадян з метою отримання прибутку від виробництва продукції, торгівельної та посередницької діяльності. Воно є самостійним підприємством, має приватну форму власності і діє на основі статуту.

Господарство, безпосередньо розташоване в с. Китайгородка на відстані 12 км від районного центру – с.м.т. Томаківка і 51 км від обласного – м. Дніпро, з найближчими пунктами збуту продукції господарство поєднане автомобільними шляхами. Територія господарства розташована у Степовій зоні України, кліматичні умови якої сприяють вирощуванню сільськогосподарських культур, а особливо зернових та соняшнику.

Клімат району характеризується жарким сухим літом і порівняно м'якою зимою. Сума опадів за рік складає 440-510 мм, а за вегетаційний період складає 250–290 мм. Суми температур за період з температурою вище 10°C складає 2900–3000°C, т Останні весняні заморозки в цьому районі закінчуються в третій декаді квітня, а перші осінні починаються на початку жовтня. Тривалість безморозного періоду в середньому складає 150–185 днів.

Незважаючи на деякі негативні явища, ґрунтово-кліматичні умови господарства сприяють веденню сільськогосподарського виробництва і дозволяють одержувати високі врожаї основних культур .

Предметом діяльності підприємства є: виробництво та реалізація сільськогосподарської продукції (озима пшениця, ячмінь, соняшник);



виконання ремонтних робіт; закупка, зберігання, переробка і реалізація сільськогосподарських продуктів.

Основним і незамінним ресурсом сільськогосподарського виробництва є земля. В ТОВ «АК» «АГРОС-К» земля орендується на термін згідно договорів оренди. В господарстві переважають чорноземні ґрунти, що дає змогу вирощувати сільськогосподарські культури. Землі господарства представлені сільськогосподарськими угіддями, які повністю відведено під рілля, тобто рівень розораності сільськогосподарських угідь за період 2019–2021 рр. становить 100%. Негативною тенденцією щодо використання сільськогосподарських угідь є те, що вся рілля зайнята під посів сільськогосподарських культур, тобто рівень освоєння ріллі під сільськогосподарське виробництво становить 100%. Недоліком ведення землеустрою на підприємстві є відсутність виділення ріллі під пар. На рисунку 2.1 наведено динаміку розмірів угідь та їх навантаження в розрахунку на одного працюючого.

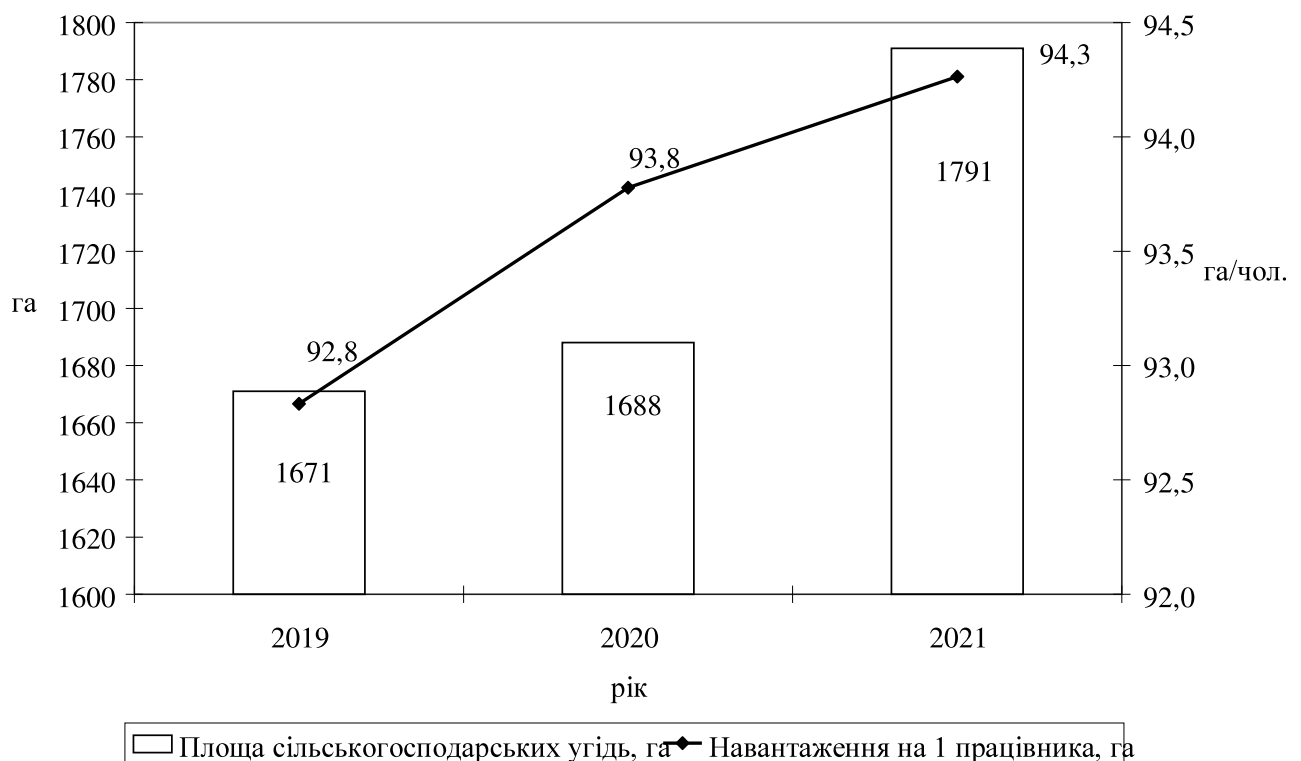


Рисунок 2.1 – Динаміка розмірів сільськогосподарських угідь та їх навантаження на одного працюючого у ТОВ «АК» «АГРОС-К»

Спеціалізація сільськогосподарського виробництва являє собою процес суспільного поділу праці, який характеризується розвитком окремих галузей виробництва відносно до ґрунтово-кліматичних і економічних умов кожного господарства.

Під спеціалізацією підприємства розуміють зосередження значення його діяльності на виробництві певного виду продукції. Товарна продукція являється одним із самих важливих показників для визначення спеціалізації підприємства.

Рівень спеціалізації відображає процес поглиблення розподілу праці на підприємстві. Визначають його за питомою вагою основних галузей в структурі товарної продукції (таблиці 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка складу і структури товарної продукції в ТОВ «АК» «АГРОС-К»

Вид продукції	2019		2020		2021		Зміна структури 2021 проти 2019, в.п.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Зернові	25150	20,41	57021	25,91	55960	24,74	4,34
озима пшениця	22268	18,07	50116	22,77	51265	22,67	4,6
кукурудза на зерно	1260	1,02	5691	2,59	1398	0,62	-0,4
ячмінь	1620	1,31	1214	0,55	3297	1,46	0,14
Соняшник	69197	56,15	143362	65,14	167770	74,18	18,03
Ріпак	27523	22,33	16075	7,3	0	0	-22,33
Всього по рослинництву	147018	119,3	273479	124,26	279690	123,67	4,37
Інші грошові надходження	1353	1,1	3603	1,64	2408	1,06	-0,03
Всього по підприємству	123239	100	220086	100	226159	100	0

Дані таблиці 2.1 свідчать, що у ТОВ «АК» «АГРОС-К» за період з 2019 по 2021 рр. спеціалізація була олійно-зернова, оскільки саме ці види продукції займають найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції (74,18% і 24,74% відповідно). Як видно з даних таблиці 2.1 у господарстві добре розвинуте виробництво і реалізація насіння соняшнику, що

характеризує високий відсоток виручки від його реалізації в загальній сумі виручки. В 2021 р. він становив 74,18%. Дана тенденція свідчить про зростання частки посівних площ, відведених під посіви соняшнику, що є негативною тенденцією в сфері землеробства.

На рисунку 2.2 наведено динаміку структури доходів від реалізації основних сільськогосподарських культур. Також можна відмітити той факт, що у господарстві відсутня власна промислова переробка продукції.

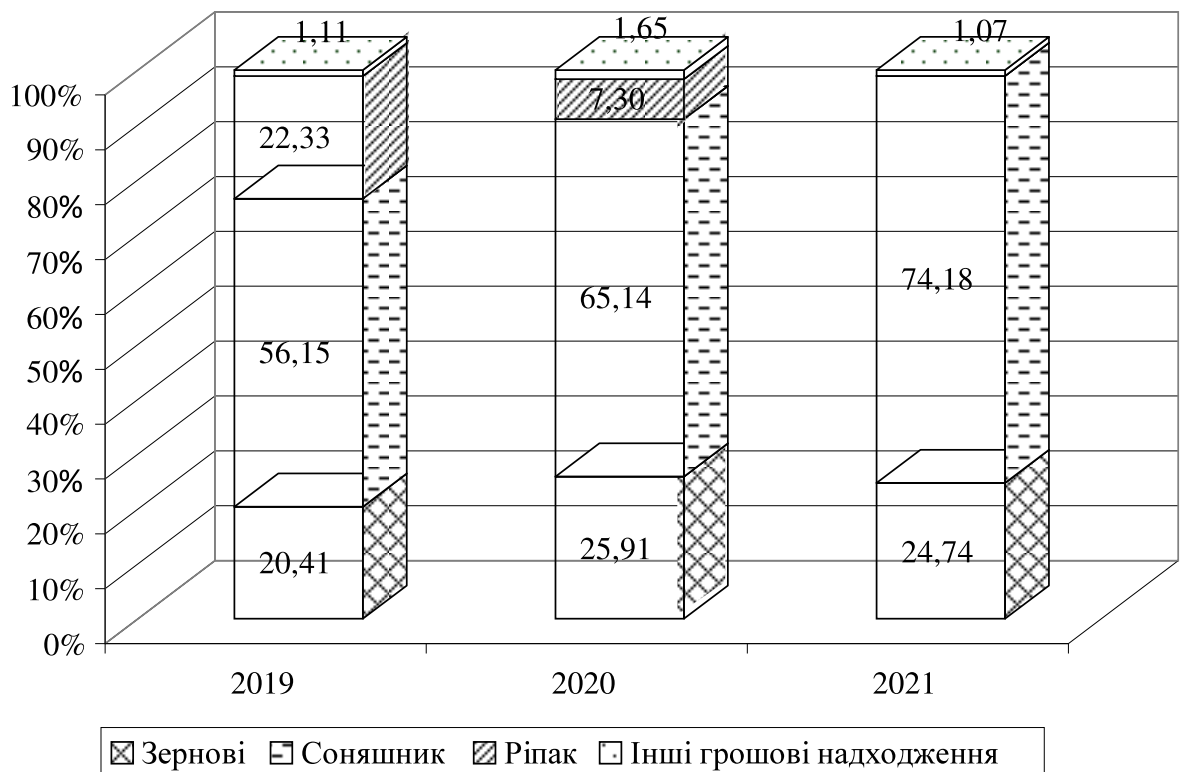


Рисунок 2.2 – Динаміка структури доходів від реалізації основних сільськогосподарських культур у ТОВ «АК» «АГРОС-К», %

Наведений рисунок наочно демонструє значне зростання частки доходів від реалізації насіння соняшнику (+ 18,03 в.п) за період 2019–2021 рр., при одночасному вилученні із процесу виробництва ріпаку, питома вага якого в 2019 р. становила 22,33%.

Рівень спеціалізації відображає процес поглиблення розподілу праці на підприємстві. Визначають його за питомою вагою основних галузей в

структурі товарної продукції. Для визначення рівня спеціалізації розраховують коефіцієнт спеціалізації:

$$K_{cn} = \frac{100}{\sum_{i=1}^n P_i (2^{*i} - 1)}, \quad (2.1)$$

де  $P_i$  – частка  $i$  – тої продукції (галузі) в сумі виручки від реалізації продукції;

$i$  – порядковий номер продукції (галузі) у ранжированому ряду з його часткою у виручці, від реалізації товарної продукції.

Підставивши дані з таблиці 2.1 у формулу 2.1 розрахуємо коефіцієнт спеціалізації по господарству:  $K_{cn} = 0,64$ , отже, ТОВ «АК» «АГРОС-К» має глибокий рівень спеціалізації.

Матеріальною підставою виробничого процесу виступають понад усе засоби праці, які характеризують технічний і економічний рівень розвитку підприємства. В господарстві сукупність засобів праці мають економічну форму основних фондів. Проаналізуємо забезпеченість та ефективність використання основних фондів в ТОВ «АК» «АГРОС-К» (таблиця 2.2).

За останні три роки середньорічна вартість основних і оборотних засобів підприємства збільшилася на 13,68% та 52,54%, відповідно. Дана тенденція, при відносно сталому рівні інших ресурсів підприємства, зумовила підвищення рівня забезпеченості основними засобами, про що свідчить зростання фондозабезпеченості і фондоозброєності відповідно на 6,06% і 7,70%. В 2021 р. в господарстві спостерігається найвищий рівень фондоддачі, який збільшився 2,1 рази порівняно з 2019 р., що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Використання оборотних засобів на підприємстві також мало позитивну тенденцію. Зокрема коефіцієнт оборотності збільшився на 11,13%, що спричинило зменшення тривалості обороту на 66 днів. Отже, підприємство має змогу вивільнити частину коштів із виробничого обороту. Узагальнюючим

показником ефективності основних і оборотних засобів є норма прибутку, яка в 2021 р. збільшилася на 6,07 в.п., що підтверджують наші попередні висновки щодо зростання ефективності використання засобів.

Таблиця 2.2 – Забезпеченість та ефективність використання основних та оборотних засобів в ТОВ «АК» «АГРОС-К»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р.	
				абсолютне відхилення	відношення, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	70540	64810	80190,5	9650,5	113,68
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	206570	238166	315104	108534	152,54
Фондозабезпеченість на 100 га с. г. угідь, тис. грн.	4221	3839	4477	256	106,06
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн./чол.	3919	3601	4221	301,7	107,70
Фондовіддача на 100 грн. основних засобів, грн.	3065	4230	6418	3352,2	209,36
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,55	0,80	0,62	0,06	111,13
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	659	459	593	-65,97	89,98
Норма прибутку, %	17,88	31,03	23,95	6,07 в.п.	х

Також, до ресурсного потенціалу підприємства відносять трудові ресурси. Для визначення кількості трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств ведуть облік облікового складу працівників. До облікового складу належать і працівники, які перебувають у відпустці, відрядженні, на курсах підвищення кваліфікації тощо, якщо вони одержують заробітну плату в даному господарстві. Проаналізуємо динаміку трудових ресурсів (таблиця 2.3).

В останні роки на підприємстві спостерігається незначна тенденція збільшення чисельності робітників (+ 1 особа), так їх середньорічна кількість збільшилась на 5,56%. Розширення сільськогосподарських угідь та зростання вартості основних засобів спричинили приріст рівня навантаження земель на працівника на 1,54% а фондозброєності на 7,7%. При цьому ефективність

їх використання підвищилась майже вдвічі, що відбулося за рахунок збільшення результативних показників діяльності підприємства.

Таблиця 2.3 – Динаміка складу та ефективності використання трудових ресурсів

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р.	
				абсолютне відхилення	відношення, %
Чисельність працівників, осіб	18	18	19	1	105,56
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн./чол.	3919	3601	4221	302	107,70
Навантаження сільськогосподарських угідь на 1 працівника, га/чол.	92,8	93,8	94,3	1,4	101,54
Отримано в розрахунку на 1 працівника, тис. грн. : виручки від реалізації (доходу)	6847	12227	11903	5056	173,85
чистого прибутку	2910	5886	5640	2730	193,82

Для найбільш повної характеристики підприємства необхідно розглянути систему показників, що характеризують економічну ефективність господарювання (таблиця 2.4).

В 2021 р. у порівнянні з 2019 р. практично всі економічні показники діяльності ТОВ «АК» «АГРОС-К» покращились. Так, фондозабезпеченість зросла на 6,06%, а ефективність використання основних засобів збільшилась в 2,1 рази, що відбулося, в першу чергу, за рахунок перевищення темпів зростання вартості валової продукції над темпами росту вартості основних засобів. Також можна відмітити збільшення виходу продукції в розрахунку на 100 га на 95,53% за досліджуваний період. Вихід валового доходу в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь збільшився на 71,22%, а приріст прибутку склав 90,88%. Під дією впливу вказаних позитивних факторів, загалом рівень господарювання в ТОВ «АК» «АГРОС-К» покращився, про що свідчить зростання рівня рентабельності на 16,13 в. п.

Таблиця 2.4 – Основні показники фінансово-господарського стану ТОВ «АК» «АГРОС-К»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна 2021 р. проти 2019 р.	
				абсолютна	відносна
Площа сільськогосподарських угідь, га	1671	1688	1791	120	107,18
Середньорічна чисельність працівників, чол.	18	18	19	1	105,56
Річна продуктивність праці, тис. грн./чол.	3428	4733	6806	33779	198,54
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	70540	64810	80191	96505	113,68
Фондозабезпеченість в розрахунку на 100 га с/г угідь, тис. грн./га	4221	3839	4477	2560	106,06
Фондоозброєність в розрахунку на 1 працівника, тис. грн./га	3919	3601	4221	3017	107,70
Фондовіддача на 100 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	306,5	423,0	641,8	335,22	209,36
Виручка від реалізації (дохід), тис. грн.	123239	220086	226159	102920	183,51
Чистий прибуток, тис. грн.	52380	1059502	1071601	1019221	204,58
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь:					
- виручки від реалізації (доходу), тис. грн.	7375	13038	12628	5253	171,22
- чистого прибутку, тис. грн.	3135	6277	5983	2848	190,88
Норма прибутку, %	17,88	31,03	23,95	6,07 в.п.	x
Рівень рентабельності діяльності, %	73,92	92,83	90,05	16,13 в.п.	x

## 2.2 Оцінка маркетингового середовища підприємства

Управління маркетингом є найважливішою складовою загальної системи управління підприємством. Його головне завдання полягає в тому, щоб домогтися найкращого узгодження внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішнього середовища для одержання прибутку.

Управління маркетингом – практичне здійснення ретельно продуманої інтегрованої політики підприємства на ринку, яка включає організацію, аналіз, планування, проведення заходів, спрямованих на досягнення певних цілей підприємства на ринку і контроль. Управління маркетингом – це

сукупність заходів, що регулюють позицію підприємства на ринку за допомогою маркетингових функцій.

Управління маркетингом в ТОВ «АК» «АГРОС-К» забезпечує:

- цільову орієнтацію ринкової діяльності підприємства, спрямовану насамперед на задоволення через ринок суспільних і особистих потреб;
- комплексність цієї діяльності, що виражається в стрункому технологічному процесі від задуму товару до його споживання;
- створює спрямованість на перспективу в плані вдосконалення товарного асортименту відповідно до наявних потреб і умов споживання.

Завдання управління маркетингом в ТОВ «АК» «АГРОС-К»:

- аналіз конкурентоспроможності бізнесу (підприємства і товарів);
- вибір конкурентного позиціонування;
- визначення конкурентної рівноваги сил;
- регулювання внутрішнього і зовнішнього потенціалу підприємства;
- визначення стратегічної поведінки підприємства.

Управління маркетингом ТОВ «АК» «АГРОС-К» здійснюється шляхом створення системи маркетингу. Система маркетингу – комплекс найсуттєвіших ринкових відносин та інформаційних потоків, що пов'язують підприємство з ринками збуту його товарів.

Система маркетингу ТОВ «АК» «АГРОС-К» включає три основні елементи:

- організаційно-управлінський елемент – це служба з організації маркетингу в підприємстві; її основне завдання – забезпечити підрозділи підприємства необхідною ринковою інформацією і координувати їхню роботу з орієнтацією на вимоги ринку;
- дослідницький елемент – це методичні та інформаційні прийоми і процедури дослідження всієї маркетингової діяльності підприємства, включаючи його ринкову, асортиментну, цінову, рекламну та інші сфери діяльності;



– програмно-контрольний елемент – цільові програми і контроль маркетингу в підприємстві, що переслідують мету формування стратегії, тактики й оперативної ринкової діяльності підприємства на різні періоди часу з орієнтацією на реальну ситуацію і потенційні можливості підприємства.

Сфера управління маркетингом ТОВ «АК» «АГРОС-К» охоплює: аналіз, планування, контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних обмінів за допомогою вирішення певних завдань підприємства таких, як одержання прибутку, зростання обсягу збуту, збільшення частки ринку.

Управління маркетингом в ТОВ «АК» «АГРОС-К» – це методи впливу на рівень попиту, його розподіл у часі, характер попиту, які допомагають підприємствам досягати своїх цілей. Управління маркетингом ТОВ «АК» «АГРОС-К» розглядається в трьох тісно взаємозалежних аспектах: маркетингове управління діяльністю підприємства («орієнтація на ринок»); управління маркетинговою функцією («узгодження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства»); управління попитом на цільовому ринку («ринко утворення»).

Модель управління маркетингом ТОВ «АК» «АГРОС-К» містить у собі такі елементи: збір (або введення) і аналіз інформації (вихідна інформація), постановка мети, вибір стратегії, розробка програми, оперативна діяльність і контроль за результатами. Процес управління маркетингом ТОВ «АК» «АГРОС-К» – це процес аналізу ринкових можливостей, добору цільових ринків, розробки комплексу маркетингу і перетворення в життя маркетингових заходів (рисунок 2.3).

Перший етап – аналіз – передбачає діагностику маркетингового середовища ТОВ «АК» «АГРОС-К», тобто сукупності активних суб'єктів, сил і факторів, що впливають на результати маркетингової діяльності підприємства, досягнення поставлених цілей.

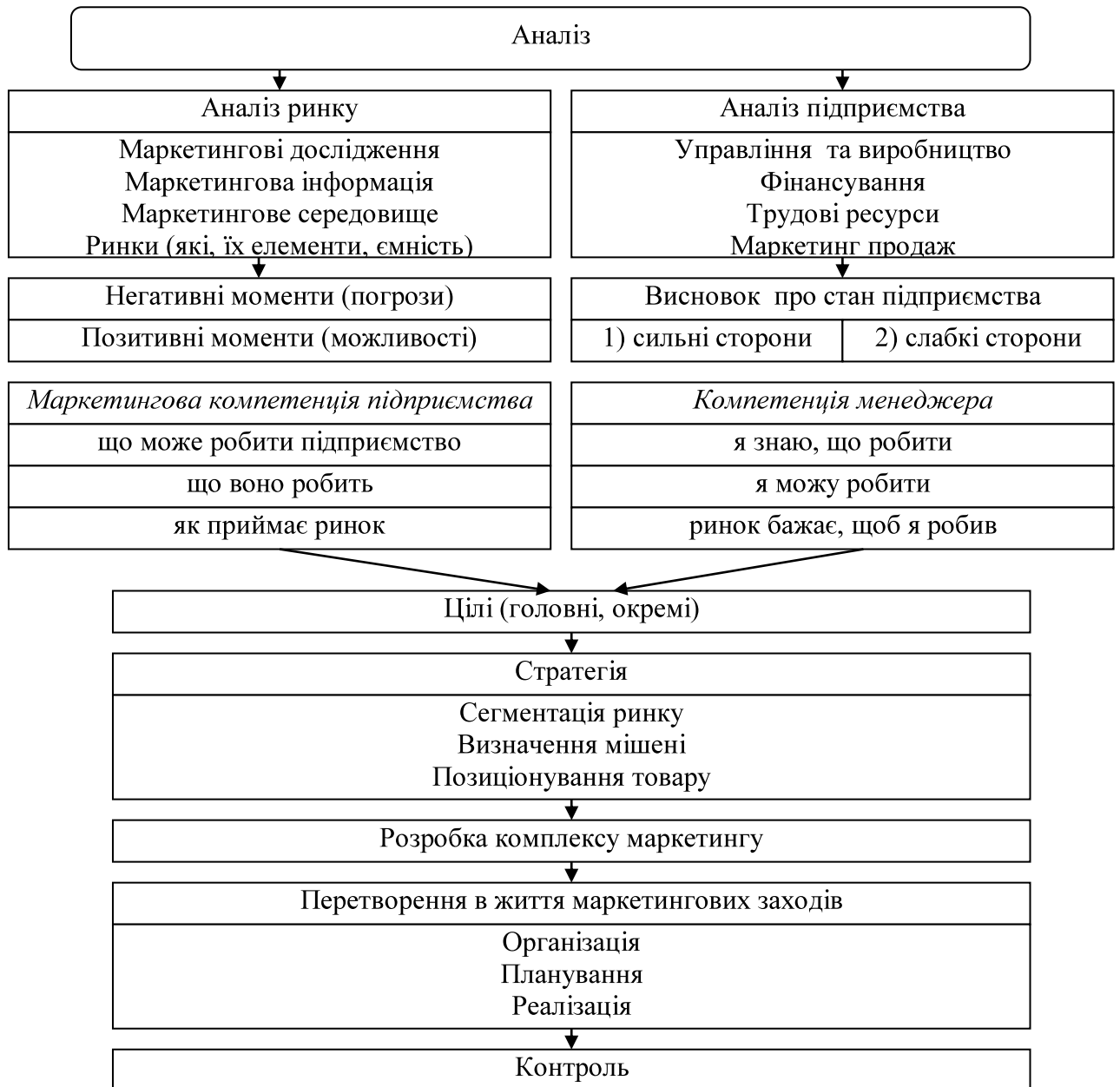


Рисунок 2.3 – Етапи процесу управління маркетингом у

ТОВ «АК» «АГРОС-К»

Маркетингове середовище ТОВ «АК» «АГРОС-К» складається з макросередовища і мікросередовища.

Макросередовище (PEST-фактори) представлено силами широкого соціального плану – це фактори політико-правового (Р), економічного (Е), соціально-демографічного, культурного (Б), техніко-технологічного (Т), природного характеру.

Мікросередовище представлено:

- 1) факторами безпосереднього оточення: постачальники, маркетингові посередники, клієнти (споживачі, покупці), конкуренти і контактні аудиторії;
- 2) внутрішнім середовищем підприємства: система управління, виробництво, фінанси, маркетинг, персонал, технологія і збут, дослідження і розробки, організаційна культура та імідж.

Основні завдання маркетингової товарної політики ТОВ «АК» «АГРОС-К» полягають в управлінні конкурентоспроможністю товарів, коригуванні їх життєвих циклів та асортименту. В межах вказаних завдань розробляється товарна стратегія підприємства, яка направлена на досягнення підприємством цільових позицій на ринку з допомогою товару. Остання починається з формування його концепції і може передбачати: інновацію, варіацію та елімінування товару.

Товарна політика ТОВ «АК» «АГРОС-К» передбачає певний курс дій товаровиробника або наявність у нього наперед обдуманих принципів поведінки. Вона покликана забезпечити прийняття рішень стосовно формування асортименту й управління ним; підтримання конкурентоспроможності товару на певному рівні; знаходження для товарів оптимальних товарних ніш (сегментів); розробку і реалізацію стратегії упаковки, маркування, обслуговування товарів.

Формування оптимального товарного асортименту та розробка напрямів його подальшого удосконалення є основним завданням товарної політики ТОВ «АК» «АГРОС-К». Формуванню асортименту передують розробка асортиментної концепції підприємства, яка представляє собою спрямовану побудову оптимальної асортиментної структури товарної пропозиції. При цьому за основу приймаються, з одного боку, споживачі, вимоги певних груп покупців (сегментів ринку), а з іншого – спроба забезпечити найбільш ефективно використання підприємством всіх видів ресурсів – сировинних, технологічних, фінансових, трудових тощо.

Діагностика маркетингового середовища ТОВ «АК» «АГРОС-К» здійснюється за трьома етапами: моніторинг основних факторів

макросередовища; дослідження безпосереднього оточення мікросередовища підприємства; діагностика внутрішнього середовища підприємства, його маркетингового зрізу. Завершується дослідження стану маркетингового середовища розробкою його «профілю» і матриці SWOT.

Підприємство і мікросередовище, яке його оточує, перебувають під впливом макросередовища, елементи якого є зовнішніми силами, що можуть відкривати для нього нові можливості або створювати нові загрози. Підприємство не може вплинути на макросередовище, але воно мусить добре орієнтуватися в ньому, стежити за його змінами і відповідним чином реагувати на них. Якщо ці зміни можуть створити для підприємства сприятливіші умови для виробництва або збуту продукції, воно мусить внести необхідні корективи в тактику, а можливо, і в стратегію своєї діяльності з тим, щоб максимально скористатися з цих умов.

Основними ланками макросередовища, що тією чи іншою мірою впливають на досліджуване підприємство, є: економічне, природно-екологічне, інформаційне, науково-технічне, політико-правове, соціально-культурне і міжнародне середовище.

Управління товарною політикою в ТОВ «АК» «АГРОС-К» – це організований процес реалізації опрацьованих планів і інших маркетингових концепцій в реальних умовах діяльності підприємства. Товарна політика є процесом прийняття рішень стосовно діяльності фірми на ринку. Цей процес включає планування, організацію, реалізацію на практиці та контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення та підтримку вигідних обмінів з цільовими споживачами з певною метою (одержання прибутку, зростання обсягів збуту, розширення частки ринку тощо).

З точки зору концепції маркетингу, формування та реалізація товарної політики пов'язана не тільки з участю у формуванні відповідних фізичних і техніко-економічних характеристик продукції, але головним чином із забезпеченням належного оточення продукту, що формує привабливість товару та попит на нього.

Основними факторами макросередовища, що тією чи іншою мірою впливають на ТОВ «АК» «АГРОС-К», є: економічне, природно-екологічне, інформаційне, науково-технічне, політико-правове, соціально-культурне і міжнародне середовище (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз впливу факторів макросередовища на діяльність ТОВ «АК» «АГРОС-К»

Фактор	Вплив фактору
<p>Політичне середовище:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– політична стабільність;</li> <li>– законодавча база;</li> <li>– методи державного регулювання економіки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–недосконалість законодавства;</li> <li>–кардинальні кадрові зміни у виконавчій гілці влади</li> </ul>
<p>Економічні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень платоспроможного попиту;</li> <li>– інфляційні процеси;</li> <li>– податкова система</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–стабільний попит на сільгосппродукцію;</li> <li>–низька купівельна спроможність населення;</li> <li>–високий рівень інфляції;</li> <li>–різкі коливання курсів валют</li> </ul>
<p>Науково-технічне середовище:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– темпи науково-технічного прогресу;</li> <li>– рівень асигнувань на НДДКР;</li> <li>– скорочення «життєвого циклу» технологій;</li> <li>– питома вага наукомістких виробництв та продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–слабка державна підтримка досліджень в галузі сільського господарства;</li> <li>–слабкий розвиток вітчизняного виробництва сільськогосподарської техніки, засобів захисту рослин, виведення нових сортів</li> </ul>
<p>Тенденції ресурсного забезпечення:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– структура та наявність національних ресурсів;</li> <li>– експорт;</li> <li>– доступність ресурсів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–зростання цін на енергоносії;</li> <li>–зростання цін на пальне;</li> <li>–зростання витрат на транспортування та перевезення.</li> </ul>
<p>Демографічні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– наявна та потенційна кількість робочої сили;</li> <li>– кваліфікаційні характеристики робочої сили</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–старіння сільського населення, зниження народжуваності;</li> <li>–перехід висококваліфікованих працівників на більш високооплачувану роботу в місті</li> </ul>
<p>Природні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– доступність сировини;</li> <li>– дефіцит сировини;</li> <li>– забруднення довкілля</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–зниження родючості ґрунтів через тривале неефективне використання;</li> <li>–недостатня кількість опадів, нерівномірний їх розподіл в часі;</li> <li>–постійне зростання цін на сировину</li> </ul>
<p>Культурне середовище:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– відданість традиціям</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–непрестижність праці сільгоспвиробників</li> </ul>

ТОВ «АК» «АГРОС-К» і мікросередовище, яке його оточує, перебувають під впливом макросередовища, елементи якого є зовнішніми силами, що можуть відкривати для нього нові можливості або створювати нові загрози. Підприємство не може вплинути на макросередовище, але воно мусить добре орієнтуватися в ньому, стежити за його змінами і відповідним чином реагувати на них. Якщо ці зміни можуть створити для підприємства сприятливіші умови для виробництва або збуту продукції, воно мусить внести необхідні корективи в тактику, а можливо, і в стратегію своєї діяльності з тим, щоб максимально скористатися з цих умов. Якщо ж зовнішні сили макросередовища несуть у собі загрозу для підприємства, воно вживатиме заходів, щоб запобігти їх дії або пом'якшити їх негативний вплив.

Для узагальнення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «АК» «АГРОС-К» проведемо SWOT-аналіз. Аналізу підлягають сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища (таблиця 2.6).

Використавши матрицю «сильних і слабких сторін», можна визначити основні стратегічні напрями даного підприємства. Один із підходів до формулювання стратегії – це аналіз товарного портфелю підприємства, який можна провести за допомогою матриці БКГ.

Матриця БКГ дозволяє охарактеризувати кожен вид продукції підприємства за його часткою на ринку відносно основних конкурентів або в загальному обсязі виробництва підприємства з врахуванням темпів росту ринку. За її допомогою можна визначити, який вид продукції відіграє на ринку ведучу роль в порівнянні з конкурентами, як повинно розвиватися його виробництво на нинішньому етапі та в майбутньому.

Вихідні дані для побудови матриці БКГ наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.6 – Розширена SWOT-матриця ТОВ «АК» «АГРОС-К»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Зовнішнє середовище	<p>Вигідне розташування підприємства.</p> <p>Наявність необхідних ресурсів (земля, техніка, фінансові ресурси).</p> <p>Висока продуктивність праці.</p> <p>Стабільне фінансове становище.</p> <p>Великий досвід на ринку.</p>	<p>Зношеність основних засобів.</p> <p>Комунікації, устаткування і приміщення фізично зношені.</p> <p>Відсутність відділу маркетингу та низький рівень здійснення маркетингової діяльності.</p> <p>Відсутність досліджень в області передових технологій.</p>
Можливості (O)	SO – стратегія	WO – стратегія
<p>Розширення ринків збуту продукції.</p> <p>Розширення напрямків діяльності.</p> <p>Покращення техніки та технології.</p> <p>Нарощування основного та оборотного капіталу.</p> <p>Розширення асортименту продукції та поліпшення якості продукції.</p> <p>Можливість росту обсягів виробництва і прибутку.</p> <p>Проведення модернізації технологічного обладнання.</p>	<p>Розширення ринків збуту продукції.</p> <p>Оптимізація виробничої структури.</p> <p>Продаж або здача в оренду невикористовуваних територій та площ.</p> <p>Розширення сівозмін.</p>	<p>Залучення інвестицій для переоснащення виробництва новим обладнанням.</p> <p>Розробка нових маркетингових заходів щодо встановлення гнучкої цінової політики, створення системи збуту і розподілу.</p>
Загрози (T)	ST – стратегія	WT – стратегія
<p>Наявність конкурентів на ринку, розширення ринку конкурентами.</p> <p>Технологічне відставання.</p> <p>Нестабільна політична та економічна ситуація в країні.</p> <p>Непередбачуваність подальшого розвитку тваринницької галузі.</p> <p>Високі податкові ставки.</p> <p>Несприятливі погодні умови.</p>	<p>Проведення гнучкої цінової політики, диференційованої залежно від замовника; про-позиція вигідних клієнтові умов оплати.</p> <p>Організація служби маркетингу на сучасному рівні, розробка нових рекламних кампаній, ретельне дослідження ринку.</p>	<p>Вивчення та, можливо, використання кооперації в просуванні продукції.</p> <p>Оптимізація обсягів випуску продукції; скорочення кількості незавершеної або бракованої продукції.</p>

Таблиця 2.7 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ в ТОВ «АК» «АГРОС-К»

Вид продукції	2020 р., тис. грн.	2021 р., тис. грн.	Частка продукції в загальному обсязі збуту підприємства, %	Темп приросту обсягів збуту продукції, %
Озима пшениця	50116	51265	22,67	102,29
Ячмінь ярий	1214	3297	1,46	271,58
Кукурудза на зерно	5691	1398	0,62	24,57
Соняшник	143362	167770	74,18	117,03
Ріпак озимий	16075	0	0,00	0,00
Роботи і послуги	3628	2429	1,07	66,95
Всього по господарству	220086	226159	100,00	102,76

На основі даних матриці можна зробити висновок про рівень ризику і відповідно ступінь імовірності успіху підприємства на різних категоріях ринків. Модель БКГ. Це класична портфельна модель, що була розроблена провідними консалтинговими компаніями Бостонської консультативної групи. Матриця БКГ вказує на чотири позиції бізнесу:

- високі конкурентні позиції на швидко зростаючих ринках – «зірка»;
- високі конкурентні позиції на зрілих насичених ринках – «дійні корови»;
- слабкі конкурентні позиції на перспективних ринках – «важкі діти»;
- слабкі конкурентні позиції на ринках, що знаходяться в стані застою – «собаки».

Критеріями для побудови матриці БКГ є: темпи росту ринку (вертикальна вісь) та відносна частка ринку (горизонтальна вісь) (рисунок 2.4).

З рисунку 2.4 видно, що в сектор «Зірки» не потрапив жодний вид продукції. Це означає, що на підприємстві відсутня продукція з високим зростанням обсягів продажу і високою часткою ринку.

Соняшник потрапив у квадрат матриці «Дійні корови». Це означає, що підприємство за даним видом продукції займає лідируючі позиції, так як має значно більшу частку відносно інших видів продукції. Темпи росту ринку продукції невеликі, що дозволяє мати стабільний та значний обсяг продажу



без великих витрат на підтримку продукції на ринку. Крім того, ця продукція займає значну частку в загальному обсязі продукції підприємства. А саме «дійні корови» дають підприємству додаткові фінансові ресурси, що можуть бути використані на інвестування в розвиток та підтримку іншої продукції підприємства на ринку, виплату дивідендів, інновацій і т. ін.

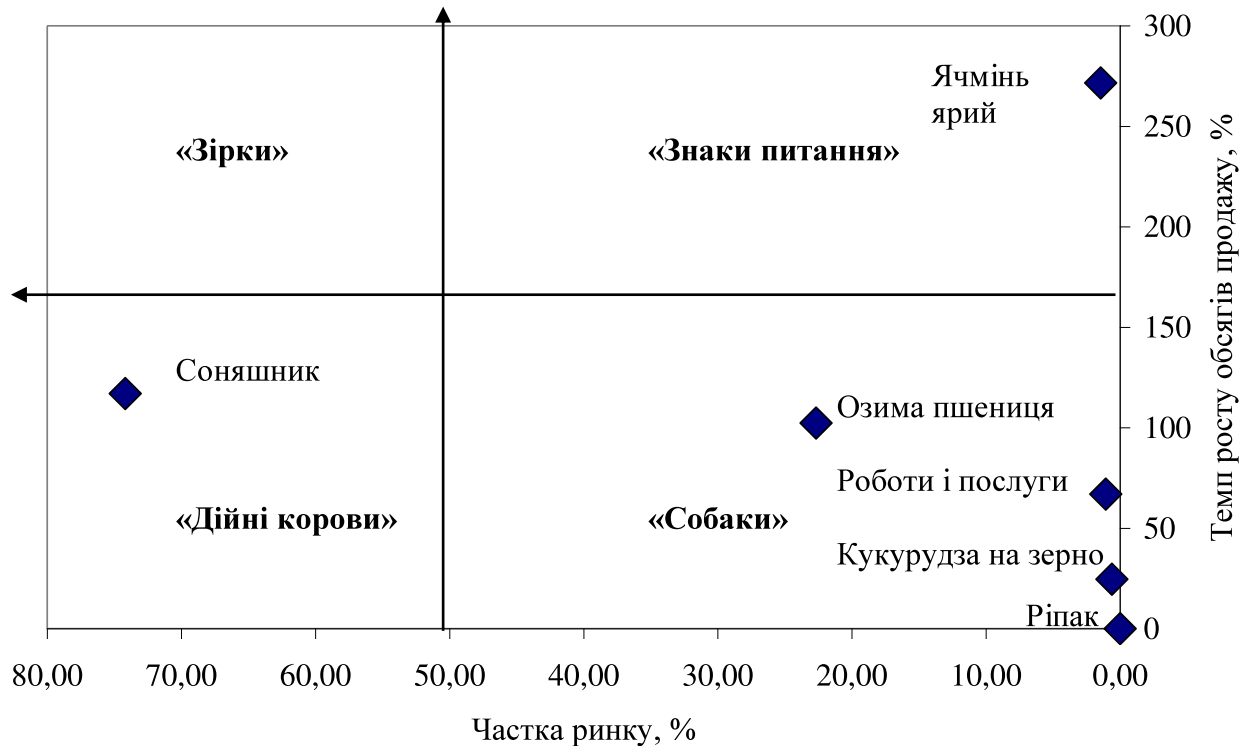


Рисунок 2.4 – Матриця БКГ за окремими видами продукції в ТОВ «АК» «АГРОС-К»

При формуванні стратегії необхідно враховувати, що зусилля підприємства повинні бути спрямовані на підтримку існуючого положення «дійних корів» як можна довше, поки вони здатні забезпечувати кошти. В минулому багато «дійних корів» – це вчорашні «зірки», що опинилися в даному квадраті матриці через перехід продукції в стадію зрілості життєвого циклу.

До сектору «Знаки питання» потрапив лише ячмінь ярий. Це означає, те, що товари, які потрапили до цього сектору хоч і займають низьку частку ринку, але їх обсяги реалізації зростають високими темпами. Продукцію, що потрапила в цей сектор необхідно вивчати, тому що в перспективі ці види

продукції можуть перейти сектор «Зірки» або в сектор «Собаки», все залежить від правильно обраної товарної стратегії розвитку.

До сектору «Собаки» потрапили такі види продукції, як: озима пшениця, ріпак та кукурудза, що свідчить про низький темп зростання, незначну частку в обсягах продажу. Аналізуючи товарний портфель ТОВ «АК» «АГРОС-К» можна зробити висновки, що найбільш вигідним видом продукції для підприємства є соняшник, але також при вирощуванні соняшника в майбутньому, слід врахувати те, що посіви соняшника дуже виснажують ґрунт.

Ключовим фактором успіху підприємства на ринку є його асортиментна політика. Товарний асортимент – це група товарів, які тісно зв'язані між собою за схожістю їх функціонування, використовують подібні сегменти ринку, види торгівельних підприємств або діють у однакових діапазонах цін. Товарний асортимент – група товарів, подібних між собою за своїм призначенням і функціонуванням.

Розглядаючи асортиментну політику ТОВ «АК» «АГРОС-К», можна сказати що асортимент на підприємстві не дуже великий і представлений продукцією рослинництва і роботами і послугами.

Обсяг і структура асортименту характеризуються показниками: глибини та широти асортименту. При цьому ширина асортименту розглядається як наявність асортиментних груп, а глибина як наявність позицій у асортиментній групі.

Наприклад, для ширини асортименту продукції рослинництва є такі асортиментні групи: зернові та технічні культури. Для глибини асортименту прикладом є класність продукції. Озима пшениця 3,4, класу та фуражне зерно. Асортимент продукції в ТОВ «АК» «АГРОС-К» невеликий, і його не обхідно розширяти, тому що широкий асортимент дає можливість орієнтуватись на всілякі вимоги споживачів, стимулювати здійснення купівлі у певному місці, для певного сегмента ринку. Забезпечення широкого вибору

товарів, які враховують специфіку потреб покупців, – важлива умова задоволення їхнього попиту.

Аналізуючи асортимент ТОВ «АК» «АГРОС-К» можна також сказати про стійкість асортименту на протязі 3-х останніх років, що також відіграє важливу роль для постійних покупців і гарантує постійну можливість здійснення покупки.

Негативний фактором є те, що господарство не працює над розширенням асортименту сільськогосподарської продукції, тому, що в господарстві не вистачає фінансових ресурсів.

Як відомо, асортимент – товари різних видів, об'єднані за певною споживчою, торговою або виробничою ознакою в торгівельному асортименті виділяють наповненість товарної групи, тобто види і різновиди товарів, що входять у кожен з товарних груп. Широта асортименту визначається кількістю підгруп і видів виробів певного призначення. Розширення асортименту має бути оптимальним, відповідати розумним потребам і вимогам економічності. Повнота асортименту – кількість різновидів товару всередині виду.

Для аналізу асортименту товарів користуються відповідними показниками. Саме за показниками асортименту судять про рівень маркетингової діяльності підприємства. Основною метою науково – обґрунтованої асортиментної політики є оптимізація товарного асортименту з урахуванням ринку, тобто досягнення його збалансованості.

Уявлення про рівень роботи торгового апарату на виробничих підприємствах, зокрема про формування товарного асортименту, дасть коефіцієнт асортиментної забезпеченості:

$$K_{ас.забезп} = \frac{\overline{A_m}}{A_n}, \quad (2.2)$$

де  $\overline{A_m}$  – середньоторговий асортимент,

$\overline{A}_n$  – середній асортимент по області чи по Україні.

Визначимо коефіцієнт асортиментної забезпеченості для ТОВ «АК» «АГРОС-К»:

$$K_{ac.зabezп} = \frac{7}{25} = 0,28$$

Чим ближче до одиниці значення цього коефіцієнту, тим краще поставлена робота з виробниками товару з формування асортименту.

Роботу окремого виробничого підприємства у напрямі поповнення асортименту можна оцінити порівнянням кількості нових різновидів товарів ( $P_{нов}$ ) з загальною кількістю товарів, які пропонуються в даному періоді ( $P_{заг}$ ). Цей показник називається коефіцієнт поповнення асортименту:

$$K_{повнов.ас.} = \frac{P_{нов}}{P_{заг}}. \quad (2.3)$$

Підприємство тим краще буде працювати з поновленням асортименту, чим ближче до одиниці буде значення коефіцієнту.

В ТОВ «АК» «АГРОС-К» за останні роки вилучили із сівозміни ріпак озимий, при цьому нові культури не з'явилися в обороті, тому даний коефіцієнт не розраховується для господарства.

Слід зазначити, що в сучасних умовах господарювання товарна політика ТОВ «АК» «АГРОС-К» повинна мати маркетинговий характер, при цьому, метою формування його товарної політики має стати найбільш повне задоволення потреб споживачів у товарах при найменших витратах. Це вимагає комплексного та системного підходів до формування товарної політики підприємства, який втілюється в ту чи іншу товарну стратегію.

### 2.3 Аналіз та оцінка збутової політики підприємства

Для здійснення процесу розподілу ТОВ «АК» «АГРОС-К» необхідно розробляти, приймати і реалізовувати стратегічні і тактичні збутові рішення. Прийняття рішень в системі розподілу товарів достатньо складний у

відношенні структуризації та формалізації процес. В якості вихідних характеристик функціонування системи розподілу можуть бути використані дані, що відносяться до поведінки продукту, споживачів, конкурентів, підприємства-виробника, а також інформація щодо правового та екологічного середовищ, в яких знаходяться система розподілу та її елементи.

При цьому стратегічні рішення щодо збуту є спрямованими на досягнення цілей товаровиробника, визначених в процесі маркетингового планування.

Тактичні збутові рішення є методичними інструментами для вибору тих чи інших технологій збуту: систем, форм і шляхів збуту сполучення для різних ринкових ситуацій по відношенню до товаровиробника, що визначають можливість ефективної реалізації відповідних стратегічних цілей політики розподілу [4].

Самі ж елементи збуту, формуючи відповідний метод збуту, являють собою структуру розподілу, яка розглядається як інструмент реалізації рішень у політиці розподілу і, у кінцевому рахунку, реалізації цілей збутової політики фірмі (рисунок 2.5). Важливою обставиною, що змушує ТОВ «АК» «АГРОС-К» відповідально підходити до прийняття стратегічних збутових рішень і використовувати логістику маркетингу для їхньої реалізації, є те, що ці рішення впливають на інші види діяльності, створення пропозиції, політику торгового партнерства з контрагентами збуту та ін.

Будь-яке обумовлене ціновою політикою рішення залежить від того, яким чином і де підприємство реалізує свої продукти (тобто і тут цінова політика орієнтується на прийняття тактичних збутових рішень, а не навпаки). Вибір методу збуту стосується всього інструментарію маркетингу, а рішення в сфері методів збуту набувають особливого значення.

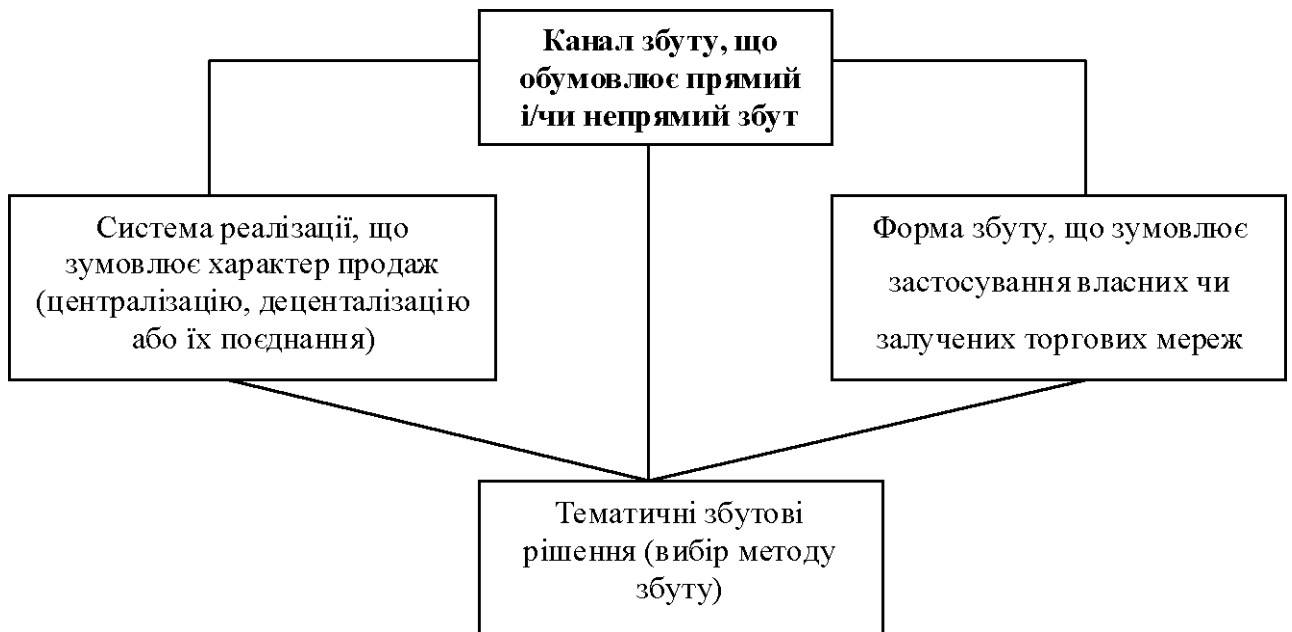


Рисунок 2.5 – Процес вибору методу збуту в ТОВ «АК» «АГРОС-К»

У цій ситуації за допомогою певного способу (методу) збуту вибираються канали маркетингу, а маркетинг-логістика визначає засоби і шляхи оптимального обслуговування цих каналів. Використання каналів збуту сільськогосподарським виробником ґрунтується на наступних вимогах: збільшення об'ємів реалізації на цільових ринках; необхідність та можливість економії фінансових засобів при розподілі продукції; організація продажу товарів більш ефективним способом.

В умовах сучасного аграрного ринку під розподілом продукції розуміють систему заходів конкретного товаровиробника (власника) товару по забезпеченню його збуту на ринках через канали розподілу.

У ТОВ «АК» «АГРОС-К» відділу маркетингу не створено, також відсутній і відділ збуту, але є спеціаліст зі збуту продукції, який займається збутом продукції, пошуком та вибором каналів розподілу для виробленої продукції, пошуком нових клієнтів. Недоліком є те, що на підприємстві не створено відділу маркетингу, а також на одного спеціаліста зі збуту покладаються досить багато обов'язків.

До складу постійних клієнтів підприємства входять як оптові покупці, так і кінцеві споживачі. В господарстві основною формою реалізації

продукції є оптова торгівля. Існують такі форми оптової торгівлі: продаж продукції за прямими зв'язками та торгівля через торгові організації, біржі.

Розглянемо як відбувається процес реалізації на підприємстві по окремих видах продукції (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Обсяги реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ «АК» «АГРОС-К» за каналами збуту, ц

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2019 р.	Відношення 2021 р. до 2019 р., %
Переробним підприємствам, включаючи елеватори					
Зернові культури	959	1385	1486	527	155,0
Насіння соняшнику	3257	8742	7546	4289	231,7
Ріпак	1396	462	0	-1396	0,0
Населенню у рахунок оплати праці					
Зернові культури	475	375	415	-60	87,4
Насіння соняшнику	164	253	165	1	100,6
На ринку					
Зернові культури	426	653	386	-40	90,6
Насіння соняшнику	964	893	723	-241	75,0
Ріпак	53	75	0	-53	0,0
Посередникам					
Зернові культури	655,0	3289,1	3309,0	2654,0	505,2
Насіння соняшнику	2534,7	4448,2	8343,0	5808,3	329,2
Ріпак	1303,3	1070,5	0,0	-1303,3	0,0

Аналіз даних таблиці 2.8 засвідчує значну перевагу продажу продукції ТОВ «АК» «АГРОС-К» оптовим фірмам (посередникам). Так, за зерновими обсяг реалізації збільшився в 5,05 разів, а за насінням соняшнику в 3,29 разів. Для кращого сприйняття структури реалізації наведемо динаміку даного показника в таблиці 2.9.

Так, у 2021 р. посередникам було реалізовано 59,13% всієї продукції зернових культур, переробним підприємствам – 26,55%, на ринку – 6,9%, населенню у рахунок оплати праці – 7,42%. Проти 2019 року зміни відбулися відносно зростання частки реалізації посередникам за рахунок зменшення питомої ваги інших каналів.

Таблиця 2.9 – Структура реалізації продукції ТОВ «АК» «АГРОС-К» за каналами збуту, %

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна структури 2021 р. проти 2019 р.
Переробним підприємствам, включаючи елеватори				
Зернові культури	38,13	24,29	26,55	-11,58
Насіння соняшнику	47,07	60,98	44,98	-2,09
Ріпак	50,72	28,74	0,00	-50,72
Населенню у рахунок оплати праці				
Зернові культури	18,89	6,58	7,42	-11,47
Насіння соняшнику	2,37	1,76	0,98	-1,39
На ринку				
Зернові культури	16,94	11,45	6,90	-10,04
Насіння соняшнику	13,93	6,23	4,31	-9,62
Ріпак	1,93	4,67	0,00	-1,93
Посередникам				
Зернові культури	26,04	57,68	59,13	33,09
Насіння соняшнику	36,63	31,03	49,73	13,10
Ріпак	47,35	66,59	0,00	-47,35

В 2019 р. найбільший обсяг реалізації продукції припадав на переробні підприємства, які використовують продукцію для переробки, тобто ця продукція реалізується підприємством за прямим каналом маркетингу. Також за прямим каналом розподілу господарство реалізує продукцію населенню на ринку, це: зерно та насіння соняшнику. Значно зросла частина сільськогосподарської продукції, що реалізується через посередників, які в подальшому перепродають продукцію іншим споживачам, тобто використовується однорівневий канал розподілу. Отже, на даному етапі діяльності господарство використовує прямий і однорівневий канал розподілу продукції.

По однорівневому каналу підприємство працює з підприємствами, які розташовані в Павлоградському районі: Елеватор «Завод-Зерно», ТОВ «Олійниця» та м'ясною фабрикою.

На рисунку 2.6 можна розглянути схему прямого каналу розподілу підприємства.



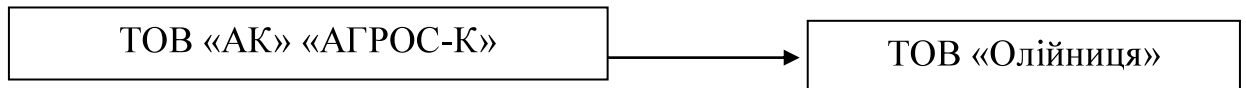


Рисунок 2.6 – Прямий канал продукції TOB «AK» «AGROS-K»

По однорівневому каналу співробітництво ведеться з такими підприємствами: TOB «Росток» та TOB «Завод-Зерно». Однорівневий канал містить одного посередника.

На рисунку 2.7 можна розглянути схему однорівневих каналів розподілу підприємства.

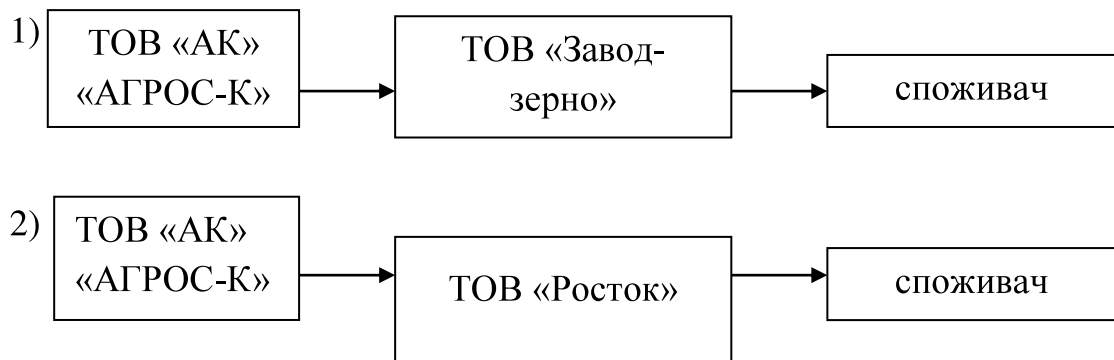


Рисунок 2.7 – Однорівневі канали розподілу продукції  
TOB «AK» «AGROS-K»

Загалом діяльність підприємства є прибутковою та рентабельною. На рисунку 2.8 наведено динаміку фінансових результатів від реалізації продукції.

Дані рисунку 2.8 демонструють щорічний стабільний приріст результативних показників виробничої та збутової діяльності.

При виборі каналів розподілу підприємство в своїй діяльності керується такими чинниками: 1) вибір форм реалізації продукції такого типу, який найкраще відповідає конкретним умовам реалізації продукції з мінімальними збутовими витратами (затрати на складування, транспортування, комплектування тощо); 2) вибір конкретного збутового підприємства.

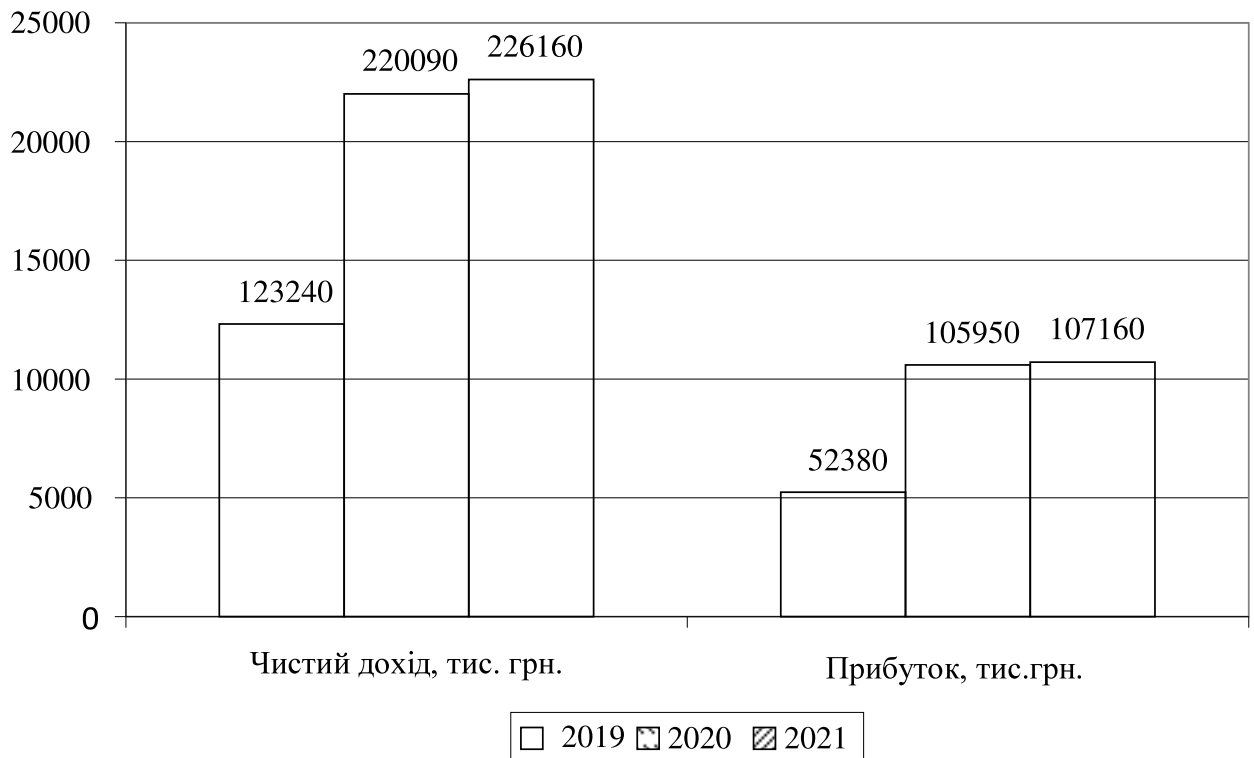


Рисунок 2.8 – Динаміка фінансових результатів від реалізації продукції  
ТОВ «АК» «АГРОС-К»

Важливим завданням спеціаліста зі збуту та працівників на підприємстві є планування збуту сільськогосподарської продукції. Саме в процесі планування закладені в концепції ідеї переносяться в сферу практичних дій.

На третьому етапі планування збутової діяльності підприємства визначається фінансовий кошторис збуту, в якому основне місце займають витрати на збут. Вони можуть бути розраховані на базі прогнозів обсягу продажу і торгових витрат. У результаті підсумовування окремих кошторисів на кожний вид продукції складається зведений кошторис збуту. Загальні торгові витрати включають: заробітну плату робітників збутового апарату, транспортні й складські витрати, торгові знижки і т. п. Відповідальність за складання кошторису і контроль за його дотриманням покладається на керівника господарства.

Важливим моментом у плануванні є встановлення завдань щодо збуту на певний проміжок часу, їх визначення не можна зводити до механічного поділу обсягу реалізації на число уповноважених, на яких покладається збут або окремої продукції, або в певному географічному районі чи секторі ринку.

Вибір каналу збуту, що є одним з етапів планування, здійснюється таким чином, щоб протягом тривалого часу продавати максимальну кількість продукції з найменшими витратами. При виборі необхідно керуватися: розміром й доступністю ринку, вартістю транспортування й зберігання запасів; традиційним або переважаючим рівнем знижки для посередників; обсягом спеціальних знань, необхідних для продажу товарів кінцевому споживачеві.

Підприємство намагається скоротити шлях товару від виробника до споживача з метою збільшення продажу і зменшення витрат. З цією метою і вибирається один з каналів збуту, які вище розглядалися.

На основі результатів перерахованих етапів планування і плану маркетингу розробляється план збуту. Він включає в себе такі основні елементи: а)обсяг продажу, розподіленого за певними проміжками часу і за видами продукції; б)канали збуту; в)витрати на транспортування та збут продукції.

Завершальним етапом планування збуту є статистичний аналіз ходу продажу. Завдання його полягає у своєчасному повідомленні про будь-які істотні відхилення від планів і кошторисів продажу. На основі цього мають бути переглянуті плани й кошторис з урахуванням дії нових факторів.

За даними торгових звітів складаються графіки і таблиці, які використовуються керівництвом підприємства для ефективного прийняття рішення.

У процесі розробки стратегії розподілу варто мати на увазі, що різним типам товарів повинні відповідати і різні системи розподілу. Стратегія розподілу товарів щоденного попиту, наприклад, таких як хлібобулочні вироби або безалкогольні напої, досить проста – зробити покупку товару

максимально зручною, для чого його необхідно поставити в максимальне число торгових точок каналу. Набагато складніше організувати збут продуктів, що швидко псуються, та сировини або адаптуватись до вимог організованої високотехнологічної збутової системи.

Вибір каналу збуту визначає діяльність підприємства на роки вперед, тому головним питанням є визначення стратегії збуту, що дозволяє уникнути рішень, що заважають розширенню збутової діяльності підприємства. Зміни, що відбуваються, свідчать про зростання конкуренції в сфері торгівлі і необхідності формування нових форм і методів роботи з покупцями.

Підбиваючи підсумки до другого розрахункового розділу, відмітимо, що в 2021 р., у порівнянні з 2019 р., практично всі економічні показники діяльності ТОВ «АК» «АГРОС-К» покращились. Так, фондозабезпеченість зросла на 6,06 %, а ефективність використання основних засобів збільшилась в 2,1 рази, що відбулося, в першу чергу, за рахунок перевищення темпів зростання вартості валової продукції над темпами росту вартості основних засобів. Також можна відмітити збільшення виходу продукції в розрахунку на 100 га на 95,53 % за досліджуваний період. Вихід валового доходу в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь збільшився на 71,22 %, а приріст прибутку склав 90,88 %. Під дією впливу вказаних позитивних факторів загалом рівень господарювання у ТОВ «АК» «АГРОС-К» покращився, про що свідчить зростання рівня рентабельності на 16,13 в. п.

Проаналізовано зовнішнє і внутрішнє середовище ТОВ «АК» «АГРОС-К» методом SWOT-аналізу, за результатами якого встановлено, що основними напрямками для розробки стратегії збуту для підприємства є: розробка нових заходів щодо встановлення гнучкої цінової політики, створення системи збуту і розподілу; проведення гнучкої цінової політики, диференційованої залежно від замовника; пропозиція вигідних клієнтові умов оплати; організація служби маркетингу на сучасному рівні, розробка нових рекламних кампаній, ретельне дослідження ринку та ін. Аналіз товарного портфелю підприємства, проведений за допомогою матриці БКГ

показав, що в сектор «Зірки» не потрапив жодний вид продукції. Це означає що на підприємстві відсутня продукція з високим зростанням обсягів продажу і високою часткою ринку. Аналізуючи товарний портфель ТОВ «АК» «АГРОС-К» можна зробити висновки, що найбільш вигідним видом продукції для підприємства є соняшник, але також при вирощуванні соняшника в майбутньому, слід врахувати те, що посіви соняшника дуже виснажують ґрунт.

У ТОВ «АК» «АГРОС-К» відділу маркетингу не створено, також відсутній і відділ збуту, але є спеціаліст зі збуту продукції, який займається збутом, пошуком та вибором каналів розподілу для виробленої продукції, пошуком нових клієнтів. Недоліком є те, що на підприємстві не створено відділу маркетингу, а також на одного спеціаліста зі збуту покладається досить багато обов'язків. Основну частину продукції ТОВ «АК» «АГРОС-К» реалізує оптовим фірмам (посередникам). Так, за зерновими обсяг реалізації збільшився в 5,05 разів, а за насінням соняшнику в 3,29 разів. Так, у 2021 р. посередникам було реалізовано 59,13 % всієї продукції зернових культур, переробним підприємствам – 26,55 %, на ринку – 6,9 %, населенню у рахунок оплати праці – 7.42 %. Проти 2019 року зміни відбулися відносно зростання частки реалізації посередникам за рахунок зменшення питомої ваги інших каналів. Найбільший обсяг реалізації продукції припадав на переробні підприємства, які використовують продукцію для переробки, тобто ця продукція реалізується підприємством за прямим каналом. Також за прямим каналом розподілу господарство реалізує продукцію населенню на ринку, це: зерно та насіння соняшнику. Значно зросла частина сільськогосподарської продукції, що реалізується через посередників, які в подальшому перепродають продукцію іншим споживачам, тобто використовується однорівневий канал розподілу.

Отже, на даному етапі діяльності господарство використовує прямий і однорівневий канал розподілу продукції.

### **3 ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АК» «АГРОС-К»**

3.1 Формування напрямів удосконалення збутової діяльності підприємства на підставі аналізу потенційних збутових ризиків

Для формування напрямів покращення збутової діяльності перед ТОВ «АК» «АГРОС-К» першочерговим є завдання вибору найефективнішого каналу збуту, причому практично йдеться не про окремий канал, а про одну з можливих комбінацій декількох каналів збуту. Вибір каналу збуту визначається призначенням продукції і залежить від цілей підприємства.

Під час розроблення напрямів покращення збутової діяльності ТОВ «АК» «АГРОС-К» можуть використовувати цілі, які мають числове вираження, зокрема показники запланованого обсягу продажу, частки ринку, рентабельності обороту чи описову форму, наприклад збільшення доступності продукції для споживачів, забезпечення належного рівня їх обслуговування тощо.

При визначенні цілей каналу розподілу необхідно насамперед дослідити ринок і встановити, які цінності хочуть отримати споживачі від формування каналу розподілу. Саме вони будуть визначати рішення підприємства щодо розташування торговельних точок, виду замовлення продукції, надання споживачам інформації про товар та стан виконання замовлення, часу виконання замовлення, асортименту продукції у торговельних точках, виду сервісу.

Збутовий канал виконує певний набір загальних функцій розподілу. Враховуючи це, вибір каналів розподілу безпосередньо впливає на швидкість, час, ефективність руху і збереження продукції у разі її доставки до споживача, а також на ширину охоплення ринків. Під час оцінювання ознак формування каналів збуту в ТОВ «АК» «АГРОС-К» необхідно

керуватись такими базовими характеристиками, як структура каналу (тобто кількості рівнів – довжини каналу) і суб'єктний склад каналу (рисунок 3.1).

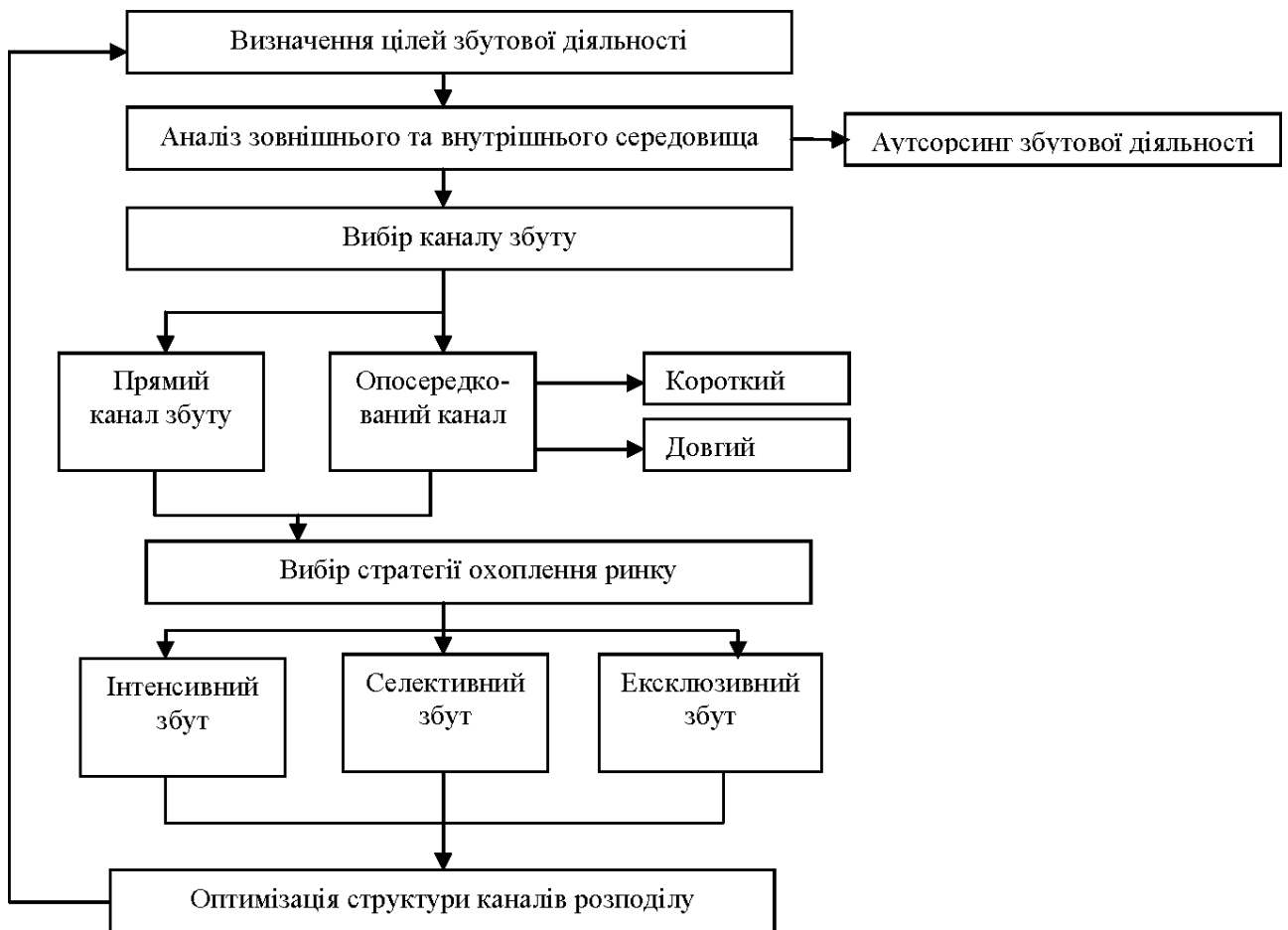


Рисунок 3.1 – Формування стратегії збуту ТОВ «АК» «АГРОС-К»

Умови вибору прямого каналу збуту (тобто коли виробник самостійно реалізує власні товари) та опосередкованого (із залученням посередників) подано у таблиці 3.1.

Під час вибору непрямого каналу розподілу виникає питання, скільки потрібно посередників, щоб забезпечити рівень охоплення ринку, який необхідний для виконання завдань проникнення на ринок. Тому кожне підприємство повинно вибрати одну із таких стратегій: інтенсивного, селективного чи ексклюзивного збуту.

Таблиця 3.1 – Умови вибору прямого чи непрямого каналу збуту ТОВ «АК» «АГРОС-К»

Умови доцільності використання прямого збуту	Умови доцільності використання посередників
1.Продукція реалізується на вертикальному ринку, тобто там, де вона використовується, але небагатьма споживачами	1.Необхідні часті термінові поставки невеликих партій продукції
2.При значних обсягах реалізації, щоб виправдати витрати на організацію продажу	2.Споживачі географічно розкидані, відповідно прямі контакти зі споживачами нерентабельні
3.Продукція випускається на замовлення	3.Можна значно заощадити на транспортних витратах, поставляючи великі партії виробів невеликій кількості гуртових посередників
4.Ціна продажу набагато перевищує витрати, але виробництво продукції відшкодовує витрати по організації прямого збуту	4.Продукція вимагає поставки запасних частин і обслуговування
5.Ціна на продукцію часто коливається і від виробника потрібно негайне внесення змін до цінової політики без узгодження з посередником	5.Різниця між продажною ціною продукції і витратами на її виробництво невелика, а, значить, утримання власної збутової мережі невиправдано
6.Пошук споживачів із прилеглих регіонів	6.Товари широко вжитку
7.Приймання замовлень на продукцію за технічними умовами споживачів	7.Значна кількість споживачів

Важливим для ТОВ «АК» «АГРОС-К» є і вибір типу посередників. Виробники можуть використовувати незалежних посередників (які приймають на себе право власності на товар; ризик його подальшої реалізації) та залежних. Залежно від сфери обігу та кількості товарів, які вони будуть реалізовувати, можуть залучатися гуртові та роздрібні посередники. Під час вибору конкретних посередників спочатку слід визначити усіх потенційних, оцінити їх за прийнятними критеріями та вибрати тих, які найбільше відповідають вимогам підприємства, визначити умови співпраці з ними. Підприємству важливо визначити фактори їх мотивації до ефективної співпраці з виробником, які можуть бути як позитивними (стимулюючими та партнерськими), так і негативними.

Останнім етапом формування напрямів покращення збутової діяльності ТОВ «АК» «АГРОС-К» є управління каналами збуту, під якими слід розуміти комплекс підтримувальних та коригувальних заходів, які сприяють



підвищенню ефективності діяльності каналів. Основною особливістю цього процесу є необхідність оцінювати незалежних суб'єктів ринкової діяльності. Тому, визначаючи види і частоту оцінювання діяльності суб'єктів каналу розподілу, необхідно передовсім виходити із загальної можливості контролювання їхньої діяльності товаровиробником. Так, якщо відносини товаровиробника і посередника базуються на відповідних контрактах, то в цих контрактах можна обумовити надання посередником ґрунтовної інформації про функціонування каналу, реалізації ним практично всіх збутових операцій, що, однак, залежатиме також і від міцності позицій самого товаровиробника на ринку. Модифікація збутової діяльності вимагає детального попереднього аналізу із визначенням її впливу на результати діяльності підприємства.

Одним з ключових питань організації збуту в ТОВ «АК» «АГРОС-К» є аналіз збутових витрат, розробка заходів з підвищення рентабельності робіт зі збуту продукції і діяльності підприємства в цілому. Оцінюють ефективність каналів розподілу шляхом визначенням взаємної вигоди між учасниками взаємодії: рентабельності продажу, обсягу реалізації на 1 грн. витрат, зростання частки ринку загалом та кожному з сегментів тощо.

Можна також запропонувати практичний спосіб оцінки ефективності діяльності відділу продажу і маркетингу з використанням рахунку марж покриття.

Дохід від продажу продукту

– змінні витрати виробництва

= маржа I → як продукт виглядає у всіх клієнтів;

– витрати просування продукту

= маржа II → як продукт виглядає по відношенню до клієнтів;

– постійні витрати відділу

= маржа III → наскільки ефективним є відділ продажу і маркетингу.

Для оцінювання і вибору найвідповідніших з погляду цілей підприємства каналів розподілу можуть застосовуватися різні методи.

Евристичні методи оцінювання різних варіантів каналів розподілу ґрунтуються на суб'єктивних критеріях. У групі кількісних методів найчастіше використовують аналіз критичної точки. Серед методів, які спираються на якісні критерії, найпоширеніші порівняльні аналізи, зокрема стосовно рівня виконання таких вимог, як можливість контролю, якість дистрибуційних послуг, можливість збирання ринкової інформації, діапазон застосування сучасної техніки комунікації тощо в окремих каналах розподілу. Для оцінювання каналів розподілу використовують також методи, які передбачають використання змішаних критеріїв – кількісних і якісних. До них належать аналітично-оцінні методи.

Формування та реалізації напрямів покращення збутової діяльності ТОВ «АК» «АГРОС-К» дасть змогу активно конкурувати на ринку та підвищити рентабельність власної діяльності підприємства. Сьогодення актуалізує також використання маркетингових систем, зокрема вертикальних та горизонтальних, які передбачають узгодження діяльності окремих учасників, які знаходяться на одному чи різних рівнях каналу розподілу продукції.

### 3.2 Розробка структури економіко-організаційної моделі формування удосконаленої маркетингової діяльності

Розробка і впровадження сучасних підходів до маркетингової діяльності підприємств є важливою життєвою потребою функціонування вітчизняних сільськогосподарських виробників. Існує багато різних варіантів напрямів маркетингової діяльності, які можна розділити на дві групи: стратегія по відношенню до продукту і стратегія щодо ринку. Серед них можна виділити такі стратегії: залежно від конкурентоспроможності фірми та привабливості ринку, конкурентних переваг, конкурентного становища фірми та її конкурентів, виду диференціації, ступеня сегментування ринку, за

елементами маркетингового комплексу, станом ринкового попиту, терміну реалізації тощо.

При виборі напряму маркетингової діяльності виділяють п'ять глобальних маркетингових стратегій, зокрема стратегія інтернаціоналізації, стратегія диверсифікації, стратегія сегментування, стратегія глобалізації, стратегія кооперації [4].

Для побудови моделі використано стратегії, які найкраще враховують особливості функціонування підприємств аграрної сфери.

Для реалізації стратегії охоплення ринку, що передбачає розміщення товарів у збутовій мережі ТОВ «АК» «АГРОС-К», доцільно використовувати лише два варіанти розміщення товарів, які знайшли відображення у запропонованій моделі, а саме:

- інтенсивний розподіл, який передбачає розміщення та реалізацію товарів через максимально можливу кількість торгових точок.

Практично будь-яке підприємство роздрібної торгівлі, готове продавати певний товар, отримує на це право;

- вибірковий (селективний) розподіл передбачає укладання виробником угоди з кількома, а не з усіма посередниками, які виявляють зацікавленість до реалізації товару.

На сьогоднішній день ефективну збутову діяльність ТОВ «АК» «АГРОС-К» слід орієнтувати на:

- отримання прибутку в поточному періоді, а також забезпечення гарантій в майбутньому;

- максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів;

- довготермінову ринкову стійкість організації;

- конкурентоздатність її продукції;

- створення позитивного іміджу організації на ринку.

Збутова діяльність, спрямована на основні цілі та задачі збуту, повинна відповідати бізнес-концепції організації (чим вона сильніша за конкурентів, яке їй бажане місце на ринку). Збутова діяльність повинна будуватись на

основі аналізу потреб. Потреби та запити споживачів постійно змінюються. Тому ефективна збутова діяльність повинна бути направлена на постійне оновлення асортименту та на підвищення пропонованих послуг.

В межах цих представлень ТОВ «АК» «АГРОС-К» повинно перебудувати свою діяльність швидше та ефективніше, ніж конкуренти. Збутова діяльність ТОВ «АК» «АГРОС-К» повинна слугувати базою для ефективної розробки її постачальницької, інноваційної та фінансової політики.

Розробляти та удосконалювати збутову діяльність необхідно спеціалісту зі збуту та маркетингу. Необхідно узгодити текст (проект) «Положення про збутову діяльність» з іншими керівниками ТОВ «АК» «АГРОС-К» (головним агрономом та технологом, начальником планово-економічного відділу (ПЕВ) та начальником фінансового відділу). Після необхідних узгоджень спеціаліст зі збуту повинен представити завізований вище названими посадовими особами текст «Положення про збутову діяльність» на узгодження керівнику ТОВ «АК» «АГРОС-К».

Персонал, який має відношення до реалізації готової продукції, повинен бути формально ознайомлений з інформацією в «Положенні про збутову діяльність» та повинен чітко дотримуватись прийнятих рішень в своїй діяльності. Обов'язки по здійсненню контролю на предмет дотримання «Положення про збутову діяльність» усіма підрозділами організації, слід покласти на спеціаліста відділу збуту. Збутова діяльність повинна розроблятися на кожний звітний рік, а будь-які зміни та доповнення – оформлюватись відповідним наказом. В умовах ринкової конкуренції, інформація, яка міститься в «Положенні про збутову діяльність» представляє відповідний інтерес для конкурентів організації і тому повинна бути віднесена наказом керівника як така, що складає комерційну таємницю організації.

Шляхи удосконалення збутової діяльності.

1. Проведення ефективної рекламної кампанії шляхом її розміщення у друкованих ЗМІ (газети, журнали, довідники, листівки, плакати, каталоги, проспекти); зовнішньої реклами (великогабаритні плакати типу (Bigboard), електрифіковані і світлові панно з нерухомими, анімаційними чи запрограмованими написами типу (Lightbox), які слід розміщувати у великих промислових центрах та регіонах; шляхом розміщення реклами на транспорті.

Для завоювання підприємством цільових ринків кінцеві споживачі продукції повинні бути інформовані про номенклатуру продукції, що випускає підприємство, а тому воно повинне постійно турбуватися про високий рівень інформаційної забезпеченості свого персоналу, підвищення його кваліфікації, знання ринку та продукції, яку представляє підприємство. Не слід також нехтувати розробками та випуском сувенірної продукції, що містить інформацію про підприємство, з обов'язковим наголосом на постійне його зростання, збільшення показників діяльності, досягнення поставлених цілей.

2. Участь у виставках, які повинні займати істотне місце в стратегічному розвитку комунікаційної політики. Виставки є абсолютно особливим, оригінальним знаряддям маркетингу: своєрідним посередником, комунікативним засобом з властивими йому можливостями. Їх важлива гідність – можливість представити покупцям товар в справжньому вигляді, а також у дії. До цих переваг ще слід додати особисте спілкування між продавцем і покупцем, партнерів по ринку, яке покладе початок встановлення між ними цінних довгострокових довірчих відносин.

Участь у виставці може означати на багато більше, ніж просто покупка або продаж товарів. Тому, керівництву підприємства необхідно брати активну участь у виставках (особливо міжнародних), семінарах, презентаціях і використовувати можливості виставкової діяльності в повному обсягу. Робота на виставці буде ефективною лише у тому випадку, коли вона ведеться строго за планом і цілеспрямовано. Фахівці – учасники виставок

повинні чітко уявляти собі, заради яких комерційних цілей підприємство бере участь в таких заходах і робити все від них залежне, щоб конкретна мета була досягнута.

3. Проведення персональних продаж. Це усна презентація товару з метою його збуту в розмові з одним або декількома потенційними покупцями. Це може бути найпрогресивнішим інструментом просування продукту на даному етапі збуту, особливо для створення у покупців сприятливого відношення до пропонованого товару.

4. Проведення заходів, щодо стимулювання збуту. Як відомо, ефективну роботу на сучасному, насиченому товарами міжнародного ринку, для якого характерний високий рівень конкуренції, неможливо вести без систематичних та комплексних заходів по формуванню попиту та стимулюванню збуту.

Інші ж шляхи повинні бути визначені як стратегічні та перспективні, а їх впровадження та реалізація матимуть за мету зростання обсягів збуту та збільшення частки прибутку у майбутньому періоді.

Отже, невміння керувати збутом в сучасних умовах господарювання робить ланцюжок – переповнені склади, неплатежі, зупинка виробництва. Детально опрацьована та документально закріплена збутова діяльність стане ефективним інструментом поточного контролю за збутовою діяльністю організації та її положенні на ринку. Обґрунтоване ж формування та ефективний контроль збутової діяльності організації, оптимізація процедур планування продаж, контроль за виконанням планів продаж та процедур контролю замовників, дозволять значно удосконалити збутову діяльність підприємства в умовах жорсткої конкуренції. Також запропоновані в даному розділі шляхи та способи удосконалення збутової діяльності для ТОВ «АК» «АГРОС-К» дозволять поліпшити діяльність господарства, а також нададуть можливість щодо залучення потенційних споживачів.

### 3.3 Оптимізація збутових каналів та її вплив на ефективність виробництва

Сучасна концепція маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств ґрунтується на забезпеченні процесу управління підприємством на основі пріоритетів споживачів; максимальній гнучкості процесу виробництва; активній політиці просування; організації та реалізації комплексних досліджень ринку. Вказані особливості сучасного маркетингового менеджменту ініціюють виконання певного кола функцій: розробка цілей і завдань; розробка маркетингової стратегії підприємства; планування виробництва продукції; формування плану виробництва; розробка стратегії розподілу; формування каналів розподілу; формування та реалізація цінової політики; планування фінансового та інвестиційного забезпечення; організація маркетингових досліджень; розробка заходів щодо просування та стимулювання; підбір, навчання (перепідготовка) та мотивування персоналу; контроль щодо виконання розроблених маркетингових заходів [15].

Дослідження удосконалення маркетингової стратегії збуту проводились за матеріалами ТОВ «АК» «АГРОС-К». На підставі проведеного SWOT-аналізу розроблено стратегію управління виробничо-збутовою діяльністю ТОВ «АК» «АГРОС-К», яка ґрунтується на вирішенні наступних завдань:

- 1) управління маркетингом. Впровадження посади спеціаліста зі збуту і маркетингу дозволить значно збільшити ефективність системи маркетингу на підприємстві і дасть змогу зосередити увагу на проведенні більш якісного дослідження елементів ринкового середовища, розробці форм стимулювання збуту сільськогосподарської продукції за оптимізованими каналами розподілу;

- 2) удосконалення підсистеми менеджменту, а саме: посилення контролю якості продукції; покращення кадрової політики за рахунок добору

висококваліфікованих спеціалістів, організації курсів підвищення кваліфікації для працівників; покращання мотиваційного менеджменту персоналу.

Слід зазначити, що інфляційні процеси в Україні в подальшому можуть відлякувати іноземних інвесторів від вкладання коштів в розвиток галузі, зокрема в ТОВ «АК» «АГРОС-К», тому концепція стратегічного бачення майбутньої діяльності підприємства має ґрунтуватися на власному ресурсному потенціалі. Усунення виявлених слабких боків збільшить кількість сильних сторін, що дозволить ефективніше протидіяти загрозам, за рахунок впровадження сучасних технологій, підтримки високої якості сільськогосподарської продукції, залучення висококваліфікованих спеціалістів. За рахунок впровадження нової маркетингової політики можливо очікувати на зменшення негативних наслідків існуючої системи стимулювання збуту.

Таким чином, розроблені напрями дадуть можливість розширення виробництва та збуту, отримання додаткового прибутку за рахунок більш ефективної цінової політики, виходу на нові ринки, одержання додаткових інвестицій від стратегічних партнерів.

Вирішальне значення у забезпеченні конкурентоспроможності ТОВ «АК» «АГРОС-К» та виконанні ефективної виробничо-господарської програми має політика збуту. Тому доречно оптимізувати збут продукції за певними каналами розподілу. Основними конкурентними перевагами виробленої продукції в досліджуваному підприємстві є впровадження сучасних технологій виробництва, що забезпечують високу якість продукції за порівняно низькою ціною.

На підставі проведеного аналізу виробничо-економічних показників діяльності господарства та результатів SWOT-аналізу виявлено можливий резерв збільшення прибутку в ТОВ «АК» «АГРОС-К». З метою обґрунтування розроблених стратегічних напрямів виробничо-збутової діяльності господарства проведемо оптимізацію каналів збуту, при цьому



доцільно врахувати попередні домовленості та зобов'язання щодо реалізаційних каналів. Зауважимо, що збільшення виробництва сільськогосподарської продукції повинно бути не нижче рівня 2021 року. Найбільшу частку в структурі реалізації продукції займає насіння соняшнику та зернові, тому розглянемо оптимізацію збутових каналів саме за цими культурами.

Проведемо аналіз існуючих каналів збуту продукції ТОВ «АК» «АГРОС-К» за 2021 р. та відокремимо ті, через які реалізується найбільша кількість продукції. На підставі проведеного аналізу визначено п'ять каналів реалізації продукції: ТОВ «Дніпрохліб»; ТОВ «Стайліс»; дрібнооптові покупці; ТОВ «Зернотрейд»; ТОВ «Українське зерно». Через наведені канали збуту реалізується близько 97% від реалізованої продукції.

Комплексне вирішення питань щодо оптимізації вибору каналів збуту сільськогосподарської продукції та вибору посередників, потребує доведення за допомогою використання економіко-математичних методів й комп'ютерних технологій. За основу доказової бази доцільності запропонованих заходів щодо вдосконалення виробничо-збутової діяльності ТОВ «АК» «АГРОС-К» скористаємося результатами економіко-математичної моделі оптимізації каналів розподілу сільськогосподарської продукції за умови зміни їх структури. Оптимізація каналів збуту покликана збільшити обсяги реалізації за тими каналами, які здатні забезпечити найвищий рівень цін з врахуванням ресурсного потенціалу підприємства.

За змінні матриці економіко-математичної моделі приймемо:

$X_1$  – ТОВ «Дніпрохліб»;

$X_2$  – ТОВ «Стайліс»;

$X_3$  – дрібнооптові покупці (ринок та населення в рахунок оплати праці);

$X_4$  – ТОВ «Зернотрейд»;

$X_5$  – ТОВ «Українське зерно».

Цільова функція оптимізаційної моделі – досягнення максимального значення виручки від реалізації продукції для ТОВ «АК» «АГРОС-К».

Визначимо цільову функцію як суму добутків пошукових даних та відповідної ціни продукції. Позначимо через виручку від реалізації 1 ц продукції за  $j$ -тим каналом розподілу.

$C_1$  – виручка від реалізації продукції ТОВ «Дніпрохліб», грн.;

$C_2$  – виручка від реалізації продукції ТОВ «Стайліс», грн.;

$C_3$  – реалізації продукції дрібнооптовим покупцям, грн.;

$C_4$  – виручка від реалізації продукції ТОВ «Зернотрейд», грн.

$C_5$  – виручка від реалізації продукції ТОВ «Українське зерно», грн.

Побудуємо дві моделі: перша модель – оптимізація структури збуту насіння соняшнику, друга модель – оптимізація структури збуту зерна.

Розрахуємо середню ціну реалізації соняшнику по кожному каналу збуту:

$$C_1 = 1605,92 \text{ грн/ц};$$

$$C_2 = 1795,90 \text{ грн/ц};$$

$$C_3 = 1692,36 \text{ грн/ц};$$

$$C_4 = 1696,04 \text{ грн/ц};$$

$$C_5 = 1931,98 \text{ грн/ц}.$$

Позначимо через  $Z$  виручку від реалізації продукції на всіх ринках збуту:

$$Z = X_1C_1 + X_2C_2 + X_3C_3 + X_4C_4 + X_5C_5$$

Вводимо наступні обмеження.

Перший блок обмежень за максимальним обсягом виробництва насіння соняшнику у відповідності до ресурсного потенціалу підприємства становить 19200 ц, що відповідає рівню виробництва 2021 р.:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 < 19200.$$

Другий блок обмежень за мінімальним обсягом поставок формується у відповідності до підписаних договорів купівлі-продажу с підприємствами. Для ТОВ «Дніпрохліб» встановлено розмір закупівельної партії не менше 600 ц, для ТОВ «Стайліс» не менше 350 ц. та для ТОВ «Зернотрейд» не менше 1000 ц:

$$X_1 > 600;$$

$$X_2 > 350;$$

$$X_4 > 500.$$

Третій блок обмежень за максимальним обсягом збуту за каналами розподілу, він формується у відповідності до прогнозів служби маркетингу. Для ТОВ «Стайліс» він може становити 5000 ц, для дрібнооптових покупців – 3500 ц, що буде обґрунтованим при наявності ринкових павільйонів і в подальшому сприятиме зростанню збуту продукції. Обсяг збуту насіння соняшнику для підприємства ТОВ «Українське зерно» не перевищить 4000 ц:

$$X_2 < 5000 \text{ ц};$$

$$X_3 < 3500 \text{ ц};$$

$$X_5 < 2000 \text{ ц}.$$

$X_1, X_2, X_3, X_4, X_5$  повинні мати невід'ємні значення.

Результати оптимізаційної моделі щодо розподілу ринку насіння соняшнику та доцільності заходів по збільшенню обсягів виробництва продукції наведемо в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Прогноз додаткового оптимізованого обсягу реалізації насіння соняшнику у ТОВ «АК» «АГРОС-К» за каналами збуту

Канал збуту	Договірна ціна за 1 ц, грн.	Обсяг реалізації насіння соняшнику, ц		Відхилення суми доходу	
		факт	проект	тис. грн.	%
ТОВ «Дніпрохліб»	1605,92	1035	600	-698,58	57,97
ТОВ «Стайліс»	1795,9	3775	5000	-2199,98	132,45
Дрібнооптові покупці	1692,36	415	0	702,33	0
ТОВ «Зернотрейд»	1696,04	3450	2000	2459,26	57,97
ТОВ «Українське зерно»	1931,98	925	2000	-2076,88	216,22
Всього по насінню соняшнику	x	9600	9600	-1813,84	102,48

На підставі наведених в таблиці 3.2 даних встановлено, що за умови незмінності ціни за 1 ц насіння соняшнику, обсяг реалізації продукції за каналами збуту підприємств ТОВ «Дніпрохліб» й ТОВ «Зернотрейд» зменшиться, що обумовлено найнижчими цінами. За результатами

оптимізаційної моделі доведена доцільність зменшення обсягів поставок ТОВ «Дніпрохліб» на 365 ц й ТОВ «Зернотрейд» на 1450 ц, що є мінімально можливими обсягами реалізації згідно з договором купівлі-продажу.

При цьому дрібно оптовим покупцям реалізувати насіння соняшнику недоцільно. Разом з цим, встановлено, що обсяги поставок насіння соняшнику до ТОВ «Українське зерно» слід збільшити в 2,16 рази, що відповідає максимально можливим обсягам продажу згідно з маркетинговим прогнозом. Поставки підприємству ТОВ «Стайліс» планується збільшити на 32%, що обумовлено достатньою купівельною спроможністю даного підприємства та середніми реалізаційними цінами порівняно з іншими каналами збуту. Таким чином, загальний обсяг реалізованої продукції насіння соняшнику ТОВ «АК» «АГРОС-К» планується збільшити на 2,48% ніж у 2021 р.

Аналогічно розраховуємо середню ціну реалізації зерна по кожному каналу збуту:

$$C_1 = 889,2 \text{ грн/ц};$$

$$C_2 = 855,9 \text{ грн/ц};$$

$$C_3 = 885,3 \text{ грн/ц};$$

$$C_4 = 914,4 \text{ грн/ц};$$

$$C_5 = 897,9 \text{ грн/ц}.$$

Позначимо через  $Z$  виручку від реалізації продукції на всіх ринках збуту:

$$Z = X_1C_1 + X_2C_2 + X_3C_3 + X_4C_4 + X_5C_5$$

Вводимо наступні обмеження.

Перший блок обмежень за максимальним обсягом виробництва зерна у відповідності до ресурсного потенціалу підприємства становить 6400 ц, що відповідає рівню виробництва 2021 р.:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 < 6400.$$

Другий блок обмежень за мінімальним обсягом поставок формується у відповідності до підписаних договорів купівлі-продажу с підприємствами.

Для ТОВ «Дніпрохліб» встановлено розмір закупівельної партії не менше 1000 ц, для дрібнооптових покупців (населенню в рахунок оплати праці) не менше 2000 ц. та для ТОВ «Зернотрейд» не менше 2000 ц:

$$X_1 > 3000;$$

$$X_3 > 667;$$

$$X_4 > 667.$$

Третій блок обмежень за максимальним обсягом збуту за каналами розподілу, він формується у відповідності до прогнозів служби маркетингу. Для ТОВ «Стайліс» він може становити 8000 ц, для дрібнооптових покупців – 1667 ц, що буде обґрунтованим при наявності ринкових павільйонів і в подальшому сприятиме зростанню збуту продукції. Обсяг збуту насіння соняшнику для підприємства ТОВ «Зернотрейд» не перевищить 2667 ц.

$$X_2 < 2667 \text{ ц};$$

$$X_3 < 1667 \text{ ц};$$

$$X_4 < 2667 \text{ ц}.$$

$X_1, X_2, X_3, X_4, X_5$  повинні мати невід'ємні значення.

Результати оптимізаційної моделі щодо розподілу ринку зернових та доцільності заходів по збільшенню обсягів виробництва продукції наведемо в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогноз додаткового оптимізованого обсягу реалізації зернових в ТОВ «АК» «АГРОС-К» за оптимізованими каналами збуту

Канал збуту	Договірна ціна за 1 ц, грн.	Обсяг реалізації зерна, ц		Відхилення суми доходу	
		факт	проект	тис. грн.	%
ТОВ «Дніпрохліб»	889,2	1133	1000	-118,56	88,24
ТОВ «Стайліс»	855,9	3167	0	-2710,35	0
Дрібнооптові покупці	885,3	783	667	-103,29	85,11
ТОВ «Зернотрейд»	914,4	833	2667	1676,4	320
ТОВ «Українське зерно»	898,8	483	2067	1423,1	427,59
Всього по зерну	x	6400	19200	167,31	102,98

На підставі наведених в таблиці 3.3 даних встановлено, що за умови незмінності ціни за 1 ц зерна, обсяг реалізації продукції за каналами збуту підприємств ТОВ «Дніпрохліб» й ТОВ «Стайліс» зменшиться, що обумовлено найнижчими цінами. За результатами оптимізаційної моделі доведена доцільність зменшення обсягів поставок ТОВ «Дніпрохліб» на 1333 ц, а по ТОВ «Стайліс» не укладати договорів на співпрацю.

Разом з цим, встановлено, що обсяги поставок зерна до ТОВ «Українське зерно» слід збільшити в 4 рази, що відповідає максимально можливим обсягам продажу згідно з маркетинговим прогнозом. Поставки підприємству ТОВ «Зернотрейд» планується збільшити в три рази, що обумовлено достатньою купівельною спроможністю даного підприємства та середніми реалізаційними цінами порівняно з іншими каналами збуту. Таким чином, загальний обсяг реалізованої продукції зернових ТОВ «АК» «АГРОС-К» планується збільшити на 2,98% ніж у 2021 р.

В таблиці 3.4 наведено основні економічні результати оптимізації структури збутових каналів в ТОВ «АК» «АГРОС-К».

Таблиця 3.4 – Порівняння фактичної та пропонованої структури збуту основних сільськогосподарських культур в ТОВ «АК» «АГРОС-К»

Канал збуту	Дохід від реалізації, тис. грн.		Структура реалізації за каналами збуту, %		Зміна величини і структури каналів збуту	
	факт	план	факт	план	тис. грн	відсоткових пунктів
ТОВ «Дніпрохліб»	26699	18528	11,92	8,06	-8171	-3,86
ТОВ «Стайліс»	94899	89795	42,38	39,08	-5104	-3,3
Дрібнооптові покупці	13958	5902	6,23	2,57	-8056	-3,67
ТОВ «Зернотрейд»	66133	58305	29,54	25,38	-7829	-4,16
ТОВ «Українське зерно»	22215	57215	9,92	24,9	35000	14,98
Разом	223904	229744	100	100	5840	0

За даними таблиці 3.4 можна зробити висновок, що такі канали збуту як ТОВ «Дніпрохліб» та дрібнооптові покупці мають найменші показники

прогнозованої виручки від реалізації продукції, що обумовлено низькою ціною та незначним обсягом реалізації. Суттєве зростання за планом виручки від реалізації спостерігається за каналом збуту ТОВ «Українське зерно» – на 14,98 %. Разом з цим, слід зазначити, що дрібнооптова торгівля на ринку має значну купівельну спроможність і одну з найвищих цін реалізації продукції підприємства, але через відсутність спеціальних механізмів збуту у господарстві унеможлиблюється в повній мірі процес збільшення ширини даного каналу розподілу.

Його частка серед реалізаційних каналів сільськогосподарської продукції залишається незначною, тому доцільно вжити маркетингових заходів щодо розвитку логістично-збутових ланцюгів реалізації продукції дрібнооптовими покупцями.

В таблиці 3.5 наведені основні результативні показники господарювання підприємства з урахуванням оптимізації збутових каналів.

Таблиця 3.5 – Показники фінансово-господарського стану ТОВ «АК» «АГРОС-К» з урахуванням впровадження пропонованих заходів

Показник	Факт, 2021 р.	Проект, 2022 р.	Приріст проектного рівня проти фактичного	
			тис. грн.	%
Виручка від реалізації продукції (дохід), тис. грн.	129315	131513	2198	101,7
Чистий прибуток, тис. грн.	107161	110746	3585	103,35
Отримано в розрахунку на 100 га сільсько-господарських угідь:				
- виручки від реалізації (доходу), тис. грн.	12627,5	12827,7	200,2	101,59
- чистого прибутку, тис. грн.	5983,3	6183,5	200,2	103,35
Норма прибутку, %	23,95	28,02	x	4,06 в.п.
Рівень рентабельності діяльності, %	90,05	93,07	x	3,01 в.п.

В результаті проведення пропонованих заходів виручка від реалізації продукції збільшиться на 1,7%. Оскільки структура виробництва не змінювалася, рівень витрат залишиться без змін. Оптимізація збуту продукції за наявними каналами розподілу дозволять збільшити прибуток на 3,35 %,

що дозволить отримати приріст рівня рентабельності діяльності в 3,01 відсоткові пункти.

З метою збільшення обсягів збуту продукції ТОВ «АК» «АГРОС-К» дрібнооптовим покупцям доцільно розглянути можливість розробки і впровадження мережі павільйонної торгівлі ТОВ «АК» «АГРОС-К».

Пропонуємо вдосконалити систему товароруку на ринку сільськогосподарської продукції за допомогою оптимізації торговельно-технологічних операцій.

Так, підбиваючи підсумки до третього проєктного відділу, відмітимо, що під час формування ефективної збутової діяльності необхідно визначити основні цілі підприємства та, зокрема, збутової діяльності; ретельно проаналізувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища з метою визначення можливостей та загроз, сильних та слабких сторін; на основі проведеного аналізу здійснити вибір збутового каналу: прямий чи опосередкований; на основі цілей діяльності вибрати стратегію охоплення ринку: інтенсивний, селективний чи ексклюзивний збут; постійно здійснювати процес управління та контролю над збутовими каналами підприємства та коригувати основні рішення у сфері збуту з урахуванням їх ефективності та змін у факторах маркетингового середовища.

Розроблена структура економіко-організаційної моделі удосконалення збуту сільськогосподарської продукції для ТОВ «АК» «АГРОС-К» та інших аграрних підприємств. Для побудови моделі використано стратегії, які найкраще враховують особливості функціонування підприємств аграрної сфери. Для реалізації заходів охоплення ринку, що передбачає розміщення товарів у збутовій мережі сільськогосподарським підприємствам, доцільно використовувати лише два варіанти розміщення товарів, які знайшли відображення у запропонованій моделі, а саме: інтенсивний розподіл, який передбачає розміщення та реалізацію товарів через максимально можливу кількість торгових точок та вибіркового (селективного) розподіл передбачає укладання виробником угоди з кількома, а не з усіма посередниками, які



виявляють зацікавленість до реалізації товару.

Таким чином, заходи удосконалення виробничо-збутової діяльності ТОВ «АК» «АГРОС-К» мають включати створення посади спеціалісту зі збуту та маркетингу, створення мережі павільйонної торгівлі, оптимізацію каналів збуту продукції, що призведе до зміцнення становища підприємства, забезпечить реалізацію продукції, й, відповідно, його прибутковість та конкурентоспроможність. В результаті проведення запропонованих заходів виручка від реалізації продукції збільшиться на 1,7%. Оскільки структура виробництва не змінювалася, рівень витрат залишиться без змін. Оптимізація збуту продукції за наявними каналами розподілу дозволять збільшити прибуток на 3,35 %, що дозволить отримати приріст рівня рентабельності діяльності в 3,01 відсоткові пункти.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі була вирішена актуальна науково-практична задача з теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо формування стратегії збутової діяльності суб'єкта господарювання, що дозволяє зробити такі висновки.

Вважаємо, що стратегія збуту це процес поточного планування та організації збутової діяльності, який дає змогу здійснити оптимальний вибір каналу реалізації, його широти та довжини охоплення, а також раціоналізувати співвідношення між фінансовими можливостями підприємства та потребами споживачів. Механізм реалізації стратегії збуту представляє собою комплекс заходів маркетингового, логістичного, фінансового та організаційного характеру, що забезпечує взаємоузгодженість інтересів та координує дії усіх учасників реалізації стратегії. Окрім цього, в механізм реалізації стратегії збутової діяльності сільськогосподарського підприємства пропонуємо включити підсистему мотивації персоналу та підсистему оцінки та нівелювання ризиків.

одним із найважливіших чинників підвищення ефективності системи управління збутовою діяльністю підприємств є використання принципів маркетингу та інтеграція цієї економічної категорії у систему управління підприємством. Проведені дослідження вказують на необхідність запровадження маркетингових комунікацій у збутову діяльність підприємства, адже саме вони є одним із найважливіших критеріїв успіху фірми у конкурентній боротьбі. Конкурентоспроможність підприємства характеризує спроможність підприємства адаптуватися до умов конкурентного ринкового середовища та ефективність цього. Розглядаючи питання підвищення конкурентоспроможності, особливе місце займає маркетинг. Маркетинг займає велику частку у загальній діяльності підприємств, саме він досліджує та вивчає ринок, створює нові підходи та

рішення щодо товарної та збутової політики, чим забезпечує задоволення потреб споживачів та підвищення рівня прибутковості підприємства. Якісно розроблена маркетингова діяльність на підприємстві – це запорука його успіху у конкурентній боротьбі, адже маркетинг супроводжує всі процеси підприємства, від збору та аналізу даних до втілення планів і отримання результатів.

Бухгалтерський облік зарубіжних країн методологічно, методично і організаційно відрізняється від обліку вітчизняного. Основними регулюючими документами виступають МСБО. У країнах з розвинутою ринковою економікою вже декілька десятиліть існує ділення бухгалтерського обліку на фінансовий і управлінський, а бухгалтерських служб – на фінансову і управлінську. Збутова діяльність підприємства займає провідне місце в системі управління, зокрема має мету, підпорядковану управлінню стратегічним розвитком підприємства, спрямовану на формування системи забезпечення, врахування галузевих особливостей, проблем внутрішнього та зовнішнього характеру. Збутова діяльність підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на реалізацію економічного інтересу на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів. Застосування логістичних підходів до організації збутової діяльності підприємства забезпечується на засадах реалізації принципів координованості, керованості, комплексності, поліваріантності, оперативності, гнучкості, технологічності, гуманізації та ефективності. Це забезпечує створення цілісної моделі управління підприємством, створює передумови його економічного розвитку, збільшення обсягів збуту продукції на основі прискорення матеріальних, інформаційних, ресурсних та інших потоків, оптимізації загальних витрат за заданого рівня обслуговування клієнта, активізації базові чинників конкурентоспроможності товару на ринку.

В 2021 р., у порівнянні з 2019 р., практично всі економічні показники діяльності ТОВ «АК» «АГРОС-К» покращились. Так, фондозабезпеченість зросла на 6,06 %, а ефективність використання основних засобів збільшилась

в 2,1 рази, що відбулося, в першу чергу, за рахунок перевищення темпів зростання вартості валової продукції над темпами росту вартості основних засобів. Також можна відмітити збільшення виходу продукції в розрахунку на 100 га на 95,53 % за досліджуваний період. Вихід валового доходу в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь збільшився на 71,22 %, а приріст прибутку склав 90,88 %. Під дією впливу вказаних позитивних факторів загалом рівень господарювання у ТОВ «АК» «АГРОС-К» покращився, про що свідчить зростання рівня рентабельності на 16,13 в. п.

Проаналізовано зовнішнє і внутрішнє середовище ТОВ «АК» «АГРОС-К» методом SWOT-аналізу, за результатами якого встановлено, що основними напрямками для розробки стратегії збуту для підприємства є: розробка нових заходів щодо встановлення гнучкої цінової політики, створення системи збуту і розподілу; проведення гнучкої цінової політики, диференційованої залежно від замовника; пропозиція вигідних клієнтові умов оплати; організація служби маркетингу на сучасному рівні, розробка нових рекламних кампаній, ретельне дослідження ринку та ін. Аналіз товарного портфелю підприємства, проведений за допомогою матриці БКГ показав, що в сектор «Зірки» не потрапив жодний вид продукції. Це означає що на підприємстві відсутня продукція з високим зростанням обсягів продажу і високою часткою ринку. Аналізуючи товарний портфель ТОВ «АК» «АГРОС-К» можна зробити висновки, що найбільш вигідним видом продукції для підприємства є соняшник, але також при вирощуванні соняшника в майбутньому, слід врахувати те, що посіви соняшника дуже виснажують ґрунт.

У ТОВ «АК» «АГРОС-К» відділу маркетингу не створено, також відсутній і відділ збуту, але є спеціаліст зі збуту продукції, який займається збутом, пошуком та вибором каналів розподілу для виробленої продукції, пошуком нових клієнтів. Недоліком є те, що на підприємстві не створено відділу маркетингу, а також на одного спеціаліста зі збуту покладається досить багато обов'язків. Основну частину продукції ТОВ «АК» «АГРОС-К»

реалізує оптовим фірмам (посередникам). Так, за зерновими обсяг реалізації збільшився в 5,05 разів, а за насінням соняшнику в 3,29 разів. Так, у 2021 р. посередникам було реалізовано 59,13 % всієї продукції зернових культур, переробним підприємствам – 26,55 %, на ринку – 6,9 %, населенню у рахунок оплати праці – 7.42 %. Проти 2019 року зміни відбулися відносно зростання частки реалізації посередникам за рахунок зменшення питомої ваги інших каналів. Найбільший обсяг реалізації продукції припадав на переробні підприємства, які використовують продукцію для переробки, тобто ця продукція реалізується підприємством за прямим каналом. Також за прямим каналом розподілу господарство реалізує продукцію населенню на ринку, це: зерно та насіння соняшнику. Значно зросла частина сільськогосподарської продукції, що реалізується через посередників, які в подальшому перепродають продукцію іншим споживачам, тобто використовується однорівневий канал розподілу. Отже, на даному етапі діяльності господарство використовує прямий і однорівневий канал розподілу продукції.

Під час формування ефективної збутової діяльності необхідно визначити основні цілі підприємства та, зокрема, збутової діяльності; ретельно проаналізувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища з метою визначення можливостей та загроз, сильних та слабких сторін; на основі проведеного аналізу здійснити вибір збутового каналу: прямий чи опосередкований; на основі цілей діяльності вибрати стратегію охоплення ринку: інтенсивний, селективний чи ексклюзивний збут; постійно здійснювати процес управління та контролю над збутовими каналами підприємства та коригувати основні рішення у сфері збуту з урахуванням їх ефективності та змін у факторах маркетингового середовища.

Розроблена структура економіко-організаційної моделі удосконалення збуту сільськогосподарської продукції для ТОВ «АК» «АГРОС-К» та інших аграрних підприємств. Для побудови моделі використано стратегії, які найкраще враховують особливості функціонування підприємств аграрної

сфери. Для реалізації заходів охоплення ринку, що передбачає розміщення товарів у збутовій мережі сільськогосподарським підприємствам, доцільно використовувати лише два варіанти розміщення товарів, які знайшли відображення у запропонованій моделі, а саме: інтенсивний розподіл, який передбачає розміщення та реалізацію товарів через максимально можливу кількість торгових точок та вибіркового (селективного) розподіл передбачає укладання виробником угоди з кількома, а не з усіма посередниками, які виявляють зацікавленість до реалізації товару.

Таким чином, заходи удосконалення виробничо-збутової діяльності ТОВ «АК» «АГРОС-К» мають включати створення посади спеціалісту зі збуту та маркетингу, створення мережі павільйонної торгівлі, оптимізацію каналів збуту продукції, що призведе до зміцнення становища підприємства, забезпечить реалізацію продукції, й, відповідно, його прибутковості та конкурентоспроможності. В результаті проведення запропонованих заходів виручка від реалізації продукції збільшиться на 1,7%. Оскільки структура виробництва не змінювалася, рівень витрат залишиться без змін. Оптимізація збуту продукції за наявними каналами розподілу дозволять збільшити прибуток на 3,35 %, що дозволить отримати приріст рівня рентабельності діяльності в 3,01 відсоткові пункти. Слід зауважити, що для місцевих бюджетів, які залежать, в першу чергу, від податкових платежів підприємств, стабільність і прибутковості останніх відіграють важливу роль, тому місцева влада має бути зацікавлена у розвитку аграрних підприємств як одного з чинників підвищення добробуту населення Дніпропетровського регіону.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ**

1. Абрамович І.А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2014. № 4. С. 25–28.
2. Акіліна О. Удосконалення постачальницько-збутової діяльності підприємств. *Економіка підприємств : наук.-екон. журнал*. 2000. № 2.
3. Атаманчук Ю.М. Політика збутової діяльності підприємств агропромислової сфери. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2015. Вип. 1. С. 3–10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib\\_2015\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2015_1_3)
4. Балабанова Л.В., Балабаниць А.В. Маркетинговий аудит системи збуту: монографія. Донецьк: ДонГУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. 189 с.
5. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою: навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
6. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. 2-ге вид., випр. і доп. К.: Політехніка, 2004. 400 с
7. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. К.: Київ-Пресс, 2001. 268 с.
8. Бронникова Т.С., Котрин В.В. Развитие методологии формирования рыночного потенциала предприятия : монография. Королёв : ФТА, 2012. 134 с.
9. Гевчук А.В., Поліщук Н.В., Танасійчук А.М., Поліщук І.І., Громова О.Є., Бондаренко В.М. Маркетинг. Вінниця, 2019. 290 с.
10. Голубятникова М.С., Шуба Т.П., Євтушенко В.А. Теоретичні аспекти маркетингової діяльності підприємства з точки зору удосконалення його конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021, № 6, Том 1. С. 190–194.
11. Грант Ст. Ефективне управління збутом: пер. з англ. Д.: БалансКлуб, 2002. 192 с.

12. Гудзенко Н.М. Роль обліку збуту для забезпечення контролю процесу реалізації. *Науковий вісник НАУ*. 2002. Вип. 56. С. 263–266.
13. Гудзенко Н.М., Коваль Н.І., Плахтій Т.Ф. Вплив інформаційних потреб користувачів на структуру та наповнення фінансової звітності. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 5. С.102–113.
14. Гуменюк А.В., Школенко О.Б. Маркетингове забезпечення процесу створення конкурентоспроможної овочевої продукції. *Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство*. Випуск № 12. 2017. С. 235–239.
15. Данилейчук Р.Б. Ефективність використання маркетингового підходу в сфері збуту. *Вісник Одеського національного університету*. 2014. Т. 19, Вип. 2(3). С. 81-85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2014\\_19\\_2\(3\)\\_\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_2(3)__20).
16. Іванова М.І. Принципи як основа наукової методології управління логістикою. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 261–266.
17. Карташова О.Г. Забезпечення фінансово-кредитної стійкості корпоративних аграрних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 354–355.
18. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ, 2006. 527 с.
19. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основы маркетинга [5-европейское изд.]. К.: И.Д. Вильямс, 2012. 752 с.
20. Крикавський Є.В., Петецьки І., Рикованова І.С. Від планування логістики до логістичного планування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009, № 5. Т. 3. С. 160–166.
21. Кулиняк І.Я., Кошик О.В. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 464–468.
22. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості



застосування на транспорті. Харків, 2012. 227 с.

23. Ланкастер Д. Организация сбыта / Д. Ланкастер, Д.М. Джоббер; пер. с англ. Мн., 2003. 384 с.

24. Нікітін А.В., Бортніков Г.П., Федорченко А. В. Маркетинг у банку. Київ, 2006. 432 с.

25. Окландер Т.О. Управління маркетинговими ризиками як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Одеса, 2013. С. 353–373.

26. Олексенко Р.І., Краскова І.О., Поліщук М.М. Функції та роль маркетингу в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. Випуск № 11. Мелітополь, 2011.

27. Пальчук О.В., Савченко В.М., Тошина Н.М. Маркетинг і бухгалтерський облік маркетингової діяльності: навчальний посібник. Кіровоград: Поліум, 2008. 228 с.

28. Полторак А.С. Маркетингова складова забезпечення конкурентоспроможності підприємств – виробників насіння соняшнику. *Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство*. Випуск № 7. 2016. С. 429–432.

29. Робул Ю.В. Теоретичні основи функціонування та розвитку маркетингових систем. Дніпро, 2020. 315 с.

30. Сакун А.Ж. Облікова система як інформаційна база управління збутовою діяльністю. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. (2), С. 248–252.

31. Сакун А.Ж., Карташова О.Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 112–117.

32. Сакун А.Ж., Пантюк І.П. Системний підхід до організації та управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 2 (38). С. 55–59.

33. Сеншин О. С., Харковець Ю. П. Теоретичний аналіз понять «збут» та «збутова діяльність». *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*. 2011. С. 132–134. Режим доступу: <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/21235/19F.pdf>.
34. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Маркетинг. Київ, 2018. 216 с.
35. Талан М. В. Моделювання логістичних стратегій торговельних підприємств. *Вісн. Ін-ту підприємництва та перспективних технологій при Нац. ун-ті «Львівська політехніка»*. 2008. № 633. С. 696–701.
36. Терентьева Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1z=4783>
37. Федотенков Д. Г. Функции логистической деятельности как двигателя рыночной экономики. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsiilogisticheskoy-deyatelnosti-kakdvigatelya-rynochnoy-ekonomiki>.
38. Форрестер Дж. Основы кибернетики предприятия. М.: Прогресс, 1971. 340 с.
39. Хрупович С.Є. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2006. № 3. С. 34–38.
40. Черничко Т.В., Рибчак В.І., Черничко С.Ф. Логістичні підходи до організації збутової діяльності підприємства. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2021. URL: DOI 10.31395/2415-8240-2021-99-2-143-150.
41. Шамлі К.О. Удосконалення збутової діяльності промислових підприємств. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2020. № 7–8. С. 241–243.
42. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 4 (37). С. 88–95.

43. Штучка Т.В. Значення маркетингової діяльності для підприємств агропродовольчого сектору. *Економічна думка. Тернопіль*, 2014. Том 17. Випуск № 3. С. 81–87.

44. Энциклопедия бизнесмена, экономиста, менеджера / Под ред. Дякива Р. Киев: Международная экономическая фондация, 2000.

45. Hilorme T., Perevozova I., Sakun A., Reznik O., Khaustova Ye. (2020). Accounting model of human capital assessment within the information space of the enterprise. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, Vol. 24, Issue 3, pp. 1–7. URL: <https://www.abacademies.org/journals/month-june-year-2020-vol-24-issue-3-journal-aafs-j-past-issue.html>