

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання: очна (денна)
очна (денна), заочна,

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства»
(назва теми)

здобувача Бережної Валерії Володимирівни
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент, Висоцька Олена Мілентіївна
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н. Олексюк О.І.

(підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності та логістики

ОСВІТНЬО- ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Дима О.О.

(підпис)

_____ 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Олексюк О.І.

(підпис)

_____ 2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти **Бережній Валерії Володимирівни**
(прізвище, ім'я, по батькові)

очної (денної) форми навчання
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «12» 09.2023 р. № 1543-ст _____.

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «Текро»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи	
Розділ 1	Сутність, задачі та проблеми формування стратегічного управління збутової діяльності
(назва розділу)	
Розділ 2	Загальна характеристика та аналіз управління збутовою діяльністю ТОВ «Текро»
(назва розділу)	
Розділ 3	Обґрунтування напрямків удосконалення збутової діяльності «Текро»
(назва розділу)	

Об'єкт дослідження:	Процес стратегічного управління збутовою діяльністю на підприємстві
Предмет дослідження:	Організація стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	є обґрунтування напрямків вдосконалення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства для підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Розглянути теоретичні засади, принципи та проблеми в управлінні збутом. Визначити сутність системи управління збутовою діяльністю, порядок її розробки та реалізації. З'ясувати сучасні інструменти та методи стратегічного управління збутовою діяльністю.
У розділі 2	Провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Текро». Проаналізувати збутову діяльність ТОВ «Текро». Оцінити ефективність і результативність збутової діяльності досліджуваного підприємства.
У розділі 3	Розробити заходи по удосконаленню управління збутовою діяльністю ТОВ «Текро». Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

О.М. Висоцька

(ініціали, прізвище)

«15» вересня 2023 р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

В.В. Бережна

(ініціали, прізвище)

«15» вересня 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 79 сторінок, 20 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел з 52 найменувань, додатки.

«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є процеси стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів, пов'язаних з управлінням збутовою діяльністю підприємства.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування напрямів вдосконалення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства для підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі виконані наступні *завдання*:

- розглянуто теоретичні засади, принципи та проблеми в управлінні збутом.
- визначено сутність системи управління збутовою діяльністю, порядок її розробки та релаксації.
- з'ясовано сучасні інструменти та методи стратегічного управління збутовою діяльністю;
- проведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Текро».
- проаналізовано збутову діяльність ТОВ «Текро».
- оцінено ефективність і результативність збутової діяльності досліджуваного підприємства
- запропоновано заходи щодо розвитку стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства;
- оцінено економічну ефективність впровадження заходів підвищення збутової активності.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Під час дослідження було систематизовано різноманітні підходи до трактування категорії «збутова діяльність», проаналізовано вплив стратегії збуту на ефективність діяльності підприємства. Результати дослідження спрямовані на покращення стратегічного планування та вирішення конкретних завдань збутової діяльності, що призведе до оптимізації діяльності.

Практичні результати дослідження полягає в можливості впровадження рекомендацій, сформульованих у роботі, для поліпшення збутової діяльності досліджуваного підприємства.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2023.

Рік захисту роботи – 2023.

Ключові слова: *система збуту, збутова діяльність, стратегічне управління збутовою діяльністю, канали збуту, конкуренція, логістика, маркетинг, продаж.*

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача другого (магістерського) рівня освіти вищої освіти
освітньо-професійної програми «Комерційна діяльність та логістика» факультету маркетингу
Бережної Валерії Володимирівни

на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА»

1. Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи визначається кількома ключовими аспектами: війна і ризики, з нею пов'язані, зростаючим конкурентним тиском з боку підприємств конкурентів і виробників зерна, що не мають можливості збути продукції за кордоном, змінами вимог споживачів: намаганням здешевити вартість використовуваних ресурсів з мінімально можливою втратою якості, цифровою трансформацією в економіці і світі в цілому, глобалізацією ринків і бажанням оптимізувати шляхи використання ресурсів.
2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Робота здобувачки підтверджує вміння використати набуті за період навчання знання для опрацювання теоретичного матеріалу, аналізу господарської, в тому числі збутової діяльності підприємства, оцінки середовища його функціонування та здатність виявляти проблеми і обґрунтовувати надані пропозиції.
3. Наявність самостійних розробок автора: як науковий керівник, підтверджую, що студентка проявила творчий підхід та внесла власний внесок у пошук і обґрунтування шляхів удосконалення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства.
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій визначається їхнім прикладним значенням як для досліджуваного підприємства, так і для інших підприємств аналогічної спеціалізації та розміру, адже за даних скрутних часів з загальною стратегією виживання вказані заходи здатні забезпечити генерацію додаткового доходу, а, отже і підвищити стійкість функціонування ТОВ «Текро».
5. Наявність недоліків: В кваліфікаційній роботі варто було б більш ґрунтовно проаналізувати вплив запропонованих заходів на загальну економічну ефективність підприємства і як вказані заходи підвищать стратегічну стійкість підприємства.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: Кваліфікаційна магістерська робота Бережної В.В. відповідає встановленим вимогам та студентка допускається до захисту роботи з попередньою оцінкою «58» балів.

Науковий керівник:

к.е.н., доц., О.М. Висоцька,
доцент кафедри логістики і
комерційної діяльності

«8» грудня 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти
Бережної Валерії Володимирівни

Тема: «Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення: *Стратегічне управління збутовою діяльністю є запорукою успішного функціонування будь-якого підприємства. В умовах війни стратегічне бачення розвитку і управління ризиками є надважливими для забезпечення стійкості підприємства і розуміння як встояти і функціонувати в конкурентному нестабільному середовищі, що і визначає актуальність тематики дослідження.*

Якість проведеного дослідження: *Магістерська кваліфікаційна робота виконана на високому теоретичному та методологічному рівнях, містить результати проведених актуальних досліджень збутової діяльності та пропозиції для удосконалення стратегічного управління збутом.*

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: *Студентка дослідила тенденції розвитку ринку збуту комбікормів та головних конкурентів підприємства. Визначила стратегії управління збутовою діяльністю та надала можливості вдосконалення діяльності ТОВ «Текро».*

Зауваження: *За загальним враженням, робота відповідає науковим та академічним стандартам, і її якість свідчить про високий рівень підготовки автора.*

Практична значимість висновків і рекомендацій: *Результати дослідження обумовлюють практичну значущість роботи, що виявляється в можливості використання запропонованих методів вдосконалення на підприємстві ТОВ «Текро» та створення додаткових конкурентних переваг компанії на ринку.*

Менеджер з логістики ТОВ «Текро»
Трунова Тетяна Юрївна

(підпис)

Підпис засвідчую: _____
(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ, ЗАДАЧІ ТА ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	6
1.1. Основні поняття, специфіка та проблеми в управлінні збутом	6
1.2. Розробка та реалізація ефективної системи управління збутовою діяльністю	14
1.3. Інструменти та методи стратегічного управління збутовою діяльністю	20
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТЕКРО».....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТЕКРО»	30
2.2. Аналіз збутової діяльності підприємства.....	41
2.3. Оцінка ефективності і результативності збутової стратегії.....	48
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕКРО».....	56
3.1. Розробка збутової стратегії на підприємстві	56
3.2. Впровадження та реалізація збутової діяльності ТОВ «ТЕКРО».....	63
3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів	68
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження стратегічного управління збутовою діяльністю на сучасних ринках визначається швидкими змінами у бізнес-середовищі. Ринкова динаміка, глобалізація та зростання конкуренції ставлять підприємства перед постійними викликами. Стратегічне управління збутовою діяльністю дозволяє компаніям бути гнучкими та реагувати на зміни у ринкових умовах, оптимізувати стратегії для різних сегментів споживачів та регіонів, а також ефективно використовувати інновації та технологічні рішення для поліпшення процесів збуту. Дослідження у цьому напрямку дозволяє підприємствам розробляти ефективні стратегії взаємодії з клієнтами, впроваджувати новітні рішення для забезпечення якості обслуговування та створювати конкурентні переваги на ринку. Такий підхід стає ключовим для успішності бізнесу в умовах швидкоплинного світу і допомагає забезпечити стійкий розвиток компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Збутовій діяльності та її управлінню приділяють значну увагу провідні українські науковці, такі як О. Сеншин, О. Кривешко, В. Пилипчук, Л. Балабанова, А. Балабаниць, Т. Шталь, І. Синяєва та інші, вони внесли вагомий вклад у розглядання цих питань. Незважаючи на досягнені результати, деякі аспекти цієї складної проблеми залишаються невивченими. Необхідно розширити теоретичне висвітлення цього питання шляхом дослідження ефективних інструментів стратегічного управління збутовою діяльністю. Це передбачає вивчення конкретних методів та всебічний аналіз запропонованих рекомендацій, що визначає актуальність обраної теми роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування напрямів вдосконалення стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства для підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення визначеної мети в кваліфікаційній магістерській роботі встановлено низку взаємозалежних завдань, серед яких основними є:

- розглянути суть та компоненти збутової діяльності підприємства та визначити її особливості;
- обґрунтувати етапи формування та вибору стратегій збутової діяльності підприємства;
- розглянути теоретичні аспекти стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства та підходи до її реалізації;
- провести загальний організаційно-економічний аналіз ТОВ «Текро»;
- проаналізувати фінансово-економічні показники його діяльності;
- оцінити ефективність збутової діяльності підприємства;
- запропонувати заходи щодо розвитку стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства;
- економічно обґрунтувати запропоновані заходи та оцінити їхні економічні результати;
- оцінити економічну ефективність впровадження заходів підвищення збутової активності.

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних засад підвищення стратегічного управління збутовою діяльністю ТОВ «Текро».

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на основних принципах економічної науки, наукових концепціях і практичних розробках як вітчизняних, так і зарубіжних учених у галузі збутової діяльності. Для досягнення поставлених цілей використано різноманітні методи дослідження, такі як системний аналіз, узагальнення, аналіз і синтез, фінансовий аналіз, експертна оцінка.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Дослідження спрямоване на розробку теоретичних основ

стратегічного управління збутовою діяльністю. В роботі розкрито зміст понять "збут", "збутова діяльність" та "збутова політика", проаналізовано етапи управління збутовою діяльністю та методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства. Наукова новизна роботи виявляється в подальшому розвитку терміну "збутова діяльність" та у вдосконаленні механізму реалізації стратегії збутової діяльності підприємства. Практична значимість дослідження полягає в можливості впровадження рекомендацій, сформульованих у роботі, для поліпшення збутової діяльності досліджуваного підприємства.

Інформаційна база досліджень. Кваліфікаційна робота підготовлена на основі теоретичних, методологічних та інформаційних ресурсів, що включають в себе наукові праці вчених у галузі менеджменту, маркетингу, стратегічного маркетингу та стратегічного управління збутовою діяльністю, а також статистичну та бухгалтерську звітність ТОВ "Текро", матеріали періодичних видань та ресурси Інтернету.

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ, ЗАДАЧІ ТА ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Основні поняття, специфіка та проблеми в управлінні збутом

В сучасному світі удосконалення внутрішніх систем підприємств є запорукою успіху. Головною ціллю будь-якого комерційного підприємства є отримання прибутку, тому підприємці націлені на пошук нових шляхів збуту готової продукції. Організація результативної системи управління збутовою діяльністю становить вагомий вплив на ефективність та прибутковість всього підприємства.

Система управління збутом тісно пов'язана з плануванням об'ємів виробництва, маркетингом, логістикою, посередниками і кінцевими споживачами та іншими ланками внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Поняття “збут” часто споріднюють з маркетингом або логістикою, і це викликає багато обговорень серед економістів і науковців. Ці непорозуміння ускладнюють практичне використання відділів організаційної структури підприємства, які відповідають за управління збутом і процес продажу. Виникають труднощі у визначенні повноважень працівників, розподілі обов'язків та у прийнятті управлінських рішень, пов'язаних з організацією, контролем, обліком, мотивацією персоналу, плануванням та іншими аспектами збутової діяльності.

В умовах ринку важливо використовувати всі доступні методи та застосовувати максимум зусиль для прискорення обігу товарів і капіталу, з постійним зростанням обсягів та зменшенням витрат. Вивчення управління збутовою діяльністю, зокрема процесу збуту, як окремої системи, дозволяє ідентифікувати проблеми в цій галузі, визначати завдання і шляхи їх виконання, а також проводити об'єктивний аналіз та надавати обґрунтовані висновки.

Для створення ефективної системи управління збутовою діяльністю на підприємстві, зростає необхідність у проведенні наукових досліджень, які

спрямовані на усвідомлення сутності понять “збут”, “збутова діяльність” та “збутова політика”, які наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Тлумачення понять “збут”, “збутова діяльність” та “збутова політика”

Визначення	Автор
Збут готової продукції (англ. sale of prepared production) – один із аспектів діяльності підприємств, змістом якого є реалізація зробленої продукції з метою перетворення товарів на гроші і задоволення запитів споживачів [1, с.102].	Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О.
Збут – це процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку [2].	Лук'янець Т.И.
Збут – найважливіший напрямок діяльності фірми у ринковому середовищі і вимагає усебічного обстеження та опрацювання ринкової стратегії і тактики [3, с.236].	Брагинец Н.В., Ткаченко В.Г., Богачов В.І.
Збутова політика – це діяльність фірми щодо планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів та отримання фірмою прибутку [4, с.233].	О.С. Сеншин, О.В. Кривешко
Під збутовою політикою організації (підприємства) в найширшому значенні слід розуміти вибрані її керівництвом сукупність збутових стратегій маркетингу та комплекс заходів (рішень і дій) щодо формування асортименту продукції, що випускається, і ціноутворення, з формування попиту й стимулювання збуту (реклама, обслуговування покупців, комерційне кредитування, знижки), укладення договорів продажу (поставки) товарів, руху товару, транспортування, з інкасації дебіторської заборгованості, організаційних, матеріально-технічних та інших аспектів збуту [5, с.76].	В.П. Пилипчук, О.В. Данніков
Збутова політика охоплює заходи, які передбачають комунікацію з покупцем для досягнення конкретних цілей отримання прибутку від збуту [6].	Розсоха В. В.

Продовження таблиці 1.1

Під збутовою діяльністю слід розуміти комплекс процедур просування готової продукції на ринок: формування попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспорт і транспортування до місця продажу або призначення і організація розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків з покупцями за відвантажену продукцію) [7].	Надтока Т.Б., Жигуліна А.Ю.
Збутова діяльність – це процес, спрямований на досягнення підприємством своєї основної мети на ринку товарів (робіт, послуг). Продаж продукції є найважливішим показником обсягу діяльності підприємства, що характеризує ефективність збутової діяльності [8].	Здирко, Н.Г.
Під сучасним управлінням збутовою діяльністю слід розуміти систему економічних відносин, що складаються в процесі виробництва і збуту продукції, побудова ефективних каналів розподілу, організацію раціональної системи руху товарів, системи комунікацій, ефективного управління персоналом, а також планування, організацію, контроль і аналіз збутової діяльності підприємства з метою як найповнішого задоволення потреб покупців і отримання прибутку [9, с.189].	Балабанова Л.В., Балабаниць А.В.

Джерело: розроблено автором на основі [1-9].

Після вивчення різних підходів до пояснення сутності управління збутом можна зробити висновок, що ці терміни є доволі поширеним, а чіткого та узгодженого визначення цієї категорії не існує. При цьому всі вчені погоджуються, що головною метою збутової діяльності є продаж готової продукції, який приносить підприємству прибуток і задовольняє потреби кінцевого споживача.

Поняття "збут" і "збутова діяльність" пов'язані між собою, але вони відрізняються за функціональними аспектами. Основна функціональна відмінність між ними полягає в аналізі та плануванні, які є характерними для збутової діяльності. Збут включає в себе створення системи розподілу для

ефективного переміщення товарів, тоді як збутова діяльність зосереджена на доставці потрібної продукції споживачеві, обміні товарів на грошовий еквівалент і виявленні потреб споживачів через маркетинг. Важливо зазначити, що витрати на створення системи розподілу є одноразовими, тоді як витрати на збутову діяльність є постійними.

Деякі вчені визначають збутову діяльність у вузькому і широкому розумінні. У вузькому розумінні збутова діяльність – це певна конкретна дія із продажу продукції, де основним результатом збутової діяльності є обсяг продажу. У широкому розумінні – це процес, який забезпечує кінцевий результат – збування або продажу продукції [4, с.13].

Підсумовуючи вищесказане можна скласти узагальнену структурно-функціональну модель збутової діяльності підприємства (рис. 1.).



Рисунок 1.1 - Структура збутової діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором

Де маркетинг відповідає за виявлення потреб споживачів і формування інструментарію маркетингу, а дистрибуція за взаємодію з каналами збуту щодо доведення продукції від виробника до споживача. Фізичний розподіл має на увазі транспортування, складування, переробка, регулювання. Обмін товару на грошовий еквівалент це частина безпосередньо реалізації [10, с.13].

Отже, збутова діяльність може бути визначена як комплекс взаємопов'язаних операцій, включаючи планування обсягів продажу з урахуванням запланованої рентабельності, вибір найбільш оптимальних партнерів і постачальників, формування цін відповідно до якості товару, конкурентного середовища та попиту на ринку, а також впровадження стратегій для збільшення попиту на продукцію і прискорення процесу її продажу, що врешті-решт призводить до зростання прибутків підприємства і задоволення споживчих потреб. Управління збутовою політикою підприємства змінюється відповідно до напрямків збутової діяльності і вимагає конкретних заходів для досягнення своїх цілей у сфері збуту. Підприємство розробляє збутову стратегію, проводячи оптимізацію своєї організаційної структури, вдосконалення комерційної діяльності, укладання взаємовигідних угод, побудову інформаційних потоків та оновлюючи технічне забезпечення. Успішна реалізація збутової політики часто залежить від наявності кваліфікованих кадрів та раціонального використання всіх доступних ресурсів і засобів, а також від внутрішніх та зовнішніх факторів (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 Низка факторів, що впливають на збутову діяльність підприємства

Джерело: розроблено автором, на основі [11]

Управління збутовою діяльністю підприємства повинно прагнути досягнення успіху на ринку, виокремлення певного ринкового сегменту і встановлення конкурентних переваг над іншими учасниками ринку. Це означає, що підприємство повинно ретельно аналізувати ринкові умови, потреби споживачів та передбачати дії конкурентів, розробляти ефективні стратегії збуту, виявляти та використовувати власні конкурентні переваги, а також підтримувати і покращувати взаємовідносини з клієнтами.

Управління збутовою діяльністю має перед собою ряд завдань, спрямованих на оптимізацію та ефективну організацію процесів продажу і економічний розвиток підприємства. Основні завдання управління збутовою діяльністю включають:

1. Розвиток ринку і зростання обсягів продажу. Створення стратегій для збільшення ринкової частки та збільшення обсягів продажу продукції чи послуг.
2. Робота з продукцією. Розробка оптимального співвідношення цін, покращення продукту та дистрибуції, відповідно до потреб ринку і споживачів.
3. Робота з клієнтами. Встановлення та підтримка взаємовигідних відносин з клієнтами (обслуговування, підтримка та задоволення їхніх потреб).
4. Управління дистрибуцією. Оптимізація ланцюга постачання, складської логістики та інших аспектів дистрибуції готової продукції.
5. Аналіз та контроль. Збір та аналіз даних щодо продажів, ринку та конкурентів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
6. Маркетингові дослідження. Проведення досліджень ринку для оцінки потреб споживачів, виявлення нових можливостей та конкурентного середовища.
7. Створення та підтримка бренду. Розробка стратегії для побудови та розповсюдження бренду, що підвищує впізнаваність підприємства, створює позитивний імідж та заслуговує довіру споживачів.
8. Управління персоналом. Організація ефективної роботи персоналу, навчання, мотивація та розвиток співробітників.
9. Фінансовий контроль. Моніторинг фінансових результатів збутової діяльності та прийняття заходів для досягнення прибутковості.

Зазначені вище завдання управління збутовою діяльністю важливі для підприємства, оскільки якість і швидкість їх виконання впливає на збільшення прибутку, створення конкурентних переваг, розширення частки ринку, задоволення споживачів, а також на можливість адаптуватися до змін на ринку та

розвиток бренду, що сприяє залученню і утриманню клієнтів і зміцнює позицію на ринку.

Здійснення на підприємстві процесу планування як управлінської функції повинно спиратись на аналіз, оцінку і прогнозування споживчого попиту, наявних ресурсів та перспектив розвитку ринкової кон'юнктури. Тому воно повинно бути тісно пов'язане з іншими управлінськими функціями (визначенням потреб споживачів та співставленням з можливостями їх задоволення, а також функцією контролю) з метою постійного коригування показників виробництва і збуту продукції [12, с.116].

Канал розподілу є ключовою складовою збуту, що включає в себе різноманітних посередників та організації, які забезпечують рух матеріального потоку від виробника до споживача. Їх класифікація (таблиця 1.2) допомагає підприємствам краще розуміти і вибрати оптимальний підхід до організації своєї збутової діяльності.

Таблиця 1.2 - Класифікація видів збуту

Ознаки класифікації	Види збуту	Схема
За організацією системи збуту	Прямий – безпосередня реалізація продукції виробника конкретному споживачу	Виробник – споживач
	Непрямий – використання незалежних торгових посередників у каналі збуту	Виробник – посередник (посередники) – споживач
Кількість посередників	Селективний – використання обмеженого числа посередників. Основна мета – досягнення великого обсягу продажів при збереженні контролю над каналами збуту	Виробник – посередник (посередники) – споживач
	Винятковий – мале (або одиничне) число посередників. Мета – збереження престижного образу контролю за каналом збуту	

Джерело [13]

. Підприємства можна класифікувати за їхніми позиціями в збуті на різні види, враховуючи такі ознаки, як наприклад, кількість рівнів каналу розподілу (прямий збут, кілька проміжних ланок тощо), типи посередників (дистриб'ютори, роздрібні торговці, агенти), специфіка ринку та продукту, а також методи та стратегії збуту.

Проблеми в управлінні збутовою діяльністю можуть мати вплив на економічну та комерційну діяльність всього підприємства. Проблеми управління збутом можуть призвести до зменшення прибутку, збільшення витрат, затримок в поставках, втрати ринкової частки, негативного впливу на репутацію, потреби в додатковому фінансуванні та змін стратегічного планування.

Чинники, зазначені у таблиці 1.3, можуть вплинути на фінансову стійкість та комерційний успіх підприємства, тому ефективне управління збутовою діяльністю має велике значення для його загального функціонування.

Таблиця 1.3 - Проблеми управління збутовою діяльністю підприємства

Зовнішні чинники	Внутрішні чинники
Економічні, соціальні або політичні зміни впливають на попит та конкуренцію на ринку.	Відсутність або недостатні навички персоналу призводять до втрати можливих угод.
Висока конкуренція призводить до зниження цін та скорочення частки ринку.	Невдалий внутрішній комунікаційний механізм призводить до затримок у виробництві та постачанні товарів.
Зміни у законодавстві або нові регульовальні вимоги впливають на процеси збуту та вимагають додаткових витрат.	Неефективна логістична система або проблеми з постачальниками впливають на вчасну доставку продукції.
Зміни потреб та вподобань споживачів вимагають адаптації продукції.	Дефіцит або профіцит запасів на складі можуть призвести до фінансових витрат та втрат клієнтів.
Коливання на ринку валют впливають на вартість імпортованих матеріалів та товарів.	Застарілі інформаційні системи можуть ускладнювати аналіз системи збуту та процес прийняття рішень.

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи таблицю можна визначити, що найкращим рішенням для підприємств буде аналізувати і прогнозувати зміни в зовнішньому середовищі, споживчих потребах та ринкових тенденціях, що допоможе підготуватися до можливих перемін та адаптувати свою стратегію збуту. Крім того, важливо мати гнучкість в внутрішньому управлінні, щоб швидко реагувати на виклики, які виникають у збутовій діяльності, і шукати нові можливості для розвитку бізнесу. Такий підхід допоможе зменшити негативний вплив зовнішніх факторів та підвищити стійкість та конкурентоспроможність компанії на ринку.

1.2. Розробка та реалізація ефективної системи управління збутовою діяльністю

Підприємство повинно розробити ефективну систему збуту, яка зосереджена на задоволенні потреб кінцевих споживачів. Для підприємства ключовим є прийняття саме стратегічних рішень щодо управління збутовою діяльністю. Спільна реалізація стратегічних і тактичних управлінських рішень підприємства щодо збуту товарів сприяє формуванню оптимальної системи збутової діяльності з урахуванням запитів споживачів і можливостей підприємства стосовно їх задоволення з найбільшою ефективністю для обох сторін [14].

Під час процесу планування збутової діяльності на підприємстві важливо визначити стратегію збуту та створити систему розподілу продукції, яка забезпечить максимально точне досягнення поставлених завдань.

Зазвичай в плануванні збутової діяльності вирізняють три рівні: стратегічне, тактичне і оперативне планування, кожен з яких спрямований на різні горизонти часу та має свої основні завдання:

- Стратегічне (довгострокове) планування. Основна мета стратегічного планування - визначити загальну спрямованість збутової діяльності на

майбутнє. Включає розробку довгострокових цілей, стратегій взаємодії з ринком, вибір ринків та асортименту продукції, розгляд можливостей для розвитку нових ринків і інновацій.

– Тактичне (середньострокове) планування. Тактичне планування включає в себе більш конкретні дії та рішення, які сприяють досягненню стратегічних цілей: призначення завдань для відділу збуту, розробку маркетингових кампаній, управління цінами та інші тактичні аспекти.

– Оперативне (короткострокове) планування. Містить в собі конкретні дії, такі як призначення завдань конкретним співробітникам, контроль за запасами, розробку графіків доставки і інші операційні аспекти.

Зазвичай, процес планування розпочинається з розробки річного плану маркетингової діяльності на основі довгострокового стратегічного плану підприємства. У рамках цього плану маркетингу визначаються різні аспекти, такі як асортимент продукції, обсяги виробництва, цінова політика, очікувані обсяги продажів, заходи для просування продукції та стимулювання збуту. Для виконання цих завдань кваліфікований персонал підприємства, що відповідає за збут, проводить ряд заходів:

- Визначення цілей збуту продукції;
- Розробка збутової стратегії та методів збуту;
- Узгодження структури каналу збуту та інструментів маркетингу;
- Розробка фінансового плану збуту;
- Встановлення очікуваного об'єму збуту;
- Затвердження засобів інформаційного забезпечення збуту;
- Вибір засобів складування та транспортування продукції;
- Визначення функцій системи збуту;
- Вибір каналів збуту;
- Пошук мотивації збутового персоналу та посередників.

Також, фахівці відділу збутової діяльності приймають рішення щодо організації самого процесу збуту, включаючи продаж та доставку продукції

споживачам, перед та після продажне обслуговування, співпрацю з іншими підрозділами підприємства, підготовку агентів продажу та розвиток інфраструктури для зберігання продукції. Такий план допомагає підприємству ефективно керувати своєю збутовою діяльністю.

Спочатку підприємство повинно розробити систему стратегічних цілей у сфері збуту, які визначають напрямок збутової діяльності на довгострокову перспективу. Основні цілі в цій сфері включають: забезпечення максимальної задоволеності споживачів, представлення широкого вибору товарів і послуг, створення високоякісного сервісу обслуговування, досягнення комерційного успіху через виробництво і реалізацію товарів та послуг [15].

Вибір цільової аудиторії повинен ґрунтуватися на результатах сегментації ринку. Основні критерії для вибору стратегії, що стосуються окремих клієнтів, включають привабливість цих клієнтів і здатність підприємства залучати та утримувати їх у умовах конкуренції, це можна побачити на рисунку 1.3.

Позиція підприємства в партнерських стосунках з клієнтом

		Слабка	Середня	сильна
Привабливість клієнта	велика	Утримувати вибірково	Розвивати співпрацю з клієнтом	Розвивати співпрацю з клієнтом Захищати зв'язки
	середня	Утримувати клієнта з мінімальною затратою зусиль	Захищати зв'язки Утримувати клієнта	Розвивати співпрацю з клієнтом
	мала	Відійти від співпраці з клієнтом	Утримувати клієнта з мінімальною затратою зусиль	Захищати зв'язки вибірково

Рисунок 1.3 - Матриця стратегій взаємозв'язку с окремими клієнтами

Джерело: [16]

Розробка збутової стратегії передбачає пошук найбільш оптимальних шляхів і засобів для досягнення максимально ефективної реалізації готової продукції. Цей процес включає вибір практичних форм і методів збуту,

спрямованих на досягнення запланованих результатів. Перед переробкою збутової стратегії важливим є оцінка ефективності вже існуючої системи збуту як в цілому, так і кожної окремої складової частини. Також великий вплив має відповідність збутової політики підприємства сучасним ринковим умовам, аналіз факторів, що впливають на обсяги продажів, організацію мережі збуту, ефективність рекламних кампаній та інших стимулюючих заходів, а також коректність вибору ринку, часу та методів виходу на ринок.

Стратегічний вибір методів збуту має базуватися з урахуванням особливостей запропонованих товарів, географічного розташування клієнтів, ступеня конкуренції в галузі, а також переваг і недоліків окремих форм і методів збуту. Розглянемо більш детально форми і методи збуту, використовуючи рисунок 1.4.

Традиційні форми збуту	Активні форми збуту
• індивідуальне обслуговування покупців • самообслуговування • продаж за зразками • Продаж за відкритою викладкою	• продаж за попереднім замовленням • продаж через Інтернет-магазини • e-mail маркетинг • особистий продаж

Рисунок 1.4 - Форми і методи збуту

Джерело: [17]

Заходи стимулювання збуту повинні бути спрямовані на різні групи зацікавлених сторін: покупців, посередників, збутовий та інший персонал підприємства. Відповідно до цього, такі заходи повинні враховувати конкурентні переваги компанії, потреби цільової аудиторії, динаміку попиту, прихильність і лояльність кожної з сторін.

Сервісна підтримка має на меті об'легшити процес покупок для клієнтів і поліпшити їхні стосунки з підприємством. Це досягається шляхом розробки

різноманітних передпродажних, післяпродажних і допоміжних послуг, які охоплюють широкий спектр потреб і очікувань клієнтів.

Таблиця 1.4 - Система сервісних послуг

Передпродажний сервіс	Післяпродажний сервіс	Допоміжний сервіс
Представлення товару (контекстна реклама, виставки/ярмарки, вітрини, каталоги, дегустація). Приймання замовлень (автоматичне, поштою, по телефону, через оператора інтернет магазину). Підготовка товару до продажу (перевірка якості товару, декоративне оформлення).	Доставка (відправка поштою, доставка кур'єром). Налаштування/установка товару кваліфікованим персоналом. Заміна/ремонт товару протягом гарантійного строку. Післягарантійне обслуговування. Технічна підтримка.	Надання повної і зрозумілої інформації про товар. Умови оплати (передоплата, оплата за фактом продажу готівкою/картою, продаж у кредит, накладений платіж). Організація торгівельного простору (присмний інтер'єр, термінал/банкомат, туалет і вода у вільному доступі) Інтуїтивно зрозумілий функціонал інтернет-магазину.

Джерело: розроблено автором на основі [18, с.26]

Процес забезпечення якісного передпродажного та післяпродажного сервісу є важливим для підприємства з погляду збутової діяльності, оскільки це сприяє збереженню клієнтів, підвищенню їхньої лояльності та покращенню репутації підприємства. Якісний сервіс також підвищує конкурентоздатність підприємства на ринку та сприяє створенню довгострокових відносин з клієнтами.

Якщо розглядати впровадження ефективної системи управління збутовою діяльністю на підприємстві більш детально, можна виділити наступні кроки.

Першим кроком є оцінка поточного стану збутової діяльності, включаючи процеси, структуру, персонал, інструменти та системи, що використовуються. Цей аналіз допомагає виявити слабкі місця та можливості для покращення. До системних проблем відносять відсутність стратегічного підходу до збутової діяльності підприємства; недостатнє знання поточного й перспективного стану ринку; непідготовленість підприємства до змін попиту; недосконала система інформаційного забезпечення збутової діяльності [19].

Так само необхідно правильно визначити збутовий потенціал підприємства. Збутовий потенціал - це оцінка можливостей та ресурсів, які підприємство має для здійснення успішної збутової діяльності. Цей показник визначає, наскільки ефективно підприємство може реалізувати свою продукцію чи послуги на ринку. Оцінка збутового потенціалу допомагає підприємству розробити стратегії та плани для максимізації прибутковості та ринкового успіху.

Структуру економічного потенціалу підприємства, що впливає на формування збутового потенціалу, можна розглядати як сукупність ресурсів, які мають матеріальний та нематеріальний характер. Матеріальні чи основні ресурси представляють собою виробничі ресурси, і їх вартість визначається як поточна оцінка ресурсів, беручи до уваги їхню грошову цінність та ефективність використання. Нематеріальні ресурси забезпечують стійкість функціонування підприємства і мають нематеріальну природу, наприклад, рівень кваліфікації персоналу, стратегічні напрямки та гнучкість управління, якість інформаційної бази підприємства та стабільність партнерських відносин.

Підсистема управління збутовим потенціалом повинна забезпечити достатній рівень його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. При цьому повинні бути задіяні всі системи збутового потенціалу: система ресурсного забезпечення (товарного, кадрового та інформаційного), система управління збутовою діяльністю (програмування, організація та аудит збутової діяльності) і система підтримки збутової діяльності (маркетингові комунікації безпосереднього і опосередкованого впливу, сервісна підтримка) [18].

Другий крок для побудови і реалізації системи управління збутовою діяльністю є визначення стратегії. На основі аналізу поточної ситуації та розглянувши збутовий потенціал підприємства розробляється стратегія управління збутовою діяльністю, включаючи місію, цілі, завдання, плани та стратегічні дії. Розробляється організаційна структура для управління збутовою діяльністю, включаючи призначення відповідальних і кваліфікованих працівників і визначення їхніх обов'язків. А також персонал підприємства навчається новим методам та інструментам, необхідним для ефективного управління збутом.

Після цього проводиться оптимізація процесів збутової діяльності: замовлення, доставка, обслуговування клієнтів та інше. Кожен процес детально аналізується та покращується для збільшення ефективності.

Для досягнення максимально корисного ефекту додатково визначаються та впроваджуються інструменти управління збутовою діяльністю: CRM-системи, аналітичні інструменти та програми автоматизації для покращення процесів.

Після впровадження удосконалення функцій управління збутовою діяльністю, необхідно проводити періодичний моніторинг, адже система управління збутовою діяльністю повинна підлягати постійному контролю та вдосконаленню. Аналіз результатів, отриманих під час роботи системи, допомагає відкоригувати оновлену стратегію та процеси для досягнення кращих результатів.

1.3. Інструменти та методи стратегічного управління збутовою діяльністю

Глибоке розуміння суті стратегічного управління, правильна послідовність та складність завдань на кожному етапі, допомагають досягнути необхідного рівня ефективності в сфері продажів будь-якого підприємства. Нині існуюча наукова література головним чином обмежується описом типових моделей стратегічного управління, натомість важливість управління збутовою діяльністю в рамках стратегічного підходу залишається недостатньо висвітленою та не має чітких сформованих визначень.

І. Бажин трактує «стратегію збуту», як організацію процесу продажу продукції самим виробником або через торгових посередників відповідно до всього комплексу ринкових та виробничих факторів [20]. І. Абрамович вважає, що стратегія збуту — це комплексний план дій, який покликаний забезпечити досягнення цілей підприємства в сфері збуту, процес здійснення якого є своєрідним «принципом поведінки» в умовах динамічної кон'юнктури ринку [21].

А. Дунська під системою стратегічного управління збутовою діяльністю на зовнішньому ринку розуміє сукупність організаційних форм, через які здійснюються загальне управління збутової діяльності підприємства на всіх її етапах, а також економічних важелів, що сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції та розвитку підприємства [22].

Узагальнюючи, стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства - це процес, що включає в себе комплексний аналіз ринкового середовища в галузі, організацію, планування та контроль матеріального потоку (розподілу), дистрибуції та реалізації готової продукції. Крім того, цей процес включає створення системи мотивації для учасників збутових каналів з метою забезпечення стабільності конкурентних позицій підприємства на ринку та максимізації прибутку з урахуванням інтересів споживачів.

Актуальність впровадження стратегії збутової діяльності підсилена тим, що споживачі стали більш вимогливими та інформованими, тому підприємства повинні пристосовуватися до їхніх потреб та вимог. Окрім того, ефективна стратегія збуту дозволяє покращити взаємодію з клієнтами та побудувати стійкі та довгострокові відносини з ними.

Стратегія збутової діяльності повинна визначати наступні аспекти [23]:

- види посередників і їх роль у ланцюгу збуту;
- рівень вибірконості при обранні каналів збуту;
- можливості оптової та роздрібної торгівлі;
- обсяг обслуговування клієнтів до і після продажу;
- оптимальну структуру методів і каналів збуту;
- формування цін для кінцевих споживачів;
- напрями в області збутової комунікації.

Формування ефективної стратегії системи збуту в наш час вимагає інтеграції трьох основних концепцій управління підприємства, а саме маркетингу, логістики та фінансів. Ця інтеграція означає створення спільної платформи, де ці

функціональні області взаємодіють між собою на досягнення загальних бізнес-цілей.

Маркетинг визначає споживчий попит, вивчає потреби споживачів і розробляє стратегії обсягів продажу, що впливає і на обсяги виробництва. Несе відповідальність за зв'язок цільової аудиторії, позиціонування продукту на ринку, і розробку ефективних маркетингових кампаній.

Логістика відповідає за матеріальний потік товарів від виробника до споживача. Це включає в себе складське зберігання, транспортування, управління запасами та інші аспекти постачання.

Фінансовий аспект охоплює управління витратами, цінами, прибутками і фінансовою рентабельністю. Забезпечення прибутковості та фінансової стійкості є однією з головних цілей як стратегії збуту, так і стратегії будь-якого комерційного підприємства загалом.

Інтеграція цих складових відбувається завдяки обміну інформації та координації процесів. Зв'язок між цими областями допомагає оптимізувати виробничі процеси, зменшити витрати і підвищити якість обслуговування клієнтів. Інтегровані системи підприємства спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, задоволення потреб споживачів та збільшення прибутку ефективним способом.

Після визначення сутності стратегічного управління збутовою діяльністю на підприємстві, важливо врахувати характеристики управління збутом та особливості стратегічного підходу до цього процесу, які можна побачити в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Порівняння характеристик управління та стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства

Характеристика	Управління збутовою діяльністю	Стратегічне управління збутовою діяльністю
Ціль	Максимізація прибутку	Забезпечення стабільної позиції на ринку, максимізація прибутку, задоволення потреб споживачів
Спосіб досягнення	Максимізація ефективного використання внутрішніх ресурсів	Досягнення рівноваги в умовах невизначеності та нестабільності середовища
Глибина управління	Синтезний - базується на абстрактних концепціях та загальних принципах; реалізаційний - базується на конкретних діях та деталізованих практичних аспектах	Концептуальний - орієнтований на загальні концепції та стратегії; аналітичний - орієнтований на аналіз, деталізовані дослідження та практичні аспекти
Вид аналізу	Вибірковий аналіз	Комплексний аналіз
Короткострокова оцінка ефективності	Прибутковість	Точність прогнозування і спроможність швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Стратегічне управління збутовою діяльністю є важливою складовою стратегічного планування підприємства і полягає в розробці довгострокових стратегій та тактик для оптимізації збуту продукції чи послуг на ринок. Мета стратегічного управління збутовою діяльністю полягає в створенні ефективної системи збуту, забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на ринку та досягненні довгострокових фінансових цілей.

Н. Гуржій розглядає принципи стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства, розуміючи під принципами управління основні правила управлінської діяльності і виокремлює наступні принципи [24]:

1. Цілеспрямованість: вплив на керовану систему повинен бути спрямованим на досягнення конкретних цілей, а також враховувати взаємозв'язок цілей із іншими системами підприємства.

2. Ієрархічність: система має бути адаптована до функціональної структури керованої системи, тобто зобов'язання та можливості, які забезпечують функціонування керованої системи, повинні бути розподілені відповідно до її структури.

3. Стандартизація: систему треба розглядати на основі загальних принципів, як щодо складових моделей, так і за критеріями їх ефективності.

4. Адаптивність: система повинна бути готовою адаптуватися до нових умов, змінювати параметри своєї стратегії для досягнення бажаних результатів.

5. Ефективність: всі дії та рішення повинні спрямовуватися на досягнення максимальної продуктивності, оптимального використання ресурсів та максимізацію прибутку при заданих обмеженнях.

6. Розвиток: постійне вдосконалення процесів, аналіз поточних результатів, впровадження інновацій та відкриття нових можливостей.

7. Комплексність: система повинна бути всебічною та охоплювати всі складові процесу (маркетинг, продаж, постачання, логістику, обслуговування клієнтів та інші), що забезпечує збалансований підхід.

8. Відкритість: побудова довіри та відкритий обмін інформацією для покращення взаємодії та досягнення спільних цілей, крім того створення сприятливого середовища для інновацій і розвитку довгострокових стосунків з клієнтами та партнерами.

9. Етичність: врахування впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище та суспільство в цілому. Всі дії та рішення, прийняті в процесі збуту продукції чи послуг, повинні відповідати вищим моральним та етичним стандартам.

Отже, принципи стратегічного управління збутовою діяльністю надають підприємству ряд переваг і можливостей. Це допомагає підприємству чітко визначити свої цілі та завдання у збуті, спрямовуючи всі дії на досягнення певних результатів. Підприємство може оптимізувати використання ресурсів, підвищити ефективність процесів та знизити витрати. Постійне оновлення стратегій та планів дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін на ринку та внутрішніх умов. Стратегічний підхід до збуту допомагає підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, розвивати конкурентні переваги та ефективно конкурувати на ринку, ідентифікувати нові ринкові можливості та розвивати

стратегії для їх використання. Стратегічний управлінський підхід допомагає максимізувати прибуток, враховуючи інтереси споживачів та інших зацікавлених сторін, а спрямованість на задоволення потреб і очікувань клієнтів підвищує їх лояльність та задоволеність. Застосування стратегічних принципів допомагає підприємству оптимізувати свою діяльність, досягати більшої стійкості та ефективності, а також забезпечувати свій успіх на ринку.

Механізм реалізації стратегії збутової діяльності підприємства - це система дій і кроків, які орієнтовані на досягнення визначених цілей і завдань в галузі збуту продукції чи послуг підприємства. Основні кроки механізму реалізації включають наступне:

1. Ретельний аналіз ринку, дослідження конкурентів, визначення цільової аудиторії та їх потреб. Аудит збуту включає в себе оцінку наявних збутових каналів, роботи інтернет-маркетингу, інвестицій у розвиток збуту тощо.

2. На основі результатів аналізу формується стратегія збутової діяльності, де визначаються основні принципи та цілі. Це може включати в себе вибір каналів збуту, підходів до ціноутворення, критеріїв обслуговування клієнтів, інноваційні методи продажу тощо.

3. Планування конкретних кроків для впровадження стратегії, включаючи створення бюджетів, календарних термінів, призначення відповідальних осіб і підготовка необхідних ресурсів.

4. Впровадження стратегії на підприємстві охоплює маркетингову кампанію, перепідготовку персоналу, обробку замовлень, логістичну підтримку і багато інших дій.

5. Надалі важливим є постійний моніторинг результатів та впровадження відповідних заходів там, де це необхідно. Аналізується ефективність стратегії, і внесення необхідних змін.

6. Оцінка результатів, підбиття підсумків, аналіз досягнутого прогресу, розрахунок важливих показників ефективності відповідно до задач і цілей стратегії збуту.

7. На основі результатів оцінки вносяться поправки в стратегію збутової діяльності ті відбуваються її оптимізація.

Механізм реалізації стратегії збутової діяльності підприємства - це безперервний процес, який допомагає досягнути успіху на ринку та забезпечити зростання прибутку підприємства. І. Лорві вважає, що реалізація стратегії є комплексом заходів, які об'єднують маркетинг, логістику, фінанси і організаційні аспекти з метою досягнення гармонії і спільного спрямування всіх систем задіяних у виконанні. До того ж, механізм реалізації включає підсистему мотивації персоналу та оцінки зменшення ризиків.

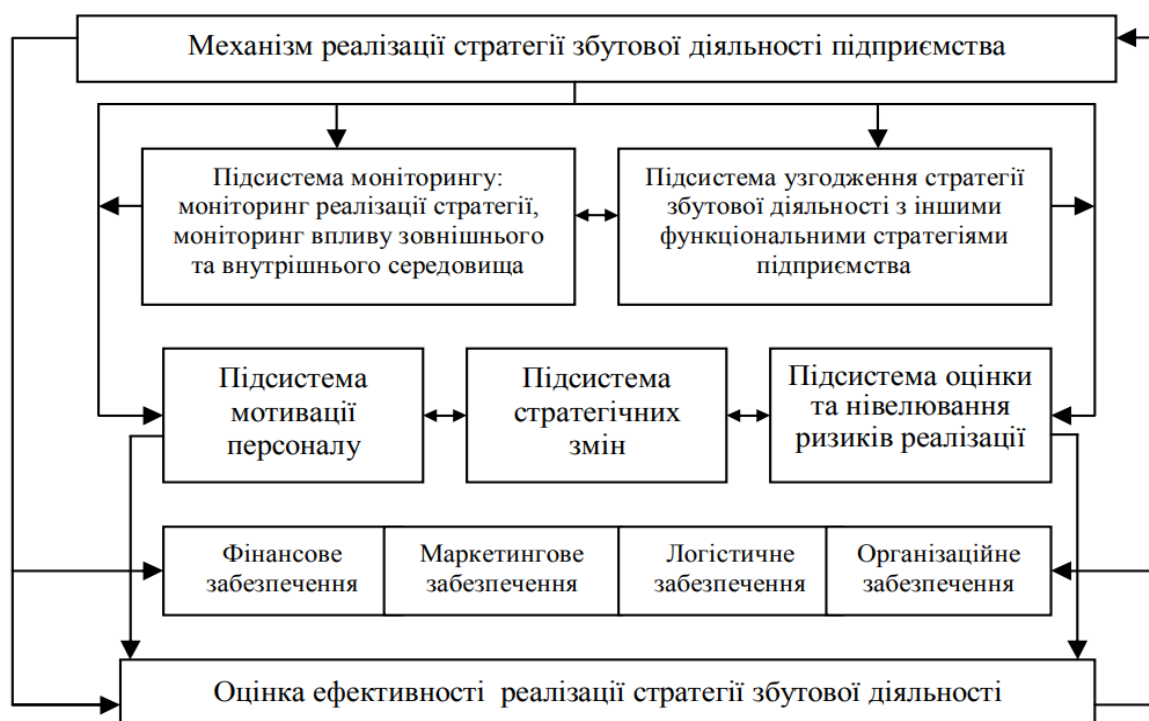


Рисунок 1.5 - Механізм реалізації стратегії збутової діяльності підприємства

Джерело: [25]

Розробка та впровадження стратегії збутової діяльності є важливим і актуальним завданням для будь-якого підприємства в сучасних умовах конкурентного ринку. По-перше, в умовах глобальної конкуренції, де ринки насичені продуктами та послугами, необхідно мати чітко визначену стратегію, яка дозволить розширити перелік конкурентних переваг і забезпечить стабільність та прибутковість.

По-друге, впровадження ефективної стратегії збуту дозволяє оптимізувати внутрішні процеси підприємства, підвищити рентабельність та зменшити витрати підприємства. Це може бути досягнуто завдяки прогнозуванню обсягів збуту, раціональному використанню ресурсів, підвищенню продуктивності праці, збільшенню обсягів продажів і вдосконаленню системи логістики.

По-третє, стратегія збуту дозволяє підприємству більш ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі: зміни в попиті, кон'юктурі ринку, технологічному прогресі, та інші зовнішні і внутрішні фактори. Стратегія надає інструменти для адаптації та виживання в умовах невизначеності. У підсумку, розробка та реалізація стратегії збутової діяльності стають необхідними умовами успіху для сучасних підприємств, які прагнуть зберегти конкурентні переваги, досягти сталості та високих фінансових показників.

Економічний аналіз тісно пов'язаний зі іншими функціями управління і забезпечує їх виконання, а тому, як вважають, є всезагальною функцією управління [26].

I. Слесь виділяє наступні методи дослідження стратегічної збутової діяльності підприємства:

- Метод порівняння: заснований на зіставленні моментів стану збутової діяльності підприємства як за допомогою кількісних, так і якісних характеристик процесу;

- Формально-логічні методи: методом експертних оцінок та інших методів теорії масового попиту можливо проаналізувати збутову діяльність підприємств;

- Економіко-математичні методи: вивчення збуту методом загально-математичних методів розрахунків економічних показників і методів математичного моделювання [27].

Економічна оцінка стратегічної системи збутової діяльності підприємства полягає в аналізі і оцінці всіх аспектів цієї системи з точки зору її впливу на ефективність та прибутковість підприємства. Основні етапи економічної оцінки включають:

– Аналіз маркетингових показників: аналіз ринкової стратегії, попиту на продукцію, конкурентного середовища, інноваційних підходів тощо. Оцінка відповідності ринкових стратегій та дій потребам споживачів.

– Аналіз фінансових показників: оцінка фінансового здоров'я підприємства в контексті збутової діяльності, включаючи прибуток, витрати, оборотність активів, рентабельність тощо.

– Оцінка логістичних процесів: аналіз оптимізації ланцюжка постачання та розподілу, управління запасами, транспортуванням та іншими логістичними аспектами.

– Аналіз персоналу: оцінка системи мотивації співробітників, які здійснюють збутову діяльність, включаючи їхній стимул до продажу та обслуговування клієнтів.

– Аналіз ризиків: визначення потенційних ризиків та загроз для стратегії збутової діяльності і розробка механізмів їх управління та мінімізації.

– Оцінка соціальних та етичних аспектів: врахування соціальних та етичних норм у збутовій стратегії підприємства та оцінка їх впливу на репутацію та стосунки зі споживачами.

Ключовими показниками оцінки збутової діяльності підприємства є:

- чистий прибуток підприємства;
- обсяг прибутку від реалізації продукції;
- собівартість реалізованої продукції;
- обсяг продажів;
- оборотність запасів;
- витрати на збут;
- рентабельність реалізації продукції;
- ліквідність та рентабельність активів;
- обсяг заборгованості та зобов'язань;
- коефіцієнт лояльності клієнтів;
- витрати на маркетинг;

- окупність збутових витрат;
- обсяг інноваційних продуктів чи послуг.

Здійснення економічної оцінки дозволяє підприємству зрозуміти, наскільки ефективно і вигідно функціонує його стратегія збутової діяльності. На основі результатів оцінки підприємство може вносити вдосконалення та коригувати свою стратегію для досягнення бажаних результатів.

РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТЕКРО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТЕКРО»

Товариство з обмеженою відповідальністю ТЕКРО є сучасною компанією, що спеціалізується на виробництві, дистрибуції, маркетингу та консультаційній діяльності у сфері годівлі й утримання домашніх та усіх видів сільськогосподарських тварин і птиці [28].

ТОВ «Текро» було засноване в Чехії у 1991 році, підприємство спеціалізувалося на виробництві та продажу комбікормів для сільськогосподарських тварин. Згодом компанія розширила свою сферу діяльності та розпочала виробництво ветеринарних та дезінфікуючих засобів. Україна стала першою країною, куди «Текро» почали імпортувати свою готову продукцію, а вже у 1999 році в Україні був побудований завод, який виготовляє комбікорми, премікси та білково-вітамінні мінеральні добавки. Завод може виробляти від 12 до 14 тонн розсипного комбікорму на годину і 5 тонн гранульованого комбікорму на годину. Швидкість виробництва білково-вітамінних мінеральних добавок і преміксів залежить від складності сировини і може варіюватися в межах від 4 до 8 тонн на годину.

Комбікорм чи комбінований корм - це сипучий або гранульований корм, що складається з рослинних та тваринних компонентів, біологічно активних речовин і мінералів, і має збалансований склад, що включає всі необхідні показники. Використовується як готовий основний корм для годівлі певних видів тварин або птахів різного віку, і не потребує додаткового збагачення або балансування іншими складовими.

Білково-вітамінні мінеральні добавки містять концентровані високопротеїнові корми (макуха, дріжджі, зерно бобових тощо), а також

препарати вітамінів, макро- і мікроелементів, антибіотики та інші біостимулятори. Їх уводять до складу комбікормів, які виробляють на основі власного фуражного зерна, а також як доповнення при балансуванні раціонів тварин із грубих, соковитих і зернових кормів безпосередньо у господарствах.

Премікси — це суміш біологічно активних речовин (вітаміни, мікроелементи, амінокислоти, антиоксиданти, фармакологічні препарати тощо) з наповнювачами (шрот, дріжджі, висівки). Їх уводять до складу комбікормів, білково-вітамінних добавок, замінників не-збираного молока в кількості 1 — 2 %. Премікси бувають вітамінні, мінеральні, вітамінно-мінеральні та ін. [29].

Під час проектування і впровадження будівництва заводу було впроваджено кілька нестандартних технологічних рішень. Наприклад, вузол дроблення, що складається з двох типів дробарок - молоткової та ланцюгової, що дозволяє регулювати розмір інгредієнтів у рецепті з продукцією заданою крупністю. Додатково, завод розпоряджається двома лініями гранулювання.

Система контролю якості продукції впроваджується з початку технологічного процесу та продовжується протягом всього терміну складського зберігання. Можливість перевірки якості існує навіть після відвантаження і розподілу продукції споживачеві завдяки зберіганню арбітражних зразків відповідним чином.

Виробничо-хімічна лабораторія підприємства головним чином відповідає за контроль якості та безпеки виробленої продукції. Для досягнення цієї мети впроваджено жорсткий контроль вхідної сировини на виробництві, проводяться регулярні перевірки фізико-хімічних показників безпеки. Готова продукція зберігається на складі за оптимальних параметрів вологості та температурного режиму, що допомагає забезпечити високу якість комбікормів та преміксів.

У 2010 році компанія ввела в експлуатацію новий інкубатор з потужністю 35 мільйонів бройлерів на рік, що дозволило задовольнити потреби вітчизняних фермерів. Він розташований в Черкаській області, в с. Петрушки, Корсунь-Шевченківського району. Виробництво і склад компанії розташовані в с. Селещина, Полтавської області. Юридична адреса компанії в Україні: 04071, м.

Київ, вул. Спаська, 5, офіс 60. Код ЄДРПОУ: 25409463. Підприємство також має свій офіційний веб-сайт для ознайомлення з її діяльністю та окремий інтернет-магазин для замовлення продукції.

Види діяльності ТОВ «Текро» із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД.

Основний:

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

Інші:

10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у [30].

Можемо зробити висновок, що у 2022 році основною сферою діяльності компанії «Текро» є неспеціалізована торгівля і виробництво комбінованих кормів для сільськогосподарських тварин. Продукція, яка виробляється на підприємстві, збувається по всій Україні. У випадку оптових покупок, продукцію доставляє спеціальний транспорт напряму зі складу виробника до клієнта, а роздрібна торгівля відбувається через службу доставки "Нова Пошта".

В Україну компанія «Текро» ввозить продукцію інших виробників, таких як EVANS VANODINE INTERNATIONAL (Англія), ADDCON (Німеччина), SHARDA CROPChem ESPANA S.L. (Іспанія), TANIN SEVNICA d.d (Словенія), а також товари під торговою маркою MILK BAR (Нова Зеландія) і медичну продукцію MEDITEC (Чехія) [28].

У 2018 році була представлена нова лінійка продуктів під торговою маркою DVOREK [31]. А у 2019 році завод компанії «Текро» розробив і впровадив систему безпеки харчових продуктів, яка включає процеси виробництва продукції «Текро» відповідно до міжнародного стандарту ISO 22000:2018.

Підприємство має вертикальну структуру управління, це наглядно зображено на рисунку 2.1, більш детально організаційну структуру можна подивитись у додатку А. Важливо відмітити, що компанія не має відділу управління збутовою діяльністю взагалі.

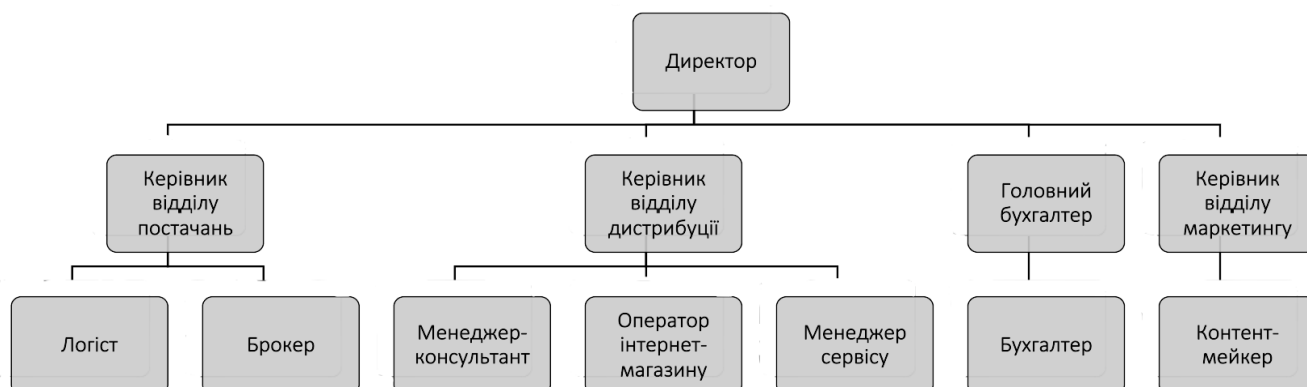


Рисунок 2.1 - Частина організаційної структури ТОВ «Текро»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Вертикальна організаційна структура є типовою формою організації, де керівництво та контроль над діяльністю підприємства розподілені від верхівки організації до нижчого рівня. Така структура має декілька рівнів організації:

- вищий керівний рівень: включає в себе вищий керівний персонал, який приймає стратегічні рішення, встановлює загальні цілі та напрямки розвитку організації;
- проміжний рівень: включає в себе менеджерів та керівників відділів, які розробляють, впроваджують і контролюють оперативні плани та стратегії на основі вказівок вищого рівня;
- нижчий рівень: це робітники, що виконують конкретні завдання та функції в рамках своїх відділів, які стосуються щоденної рутинної діяльності організації.

До переваги вертикальної організаційної структури можна віднести: чіткість ієрархії, ефективність при великому обсязі виробництва, швидке прийняття рішень. Недоліки вертикальної організаційної структури: бюрократія та повільна реакція на форс-мажори, неспроможність ефективно адаптуватися до

змін у середовищі, можливість виконання одного завдання робітниками різних відділів, що призведе до втрати часу та матеріальних ресурсів.

У ТОВ «Текро» відсутній окремий відділ збутової діяльності. Проте, компанія функціонує з відділами продажу, дистрибуції і маркетингу. Відділ продажу відповідає за безпосередні контакти з клієнтами і укладання угод. Дистрибуційний відділ займається оптимізацією логістики та розподілом продукції. Відділ маркетингу вивчає ринкові тенденції, розробляє рекламні кампанії та стратегії просування продукції на ринку. Хоча ці функції виконуються різними відділами, їхні зусилля інтегруються для досягнення загальних цілей збутової діяльності компанії.

Логіст в компанії «Текро» відповідає за забезпечення наявності транспорту, оптимізацію маршрутів, контроль швидкості та надійності доставок, а також відповідає за весь процес доставки товарів та оформлення супровідних документів. Брокер займається підготовкою та оформленням митних документів. Менеджер-консультант відповідає за підтримку відносин з клієнтами, привертає потенційних клієнтів, надає інформацію про товари та допомагає клієнтам визначити, який саме продукт їм необхідний. Оператор інтернет-магазину відповідає за прийом вхідних дзвінків, консультацію щодо характеристик товару, ціни, способів оплати та доставки, а також обробку замовлень. Обов'язки сервіс-менеджера включають у себе налагодження взаємозв'язків з клієнтами компанії, надання консультацій перед та після продажу, а також ведення необхідної документації. Бухгалтер збирає та аналізує інформацію про доходи та витрати підприємства, веде облік активів, капіталу, зобов'язань та складає фінансові звіти. Контент-мейкер розробляє цікаві ідеї, створює відео про господарську та виробничу діяльність підприємства, які привертають увагу до компанії та створюють позитивний імідж бренду.

Компанія «Текро» утримує провідні позиції на ринку кормових добавок України та зарекомендувала себе як досвідчений фахівець з відгодівлі сільськогосподарських тварин та птиці. Більше 1000 сільськогосподарських підприємств в різних регіонах України співпрацюють з компанією. Серед них

близько 300 компаній є великими господарствами, до них належать свинокомплекси, птахофабрики, молочні ферми [28].

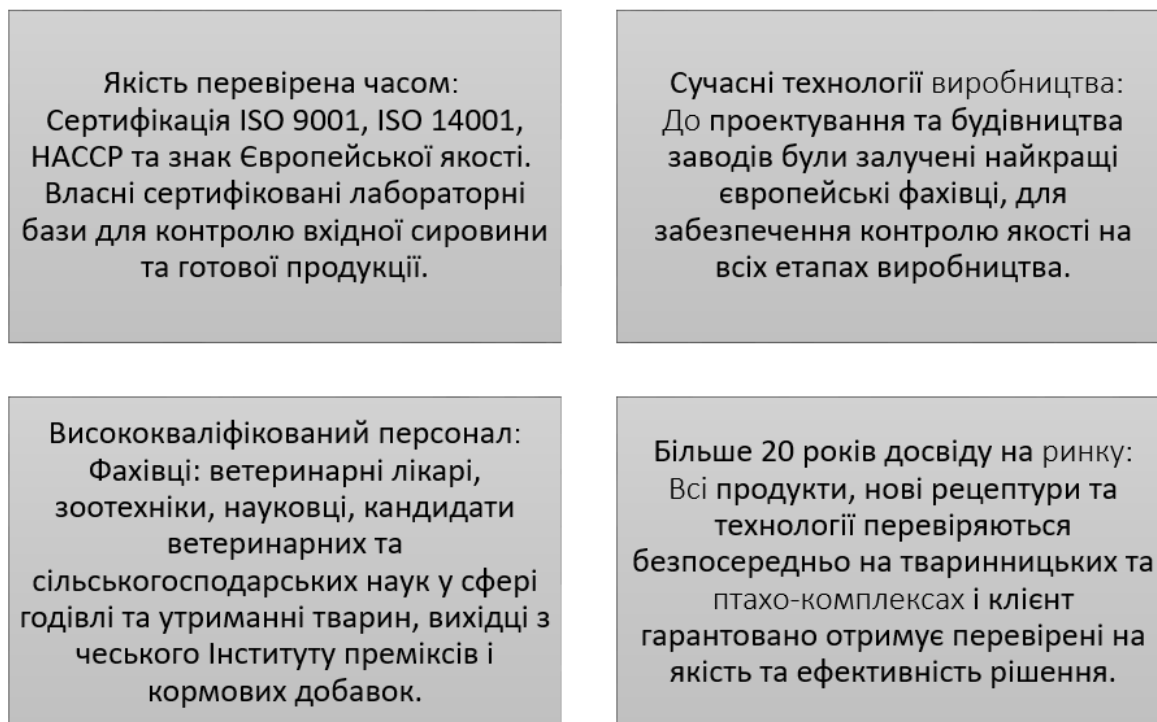


Рисунок 2.2 - Причини, по яким клієнти обирають «Текро»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

В Україні працюють кілька великих агрохолдингів, які займаються сільськогосподарською діяльністю, виробляють комбіновані корми, вітамінно-мінеральні суміші та засоби за доглядом для свійської худоби. Тому збувати продукцію великим гравцям досить важко, враховуючи, що ринок і так насичений конкурентами. Зокрема серед компаній, за КВЕД 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах – найбільші обсяги виручки зокрема у ТОВ «Катеринопільський елеватор» (23,5 млрд. грн. виручки), ПАТ «Миронівський завод по виготовленню круп і комбікормів» (3,6 млрд. грн.), ТОВ «Українське зерно» (1,5 млрд. грн.), ТОВ «Каргіл енімал нутрішн» (1 млрд. грн.). У ТОВ «Текро» для порівняння у 2022 р. обсяг загальної виручки склав 203 млн. грн [32].

ТОВ «Текро» досягає конкурентних переваг завдяки високій якості продукції та акценту на потреби клієнтів. Ця стратегія змушує клієнтів повертатися за новими товарами і створює лояльність серед клієнтської бази. Для

отримання більш детального уявлення про конкурентну ситуацію на ринку комбікормів, було б корисно розглянути перелік конкурентів:

1. ТОВ «ТРАУ НУТРИШИН УКРАЇНА»
2. ТОВ «ЦЕХАВЕ КОРМ ЛТД»
3. ТОВ «ВІЛОМІКС УКРАЇНА»
4. ТОВ «АГРОВЕТ АТЛАНТИК ГРУП»
5. ТОВ «КОУДАЙС УКРАЇНА»
6. ТОВ «АГРОЛАЙФ КОРМИ»
7. ТОВ «ТАНДЕМ – 2002»

За даними Єдиного порталу відкритих даних усі підприємства-конкуренти «Текро» мають позитивний чистий фінансовий результат, тобто компанії отримують прибутки. Цей факт вказує на те, що конкуренти можуть покращити своє виробництво за рахунок модернізованого обладнання та нових технологій, а також збільшувати обсяги виробництва. Спостереження за конкурентами та вивчення їхніх інновацій, підходів до мотивації персоналу та іміджу компанії може допомогти «Текро» підтримувати та посилювати свою конкурентну перевагу на ринку комбікормів [33].

Ще більш важливий вплив на ефективність та прибутковість підприємства надає взаємовідносини з клієнтами. Клієнтоорієнтованість підприємства відкриває широкі можливості для підвищення ефективності його роботи та забезпечення прибутковості за рахунок впровадження сучасних інформаційно-телекомунікаційних технологій та інноваційних методів управління. Потреби клієнтів (поточні й майбутні) та ключові компетенції підприємства перетинаються і знаходяться у постійному взаємозв'язку та під впливом взаємного розвитку [34]. Тому слід звернути більше уваги на клієнтів ТОВ «Текро», суму реалізованої продукції та частку продаж у таблиці 2.1

Таблиця 2.1 - Найбільші клієнти ТОВ «Текро»

Область діяльності	Назва підприємства	Сума за рік у грн.	Частка продаж
-	Бахмутський аграрний союз ПАТ	51886362,00	16,87
Черкаська обл.	МЛІВСЬКИЙ ТОРГОВИЙ ДІМ ТОВ	33779780,40	10,98
Запорізька обл.	Степной Племязавод ПрАТ	21788514,98	7,08
Дніпропетровська	Агроцентр К АВ ТОВ	19651350,08	6,39
Дніпропетровська	ПЛАНТЕРА ФГ	11096797,50	3,61
Черкаська обл.	ЗОЛОТОНІСЬКИЙ ТОРГОВИЙ ДІМ ТОВ	7177355,32	2,33
Харківська обл.	Ізюм Держ. продовольчо-зернова	6415280,20	2,09

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Виробництво та складські приміщення компанії розташовані в Полтавській області, а найважливіші клієнти ТОВ «Текро» знаходяться у Черкаській, Запорізькій, Харківській та Дніпропетровській областях. Тому, відстань від складу компанії до клієнтів варіюється від 150 до 300 кілометрів, що свідчить про вигідне географічне розташування виробничих і складських приміщень підприємства. Завдяки рисунку 2.3, можемо побачити як відбувається розподіл продукції ТОВ «Текро».

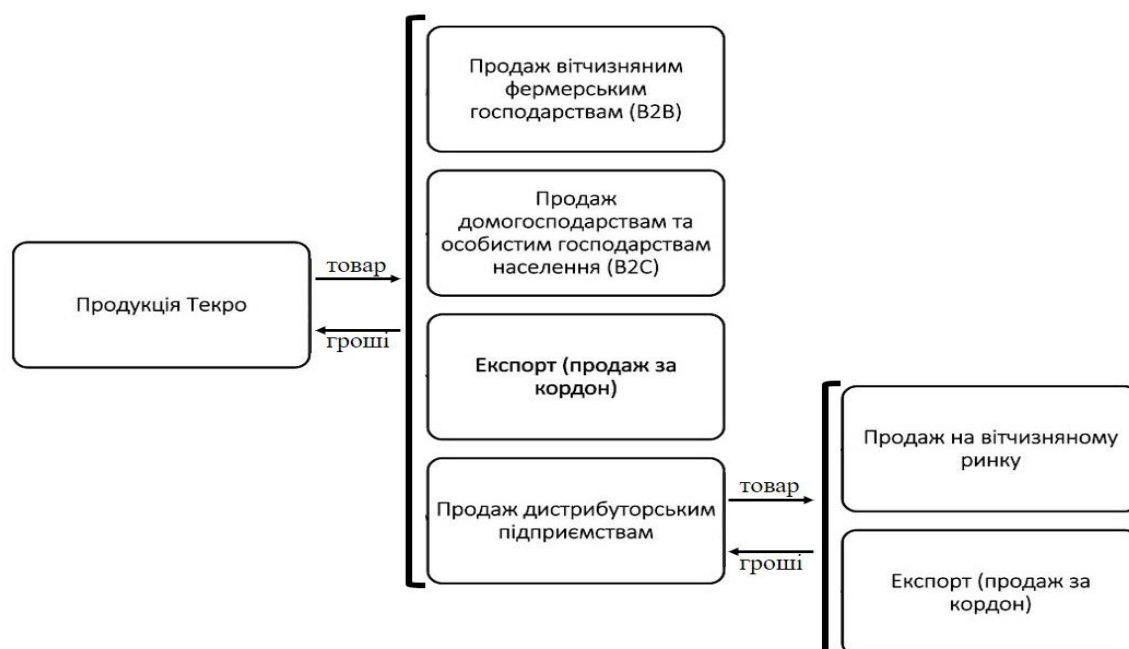


Рисунок 2.3 – Рух продукції ТОВ «Текро»

Джерело: розроблено автором

Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства є важливим кроком у розробці як стратегічних планів підприємства загалом, так і фінансових планів і

прогнозів окремо. Під фінансовим станом підприємства розуміють міру його забезпеченості необхідними фінансовими ресурсами для здійснення ефективної діяльності та своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями (див. Додаток Б). Метою оцінки фінансового стану підприємства є пошук резервів його зміцнення та підвищення рентабельності виробництва як основи стабільної роботи підприємства і виконання ним зобов'язань перед бюджетом, банками, іншими організаціями та працівниками підприємства [35].

Під час оцінки фінансового стану підприємства використовується фінансова звітність, конкретно баланс активів та пасивів. Оцінка включає аналіз балансу з метою оцінки загального стану фінансів підприємства та їхньої динаміки. Такий аналіз передбачає групування різних статей балансу відповідно до їх ліквідності та строковості зобов'язань. Аналітичний баланс доповнюється розрахунками, що відображають динаміку та структуру цих статей. В таблиці 2.2 наведено приклад балансу підприємства та аналітичного балансу з усіма необхідними розрахунками.

Таблиця 2.2 - Аналіз статей активу й пасиву фінансового звіту ТОВ «Текро» за 2022 рік

Назва статті	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн.	На кінець звітного року, тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Темпи приросту, %.
Актив					
Необоротні активи	1095	29 857,3	30 625,8	768,5	103%
Запаси	1100	54 533,6	36 823,6	-17 710	68%
Оборотні активи	1195	163 724,5	146 860,8	-16 863,7	90%
Загальна заборгованість	1125+1135+1155	103 082,6	94 219,9	-8 862,7	91%
Грошові кошти та інші активи	1165+1170+1190	6 108,3	15 847,3	9 739	159%

Продовження таблиці 2.2

Пасив					
Власний капітал	1495	50 468,3	25 864,3	-24 604	49%
Довгострокові зобов'язання	1595	14 983,4	18 495,6	3 512,2	123%
Кредиторська заборгованість	1695	128 130,1	133 126,7	4 996,6	104%
Позичені кошти	1595+1695	143 113,5	151 622,3	8 508,8	106%
Баланс	1900	193 581,8	177 486,6	-16 095,2	92%

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Розглянемо деякі ключові показники. Збільшення необоротних активів, свідчить про можливий розвиток підприємства чи придбання нових активів. Рівень запасів зменшився на 30%, що свідчить про зниження обсягів виробництва. Оборотні активи зменшилися з 163 724,5 до 146 860,8 одиниць, що вказує про зменшення поточних активів, таких як грошові кошти чи векселі. Дебіторська заборгованість скоротилася майже на 10%, що свідчить про зниження об'ємів продажу та ділової активності підприємства. Грошові кошти та інші активи зросли на 60% одиниць, що може бути позитивним сигналом щодо ліквідності підприємства.

Зменшення власного капіталу свідчить про те, що підприємство стикається із фінансовими проблемами та збитковою діяльністю. Зростання довгострокових зобов'язань на 23% вказує на те, що підприємство залучило додатковий капітал або борг для фінансування своїх довгострокових проектів чи інвестицій. Збільшення кредиторської заборгованості на 4% може вказує на збільшення зобов'язань перед постачальниками чи кредиторами. Зростання позичених коштів на 6% свідчить про те, що підприємство взяло у банків чи інших джерел додаткові позики. Оцінити фінансову стійкість підприємства глибше можна за допомогою таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Оцінка фінансової стійкості ТОВ "Текро"

Назва показника	2021	2022
Поточна ліквідність	127,8%	110,3%
Абсолютна ліквідність	4,4%	11,4%
Чиста маржа	-1,9%	-12%
Оборотність загальних активів	1,2	1,1
Оборотність робочого капіталу	6,3	8,2
Оборотність дебіторської заборгованості	2,0	2,1

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Аналіз фінансового стану ТОВ "Текро" за поданими у таблиці показниками вказує на деякі тенденції та можливі проблеми. У 2021 році поточна ліквідність становила 127,8%, це свідчить про здатність компанії використовувати поточні активи для покриття поточних зобов'язань, але у 2022 році цей показник зменшився, що вказує на певний тиск на ліквідність. Збільшення показника абсолютної ліквідності свідчить про збільшення готівкових та еквівалентних коштів. У 2021 році чиста маржа була від'ємною (-1,9%), що вказує на те, що витрати підприємства перевищують доходи, у 2022 році ситуація погіршилася, це вимагає уваги до стратегії ціноутворення та управління витратами. Оборотно́ість загальних активів в 2021 році дорівнює 1,2, що вказує на те, що компанія генерує виручки менше, ніж має в активах. У 2022 році цей показник зменшився до 1,1, що свідчить про погіршення ефективності використання активів. Збільшення оборотності робочого капіталу та дебіторської заборгованості у 2022 році говорить про відстрочення платежів або затримки у стягненні коштів, що впливає на ліквідність. Загалом, компанія стикається з фінансовими труднощами, і важливо уважно вивчити деталі та прийняти заходи для поліпшення фінансового стану та управління ліквідністю.

Загалом, ТОВ «Текро» є компанією з високим стандартом якості, має широку мережу партнерів і постійно працює над покращенням та інноваціями у своїй галузі, але має нестабільний фінансовий стан.

2.2. Аналіз збутової діяльності підприємства

ТОВ «Текро» виявляє високий рівень дбайливості та уваги до своїх клієнтів, ретельно аналізуючи їх потреби і намагаючись задовольнити їхні вимоги. Вони прагнуть забезпечити максимальний комфорт та задоволення клієнтів шляхом надання широкого спектру продуктів і послуг, а також шляхом вдосконалення обслуговування. Компанія докладає зусиль для того, щоб забезпечити споживачам високу якість, доступні ціни і ефективну підтримку як перед, так і після продажу, ставлячи їх задоволення на перше місце. Основними цільовими клієнтами є компанії, зацікавлені у своїх кінцевих результатах та зниження собівартості продукції за рахунок виробничих показників. До цільового сегменту підприємства відносять:

1. Основний сегмент - B2B (Business-to-Business/бізнес для бізнесу);
2. Менш значимі - дрібні підприємства та фермери на грані B2B та B2C (Business-to-Consumer/бізнес для споживачів) і приватні господарства;
3. Великі компанії та фірми поза ринком.

«Текро» співпрацює з птахівницькими та тваринницькими компаніями у сегменті B2B. Проблематика цих клієнтів полягає у наступному: в умовах падаючого попиту у зв'язку з різким падінням купівельної спроможності населення та фактичної відсутності зовнішнього фінансування, компанії перебувають на межі прибутковості. Актуально для підприємств такого типу підвищити власну ефективність та знизити собівартість продукції.

Компанія «Текро» пропонує сегменту B2B продукт «Результат» - це комплексне рішення, метою якого є результат клієнта з максимальним набором компонентів: кормові добавки, високопрофесійні консультації, дезінфектанти, програма управління поголів'ям. Такий продукт робить клієнта більш ефективним та конкурентоспроможним, збільшує його рентабельність.

Досягти підвищення прибутку клієнта, зниження виробничих витрат та росту об'єму виробничих показників можна за допомогою:

– Комплексного підходу - запропонувати комплексне рішення більшої кількості проблем клієнта (годування, ветеринарія, дезінфекція, розведення, програма управління поголів'ям).

– Системного підходу - працювати на основі узгодженої з клієнтом стратегії.

– Професійних консультацій - надання безкоштовних консультацій фахівцями компанії з метою досягнення довіри та лояльності клієнта.

Також «Текро» пропонує ідеальне співвідношення ціна/якість, продаючи продукт високої та стабільної якості. Підприємство пропонує знижувати собівартість за рахунок зниження виробничих та додаткових витрат і оптимізації закупівель у межах концерну. Компанія вибудовує з клієнтом відносини взаємодопомоги, реагує з розумінням на біль та проблеми клієнта, намагається допомогти з їх вирішенням, але натомість вимагає виконання зобов'язань. Використовується прямий канал збуту - постачання напряду зі складу виробника. Також «Текро» користується різними каналами просування продукції, з якими можна ознайомитись в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Канали просування продукції ТОВ «Текро»

Напрямок	Характеристика
Прямий канал збуту	Постачання зі складу виробника.
Клієнт-менеджмент	До першої угоди клієнта супроводжує закріплений за ним менеджер з продажу. Усі наступні угоди супроводжує постійний менеджер-консультант.
Прямі продажі	Активні продажі силами відділу продажів, побудова особистих відносин із клієнтом.
Е-маркетинг	Контекстна реклама. Контент-маркетинг (ведення блогу з цінним контентом). Е-mail-маркетинг (регулярне розсилання корисного контенту з посиланням на блог).
Експертний маркетинг	Створення думки про компанію, як експерта. Публікації в профільних журналах, написання статей на тематичних порталах, майстер-класи.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Далі розглянемо систему збуту сегменту приватних підприємств і підприємств на грані B2B та B2C. В умовах значного зниження попиту, через зменшення купівельної спроможності населення та відсутності зовнішніх джерел фінансування, підприємства знаходяться в дуже складному становищі, вони фактично змушені боротися за виживання. В такій ситуації невеликі господарства прагнуть підвищити власну ефективність за рахунок зниження витрат, і як наслідок, зменшення собівартості продукції. Цей сегмент клієнтів більш вимогливий до упаковки, зовнішнього вигляду товару, дизайну та якості.

Компанія реалізує конкурентну стратегію, в якій наголошений баланс між ціною та якістю продукту. Крім того, компанія надає професійні консультації для клієнтів, пропонуючи безкоштовні дистанційні консультації від своїх фахівців. Метою цих консультацій є допомога клієнтам досягнути максимальної ефективності та користі від використання продукції.

Для сегменту приватних підприємств і підприємств на грані B2B та B2C використовуються різні канали збуту:

- Прямі поставки - попутним вантажем або напряду з регіонального складу.
- Регіональні склади, магазини - реалізація на місці чи самовивіз.
- Дистриб'ютори - продаж через дистриб'юторів зі своєю мережею реалізації.

Останнім і найменшим сегментом з яким співпрацює «Текро» є великі птахівницькі та тваринницькі холдинги. Їхні розміри, складна структура та безладдя робить з них «бюрократичні підприємства». До них відносяться і державні підприємства. Позитивного прибуткового результату досягти такі компанії не можуть, тому знижують собівартість мінімізацією закупівельних цін (проводять закупівлі через тендер за мінімальними цінами). Якість в такому випадку відіграє вторинне значення.

ТОВ «Текро» надає великим холдингам окремі продукти в економ варіанті: премікси, дезінфектанти, кормові добавки за мінімальними цінами. Базовий сервіс з метою «мінімальні витрати при стерпному результаті». За

рахунок професійних знань та досвіду зарубіжних робітників «Текро» може запропонувати найменш витратний, але ще ефективний варіант годування та догляду за тваринами. Цілеспрямована побудова особистісних відносин із ключовими особами великих компаній змушує їх знов і знов обирати «Текро» та забезпечує просування на основі особистих відносин та особистої зацікавленості. Також компанія надає можливість кредитування (кредит до 30 днів) для великих підприємств.

Підприємство також здійснює продажі в роздріб через власний веб-сайт, що дозволяє їм обслуговувати кінцевих клієнтів напряму. Таким чином, «Текро» використовує канали розподілу різних рівнів, охоплюючи як оптових, так і роздрібних кінцевих споживачів.

Для аналізу збутової діяльності ТОВ «Текро» буде доцільно провести загальний аналіз зовнішнього середовища підприємства. Аналізуючи ринок комбікормів в Україні протягом періоду з 2016 по 2020 роки, можна відзначити негативну динаміку в галузі. Виробництво комбікорму для свиней зменшилося на 20,7%, а для великої рогатої худоби практично на 22%. Однак, варто відзначити, що зростання споживання м'яса птиці призвело до позитивних тенденцій на птахівницькому ринку України. За останні 5 років спостерігається зростання виробництва комбікормів для птахів на 10%. Низька купівельна спроможність споживачів і обмежені доходи завдають удару по споживанню яловичини або свинини, що робить ці види м'яса менш доступними для щоденних покупок. У таких умовах м'ясо птахів стає більш популярним внаслідок своєї значно нижчої ціни [36].

У 2022 році війна створила серйозні виклики для ринку комбікорму в Україні. Перш за все, відбулися зміни логістичних шляхів. Блокада морських портів і переривання зав'язку з південними та східними портами призвели до зміни логістичних маршрутів та збільшили вартість перевезень. Це призвело до зростання витрат на транспортування сировини та компонентів для виробництва комбікорму. Збройний конфлікт і загальна нестабільність в Україні призвели до девальвації гривні, що збільшило вартість імпортованих товарів, включаючи

кормові добавки та компоненти для комбікорму. У зв'язку зі складністю логістичних процесів, нестабільною і небезпечною ситуацією, а також зі зміною валютних курсів, ціни на імпортні мікроелементи, вітаміни та інші кормові добавки значно зросли. Внаслідок обмеженої купівельної спроможності споживачів і зростанням цін на м'ясо через інфляцію, великим попитом користується м'ясо птахів, яке є більш дешевим. Це призвело до зростання виробництва комбікормів для птахів. Загалом, військовий конфлікт та зміни у логістичних ланцюгах та валютних курсах створили серйозні виклики для ринку комбікорму в Україні, що призвело до коливань цін на сировину та компоненти, а також до змін в попиті на корми для різних видів тварин.

За словами аналітиків українського клубу аграрного бізнесу (УКАБ), у зв'язку з блокуванням морських портів, в Україні утворився значний запас надлишкового зерна, що призвело до помітного зниження цін на основні складові кормів у порівнянні з попереднім роком. На липень 2022 року вартість таких складових зменшилася на 40% порівняно з липнем 2021 року і становить:

- пшениця фуражна — 4 100 грн/т (зниження на 36%);
- кукурудза фуражна — 4 700 грн/т (зниження на 33%);
- ячмінь фуражний — 4 000 грн/т (зниження на 35%);
- соняшниковий шрот — 3 000 грн/т (зниження на 70%);
- соєвий шрот — 14 000 грн/т (зниження на 22%).

З іншого боку, для виробництва комбікормів, преміксів та білково-вітамінних мінералів необхідні мікроелементи, вітаміни та інші кормові добавки, які переважно імпортуються в Україну. Ціни на такі компоненти зросли на 20-25% у порівнянні з липнем 2021 року:

- лізин гідрохлорид — 95 грн/кг (збільшення на 26%);
- треонін — 95 грн/кг (збільшення на 18%);
- метіонін — 120 грн/кг (збільшення на 20%);
- валін — 280 грн/кг (збільшення на 51%);
- триптофан — 380 грн/кг (зниження на 10%);

- сіль помел №1 — 13,75 грн/кг (збільшення в 5 разів);
- монокальційний фосфат — 51,25 грн/кг (збільшення на 76%) [37].

Це стрімке зростання цін обумовлене змінами у логістичних маршрутах, коливаннями валютних курсів, девальвацією гривні, зростанням логістичних витрат та ризиками під час імпорту іноземних продуктів в Україну через обставини бойових дій. До повноцінного розгортання військового конфлікту більшість перевезень здійснювалася через морські порти в контейнерах, з подальшим сухопутним транспортуванням до складів.

Аналіз конкурентів ТОВ «Текро» вказує на те, що багато інших підприємств у даній галузі досягли кращих фінансових результатів, навіть в умовах війни та важкої економічної ситуації в країні. Однак, це може слугувати джерелом навчання та стимулювання для ТОВ «Текро».

Переваги конкурентів, які вже досягли позитивних результатів, можуть полягати в ряді аспектів, таких як впровадження інновацій, підвищення якості продукції, залучення висококваліфікованих працівників, покращення іміджу компанії та багатьох інших. Їх досвід ТОВ «Текро» може успішно застосувати, і завдяки більш ефективному використанню ресурсів та оптимізації виробничих процесів здобути додаткові переваги. Для ТОВ «Текро» така ситуація на ринку вимагає постійного моніторингу конкурентного середовища, пошуку можливостей для модернізації виробництва, підвищення мотивації персоналу та покращення репутації компанії. Важливо уважно вивчати досвід конкурентів і вчасно впроваджувати власні конкурентні переваги для покращення позицій на ринку.

Систему продажу та логістику на підприємстві можна описати наступним чином:

- Менеджер з продажу приймає та оброблює замовлення від клієнтів.
- Менеджер передає інформацію щодо замовлення до відділу логістики і постачання.
- Відділ логістики перевіряє наявність необхідного товару на складі.

- Якщо необхідного готового товару немає в наявності, менеджер відділу логістики подає заявку на виробництво.
- На виробництві перевіряють наявність сировини та матеріалу для виготовлення товару.
- Якщо сировини недостатньо, виробництво повідомляє відділу логістики, а відділ логістики передає цю інформацію відділу закупівель.
- Відділ закупівель забезпечує виробництво необхідною сировиною.
- Проводиться виробництво необхідної продукції.
- Готовий продукт відвантажується на склад.
- Відділ логістики організовує пошук транспорту для доставки.
- Проводиться завантаження транспорту необхідним товаром.
- Транспорт, доставляє товар клієнту.

На підприємстві немає власного автопарку, тому для доставки використовуються зовнішні транспортні компанії, які мають спеціалізований вантажний транспорт, зокрема, кормовози.

У компанії відсутній окремий відділ збутової діяльності. Це означає, що управління процесом збуту продукції не покладено на окремий структурний підрозділ, а виконується іншими функціональними підрозділами компанії, такими як відділ логістики, відділ дистрибуції та інші відділи. Незалежно від відсутності окремого відділу збуту, важливо, щоб управління процесом збуту було організовано і оптимізовано для досягнення стратегічних цілей компанії.

Підприємство має команду кваліфікованих співробітників, але зазначено, що їхня кількість зменшилася зі 44 працівників у 2021 році до 37 у 2022 році. Зменшення кількості працівників свідчить про економічні труднощі та зміни в обсязі виробництва та продажу. Якщо компанія зіткнулася з скороченням попиту на свою продукцію або з іншими фінансовими труднощами, це призводить до зменшення чисельності працівників. З іншої сторони, залишаючи найбільш кваліфікованих співробітників, підприємство може підвищити продуктивність та ефективність своєї роботи, зменшуючи зайві витрати на оплату праці та

утримання персоналу. Такий підхід може допомогти зберегти конкурентну перевагу та пристосуватися до змін у бізнес-середовищі.

Також існує ряд зовнішніх факторів, які впливають на збутову діяльність ТОВ «Текро». Так, наприклад, економічна ситуація погіршується: виробництво скорочується; кошти переміщуються з виробництва на проміжні операції та торгівлю з швидким оборотом капіталу, високими прибутками та легким ухиленням від податків; розширюється поле спекуляцій; кредитні операції обмежуються; фінансовий стан країни знижується [38]. Всі ці фактори створюють складну ситуацію для збутової діяльності підприємств, і вимагають від них адаптації та впровадження стратегій для збереження конкурентоспроможності та стабільності.

Компанія слідкує за податковими та правовими змінами, розглядає можливості отримання податкових пільг та стимулів для розвитку, а також інвестує у контроль якості та дотримання стандартів якості. Гнучкість та адаптація до змін у регулюванні та ринковому середовищі є ключовими факторами для успішної збутової діяльності «Текро».

Для ТОВ «Текро» важливо стежити за цими зовнішніми факторами, а також розробляти стратегії адаптації та відповіді на можливі зміни в зовнішньому середовищі, щоб успішно функціонувати на ринку збуту.

2.3. Оцінка ефективності і результативності збутової стратегії

Проведення аналізу та надання експертної оцінки системі збуту передбачає перевірку продуктивності кожного її елементу та визначення ефективності функціонування відділу збуту з метою виявлення зайвих витрат пов'язаних з рухом товарів та їх подальшої оптимізації. Такі дії спрямовані на підвищення рентабельності існуючої системи збуту. Організація збуту грає ключову роль у

цьому аналізі, оскільки вона встановлює зв'язок між виробництвом та ринком, надаючи важливу інформацію про попит та потреби споживачів.

Економічні показники збутової діяльності впливають на процес функціонування підприємства в цілому, а їх аналіз дозволяє виявляти проблеми, що виникають у його роботі. Для підвищення ефективності збутової діяльності підприємствам необхідно управління збутовою і виробничою діяльністю здійснювати узгоджено і постійно удосконалювати форми і методи діяльності у сфері збуту, щоб забезпечити своєчасне реагування на зміни у зовнішньому середовищі, враховувати запити споживачів, передбачати дії конкурентів, і в кінцевому результаті отримати високі фінансово-економічні показники своєї діяльності [39].

Таблиця 2.5 - Фінансовий результат ТОВ «Текро» за 2022 рік, в тис. грн..

Назва показника	Код рядка	Сума в тис. грн.		
		За попередній рік	За звітний рік	Абсолютний приріст (Δ)
Баланс	1900	193 581,8	177 486,6	-16 095,2
Чистий дохід від реалізації продукції	2 280	239 942,9	203 394,1	-36 548,8
Собівартість реалізованої продукції	2 050	177 644,6	133 936,4	-43 708,2
Операційні витрати	2180	(86 336,3)	(117 645,3)	(31 309)
Фінансовий результат до оподаткування	2280	(4 638,6)	(24 355,4)	(19 716,8)
Чистий прибуток (збиток)	2350	(4 638,6)	(24 355,4)	(19 716,8)

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Відбувається зменшення чистого доходу від реалізації товарів і послуг, що вказує на високу конкуренцію в динамічному середовищі і нездатність компанії проявити всі конкурентні переваги належним чином, а недостатньо розвинута система менеджменту і управління збутовою діяльністю на підприємстві призвела до збитків у розмірі 24 355 тисяч гривень на 2022 рік.

За даними таблиці можна розрахувати коефіцієнт зміни чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за формулою [40, с.60]:

$$K_{чд} = ЧД1 / ЧД0 \quad (2.1)$$

де $K_{чд}$ – коефіцієнт зміни чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг);

$ЧД1$ та $ЧД0$ – чистий дохід від реалізації за звітний та попередній періоди.

$$K_{чд} = 203\,394,1 / 239\,942,9 = 0,85$$

Середнє значення валюти балансу за звітний рік можна розрахувати, використовуючи таку формулу:

$$Свб = (Пз + Кз) / 2 \quad (2.2)$$

де $Свб$ – це середнє значення валюти балансу;

$Пз$ – це величина валюти балансу на початок звітнього року;

$Кз$ – це величина валюти балансу на кінець звітнього року.

$$Свб = (193\,581,8 + 177\,486,6) / 2 = 185\,534,2 \text{ тис.грн.}$$

Коефіцієнт зміни чистого доходу менше 1, це свідчить про зменшення чистого прибутку в порівнянні з попереднім періодом, що вказує на погіршення економічної ситуації підприємства або неефективність його діяльності в порівнянні з минулим періодом.

Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства дає змогу оцінити наскільки продуктивно функціонує підприємство, доцільність впровадження управлінських рішень щодо збутових заходів та обґрунтувати їх значення для подальшого розвитку. Розвиток підприємства в сучасних умовах неможливий без аналізу та розроблення методів для підвищення ефективності збутової діяльності, що і стане перспективами подальших наукових досліджень у даному напрямі [41].

За допомогою аналізу динаміки збутових показників можна визначити, як змінюється фінансовий стан підприємства з часом, виявити тенденції, проблемні аспекти та можливості для розвитку. Це допомагає керівництву приймати стратегічні рішення, планувати дії для оптимізації прибутковості та ефективності збутової діяльності підприємства. Проаналізувати показники динаміки збутової діяльності ТОВ «Текро» можна за допомогою таблиці 2.6 та рисунку 2.4.

Таблиця 2.6 - Динаміка основних показників збутової діяльності підприємства, тис. грн.

Показник	2021 рік	2022 рік	Абс. приріст	Темпи приросту, %.
Дохід від реалізації	239 942,9	203 394,1	-36 548,8	-15,2%
Собівартість продукції	177 644,6	133 936,4	-43 708,2	-24,6%
Валовий дохід	62 298,3	69 457,7	7159,4	+11,5%
Витрати	86 336,3	117 645,3	31 309	+36,3%

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Протягом розглянутого періоду, відповідно до даних у таблиці 2.5, можна відзначити загальне зниження всіх показників. Наприклад, дохід від продажу продукції зменшився на 36 54,8 тис. грн, або 15,2%, тоді як валовий прибуток (як різниця між доходом і собівартістю) збільшився 11,5%. Найбільша відсоткова зміна відзначається у витратах, які зросли на 36,3%. Зменшення собівартості продукції на 24,6% може бути наслідком зниження обсягів виробництва. З точки зору фінансової ефективності, важливо, щоб показник валового прибутку зростав швидше, ніж дохід від реалізації продукції. Для підвищення фінансових результатів від збуту продукції, потрібно збільшувати обсяги виручки швидше, ніж збільшується собівартість реалізованої продукції.

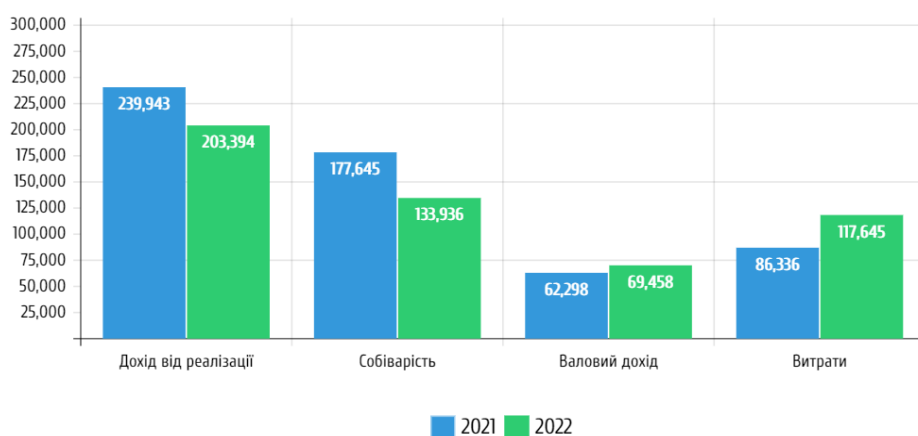


Рисунок 2.4 - Динаміка показників збутової діяльності, тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі даних таблиці 2.6

Розрахунок рентабельності має сенс, навіть якщо підприємство зазнало втрат (збитку). Рентабельність - може надати важливу інформацію про те, як

ефективно підприємство використовує свої ресурси навіть у випадку збитку. Якщо підприємство має великі витрати, але при цьому досягло певного рівня доходу, то можливо, що воно все ще може бути рентабельним у певних аспектах своєї діяльності. Розрахунок рентабельності дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для генерації доходу чи покриття витрат.

Значення рентабельності активів – показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку [42]. Розраховується за формулою:

$$Pa = \frac{Чп}{ВAc} * 100\%, \quad (2.3)$$

де Pa - рентабельність активів;

$Чп$ - чистий прибуток(збиток);

$ВAc$ - середньорічна вартість активів. .

$$Pa \text{ за } 2021 = (-4\,638,6 / 178\,696,3) * 100\% = -2,6\%$$

$$Pa \text{ за } 2022 = (-24\,355,4 / 185\,534,2) * 100\% = -13,1\%$$

Від'ємне значення показника рентабельності активів, який становить - 13.1%, свідчить про те, що підприємство в 2022 році не заробило достатньо прибутку для виправдання середньорічної вартості своїх активів. Це є наслідком різних факторів: великий рівень витрат, низька прибутковість продукції, високий конкурентний тиск, непередбачені витрати та економічні труднощі внаслідок війни в Україні. Цей показник слугує сигналом для керівництва підприємства, що необхідно переглянути стратегію збутової діяльності, зменшити витрати, підвищити прибутковість та інвестувати в активи більш ефективним способом, щоб досягти прибутковості і покращити фінансовий стан підприємства.

Рентабельність власного капіталу - показник, який говорить про ефективність використання власного капіталу підприємства. Цей показник дозволяє керівництву оцінити, наскільки ефективно використовується капітал, який належить власникам. Розраховується за формулою:

$$Рвк = \frac{Чп}{Вк} * 100\%, \quad (2.4)$$

де $Рвк$ - це рентабельність власного капіталу;

$Вк$ - це власний капітал.

Розрахуємо показник рентабельності власного капіталу для 2021 року:

$$Р_{вк} = (-4,638,6 / 50,468,3) * 100\% = -9,2\%$$

Показник рентабельності власного капіталу для 2022 року:

$$Р_{вк} = (-24,355,4 / 25,864,3) * 100\% = -93,9\%$$

Отримані результати свідчать про те, що ТОВ «Текро» не змогло забезпечити прибутковість власного капіталу ні в 2021, ні в 2022 році. Це є ознакою серйозних фінансових труднощів та неефективності управління, і може вимагати перегляду бізнес-стратегії підприємства загалом, і стратегії збутової діяльності окремо, що призведе до зменшення збитків і покращення фінансової стійкості підприємства.

При оцінці рентабельності продажів на підставі показників прибутку й виручки від реалізації розраховуються коефіцієнти рентабельності всієї продукції загалом або її окремих видів [43].

Розрахувати коефіцієнт рентабельності собівартості продукції можна за формулою:

$$Р_{п} = Д_{рп} / С_{рп} * 100\%, \quad (2.5)$$

де $Р_{п}$ - це рентабельність собівартості продукції;

$Д_{рп}$ - дохід від реалізації продукції;

$С_{рп}$ - собівартість реалізованої продукції.

Показник рентабельності собівартості продукції у 2021 році:

$$Р_{п} = (239\,942,9 / 177\,644,6) * 100\% = 135\%$$

Показник рентабельності собівартості продукції у 2022 році:

$$Р_{п} = (203\,394,1 / 133\,936,4) * 100\% = 151,8\%$$

Отримані розрахунки цього показника свідчать про зростання рентабельності собівартості продукції. Коефіцієнт рентабельності продукції вищий у 2022 році, що говорить про більший прибуток від продажу продукції, хоча обсяги продажу у 2021 році були більшими.

Показник рентабельності продажів можна розрахувати за формулою:

$$Р_{пр} = ЧП / Д_{рп} * 100\% \quad (2.6)$$

Показник рентабельності продажів у 2021 році:

$$R_{\text{пр}} = (-4\,638,6 / 239\,942,9) * 100\% = -1,9\%$$

Показник рентабельності продажів у 2022 році:

$$R_{\text{пр}} = (-24\,355,4 / 203\,394,1) * 100\% = -12\%$$

У 2021 році коефіцієнт рентабельності продажів становить приблизно -1,9%, що означає, що в тому році виручка від продажу покриває лише частину витрат, і підприємство зазнає збитків. У 2022 році коефіцієнт рентабельності продажів ще нижчий і становить близько -12%, що свідчить про ще більший збиток від операційної діяльності. Для більшої зручності скористуємось таблицею 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності у період 2021-2022 рр.

Показник	2021	2022
Рентабельність активів	-2,6%	-13,1%
Рентабельність власного капіталу	-9,2%	-93,9%
Рентабельність собівартості продукції	135%	151,8%
Рентабельність продажів	-1,9%	-12%

Джерело: розроблено автором

Підприємство зазнає втрат від операційної діяльності та володіє невеликою рентабельністю активів. Фінансовий стан підприємства видається надзвичайно складним і потребує серйозних заходів для виправлення. Згідно з розрахунками показників рентабельності, підприємство зазнає значних втрат від операційної діяльності протягом обох років, які аналізуються. Коефіцієнт рентабельності продажів вказує на те, що виручка від продажу не покриває навіть операційні витрати, що є серйозним сигналом про проблеми у управлінні виробничою та збутовою діяльністю підприємства.

Крім того, коефіцієнт рентабельності власного капіталу говорить про те, що підприємство має негативну рентабельність, і втрачає власний капітал. Це вказує на серйозні фінансові труднощі та ризик недофінансування.

Щодо коефіцієнта рентабельності активів, то хоча він показує прибутковість на рівні активів, він також показує, що ця прибутковість

знижується з року в рік, що свідчить про загальне погіршення фінансового стану підприємства.

Отже, підприємству дуже важливо прийняти термінові заходи для оптимізації витрат, підвищення рентабельності операцій, відновлення фінансової стійкості та покращення збутової діяльності. Всі ці заходи допоможуть забезпечити стабільну та прибуткову діяльність ТОВ «Текро» в майбутньому.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕКРО»

3.1. Розробка збутової стратегії на підприємстві

В сучасних умовах зростання інтенсивності конкуренції, динамізму маркетингового середовища, підвищення рівня ризику та невизначеності, використання механізмів стратегічного менеджменту в управлінні збутовою діяльністю стає вирішальною умовою її ефективності та створює передумови для забезпечення конкурентних переваг підприємства та посилення стратегічної спрямованості його діяльності [44].

Для ТОВ «Текро» розробка стратегічного управління збутовою діяльністю є важливою, оскільки це визначає напрямки та методи, за якими підприємство буде реалізовувати свою продукцію на ринку. Стратегічне управління дозволяє чітко визначити цілі, оптимальні канали збуту, а також адаптувати стратегію до змін у бізнес-середовищі. Це сприяє побудові ефективних механізмів реалізації продукції, створенню конкурентних переваг і забезпеченню довгострокового успіху компанії на ринку. Розробка стратегії збуту визначає основні принципи взаємодії з клієнтами, оптимізації ресурсів та максимізації прибутковості, що є критичним для сталого розвитку підприємства.

Наразі для ТОВ «Текро» актуальною є стратегія виживання, яка передбачає ретельне адаптування до змін на ринку та економічних умов. З урахуванням динаміки галузі та конкурентного середовища, компанії необхідно фокусуватись на оптимізації внутрішніх процесів, зниженні витрат та підвищенні ефективності виробництва. Суттєвою частиною стратегії виживання є також розширення продажів та пошук нових ринків збуту для диверсифікації портфеля клієнтів.

Підприємству потрібно робити акцент на інноваційному розвитку, спрямованому на вдосконалення продукції та впровадження нових технологій. Важливою складовою стратегії є також підтримка і вдосконалення взаємодії з клієнтами, що включає в себе удосконалення обслуговування та врахування їхніх потреб. Загалом, стратегія виживання для ТОВ «Текро» має базуватись на гнучкості, ефективності та інноваціях, щоб впевнено пристосовуватися до змін в бізнес-середовищі та забезпечувати стійкість у складних умовах.

Розробка стратегії збутової діяльності для ТОВ «Текро» може враховувати ряд ключових аспектів, наприклад:

1) Аналіз ринку та конкурентів. Проведення детального аналізу ринку комбікормів в Україні, включаючи тенденції споживчого попиту, ціноутворення та конкуренцію. Вивчити стратегії конкурентів та ідентифікувати їхні сильні та слабкі сторони.

2) Оптимізація виробничого асортименту. Адаптація асортименту продукції під зміни в споживчих уподобаннях та попиті. Розвиток нових формул та видів комбікормів і преміксів, враховуючи потреби ринку та конкурентоспроможність.

3) Розширення каналів розподілу. Розгляд можливості співпраці з новими дистриб'юторами та роздрібними торговцями. Розвиток електронної комерції та підтримка власного інтернет-магазину для прямого продажу.

4) Зміна стратегії ціноутворення. Пошук оптимальної цінові стратегії, які враховує якість продукції та конкурентні переваги. Запровадження гнучкого ціноутворення та системи лояльності для постійних клієнтів.

5) Маркетинг та реклама. Зміцнення іміджу «Текро» через ефективні маркетингові кампанії, рекламні заходи, учать у виставках. Використання соціальних мереж, контекстної реклами, контент-маркетингу та інших онлайн-інструментів для залучення уваги клієнтів.

6) Співпраця з аграрними господарствами. Розвиток партнерства та програми лояльності з аграрними господарствами для забезпечення постійного попиту на продукцію.

7) Інновації та сталість. Інвестиції в дослідження та розвиток для вдосконалення якості продукції. Зосередження на сталому виробництві та корпоративній відповідальності.

Така стратегія спрямована на розвиток підприємства, забезпечення конкурентоспроможності та задоволення потреб ринку. Розглянемо запропоновані вище кроки більш детально. Таким чином, аналіз ринку та конкурентів для ТОВ «Текро» може бути виконаний через кілька ключових етапів.

Збір та аналіз інформації про ринок:

- Сегментація ринку: визначення основних сегментів ринку комбікормів, таких як види тварин (свині, птиця, велика рогата худоба), регіональні особливості та інші параметри.
- Обсяг ринку: визначення обсягу ринку у розрізі кількості та вартості.
- Тенденції ринку: вивчення останніх тенденцій у вживанні комбікормів, нововведень та змін у споживчих уподобаннях.

Оцінка конкурентів:

- Ідентифікація конкурентів: спостереження за існуючими та потенційними конкурентами на ринку комбікормів.
- Аналіз конкурентної ситуації: оцінка стратегій конкурентів, їхніх сильних та слабких сторін, цінових політик, якості продукції, обсяги виробництва, мережі дистрибуції.

SWOT-аналіз компанії:

- Сильні сторони (Strengths): внутрішні переваги ТОВ "Текро", такі як висока якість продукції, технологічна перевага, досвід на ринку.
- Слабкі сторони (Weaknesses): внутрішні обмеження, наприклад, можливі проблеми з виробництвом, обмежені ресурси, неефективний маркетинг.
- Можливості (Opportunities): зовнішні фактори, які можуть бути використані для збільшення конкурентоспроможності, такі як ринкові тенденції, нові сегменти ринку.

– Загрози (Threats): зовнішні фактори, які можуть становити загрозу для бізнесу, такі як конкуренція, зміни в законодавстві, економічні труднощі.

Позиція на ринку:

– Визначення унікальності продукції, які особливості виробленої продукції можуть зробити «Текро» унікальним на ринку.

– Визначення цільової аудиторії та їхніх потреб.

Розробка стратегії:

– Оптимізація продукції: вирішення виявлених проблем та підвищення якості продукції.

– Маркетинг та реклама: розробка ефективних маркетингових кампаній для підтримки позиції «Текро» на ринку.

– Диверсифікація продуктового портфеля: розгляд можливостей для розширення асортименту продукції.

На основі розглянутої інформації і аналізу ринкових умов можна розглядати стратегію збутової діяльності ТОВ «Текро» з орієнтацією на ринок B2B (бізнес для бізнесу). Основні дії по визначенню стратегії для бізнес-клієнтів побачимо на рисунку 3.1.

Для компанії, яка продає комбіновані корми, розширення каналів розподілу може виявитися ефективним стратегічним кроком для збільшення обсягів продажів та ринкової присутності. Ось кілька конкретних кроків, які можна врахувати:

– Електронна комерція (B2B). Залучення до співпраці з оптовими електронними платформами, де оптові клієнти можуть легко знаходити і замовляти продукцію.

– Дистриб'юторська мережа. Розширення дистриб'юторської мережі для покриття нових ринків або зміцнення позицій на існуючих.

– Продажі через сільгосптехніку. Організація спільних заходів або акцій з виробниками сільгосптехніки для комплексного обслуговування фермерів.

Аналіз існуючого асортименту

- глибокий аналіз попиту від корпоративних клієнтів, їхніх потреб та обсягів замовлень

Сегментація та цільові ринки

- визначити основні сегменти корпоративних клієнтів та їхні специфічні вимоги; розробити продуктові пропозиції, які відповідають потребам кожного сегменту

Концентрація на ключових продуктах

- визначити ключові продукти та спростити асортимент, виключивши менш прибуткові і непопулярні продукти.

Впровадження нових продуктів для корпоративних клієнтів

- розробити нові продукти, які відповідають конкретним потребам корпоративних клієнтів та доповнюють існуючий асортимент; забезпечити консультаційну підтримку

Стратегія ціноутворення

- оцінити цінову політику конкурентів та встановити конкурентоспроможні ціни; розглянути можливості для гнучкого ціноутворення в залежності від обсягу замовлень

Маркетинг та продажі

- розробити маркетингові стратегії, спрямовані на корпоративних клієнтів, використовуючи онлайн-канали та прямий контакт.

Оптимізація логістики

- Оптимізація логістики для бізнес-клієнтів

Рисунок 3.1 - Стратегія збуту для ринку B2B

Джерело: розроблено автором

– Продажі напряду клієнтам. Розробка ефективної стратегії через власний інтернет-магазин або інші онлайн-платформи для привертання крупних клієнтів.

– Маркетингові кампанії. Залучення до мережевого маркетингу та рекламних кампаній для збільшення свідомості про продукцію.

Важливо враховувати особливості аграрної галузі та конкурентну обстановку при розробці та впровадженні стратегії збільшення каналів розподілу.

Щоб ТОВ «Текро» покращило свою систему ціноутворення, важливо врахувати кілька ключових аспектів та впровадити стратегії, що відображають специфіку ринку комбікормів і вимоги клієнтів. Ось кілька конкретних рекомендацій: проведення регулярного аналізу цін конкурентів на ринку комбікормів для різних категорій товарів; визначення діапазону цін, який відображає сприйнятливість цільового ринку та конкурентоспроможність продукції; пошук ефективних методів виробництва, які можуть знизити загальні витрати на виробництво; перевірка можливостей зменшення витрат на сировину та укладення вигідних угод з постачальниками; зменшення витрат на логістику та

постачання через оптимізацію маршрутів та вибір надійного логістичного перевізника; ефективне управління запасами для зниження витрат на їх утримання та уникнення затримок в постачанні; встановлення різних цін для різних сегментів ринку або груп клієнтів в залежності від їх потреб та обсягів продукції; введення гнучких систем знижок для постійних клієнтів, об'ємних замовлень або акційних періодів; розробка пакетних пропозицій, які стимулюють клієнтів придбати декілька продуктів одночасно (комбінований корм, вітамінні добавки та дезінфектори).

Таблиця 3.1 - Вплив чинників на прибуток

Чинник прибутку	Підвищення ціна на 10%	Зниження змінних витрат на 10%	Зниження постійних витрат на 10%	Збільшення обсягів збуту на 10%
Приріст прибутку, %	100%	60%	40%	30%

Джерело: розроблено автором на основі [44]

Наведені дані показують, що в багатьох випадках є сенс направити зусилля на поліпшення ціноутворення, а не на активізацію збуту. Це особливо справедливо, якщо прибутковість в розрахунку на одиницю продукції низька, адже тоді збільшення обсягу продажу не спричинить суттєвого зростання прибутку, відтак кращим варіантом буде зниження витрат і/або підвищення ціни [45].

Співпраця з аграрними господарствами в Полтавській області, що зображені в таблиці 3.2, призведе до збільшення обсягів виробництва та зменшення витрат на логістичну діяльність.

Таблиця 3.2 - Перелік агропідприємств для співпраці

Назва підприємства	Вид свійських тварин
ТОВ "ОРІОН МОЛОКО"	корови
ТОВ "ВОВНЯНСЬКИЙ БЕКОН"	корови, вівці, свині, птахи
ТОВ "ГУСИНЕ"	корови, свині, птахи
ТОВ "ЛАН-АГРО"	корови
ПРАТ "ПЛЕМСЕРВІС"	свині
ТОВ "ФАВОРИТ"	птахи

Джерело: розроблено автором

Для ТОВ «Текро» реалізація стратегії інвестицій в дослідження та розвиток, зосередження на сталому виробництві та корпоративній

відповідальності надає можливість привернення більшої кількості клієнтів та підвищує імідж компанії. Систематичне проведення досліджень та розробок у сфері комбікормів, інтеграція передових технологій для виробництва, спрямованих на підвищення якості та покращення цінності продукції, отримання стандартів якості та сертифікатів для підтвердження високих стандартів безпеки та якості продукції позитивно впливає на саму продукцію і створює для підприємства ряд конкурентних переваг. Впровадження екологічно чистих методів виробництва, спрямованих на зменшення впливу на довкілля та активна участь у соціальних та екологічних ініціативах може вказувати на зобов'язання підприємства перед спільнотою та довкіллям. Ці заходи дозволять «Текро» покращити якість своєї продукції, забезпечити стаке виробництво та відповідати вимогам корпоративної відповідальності.

ТОВ «Текро» стикається з значними викликами на ринку, про що свідчать офіційні збитки та зменшення обсягів продажів. Висока конкуренція серед агрохолдингів призводить до скорочення обсягів реалізації, що створює негативний вплив на фінансовий результат компанії. У стратегії підприємства важливе місце займає співпраця з дрібними відгодівельними компаніями. Однак ці підприємства також стикаються з труднощами в умовах великої конкуренції. Спільна боротьба за ринкові позиції може бути важкою для дрібних гравців, і це створює виклик для їхньої виживання.

Зазначимо, що як чеська компанія, «Текро» має можливість активізувати експорт своєї продукції на європейський ринок. Це може стати ключовим стратегічним напрямком для компанії в умовах внутрішнього ринкового тиску. Здатність до експорту може відкрити нові можливості для розширення ринкових часток і компенсування внутрішніх труднощів.

3.2. Впровадження та реалізація збутової діяльності ТОВ «ТЕКРО»

Основною перевагою SWOT-аналізу, порівняно з іншими методами, є можливість обробки значного обсягу інформації для визначення поточного стану та напрямів розвитку об'єкту дослідження; при цьому, завдяки застосуванню процедури дихотомічного аналізу, вдається отримати досить точні якісні оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів, які як позитивно, так і негативно впливають на функціонування і розвиток досліджуваного об'єкту [46]. Тому, слід визначити слабкі та сильні сторони ТОВ «Текро» у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - SWOT-аналіз ТОВ "Текро"

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Висока якість продукції - «Текро» відомі своєю високоякісною продукцією комбікормів та кормових добавок. - Технологічна перевага - використання сучасних технологій у виробництві, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності. - Досвід на ринку - довгий та успішний досвід роботи на ринку тваринництва та вирощування худоби. - Міжнародна Співпраця - партнерство з іноземними компаніями та представництво їх продукції на ринку.	- Слабка організація збуту - відсутність кваліфікованого збутового персоналу та стратегії. - Залежність від зовнішніх постачальників - велика частина сировини та додаткових компонентів імпортується. - Неефективний маркетинг - потреба в поліпшенні стратегій маркетингу та реклами для підвищення впізнаваності бренду. - Обмежена кількість персоналу - недостатня кількість працівників, які займаються збутом та маркетингом негативно впливає на ефективність збуту та обслуговування клієнтів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Розвиток маркетингу. - Розширення асортименту - введення нових видів комбікормів та кормових добавок для різних видів тварин. - Вихід на нові ринки збуту - пошук та вихід на нових клієнтів для збільшення обсягів продажу. - Зростання споживання - збільшення попиту на комбікорми через розвиток тваринництва. - Партнерство з фермерськими господарствами- співпраця з фермерами для сприяння ефективному використанню комбікормів.	- Конкуренція - зростаюча конкуренція в галузі виробництва комбікормів та збуту кормових добавок. - Економічна нестабільність - негативний вплив економічних труднощів на споживчі можливості та попит на продукцію. - Зміни в законодавстві - збільшення вимог до якості продукції та обмеження на використання певних інгредієнтів. - Підвищення цін на сировину - зміни в світових ринкових цінах на сировину впливають на вартість виробництва.

Джерело: розроблено автором

SWOT-аналіз дозволяє «Текро» визначити свої конкурентні переваги, виявити обмеження та ідентифікувати можливості для подальшого розвитку, а також враховувати можливі загрози для бізнесу.

На основі розглянутих пропозицій на рисунку 3.1 та SWOT-аналізу, можемо розглядати стратегію збутової діяльності ТОВ «Текро» з орієнтацією на ринок B2B (бізнес-до-бізнесу) із такими ключовими елементами:

- Сегментація та аналіз ринку B2B: визначення ключових сегментів бізнес-клієнтів, таких як агрохолдинги, фермерські господарства та інші галузі тваринництва; аналіз їхніх потреб, обсягів замовлень та стратегічних вимог.

- Оптимізація продуктового асортименту для B2B: виділення ключових продуктів, які задовольняють основні потреби бізнес-клієнтів; зосередження на виробництві високоякісних комбікормів та вітамінно-мінеральних преміксів, що відповідають вимогам ринку.

- Ціноутворення та умови співпраці: розробка гнучкої системи ціноутворення, враховуючи обсяги та довгострокові угоди з бізнес-клієнтами; забезпечення спеціальних умов для постійних клієнтів та об'єднань агропідприємств.

- Маркетинг: розробка інформаційних матеріалів, спрямованих на фахівців галузі, з висвітленням переваг продукції ТОВ «Текро», оновлення веб-сайту; використання онлайн-каналів комунікації та участь у виставках для встановлення контактів.

- Системи постачання та логістика: оптимізація системи постачання для забезпечення своєчасності та надійності поставок; покращення логістичних процесів для забезпечення ефективної доставки продукції, пошук постійного та надійного перевізника.

- Партнерство та підтримка клієнтів: розвиток довгострокових партнерських відносин з ключовими клієнтами, забезпечення технічної підтримки та консультацій з ефективного використання продукції.

– Оцінка та адаптація: впровадження системи збору інформації та зворотного зв'язку для постійного вдосконалення стратегії; гнучка адаптація до змін у вимогах ринку та діяльність конкурентів.

ТОВ «Текро» необхідно розширити свою організаційну структуру та впровадити відділ збуту з кваліфікованими робітниками. Продажі та збутова діяльність відіграють ключову роль у взаємодії з клієнтами та забезпеченні стійкого ринкового позиціонування компанії. Обов'язки працівників відділу збуту включають:

1. Ринкові дослідження - аналіз ринку для визначення потреб клієнтів, конкурентної ситуації та можливостей для розвитку.
2. Розробка стратегій продажу - визначення ефективних стратегій збуту, враховуючи особливості продукції та потреби цільової аудиторії.
3. Формування цін - встановлення конкурентоспроможних цін на продукцію, аналіз цінової політики конкурентів.
4. Взаємодія з відділом продажів - планування та організація процесу продажу, ведення переговорів та укладення угод.
5. Взаємодія з відділом маркетингу - розробка та впровадження маркетингових кампаній для підтримки продукції на ринку.
6. Моніторинг конкурентів - слідування за нововведеннями конкурентів та адаптація стратегій відділу збуту відповідно.
7. Звітність та аналіз - підготовка звітів про результати збутової діяльності та аналіз ефективності стратегій.

Ці фахівці грають важливу роль у створенні позитивного іміджу компанії, забезпечуючи задоволення клієнтів та розширення ринкових можливостей.

Аутсорсинг логістики для ТОВ «Текро» має численні переваги та ситуація стане більш привабливою при виборі одного перевізника. Вибір одного перевізника спрощує логістичні процеси, оскільки компанія може встановити стандартні процедури співпраці та оптимізувати їх. Менше угод і контактів з різними перевізниками дозволить зосередитися на більш ефективному управлінні та використанні ресурсів. Довгострокові відносини з одним перевізником можуть

сприяти розвитку партнерства, що в свою чергу полегшує спільне вирішення завдань та виробництво оптимальних рішень. Також, постійний контракт із заздалегідь визначеними умовами може допомогти уникнути коливань цін на логістичні послуги. Запропонуємо в якості постійного перевізника компанію ТОВ «КОРМО-ТРАНС-ЛОГІСТІК», яка має наступні переваги: власний автопарк кількістю понад 150 автомобілів; транспорт із заднім і бічним вивантаженням, перевезення завжди згідно із законодавством України, страхування вантажів (на вимогу замовника), система моніторингу транспорту, 100% кваліфіковані водії, які проходять регулярну атестацію, власна служба технічної підтримки по всій Україні 24/7, контроль за транспортною документацією [47].

Для приблизного розрахунку тарифу, можна використовувати середню вартість на кілометр у заданому діапазоні - від 27 до 40 грн/км. Середнє значення виходить 33,50 грн/км.

Це середній тариф на автоперевезення комбікорму на 1 кілометр. Треба зауважити, що це лише приблизна оцінка, і фактичний тариф може змінюватися в залежності від багатьох факторів, таких як об'єм вантажу, тип транспорту, умови дороги, відстань і так далі. Також слід враховувати можливі тарифні переговори та знижки, які можуть бути встановлені в залежності від умов співпраці і обсягів перевезень.

Оптимізація веб-сайту для ТОВ «Текро» є важливим завданням, оновлення дизайну та функцій сайту призведуть до позитивних наслідків. Оновлений сайт забезпечить зручний і ефективний інтерфейс для відвідувачів, сприяючи позитивному сприйняттю бренду. Оптимізація допоможе сайту потрапляти в топові позиції пошукових результатів, забезпечуючи більше можливостей для привертання нових клієнтів. Сайт є важливою частиною цифрової маркетингової стратегії, дозволяючи залучати цільову аудиторію через різноманітні онлайн-канали. Особливо важливо мати сайт, який працює ефективно на різних пристроях, оскільки багато користувачів переглядають сторінку з мобільних телефонів та планшетів. Новий сайт дозволить використовувати аналітичні

інструменти для відстеження поведінки відвідувачів та здійснення аналізу даних, що допоможе виробляти інформовані рішення щодо стратегії збуту.

Впровадження більш гнучкої CRM-системи (рис. 3.2) в ТОВ «Текро» є стратегічним кроком для покращення управління взаємодією з клієнтами. Це дозволить ефективно відстежувати та аналізувати дані про клієнтів, підвищити персоналізацію обслуговування, оптимізувати процеси комунікації та реагувати на зміни у попиті, щоб забезпечити максимальну задоволеність клієнтів та підтримувати стратегію збутової діяльності.

 **Працюєте** з базою клієнтів ефективно

 **Управляєте** угодами легко та зручно

Підвищуєте лояльність клієнтів

Економите робочий час співробітників

Структуруєте роботу та комунікацію з клієнтами

Фіксуєте всі дзвінки та запити клієнтів

Мінімізуєте неуспішні угоди

 **Позбудетеся** рутини та зосередитеся на продажах

Контролюєте важливі показники роботи компанії

Збільшуєте кількість продажів

Рисунок 3.2 - Переваги SmartCRM

Джерело: [48]

Участь у тематичних виставках для ТОВ «Текро» є важливою частиною загальної стратегією збуту з кількох причин. По-перше, виставки надають можливість представити новинки і продукцію компанії широкому колу потенційних клієнтів та партнерів. По-друге, це ефективний спосіб встановлення контактів із зацікавленими сторонами та розвитку партнерських відносин. По-третє, участь в виставках сприяє підвищенню відомості про бренд і його позиціонування на ринку, що в свою чергу підсилює конкурентоспроможність компанії. Взагалі, це ефективний маркетинговий інструмент для просування продукції і розширення клієнтської бази.

3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

На основі викладених пропозицій, розглянемо окремо рішення, які потребують інвестицій, але в подальшому призведуть до підвищення прибутку.

- Створення команди кваліфікованих фахівців збуту;
- Оптимізація Інтернет-Магазину;
- Ефективна реклама та маркетинг;.
- Впровадження сучасних технологій (CRM);
- Участь у виставках та інтерактивних подіях.

Ці нововведення допоможуть компанії «Текро» підтримувати конкурентоспроможність та розвивати свою стратегію збутової діяльності. Пропоную підприємству ТОВ «Текро» створити свою команду збуту, шукаючи висококваліфікованих фахівців із стратегічним мисленням та досвідом у сфері продажів для активного просування своєї продукції на ринок. Очікується, що дохід від реалізації збільшиться за рахунок праці менеджерів збуту. Середня заробітна плата менеджера за збуту в Києві становить 30 000 гривень, якщо компанія запросить до себе двох працівників, витрати на їх заробітну плату будуть складати 60 000 грн на місяць [49]. Більш конкретні витрати можна побачити в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Витрати на новий збутовий персонал

Назва витрат	Вартість, у грн.
Заробітна плата двох менеджерів (на рік)	720 000
Оснащення робочого місця (меблі, комп'ютер, інше)	45 000
Разом	765 000

Джерело: розроблено автором

Оптимізація веб-сайту для ТОВ «Текро» є стратегічно важливим рішенням, оскільки вона сприяє покращенню користувацького досвіду, підвищує видимість в пошукових системах, підтримує маркетингові стратегії, адаптується під мобільні пристрої, полегшує електронну комерцію та надає можливості для

аналізу та відстеження даних. ТОВ «Текро» може скористатись послугами Веб-студії Voll, які зможуть запропонувати комплекс послуг зображений у таблиці 3.5. Веб-студія Voll - це динамічне агентство інтернет-маркетингу, що спеціалізується на створенні якісних веб-сайтів, результативному SEO та ефективній рекламі в інтернеті.

Таблиця 3.5 - Список робіт, які виконає Веб-студія Voll

Назва послуги	Вартість, у грн.
Оновлення сайту	47 000
SEO просування (на квартал)	65 000
Контекстна реклама (на квартал)	32 000

Джерело: розроблено автором

SEO просування та контекстна реклама вводиться на квартал (три місяці), далі необхідно буде проаналізувати ефективність і прибутковість даних заходів і прийняти рішення: позбутися від реклами, залишити існуючий темп чи нарощувати кількість реклами. Загальні витрати від оновлення сайту та реклами становить 144 000 грн. Очікується, що дохід від реалізації збільшиться за рахунок оптимізації сайту та реклами.

Впровадження більш гнучкої CRM-системи у ТОВ «Текро» є стратегічним кроком, спрямованим на покращення управління взаємодією з клієнтами. Тому пропоную співпрацювати з компанією Binotel та їхнім продуктом SmartCRM.

Таблиця 3.6 - Витрати на впровадження SmartCRM

Назва витрат	Вартість, у грн. на рік
Впровадження	120 000
Ліцензія (7 500 грн на місяць)	90 000
Разом	210 000

Джерело: розроблено автором

Впровадження програмних засобів, призначених для автоматизації вирішення завдань управління взаємовідносинами з клієнтами, за даними з різних джерел, дозволяє: знизити адміністративні витрати на 10-20%; збільшити обсяги продажів на 10-30% в рік [50].

Участь у виставках для ТОВ «Текро» також має значення, оскільки вони надають можливість демонструвати інноваційні рішення, вивчати конкуренцію, отримувати зворотний зв'язок від клієнтів та фахівців галузі. Саме тому пропоную

компанії взяти участь у міжнародній виставці ефективного тваринництва та птахівництва Agro Animal Show, що відбудеться у Києві з 14 по 16 лютого 2024 року [51]. Витрати на участь у тематичній виставці зображені у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Витрати на участь у Agro Animal Show

Вид витрат	Вартість, у грн
Оренда місця	3 500
Реєстраційний внесок	4 500
Розробка стенду	15 000
Інформаційні матеріали (візитки, каталоги, прайс-листи)	4 000
Витрати на персонал	3 000
Разом	30 000

Джерело: розроблено автором

Після відвідування такого заходу планується збільшення доходів від реалізації продукції, до того ж, очікується підвищення відомості про компанію, встановлення нових контактів і партнерських угод, а також представлення своєї продукції перед цільовою аудиторією.

Отже, підіб'ємо загальні підсумки запропонованих заходів за допомогою таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Загальні витрати

Запропонований захід	Витрати, грн
Персонал збуту	765 000
Оновлення сайту та реклама	144 000
Впровадження SmartCRM	210 000
Участь у виставці	30 000
Разом	1 149 000

Джерело: розроблено автором

Розрахувати загальний економічний ефект можна за формулою [52]:

$$E = SR * IR - C, \quad (3.1)$$

де E - очікуваний економічний ефект;

SR - поточний дохід від продажу продукції;

IR - темп росту доходу від продажів;

C - витрати на реалізацію запропонованих заходів.

Очікуваний темп росту доходів від продажу – 3%.

Очікуваний економічний ефект складає - $E = 239\,942\,900 * 3\% - 1\,149\,000 = 6\,049\,287$ грн.

Впровадження запропонованих заходів для ТОВ «Текро» визначається як стратегічно важливий крок з кількох ключових причин. По-перше, запропоновані заходи є економічно вигідними, оскільки можуть призвести до оптимізації процесів та збільшення доходу від реалізації продукції. По-друге, вони мають потенціал покращити збутову діяльність підприємства, розширити ринкові можливості та підняти рівень конкурентоспроможності. По-третє, впровадження цих заходів створить додаткові конкурентні переваги, такі як поліпшення взаємодії з клієнтами, збільшення лояльності до бренду та підвищення якості обслуговування. Узагалі, ці кроки відображають стратегічний підхід до розвитку збутової діяльності та підтримають успішність компанії на ринку.

ВИСНОВКИ

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена стратегічному управлінню збутовою діяльністю на прикладі ТОВ «Текро». У ході дослідження було вивчено теоретичні аспекти збуту та стратегічного управління, розглянуто особливості збутової діяльності компанії, проведено аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на неї.

У рамках виконання завдань магістерської кваліфікаційної роботи було ретельно проаналізовано сутність та складові збутової діяльності підприємства, зосереджено увагу на її особливостях. Етапи формування та реалізації стратегій збутової діяльності були обґрунтовані на підставі дослідження теоретичних аспектів стратегічного управління збутовою діяльністю та розгляду методичних підходів до її реалізації.

У ході дослідження було докладно розглянуто основні поняття, а саме «збут», «збутова діяльність» та «збутова політика». Визначена структура збутової діяльності, розкриті фактори, які взаємодіють та впливають на ефективність цього процесу. Проаналізовано проблематику, яка може виникати в ході збутової діяльності, та ідентифіковано ключові аспекти, що впливають на її успішність. В результаті проведеного дослідження вдалося не лише з'ясувати основні аспекти збутової діяльності, але й виявити шляхи подолання можливих труднощів, що можуть виникнути в процесі її здійснення.

Під час аналізу теоретичних аспектів стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства, детально вивчалася сутність та ключові концепції цього напрямку. Розглядалися основні принципи та етапи стратегічного управління збутом, а також визначались різноманітні підходи до реалізації стратегій у сфері збуту. Дослідження охопило аналіз теоретичних моделей та інструментів, які можуть бути застосовані для оптимізації стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Проведено загальний організаційно-економічний аналіз ТОВ «Текро», у результаті чого виявлено ключові аспекти його діяльності. Фінансово-економічні показники компанії були детально розглянуті та проаналізовані, що дозволило визначити її стан і потенціал. Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства виконана з урахуванням досліджуваних факторів та внутрішніх показників. Запропоновано конкретні заходи для розвитку стратегічного управління збутовою діяльністю, які економічно обґрунтовані та визначають потенційні економічні результати їхнього впровадження. Фінансовий стан компанії знаходиться у складному становищі та вимагає серйозних заходів для виправлення ситуації. Згідно з проаналізованими значеннями показників економічної ефективності, підприємство втрачає значні кошти від операційної діяльності протягом обох років, що досліджувалися. Розрахунки ефективності фінансового стану підтверджують, що доходу від продажу не вистачає навіть на операційні витрати, що свідчить про серйозні проблеми в управлінні виробничою та збутовою діяльністю підприємства. Загалом, дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища дозволило систематизувати та висвітлити ключові аспекти збутової діяльності ТОВ «Текро», а також розробити конкретні рекомендації для подальшого удосконалення її ефективності.

При формуванні стратегії збутової діяльності для ТОВ «Текро» було враховано декілька важливих аспектів: проведено ретельний аналіз ринку та можливостей компанії, запропоновано впровадити зміни в стратегії ціноутворення, розглянута можливість співпраці з аграрними господарствами, було обрано постійного логістичного перевізника, розширено організаційну структуру та внесено корективи до маркетингової стратегії. Ці аспекти в сукупності допоможуть створити ефективну та конкурентоздатну стратегію збуту для компанії. На підставі висунутих пропозицій було запропоновано конкретні рішення, які передбачають інвестиції, але сприятимуть подальшому збільшенню прибутку: створення висококваліфікованої команди збутових фахівців, оптимізація функціональності Інтернет-магазину, реалізація ефективних рекламних та маркетингових заходів, впровадження сучасних технологій

управління відносинами з клієнтами (CRM), активна участь у виставках та інтерактивних подіях.

Прогнозований економічний ефект від запропонованих заходів становить 70 833 870 грн. Впровадження нововведень для ТОВ «Текро» визначається як стратегічно важливий крок, тому що ці заходи є економічно вигідними, оскільки спрямовані на оптимізацію процесів та збільшення прибутковості, вони здатні покращити збутову діяльність підприємства, розширити ринкові можливості та підвищити конкурентоспроможність. Реалізація цих заходів створить додаткові конкурентні переваги, такі як поліпшення взаємодії з клієнтами, збільшення лояльності до бренду та підвищення якості обслуговування. Узагалі, ці пропозиції відображають стратегічний підхід до розвитку збутової діяльності та сприяють успішності компанії на ринку.

Отримані результати свідчать про те, що реалізація запропонованих стратегічних заходів дозволить підприємству не лише зберегти свої позиції на ринку, а й досягти нових висот у сфері збуту. Дана стратегія має великий потенціал для оптимізації роботи компанії та максимізації прибутковості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. К. : Кондор, 2006.
2. Лук'янець Т.И. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2000. 380 с
3. Брагинец Н.В., Ткаченко В.Г., Богачов В.І. Основи маркетингової діяльності. Луганськ : Книжковий світ, 2000. 236 с
4. О. С. Сеншин, О. В. Кривешко. Маркетинг: Навчальний посібник 2020 р.
5. В.П. Пилипчук, О.В. Данніков. Навчальний посібник: Управління продажем. 2011 р.
6. Розсоха В. В. Асоціативні об'єднання як чинник соціально-економічного розвитку суспільства. Соціально-економічний розвиток України в 21 ст. – Кам'янець-Подільський, 2009. – С. 241-248.
7. Надтока Т.Б., Жигуліна А.Ю. Удосконалення збутової політики підприємства коксохімічної промисловості в умовах вступу до СОТ на основі соціального підходу // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2010, № 5, Т. 4. – С. 100.
8. Здирко, Н.Г. Збутова діяльність як об'єкт обліку та контролю. Електронний ресурс 2021, 42.
9. Балабанова Л.В., Балабаниць А.В. Маркетинговий аудит системи збуту: монографія. Донецьк: ДонГУЕТ ім. М. Туган Барановського, 2003.
10. Шталь, Т.В., Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку. Монографія. 2017.
11. Круш, П.В. Управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2020, 25: 111-118.
12. Бойчик І.М. Економіка підприємства: [навч. посіб.]. К.: Атіка, 2014.

13. Неанова, О.А.; Бровкова, О.П. Значення збуту в господарській діяльності підприємства. URL: <https://economics.net.ua/files/science/oblik/2009/23.pdf> (дата звернення: 15.09.2023)
14. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств / О.М. Ямкова // Економіка і управління. – 2012. – № 2. – С. 52-59.
15. Синяєва І.М. Управління маркетингом: Навчальний посібник. 2005
16. Накончена, Т.В. Розвиток зв'язків з ключовими клієнтами: стратегії, напрями і способи. Вісник, 2011, 128.
17. Амеліна Ірина; Дмитренко Олександр. Теоретичні основи менеджменту збуту продукції підприємства. Науковий журнал «Економіка і регіон», 2021, 4 (83): 38-44.
18. Балабанова, Ю. П. Митрохіна: Управління збутовою політикою. Навчальний посібник. Київ. 2011.
19. Гамалій, В. Ф.; Романчук, С. А.; Фабрика, І. В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. Економічні науки, 2012, вип. 22, ч.ІІ. 2012. с.10-13.
20. Бажин І.І. Логістичний менеджмент: підручник. - Харків : Консум, 2005.
21. Абрамович, І.А. Стратегічні засади управління збутовою діяльністю. Ефективна економіка № 5, 2013.
22. Дунська, А. Р.; Корзун, О. А. Стратегічне управління збутом на зовнішньому ринку. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка, 2014, 19, Вип. 1 (1): 160-163.
23. Макаренко М.В. Підвищення конкурентоспроможності промислової продукції шляхом застосування ефективної маркетингової концепції збуту / М.В. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №1/79. – С. 26–34.

24. Гуржій, Н.Г. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2014, 45: 159-163.

25. Лорві, І. Ф. Формування та реалізація стратегії збутової діяльності промислового підприємства. Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент, 2014, 11: 167-179.

26. Економічний аналіз. Навчальний посібник. Серединська В.М., агородна О.М., Федорович Р.В. - Тернопіль// Астон. -2010. – 538 с.

27. Слесь, І. Р. Методики оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. Економічні студії, 2018, 4: 22.

28. Офіційний сайт “Текро”. URL: <https://www.tekro.ua/> (дата звернення: 30.09.2023)

29. Технологія виробництва продукції тваринництва. Підручник. О.Т. Бусенка. — К.: Вища освіта, 2005. — 496 с.

30. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. URL: <https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search> (дата звернення: 1.10.2023)

31. Офіційний сайт торгової марки. URL: <https://dvorek.com.ua/> (дата звернення: 1.10.2023)

32. Сервіс на основі відкритих даних. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 5.10.2023)

33. Єдиний портал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua/dataset/24069422-5825-41f6-81f7-89567e5e2ac9/resource/f935e50e-6229-43d1-87c6-48ddbaa25315> (дата звернення: 7.10.2023)

34. Захаренко, Д. Управління клієнтоорієнтованістю підприємства: методологічний вимір. Економіка. Менеджмент. Бізнес, 2017, 3: 127-134.

35. Нелеп В.М. Планування на аграрному підприємстві: Підручник – 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2004

36. Вишницька, С.В.; Зозульов, О.В. Стан та тенденції розвитку вітчизняного ринку комбікормів та біологічних мінерально-вітамінних

добавок. Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць, № 26, 2023.

37. Діловий журнал про агробізнес. URL: <https://landlord.ua/news/u-2022-rotsi-osnovni-skladovi-kombikormiv-podeshevshaly-na-40/> (дата звернення: 11.10.2023)

38. Стащук, О.В. Антиінфляційна політика України в умовах війни. 2022.

39. Саннікова, С.Ф.; Іванова, М.В. Аналіз збутової діяльності підприємства на основі оцінки ефективності витрат на збут. Економічний простір, 2017, 117: 192-203.

40. Лучко М.Р.; Жукевич, С.М.; Фаріон А.І.. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. 2016.

41. М. Шашина; Д. Харитоненко. сучасні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства. Наукові перспективи (Naukovi perspektivi), 2023, 2 (32).

42. Галецький Д.Ю., Рентабельність як основний показник прибутковості підприємства, Секція 1. Економіка, організація і управління підприємствами, галузями, комплексами. 2019.

43. Костецький, Я. Факторний аналіз рентабельності діяльності сільськогосподарських підприємств. Економічний аналіз, 2012, 10 (4): 179-181.

44. Гринько, Т.; Гвініашвілі, Т.; Сотула, В.. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. Економіка та суспільство, 51. 2023.

45. Мазур, О. Є. Ринкове ціноутворення. Навчальний посібник— К.:«Центр учбової літератури, 2012.

46. Попов, С.А.; Сенча, І.А. SWOT-аналіз як інструмент із визначення стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку системи державного управління. Ефективність державного управління, 2013, 37: 114-122.

47. Офіційний сайт ТОВ «КОРМО-ТРАНС-ЛОГІСТИК»: <https://ktl.in.ua/> (дата звернення: 23.10.2023)

48. Офіційний сайт Binotel. URL: <https://smartcrm.binotel.ua/> (дата звернення: 23.10.2023)

49. Український сайт працевлаштування. URL: <https://www.work.ua/> (дата звернення: 25.10.2023)

50. Сайт розробки та підтримки бізнес додатків URL: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/crm-systemy/rol-vprovadzhennia-crm> (дата звернення: 26.10.2023)

51. Офіційний сайт міжнародної виставки ефективного тваринництва та птахівництва. URL: <https://animal-show.kiev.ua/> (дата звернення: 29.10.2023)

52. Навчально-інформаційний портал. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=357320> (дата звернення: 31.10.2023)

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ТОВ «Текро»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства



Додаток Б

Фінансова звітність підприємства за 2022 рік

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006			
Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	794,9	539,7
Первісна вартість	1001	1 528,4	1 528,4
Накопичена амортизація	1002	(733,5)	(988,7)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	6 725,1	7 748,8
первісна вартість	1011	14 001,4	16 994,6
знос	1012	(7 276,3)	(9 245,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	22 337,3	22 337,3
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	29 857,3	30 625,8
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	54 533,6	36 823,6
у тому числі готова продукція	1103	15 813,4	12 628,2
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	92 877,6	85 820,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 771,2	215,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	164,9	164,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 433,8	8 184,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 609,3	15 114,3
Витрати майбутніх періодів	1170	320,0	350,9
Інші оборотні активи	1190	179,0	352,1
Усього за розділом II	1195	163 724,5	146 860,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	193 581,8	177 486,6

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	28,1	28,1
Додатковий капітал	1410	19 093,8	19 093,8
Резервний капітал	1415	562,2	562,2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	30 784,2	6 180,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	50 468,3	25 864,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	14 983,4	18 495,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	101 531,3	107 838,9
розрахунками з бюджетом	1620	-	531,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	1,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	26 598,8	24 755,0
Усього за розділом III	1695	128 130,1	133 126,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	193 581,8	177 486,6

Продовження додатку Б

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2022 _____ р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	203 394,1	239 942,9	
Інші операційні доходи	2120	24 692,0	21 229,9	
Інші доходи	2240	-	92,8	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	228 086,1	261 265,6	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(133 936,4)	(177 644,6)	
Інші операційні витрати	2180	(117 645,3)	(86 336,3)	
Інші витрати	2270	(859,8)	(1 923,3)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(252 441,5)	(265 904,2)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(24 355,4)	(4 638,6)	
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(24 355,4)	(4 638,6)	

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП Вондросш

Йозеф

Людмила

Миколаївна

Вондросш Йозеф

(ініціали, прізвище)

Молянко Людмила Миколаївна

(ініціали, прізвище)

Ім'я користувача:
Кафедра комерційної діяльності та логістики Ляден...

ID перевірки:
1015930887

Дата перевірки:
21.11.2023 16:38:48 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
21.11.2023 16:51:26 EET

ID користувача:
100005732

Назва документа: Бережна В.В. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства

Кількість сторінок: 73 Кількість слів: 14935 Кількість символів: 121159 Розмір файлу: 1.15 MB ID файлу: 1015601646

12% Схожість

Найбільша схожість: 0.82% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 9858362)

10.9% Джерела з Інтернету

376

Сторінка 75

9.62% Джерела з Бібліотеки

404

Сторінка 81

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

1



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE

КНІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

KYIV NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
NAMED AFTER VADYM HETMAN



III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція

**«СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ І ЛОГІСТИКИ»**

III International Scientific-Practical Internet Conference

«MODERN TECHNOLOGIES OF COMMERCE AND LOGISTICS»

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

CONFERENCE'S DIGEST



3 листопада 2023 р.

November 3, 2023

м. Київ, Україна

Kyiv, Ukraine

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. КОМЕРЦІЯ

Таміла Білоусько	
ПРОБЛЕМИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ БІОТЕХНОЛОГІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ.....	9
Анастасія Кириченко	
ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ЯК ФОРМАТ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	11
Андрій Проценко	
ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ CRM-СИСТЕМ	13
Котова Марина, Талаш Дарина	
ГЛОБАЛЬНИЙ ВПЛИВ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ ЯК АСПЕКТУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ НА ЕКОНОМІКУ	15
Olena Zhuk, Vlada Tsivka	
DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION: IT TRENDS IN COMMERCIAL ACTIVITIES.....	17
Олексій Олексюк, Юлія Мостова	
ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ НА РИНКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПОСЛУГ	20
Денис Півень	
ІТ ТРЕНДИ (ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ) В КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ.....	23
Ульяна Недзельська, Андрій Корюгін	
СУТНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МОБІЛЬНОЇ КОМЕРЦІЇ	26
Андрій Закревський	
ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ЦИФРОВІЙ КОМЕРЦІЇ.....	29
Марина Котова, Аліна Зарва	
ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ INSTAGRAM-МАГАЗИНІВ	31
Вікторія Лісіца	
ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ДИНАМІЧНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ У КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ.....	34
Євгенія Мельник	
ОСВОЄННЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПРОДАЖАМИ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ТА ПРОЗОРОСТІ У БЕЗНЕС- ОПЕРАЦІЯХ.....	36
Олександр Дима, Гліб Борисюк	
ПРОБЛЕМАТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ В ТОРГОВОМУ ТА ВИРОБНИЧОМУ БІЗНЕСІ: ДУАЛІСТИЧНІСТЬ ТА ПРОТИЛЕЖНІ ТРЕНДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	38
Борис Ємельянов	
ПАРТНЕРСЬКИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ОДИН З НАЙПРОГРЕСИВНІШИХ ФОРМАТІВ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	40
Віталій Чабан	
ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ МАЙДАНЧИКІВ ДЛЯ ТОРГІВЛІ АГРОПРОДУКЦІЄЮ	43
Оксана Висоцька, Бережна Валерія	
ВПЛИВ ВІЙНИ НА ЗБУТОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ	45
Костянтин Розбей	
АКТУАЛЬНІ ТРЕНДИ В ЗАКУПІВЛЯХ	49
Вікторія Коваленко	
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	51

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ЗБУТОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ

INFLUENCE OF THE WAR ON SALES ACTIVITIES OF AGRIBUSINESS

Анотація. Війна суттєво підвищує ризики та невпевненість, що призводить до скорочення інвестицій, зменшення споживчого попиту та втрат ринків, що відразу впливає на економіку та збут підприємств. Тому українському агробізнесу доводиться підлаштовуватись до змін, шукати нові ринки збуту, розширювати асортимент та забезпечувати продовольчу безпеку країни.

Ключові слова: збутова діяльність, агробізнес, ринки збуту.

Abstract. War significantly increases risks and uncertainty, leading to a reduction in investments, decreased consumer demand, and market losses, which immediately affects the economy and business sales. Therefore, the Ukrainian agribusiness has to adapt to changes, seek new sales markets, diversify its range, and ensure the country's food security

Key words: sales activity, agribusiness, market sales.

Воєнні дії спричинили значний вплив на економіку України. Зменшення інвестицій, зменшення виробництва в бойових зонах, втрачені виробничі потужності на окупованих територіях, а також обмеження на зовнішньому ринку викликали зниження валового внутрішнього продукту, вищі ціни на енергоресурси та валютну нестабільність. Сільське господарство має велике значення для України, і війна неминуче вплинула на цей сектор: втрати земель та інфраструктури, переривання поставок на ринки, а також втрати врожаю та поголів'я свійських тварин спричинили великі збитки в аграрному секторі. Проте українське сільське господарство намагається бути гнучким, та шукає нові ринки та можливості для диверсифікації виробництва.

Збутова діяльність є необхідною для підприємств, оскільки відіграє вирішальну роль в отриманні прибутку та успіху бізнесу. Від ефективної збутової діяльності залежить генерація доходів, конкурентоспроможність та стійкість підприємства, що робить її критично важливою складовою успішного функціонування будь-якого бізнесу.

Через війну змінилися логістичні ланцюги та ринки збуту сільськогосподарської продукції. Російська федерація заблокувала морські порти у нашій країні та ракетними ударами цілеспрямовано знищує сільськогосподарську структуру та логістику. Зараз існує реальна загроза голоду у деяких країнах світу, тому що Україна не може забезпечити безпечне постачання зерна та іншої сільськогосподарської продукції на міжнародні ринки збуту в повному обсязі [1].

Система товароруку агропродукції в Україні представляє собою складний механізм, який включає в себе процеси вирощування сільськогосподарської продукції, збирання, зберігання, транспортування та реалізацію на внутрішньому та зовнішньому ринках (рис. 1).

Для досягнення покращення системи товароруку сільськогосподарської продукції важливі певні аспекти: вдосконалення інфраструктури для транспортування і зберігання продукції, покращення системи управління ланцюгом постачання, а також впровадження сучасних технологій та стандартів якості для відповідності потребам як внутрішніх, так і зовнішніх ринків.



Рисунок 1 - Рух продукції аграрних підприємств [2]

Загалом війна має вагомий вплив на збутову, виробничу і логістичну діяльність агробізнесу в країні. Можна виділити деякі основні аспекти впливу:

1. Збутові ринки: можна прослідкувати значні зміни на ринках збуту сільськогосподарської продукції. Різноманітні оновлення нормативно-правової бази, санкції, окупації та політичні напруги спричинили обмеження доступу до деяких ринків, що вимагає пошуку альтернативних ринків для збуту продукції.
2. Транспорт і логістика: тимчасова окупація, заміновані поля і дороги обмежують доступ до деяких регіонів України, що ускладнює транспортування продукції в межах країни, до портів і на зовнішні ринки. Це вимагає перегляду логістичних схем та збутових маршрутів.
3. Ціни на енергоресурси: зростання цін на газ і електроенергію призвели до зростання витрат на виробництво, що впливає на прибутковість агропідприємств. Також велику незручність доставляють періодичні відключення світла. Підприємства або повинні підлаштовувати свою роботу під графік вимкень електропостачання, або придбати резервне постачання, що тягне за собою додаткові витрати.
4. Зміна споживчих пріоритетів: в умовах війни і економічної нестабільності споживачі можуть змінювати свої пріоритети в споживанні, що впливає на попит на певні види продукції.
5. Фінансова стабільність: ускладнений доступ до фінансування для агропідприємств через економічну нестабільність та зростання ризиків.

За даними УКАБ (український клуб аграрного бізнесу) за рік повномасштабного вторгнення виробництво зернових культур скоротилося на 37% в порівнянні з попередніми рекордними показниками 2021 року і склало 53,9 млн. т. [3].

Існує ряд факторів, що посприяли налагодженню роботи збутової та логістичної діяльності агропідприємств у 2022 році. До таких факторів можна віднести укладення угоди «Зернова ініціатива» за допомогою ООН та Туреччини, що призвело до тимчасового розблокування портів; укладання державою угоди про лібералізацію вантажних автомобільних перевезень з ЄС; розвиток прикордонної інфраструктури, будівництво терміналів, розширення пропускної спроможності існуючих автомобільних і залізничних пунктів пропуску і відкриття нових.

За інформацією, наданою Державною митною службою, станом на 15.02.2023 року Україна вивезла 29,7 млн. т. зернових та зернобобових культур з початку сезону 2022/23, що на 41% менше, в порівнянні з відповідним періодом минулого року, коли було вивезено 42 млн. т. Більш детально обсяги експорту певних культур можна побачити на рис. 2.

Не зважаючи на «Зернову угоду» експорт морським транспортом є найризикованішим і найнебезпечнішим видом транспорту, але найбільші обсяги експорту все одно перепадають

саме не цей вид транспорту (рис. 3). До того ж, велика кількість експортної сільгосппродукції перепала на залізничний та автомобільний транспорт.

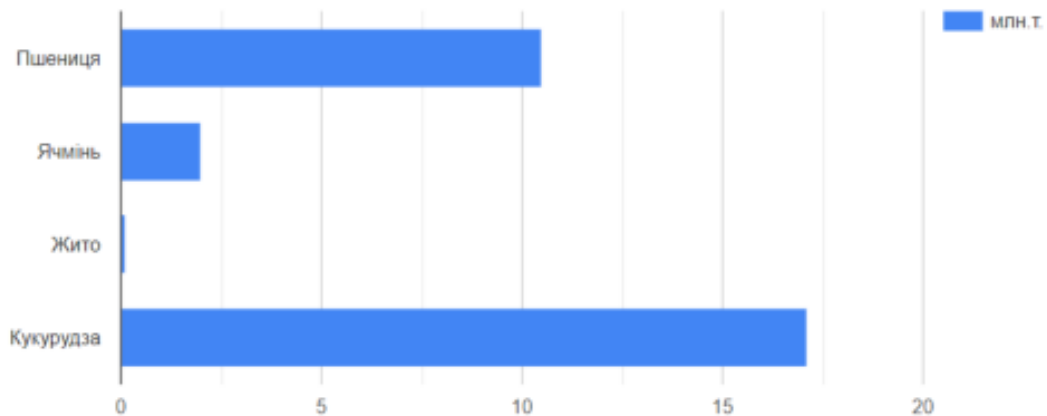


Рисунок 2 - Обсяги експортованих зернових культур за період 2022-2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Транспортна інфраструктура України не була готова до таких обсягів, тому в період 2022-2023 років не вдалось повністю задовільнити попит агробізнесу щодо експорту продукції. Також велике навантаження на прикордонні митниці призвели до великих черг і застою продукції.

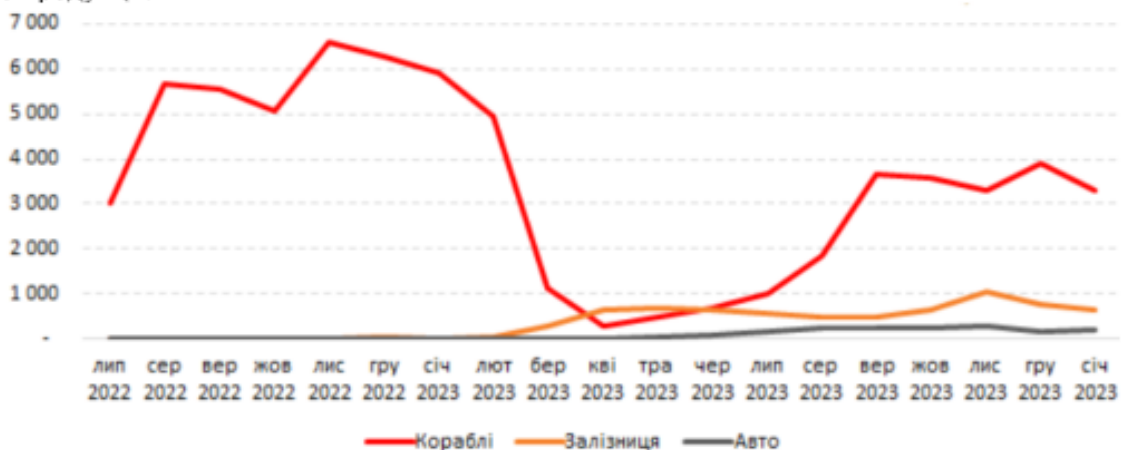


Рисунок 3 - Експорт зерна за видами транспорту, тис. тонн

Джерело: [5]

Воєнні дії значно вплинули як на попит, так і на якість та асортимент аграрної продукції. Частина території України стала об'єктом тимчасової окупації, інша опинилась неподалік від бойових дій, що негативно відображається на економічній активності певних регіонів та країни в цілому. Крім того, багато українців змушені були евакуюватися до безпечних регіонів України або за кордон, що також призвело до зниження попиту та зменшення обсягів продажу товарів та послуг.

Агробізнес в Україні активно працює над адаптацією до нових умов і пошуку нових ринків для збуту своєї продукції. Аграрні компанії постійно вдосконалюють логістичні і збутові системи, спрямовані на зменшення витрат, підвищення ефективності транспортування продукції та збільшення споживчої задоволеності. Зокрема, вводяться і дію сучасні термінали для перевалки вантажів на західних кордонах країни, удосконалюються залізничні/автомобільні маршрути для експорту агропродукції, розвивається логістичні комплекси для вивезення продукції Дунайським регіоном [6]. Такі кроки показали ефективність в 2022-2023 маркетинговому році, наразі агровиробники стикнулися з ускладненнями експорту в країни Європи через тиск місцевих виробників на владу. Дунайське

мореплавство зазнає атак з боку агресора, збільшуючи ризики втрати вантажів і підвищуючи витрати на логістику.

Тому важливим аспектом є інвестиції у внутрішній ринок. Багато агропідприємств вкладають кошти в тваринництво як важливого споживача зернових і кормових культур, розвивають нові продукти, що відповідають новим реаліям та зміненому попиту споживачів.

Держава допомагає агробізнесу в такий складний час шляхом різних заходів та ініціатив. Так, наприклад, були внесені зміни в законодавчу базу щодо передачі/оренди будь-яких вільних земельних ділянок для здійснення посівної кампанії. Це дозволить розширити сферу обробітку комунальних і державних земель, що призведе до позитивного впливу на агробізнес через зростання обсягів продукції. У внесених змінах до податкового законодавства передбачено, що загальне мінімальне податкове зобов'язання за земельні ділянки більше не стягується з тих ділянок, які розташовані на територіях, де йдуть бойові дії, тимчасово окупованих, або з ділянок, які були визнані обласними військовими адміністраціями зонами усяними вибухонебезпечними предметами [7].

Держава надає кредити та субсидії для аграрних підприємств, щоб забезпечити їх фінансову стабільність та надійність. Також держава забезпечує процедуру виділення фінансових ресурсів з резервного фонду державного бюджету для компенсації завданої шкоди внаслідок збройної агресії росії проти України у тих випадках, коли страхові компанії відмовляють у наданні страхового покриття сільським господарствам.

Збутова політика аграрних підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках тільки тоді може бути успішна, коли буде постійно покращуватися якість реалізованої продукції, оновлюватиметься її асортимент, буде проводитися маркетинговими відділами підприємств постійна робота по налагоджуванню кооперативних зв'язків із переробними підприємствами та поліпшуватимуться експортні позиції [8].

Таким чином, війна в Україні суттєво вплинула на збутову діяльність агробізнесу, змушуючи підприємства шукати нові ринки, адаптуватися до змінених умов і вдосконалювати логістику та внутрішні ринки, а також шукати нові способи фінансування для забезпечення стабільності і розвитку. Підприємці аграрного сектору, за допомогою держави, матимуть можливість подолати складні часи і піднятися на новий рівень виробництва, збуту продукції та отримання прибутку.

Література

1. Шепетюк, Л.В.; Шепетюк, С.Є.. АГРОБІЗНЕС ПІД ЧАС ВІЙНИ: ВТРАТИ ТА ОКРЕМІ ШЛЯХИ ЙОГО РОЗВИТКУ. In: The 2 nd International scientific and practical conference "Progressive research in the modern world"(November 2-4, 2022) BoScience Publisher, Boston, USA. 2022. 666 p. 2022. p. 36.
2. Россоха, В.. Управління збутовою діяльністю аграрних підприємств у транзакційному вимірі. Економіка АПК, 2017, № 4.
3. Електронний ресурс: веб-сайт УКАБ (https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/rik_viyini_v_tsifrakh_dlya_agrosektoru)
4. Електронний ресурс: веб-сайт Державної митної служби (<https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/>)
5. Електронний ресурс: <https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/opinion/1532744>
6. Козак Л.В., Сас І.С., Висоцька О.М. Актуальні питання трансформації зернової логістики в Україні. Економіка і управління. Випуск 1, 2023. URL: <https://e-u.edu.ua/journal/1206.pdf>
7. Закон України від 15.03.2022 № 2120-IX "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану"
8. Світовий, О.. Особливості управління збутовою діяльністю аграрних підприємств. Sustainable Socio-Economic Development Journal, 2023, 1.1: 42-51.