

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТРОФІМОВА»
ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувачки вищої освіти **Воробйової Єлизавети Валентинівни**

Науковий керівник: д.е.н., професор
кафедри менеджменту
Галина ЗАПША _____

Рецензент: к.е.н., доцент, доцент
кафедри економічної теорії і економіки
підприємства Одеського державного
аграрного університету
Ольга ПЕТРЕНКО

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
« ____ » _____ 2023 р.

ОДЕСА - 2023

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина ЗАПША

«25» серпня 2022 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Єлизавети ВОРОБІЙОВОЇ

1. Тема роботи: «Управління збутовою діяльністю ТОВ «Трофімова» Одеського району Одеської області», науковий керівник роботи: д.е.н., професор Галина ЗАПША

затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 34-з від «25» липня 2022 року.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 12 червня 2023 р.

3. Об'єкт дослідження: є процес управління збутовою діяльністю аграрного підприємства.

4. Предмет дослідження: є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо управління збутовою діяльністю аграрних підприємств.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- визначити сутність збутової діяльності та її економічне значення;
- дослідити процес управління збутовою діяльністю та його основні складові;
- систематизувати методичні основи оцінки результативності управління збутовою діяльністю аграрного підприємства.

5.2. Аналітичний розділ:

- оцінити макроекономічні умови управління збутовою діяльністю аграрного підприємства;
- провести аналіз ресурсного потенціалу аграрного підприємства;
- визначити економічну ефективність виробничо-збутовою діяльністю аграрного підприємства.

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- *сформуувати стратегію управління збутовою діяльністю підприємства;*
- *оптимізувати структуру виробничо-збутової діяльності методами економіко-математичного моделювання;*
- *удосконалити організаційну структуру управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства.*

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1.До теоретико-методичного розділу:

Основні аспекти збутової діяльності підприємства. Характеристика збутової діяльності як багатоаспектного явища. Принципи та функції управління збутовою діяльністю аграрних підприємств

6.2. До аналітичного розділу:

Обсяги реалізації продукції сільського господарства. Середні ціни реалізації продукції сільського господарства. Географічна структура експорту товарами. Географічна структура імпорту товарами. Товарна структура зовнішньої торгівлі України. PEST-аналіз. Розміри та ресурсний потенціал; Обсяги виробництва основних видів продукції. Обсяги реалізації сільськогосподарської продукції. Середня ціна реалізації І ц сільськогосподарської продукції. Склад і структура витрат на виробництво продукції рослинництва. Витрати на збут сільськогосподарської продукції ТОВ “Трофімова”. Динаміка і окупність витрат підприємства на збут. Показники результативності збутової діяльності ТОВ “Трофімова”. Показники платоспроможності ТОВ «Трофімова». Показники ділової активності ТОВ «Трофімова». Показники ефективності господарювання ТОВ «Трофімова»

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Матриця SWOT-аналізу. “Дерево цілей” ТОВ “ Трофімова”. Збалансована система показників ТОВ «Трофімова». Стратегічна карта ТОВ «Трофімова»; Техніко-економічні коефіцієнти вхідних параметрів економіко-математичної задачі оптимізації в ТОВ «Трофімова». Економіко-математична модель для ТОВ “Трофімова” в Microsoft Excel; Склад і структура посівних площ в ТОВ « Трофімова»; Склад і структура реалізованої продукції в ТОВ «Трофімова»; Економічна ефективність галуззі рослинництва в ТОВ «Трофімова»; Організаційна структура управління ТОВ «Трофімова»; Перспективна організаційна структура управління ТОВ «Трофімова»

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); штатний розклад.

8. Дата видачі завдання:

25.07 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	25.08.2022	0,1	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	1.09.2022	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	2.09.2022	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	31.10.2022	1,0	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	18.11.2023-29.01.2023	0,1	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	1.02.2023-26.02.2023	1,0	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	1.03.2023-31.03.2023	1,0	
8.	Написання висновків, списку літератури	1.04.2023-15.04.2023	0,1	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	16.04.2023-30-04.2023	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	3.05.2023-31.05.2023	0,1	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	01.06.2023-11.06.2023	0,3	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	12.06.2023	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	15.06.2023-16.06.2023	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	21.06.2023	0,1	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	22.06.2023-23.06.2023	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи	27.06.2023-28.06.2023	0,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «бакалавр» _____ Єлизавета ВОРОБІЙОВА

Науковий керівник: _____ Галина ЗАПІША

РЕФЕРАТ

Воробйова Є.В. «Управління збутовою діяльністю ТОВ «Трофімова» Одеського району Одеської області».– На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2023.

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та економічних трансформацій збутова діяльність аграрних підприємств є ключовим фактором їх успішності та конкурентоспроможності. Збутова діяльність включає в себе процеси збирання, зберігання, транспортування та реалізації сільськогосподарської продукції. Україна, яка володіє значним потенціалом у сільському господарстві, не стоїть осторонь цих процесів. Здійснення аналізу збутової діяльності аграрних підприємств України має на меті визначити основні проблеми, які впливають на їх ефективність та прийняти раціональні рішення для підвищення результативності даного сектору.

Теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління збутовою діяльністю аграрних підприємств представлені в роботах провідних вітчизняних та зарубіжних фахівців таких як: Гамалій В. Ф, Сеншин О.С., Балабанова Л. В., Ланкастер Д. , Ключник А.В. , Майбогіна Н. В. ,Наумов В.Н., Ямкова О.М., Браун К. , Лук'янець Т.І. , Глазкова К.О. Ф. Котлер, Шпикуляк О.Г., Шпичак О.М. та ін. Слід вказати, що при всій палітрі різноманітних робіт наведених та багатьох інших вчених, існує низка малодосліджених аспектів стосовно управління збутовою діяльністю аграрних підприємств.

Мета та завдання дослідження. Основна мета дослідження полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні напрямів удосконалення управління збутовою діяльністю аграрних підприємств.

Виходячи з визначеної мети, в кваліфікаційній роботі були поставлені наступні завдання:

- ~ визначити сутність збутової діяльності та її економічне значення;
- ~ дослідити процес управління збутовою діяльністю та його основні складові;
- ~ систематизувати методичні основи оцінки результативності управління збутовою діяльністю аграрного підприємства;
- ~ оцінити макроекономічні умови управління збутовою діяльністю аграрного підприємства;
- ~ провести аналіз ресурсного потенціалу аграрного підприємства;
- ~ визначити економічну ефективність виробничо-збутовою діяльністю аграрного підприємства;
- ~ сформулювати стратегію управління збутовою діяльністю підприємства;
- ~ оптимізувати структуру виробничо-збутової діяльності методами економіко-математичного моделювання;

удосконалити організаційну структуру управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства.

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

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо управління збутовою діяльністю аграрних підприємств.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використовувались такі основні методи дослідження: абстрактно-логічний (для теоретичного узагальнення, формування висновків і рекомендацій); історичний (при дослідженні генезису й розвитку теорії та практики управління збутовою діяльністю); монографічний (для узагальнення існуючого досвіду управління аграрними підприємствами); функціонально-вартісного й статистичного аналізу (при визначенні динаміки, структури та результативності розвитку діяльності аграрного підприємства); економіко-математичного моделювання (для оптимізації структури виробничо-господарської діяльності); PEST-аналізу (для оцінки впливу факторів макросередовища на діяльність підприємств).

Джерелами інформації служили наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань управління збутовою діяльністю в аграрній сфері, матеріали науково-практичних конференцій, періодичні видання, офіційні матеріали Державної служби статистики України та звітно-статистична документація ТОВ «Трофімова» Одеського району Одеської області.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій, які можуть бути використані в процесі управління аграрним підприємництвом.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методичні основи управління збутовою діяльністю підприємства» визначено сутність збутової діяльності та її економічне значення, досліджено процес управління збутовою діяльністю та його основні складові, систематизовані методичні основи оцінки результативності управління збутовою діяльністю аграрного підприємства.

У другому розділі «Макро та мікроекономічне середовище управління збутовою діяльністю ТОВ «Трофімова» досліджено оцінити макроекономічні умови управління збутовою діяльністю аграрного підприємства; проведено аналіз ресурсного потенціалу аграрного підприємства; визначено економічну ефективність виробничо-збутовою діяльністю аграрного підприємства.

У третьому розділі «Удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Трофімова» на засадах концепції маркетингу сформовано стратегію управління збутовою діяльністю підприємства, оптимізовано структуру виробничо-збутової діяльності методами економіко-математичного моделювання, удосконалено організаційну структуру управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи представлений на 82 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 30 таблиць, 10 рисунки, 4 додатків. Бібліографічний список нараховує 65 літературних джерел, що викладені на 6 сторінках.

Ключові слова: збут, управління збутом, маркетинг, канали збуту, аграрні підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Збутова діяльність, її суть та економічне значення.....	9
1.2. Процес управління збутовою діяльністю та його основні складові.....	15
1.3. Методичні основи оцінки результативності управління збутовою діяльністю аграрного підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2. МАКРО ТА МІКРОЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТРОФІМОВА».....	24
2.1. Макроекономічні умови управління збутовою діяльністю підприємства	24
2.2. Кількісні параметри виробництва та реалізації продукції підприємства	33
2.3. Аналіз ефективності системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТРОФІМОВА» НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ.....	45
3.1. Формування стратегії управління збутовою діяльністю підприємства на маркетингових засадах.....	45
3.2. Оптимізація структури виробничо-збутової діяльності методами економіко-математичного моделювання.....	56
3.3. Удосконалення організаційної структури управління виробничо- збутовою діяльністю підприємства.....	63
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та економічних трансформацій збутова діяльність аграрних підприємств є ключовим фактором їх успішності та конкурентоспроможності. Збутова діяльність включає в себе процеси збирання, зберігання, транспортування та реалізації сільськогосподарської продукції. Україна, яка володіє значним потенціалом у сільському господарстві, не стоїть осторонь цих процесів. Здійснення аналізу збутової діяльності аграрних підприємств України має на меті визначити основні проблеми, які впливають на їх ефективність та прийняти раціональні рішення для підвищення результативності даного сектору.

У цьому контексті багато вчених займалися дослідженням даної теми, а їх роботи стали вагомим внеском у розвиток аграрного сектору України. Теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління збутовою діяльністю аграрних підприємств представлені в роботах провідних вітчизняних та зарубіжних фахівців таких як: Гамалій В. Ф, Сеншин О.С., Балабанова Л. В. Ланкастер Д. , Ключник А.В. , Майбогіна Н. В. ,Наумов В.Н., Ямкова О.М., Браун К. , Лук'янець Т.І. , Глазкова К.О. Ф. Котлер, Шпикуляк О.Г., Шпичак О.М. та ін. Слід вказати, що при всій палітрі різноманітних робіт наведених та багатьох інших вчених, існує низка малодосліджених аспектів стосовно управління збутовою діяльністю аграрних підприємств.

Мета та завдання дослідження. Основна мета дослідження полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні напрямів удосконалення управління збутовою діяльністю аграрних підприємств.

Виходячи з визначеної мети, в кваліфікаційній роботі були поставлені наступні завдання:

- визначити сутність збутової діяльності та її економічне значення;
- дослідити процес управління збутовою діяльністю та його основні складові;

- систематизувати методичні основи оцінки результативності управління збутовою діяльністю аграрного підприємства;
- оцінити макроекономічні умови управління збутовою діяльністю аграрного підприємства;
- провести аналіз ресурсного потенціалу аграрного підприємства;
- визначити економічну ефективність виробничо-збутовою діяльністю аграрного підприємства;
- сформулювати стратегію управління збутовою діяльністю підприємства;
- оптимізувати структуру виробничо-збутової діяльності методами економіко-математичного моделювання;
- удосконалити організаційну структуру управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства.

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

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо управління збутовою діяльністю аграрних підприємств.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використовувались такі основні методи дослідження: абстрактно-логічний (для теоретичного узагальнення, формування висновків і рекомендацій); історичний (при дослідженні генезису й розвитку теорії та практики управління збутовою діяльністю); монографічний (для узагальнення існуючого досвіду управління аграрними підприємствами); функціонально-вартісного й статистичного аналізу (при визначенні динаміки, структури та результативності розвитку діяльності аграрного підприємства); економіко-математичного моделювання (для оптимізації структури виробничо-господарської діяльності); PEST-аналізу (для оцінки впливу факторів макросередовища на діяльність підприємств).

Джерелами інформації служили наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань управління збутовою діяльністю в аграрній сфері, матеріали науково-практичних конференцій, періодичні видання, офіційні матеріали Державної служби статистики України та звітно-статистична документація ТОВ «Трофімова» Одеського району Одеської області.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій, які можуть бути використані в процесі управління аграрним підприємництвом.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Збутова діяльність, її суть та економічне значення

Аграрний сектор є важливим складовим елементом економіки багатьох країн, особливо тих, що мають сільське господарство як важливу галузь. Збутова діяльність в аграрному секторі є ключовим елементом економічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Збутова діяльність в аграрному секторі включає в себе комплекс процесів, пов'язаних з маркетингом, продажем і доставкою сільськогосподарської продукції до споживача. Ефективна організація збуту допомагає забезпечити стабільність доходів сільськогосподарських підприємств, підвищити їх конкурентоспроможність та сприяє розвитку ринків сільськогосподарської продукції. Особливості аграрного сектору вимагають глибокого аналізу теоретичних аспектів збуту, які впливають на його ефективність та прибутковість. Тому наукові дослідження основних аспектів розвитку збутової діяльності в аграрному секторі представляють значний інтерес.

Збутова діяльність в аграрному підприємстві України виконує ключову роль у розвитку цього сектора економіки. Її сутність полягає в організації та забезпеченні ефективного продажу сільськогосподарської продукції на ринку. Ця діяльність має велике значення для забезпечення стабільності та прибутковості аграрних підприємств.

Збутова діяльність, як і будь-який інший вид господарської діяльності підприємства в Україні регулюється Господарським кодексом, у відповідності з яким вона є «формою господарсько-торговельної діяльності (діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання у сфері товарного обігу, спрямована на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення і виробів народного споживання, а також допоміжна діяльність, яка забезпечує їх

реалізацію шляхом надання відповідних послуг)» [13, с.12]. Також у статті 263 Господарського кодексу вказується, що «збутова діяльність виробленої продукції може здійснюватися як у межах країни (внутрішня торгівля), так і за її межами (експорт продукції – зовнішня торгівля)» [13, с.12].

Збутова діяльність та напрями її удосконалення є предметом наукового пошуку вітчизняних та зарубіжних фахівців. Зокрема Іванов О. в статті «Збутова діяльність в аграрному секторі: проблеми та перспективи» аналізує сучасний стан збутової діяльності в аграрному секторі України та наголошує на проблемах, з якими стикаються підприємства у цій сфері. Дослідник вказує на необхідність розвитку маркетингових стратегій та пошуку нових ринків збуту [17].

Ще одним авторитетним науковцем у галузі збуту аграрної продукції є Петрова Н., яка акцентує увагу на інноваційні методи збуту, такі як електронна комерція та прямі продажі від виробника. Вона досліджує переваги та виклики, пов'язані з цими методами збуту і робить висновки про їхню ефективність у контексті аграрного підприємництва [44].

Інший дослідник, Ямкова О. у своїй статті підкреслює важливість ефективного збуту для забезпечення стабільності та розвитку аграрного сектору. Він характеризує стратегії збуту, такі як кооперація та укладання довгострокових контрактів, які сприяють зменшенню ризиків та забезпеченню стабільного ринкового доступу [65].

Таким чином, праці Іванова О., Петрової М. та Ямкової О. роблять важливий внесок у розуміння сутності та перспектив збутової діяльності в аграрному секторі України. Їх дослідження вказують на значення збутової діяльності в аграрному підприємстві України та необхідність розвитку стратегій, що відповідають сучасним викликам і можуть забезпечити стабільність та прибутковість сільськогосподарських підприємств.

Збутова діяльність – складне багатоаспектне явище, що потребує комплексного підходу до його дослідження (рис. 1.1.).

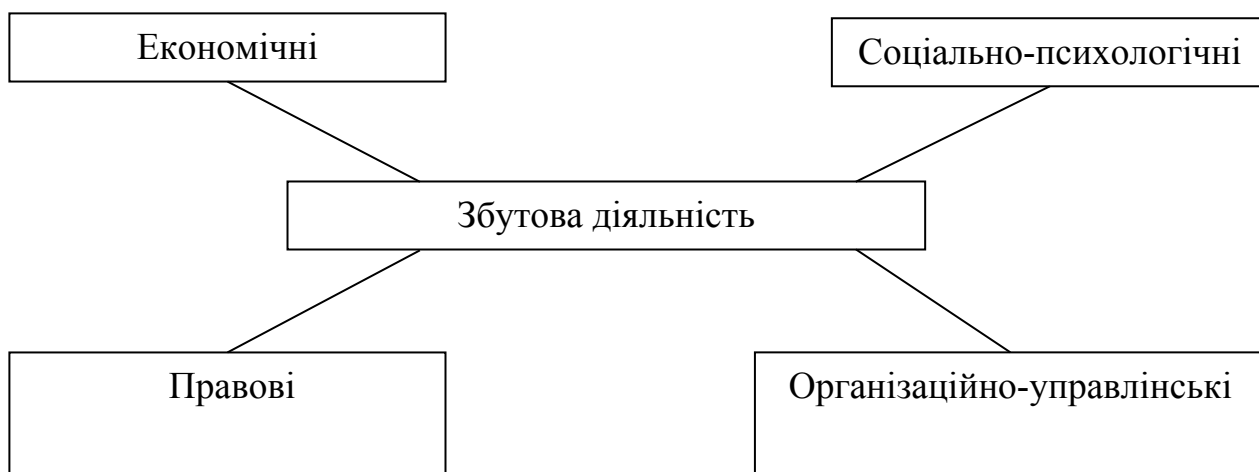


Рисунок 1.1 – Основні аспекти збутової діяльності підприємства

Джерело: Побудовано автором на основі [56].

Таким чином збутова діяльність синтезує економічні, соціально-психологічні та правові аспекти, що характеризує її як складне багатогранне явище (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика збутової діяльності як багатоаспектного явища

№	Аспект	Характеристика збутової діяльності
1	Економічний	Є логічним продовженням стадії виробництва, забезпечує процес обміну товарів на гроші та отримання доходу і прибутку
2	Організаційно-управлінський	Визначення цілей, функцій, методів, технологій прийняття рішень, кадрового складу, організаційних структур стосовно збутової діяльності
3	Соціально-психологічний	Встановлення контактів з покупцями, ведення переговорів про продаж, мотивація менеджерів зі збуту
4	Правовий	Здійснюється в межах договірних відносин, потребує врахування вимог стосовно забезпечення прав споживачів

Один з важливих аспектів збуту в аграрному секторі – це визначення цільової аудиторії та розробка стратегії маркетингу. Для досягнення успіху у збуті необхідно добре розуміти потреби та вимоги споживачів, а також враховувати особливості ринкових умов. Дослідження ринку, аналіз

конкурентів та прогнозування попиту дозволяють забезпечити ефективне спілкування з клієнтами та розробити оптимальну стратегію збуту.

Окрім того, важливим аспектом збуту є вибір каналів розподілу сільськогосподарської продукції. Вибір оптимальних каналів залежить від типу продукції, ринкових умов та особливостей споживачів. Існують різні канали розподілу, включаючи прямий продаж виробнику, продаж через посередників, роботу з дистриб'юторами та роздрібними торговими мережами. Кожен з цих каналів має свої переваги та недоліки, і вибір потрібно здійснювати з урахуванням конкретних умов і завдань підприємства.

Ще один аспект полягає в тому, що ефективний збут в аграрному секторі потребує налагодження ефективної логістики та постачання. Організація доставки та зберігання сільськогосподарської продукції залежить від розташування ринків збуту та особливостей продукту. Наприклад, для зберігання харчових продуктів можуть використовуватись спеціалізовані холодильні установки, а для транспортування можуть використовуватись вантажівки, залізниця або морський транспорт.

Одним із визначальних аспектів збутової діяльності є встановлення контактів з покупцями та забезпечення взаємовигідних угод. В своїй статті «Marketing Efficiency in the Agri-food Sector: An Empirical Analysis in Spain» автори Діаса-Піті та ін. досліджують ефективність маркетингу в аграрному секторі Іспанії. Вони підкреслюють, що забезпечення ефективної збутової діяльності може призвести до підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Крім того, збутова діяльність включає в себе планування та організацію дистрибуції продукції. Згідно досліджень Лопеса Ф. та ін. оптимізація каналів дистрибуції у сільськогосподарських підприємствах є одним із визначальних завдань управлінської системи. При цьому акцент робиться на важливості вибору ефективних каналів для досягнення успішної збутової стратегії.

Збутова діяльність також пов'язана з розробкою цінової політики. Так, автори Родрігеса-Естебана та ін. вивчають стратегії формування цін у

сільськогосподарському бізнесі. Вони демонструють, що правильне встановлення цін може вплинути на споживчу попит та прибутковість аграрних підприємств.

Отже, збутова діяльність в аграрному секторі вимагає комплексного підходу та уваги до різних аспектів, таких як визначення цільової аудиторії, вибір каналів розподілу та організація логістики. Ефективний збут допомагає підприємствам досягати стабільності та конкурентоспроможності на ринку аграрних товарів. Для подальшого розвитку аграрного сектору важливо проводити наукові дослідження та аналізувати досвід успішних компаній, що дозволить вдосконалити стратегії збуту та забезпечити стале зростання сільськогосподарських підприємств.

Вчені та експерти активно досліджують економічне значення збутової діяльності в аграрному секторі України. Одним з авторитетних дослідників є професор Іванов О., який відзначає, що ефективний збут є важливою передумовою для підвищення доходів сільськогосподарських підприємств та покращення їх конкурентоспроможності [17].

Іншим вченим, який висвітлює значення збутової діяльності, є доктор економічних наук Петрова І., яка підкреслює, що ефективна організація збуту впливає на підвищення рівня життя сільського населення та сприяє розвитку сільського господарства в цілому [43].

Важливість збутової діяльності також підтверджується дослідженнями Миколаєва В., який наголошує, що успішна збутова стратегія допомагає залучати інвестиції в аграрний сектор, сприяє зростанню виробництва та розширенню експортного потенціалу[38].

Загалом, наукові дослідження підтверджують, що збутова діяльність в аграрному секторі України є важливим фактором економічного розвитку країни. Вона забезпечує прибутковість сільськогосподарських підприємств, стимулює зростання виробництва, покращує життєвий рівень сільського населення та сприяє залученню інвестицій.

Наукове дослідження показує, що збутова діяльність має значний вплив на конкурентоспроможність аграрних підприємств України. Ця тема була об'єктом досліджень відомих авторів, чії статті відображають їх дослідницький підхід та результати.

Одним з авторів, який досліджував цю проблему, є Глазкова К., яка розглядає вплив збутової діяльності на ефективність діяльності аграрних підприємств. Він виявив, що раціональна організація збуту може значно підвищити конкурентоспроможність підприємства [10].

Ще одним дослідником, який вніс вагомий внесок у вивчення впливу збутової діяльності, є І. Степанова, яка розглядає різні аспекти оптимізації збутової діяльності, зосереджуючись на її впливі на конкурентоспроможність. Науковець стверджує, що ефективна стратегія збуту дозволяє підприємствам стати більш конкурентоспроможними на ринку [56].

Дослідження Н. Петренко присвячене впливу інноваційних технологій на збут сільськогосподарської продукції. Автор доводить, що впровадження новітніх технологій в збутовій діяльності сприяє покращенню конкурентоспроможності підприємств [44].

Таким чином, аналіз літературних джерел вказує на важливість збутової діяльності для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України. Вітчизняні та зарубіжні вчені надають наукове обґрунтування і практичні рекомендації щодо оптимізації збутових процесів та використання інноваційних підходів.

Загалом, дослідження авторів, згаданих вище, сприяють розумінню впливу збутової діяльності на конкурентоспроможність аграрних підприємств України, а їх статті можуть бути цінними вказівками для вдосконалення стратегій управління збутом і підвищення ефективності діяльності підприємств.

1.2. Процес управління збутовою діяльністю та його основні складові

Управління збутовою діяльністю в аграрному секторі відіграє важливу роль у розвитку економіки країни, зокрема у забезпеченні ефективного руху сільськогосподарської продукції від виробника до споживача. Цей процес має свої особливості та вимагає використання специфічних принципів та функцій управління. Тому проведення теоретичного аналізу управління збутовою діяльністю аграрних підприємств передбачають вивчення основних принципів та функцій, а також складових процесу управління збутом.

Управління збутом є складною системою дій та рішень, спрямованих на планування, організацію та контроль руху сільськогосподарської продукції від виробника до кінцевого споживача. В аграрному секторі України, який має значний вплив на національну економіку, управління збутом відіграє важливу роль у забезпеченні постачання якісної та конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції на внутрішні та зовнішні ринки. Успішне управління збутом сприяє зростанню експортних потоків, підвищенню прибутковості аграрних підприємств та стимулює розвиток регіонального економічного потенціалу.

Петрова І. зазначає, що управління збутом базується на деяких принципах, які сприяють ефективному функціонуванню цього процесу. Один з таких принципів – принцип системності, що передбачає розгляд управління збутом як комплексної системи, в якій всі елементи взаємопов'язані та впливають один на одного. Інший принцип – принцип орієнтації на потреби споживача, що визначає необхідність врахування побажань та вимог клієнтів при формуванні та реалізації стратегії збуту. Крім того, принципи варіативності, контролю та вдосконалення також мають значення для успішного управління збутовою діяльністю [43, с. 106-112].

Дотримання принципу законності передбачає розуміння того, що збутова діяльність проводиться в певному правовому полі, що створюється

законодавчими актами та регламентує права, обов'язки і відповідальність партнерів у комерційних відносинах. Саме така регламентація забезпечує формування цілісної і однакової для всіх системи вимог, що формує правила здійснення продажу за принципами взаємо вигідності.



Рисунок 1.2 – Принципи та функції управління збутовою діяльністю аграрних підприємств

Джерело: Побудовано автором на основі [43].

Господарський та Цивільний Кодекси унормовують питання договірних відносин про збут продукції як власного виробництва, так і придбаних у інших суб'єктів господарювання, зазначаючи, що між ними поставка буде

здійснюватися основі договорів купівлі-продажу. При цьому встановлюються основні вимоги до укладення та виконання договорів поставки, а також вимоги до якості поставленої продукції споживачам [13]. Важливою складовою договірних відносин, пов'язаних зі збутом, є контракти з посередниками, різновидами яких є торговельні агенти. Так, згідно статті 296 Господарського Кодексу агентські відносини виникають у разі: «надання суб'єктом господарювання на підставі договору повноважень комерційному агентові на вчинення відповідних дій; схвалення суб'єктом господарювання, якого представляє комерційний агент, угоди, укладеної в інтересах цього суб'єкта агентом без повноваження на її укладення або з перевищенням наданого йому повноваження» [13].

До врегулювання відносин з посередниками можуть також застосовуватися статті Цивільного Кодексу України, якими унормовуються, зокрема, договори-доручення [62].

Одним з основних юридичних принципів, що застосовуються для регулювання збутової діяльності підприємства, є застосування правил Інкотермс-2020. Інкотермс-2020 є міжнародними правилами, визнаними урядовими органами, юридичними компаніями та комерсантами всього світу як основні терміни, що застосовуються в міжнародній торгівлі. Дія Інкотермс-2020 розширюється на права та обов'язки сторінки договору купівлі-продажу лише поставки товарів (умови поставки товарів). Кожен термін Інкотермс-2020 є аббревіатурою з трьох літер.

Крім зазначених нормативно-правових актів, на організацію та ефективність здійснення збутової діяльності в Україні впливають: Закон України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини», який встановлює критерії якості продукції. Продукція, що не відповідає встановленим законом нормам, не повинно належати до продажу, навіть якщо на неї існує попит [51]; Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», який передбачає правові засади захисту господарюючих суб'єктів (підприємств) і споживачів від недобросовісної конкуренції [47].

Закон спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв проведення конкуренції в умовах ринкових відносин.

Розглядаючи функції управління збутом, Соколова О. виділяє аналіз ринку та споживачів, планування збутової політики, організацію роботи з посередниками та логістичного забезпечення, контроль якості продукції, реалізацію та просування товару, а також взаємодію зі споживачами та розвиток партнерських відносин [56. с.255-262].

Управління збутовою діяльністю включає ряд складових, які взаємодіють та впливають на ефективність цього процесу. Однією з ключових складових є аналіз ринку та споживачів, який передбачає вивчення та оцінку попиту, конкуренції, трендів та звичок споживачів для визначення оптимальних стратегій збуту.

Планування збутової політики є ще однією важливою складовою, включаючи в себе розробку цілей, стратегій та тактик збуту, враховуючи потреби ринку та споживачів.

Згідно досліджень Кальченко А. організація роботи з посередниками та логістичного забезпечення також є невід'ємною складовою управління збутом. Це включає встановлення та підтримку партнерських відносин з дистриб'юторами, роздрібними мережами та іншими посередниками, а також забезпечення ефективного логістичного ланцюга для доставки продукції до споживачів [20; С. 44-52].

Контроль якості продукції відіграє також важливу роль у управлінні збутом, оскільки якість товару є ключовим фактором для забезпечення задоволення споживачів та виробничої ефективності.

При реалізації та просуванні товару важливо використовувати відповідні маркетингові стратегії, зокрема встановлювати оптимальну цінову політику, розробляти комунікаційні кампанії та рекламу, що сприяють підвищенню свідомості споживачів про продукцію. Взаємодія зі споживачами та розвиток партнерських відносин також є важливою складовою управління

збутом, оскільки це сприяє встановленню довгострокових стосунків, отриманню повторних продажів та рекомендацій від задоволених клієнтів.

Управління збутовою діяльністю аграрних підприємств є складним процесом, що включає в себе кілька основних етапів.

Перший етап збуту в аграрному підприємстві – це планування та прогнозування попиту на аграрну продукцію. Цей етап передбачає вивчення ринку, аналіз тенденцій споживання та здійснення прогнозів на майбутній попит. Дослідження, проведені такими авторами, як Петровський С., вказують на необхідність ґрунтовного аналізу ринкових умов і здійснення довгострокових прогнозів для ефективного планування збуту [45].

Другий етап – це організація збутової мережі. На цьому етапі підприємство вирішує, яким чином буде здійснюватись збут продукції. Вибір каналів збуту, оптимального маркетингового міксу та розробка стратегії ціноутворення є ключовими питаннями цього етапу. Дослідження Чередніченко Т. підкреслюють значення правильного вибору каналів збуту та їх оптимальної комбінації для досягнення успіху в аграрному секторі [63].

Третій етап – це реалізація продукції. На цьому етапі здійснюється пряма торгівля, укладання контрактів, доставка та забезпечення післяпродажного сервісу. Дослідження І. О. Кузнецової та О. С. Ільїна показують важливість управління ланцюгом постачання, в тому числі організацією доставки та контролем якості, для ефективної реалізації аграрної продукції [30].

Останній етап – це контроль та аналіз результатів збуту. На цьому етапі проводиться оцінка ефективності збутової діяльності, виявлення слабких місць і розробка заходів щодо їх усунення. Дослідження Ключник А., Коваленко С. наголошують на значенні контролю якості продукції та постійного моніторингу ринкових умов для удосконалення збутової стратегії [22; 23].

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що збутова діяльність в аграрному секторі економіки України складається з таких етапів: планування

попиту, організація збутової мережі, реалізація продукції та контролю результатів. Управління збутом є важливим елементом успішної діяльності аграрного сектору України. Ефективне управління збутовою діяльністю сприяє розвитку економіки країни, підвищенню конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції та забезпеченню стабільних доходів для виробників.

1.3. Методичні основи оцінки результативності управління збутовою діяльністю аграрного підприємства

Україна має такі потужності в сільському господарстві, що забезпечують не тільки внутрішній ринок, а й експорт сільськогосподарської продукції.

Ефективність збуту є одним із ключових факторів успішної діяльності сільськогосподарських підприємств, бо вона проявляється у прибутковості та конкурентоспроможності. У зв'язку з цим науковці вивчають та розробляють методики оцінки ефективності збуту для підприємств аграрного сектору.

Так, І. Петров у своїх роботах акцентує увагу на використанні фінансових показників для оцінки ефективності збуту. Він рекомендує враховувати такий фактор, як обсяг продажів, витрати на збут, рентабельність збуту та прибутку, для визначення ефективності збутової діяльності сільськогосподарських підприємств [42].

Колесник В. для оцінки ефективності збутової діяльності пропонує методику, яка базується на використанні індексів рентабельності збуту, ліквідності та оборотності активів. Дослідниця вважає, що ефективність збуту слід оцінювати не лише на основі фінансових показників, а й з урахуванням організаційно-економічних аспектів, таких як система збуту, розподільчі мережі та маркетингові стратегії [25].

Дослідження Іванової О. зосереджуються на вивченні ефективності збуту з позиції інноваційних підходів. Зокрема Іванова О. вважає, що сучасні технології та інновації можуть значно підвищити ефективність збутової

діяльності сільськогосподарських підприємств. Вона розробляє методики оцінки ефективності збуту, які враховують впровадження інноваційних рішень, таких як електронний комерційний збут, системи управління ланцюгом постачання та інші технологічні новації [17].

Описані методики оцінки ефективності збуту сільськогосподарських підприємств України є лише деякими з палітри наукових підходів до цієї проблематики. Зазначені науковці, а також багато інших українських дослідників, працюють над вдосконаленням та адаптацією існуючих методик, а також створенням нових підходів для оцінки ефективності збуту сільськогосподарських підприємств. Це підтримує постійний розвиток наукових досліджень у сфері аграрного сектору України та прагнення впроваджувати сучасні підходи для підвищення ефективності збутової діяльності.

Узагалі, дослідження ефективності збуту сільськогосподарських підприємств має велике значення для розвитку аграрного сектору України. Удосконалення методики оцінки ефективності збуту допоможе підприємству у плануванні його діяльності, визначенні проблемних аспектів та прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. Дослідження в цій галузі сприяють збільшенню конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств та підтримці стійкого розвитку аграрного сектора в цілому.

Показники оцінки ефективності збуту є рейтинговими показниками для вимірювання ефективності діяльності підприємств з продажу галузевих товарів і послуг. Ці показники надають компанії інформацію про рівні, вартість збуту, рентабельність та інші аспекти діяльності, які допомагають оцінити ефективність їхнього продажу на ринку.

Один з основних показників оцінки ефективності збуту - це оборотність запасів. Він вимірює, як підприємство швидко реалізує свої запаси товарів. Формула оборотності запасів виражається так:

Оборотність запасів = (Середній обсяг запасів за період) / (Вартість реалізованих товарів за період).

Цей показник показує, чи ефективно підприємство управляє своїми запасами, чи не накопичує великі обсяги товарів і чи вдало планує свої закупівлі. Ще одним показником є оборотність дебіторської заборгованості. Вона вимірює, як швидко підприємство отримує платежі від своїх клієнтів за реалізовані товари і послуги. Формула оборотності дебіторської заборгованості має такий вигляд:

Оборотність дебіторської заборгованості = (Вартість реалізованих товарів за період) / (Середній обсяг дебіторської заборгованості за період).

Цей показник показує вартість оплати клієнтами своїх заборгованостей перед підприємством, що дозволяє змінити рівень ліквідності підприємства та ефективність її кредитної політики.

До інших важливих показників оцінки ефективності збуту відносяться такі:

1. Відсоток рентабельності збуту – вимірює прибуток, отриманий від продажу товарів.
2. Частка ринку – частка обсягу продажу компаній до загального обсягу продажу на даному ринку.

Експертний метод оцінки результативності управління збутом є інструментом для аналізу та вдосконалення діяльності підприємств у сфері збуту. Цей метод дозволяє оцінити ефективність стратегій, процесів та показників, які використовуються управлінськими командами для досягнення цілого збуту.

Експертні методи оцінки ефективності збуту є інструментом в аналізі та вдосконаленні діяльності підприємств. Вони не можуть систематично оцінювати й визначати рівень досягнення досягнутих цілей збуту та виявляти можливості обмеження або резерви для покращення результатів.

Сутність експертних методів оцінки ефективності збуту виникає в залученні кваліфікованих фахівців-експертів, які володіють необхідними знаннями та досвідом в галузі збуту. Ці експерти перевіряють свої професійні знання та інтуїцію для оцінки ефективності різних аспектів збутової

діяльності, таких як стратегії збуту, канали розподілу, продуктовий асортимент, ціноутворення, відносини з клієнтами тощо.

Основні етапи експертного методу оцінки ефективності збуту включають:

Вибір експертів: процес підбору кваліфікованих спеціалістів, які мають розуміння сутності збутової діяльності та володіють необхідними компетенціями.

Формування оціночної моделі: розробка системи критеріїв та параметрів, які використовують для оцінки ефективності збуту.

Оцінювання: експерти надають свої оцінки та висловлюють свої думки щодо кожного параметра в рамках оціночної моделі.

Аналіз та узагальнення результатів: експертиза зібраних даних та аналіз отриманих оцінок з наданням комплексної оцінки.

Науковці внесли значний внесок у розробку та вдосконалення експертного методу оцінки результативності управління збутом. Одним із таких авторів є Россоха В., доктор економічних наук та професор, відомий своїми дослідженнями в галузі стратегічного управління збутом. Він розробив систему критеріїв та методику оцінки результативності управління збутом, яка дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства у сфері збуту та розробляти ефективні стратегії їх вдосконалення [52].

Коваленко В. спеціалізується на дослідженні організаційних аспектів управління збутом. Вона розробила інструментарій для аналізу ефективності каналів збуту та виявлення можливих резервів для покращення результативності. Її дослідження спрямоване на визначення оптимальних каналів збуту, а також на розробку стратегії управління збутовою ланкою підприємства [23].

РОЗДІЛ 2.

МАКРО ТА МІКРОЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТРОФІМОВА»

2.1. Макроекономічні умови управління збутовою діяльністю підприємства

Необхідність дослідження макроекономічних умов управління збутовою діяльністю ТОВ «Трофімова» зумовлюється належністю підприємства до відкритих соціально-економічних систем, ефективність функціонування яких значною мірою залежить від сукупної дії чинників макро- та мікроекономічного середовища.

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності ринку в Україні потребує особливої уваги до аналізу значення агробізнесу в національному господарському комплексі, оскільки забезпечення продовольчої безпеки населення країни та задоволення світового попиту на сільськогосподарську продукцію є пріоритетами ринку.

Виходячи з викладеного, цілком логічним постає визначення частки аграрних підприємств в загальній кількості суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в Україні, встановлення динаміки складових ресурсного потенціалу аграрного сектора, в тому числі посівних площ сільськогосподарських культур, поголів'я тварин, обсягів виробництва основних видів продукції та їх ринкових цін.

Виходячи з цього, цілком логічним є визначення частки агропідприємств у загальній кількості суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в Україні з метою визначення динаміки складових зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору, у тому числі обсягів та середніх цін реалізації сільськогосподарських культур, товарної структури структура зовнішньої торгівлі та географічної структури експорту та імпорту товарів.

Дослідження статистичних даних Державної служби статистики України показує, що у 2021 р. загальне число підприємств господарського комплексу України становить 1 млн. 956 тис. 320 одиниць це на 14 619 одиниць або 0,8 % більше ніж в 2019 р. Розподіл за кількістю підприємств та фізичних осіб-підприємців за видами економічної діяльності наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. - Кількість підприємств та фізичних осіб-підприємців за видами економічної діяльності

Види продукції	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р.	
	одиниць	%	одиниць	%	одиниць	%	+/-	%
<i>Усього</i>	<i>1941701</i>	<i>100,0</i>	<i>1973652</i>	<i>100,0</i>	<i>1956320</i>	<i>100,0</i>	<i>14619</i>	<i>100,8</i>
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	75450	3,9	73368	3,7	70803	3,6	-4647	93,8
Промисловість	130324	6,7	126337	6,4	121787	6,2	-8537	93,4
Будівництво	56855	2,9	56926	2,9	56627	2,9	-228	99,6
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	834159	43,0	826129	41,9	777419	39,7	-56740	93,2
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	96235	5,0	98307	5,0	94633	4,8	-1602	98,3
Тимчасове розміщення й організація харчування	69689	3,6	71748	3,6	69775	3,6	86	100,1
Інформація та телекомунікації	206147	10,6	234188	11,9	284141	14,5	77994	137,8
Фінансова та страхова діяльність	10086	0,5	10225	0,5	10643	0,6	557	105,5
Операції з нерухомим майном	98361	5,1	95809	4,9	94342	4,8	-4019	95,9
Професійна, наукова та технічна діяльність	134800	6,9	140374	7,1	143210	7,3	8410	106,2
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	53787	2,8	53735	2,7	54153	2,8	366	100,7
Освіта	15429	0,8	16733	0,8	17927	0,9	2498	116,2
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	30994	1,6	37583	1,9	34574	1,8	3580	111,6
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	15168	0,8	15774	0,8	15829	0,8	661	104,4
Надання інших видів послуг	114217	5,9	116416	5,9	110457	5,7	-3760	96,7

Джерело: на основі Держстату України

У 2021 р. в Україні беззаперечним лідером за питомою вагою виступає оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів, що складає 39,7 % від загальній кількості підприємств, що на 6,8 % нижче ніж у 2019 р.. Другу рейтингову позицію займає інформація та телекомунікації 284

141 од. або 14,5 %, а третю - професійна, наукова та технічна діяльність 143 210 од. або 7,3 %.

Отже, сільського, лісові та рибне господарство не належать до домінуючої групи за питомою вагою. Проте, враховуючи важливість природньо-ресурсного потенціалу, сільське господарство слід визнати пріоритетною галуззю національно господарського комплексу.

Кількість суб'єктів господарювання сільського, лісового та рибного господарства 70 803 одиниць. Розглянемо, у розрізі кількості підприємств та фізичних осіб-підприємців у динаміці за 2019-2021 р. на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Кількість суб'єктів господарювання в розрізі сільського, лісового та рибного господарства України за 2019-2021 р.

Джерело: на основі Держстату України

За даними динаміки на рис. 2.1 видно що кількість господарств зменшилась на 4 647 одиниць або на 6,2 %. В загалому спостерігається негативна тенденція спалах COVID-19 на початку 2020 року, який переріс у масштабну пандемію, та карантинні обмеження, що послідували за цим,

суттєво вплинули практично на всі сфери бізнесу як в Україні, скорочення кількості підприємств з 2019 - 2021 р.р. їх кількість склала 47 753 од. на 5 % менше так і фізичних осіб-підприємців з 2019 - 2021 р.р.- 23 050 од. - 8,6 %.

Серед ключових елементів зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарського виробництва, особливе місце займають обсяги реалізації продукції, які є територіальною основою створення матеріальних благ. Динаміка обсягів реалізації сільськогосподарських культур в Україні за 2020-2022 роки наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Обсяги реалізації продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами України за 2020-2022 р.

Види продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	У % до 2020 р.	
				+/-	%
Культури зернові та зернобобові	42246,5	41993,0	3662,2	-38584,3	8,7
- пшениця	15230,0	15733,4	621,9	-14608,1	4,1
- кукурудза на зерно	22574,9	21955,3	2908,1	-19666,8	12,9
- ячмінь	3539,0	3323,3	88,3	-3450,7	2,5
- жито	147,6	282,6	14,7	-132,9	10,0
Насіння культур олійних	14117,4	11605,3	826,8	-13290,6	5,9
- боби сої	2243,0	1526,1	104,0	-2139	4,6
- насіння ріпаку й кользи	2170,4	2271,8	3,7	-2166,7	0,2
- насіння соняшнику	9659,3	7770,8	717,4	-8941,9	7,4
Буряк цукровий фабричний	3306,2	3899,5	-	X	X
Картопля	250,8	240,4	22,0	-228,8	8,8
Культури овочеві	1019,0	1034,3	16,4	-1002,6	1,6
Культури баштанні продовольчі	8,6	5,6	-	X	X
Виноград	47,7	47,5	-	X	X
Культури плодові та ягідні	182,5	212,0	13,8	-168,7	7,6
Тварини с/г живі	1069,4	1080,6	79,7	-989,7	7,5
- велика рогата худоба	150,5	135,9	8,8	-141,7	5,8
свині	454,3	503,6	36,2	-418,1	8,0
птиця свійська (без добових пташенят)	462,3	439,3	34,6	-427,7	7,5
Вовна овець і кіз, т	0,1	0,1	к	X	X
Молоко від с/г тварин усіх видів, сире	2632,8	2667,6	232,9	-2399,9	8,8
Яйця птиці свійської в шкаралупі свіжі, млн.шт	7972,3	6082,2	491,2	-7481,1	6,2
Цукор білий кристалічний буряковий	737,0	657,8	43,3	-693,7	5,9

Джерело: на основі Держстату України

Аналіз наведених даних показує, що обсяги реалізації всіх видів продукції безперервно знижуються з кожним роком. У зв'язку із вторгненням Російської Федерації на території України та через запровадженого воєнного стану відповідно до Указу Президента України «Про введення в дію воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року №64/2022 на 30 днів, та «Про продовження строку дії воєнного стану в Україні» від

18.04.2022 р. № 259/2022, затвердженого Законом України «Про затвердження Указу Президента України «Про продовження строку дії воєнного стану в Україні» від 21.04.2022 р. № 2212-IX. Так, у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. обсяги реалізації зернових та зернобобових культур знизилась на 38 584,3 тис. т, або на 91,3 %. При цьому зменшились обсяги реалізації, насіння олійних культур (на 13 290 тис. т або 94,1 %). В 2022 р. виведені з реалізації буряк цукровий фабричний, культури баштанні продовольчі та виноград. Тваринництво також зазнало значного зниження поголів'я ВРХ на 141,7 тис. гол. або 94,2 %, свині-418,1 тис. гол. або 92 % та птиці свійської (без добових пташенят) - 427,7 тис.гол. або 92,5 % .

Відповідно до умов, які склалися на території країни, актуальним є і дослідження цін реалізації продукції сільського господарства у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Середні ціни реалізації продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами України за 2020-2022 р.

Види продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р	
				+/-	%
Культури зернові та зернобобові	4794,1	6296,1	6675,6	1881,5	139,2
- пшениця	5017,5	6433,6	7686,1	2668,6	В 1,5
- кукурудза на зерно	4668,6	6245,5	6438,1	1769,5	137,9
- ячмінь	4352,7	5862,6	6907,1	2554,4	В 1,6
- жито	4594,3	4470,5	5176,0	581,7	112,7
Насіння культур олійних	10852,9	16418,5	17691,4	6838,5	В 1,6
- боби сої	10719,6	15484,1	16045,6	5326,0	149,7
- насіння ріпаку й кользи	10927,3	16147,4	20834,4	9907,1	В 1,9
- насіння соняшнику	10860,0	16656,0	17904,8	7044,8	В 1,6
Буряк цукровий фабричний	871,5	1164,1	-	X	X
Картопля	5103,4	4993,4	5248,0	144,6	102,8
Культури овочеві	4437,1	4679,6	15486,1	11049,0	В 3,5
Культури баштанні продовольчі	4075,0	5198,3	-	X	X
Виноград	6739,0	7211,9	-	X	X
Культури плодові та ягідні	9140,2	8177,1	7584,1	-1556,1	83,0
Тварини с/г живі	32490,6	37380,5	40312,6	7822,0	124,1
- велика рогата худоба	32789,3	40750,4	45814,2	13024,9	139,7
- свині	37367,1	37666,3	39080,7	1713,6	104,6
- птиця свійська (без добових пташенят)	27570,3	35927,2	40214,2	12643,9	145,9
Вовна овець і кіз, т	12537,4	13528,7	к	X	X
Молоко від с/г тварин усіх видів, сире	8839,9	10300,7	10825,2	1985,3	122,5
Яйця птиці свійської в шкаралупі свіжі, млн.шт	1258,6	1877,3	2260,8	1002,2	В 1,8
Цукор білий кристалічний буряковий	10361,8	16808,5	18057,3	7695,5	В 1,7

Джерело: на основі Держстату України

Аналіз даних у розрізі середніх цін реалізації сільськогосподарської продукції показує, що, за винятком продукції плодових та ягідних культур,

протягом 2020 - 2022 рр. має місце значне підвищення цін як в рослинництві, так і в тваринництві. Так, ціна насіння олійних культур збільшилось в 1,6 рази, продукція зернових та зернобобових культур - на 39,2 %, картоплі - 2,8 % , яєць - в 1,8 рази, молока - на 22,5 %, сільськогосподарських тварин - на 24,1 %, овочів – в 3,5 рази . Продукція плодових та ягідних культур у ціні звітнього року зменшилася по відношенню до базового року на 17 %.

Однією з головних тенденцій інтеграції України у світову економіку є активна робота вітчизняних підприємств щодо виходу на зовнішні ринки збуту. Важливою передумовою входження сільськогосподарських підприємств у світову економічну систему вважається проблема експортної діяльності вітчизняних фірм у контексті зовнішньоекономічної інтеграції. Запорукою успішного партнерства українських підприємств у сфері міжнародної торгівлі є перехід на новий рівень якості продукції, зміна асортименту і номенклатури, стандартів і вимог до виробництва, впровадження нових технологій і нового обладнання.

За останніми даними Державної служби статистики України, нами було виділено географічно 10 лідерів країн-експортерів та країн-імпортерів України які мають найбільшу частку в загальній структурі, дані наведено на січень 2022 року.

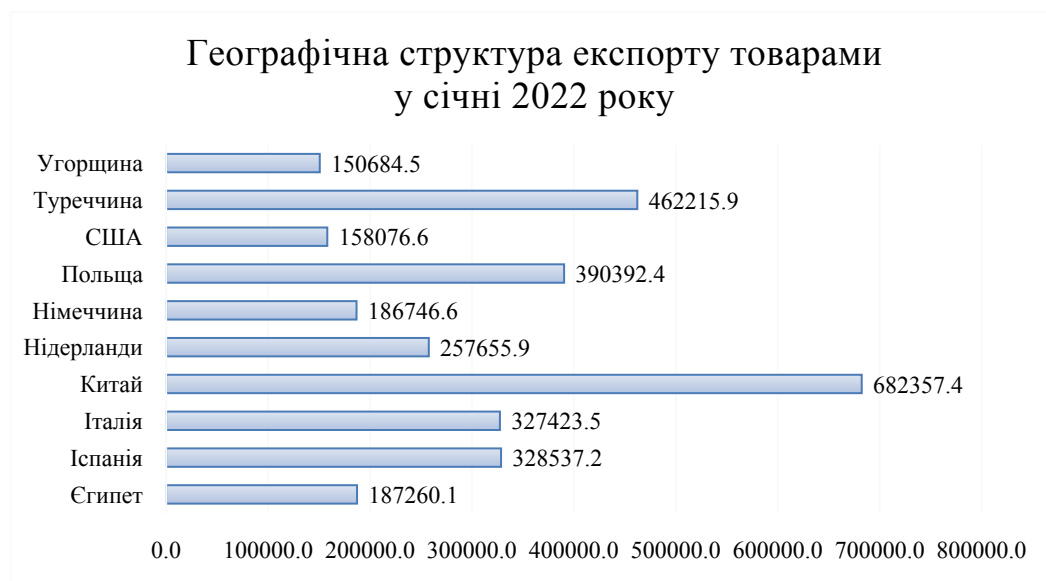


Рисунок 2.2 – Географічна структура експорту товарами у січні 2022 року

Джерело : статистичні дані Держстату України

За даними діаграми, можемо спостерігати що продукція України експортується в Китай (682 357,4 тис. дол. США), Туреччина (462 215,9 тис.дол.США), Польща (390 392 тис. дол. США), Іспанія та Італія (328 537,2 та 327 423,5 тис. дол. США відповідно) .



Рисунок 2.3 – Географічна структура імпорту товарами у січні 2022 року

Джерело : статистичні дані Держстату України

За статистичними даними країнами-імпортерами України є безапелювано Китай (1 050 720 тис. дол. США), Німеччина (398 844,7 тис. дол. США), США (361 367,4 тис. дол. США), Польща (358 550 тис. дол. США), Туреччина (240 896,6 тис. дол. США).

Експорт та імпорт товарів України станом на січень 2022 року продемонстрував майже рівномірне скорочення (на 20 %), наслідком чого стало збереження негативного показника сальдо розміром близько 1,6 млрд дол. США.

Розвиток виробництва товарів з високою доданою вартістю є першочерговим завданням з метою створення основи для збільшення обсягів та вдосконалення структури українського експорту та імпорту в напрямку збільшення питомої ваги високотехнологічних товарів, що в ньому містяться. Проведено аналіз товарної структури зовнішньої торгівлі України (2020-2022 р.) виділили окремі групи товарів згідно УКТ ЗЕД.

Таблиця 2.3 – Товарна структура зовнішньої торгівлі України

Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД	2020 р.		2021 р.		2022 р.		У % 2022 до 2020	
	Експорт млн. дол. США	Імпорт тис. дол. США	Експорт млн. дол. США	Імпорт млн. дол. США	Експорт млн. дол. США	Імпорт млн. дол. США	Експорт	Імпорт
<i>I. Живі тварини; продукти тваринного походження</i>	1188,2	1258,1	1345,2	1594,0	1471,8	1175,2	123,9	93,4
01 живі тварини	51,5	80,9	40,9	91,3	38,8	62,6	75,4	77,3
02 м'ясо та їстівні субпродукти	652,1	165,0	845,6	214,5	923,8	209,9	141,7	127,2
03 риба і ракоподібні	42,2	680,6	57,2	875,1	42,4	627,5	100,4	92,2
04 молоко та молочні продукти, яйця птиці; натуральний мед	426,5	308,4	378,5	384,5	452,1	248,2	106,0	80,5
05 інші продукти тваринного походження	15,8	23,2	23,1	28,5	14,8	27,0	93,6	116,4
<i>II. Продукти рослинного походження</i>	11883,2	1989,3	15538,0	2130,5	13472,7	1927,0	113,4	96,9
06 живі дерева та інші рослини	5,7	48,8	8,1	73,8	5,0	48,6	86,4	99,5
07 овочі	168,1	262,6	196,6	250,4	102,7	352,5	61,1	134,3
08 їстівні плоди та горіхи	238,4	795,6	368,2	835,7	313,0	662,8	131,3	83,3
09 кава, чай	15,0	251,3	15,9	266,7	11,0	275,0	73,1	109,4
10 зернові культури	9410,7	178,9	12343,8	166,1	9108,2	153,7	96,8	85,9
11 продукція борошномельно-круп'яної промисловості	154,5	35,2	148,3	59,1	139,4	43,3	90,2	123,0
12 насіння і плоди олійних рослин	1842,4	388,2	2435,2	449,3	3757,7	359,2	204,0	92,5
13 шелак природний	0,9	28,0	3,6	27,9	2,4	30,1	252,0	107,2
14 рослинні матеріали для виготовлення	47,4	0,7	18,3	1,5	33,5	1,9	70,6	270,5
<i>III. Жири та олії тваринного або рослинного походження</i>	5746,9	280,4	7037,2	444,0	5948,6	293,9	103,5	104,8
<i>IV. Готові харчові продукти</i>	3361,0	2970,6	3788,5	3578,4	2496,9	2645,1	74,3	89,0

Джерело : статистичні дані Держстату України

За даними таблиці 2.3 нами виділено 4 основні групи : I. Живі тварини; продукти тваринного походження , II. Продукти рослинного походження , III. Жири та олії тваринного або рослинного походження, IV. Готові харчові продукти. I. Живі тварини; продукти тваринного походження за досліджуваній період збільшилось експорту на 23,9 та імпорту зменшилось на 6,6 %. II. Продукти рослинного походження експорт відповідно збільшився на 13,4 %, а імпорт зменшився 3,1% . III. Жири та олії тваринного або рослинного походження відбулось збільшення експорту та імпорту (на 3,5 % і 4,8 % відповідно). IV. Готові харчові продукти зменшилось (на 25,7 % та 11 % відповідно).

Важливою складовою дослідження конкурентоспроможності середовища є PEST- аналіз. PEST- аналіз – це інструмент стратегічного

аналізу, призначений для виявлення політичних (P-political), економічних (E-economic), соціальних (S-social) та технологічних (T-technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Для більш детального розгляду діяльності ТОВ «Трофімова» нами було проведено PEST-аналіз та графічно зображено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз ТОВ «Трофімова»

Фактори	Ймовірність здійснення	Ступінь впливу	Зважена оцінка	Зміни в галузі	Стратегічні дії
Політичні фактори					
Нестабільна законодавча політика	0,3	5	1,5	Зміна законодавчих, які впливають на функціонування підприємства	Підлаштування під хід змін у законодавстві
Введення воєнного стану в країні	0,1	3	0,3	Зменшення обсягів збуту за рахунок окупованих територій	Пошук нових ринків і вихід на нові ринки збуту
Ступінь впливу політичних факторів			4,0		
Економічні фактори					
Зростання рівня інфляції	0,8	5	4	Знецінення грошей, які є на підприємстві	Спрямованість на купівельну спроможність заощаджень
Нестабільність курсів основних валют	0,5	2	1	Відхід з ринку дрібних роздрібних продавців	Зміцнення позицій роздрібною мережі з відомим брендом
Ступінь впливу економічних факторів			3,5		
Соціальні фактори					
збільшення кількості покупок через інтернет	0,8	4	3,2	Інформаційна розвиненість	Розробка сайту чи інтернет-магазину
зниження чисельності сільського населення	0,3	3	0,9	Зменшення кількості потенційних споживачів	Підвищення соціального захисту населення та гідних умов життя
Ступінь впливу соціальних факторів			3,8		
Технологічні фактори					
розвиток НТП;	0,8	5	4	Покращення процесу виробництва, підвищення якості продукції	Виділення коштів на придбання нової техніки
відтік наукових кадрів за кордон	0,4	3	1,2	Розвиненість і більш висока заробітна плата приваблює висококваліфікованих спеціалістів за кордон	Створення належних умов і якості праці
Ступінь впливу технологічних факторів			4		

Джерело: сформовано автором

За даними PEST-аналізу макросередовища ТОВ «Трофімова» можна зробити висновки, що на діяльність господарства впливає ряд різних факторів. Найбільший ступінь впливу мають політичні та технологічні фактори.

З політичних факторів - це недосконала законодавча політика, а саме відсутність сталої бази законодавчих актів, підприємство не встигає пристосовуватись до постійних змін; політична нестабільність – веде до зниження або взагалі до припинення виробничої діяльності; ведення воєнного стану в країні – велика кількість окупованих територій, збільшення міграції населення за кордон, обстріли, мінування та постійні руйнування інфраструктур міст наносить великий урон для функціонування аграрних підприємств.

Технологічні чинники : розвиток науково-технічного прогресу - із всесвітнім розвитком до нас доходять нові технології та комп'ютери, які дуже облегшують роботу вітчизняних підприємств; відтік наукових кадрів за кордон - що значно зменшує інтелектуально-технічну розвиненість наших підприємств за рахунок .

Загалом для дослідження підприємства використовуються традиційні методи аналізу, а саме:

- методи економічного аналізу абсолютних, відносних і середніх величин;
- методи порівняння і групування,
- індексу та ланцюгової підстановки,
- балансу та ін.

Тому далі ці показники будемо розглядати на прикладі підприємства, ТОВ «Трофімова».

2.2. Кількісні параметри виробництва та реалізації продукції підприємства

Досліджуване підприємство займає значне місце на ринку товарів і послуг, що визначається високим рівнем довіри з постачальниками сировини та матеріалів. ТОВ «Трофімова» пропонує свій асортимент продукції як на

внутрішній, так і на зовнішні ринки. Відповідно до Статуту ТОВ «Трофімова» має печатку та поточні рахунки в установах банків.

Таблиця 2.5 – Основні дані по підприємству

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Трофімова»
Дата реєстрації	13.11. 2009 р.
Код ЄДРПОУ	36718696
Адреса	Одеська обл., село Молодіжне, вул. Новоселів, буд. 1-А, корпус 1 приміщення 4
Керівник (директор)	Колосов Ігор Вікторович
Засновник та Кінцевий бенефіціарний власник	Терещенко Роман Вікторович Статутний внесок 3 750 000 грн (100%)
Основна діяльність	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Додаткові види діяльності	01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 52.10 Складське господарство 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах
Статутний капітал	3 750 000 грн.

Джерело: сформовано автором

ТОВ «Трофімова» регламентуються посадовими інструкціями та положення про кадрову службу. В них зазначені функціональні обов'язки працівників їх права та відповідальність.

ТОВ «Трофімова» має складські приміщення, будівлі та споруди тваринницьких ферм, зерносховище, тракторну бригаду, електроцех, їдальню та ін. Підприємство має власний вантажний транспорт, використовує для своєї діяльності також легкові автомобілі, має власний моторно-тракторний парк, ремонтна майстерня.

Незалежно від профілю діяльності ТОВ “Трофімова”, основний вид діяльності кожного підприємства є виробництво та реалізація виготовленої продукції (робіт, послуг).

Метою ТОВ “Трофімова” є максимізація виробничої діяльності, тобто якісні та кількісні результати, які отримують в найкоротші терміни за найнижчою ціною засобів виробництва і трудових ресурсів.

Підприємство амортизує свої витрати на виготовлення та збут шляхом реалізації продукції, яка і приносить прибуток, який служить ресурсом для інженерно-технічного та соціального розвитку. Несвоєчасність реалізації продукції завдає не тільки шкоди виробник, а й компаніям-споживачам, що призводить до порушення їх ритмічності діяльності.

Основою діяльності сучасного сільськогосподарського підприємства є достатній ресурсний потенціал, кількісні та якісні характеристики яких відображають систему ресурсів, а також механізми управління ними.

Таблиця 2.6 – Розміри та ресурсний потенціал ТОВ «Трофімова»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020р.	
				%	+/-
Рілля, га	1761	935,3	697,95	39,6	-1063,1
Питома вага ріллі в с/г угіддях, %	100	100	81,7	81,7	-18,3
На 1 середньорічного працівника ріллі, га	38,3	19,1	13,7	35,7	-24,6
Середня кількість працівників, осіб	51	49	51	100,0	0,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	4114	3530	2912	70,8	-1202,0
Капіталоозброєність, тис. грн.	80,7	72,0	57,1	70,8	-23,6
Капіталозабезпеченість, тис. грн.	2,3	3,8	4,2	178,6	1,8

Джерело: звітність підприємства

Аналіз даних таблиці 2.6 показує, що протягом періоду дослідження площа ріллі ТОВ «Трофімова» різко і суттєво скоротилася (на 60,4 %). При чому загальна площа сільськогосподарських угідь складає 853,9 га , але 156 га виділили під пари тож рілля складає 697,95 га станом на 2022 р.

Середня кількість працівників досить стабільна і знаходиться в межах 49-51 осіб. На одного працівника у 2020 р. приходилося 38,3 га землі, а у 2022

р. - 13,7 га. Така динаміка вказує на суттєве зниження (на 64,3 %) інтенсивності праці біля землі.

Обсяги виробництва продукції ТОВ «Трофімова» в натуральних величинах показує ефективність використання ресурсного потенціалу з точки зору його основних компонентів. Оскільки тваринництво було виведено із господарського обігу ще в 2018 році, і на досліджуваний період має суттєво рослинницький напрямок виробництва за період 2020-2022 р.р. наведено в таблиці. 2.7.

Таблиця 2.7 – Обсяги виробництва основних видів продукції ТОВ “Трофімова”

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Абсолютні величини				
<i>Вироблено продукції рослинництва, ц</i>				
Зернові та зернобобові, всього	47783,6	42801,0	3972,7	8,3
- пшениця озима	30456,6	26132,2	1828,5	6,0
- ячмінь озимий	17327	16668,8	2144,2	12,4
Технічні культури, всього	11368,4	-	9336,5	82,1
- ріпак	11368,4	-	9336,5	82,1
Відносні величини				
<i>Урожайність, ц/га</i>				
- пшениця озима	39,1	49	46,7	119,4
- ячмінь озимий	43,8	41,5	45,7	104,3
- ріпаку	19,4	-	15,2	78,4

Джерело: звітність підприємства

Урожайність сільськогосподарських культур як характерна ознака продуктивності землекористування - основний засіб виробництва в ТОВ “Трофімова”.

Дані таблиці 2.7 показують, що протягом 2020-2022 р.р. на дослідженому підприємстві відбулося значне зменшення обсягів виробництва. Так, обсяг виробництва пшениці озимої скоротився на 94 %, ячменю озимого - на 87,6 %. А урожайність навпаки збільшилась пшениці озимої - 19,4 %, ячменю озимого - 4,3 %.

Технічні культури представлені ріпаком, його обсяги виробництва знизились і склали на 17,9 % ніж у 2020 році. Із сівозміни виведена така

технічна культура як соняшник. Фахівці агрономічного профілю пояснюють факт такого виведення необхідністю для відновлення природної родючості ґрунтів, що виснажуються масштабним вирощуванням соняшнику.

Збутова діяльність є останньою фазою циклу коштів ТОВ “Трофімова” та з’являється як реалізація на аграрному ринку. Від цього циклу залежать такі фактори, як фінансово-економічні показники діяльності, безперервність виробничого процесу, рентабельність, оборотність капіталу. Цифрові матеріали, що відображають масштаби реалізації агрпродукція ТОВ “Трофімова” представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Обсяги реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ “Трофімова”, ц

Види продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020р.	
				%	+/-
Зернові та зернобобові, всього	47973	41180	3977	8,3	-43996
- пшениця озима	30066	25550	2252	7,5	-27814
- ячмінь озимий	17285	15630	1725	10,0	-15560
- культури зернобобові сушені	622	-	-	X	X
Ріпак	11297	-	9369	82,9	-1928

Джерело: звітність підприємства

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчать, що реалізація продукції зернових культур знизилась на 43 996 ц або на 91,7 % з них : пшениці озимої - на 27 814 ц або 92,5 %, ячменю озимого - на 15 560 ц або 90,0 %. Ріпак озимий знизився на 1 928 ц або на 17,1%. Зменшення обсягу товарної продукції свідчить про зниження маркетингового потенціалу ТОВ “Трофімова”. Основною причиною такого спаду є скорочення посівних площ як основного засобу виробництва. Тому для подолання негативної тенденції в збутовій діяльності підприємству необхідно проводити ефективну політику реорганізації структури управління збутовою діяльністю.

Середня ціна реалізованої продукції включає в себе вартість одиниці продукції без урахування дотацій, транспортних та експедиційних витрат, податку на додану вартість (табл.2.9)

Таблиця 2.9 – Середня ціна реалізації 1 ц сільськогосподарської продукції ТОВ “Трофімова”, грн.

Види продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Зернові та зернобобові, всього	494,5	611,7	465,3	94,1
- пшениця озима	500,0	650,6	475,3	95,1
- ячмінь озимий	484,8	548,1	452,1	93,3
Насіння олійних культур, всього	1168,3	-	1196,1	102,4
Ріпак	1168,3	-	1196,1	102,4

Джерело: звітність підприємства

Аналіз таблиці 2.9 свідчить, що середня ціна реалізації за 1 ц зернових та зернобобових культур зменшилась на 5,9 %, пшениці озимої - 4,9 % ,а ячміню озимого- 6,7 %. Ціна реалізації ріпаку збільшила свій показник на 2,4 %.

Облік витрат на виробництво за економічними елементами дає змогу визначити, що саме витрачається на виробництво продукції і на яку суму.

Таблиця 2.10 – Склад і структура витрат на виробництво продукції рослинництва

Елементи витрат	2020 р.		2021 р.		2022 р.		У % 2022 р. до 2020 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Витрати на оплату праці	1095,2	2,7	707,5	2,5	438	1,6	40,0
Матеріальні витрати:	20610,1	50,8	13291,4	47,2	13797,7	49,1	66,9
- насіння	3344,7	16,2	2662,9	9,5	1284,2	4,6	38,4
- мінеральні добрива	8846,2	42,9	3599,5	12,8	6764,5	24,1	76,5
- електроенергія	526,1	2,6	196,1	0,7	528,9	1,9	100,5
- паливо і мастильні матеріали	3481,4	16,9	1994,6	7,1	2343,6	8,3	67,3
- запасні частини	1009,2	4,9	1781	6,3	1734,7	6,2	В 1,7 рази
Інші прямі витрати :	16169,7	40	9687,3	34,4	8747,6	31,1	54,1
в т.ч. орендна плата за землю	3723,5	23	4187,9	14,9	2887,9	10,3	77,6
Відрахування на соціальні заходи	241	1,5	155,7	0,6	96,4	0,3	40,0
Амортизація основних засобів	1151,3	7,1	646	2,3	649	2,3	56,4
Загальновиробничі витрати	2669,6	16,5	4446,1	15,8	5100,8	18,2	В 1,9 рази
Всього витрат	40544,6	100	28132,3	100	28084,1	100	69,3
Витрати із розрахунку на 1 грн. чистого доходу від реалізації, грн.	0,98	х	0,86	х	1,54	х	В 1,5 раз

Джерело: звітність підприємства

Аналіз таблиці 2.10 свідчить, що збільшуються обсяги витрат протягом періоду дослідження. Загальний обсяг витрат на виробництво

сільськогосподарської продукції господарства ТОВ «Трофімова» значно знизився на 30,7 % до 28 084,1 тис.грн.

Найбільшу частку в структурі на виробництво продукції рослинництва ТОВ «Трофімова» витрат займають саме матеріальні витрати. Їх питома вага складає 49,1 %. З розрахунку витрат на 1 грн. доходів від реалізації показник збільшився в 1,5 рази, тобто на 1 грн. доходу від реалізації припадає 1,54 грн. станом на 2022 р. це негативна динаміка не перекриттям доходом витрат.

Важливий крок у розвитку ТОВ «Трофімова» є створення відділу збуту, що дозволить створити заходи щодо стимулювання збуту продукції та її собівартості. Це дозволить збільшити її конкурентні переваги на ринку (табл. 2.11) та сприятиме стратегічному розвитку підприємства.

Таблиця 2.11 – Витрати на збут сільськогосподарської продукції ТОВ «Трофімова», тис.грн.

Види продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р. до 2018 р.,	
				+/-	%
Зернові та зернобобові, всього	635,0	459,6	-	X	X
- пшениця озима	313,0	459,6	-	X	X
- ячмінь	322,0	-	-	X	X
Ріпак	130,0	-	221,4	91,4	170,3

Джерело: звітність підприємства

Можно відзначити, що витрати на збут присутні не на всій агропродукції ТОВ «Трофімова» в 2022 р. Відсутні витрати на збут на всі зернові та зернобобові. Підприємство намагалося значно посилити ефективність збуту ріпаку в 1,7 рази або 91,4 тис.грн., незважаючи на відсутність сивозмін ріпаку у 2021 р.

2.3 Аналіз ефективності системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства

Для ефективного функціонування підприємств, основним фактором їх діяльності є процес збуту готової продукції. В основному підприємству для

того, щоб бути постійно на плаву в середовищі завзятої конкуренції, необхідно планувати збут нової продукції та продукції яка вже випущена.

Збутова діяльність – це процес, який супроводжує продаж готової продукції, і передбачає реалізацію сподівань підприємства щодо задоволення платоспроможного попиту споживачів, іншими словами активна їх робота на ринку, яка формує попит на продукцію і послуги підприємства, тобто створення ефективних каналів розподілу і просування товару на ринок [].

Для того щоб оцінити ефективність збутової діяльності ТОВ «Трофімова» доречно буде дослідити місце витрат на збут у сукупних витратах операційної діяльності підприємства та проаналізувати ступінь окупності цих витрат.

Таблиця 2.12 – Динаміка і окупність витрат підприємства на збут (тис. грн)

№	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Динаміка	
					+/-	%
1	Дохід від реалізації продукції	41483	32698	18241	-23242,0	44,0
2	Собівартість реалізованої продукції	38240	27258	26297	-11943,0	68,8
3	Адміністративні витрати	3407	4012	4216	809,0	123,7
4	Витрати на збут	1266	1069	1129	-137,0	89,2
5	Інші операційні витрати	3184	2950	4505	1321,0	141,5
6	Разом витрат	46097	35289	36147	-9950,0	78,4
7	Частка витрат на збут у витратах	0,027	0,030	0,031	0,004	113,7
8	Окупність витрат на збут	32,8	30,6	16,2	-16,6	49,3
9	Фінансовий результат від операційної діяльності	-1219	1329	-14556	-13337,0	В 11 раз
10	Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн витрат на збут	-1,0	1,2	-12,9	-11,9	В 13 раз

Джерело : сформовано автором на основі звітності підприємства

Аналізуючі, дані у таблиці 2.12 з проведених розрахунків впливає, що частка витрат на збут у сукупних витратах, пов'язаних з операційною діяльністю, є незначною, і за аналізований період підвищився на 0,004 пункти, або на 13,7 %. А окупність витрат на збут за показником доходу (виручки) від реалізації продукції становить 16,2 грн. на 1 грн. витрат на збут, що значно зменшилась на 50,7 % або на 16,6 грн.. Негативною динамікою характеризується коефіцієнт, який показує співвідношення прибутку від

операційної діяльності до витрат на збут. Так у звітному році його значення становить - 12,9 і за аналізований період він зменшився на - 11,9 грн. або в 13 раз. Кількісні значення якісних показників та їх динаміка свідчать про зниження продуктивності збутової діяльності підприємства.

Оцінимо ефективність збутової діяльності за показниками рентабельності. Для цього здійснимо необхідні розрахунки у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Показники результативності збутової діяльності ТОВ “Трофімова”, тис. грн.

№	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Динаміка	
					+/-	%
1	Дохід від реалізації продукції	41483	32698	18241	-23242	43,97
2	Інші доходи від операційної діяльності	3395	3920	3340	-55	98,38
3	Собівартість реалізованої продукції	38240	27258	26297	-11943	68,77
4	Витрати, пов'язані з операційною діяльністю	46097	35289	36147	-9950	78,42
5	Середньорічна вартість активів підприємства	44944	45512	35865	-9079	79,80
6	Валовий прибуток	3243	5440	-8056	X	X
7	Фінансовий результат від операційної діяльності	-1219	1329	-14556	-13337	В 11 раз
8	Рентабельність реалізованої продукції, (%)	95,5	138,8	-241,2	X	X
9	Рентабельність основної діяльності, (%)	8,5	19,9	-30,6	X	X
10	Рентабельність 1 операційної діяльності (%)	-2,6	3,8	-40,3	-37,7	X
11	Рентабельність 2 операційної діяльності (%)	-2,7	3,6	-67,5	-64,8	X
12	Економічна рентабельність (%)	-2,7	2,9	-40,5	-37,8	X

Джерело : сформовано автором на основі звітності підприємства

Як показують дані таблиці 2.13, показники рентабельності реалізованої продукції та основної діяльності є досить значними, протягом аналізованого періоду спостерігаємо тенденцію до їх зниження. Так рентабельність основної діяльності у 2022 році зменшився до - 30,6 % проти рівня 2020 року 8,5 %. Що стосується показників рентабельності, розрахованих за показником фінансового результату від операційної діяльності є досить вагомими та демонструють негативну динаміку. Зокрема економічна рентабельність у 2022 році становила - 40,5 % і зменшилась відносно рівня попередніх років. Загалом ефективність діяльності аналізованого підприємства знизилась.

Аудит фінансового стану підприємства є основою для аналізу його роботи та визначення стану збутової діяльності. Результати фінансово-економічного аналізу ТОВ «Трофімова» представлені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Показники платоспроможності ТОВ «Трофімова»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +/-
Коефіцієнт загальної ліквідності	5,36	5,46	3,81	-1,55
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,11	0,07	0,05	-0,06
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,83	0,83	0,76	-0,07
Коефіцієнт незалежності	0,17	0,17	0,24	0,07
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,90	0,91	0,90	0,00
Коефіцієнт автономії	0,83	0,83	0,76	-0,07
Коефіцієнт фінансового лівериджу	0,00	0,00	0,00	0,00

Джерело : сформовано автором на основі звітності підприємства

Досліджуючи загальну діяльність вивчення діяльності підприємства необхідно проаналізувати показники ліквідності.

Загалом показник ліквідності є досить умовним і залежить ряду факторів таких як від асортименту діяльність підприємства, сезонності виробництва, типовості договорів про співпрацю, роботи, послуг та ін. Використовується при проведенні аналізу ліквідності підприємства: коефіцієнт загальної (коефіцієнт покриття), швидкої (миттєвої) та ін.

Коефіцієнт загальної ліквідності ТОВ “Трофімова” , який показав що здатність підприємства забезпечувати свої короткострокові зобов’язання з оборотних коштів знизився до 3,81.

Коефіцієнт миттєвої ліквідності на 0,05 свідчить, що підприємство немає достатньої можливості погасити поточні зобов’язання за настання критичної ситуації.

Коефіцієнт фінансової незалежності показує, що ТОВ “Трофімова” здатне профінансувати 24 % активів за рахунок власного капіталу, так як показник дорівнює співвідношенню власного капіталу до всіх фінансових ресурсів наявних на підприємстві.

Коефіцієнт маневреності власних коштів показує взаємозалежність між власними коштами та власним капіталом. Таким чином, ТОВ “Трофімова” використовує 90 % власних коштів.

Отже, протягом 2020-2022 р. показники ліквідності, свідчать про високий рівень збалансованості капіталу та спроможність підприємства виконувати свої зобов'язання, своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями та правильно організовувати свої готівкові та безготівкові розрахунки підприємств, лише коефіцієнт миттєвої ліквідності досить низький та зменшується це вказує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно.

Таблиця 2.15 – Показники ділової активності ТОВ «Трофімова»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +/-
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,95	3,92	1,94	-3,01
Коефіцієнт оборотності активів	0,18	0,67	0,47	0,29
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,92	0,72	0,51	-0,41
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,02	0,80	0,62	-0,40
Коефіцієнт ділової активності	0,17	0,13	0,09	-0,07
Індекс росту ділової активності	0,13	0,93	0,64	0,52

Джерело : сформовано автором на основі звітності підприємства

Коефіцієнт оборотності оборотних активів за період дослідження зменшився на 0,29, що негативно відображається на підприємстві. Зниження даного коефіцієнту свідчить, що йде на спад ефективність використання оборотних активів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу на підприємстві за 2020-2022 р. знизився 0,41

Результати фінансової діяльності відбивають як рівень результативності управління збутовою діяльністю ТОВ «Трофімова», так і стан та перспективи його подальшого соціально-економічного розвитку. Дані динаміки результатів фінансової діяльності та економічної ефективності ТОВ «Трофімова» наведені в табл. 2.16.

Аналіз таблиці 2.16 свідчить, що чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 23 242 тис. грн. За рахунок значного знизився рівень собівартості на 11 943 тис грн.

Таблиця 2.16 – Показники ефективності господарювання ТОВ «Трофімова»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	В середньому	2022 р. ,+- до 2020 р.,
Отримано чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, тис. грн.	41483,0	32698,0	18241,0	30807,3	-23242,0
Отримано чистого прибутку, тис. грн.	-1227,0	1289,0	-14562,0	X	-13335,0
Собівартість реалізованої продукції	38240	27258	26297	30598,3	-11943,0
Вироблено на 100 га с/г угідь, тис. грн.					
чистого доходу	2355,7	3496,0	2136,1	2662,6	-219,6
чистого прибутку	-69,7	137,8	-1705,3	X	-1635,6
Отримано на 1000 грн. вартості основних виробничих фондів с/г призначення, грн.:					
чистого доходу	10083,4	9262,9	6264,1	8536,8	-3819,3
чистого прибутку	-298,2	365,2	-5000,7	X	-4702,4
Отримано на 1 середньорічного працівника, грн.					
чистого доходу	813,4	667,3	357,7	612,8	-455,7
чистого прибутку	-24,1	26,3	-285,5	X	-261,5
Рівень рентабельності (+), збитковості (-), % підприємства	-3,2	4,7	-55,4	X	-52,2
Норма прибутку	-3,0	3,9	-79,8	X	-76,9

Джерело: звітність підприємства

Чистий прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь у звітному році становив - 1 705,3 тис.грн., на 1000 грн. основних фондів - 5 000,7 грн., на 1 працівника зайнятого в сільському господарстві в 2022 р. - 285,5 тис.грн. Збитковість підприємства на 2022 р. склала 55,4 %, що на 52,2 більше ніж у 2020 р.

В динаміці 2020-2022 р. спостерігається зменшення рівня збитковості, в 2021 році була позитивна динаміка, що в підприємства є можливості виходу зі збиткового становища.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТРОФІМОВА» НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ

3.1. Формування стратегії управління збутовою діяльністю підприємства на маркетингових засадах

З розвитком насичення ринку та зростанням конкуренції серед виробників стратегічне управління збутовою діяльністю стало однією з найважливіших умов ефективної діяльності для підприємства.

У сфері маркетингу перед агропідприємствами постають такі завдання, як: дослідження нових ринків збуту та дослідження попиту на продукцію, розробка ефективної системи управління продажами, визначення оптимального обсягу продажів та вибір більш раціональних каналів розподілу.

Одним із факторів їх успішного рішення має бути розробка ефективної стратегії збутової діяльності, особливо з урахуванням уподобань споживачів.

Забезпечення максимальної ефективності системи стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства вимагає:

- 1) сформулювати чіткі стратегічні показники обсягу реалізації продукції на підприємстві;
- 2) гнучке реагування на можливі зміни зовнішніх і внутрішніх факторів впливу ведення бізнесу шляхом коригування планів збуту продукції;
- 3) розробити цінову стратегію з урахуванням кількості та якості продукції, що поставляється кожен сегмент ринку;
- 4) вдосконалення системи доставки продукції;
- 5) застосовувати різні способи і форми оплати продукції;
- 6) проведення стратегічного маркетингового аналізу на основі дослідження ринку, достовірна та актуальна інформація.

З цього можна зробити висновок, що стратегічне управління збутовою діяльністю займає важливе місце в загальній системі управління підприємства.

Їх ефективність значною мірою визначається типом організаційної структури і методами управління збутом, типом функцій і завдань, що вирішуються як на тактичному, так і на стратегічному рівні.

У процесі діяльності проблеми збуту необхідно вирішувати вже на етапі розробки стратегії. Йдеться про вибір найефективнішої системи, каналів і методів дистрибуції щодо конкретних ринків.

Під час дослідження підприємства та надання подальших рекомендацій щодо розвиток управління збутової діяльності, розглянуто стратегічні напрямки розвитку. Використовуючи такі методи як: створення SWOT-аналізу, “дерева-цілей” та стратегічні карти. Для вивчення впливу використовується SWOT-аналіз фактори зовнішнього ділового середовища на діяльність і розвиток компанії, а також також оцінити його сильні та слабкі сторони.

Таблиця 3.1 – Визначення ринкових можливостей і загроз

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
1. Фактори попиту	Конкурентоспроможна цінова політика	Перенасиченість ринку зернових та технічних культур
2. Фактори конкуренції	Обслуговування додаткових груп споживачів	Зростання тиску конкурентів
3. Фактори збуту	Входження в нові ринки (сегментів ринку)	Велика ймовірність виникнення нових конкурентів
4. Економічні фактори	Доступність інвестицій	Зростання рівня долара Високі темпи інфляції
5. Політичні й правові фактори	Використання переваг організаційно-правової форми організації бізнесу	Політична нестабільність держави
6. Науково-технічні фактори	Вищі за середні технологічні та інноваційні навички (компетенції)	Виробництво з високими витратами, старіння потужностей
7. Соціальні фактори	Наявність на ринку праці необхідних підприємству кадрів високої кваліфікації	Низька оплата праці
8. Природні й екологічні фактори	Диверсифікація виробництва для задоволення потреб споживачів	Екологізація виробництва як пропаганда здорового харчування

Джерело: сформовано автором

SWOT-аналіз спрямований на виявлення, визначення та вибір основних пріоритетів, проблеми та можливості, надані зовнішнім середовищем, в межах

діяльності підприємства та безпосередньо пов'язані з нею розвиток та її внутрішня діяльність. Застосування методу SWOT дозволяє встановити канали зв'язку внутрішні сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні загрози та можливості.

Отже, стратегічний баланс, який поєднує негативні та внутрішні позитивні фактори впливу на діяльність підприємства, що допоможе правильно оцінити всі можливості зсередини.

Таблиця 3.2 – Матриця можливостей

Ймовірність використання організацією можливостей	Вплив можливостей на діяльність організації		
	<i>Сильний</i>	<i>Помірний</i>	<i>Малий</i>
<i>Висока</i>	- Статус надійного постачальника і для підприємств з переробки - Наявність економічно вигідних сортів, що виведені саме для даної кліматичної зони	- Вигідне географічне положення - Сприятливий інвестиційний клімат	- Ремонт доріг для створення покращеної логістики продукції
<i>Середня</i>	- Можливість експорту продукції за наявних близьких шляхів з великим зерноелеваторами Одеської області	- Активна адаптація господарства до змін в умовах господарювання	- Велика кількість курсів з підвищення кваліфікації - Відновлення системи міліорації
<i>Низька</i>	- Задоволення попиту на продукти зернових і технічних культур в Одеській області	- Підтримка з боку держави для підприємств з екологічним виробництвом	- Велика кількість рекреаційних зон для каналізування

Джерело: сформовано автором

Вивчаючи, як можливості впливають на діяльність підприємства виявилось, що найсильнішим впливом було те, що ТОВ “Трофімова” є надійним постачальником продукції на переробні підприємства має можливість реалізовувати продукцію безпосередньо наприклад: на пекарні, хлібні заводи, зернотокати та жири-олійні комбінати, найважливіше – це активи компанії. Науково доступні та економічно життєздатні види розроблені спеціально до цієї зони господарювання, що забезпечує стабільність продуктивності.

Таблиця 3.3 – Матриця загроз

Ймовірність реалізації загроз	Наслідки реалізації загроз		
	<i>Критичний стан</i>	<i>Важкий стан</i>	<i>Легкий стан</i>
<i>Висока</i>	Високі кредитні ставки	Зміни кліматичних умов	Незначне підвищення витрат на матеріали
<i>Середня</i>	Відсутність чіткого стратегічного плану	Обмеження коштів для покращення інфраструктури	Низька обізнаність споживачів
<i>Низька</i>	Складність повної екологізації виробництва	Зниження об'ємів реалізації у хлібо-булочної продукції із-за пропаганди здорового харчування	Відсутність достатніх доходів для збільшення заходів для поширення продукції підприємства

Джерело: сформовано автором

Один з найважливіших аспектів будь-якого підприємства, є усвідомлення загроз, які можуть призвести до краху бізнесу. З роками, ми бачимо, що розвиток і просування зростають все більше і більше кількість інвестицій людей у агропідприємства, тому що політика в нашій країні розвивається дуже швидко. Тим паче є АПК дуже важливо для нас, і всі фермери намагаються почати щось нове чи екологізувати виробництво, чи нова технологія вирощування та посіву нових культур.

Таблиця 3.4 – Визначення сильних і слабких сторін

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Організація	Високий рівень кваліфікації співробітників	Відсутність спеціаліста з маркетингу
2. Виробництво	Низька собівартість продукції	Зниження урожайності
3. Фінанси	Доступність інвестицій і кредитів	Збитковість виробництва
4. Інновації	Закупівля нової техніки та впровадження нових технологій	Швидка зношуваність техніки і відсутність реальних компетенцій в інноваційній діяльності
5. Маркетинг	Статус надійного постачальника Вигідне розташування до ринків збуту продукції Розгалужена мережа транспортних зв'язків	Висока конкуренція на ринку зернових і технічних культур Наявність конкурентів, що мають безперервний продаж продукцію на ринку Відсутність торгових точок господарства

Джерело: сформовано автором

Отже, що ТОВ «Трофімова» має величезний потенціал зростання використовуючи свої сильні сторони, перебуваючи під впливом наявних сильних сторін можливості зовнішнього середовища. Цей аналіз дає можливість оцінити зовнішній ситуацію в підприємства та зрозуміти, які існують можливості та які існують загрози а також чи повинні боятися ми їх. При формування стратегії він орієнтується на сильні сторони для отримання конкурентної переваги.

Таблиця 3.5 – Оцінка сильних і слабких сторін

Чинники	Вагомість чинника	Вплив фактора	Напрямок впливу	Рівень важливості чинника
Сильні сторони				
Економічно вигідне географічне положення	3	3	+1	+7
Висока родючість земель	3	3	+1	+9
Наявність логістики для зв'язку з виробниками та споживачами	2	3	+1	+6
Закупівля науково-технічного прогресивного обладнання (техніки для обробітку землі і т.п.)	3	3	+1	+9
Конкурентоспроможна цінова політика	3	2	+1	+8
Чітко визначенні повноваження для делегування	3	3	+1	+6
Слабкі сторони				
Зниження темпів урожайності	3	3	-1	-10
Висока конкуренція на ринку зернових і технічних культур	3	3	-1	-8
Необхідність залучення спеціаліста з маркетингу	3	3	-1	-8
Високий рівень збитковості	3	3	-1	-9
Сезонність доходів	3	3	-1	-9
Слабка мінерально-сировинна база	2	2	-1	-7

Джерело: сформовано автором

Відповідно до проведеного SWOT-аналіз виявив, що досліджуване ТОВ «Трофімова» перш за все, впровадження стратегій, спрямованих на: збільшення обсягів продажу підприємства шляхом удосконалення системи управління збутової діяльності; застосування новітніх технологій у виробництві і екологізація виробництва для збільшення кількості покупців і розширення ринків збуту.

Таблиця 3.6 – Матриця SWOT-аналізу

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	- постачання сировини і для підприємств з переробки - наявність економічно вигідних сортів, що виведені саме для даної кліматичної зони	- високі кредитні ставки - відсутність стратегічного плану - зміни кліматичних умов - складність повної екологізації виробництва
СИЛЬНІ СТОРОНИ - висока родючість земель - закупівля науково-технічного прогресивного обладнання (техніки для обробки землі і т.п.) - конкурентоспроможна цінова політика - логістики для зв'язку з виробниками та споживачами - економічно вигідне географічне положення - рентабельність деяких видів продукції (ріпаку)	- можливість виявлення себе як постачальника сировини і для підприємств з переробки, що значно розширює можливості розвитку діяльності - наявність економічно вигідних сортів, що виведені саме для даної кліматичної зони забезпечує рентабельність деяких видів продукції (ріпаку)	- Висока родючість земель перебиває негативні зміни кліматичних умов - закупівля науково-технічного прогресивного обладнання (техніки для обробки землі і т.п.) зменшує потребу у кредитах та інвестиціях
СЛАБКІ СТОРОНИ - сезонність доходів - зниження темпів урожайності - високий рівень збитковості - висока конкуренція на ринку зернових і технічних культур	- наявність економічно вигідних сортів, що виведені саме для даної кліматичної зони допоможе підвищити урожайність - можливість виявлення себе як постачальника сировини і для підприємств з переробки дає можливість підвищити свою позицію на ринку зернових і технічних культур	- відсутність стратегічного плану для пошуку нового розвитку підприємства за різних умов зміни факторів оточення та високі кредитні ставки збільшують ризик підвищення рівня збитковості - високий рівень конкуренції на ринку зернових і технічних культур робить процес повної екологізації виробництва значно складнішим

Джерело: сформовано автором

Виходячи з даних таблиць, можна відзначити, що ТОВ «Трофімова» має досить хороший запас міцності щодо наявності та стану основних виробничих потужностей, фінансових показників, позиції на ринку та організаційної структури.

В умовах сучасного життя, що характеризується високими темпами зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, мобільністю, появою нових розробок і продуктів, запорука успіху та конкурентоспроможності підприємства полягає в її постійному розвитку, що означає використання прогресивні технології управління.

Місія підприємства ТОВ “ТРОФІМОВА”: <i>- Стати провідним постачальником зернових і технічних культур на території не тільки України, а й географічно сусідніх країн, дотримуючись принципів і якості продукції протягом усього шляху розвитку управління збутової діяльності.</i>	
ФІНАНСИ	
Збільшення рівня прибутку на 15 % у 2024 р. ➤ Збільшення чистого доходу від реалізації на 10 % ➤ Зменшення собівартості продукції на 5 % ➤ Зниження поточних зобов'язань на 15 %	Підвищити платоспроможність підприємства ➤ Підвищити коефіцієнти загальної ліквідності та абсолютної до рекомендованих значень
ВИРОБНИЦТВО	
Підвищити ефективність використання ресурсів на 10 % у 2024 р. ➤ Модернізація наявного обладнання ➤ Оптимізація посівних площ та сівозмін	Підвищити якість виробництва на 15% ➤ Впровадження нових технологій у виробництво ➤ Екологізація виробництва
ПЕРСОНАЛ	
Підвищення ефективності роботи з персоналу на 10 % у 2024 р. ➤ Забезпечити професійно-кваліфікаційний розвиток кадрів ➤ Розробити систему стажування і ротації кадрів ➤ Удосконалення організації праці	Удосконалення мотивації праці ➤ Мотивація та надання додаткових стимулів персоналу для скорочення кількості бракованої продукції
МАРКЕТИНГ	
Збільшення частки ринку на 5% у 2024 р. ➤ Збільшення обсягів випуску та реалізації продукції на 20 % ➤ Вихід на нові ринки збуту	Збереження конкурентоспроможності ➤ Підвищення якості продукції ➤ Розробка ефективної збутової політики

Рисунок 3.1– “Дерево цілей” ТОВ “Трофімова”

Джерело: побудовано автором

Одним із основних методів бізнес-планування стратегії є створення «дерева-цілей». Кожна ціль на цьому рівні повинна бути представлена як підцілі на кожному наступному рівні, щоб разом вони повністю визначали концепцію початкової мети. Якщо виключити принаймні одну проміжну ціль,

первісна ціль позбавляється своєї повноти або змінюється сама концепція. «Дерево-цілей» дозволило відобразити і підвищити значущість поставленої місії, повною мірою відображаючи її чіткість і суть. «Дерево-цілей» дозволило логічно визначити умови контролю за досягненням цілей низького рівня і правильно прив'язати заплановану діяльність до цих цілей. Це також дає змогу оцінити відносну важливість цілей, необхідних для розподілу обмежених ресурсів. Структурована система цілей повинна допомогти організації підвищити ефективність роботи. Цілі, які перевищують можливості підприємства через ресурси або зовнішні чинники, можуть бути згубними.

Розроблена для ТОВ «Трофімова» система збалансованих показників є основою для створення збалансованих систем показників для напрямків діяльності. Керівники відділів розробляють власні системи показників, які відповідають цілям і стратегії всієї організації. Цей процес називається «каскадуванням». Розробляється комплексна система показників, у якій індикатори нижчого рівня виконують свої завдання для досягнення цілей індикаторів вищого рівня.

У ТОВ «Трофімова» заплановані такі збалансовані системи показників за трьома центрами відповідальності підприємства, а саме за такими складовими: виробництво, торгівля, персонал, внутрішні бізнес-процеси, фінанси, що дозволить останнім працювати відповідно до вимог загальної стратегії.

Результати етапів розробки збалансованої системи показників для ТОВ «Трофімова» представлені в таблиці 3.7.

Таким чином, збалансована система дозволяє системно виконувати стратегічні плани ТОВ «Трофімова», передавати їх на оперативний рівень управління та контролювати виконання плану за ключовими показниками.

Таблиця 3.7 – Збалансована система показників ТОВ «Трофімова»

	Цілі	Показники	Критерії досягнення	Заходи для досягнення цілей
Фінанси	Зростання прибутку	Чистий прибуток	> на 10 % у 2024 р.	Зниження витрат на виробництво, регулювання цінової політики, збільшення обсягів реалізації продукції
	Зменшення поточних зобов'язань	Кредиторська заборгованість	< на 15 % 2024 р.	Зменшення кредиторської заборгованості
	Прискорення оборотності збуту продукції	Коефіцієнт оборотності готової продукції	< до 7 % у 2024 р.	Диверсифікація продукції, розширення клієнтської бази, пошук альтернативних каналів збуту
	Встановлення цін відповідно до ринкових цін	Чистий дохід від реалізації	> на 12 % у 2024 р.	Розробка стратегії ціноутворення, застосування акцій, оптових знижок, знижок постійним споживачам
Споживачі і маркетинг	Збільшення обсягів продажу	Обсяг реалізації	> на 20 % в 2024 р.	Розширення ринку збуту, підвищення якості продукції, вихід на нові ринки
	Збереження конкурентної позиції	Показник конкурентоспроможності	В межах наявної	Підвищення якості продукції, розробка рекламної компанії, впровадження цінових знижок
	Формування позитивного іміджу	К - т ь позитивних публікацій	Понад 10 у 2024 р.	Дотримання принципів соціальної відповідальності
Внутрішні бізнес-процеси	Підвищення якості продукції	Врожайність с-г. культур	> на 10 % в 2024 р.	Використання нових сортів с-г. культур, впровадження нових технологій у виробництво
	Підвищення ефективності використання площі с/г угідь	Площа с-г. угідь	В 2024 р.	Оптимізація вирощування та сівозміни з дотриманням принципів сортозміни та сортооновлення, включаючи залучення додаткової площі
	Диверсифікація продукції	Обсяг виробництва	> на 5 % в 2024 р.	Виробництво рентабельних видів с-г. продукції, екологічність вирощування продукції
Персонал	Зростання продуктивності праці	Валова продукція в розрахунку на працівника	> на 10 % в 2024 р.	Ефективне використання часу працівника, збільшення обсягів виробництва, підвищення технічного рівня якості продукції
	Підвищення кваліфікаційно-професійного рівня співробітників	Рівень освіти працівників	> на 5 % в 2024 р.	Підвищення якості освіти співробітників, доступ до вищої освіти, участь у семінарах, конференціях та тренінгах
	Зменшення плинності кадрів	Коефіцієнт плинності кадрів	< на 10 % в 2024 р.	Підвищення продуктивності та створення позитивного психологічного середовища.

Джерело: побудовано автором

Стратегічним інструментом є детальна схема збалансованої системи показників. Всі цілі, завдання та стратегії нанесені на карту та збалансовані на

вертикальному та горизонтальному рівнях: усі організаційні заходи пов'язані та є індикатори того, як виконується план та як швидко досягаються цілі.

У сьогоdnішньому економічному кліматі, використання інструментів стратегічного управління, спрямованих на забезпечення необхідного та достатнього рівня підтримки, вважається актуальним у зв'язку зі збільшенням кількості негативних факторів, що впливають на фінансову стійкість бізнесу. Одним із таких інструментів є збалансована система показників.

У стратегічній карті ТОВ «Трофімова» головною ціллю це збільшення прибутку. Для досягнення цієї мети пропонується розпочати з підвищення кваліфікації у сфері збутової діяльності та мотивації працівників шляхом підвищення продуктивності праці. Збільшення виробництва завдяки збутовій діяльності, збільшення кількості реалізованої продукції, і впровадження нових товарів, збільшення обсягів виробництва, як наслідок. Таким чином, зростає чистий прибуток підприємства.

Внаслідок змін у світі, підняття рівня людського капіталу та усвідомлення значущості людей, як основного важеля інновації на підприємстві змушує керівників досліджувати цей аспект з інноваційної точки зору. Навчання персоналу, охорона праці та розвиток підлеглого, як спеціаліста є основним завданням кожного керівника.

У результаті змін у світі зростання рівня зовнішньоекономічної діяльності та усвідомлення важливості імпорту та експорту як головного важеля інновацій на підприємстві змушує керівників розглядати цей аспект з інноваційної точки зору.

Сформована збалансована система показників цього господарства дає можливість оцінити ефективність обраної стратегії та контролювати її реалізацію у вигляді взаємопов'язаних показників. За допомогою стратегічної карти поточна діяльність ТОВ «Трофімова» узгоджуватиметься з її довгостроковими цілями.

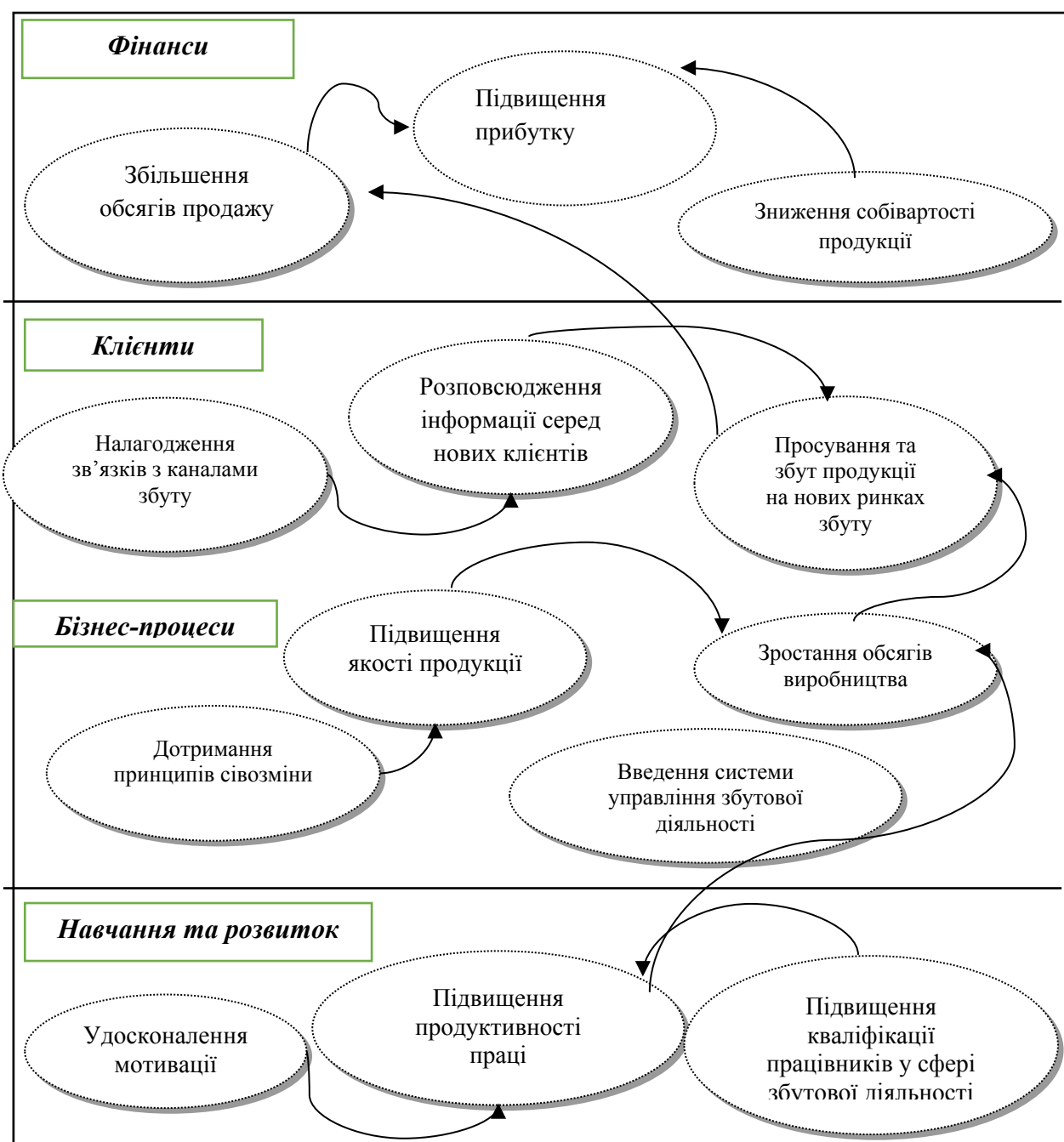


Рисунок 3.2 – Стратегічна карта ТОВ «Трофімова»

Джерело: побудовано автором

В рамках удосконалення розвитку підприємства був зроблений вибір на впровадження ефективної системи управління збутовою діяльністю.

3.2. Оптимізація структури виробничо-збутової діяльності методами економіко-математичного моделювання

Оптимізаційна модель — економіко-математична модель, яка охоплює певну кількість варіантів виробництва, розподілу або споживання і призначена для вибору таких значень змінних, які характеризують ці варіанти, з метою знаходження найкращого. Крім системи граничних умов критерій вибору включає спеціальне рівняння, яке називається цільовою функцією. За допомогою такого критерію знаходять рішення, найкраще за якимось показником, наприклад, мінімальна вартість матеріалів для даного обсягу продукції, або максимальний прибуток за ресурсних обмежень тощо.

Діяльність будь-якого підприємства, в тому числі ТОВ «Трофімова», можна вважати ефективною, якщо її здійснення дозволяє вивести підприємство на інший, якісно чи кількісно вищий рівень розвитку. Економічними показниками, що характеризують рівень розвитку підприємства, можуть бути: розмір активів, рентабельність, ліквідність, платоспроможність тощо. Проте на величину цих показників так чи інакше впливає універсальний економічний показник під назвою «прибуток». Прибуток є основним джерелом розвитку підприємства. Цим пояснюється претензія ТОВ «Трофімова» на досягнення максимального прибутку від здійснення виробничо-збутової діяльності.

Структура економічної моделі задачі базується на загальній задачі лінійного програмування. Особливістю його побудови є використання кінцевих показників розмірів галузей і видів діяльності, а також техніко-технологічних коефіцієнтів витрат і встановлення певних співвідношень з обсягами ресурсів і продукції між собою.

Цільова функція дає можливість сформулювати економіко-математичну оптимізаційну модель, яка дозволяє знайти найбільш ефективне рішення з усіх можливих варіантів. Для вирішення питання про природу цільової функції в моделі планування продажів необхідно вибрати критерій оптимальності

діяльності підприємства за умовами замовлення. Вибір критерію оптимальності може бути здійснений лише на основі якісного аналізу досліджуваного економічного явища.

Формування матричної моделі економіко-математичної задачі починається з визначення перерахування змінних і встановлення декількох стовпців змінних.

Змінні величини економіко-математичної задачі:

x_1 – площа озимої пшениці, га

x_2 – площа ячменя озимого, га

x_3 – площа ріпаку озимого, га

x_4 – площа соняшнику, га

x_5 - пари, га

x_6 – виробництво озимої пшениці на реалізацію, ц

x_7 – виробництво ячменю озимого на реалізацію, ц

x_8 – виробництво ріпаку озимого на реалізацію, ц

x_9 – виробництво соняшника на реалізацію, ц

x_{10} – вартість реалізованої продукції в цілому по господарству, тис. грн.

x_{11} – собівартість реалізованої продукції в цілому по господарству, тис.грн.

x_{12} – прибуток в цілому по господарству, тис. грн.

Обмеження економіко-математичної задачі:

1. Обмеження по площі ріллі

По використанню посівної площі: $x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 = 1598$

По площам озимої пшениці: $650 \leq x_1 \leq 830$

По площам ячменю: $231 \leq x_2 \leq 380$

По площам озимого ріпаку: $301 \leq x_3 \leq 486$

По площам соняшнику: $195 \leq x_4 \leq 295$

По мінімальним площам парів: $x_5 = 115$

2. Обмеження по виробництву на реалізацію

Пшениця озима: $53 x_1 - x_6 = 0$

$$\text{Ячмінь: } 94,2 \times 2 - x_7 = 0$$

$$\text{Озимий ріпак: } 31 \times 3 - x_8 = 0$$

$$\text{Соняшник: } 25 \times 4 - x_9 = 0$$

3. Обмеження з гарантованих обсягів виробництва

$$\text{Пшениця озима: } x_6 \geq 33\,327$$

$$\text{Ячмень озимий : } x_7 \geq 17\,421$$

$$\text{Ріпак: } x_8 \geq 9\,481$$

$$\text{Соняшник: } x_9 \geq 7\,000$$

4. Обмеження щодо виробничих та фінансових результатів господарювання підприємства

1. З вартості реалізованої продукції

$$(548,4 \times x_6 + 532,9 \times x_7 + 1\,302,9 \times x_8 + 1\,450 \times x_9) - x_{10} = 0$$

2. З повної собівартості реалізованої продукції

$$(476,5 \times x_6 + 460,6 \times x_7 + 1\,256,4 \times x_8 + 1\,050,3 \times x_9) - x_{11} = 0$$

3. З прибутку в цілому в підприємстві: $x_{10} - x_{11} - x_{12} = 0$

Розробка моделі передбачає розрахунок техніко-економічних коефіцієнтів вхідних параметрів економіко-математичної задачі оптимізації виробничої програми (табл.3.8).

Таблиця 3.8 – Допустимі коливання сільськогосподарських культур у відсотках ТОВ «Трофімова», %

Групи і види культур	Питома вага	
	мінімум	максимум
Пшениця	40	55
Ячмінь	10	25
Ріпак озимий	15	35
Соняшник	10	20
Пари	7	7

Джерело: побудовано автором

Дізнатися, чи достатньо інформації для основної версії для формування моделі. Для впровадження наступних змін необхідно проаналізувати наявність відповідних параметрів та ТОВ «Трофімова», тому розглядаємо наступну таблицю.

Таблиця 3.9 – Допустимі коливання сільськогосподарських культур у площах ріллі в ТОВ «Трофімова», га

Групи і види культур	Питома вага	
	мінімум	максимум
Пшениця	650	830
Ячмінь	231	380
Ріпак озимий	301	486
Соняшник	195	295
Пари	115	115

Джерело: побудовано автором

За даними таблиці, зернові культури займають 50-65%, так озима пшениця займає 650-830 га, ячмінь озимий 231-380 га. Технічні культури плануємо введення в сивозміни які будуть займати - 40-35 % соняшник - 195-295 га, а ріпак 301-486 га, на пари планується відвести до 10 % площі господарства приблизно 115 га.

Тепер розглянемо техніко-економічні коефіцієнти вхідних параметрів економіко-математичних задачі оптимізації в по рослинництву в ТОВ «Трофімова».

Таблиця 3.10 – Техніко-економічні коефіцієнти вхідних параметрів економіко-математичної задачі оптимізації в ТОВ «Трофімова».

Види продукції	Урожайність, ц/га	Ціни реалізації продукції, грн. за 1 ц	Повна собівартість продукції, грн. за 1 ц
Озима пшениця	53	548,4	476,5
Ячмінь	94,2	532,9	460,6
Ріпак	31	1302,9	1256,6
Соняшник	25	1450,0	1050,3

Джерело: побудовано автором

Виділивши, основні техніко-економічні коефіцієнти вихідних параметрів та допустимі коливання цих показників, можна розпочинати розробку економіко-математичної моделі в комп'ютерному вигляді в додатку.

На основі даних, що були зібрані вище, розроблюється економіко-математична модель, яка реалізується на персональному комп'ютері під управлінням Windows з використанням сервісної функції “Пошук рішення” в Microsoft Excel (рис. 3.3).

О6 fx =СУММПРОИЗВ(\$C\$5:\$N\$5;C6:N6)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	
	Зміни	Обмеження	Одиниці виміру обмежень	Площа					Валовий збір				Доход	Собівартість	Прибуток	Результат розрах.	Тип обмеження	Обсяг обмеження
				Площа озимих	Ячмінь	Ріпак озимий	Соняшник	Пирі	Площа озимих	Ячмінь	Ріпак озимий	Соняшник						
3	Системні зміни			x1	x2	x3	x4	x6	x7	x8	x9	x10	x12	x13	x14			
4	Одностійкові вирощування озимих		га	га	га	га	га	га	ц	ц	ц	ц	грн	грн	грн			
5	Оптимальне значення			650	249	304	280	115	34450	23474	9418	7000	53822404	46412439	7409965			
6	Цільова функція														1	7409965		
7	Обмеження по використанню площі сільськогосподарських угідь Всього	га	1	1	1	1	1									1598	= 1598	
8	Обмеження по мінімальним площам зернових	га	1													650	≥ 650	
9	Ячмінь	га		1												249	≥ 231	
10	Ріпак озимий	га			1											304	≥ 301	
11	Соняшник	га				1										280	≥ 195	
12	Обмеження по максимальним площам зернових	га	1													650	≤ 830	
13	Площа озимих	га		1												249	≤ 380	
14	Ячмінь	га			1											304	≤ 486	
15	Ріпак озимий	га				1										280	≤ 295	
16	Соняшник	га					1									115	≤ 115	
17	Обмеження по виробництву кожної культури	ц	53					-1								0	= 0	
18	Площа озимих	ц			94,2				-1							0	= 0	
19	Ячмінь	ц				31				-1						0	= 0	
20	Ріпак озимий	ц					25				-1					0	= 0	
21	Соняшник	ц						1								34450	≥ 33327	
22	Обмеження по вартості реалізації продукції	ц							1							23474	≥ 17421	
23	Ячмінь	ц								1						9418	≥ 9418	
24	Ріпак озимий	ц									1					7000	≥ 7000	
25	Соняшник	ц										1				0	= 0	
26	Обмеження по вартості реалізації продукції	грн						548,4	532,9	1303	1450	-1				0	= 0	
27	Обмеження по повній собівартості продукції	грн						476,5	460,6	1256	1050,3		-1			0	= 0	
28	Обмеження по прибутку	грн											1	-1	-1	0	= 0	

Параметри поиска решения

Оптимизировать целевую функцию: R6C15

Для: ☒ Максимум ☐ Минимум ☐ Значение: 0

Изменяя ячейки переменных: R5C3:R5C14

С учетом ограничения:

R8C15:R11C15 >= R8C17:R11C17
R7C15 = R7C17
R12C15:R15C15 <= R12C17:R15C17
R16C15:R20C15 = R16C17:R20C17
R21C15:R24C15 >= R21C17:R24C17
R25C15:R27C15 = R25C17:R27C17

☒ Сделать переменные без ограничений неотрицательными

Выберите метод решения: Поиск решения лин. задач симплекс-методом

Метод решения
Для гладких нелинейных задач используйте поиск решения методом оптимизации внутренней точки (ВТОПТ). Для линейных задач используйте поиск решения линейных задач симплекс-методом.

Добавить
Изменить
Удалить
Восстановить все начальные настройки

Найти решение Закрыть

Рисунок 3.3 – Економіко-математична модель для ТОВ “Трофімова” в Microsoft Excel

Джерело: побудовано автором

Ця модель представлена у додатках, модель характеризує оптимальні розміри досліджуваних показників на 2024 р.

Представлено дослідження у вигляді табличних даних, аналіз таблиці 3.11, у якій представлено зміни в посівних площах культур підприємства.

Таблиця 3.11 – Склад і структура посівних площ в ТОВ « Трофімова»

Види продукції	В середньому		Проект на 2024 р.		Проект до середньому	
	га	%	га	%	га	%
Зернові та зернобобові культури	731,6	61,8	899	56,3	167,4	122,9
Озима пшениця	450,8	38,1	650	40,7	199,2	144,2
Озимий ячмінь	278,5	23,5	249	15,6	-29,5	89,4
Технічні культури	399,7	33,8	584	36,5	184,4	146,1
Ріпак	399,7	33,8	304	19,0	-95,7	76,1
Соняшник	-	X	280	17,5	X	X
Пари	52,0	4,4	115	7,2	63,0	В 2,2 рази
Всього ріллі	1183,3	100,0	1598	100,0	414,7	135,0

Джерело: побудовано автором

Аналіз таблиці свідчить, що в проекті на 2024 р., плануємо збільшення посівних площ на 35,0 %, або 414,7 га з них: зернових та зернобобових культур на 22,9 %, або 167,4 га, технічні культури на 46,1 %, або 184,4 га. Пшениці озимої на 199,2 га або 44,2 %, зменшення площ ячменю озимого - на 29,5 га, зниження посівних площ ріпаку на 95,7 га, при цьому 7,2 % ріллі буде відведено під пари, для дотримання сівозмін та забезпечення вищої якості продукції в господарстві на перспективу та введення в сивозміну соняшнику 280 га, після трьох років відпочинку земельних ресурсів.

Враховуючи, зміни у структурі площ відбудуться збільшення і виручки від реалізації цієї продукції на підприємстві на 2024 рік, дані зображено у таблиці 3.12.

За даними таблиці 3.12 “Склад і структура реалізованої таблиці в ТОВ “Трофімова”, оптимізуючи дані за 3 роки було складено план на 2024 рік, який дасть змогу збільшити доходи зернових культур на 13,9 % або 3 841,5 тис. грн. з них: пшениця озима - на 3,4 %, або на 615,9 тис.грн, ячмінь озимий - на 34,7 %, або 3 225,6 тис. грн.

Таблиця 3.12 – Склад і структура реалізованої продукції в ТОВ «Трофімова»

Види продукції	В середньому		План на 2024 р.		План до середнього	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	В рази
Зернові та зернобобові культури	27560,2	58,9	31401,7	62,0	3841,5	113,9
Озима пшениця	18276,5	39,0	18892,4	37,3	615,9	103,4
Озимий ячмінь	9283,7	19,8	12509,3	24,7	3225,6	134,7
Технічні культури	19270,7	41,1	19270,7	38,0	0,0	100,0
Ріпак	12270,7	26,2	12270,7	24,2	0,0	100,0
Соняшник	-	-	7000,0	13,8	X	X
Всього по рослинництву	46830,9	100,0	50672,4	100,0	3841,5	108,2

Джерело: побудовано автором

Це дасть змогу збільшитись всього по рослинництву на 8,2 %, що складає 3 841,5 тис.грн.

Таблиця 3.13 – Економічна ефективність галуззі рослинництва в ТОВ «Трофімова»

Показники	В середньому за 3 роки	Проект на 2024 р.	Проект до середнього	
			тис.грн.	%
Дохід від реалізації продукції тис. грн.	30807,3	53822,4	23015,1	В 1,7 рази
Повна собівартість продукції тис.грн	30598,3	46412,4	15814,1	В 1,5 рази
Прибуток від реалізації продукції	-4833,3	7409,9	X	X
Рентабельність продукції, %	-15,8	16,0	X	X

Джерело: побудовано автором

З даних наведених у таблиці 3.13 ми можемо побачити, зміни, які відбулися за допомогою економіко-математичної моделі для ТОВ «Трофімова» збільшують рентабельність підприємства з збиткової до 16 %, доходи від реалізації збільшується в 1,7 рази, або 23 015,1 тис. грн., повна собівартість на 15 814,1 тис.грн., що в 1,5 рази більше ніж в середньому за 3 роки.

Таким чином, комплексний і глибокий аналіз виробничої діяльності підприємства ТОВ «Трофімова» дозволяє виявити певні резерви підвищення ефективності його діяльності, як за рахунок поліпшення окремих виробничих показників, так і за рахунок оптимізації виробництва. А створення

оптимальної виробничої структури підприємства полягає в максимізації ефективності шляхом максимізації прибутку, що важливо в сучасних умовах господарювання виробничих підприємств.

Запропоновані заходи позитивно вплинуть на рівень конкурентоспроможності продукції ТОВ «Трофімова», що забезпечить перспективу розвитку підприємства та в подальшому допоможе підвищити рівень управління збутової діяльності господарства.

3.3. Раціоналізація організаційної структури управління маркетингом аграрного підприємства

Раціоналізація організаційної структури управління товариства з обмеженою відповідальністю «Трофімова» передбачає низку заходів, перелік яких включає: виконання управлінськими ланками та персоналом основних управлінських функцій; управлінську гнучкість та спроможність своєчасно реагувати на зміну соціально-економічних і організаційно-технічних умов оточуючого середовища; наявність економічну доцільність кількості управлінських рівнів, що дозволяє прискорювати рішення оперативних питань і підвищувати відповідальність виконавців; забезпечення однакового навантаження управлінського персоналу, включаючи працівників управління структурних підрозділів, при чіткому розмежуванні виконання ними функцій і дотриманні норми керованості; економічність апарату управління, з тим, щоб чисельність управлінців в різних ланках встановлювалася відповідно до науково обґрунтованих нормативів; приведення у відповідність вимогам цифрової економіки кваліфікацію працівників апарату управління; можливість менеджерів та спеціалістів досліджуваного товариства реалізувати інноваційну модель розвитку господарства як умови нарощування його маркетингового потенціалу.

Проведенню удосконалення організаційної структури управління передуює аналіз існуючої управлінської структури, що дозволяє виявити

позитивні та негативні сторони в організації управління виробничо-господарською діяльністю. Такий підхід дозволяє обґрунтувати рекомендації, реалізація яких забезпечує збереження існуючих позитивних надбань в управлінні маркетинговим потенціалом в господарюванні та усунення виявлених проблемних позицій в організації управління.

Організаційну структуру формують адміністративно-функціональні підрозділи, підрозділи основного виробництва та підрозділи побутового призначення, переробки, обслуговуючі та підсобні. Адміністративно-функціональні підрозділи формують адміністративний відділ, бухгалтерія, плановий відділ, інженерний відділ. Основне виробництво в рослинництві здійснюють тракторна бригада. Підрозділи побутового призначення, переробки, обслуговуючі та підсобні формують господарська частина, відділ продажу та придбання, складське господарство, автомобільний гараж. Управлінські ланки включають також фахівців агрономічної служби, відділу кадрів, юридично служби, служби охорони праці, електрифікації.

В ТОВ «Трофімова» структурні підрозділи являють собою складну взаємозалежну систему, основне призначення якої полягає у підвищенні ефективності виробництва на основі поділу і кооперації праці. При колективній формі організації праці виробництво відбувається на основі приватної власності на землю, що орендується у приватних осіб.

Організаційна структура управління ТОВ «Трофімова» являє собою сукупність управлінських працівників та ланок, які здійснюючи функції управління, знаходяться між собою у визначених статутом взаємозв'язках та підпорядкуванні. Організаційна структура управління товариства з обмеженою відповідальністю розчленовується по вертикалі на ступені управління, а по горизонталі – на ланки. Ступінь управління являє собою сукупність управлінських ланок і показує послідовність підпорядкування органів управління окремих виконавців знизу доверху. Ланками управління є структурні підрозділи (відділи, служби, окремі фахівці), які розміщені на

одному рівні і виконують окрему управлінську функцію, відповідну частину її або сукупність функцій.

У ТОВ «Трофімова» майнові і управлінські відносини повністю відокремлені від трудових відносин. Засновник товариства з обмеженою відповідальністю не зобов'язаний бути, хоча і може бути працівником товариства. Він має статутний та резервний фонди, які виконують стабілізаційну та гарантійну функцію щодо спроможності товариства здійснювати господарську діяльність і можливості задоволення вимог кредиторів.

При проведенні раціоналізації внутрішніх організаційних структур керівництво ТОВ «Трофімова» має виходити з того, що вони повинні бути оптимальними за своїми розмірами, оснащені спеціалізованими засобами виробництва, мати постійний склад персоналу, однорідний характер діяльності та кінцевий продукт своєї роботи.

Згідно регламентів статуту, вищим органом управління товариства з обмеженою відповідальністю «Трофімова» є збори його учасників. Виконавчий орган управління товариства є одноособовим - директор, який вирішує всі питання діяльності господарства, за винятком тих, що є винятково компетенцією зборів учасників товариства.

Існуюча організаційна структура управління ТОВ «Трофімова» наведена на рисунку 3.4.

Перша ступінь в управлінні основним виробництвом представлена керівниками первинних виробничих підрозділів: в рослинництві – бригадиром тракторної бригади.

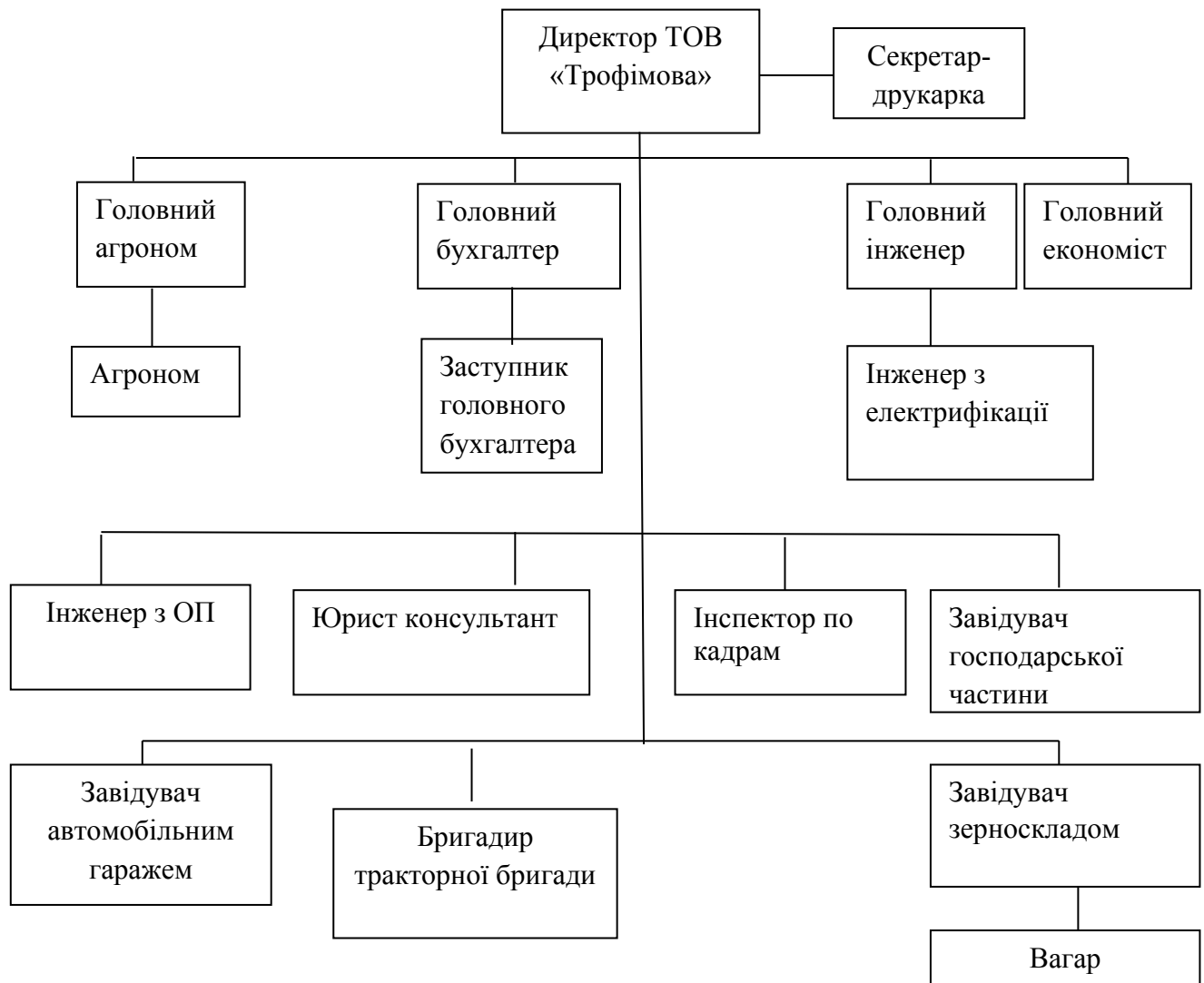


Рисунок 3.4 – Організаційна структура управління ТОВ «Трофімова»

Керівники автомобільного гаража, складського господарства підпорядковуються безпосередньо директору, що також вказує на наявність двох рівнів управління в керівництві ланками обслуговуючого та допоміжного призначення.

Вказані керівники виробничих структурних одиниць в рослинництві підпорядковуються директорові і спеціалістам центрального апарату управління, які формують другу ступінь на вертикалі управління. Цей щабель включає директора і спеціалістів центрального апарату управління. До нього належать головний агроном, головний економіст, головний бухгалтер, головний інженер, інженер з охорони праці, юрист консультант, завідувач господарської частини.

В ТОВ «Трофімова» за характером управлінських зв'язків між працівниками апарату управління склалася лінійно-функціональна структура. Адже керівництво здійснюється паралельно лінійним апаратом і функціонально спеціалізованими службами. Лінійний апарат представлений директором, бригадиром, завідувачем ферми, керівниками підрозділів, які займаються питаннями зберігання та переробки продукції. Лінійні керівники приймають управлінські рішення в межах своєї компетенції, дають відповідні розпорядження своїм підлеглим і несуть відповідальність за результати діяльності структурних одиниць.

Основними недоліками організаційної структури управління ТОВ «Трофімова» слід вважати те, що по-перше, головні спеціалісти (агроном), не виступають безпосередніми організаторами виробництва. Вони дають рекомендації з виробничих питань як профільні технологи в сферах своєї діяльності, а тому виконують функції радників.

По-друге, управління ускладняється через наявність великого числа лінійних та функціональних керівників у бригадира.

По-третє, не існує тісної ув'язки оплати праці головних спеціалістів із кінцевими результатами функціонування їх галузей.

По-четверте, відповідальність за розвиток і ефективність функціонування галузей ділиться між керівниками первинних структурних одиниць і головними спеціалістами.

По-п'яте, у директора ТОВ «Трофімова» чисельність безпосередньо йому підлеглих становить 11 осіб, що суттєво перевищує (майже в 1,5 рази) найбільш раціональну норму навантаження на першу особу досліджуваного підприємства.

По-шосте, в господарстві відсутня управлінська ланка, що професійно займається маркетинговою роботою. Відтак, комплексом маркетингових інструментів, зокрема питаннями ціноутворення, товарною політикою, дистрибуцією, маркетинговими комунікаціями займаються фахівці

технологічного, технічного та гуманітарно-економічного профілю, що не дозволяє належним чином посилювати маркетинговий потенціал.

Для усунення виявлених недоліків доцільно провести раціоналізацію організаційної структури управління ТОВ «Трофімова». Перспективна організаційна структура управління ТОВ «Трофімова» наведена на рис. 3.5.

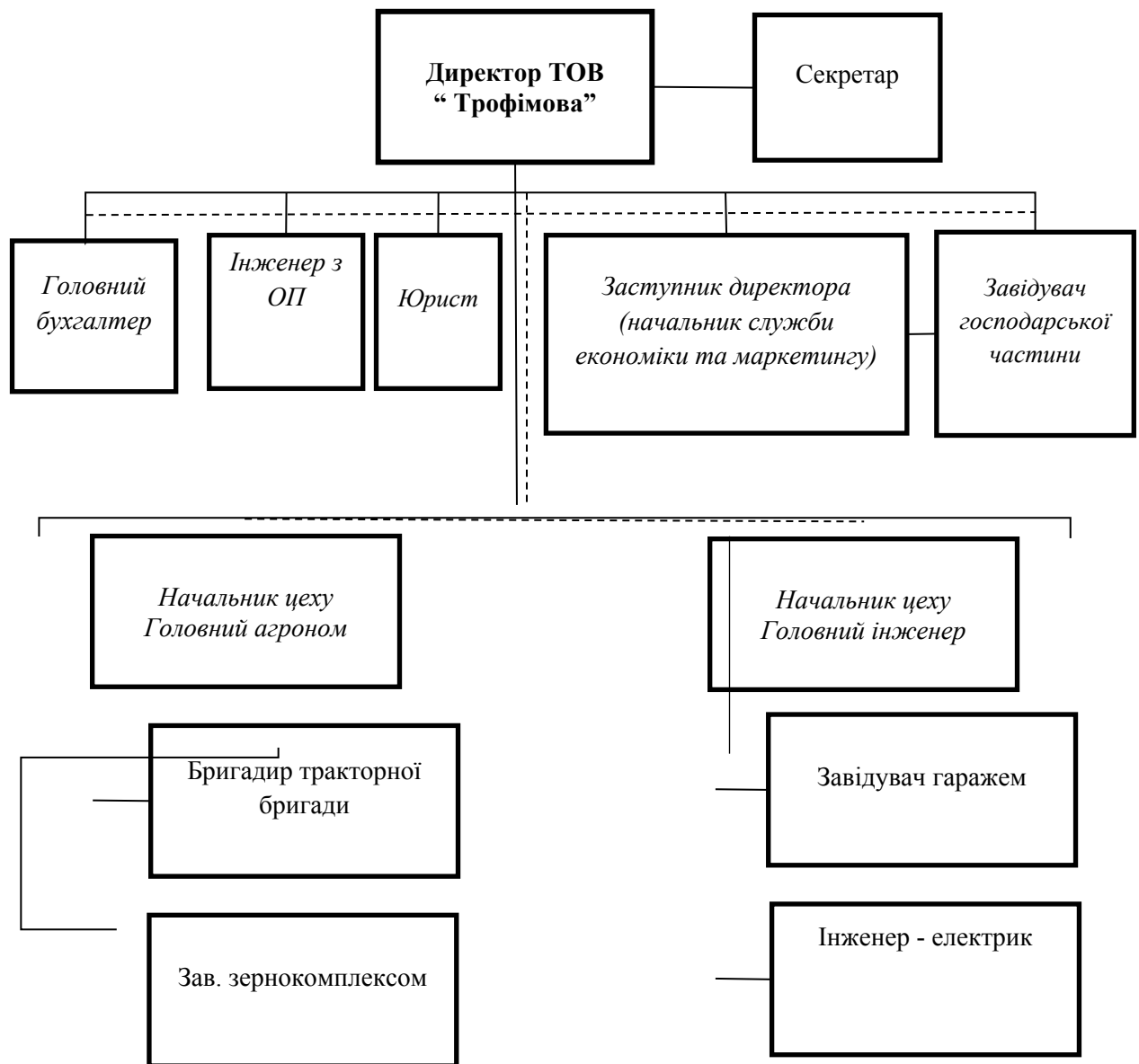


Рисунок 3.5 – Перспективна організаційна структура управління ТОВ «Трофімова»

Раціоналізація організаційної структури управління ТОВ «Трофімова» передбачає перехід до галузевих принципів організації управління

виробництвом. Зробити таку трансформацію можливо, бо умови господарювання відповідають вимогам, що постають перед підприємствами з цеховими структурами управління. Адже ТОВ «Трофімова» має компактне розміщення виробництва, мінімальну кількість населених пунктів (один), високий рівень внутрішньогосподарської спеціалізації, високопрофесійних фахівців з технології сільськогосподарського виробництва.

Організацію управління виробництвом в перспективі слід здійснювати у трьох спеціалізованих цехах – рослинництва і механізації. Вторинні підрозділи повинні безпосередньо підпорядковуватися головним спеціалістам. Головний агроном очолює цех рослинництва на посаді начальника цеха з рослинництва; головний інженер очолює цех механізації на посаді начальника цеха механізації.

В підпорядкування начальника цеха рослинництва доцільно включити агронома, бригадира тракторної бригади та завідувача зерноскладом. При цьому бригадиру тракторної бригади підпорядкувати обліковця, а завідувачу зерноскладом – підпорядкувати вагаря.

Завдяки таким змінам в організаційній структурі управління головні технологічні спеціалісти (агроном) стають менеджерам виробництва рослинницької продукції, координуючи роботу всіх ланок відповідної галузі.

Створення під керівництвом головного інженера цеху механізації передбачає підпорядкування начальника цеха таких фахівців як інженер з електрифікації, завідувач автомобільним гаражем та завідувач господарської частини.

Сучасні умови ринкової дійсності потребують створення в ТОВ «Трофімова» маркетингової служби. Її керівником повинен бути головний економіст. Зберігаючи свою посаду в якості головного економіста, він за своїми функціональними обов'язками виконує роботу заступника директора з економіки та маркетингу.

Адже заступник директора з економіки та маркетингу видає рекомендації з вибору найбільш вигідних і перспективних напрямів ринку,

працює у тісній співпраці з виробничими підрозділами та фінансовим менеджером. Як фахівець заступник директора з економіки та маркетингу визначає типи і параметричні ряди товарів, їх асортимент, якість і ціну. На основі аналізу факторів середовища дає прогнози продажу й тенденції його змін в часі по всьому життєвому циклу продукції, аж до спаду попиту і зняття товару з виробництва. Заступник директора з економіки та маркетингу організовує постійний збір і аналіз інформації про ринок, оперує системою маркетингової інформації для прийняття відповідних стратегій на різних ринках та їх сегментах.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних та прикладних аспектів управління збутовою діяльністю ТОВ «Трофімова» Одеського району Одеської області дають підстави для наступних висновків:

1. У сучасних умовах розвитку аграрного сектора економіки, збутова діяльність є однією з ключових складових успішної діяльності аграрних підприємств. Забезпечення ефективного збуту продукції є важливим завданням для підприємств аграрного сектора, оскільки воно має прямий вплив на їхню конкурентоспроможність та економічні показники. В дипломній роботі проведений аналіз збутової діяльності в аграрному підприємстві, розглянуто її сутність та визначено економічне значення цього процесу.

2. Процес управління збутовою діяльністю включає в себе планування, організацію та контроль збуту продукції. Сутність збутової діяльності полягає в організації реалізації продукції та отриманні прибутку. Ефективна збутова діяльність має велике економічне значення для аграрного сектору, сприяє зростанню доходів підприємств та їхній конкурентоспроможності. Аналіз літературних джерел дозволяє отримати цінні висновки та рекомендації щодо покращення збутової діяльності в аграрному секторі.

3. Організаційно-економічна характеристика підприємницького середовища управління збутовою діяльністю ТОВ «Трофімова» показує, що його виробничо-господарська та ринкова діяльність може нарощувати ресурсні потужності за рахунок наявних природно-кліматичних умов, соціально-демографічних чинників, місцеположення, взаємодії з державними органами влади та органами місцевого самоврядування, кооперації та агропромислової інтеграції за участі інших господарюючих суб'єктів, а також завдяки існуючій формі господарювання та організації управління підприємством. Приміське положення, високий рівень розвитку дорожньої інфраструктури і транспортної мережі, наявність ринку великої місткості

служують надійним економічним фундаментом для прискореного розвитку управління збутом досліджуваного підприємства. За даними PEST- аналізу макросередовища ТОВ «Трофімова» на діяльність господарства впливає низка різних факторів, серед яких найбільший ступінь впливу мають політичні та технологічні фактори.

4. Проведена за допомогою PEST- аналізу узагальнена характеристика сукупності політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів впливу на збутову діяльність ТОВ «Трофімова» свідчить, що збутова політика підприємства залежить від типу ринку, виду продукції, особливостей поведінки агентів ринку, стану конкуренції та передбачає цілісність функціональних, організаційних, інформаційних, технічних і програмних підсистем управління збутом. У виробничо-збутовій діяльності ТОВ «Трофімова» використовується земля, праця, основні та оборотні активи. Їх масштаби та динаміка за період дослідження свідчать про суттєве скорочення ресурсного потенціалу, що негативно вплинуло на обсяги реалізації аграрної продукції. Динаміка середніх цін реалізації продукції свідчить про суттєві їх коливання та високу залежність від ринкової кон'юнктури за роками звітного періоду.

5. В області виробництва основних видів сільськогосподарської продукції мають місце неоднозначні процеси стосовно результативності господарства. В межах провідних галузей рослинництва формуються протилежні тенденції, що характеризують як нарощування обсягів виробництва, так і його скорочення. У виробничо-збутовій діяльності ТОВ «Трофімова» має спрямування на вирощуванні продукції рослинництва, і його слід віднести до зерно-технічного виробничого типу з розвиненим виробництвом ріпаку.

6. Аналіз фінансово-економічної діяльності товариства проводився в розрізі оцінки показників фінансової стійкості, оборотності активів, оборотності капіталу, платоспроможності, рентабельності. Їх динаміка показує неоднозначність процесів, що характеризує результативність

фінансової діяльності і вказує на необхідність удосконалення управління виробництвом і збутом в досліджуваному підприємстві. Адже лише фінансова стійкість, прискорення оборотності капіталу, ріст платоспроможності та підвищення рентабельності гарантують товариству посилення його конкурентоспроможності та перспективи розширеного відтворення за умови задоволення попиту споживачів через здійснення власної виробничо-господарської діяльності.

7. Відповідно до проведеного SWOT-аналіз виявив, що досліджуване ТОВ «Трофімова» перш за все, впровадження стратегій, спрямованих на: збільшення обсягів продажу підприємства шляхом удосконалення системи управління збутової діяльності; застосування новітніх технологій у виробництві і екологізація виробництва для збільшення кількості покупців і розширення ринків збуту. Сформована збалансована система показників цього господарства дає можливість оцінити ефективність обраної стратегії та контролювати її реалізацію у вигляді взаємопов'язаних показників. За допомогою стратегічної карти поточна діяльність ТОВ «Трофімова» узгоджуватиметься з її довгостроковими цілями.

8. На основі економіко-математичного моделювання проведено оптимізацію структури виробництва в ТОВ «Трофімова». В результаті рішення економіко-математичної задачі, цільовою функцією якої є максимізація прибутку, отримані прогностні фінансово-економічні показники, що перевищують значення аналогічних показників передпроектного періоду та засвідчують економічну доцільність структурних зрушень у виробництві з урахуванням стратегії диверсифікації.

9. На поточний період в товаристві склалася бригадна форма організації управління виробничо-господарською діяльністю на основі лінійно-функціональних управлінських зв'язків. Її основними недоліками є відсутність ув'язки оплати праці головних спеціалістів із кінцевими результатами функціонування їх галузевих підрозділів; перевищення (майже в 1,5 рази) раціональної норми навантаження на директора підприємства; виконання

маркетингових функцій фахівцями технологічного та технічного профілю, що не дозволяє належним чином посилювати маркетинговий потенціал.

Раціоналізація організаційної структури управління збутом підприємства, як пряму удосконалення управління розвитком маркетингового потенціалу, передбачає перехід до галузевих принципів організації управління виробництвом. Для цього організацію управління виробництвом в перспективі слід здійснювати у двох спеціалізованих цехах – рослинництва і механізації, які повинні очолювати відповідно головний агроном та головний інженер.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг: підручник/ - К. : Центр учбової літератури, 2012. - 612 с.
2. Баланюк І. Ф. Маркетингове забезпечення товарної політики. Інноваційна економіка. 2019. № 1 [56]. С. 143 - 149.
3. Бєлінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник— К.: Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
4. Бєлявцев М. І. Маркетинг; навч. посібник .К.; ЦНЛ, 2018. 328 с.
5. Бурцева Т. І. Маркетингове управління методами економіко-математичного моделювання. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія : Економічні науки. 2017. Т. 19, № 76. С. 15-18. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/smlnues>
6. Воскресенська О. Є. Системний підхід у стратегічному маркетинговому управлінні підприємством. Моделювання регіональної економіки. 2013. № 1. С. 99-104. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre>
7. Гавриленко Г.С. Теоретична сутність та практична реалізація маркетингового менеджменту на підприємствах. Матеріали VIII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» м. Дніпро 2017. С. 26-28.
8. Гамалій В. Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств.
9. Гаркавенко С. С. Маркетинг. К. : Лібра, 2007. 720 с.
10. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами* 2014. № 3. С. 102-107.

11. Головащук Л. С. Особливості організації та управління збутом аграрних товаровиробників. *Економіка АПК*. 2016. №1. С. 44-52.
12. Горьовий В. П. Оцінка конкурентоспроможності підприємств в АПК України та їх продукції на світовому продовольчому ринку. *Проблеми науки*. 2013. №3. С. 31 - 36. Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm>
13. Господарський кодекс України. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
14. Євчук Л.А. Теоретичні аспекти розвитку конкурентоспроможності підприємств в агропромисловому виробництві. *Економіка АПК*. 2013. №8. С.120 - 125.
15. Єременко О. М. Щодо формування організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах маркетингової орієнтації. *Менеджер*. 2019. № 1. С. 169-173.
16. Зюкова І. О. Моделювання маркетингових засобів стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 400-405. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_
17. Іванов О.М. Економічні аспекти збутової діяльності в аграрному секторі України. *Економіка сільського господарства*. 2022. Вип.3. С.15-19.
18. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент; підручник. Суми; Університетська книга, 2018. 334 с.
19. Калетнік Г. М. Менеджмент та маркетинг: навч. посібник. К.: Хай-Тек Прес, 2011. 580 с.
20. Кальченко А.Г. Основи логістики: навч. посібн. К.: Вид-во «Знання», КОО, 1999. 135 с.
21. Килипенко В. В. Інструмент маркетингової діяльності в управлінні підприємством [Електронний ресурс]. *Економіка АПК*. 2017. № 8. С. 82-86. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk

22. Ключник А.В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2014. Випуск 6. С. 188-191.
23. Коваленко В. П. Система управління збутовою діяльністю в аграрному секторі економіки. Вісник Донецького університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. 2018 (73). С. 137-144.
24. Ковшова І. О. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингового менеджменту телекомунікаційних підприємств [Електронний ресурс]. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 4. С. 91-99. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2020_4_15
25. Колесник В. М. Оцінка стану управління та його ефективності в аграрних підприємствах . *Інноваційна економіка*. . 2018. № 6 (25). С. 98-104.
26. Копич І.М. Математичні моделі в менеджменті та маркетингу: навчальний посібник . - Львів : Новий світ 2000, 2011. 376 с.
27. Корягіна С.В. Маркетинговий аудит: навч. Посібник. - К. : Центр учбової літератури, 2018. 320 с.
28. Костинець Ю. В. Теоретичні підходи до визначення сутності та механізму маркетингового управління [Електронний ресурс]. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2020. Т. 21, Вип. 3. С. 59-63. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ
29. Кравець С. В. Сутність та особливості управління маркетинговими ризиками підприємств [Електронний ресурс]. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2017. Т. 23, № 2. С. 75-85. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht>
30. Кузнецов П. В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки[Електронний ресурс]. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 49. С. 198-204. Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp>
31. Курбан О. В. PR у маркетингових комунікаціях: навч. Посібник. К. : Кондор, 2018. 246 с.

32. Кучер О. В. Маркетинговий менеджмент у системі управління аграрними підприємствами [Електронний ресурс. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2020. Вип. 25. С. 128-134 . Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ZnpPdatu_2020_25_17
33. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства. *Бізнес інформ*. 2014. №5 С. 302-305.
34. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посібн. К.: Вид-во КНЕУ, 2002. 272 с.
35. Майбогіна Н. В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.09 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)" / Н.В. Майбогіна - Київ : Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, 2007. 17 с.
36. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. К.: Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки, 2018. 424 с.
37. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент; навчальний посібник. К.; Центр навчальної літератури, 2013. 400 с.
38. Миколаєв В.О. Аналіз ринку сільськогосподарської продукції України. *Аграрна економіка*. 2020. Вип. 1. С.54-61.
39. Могилевська О. Ю. Методологічні основи маркетингового управління підприємством [Електронний ресурс] *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. №11. С. 16-20. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2012_11_6
40. Окландер М.А. Маркетингова товарна політика: навч. Посібник. Одес. нац. екон. ун-т. - К. : Центр учбової літератури, 2018. 208 с
41. Падерін І.Д. Маркетинг: навч. Посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. - Дн-ськ : ДДФА, 2019. 260 с.
42. Петров І.Л. Фінансові показники ефективності збуту сільськогосподарських підприємств. *Економіка аграрного сектора*. 2019. №3(25). С. 120-128.

43. Петрова І. В. Управління збутом в аграрному секторі: сутність, функції, принципи. *Економічний вісник університету*. 2018 (36). С. 106-112.
44. Петрова Н.С. Організація збутової діяльності в аграрному секторі України: проблеми та перспективи. *Економічні науки*. 2021. № 2. С.23-28.
45. Петровська С. В. Інструменти і методи управління процесом моделювання в маркетинговій діяльності [Електронний ресурс]. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 54. С. 3-8. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print
46. Петруня Ю. Є. Маркетинг: навч. посібник . Ун-т мит. справи та фінансів. - 3-тє вид., перер. і доп. - Дн-ськ : Ун-т мит. справи та фінансів, 2020. 362 с.
47. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07 червня 1996 року № 236/96-ВР [із змінами, внесеними від 03.10.2016]: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>
48. Про захист прав споживача: закон України від 12 травень 1991 року № 1023-ХІІ [із змінами, внесеними від 01.01.2017]: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
49. Про рекламу: закон України від 03 липня 1996 № 270/96-ВР: [із змінами, внесеними від 28.12.2015]: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>
50. Про ціни та ціноутворення: Закон України від 21.06.2012 р. №5007-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр>
51. Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини [Електронний ресурс]: закон України: [прийнято Верховною Радою 06.09.2005 р. № 2809 - IV]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр>
52. Россоха В. В. Управління господарською діяльністю аграрних підприємств та її збутова політика. *Економіка АПК*. 2016. №.8. 71-79.

53. Рудковський О. В. Показники оцінювання ефективності управління підприємством в ринкових умовах. *Наука і економіка*. 2013. № 3 (23). С. 68-73.
54. Сеншин О.С. Теоретичний аналіз понять «збут» та «збутова діяльність» [Електронний ресурс]. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*. С. 132-134. Режим доступу: <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/21235/19F.pdf>
55. Сидорук Ю. А. Маркетинговий менеджмент на підприємстві: теоретичні засади [Електронний ресурс] *Ефективна економіка*. 2013. № 11. Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek>
56. Соколова О. М. Організаційні аспекти управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. №3. С. 255-262.
57. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. №2. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4783>
58. Ткач О. В. Маркетинговий менеджмент у діяльності підприємств [Електронний ресурс]. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 1(2). С. 291-296. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2020.1\(2\)_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2020.1(2)_52)
59. Турченко М.О. Маркетинг: підручник для вищої школи .К. : Знання, 2011. 318 с.
60. Формування системи інноваційного маркетингу підприємств: монографія / С. В. Маловичко та ін.; Донец. нац. ун-т екон. та торгівлі ім. Михайла Туган Барановського. Кр. Ріг : ФОП Чернявський Д. О., 2020. 215 с.
61. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : дис.. канд.. екон. Наук. Львів, 2005. 202 с.
62. Цивільний кодекс України. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

63. Чередниченко Т. Г. Управління збутовою діяльністю в аграрному секторі: теорія та практика. *Економіка аграрного сектора*. 2020. №3(25). С. 65-72.

64. Чупир О. М. Аналіз інструментів маркетингової комунікаційної політики підприємства в системі менеджменту організації [Електронний ресурс]. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 57. С. 144-149. Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp>

65. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 2. С. 52-59.

ДОДАТКИ