**Міністерство освіти і науки України**

**Університет митної справи та фінансів**

**Факультет управління**

**Кафедра менеджменту ЗЕД**

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: Управління збутовою діяльністю організації

Виконав: здобувач вищої освіти групи М23-1зм

спеціальності 073 «Менеджмент»

Чорна Ілона Романівна

Керівник: к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту ЗЕД

Ковтун Н.С.

Дніпро – 2024

**АНОТАЦІЯ**

Чорна І. Р. Управління збутовою діяльністю організації

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024.

Метою магістерської рoбoти пoлягає в дoслідженні та аналізі управління збутовою діяльністю організації. Відповідно до мети у роботі сформульовані та вирішені наступні завдання: проаналізовано поняття та сутність збутової діяльності; досліджено етапи управління збутом в організації; проаналізовано стратегічні підходи до управління збутовою діяльністю; наведено загальну характеристику СТОВ "АГРОМАЙСТЕР"; наведено аналіз збутової політики СТОВ "АГРОМАЙСТЕР"; проаналізувано оцінка ефективності збутової діяльності; досліджено впровадження інноваційних підходів до управління збутом у СТОВ "АГРОМАЙСТЕР".

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел. Робота викладена на 58 сторінках, містить 4 таблиць. Список бібліографічних посилань включає 35 найменувань.

*Ключові слова*: *система, система управління, організація, менеджмент, збут, збутова діяльність.*

**ABSTRACT**

Chorna I. R. Management of sales activities of the organization

Qualification work for the master's degree in the specialty 073 "Management". – University of Customs and Finance, Dnipro, 2024.

The purpose of the master's thesis is to study and analyze the management of the organization's sales activities. In accordance with the goal, the following tasks were formulated and solved in the work: the concept and essence of sales activity were analyzed; the stages of sales management in the organization were studied; strategic approaches to sales management were analyzed; the general characteristics of the "AGROMASTER" gas station are given; an analysis of the sales policy of the AGROMASTER gas station is given; the assessment of the effectiveness of sales activity was analyzed; the implementation of innovative approaches to sales management at the "AGROMAYESTER" gas station was investigated.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of bibliographic sources. The work is laid out on 58 pages, contains 4 tables. The list of bibliographic references includes 35 items.

*Key words: system, management system, organization, management, sales, sales activity.*

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 3](#_Toc184944287)

[РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ 6](#_Toc184944288)

[1.1. Поняття та сутність збутової діяльності 6](#_Toc184944289)

[1.2. Етапи управління збутом в організації 11](#_Toc184944290)

[1.3. Стратегічні підходи до управління збутовою діяльністю 23](#_Toc184944291)

[РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У СТОВ "АГРОМАЙСТЕР" 28](#_Toc184944292)

[2.1. Загальна характеристика СТОВ "АГРОМАЙСТЕР" 28](#_Toc184944293)

[2.2. Аналіз збутової політики СТОВ "АГРОМАЙСТЕР" 33](#_Toc184944294)

[2.3. Оцінка ефективності збутової діяльності 39](#_Toc184944295)

[РОЗДІЛ 3: ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У СТОВ "АГРОМАЙСТЕР" 45](#_Toc184944296)

[3.1. Впровадження інноваційних підходів до управління збутом у СТОВ "АГРОМАЙСТЕР" 45](#_Toc184944297)

[3.2. Оптимізація системи збуту: роль персоналу та технологій 49](#_Toc184944298)

[3.3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності через удосконалення збутової діяльності 52](#_Toc184944299)

[ВИСНОВКИ 56](#_Toc184944300)

[ДОДАТКИ 63](#_Toc184944301)

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження управління збутовою діяльністю організації полягає в тому, що ефективне управління збутом є одним з ключових факторів успіху будь-якого бізнесу. Збутова діяльність впливає на формування доходів організації, її конкурентоспроможність на ринку та забезпечує економічне зростання підприємства. В умовах сучасної ринкової економіки, де конкуренція стає все більш жорсткою, а вимоги споживачів до якості товарів і послуг зростають, правильне управління процесами збуту стає стратегічно важливим завданням для керівників компаній.

Ефективне управління збутовою діяльністю дозволяє підприємству не тільки зберігати свої позиції на ринку, але й розвиватися, залучати нових клієнтів та утримувати старих. Сучасні тенденції розвитку бізнесу, такі як цифровізація, глобалізація ринків, поява нових технологій, створюють нові можливості для збуту, але й водночас ставлять перед компаніями нові виклики.

Перш за все, змінилися канали збуту. Традиційні канали, такі як роздрібна торгівля, залишаються актуальними, але поряд з ними швидкими темпами розвиваються електронна комерція, онлайн-торгівля, цифровий маркетинг та CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами. Це змушує підприємства не тільки адаптуватися до нових реалій, але й впроваджувати інноваційні підходи для управління збутом.

Конкурентоспроможність компанії значною мірою залежить від її здатності швидко реагувати на зміни ринкових умов. Один з основних способів підвищення конкурентоспроможності – це вдосконалення збутової діяльності. Для цього необхідно правильно організувати збутову стратегію, розробити ефективну систему мотивації персоналу, оптимізувати логістичні процеси та впровадити інновації.

Конкурентоспроможність у глобалізованому світі вимагає від компаній гнучкості та здатності оперативно реагувати на зміни попиту. Важливою складовою успішного збуту є аналіз ринку та поведінки споживачів. Зміни у вимогах споживачів до продуктів та послуг можуть суттєво вплинути на ефективність збутової діяльності. Таким чином, підприємства повинні не тільки ретельно досліджувати ринок, але й швидко коригувати свої збутові стратегії, щоб задовольнити запити покупців.

Останні десятиліття стали свідками кардинальних змін у поведінці споживачів. З появою інтернету, соціальних мереж і мобільних пристроїв, покупці стали більш поінформованими, що дозволяє їм порівнювати продукти і ціни, аналізувати відгуки, обирати найбільш вигідні пропозиції. Це підвищує вимоги до якості обслуговування та пропозицій товарів і послуг.

Компаніям необхідно впроваджувати персоналізовані підходи до збуту, розуміти потреби різних сегментів ринку, використовувати дані про клієнтів для розробки цільових маркетингових кампаній. Все це вимагає від керівників збутової діяльності глибокого розуміння психології споживачів та вміння працювати з великими обсягами інформації.

Одним з основних викликів сучасного бізнесу є цифровізація. Використання цифрових технологій у збутовій діяльності відкриває перед компаніями величезні можливості для підвищення ефективності процесів. Наприклад, автоматизація збуту дозволяє зменшити витрати, підвищити швидкість обробки замовлень та поліпшити взаємодію з клієнтами. Однак впровадження нових технологій також супроводжується складнощами, пов'язаними з інтеграцією ІТ-систем, підготовкою персоналу та перебудовою бізнес-процесів.

***Мета*** магістерської рoбoти пoлягає в дoслідженні та аналізі управління збутовою діяльністю організації.

Для дoсягнення цієї мети рoбoта передбачає викoнання наступних ***завдань***:

- визначити поняття та сутність збутової діяльності;

- розглянути етапи управління збутом в організації;

- дослідити стратегічні підходи до управління збутовою діяльністю;

- охарактеризувати загальну характеристику СТОВ "АГРОМАЙСТЕР";

- здійснити аналіз збутової політики СТОВ "АГРОМАЙСТЕР";

- надати оцінку ефективності збутової діяльності;

- дослідити впровадження інноваційних підходів до управління збутом у СТОВ "АГРОМАЙСТЕР";

- розробити шляхи оптимізації системи збуту.

Об'єктом дослідження у даній роботі є управління збутовою діяльністю організації..

Предметом дослідження є структура, функції, інструменти та процеси управління збутовою діяльністю організації СТОВ "АГРОМАЙСТЕР".

Метoдами дoслідження є емпіричні та теоретичні підходи, а саме абстрагування, класифікацію, порівняльний аналіз, узагальнення, аналіз і вивчення літератури, індукція та дедукція.

## РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

## 1.1. Поняття та сутність збутової діяльності

На початку ринкових реформ продукція реалізовувалась за стандартними цінами для всіх виробників, що виробляли аналогічні товари. Такий підхід не сприяв здоровій ринковій конкуренції чи орієнтації на споживача, що призвело до нижчої якості радянської продукції порівняно з іноземними альтернативами. Структурно-трансформаційні зміни в економічній системі України змінили роль підприємств на ринку, змусивши виробників прийняти більш активну стратегію збуту. З часом багато ринків перетворилися на ринки, орієнтовані на покупців, де попит часто не вистачає виробничих потужностей, створюючи перешкоди для продажу продукції. Ці зміни в ринковій динаміці в поєднанні з невизначеністю в трансформаційних умовах викликали необхідність переоцінки як теоретичних, так і практичних підходів до розподілу продукції на підприємствах [13].

У сучасній науці маркетинг розуміється як у широкому, так і у вузькому контексті. У вузькому розумінні продажі стосуються процесу продажу товарів, що охоплює угоду купівлі-продажу разом із передачею права власності та самих фізичних товарів від продавця до покупця. У ширшому розумінні збут передбачає всі операції з моменту виходу товару від виробника до досягнення споживачем. Ця ширша перспектива узгоджується зі стадіями розподілу та обміну в рамках виробничого циклу, який включає виробництво, розподіл, обмін і споживання. Тому збутово-розподільчі відносини за своєю суттю є складними, що відображають багатоплановий характер маркетингу, де ці відносини реалізуються через функцію збуту.

Існує кілька визначень продажу продукції. Продажі можна розуміти як серію дій, починаючи з того моменту, коли продукт виробляється в його остаточній формі і досягає комерційного підприємства, продовжуючись до тих пір, поки споживач не зробить покупку. На думку Т.О. Лук’янець, збутову діяльність визначають як «процес просування готової продукції на ринок та організації її обміну з метою отримання підприємницького прибутку». Як у теорії, так і на практиці процес доставки готової продукції від виробника до кінцевого споживача розглядається широко. С. І. Косенков визначає збут як «упаковку, допоміжні послуги, управління збутом, зберігання, складування і транспортування готової продукції до складів споживачів» [12].

Кальченко А.Г. зробив значний внесок у дослідження процесів і структур продажів, деталізувавши стратегічні та операційні аспекти функцій продажів. З точки зору логістики, зокрема логістики збуту, яка передбачає проектування та оптимізацію систем розподілу ресурсів, Кальченко вводить концепцію продажу ресурсів. Ця концепція є ширшою за традиційну ідею продажу продукції, яка існує в маркетингу та логістиці, і може бути застосована не лише до продажів, але й до закупівель та операційних компонентів логістики.

Інше актуальне визначення походить від А.М. Гажинський, який описує канал збуту як "частково організований ланцюг різних посередників, відповідальних за переміщення товарів від конкретного виробника до кінцевого споживача".

При розробці ефективних процесів продажів зазвичай виділяють кілька ключових функцій:

* Розробка стратегії продажів підприємства.
* Обробка інформації, включаючи збір і впорядкування даних, які відображають потреби та пріоритети споживачів.
* Організація перевезення вантажів.
* Формування партій товарів для постачання.
* Вибір каналів збуту та налагодження відносин з посередниками.
* Управління запасами всередині компанії та її філій [14].

Роль збуту є вирішальною, оскільки він в кінцевому підсумку визначає успіх зусиль підприємства в розвитку виробництва та максимізації прибутку. Вирівнюючи торгову мережу з вимогами клієнтів, виробники підвищують свої шанси залишатися конкурентоспроможними. Збутова мережа також продовжує виробничий процес, готуючи товари до продажу. Крім того, продажі допомагають ефективніше визначати та розуміти смаки та вподобання споживачів.

Функції збуту зазвичай класифікуються на транспортування, зберігання, обробку та просування на оптові та роздрібні ринки. Ключові функції включають:

* Транспортування – переміщення товару від місця виробництва до місця споживання.
* Розподіл – забезпечує наявність товарів у правильних кількостях і формах відповідно до потреб користувачів.
* Зберігання – гарантує, що товари доступні для придбання або використання в хорошому стані, коли це необхідно.
* Сортування – передбачає створення спеціалізованих або додаткових наборів продуктів, адаптованих до конкретних ситуацій споживання.
* Встановлення контактів – полегшує доступ до різноманітних груп споживачів.
* Інформування – збільшує знання про потреби ринку та конкурентні умови обміну.

Підводячи підсумок, можна сказати, що функція продажів не обмежується простою транзакцією з продажу товарів, а охоплює широкий спектр процесів, які мають вирішальне значення для успіху підприємств на конкурентних ринках. Ці процеси переконатися, що продукція ефективно переміщується від виробництва до споживача, задовольняючи попит як за кількістю, так і за якістю, одночасно постійно адаптуючись до змін ринкових умов і споживчих переваг.

Окрім виконання основних функцій продажу, учасники процесу продажу можуть запропонувати клієнтам додаткові послуги, такі як близькість, зручний час роботи, швидка доставка, обслуговування клієнтів, видані гарантії. Що стосується ролі збуту в економічній діяльності підприємства, то це питання можна дослідити за допомогою системного підходу. Професор Є. Крикавський наголошує, що при розгляді підприємства як економічної системи найкращим способом вивчення його організаційно-економічної структури є системний підхід, який передбачає розгляд різних елементів як єдиного цілого, з властивостями, яких немає в окремих складових. .

Заслуговує на увагу також погляд Н. Гавришко, який вважає, що з системної точки зору маркетинг можна розглядати як підсистему управління, де збут функціонує як підсистема господарської діяльності підприємства, поряд із постачанням і виробництвом. Виходячи з цієї ідеї, можна зазначити, що маркетинг є однією з ключових функцій в управлінні ресурсами для досягнення цілей організації. Синтезуючи різні теоретичні погляди, можна зробити висновок, що збут є складовою підсистеми «збут» у межах більш широкої економічної діяльності підприємства. Водночас важливо уточнити, що збут – це не просто «один із основних елементів маркетингу», як вважають В. Липчук, А. Дудяк, С. Бугіль[10]. Хоча розповсюдження дійсно є ключовим елементом маркетингу, концепція маркетингу є ширшою, ніж лише розповсюдження. Як підсистема виробництва збут охоплює кілька компонентів, включаючи постачання, виробництво та реалізацію продукції [10].

Аналіз різних поглядів на роль і позиціонування збуту також виводить на думку російських вчених, таких як І. Герчикова, яка вказує на те, що маркетинг охоплює формування збутової політики (включаючи вибір каналів і методів збуту, а також розрахунок витрат на організацію процесу). Проте організація збуту і проведення комерційних операцій входять в сферу оперативно-господарської діяльності підприємства, причому всі функції спрямовані на підвищення ефективності управління, включаючи маркетинг.

Огляд наукової літератури показує, що не існує єдиного, загальноприйнятого визначення «торгової діяльності». Як зазначає І.Я. Кулиняк та О.В. Кошик, на збутову діяльність компанії впливають декілька факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Внутрішні чинники включають компетентність працівників, фінансовий стан підприємства, характер товарів і послуг і масштаб виробництва. До зовнішніх факторів відносяться законодавча база, конкуренти, платоспроможність покупців, наявність ресурсів, канали збуту, характер попиту.

П.І. Бєлінський визначає збутову діяльність як процес просування на ринок готової продукції та організації товарообміну з метою отримання підприємницького прибутку. Так само Л.В. Балабанова розглядає збутову діяльність як усі дії, спрямовані на максимізацію прибутковості торгової угоди для обох партнерів, з першочерговим акцентом на задоволення потреб і запитів посередників або кінцевих споживачів.

Більшість вчених сходяться на думці, що торгову діяльність можна тісно пов’язати з більш широким поняттям «продажі». Багато дослідників підкреслюють, що продажі здійснюються для досягнення максимального прибутку шляхом поєднання прогнозування, аналізу, організації, маркетингу, управління інформацією, контролю та інших заходів.

На основі аналізу наукових джерел встановлено, що збутова діяльність у загальному вигляді ототожнюється з поняттям «збут» і розуміється як сукупність процесів, спрямованих на формування попиту, налагодження ефективних каналів збуту, організацію маркетингових комунікацій і продаж товарів. готова продукція для отримання прибутку та задоволення потреб споживачів.

Підсумовуючи, збутову діяльність можна описати як комплексний процес, що включає планування обсягу продажу товарів з урахуванням очікуваного рівня прибутку; визначення та вибір найбільш підходящого партнера, будь то постачальник або покупець; ведення переговорів, у тому числі встановлення цін з урахуванням якості продукції та ринкового попиту; а також визначення та використання факторів, які можуть прискорити продажі та підвищити прибутковість. Таким чином, управління збутовою діяльністю підприємства передбачає організацію процесів управління, спрямованих на створення попиту на товари та послуги компанії та задоволення цього попиту шляхом інтенсифікаційних зусиль.

Основні елементи продажів включають системи, форми та канали продажів. Поєднання цих компонентів у різних ринкових умовах дозволяє виробникам ефективно досягати поставлених цілей продажів. Ці елементи продажу, вибрані в поєднанні для формування певного методу продажу, складають структуру того, як розподіляються основні функції продажу. Ці функції охоплюють планування (розробка довгострокових і оперативних планів збуту, аналіз і оцінка кон'юнктури ринку, формування асортиментних планів на основі замовлень споживачів, вибір каналів збуту, планування рекламних кампаній і промо-акцій).

## 1.2. Етапи управління збутом в організації

Система управління продажами складається з взаємопов’язаних елементів, які спрямовані на спільну мету оптимізації управління запасами. Важливо оцінювати ефективність системи під час її роботи, оскільки існує постійний зворотний зв'язок між економічними потоками в управлінні запасами та загальною стратегією розвитку підприємства [1].

На думку німецького дослідника П. Вінкельмана [14], управління збутом включає чотири ключові функції: планування, організацію, мотивацію та контроль. Ці функції зазвичай охоплюють всю управлінську діяльність, включаючи створення матеріальних благ, фінансування та маркетинг. Український вчений С. Шпилик дотримується подібної точки зору, виділяючи планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання як найважливіші функції управління підприємством. Латвійський вчений А. Л. Панкрухін також зазначає, що збутова діяльність є продовженням виробничого процесу, включаючи такі завдання, як сортування, пакування та маркування продукції під час підготовки до продажу.

На нашу думку, прийняття ефективних управлінських рішень щодо збутової діяльності вимагає систематичного та планомірного застосування окремих функцій управління: планування, організації, мотивації, контролю, аналізу та координації. Ці функції є фундаментальними та забезпечують комплексну основу для управління продажами. Вони формують основу для системного підходу до управління збутовими операціями промислових підприємств, охоплюючи такі сфери, як товари, інформація, персонал та організаційні процеси.

Ефективне використання цих функцій управління є ключовим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності компанії, незалежно від її продуктів, технологій чи послуг. Організація збутової діяльності повинна узгоджуватися з основними напрямками господарської діяльності підприємства, забезпечуючи координацію виробництва, збуту, складування, транспортування та інших операцій для своєчасної доставки продукції споживачам [18].

Також ми вважаємо важливим логістичний підхід до організації процесу продажу. Оскільки логістика базується на принципах ефективного управління матеріальними потоками, необхідно створити організаційні системи, що відображають ці потоки. Інтеграція принципів логістики та маркетингу в організаційну структуру компанії забезпечує централізацію функцій, пов'язаних із збутом виробленої продукції, у відділах маркетингу та логістики.

У процесі аналізу збутової діяльності підприємства важливо враховувати етапи управління збутом, наведені в **Таблиці 1.1**. Ця таблиця описує основні етапи, починаючи від дослідження ринку і планування збуту, закінчуючи мотивацією персоналу та вдосконаленням збутової стратегії. Кожен з етапів супроводжується описом цілей, завдань та методів реалізації, що дозволяє формувати ефективну систему збуту продукції.

Таблиця 1.1

Етапи управління збутом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Етап | Опис етапу | Цілі та завдання | Методи та інструменти |
| 1. Дослідження ринку | Проведення аналізу ринкових умов, конкуренції, та споживацької поведінки. Визначення тенденцій попиту та зміни уподобань клієнтів. | - Оцінка потенційного ринку; - Виявлення конкурентних переваг; - Аналіз споживацьких потреб і вподобань. | - Аналіз ринку (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз); - Маркетингові дослідження (опитування, фокус-групи, аналіз великих даних). |
| 2. Планування збуту | Розробка стратегії збуту та планування обсягів продажів на підставі даних ринкових досліджень. Визначення ресурсів для досягнення поставлених цілей. | - Формування стратегічних цілей з продажу; - Визначення цільових сегментів; - Планування асортименту, каналів збуту та бюджету на маркетингові заходи. | - Стратегічне планування; - Прогнозування попиту; - Розробка комерційної пропозиції та стратегії позиціонування продукції. |
| 3. Вибір каналів збуту | Визначення оптимальних каналів реалізації продукції: прямі продажі, посередники, онлайн-платформи тощо. | - Вибір найбільш ефективних каналів збуту; - Визначення умов співпраці з дистриб'юторами та торговими партнерами. | - Аналіз каналів збуту (прямий, оптовий, онлайн, ритейл); - Оцінка витрат на дистрибуцію та логістику. |
| 4. Організація збуту | Формування відділу збуту, розподіл обов'язків, організація системи управління замовленнями та доставки продукції. | - Створення ефективної системи управління збутом; - Впровадження автоматизованих систем управління (CRM, ERP); - Організація складських і транспортних логістичних операцій. | - CRM-системи для управління взаємодією з клієнтами; - ERP-системи для управління ресурсами підприємства; - Логістичні рішення для оптимізації ланцюгів поставок. |
| 5. Стимулювання збуту | Розробка та реалізація заходів для підвищення продажів, таких як рекламні кампанії, акції, програми лояльності. | - Залучення нових клієнтів; - Підвищення лояльності існуючих клієнтів; - Збільшення обсягів продажів і частки ринку. | - Рекламні кампанії (ТВ, радіо, соціальні мережі); - Програми лояльності та бонусні системи; - Прямі продажі, трейд-маркетинг. |
| 6. Контроль і моніторинг збуту | Постійний аналіз результатів збутової діяльності та корекція планів на основі отриманих даних. Оцінка ефективності збутової стратегії та досягнення цілей. | - Оцінка виконання плану продажів; - Аналіз ефективності каналів збуту; - Коригування стратегії при необхідності. | - Ключові показники ефективності (KPI); - Аналіз продажів по регіонах, сегментах; - Оцінка задоволеності клієнтів. |
| 7. Управління запасами та логістика | Оптимізація логістичних процесів і управління складськими запасами для забезпечення своєчасної доставки продукції та мінімізації витрат. | - Забезпечення безперебійного постачання товарів; - Мінімізація логістичних витрат та ефективне управління запасами. | - Логістичні системи для управління запасами (WMS); - Системи планування постачань (SCM). |
| 8. Мотивація та управління персоналом | Впровадження систем мотивації для підвищення ефективності роботи збутових підрозділів. Навчання персоналу новим технологіям та методам збуту. | - Підвищення продуктивності працівників відділу збуту; - Стимулювання досягнення встановлених цілей продажів. | - Система мотивації (бонуси, премії); - Підвищення кваліфікації та тренінги для персоналу. |
| 9. Аналіз і вдосконалення збутової стратегії | Підсумковий аналіз результатів збутової діяльності, вивчення досягнень і невдач, розробка рекомендацій для майбутнього вдосконалення. | - Оцінка довгострокової ефективності збутової стратегії; - Визначення шляхів покращення та оптимізації. | - SWOT-аналіз результатів збутової діяльності; - Впровадження інновацій та нових технологій для покращення збуту. |

Джерело: складено автором

Така структура надає широкі можливості для оптимізації логістики матеріальних потоків на різних етапах, включаючи аналіз ринку, закупівлю матеріалів і сировини, а також розподіл продукції, реалізацію споживачам і післяпродажне обслуговування. Управління збутом на підприємстві визначається як управлінська діяльність, спрямована на досягнення цілей організації шляхом формування попиту на її товари та послуги та задоволення цього попиту шляхом інтенсифікації.

Підсумовуючи, система управління збутом відноситься до набору організаційних форм, які контролюють усі етапи збутової діяльності, разом з економічними інструментами, призначеними для збільшення обсягів збуту та сприяння зростанню підприємства. Метою системи є розробка методів впливу та реалізації дій, пов’язаних із доставкою готової продукції та послуг споживачам, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів компанії та враховуючи ринкові умови. Ця система вимагає постійного аналізу економічного середовища, прогнозування тенденцій і коригування планів продажів відповідно до потреб споживачів.

В економічній літературі виділяють дві основні підсистеми, які здійснюють управління плануванням, організацією, мотивацією, контролем і регулюванням процесу збуту: функціональну підсистему та підсистему підтримки.

Функціональна підсистема охоплює елементи, що забезпечують ефективну координацію організаційних форм і методів господарювання в усіх підрозділах збуту. Це включає організацію збутової діяльності (структури управління збутом), взаємодію між суб’єктами збуту через організаційні форми просування продукції до кінцевого споживача (внутрішні та посередницькі системи), економічну оцінку збутової діяльності.

Підсистема підтримки включає елементи, які зв'язують систему управління продажами з економічною кон'юнктурою ринку, допомагаючи їй реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це інформаційно-аналітична підтримка продажів.

У сучасних нестабільних ринкових умовах підприємства повинні швидко адаптувати свої системи продажів до зовнішніх змін. Однак цьому процесу адаптації часто заважають такі проблеми, як недостатня інформаційна підтримка. Компанії можуть мати проблеми з повільним збором даних або навіть з неможливістю доступу до важливої ​​інформації про зовнішнє середовище. Як правило, інформаційні системи сучасних підприємств більше орієнтуються на внутрішні метрики (фінансово-економічні показники, технології, організаційні фактори), а не на зовнішню динаміку ринку. У результаті інформація про зовнішні умови може бути неповною, застарілою або нерелевантною, що підкреслює важливість добре побудованої політики збуту.

Політика збуту визначає стратегічний підхід або принципи компанії для побудови каналів збуту та управління рухом товарів у часі та просторі. Сформульована на основі цілей і завдань компанії з продажу, політика збуту повинна узгоджуватися з бізнес-концепцією та стратегічним напрямком організації. На цю політику впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори, що вимагає ретельного аналізу можливостей компанії, а також ринкових умов.

Ринок пропонує виробникам різноманітні можливості збуту, але також накладає певні обмеження. Виробник, який прагне до ефективного збуту продукції, повинен чітко розуміти реалії ринку та приймати зважені рішення щодо розповсюдження продукції. Збутова політика будується на основі детального аналізу потреб, уподобань і уявлень споживачів. Оскільки запити споживачів постійно змінюються, ефективна збутова політика повинна бути зосереджена на регулярному оновленні асортименту продукції та розширенні спектру послуг, що пропонуються споживачам (таких як гарантійне обслуговування, консультації з експлуатації, навчання).

Загалом сильна політика продажів має бути спрямована на досягнення ключових показників ефективності, таких як:

* Отримання прибутку в поточному періоді та забезпечення прибутковості в майбутньому;
* Максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів;
* Довгострокова ринкова стабільність і конкурентоспроможність;
* Створення позитивної репутації на ринку та отримання суспільного визнання.

Менеджерам відділу продажів важливо розробити добре структуровану політику продажів, яка узгоджується з маркетинговими стратегіями організації. Цей процес передбачає співпрацю різних керівників підрозділів, таких як головний конструктор, головний технолог, начальник планово-економічного відділу (ПЕВ), фінансового відділу, відділу праці та заробітної плати (ВПІЗ), відділу матеріально-технічного постачання (ВМТП), юридичного відділу. відділу, головний інженер (технічний директор), заступник комерційного директора з відповідних питань [21].

Після проведення всіх необхідних консультацій і узгоджень керівник відділу продажів або маркетингу передає остаточний варіант збутової політики директору організації на затвердження. Потім директор оформляє це шляхом видання офіційного наказу, який вводить поліс у дію. Цей багатоетапний процес затвердження гарантує, що всі відповідні відділи залучені, а політика продажів узгоджується із загальними цілями організації.

Документування політики продажів є важливим кроком у створенні прозорого та структурованого підходу до управління продажами. Ця документація пропонує кілька важливих переваг:

Зменшує ймовірність помилок і зловживань: коли процес продажів чітко визначений і задокументований, він залишає менше місця для помилок або неетичної поведінки, надаючи чіткі вказівки для всіх співробітників.

Уточнює взаємозв’язок діяльності з продажу: викладаючи різні аспекти операцій з продажу, документація гарантує, що кожен, хто бере участь у процесі продажу, розуміє, як їх роль вписується в ширшу стратегію. Це цілісне розуміння є життєво важливим для згуртованої командної роботи та вирішення проблем.

Сприяє кращій координації між відділами: письмова політика дозволяє точніше координувати роботу між відділом продажів та іншими відділами, такими як виробництво, фінанси та логістика. Чітка комунікація між цими відділами має вирішальне значення для ефективного потоку товарів від виробництва до кінцевого споживача.

Встановлює формальні показники ефективності: встановлюючи контрольні показники ефективності в політиці, організації можуть відстежувати та оцінювати успішність своїх стратегій продажів за допомогою вимірюваних показників. Ця формальна структура дозволяє більш узгоджено відстежувати показники продажів і легше визначати сфери, які потребують покращення.

Покращує готовність до несподіваних змін: добре задокументована політика продажів дозволяє організації бути більш гнучкою та реагувати на раптові зміни ринкових умов або внутрішніх процесів. Така готовність допомагає пом’якшити можливі збої.

Заохочує прийняття перспективних рішень: вимагаючи від менеджерів документувати свої стратегії продажів, організація сприяє культурі довгострокового планування. Менеджери з більшою ймовірністю розглядатимуть майбутні наслідки своїх рішень, якщо їх притягнуть до відповідальності через формалізовану політику продажів.

Після того, як політика продажів буде створена, важливо, щоб увесь персонал, який займається продажем продукції компанії, був детально ознайомлений із документом і суворо дотримувався встановлених інструкцій. Відповідальність за забезпечення дотримання політики продажів у всіх відділах зазвичай лягає на керівника відділу продажів. Ця особа має переконатися, що всі працівники дотримуються політики та вносять необхідні зміни для підтримки її ефективності.

Політику збуту слід переглядати й оновлювати щороку, щоб відобразити будь-які зміни в ринковому середовищі, організаційній структурі чи пропозиції продуктів. Будь-які зміни або доповнення до політики мають бути оформлені офіційним наказом, гарантуючи, що всі зміни чітко та послідовно повідомляються всій організації.

Як зазначив український вчений О.І. Капранчикова зазначила, що організація збутової діяльності дуже залежить від ринкових умов, в яких працює компанія. Стратегія продажів, яка добре працює для одного підприємства, може бути непридатною для іншого через коливання ринкового попиту, конкуренції та переваг клієнтів. У результаті управління продажами є складним і динамічним процесом, який потребує постійного аналізу та адаптації.

Однією з основних проблем, з якою стикаються менеджери з продажу, є необхідність бути в курсі змін ринкових тенденцій. Вітчизняні виробники, зокрема, все більше змушені впроваджувати нові технології та методи, щоб залишатися конкурентоспроможними. З ростом обсягів продажів зростає й потреба в передових системах управління продажами, які можуть впоратися зі збільшенням складності, зберігаючи ефективність.

Система управління продажами складається з різних функціональних елементів, кожен з яких відповідає за виконання конкретних завдань, пов'язаних з плануванням, організацією, мотивацією та контролем. Кожен елемент покладається на окремий набір ools для ефективного виконання своїх функцій. Наприклад, елемент планування зосереджений на прогнозуванні попиту та встановленні цільових показників продажів, тоді як елемент організації передбачає структурування команди продажів і визначення ролей і обов’язків. Елемент мотивації спрямований на стимулювання співробітників за допомогою винагороди за результатами роботи, а елемент контролю гарантує, що процеси продажів залишаються узгодженими з цілями компанії.

Щоб розробити успішну систему управління продажами, необхідно зрозуміти, як ці функції працюють разом для досягнення цілей продажів компанії. Нижче наведено деякі з найважливіших функцій управління продажами:

Планування є основою будь-якої системи управління продажами. Це передбачає встановлення цілей продажів, розробку стратегій для досягнення цих цілей і прогнозування майбутніх ринкових умов. Планування гарантує, що команда продажів працює над чіткими та вимірними цілями, і це дозволяє організації розподіляти ресурси більш ефективно.

Ключові аспекти планування продажів включають:

* Прогнозування продажів: оцінка майбутніх продажів на основі історичних даних, тенденцій ринку та економічних показників.
* Встановлення цілей: встановлення конкретних цілей для відділів продажів, регіонів або продуктів, яких потрібно досягти протягом заданого періоду часу.
* Розподіл ресурсів: забезпечення наявності необхідних ресурсів, таких як бюджет, персонал і технології, для досягнення цілей продажів.

Коли план продажів складено, наступним кроком є ​​організація функції продажів. Це включає в себе розробку структури команди продажів, визначення ролей і обов'язків, а також визначення найкращих методів управління продажами.

Основні аспекти організації включають:

* Структура команди: розробка команди продажів відповідно до потреб організації через регіональні команди продажів, команди, орієнтовані на продукт, або команди, орієнтовані на клієнта.
* Визначення ролі: чітке визначення обов’язків кожного члена команди, щоб уникнути збігів і забезпечити підзвітність.
* Канали збуту: визначення найбільш ефективних каналів для охоплення клієнтів, таких як прямі продажі, онлайн-платформи або партнерство з дистриб’юторами.

Мотивація команди продажів має вирішальне значення для підвищення продуктивності. Вмотивована команда з більшою ймовірністю досягне або перевищить цілі продажів, і ця мотивація часто походить від поєднання фінансових стимулів, визнання та можливостей професійного зростання.

Основні аспекти мотивації включають:

* Програми заохочення: розробка компенсаційних планів, які винагороджують високоефективних, наприклад комісійні, бонуси або схеми розподілу прибутку.
* Визнання: Надання нефінансових винагород, таких як суспільне визнання або можливості просування по службі, для підвищення морального духу та мотивації.
* Навчання та розвиток: Пропонуємо постійне навчання для вдосконалення навичок і знань команди продажів, що, у свою чергу, покращує їх ефективність.

Функція контролю передбачає моніторинг процесу продажів, щоб переконатися, що він залишається на шляху досягнення цілей організації. Це вимагає встановлення ключових показників ефективності (KPI), регулярного перегляду прогресу та внесення коригувань за необхідності.

Ключові аспекти контролінгу включають:

* Вимірювання ефективності: відстеження показників продажів, коефіцієнтів конверсії та інших KPI для оцінки ефективності команди продажів.
* Механізми зворотного зв’язку: створення процесів для надання конструктивного зворотного зв’язку торговому персоналу, що забезпечує постійне вдосконалення.
* Коригувальні дії: визначення областей, де процес продажів є недостатнім, і впровадження коригувальних заходів для вирішення цих проблем.

Управління продажами – це безперервний процес, який вимагає постійного аналізу та адаптації. Аналізуючи результати продажів, менеджери можуть визначити, що працює добре, а що потрібно покращити. Це дозволяє постійно вдосконалювати стратегію продажів і гарантує, що організація продовжує реагувати на зміни на ринку.

Ключові аспекти аналізу та адаптації включають:

* Прийняття рішень на основі даних: використання аналітики даних для розробки стратегій продажів і прийняття рішень на основі фактичних даних.
* Аналіз ринку: постійний моніторинг ринкових умов, діяльності конкурентів і поведінки клієнтів для виявлення нових можливостей або загроз.
* Гнучкість: бажання коригувати план продажів або організаційну структуру відповідно до зовнішніх змін.

Підсумовуючи, розробка комплексної політики продажів має важливе значення для досягнення організаційного успіху. Ця політика має бути ретельно розроблена у співпраці з керівниками ключових відділів, а потім офіційно оформлена в офіційній документації, щоб забезпечити узгодженість у всій організації. Добре структурована система управління продажами, яка включає планування, організацію, мотивацію, контроль і постійний аналіз, забезпечить основу для досягнення цілей продажів і забезпечення довгострокового успіху підприємства. Залишаючись гнучкими та чуйними на ринкові умови, організації можуть бути головними зберігати конкурентну перевагу та продовжувати задовольняти зростаючі потреби своїх клієнтів.

## 1.3. Стратегічні підходи до управління збутовою діяльністю

Оскільки збут – це діяльність із забезпечення ефективного розподілу та продажу продукції, важливо окреслити сферу організації збуту, яка включає наступні ключові компоненти:

* Організація інформаційної підтримки кон'юнктури ринку, проведення маркетингових досліджень, складання точного прогнозу продажів;
* Підписання договорів на поставку продукції;
* Вибір відповідних методів і форм продажу, створення ефективної системи дистрибуції;
* Розробка маркетингових комунікацій та організація юридичного супроводу, а також організація сервісного та післяпродажного супроводу.

Важливим завданням в управлінні стратегічним розвитком промислових підприємств є створення ефективної системи управління збутом. Ця система повинна вирішувати завдання, пов'язані із забезпеченням ефективності збутової діяльності та оцінкою результатів. Він також має підтримувати стратегічний розвиток процесів продажів, узгоджувати підхід виробника з попитом на ринку та повністю задовольняти потреби споживачів.

В основі будь-якої політики збуту лежить потенціал збуту компанії та її встановлені цілі збуту, які встановлені як на стратегічному, так і на тактичному рівнях. Організація збутової діяльності повинна бути невід’ємною частиною загальної стратегії управління компанією і узгоджуватися з виробничим графіком підприємства. Це вимагає розвитку оптимальних партнерських відносин, проведення ретельного маркетингового аналізу, забезпечення управління якістю та розробки сильної рекламної стратегії.

Збутовий потенціал підприємства — це, по суті, сукупність інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських і комунікаційних ресурсів. Він включає в себе збутові можливості, які забезпечують готовність компанії вивести свою продукцію на ринок. Крім того, цей потенціал підтримує постійне вдосконалення технологій продажів та інновацій у лінійці продуктів, враховуючи мінливі фактори маркетингового середовища [24].

На сучасному ринку керівники промислових підприємств стикаються з проблемою прийняття стратегічних рішень в управлінні збутовою діяльністю. Для цього їм потрібна методична підтримка. Комбінований методологічний та інформаційний підхід, який враховує специфічні характеристики сектору, зокрема у високотехнологічних виробничих циклах, і враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу, є важливим для створення оптимальної маркетингової стратегії.

Виходячи з принципів розвитку ринку та координації діяльності всіх учасників промислового виробництва, можна виділити кілька основних принципів управління збутовою діяльністю промислових підприємств:

Збалансована продуктова стратегія. Стратегія товарної політики має бути збалансованою відносно ширшої стратегії корпоративного розвитку.

Зосередженість на кінцевих результатах продажів: діяльність з продажу повинна бути зосереджена на досягненні прибутковості шляхом забезпечення того, щоб продукти відповідали ринковому попиту та отримували достатній дохід.

Моніторинг ринку: безперервне дослідження ринку має важливе значення для того, щоб бути в курсі змін ринкових умов і мінливих потреб покупців промислової продукції.

Забезпечення ресурсами для діяльності з продажу: систематичний підхід до забезпечення доступності ресурсів для діяльності з продажу має вирішальне значення. Це передбачає встановлення тісних і ефективних внутрішніх зв'язків між різними структурними підрозділами, які є частиною процесу продажів.

Адаптація до змін ринку: система продажів має бути гнучкою та здатною адаптуватися як до внутрішніх, так і до зовнішніх вимог навколишнього середовища, забезпечуючи узгодженість між стратегіями продажів компанії та ситуацією на ринку.

Інновації в процесах продажів. Застосування інноваційних механізмів має важливе значення не тільки у виробництві промислових товарів, але й у розвитку продажів. Компанії повинні зосередитися на збільшенні попиту на продукцію та споживчої цінності, одночасно використовуючи інноваційні підходи до управління процесами продажів.

Ці принципи ґрунтуються на необхідності безперервної оцінки об’єкта розробки на всіх етапах його життєвого циклу з урахуванням усіх його зв’язків і взаємодій. Ефективні методи управління продажами гарантують, що продукти ефективно досягають цільових споживачів і задовольняють їхні потреби.

Щоб забезпечити довгостроковий успіх, компанії повинні визначити перспективні цілі своєї діяльності з продажу. Це передбачає розробку стратегій, які забезпечують стійкі конкурентні переваги у сфері продажів, і ефективне впровадження цих стратегій на практиці. Мета полягає не лише в досягненні найближчих цілей продажів, але й у позиціонуванні компанії для майбутнього зростання та конкурентоспроможності.

На практиці вдосконалення збутової політики компанії вимагає комплексного підходу. З переходом до ринкової економічної системи вітчизняні підприємства зіткнулися з різними проблемами, зокрема необхідністю самостійного пошуку споживачів своєї продукції.

Виробнича та збутова стратегія компанії зазвичай формується різними відділами та залежить від багатьох факторів, що призводить до потенційно різних результатів їх аналізу. У той час як виробництво і збут іноді можуть функціонувати як незалежні види діяльності в короткостроковій перспективі, вони тісно переплітаються в довгостроковій перспективі. Якщо продукти не виробляються, нема чого продавати; навпаки, без можливості збуту виробництво стає неактуальним. Конкретні значення цих понять відрізняються для кожного підприємства залежно від його галузі та сфери діяльності.

Щоб бізнес працював ритмічно та ефективно, його рівень виробництва та продажів мають узгоджуватися протягом коротких періодів часу, наприклад кварталу. Проте в межах цих часових рамок можуть виникати зміни через різну динаміку виробництва та продажів. Наприклад, при впровадженні нових продуктів, які ще не відомі на ринку, виробництво може значно випереджати продажі. У міру зростання попиту зростання доходів може узгоджуватися з темпами зростання виробництва. Щоб уникнути неправильних висновків, важливо враховувати унікальні етапи життєвого циклу продуктів, які пропонує бізнес.

У деяких випадках може виникнути протилежний сценарій, але така ситуація може зберігатися лише протягом обмеженого часу. Якщо продажі стабільно перевищують виробництво, підприємство швидко вичерпає свої запаси, що призведе до недостатнього оборотного капіталу. Тому такі обставини не дають сприятливих перспектив. В ідеалі рівень виробництва повинен відповідати обсягам продажів. Корисним показником для оцінки цього узгодження є коефіцієнт реалізації, який порівнює обсяги вироблених і проданих товарів за певний період. Коефіцієнт реалізації, близький до одиниці, свідчить про те, що процеси виробництва та збуту синхронізовані та функціонують безперебійно. Розбіжності в темпах зростання різних виробничих показників можуть висвітлювати конкретні проблеми в різних відділах:

Якщо темпи зростання загального обсягу виробництва перевищують темпи зростання вироблених товарів, це говорить про накопичення незавершеної продукції.

І навпаки, якщо темпи зростання виробленої продукції випереджають темпи зростання реалізованої продукції, то це свідчить про збільшення нереалізованих запасів і повільну оборотність оборотних активів.

Щоб зрозуміти причини зміни ключових економічних показників, важливо дослідити, як відбувалося виробництво та продаж продукції.

## РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У СТОВ "АГРОМАЙСТЕР"

## 2.1. Загальна характеристика СТОВ "АГРОМАЙСТЕР"

СТОВ «АГРОМАЙСТЕР», офіційна назва – СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГРОМАСТЕР», зареєстровано як юридична особа 15 січня 2004 року за кодом ЄДРПОУ 32756371. Станом на 18 жовтня 2024 року підприємство веде справну діяльність. реєстраційний статус класифікований як "Зареєстровано". Статутний капітал товариства становить 110 000,00 грн.

Керівництво підприємством здійснюється двома уповноваженими особами: Похвальним Володимиром Вікторовичем та Похвальною Тетяною Леонідівною. Обидві особи відіграють значну роль у процесах прийняття рішень у компанії, Володимир має 60% статутного капіталу, а Тетяна – 40%. Їхні внески відображають прямий і вирішальний вплив на діяльність компанії.

«АГРОМАЙСТЕР» займається переважно сільськогосподарською діяльністю, зосереджуючись на вирощуванні зернових культур (крім рису), зернобобових та олійних культур відповідно до класифікації КВЕД (01.11). Крім того, компанія займається розведенням великої рогатої худоби, зокрема овець, кіз, свиней, а також допоміжною діяльністю, пов’язаною з рослинництвом. Цей різноманітний спектр операцій дозволяє компанії робити ефективний внесок у сільськогосподарський сектор.

Станом на останнє оновлення АГРОМАЙСТЕР перебуває на обліку в органах доходів і зборів, має дійсне свідоцтво платника ПДВ як зареєстрований платник ПДВ. Підприємство також відноситься до категорії комерційних підприємств, не зареєстроване в реєстрі неприбуткових установ та організацій. Підприємство дотримується податкового законодавства, хоча останні зміни в доступі громадськості до електронних податкових реєстрів можуть вплинути на доступність певної інформації.

СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» – зареєстроване сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю, що спеціалізується на рослинництві та тваринництві. Його усталена структура власності та різноманітна сільськогосподарська діяльність роблять його значним гравцем в аграрному секторі в Україні. Керівництво на чолі з родиною Похвальних продовжує рухати компанію до досягнення поставлених цілей, дотримуючись при цьому законодавчих та фінансових вимог.

Фінансовий аналіз діяльності СТОВ «Агромайстер» за період 2021–2023 років базується на даних **Таблиці 2.1**, яка представляє порівняльну фінансову звітність підприємства. У таблиці наведені ключові фінансові показники, що дозволяють оцінити динаміку доходів, витрат і прибутковості компанії.

Таблиця 2.1

Порівняльна фінансова звітність СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» за 2021-2023 роки

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва рядка | Код рядка | 2021 рік, тис. грн | 2022 рік, тис. грн | 2023 рік, тис. грн |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 60 163.00 | 73 098.00 | 76 882.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 30 613.00 | 38 799.00 | 59 488.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 29 550.00 | 34 299.00 | 17 394.00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 74.00 | 371.00 | 146.00 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 74.00 | 371.00 | 146.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 2 543.00 | 3 926.00 | 3 630.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 28.00 | 103.00 | 1 679.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 653.00 | 1 015.00 | 1 655.00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 26 400.00 | 29 626.00 | 10 576.00 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 1 980.00 | 1 980.00 |  |
| Інші доходи | 2240 |  | 4 051.00 | 5 133.00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 2 944.00 | 6 192.00 | 7 443.00 |
| Інші витрати | 2270 | 1 039.00 | 378.00 | 1 112.00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 24 397.00 | 27 107.00 | 7 154.00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 24 397.00 | 27 107.00 | 7 154.00 |

Джерело: складено автором за [11].

Фінансовий аналіз є важливим інструментом для оцінки ефективності та стійкості підприємства, а також для виявлення тенденцій у його діяльності. У даному аналізі розглянемо фінансові результати СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» за три роки, використовуючи дані з фінансової звітності за 2021, 2022 та 2023 роки.

Розпочнемо з аналізу чистого доходу від реалізації продукції. У 2021 році чистий дохід становив 60 163 тис. грн, у 2022 році він зріс до 73 098 тис. грн, а у 2023 році ще більше — до 76 882 тис. грн. Це свідчить про позитивну динаміку продажів, зокрема, зростання на 21,8% у 2022 році та 5,3% у 2023 році. Важливо відзначити, що зростання чистого доходу вказує на успішну реалізацію продукції, що може бути наслідком розширення ринку, покращення якості продукції або ефективних маркетингових стратегій.

Однак, разом із зростанням доходу необхідно розглянути собівартість реалізованої продукції. У 2021 році собівартість становила 30 613 тис. грн, у 2022 році — 38 799 тис. грн, а у 2023 році — 59 488 тис. грн. Хоча собівартість зростала в усі три роки, темпи зростання були вищими, ніж темпи зростання доходу, що негативно вплинуло на валовий прибуток. У 2021 році валовий прибуток становив 29 550 тис. грн, у 2022 році зріс до 34 299 тис. грн, але в 2023 році суттєво зменшився до 17 394 тис. грн. Це свідчить про проблеми, пов’язані зі збільшенням витрат на виробництво, що може свідчити про зростання цін на сировину, енергоносії або інші фактори.

Валовий прибуток є ключовим показником, що демонструє здатність компанії генерувати прибуток від основної діяльності. Якщо в 2021 і 2022 роках компанія продемонструвала зростання валового прибутку, то в 2023 році спостерігається суттєве падіння, що викликає занепокоєння. Зменшення валового прибутку може свідчити про недостатнє управління витратами, що потребує термінового аналізу і коригування стратегії.

Інші операційні доходи компанії протягом трьох років були досить стабільними, але залишалися на низькому рівні. У 2021 році вони становили 74 тис. грн, у 2022 році зросли до 371 тис. грн, а в 2023 році знову знизилися до 146 тис. грн. Зростання інших операційних доходів у 2022 році могло бути пов’язане з додатковими доходами від неосновних видів діяльності, проте їхнє зниження в 2023 році підкреслює нестабільність цих доходів, що може бути ознакою ризику для компанії.

Щодо адміністративних витрат, то спостерігається також зростання: з 2 543 тис. грн у 2021 році до 3 926 тис. грн у 2022 році, а в 2023 році вони дещо зменшилися до 3 630 тис. грн. Зростання адміністративних витрат у 2022 році може бути пов’язане з розширенням підприємства або необхідністю інвестицій у управлінські структури. Однак важливо, щоб ці витрати не перевищували зростання доходів, оскільки це може привести до зниження загальної прибутковості.

Витрати на збут демонструють подібну тенденцію: у 2021 році вони становили 28 тис. грн, у 2022 році зросли до 103 тис. грн, а в 2023 році суттєво зросли до 1 679 тис. грн. Таке значне зростання витрат на збут може свідчити про спроби компанії підвищити продажі через активні маркетингові кампанії, проте це також може свідчити про надмірні витрати, які не принесли очікуваного зростання доходів.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2021 році становив 26 400 тис. грн, у 2022 році зріс до 29 626 тис. грн, а у 2023 році впав до 10 576 тис. грн. Це свідчить про те, що в 2023 році компанія не змогла ефективно управляти своїми витратами у порівнянні з попередніми роками, що призвело до зниження прибутковості. Важливо провести детальний аналіз причин зниження фінансового результату, включаючи перевірку витрат на виробництво, адміністративні витрати та витрати на збут.

Крім того, необхідно врахувати інші фінансові доходи. У 2021 році вони становили 1 980 тис. грн, у 2022 році залишилися на цьому ж рівні, а в 2023 році їх не зафіксовано. Це вказує на те, що компанія, можливо, не використовує свої фінансові активи ефективно, або ж зменшила інвестиції, що може вплинути на загальну прибутковість.

Щодо інших витрат, то в 2021 році вони становили 1 039 тис. грн, у 2022 році знизилися до 378 тис. грн, а в 2023 році знову зросли до 1 112 тис. грн. Зменшення інших витрат у 2022 році є позитивним знаком, але зростання в 2023 році свідчить про можливі проблеми в управлінні витратами, які потребують уваги.

Фінансовий результат до оподаткування демонструє зниження: з 24 397 тис. грн у 2021 році до 27 107 тис. грн у 2022 році, а потім до 7 154 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про те, що компанія втрачає прибуток у зв’язку зі зростанням витрат і зменшенням доходів, що вимагає термінових заходів для корекції фінансової стратегії.

Нарешті, чистий фінансовий результат також показує негативну динаміку: з 24 397 тис. грн у 2021 році до 27 107 тис. грн у 2022 році та до 7 154 тис. грн у 2023 році. Це говорить про те, що СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» стикається зі значними викликами в управлінні фінансами та збереженні прибутковості.

Отже, результати фінансового аналізу свідчать про те, що підприємство має позитивні показники доходу в період 2021-2022 років, але зустрічає серйозні труднощі в 2023 році. Суттєве зростання собівартості та витрат у порівнянні з доходами призвело до зниження валового прибутку та фінансового результату. Компанії необхідно зосередитися на оптимізації витрат, переглянути стратегію управління фінансами, а також вжити заходів для покращення маркетингової стратегії з метою збільшення доходів.

Загалом, СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» потребує всебічного аналізу та реформування фінансової стратегії для забезпечення стабільності та росту в майбутньому. Важливо, щоб керівництво підприємства вжило термінових заходів для підвищення ефективності витрат і відновлення зростання прибутку, що є критично важливим для збереження конкурентоспроможності на ринку.

## 2.2. Аналіз збутової політики СТОВ "АГРОМАЙСТЕР"

Аналіз збутової політики є важливим елементом стратегічного управління будь-якого підприємства, оскільки він визначає, як компанія продає свої продукти і послуги, а також як взаємодіє з ринком і споживачами. У цьому аналізі розглянемо збутову політику СТОВ «АГРОМАЙСТЕР», використовуючи фінансові результати за 2021, 2022 та 2023 роки. Ми дослідимо динаміку чистого доходу, собівартості, валового прибутку та витрат на збут, а також їхній вплив на загальну ефективність компанії.

Почнемо з аналізу чистого доходу від реалізації продукції. У 2021 році СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» отримало 60 163 тис. грн, що показує стабільний рівень продажів. Однак у 2022 році чистий дохід зріс до 73 098 тис. грн, що свідчить про позитивні зміни у збутовій політиці, можливо, завдяки розширенню ринку чи активізації рекламних кампаній. У 2023 році чистий дохід продовжив зростати, досягнувши 76 882 тис. грн. Таким чином, спостерігається загальна позитивна тенденція у зростанні чистого доходу, що є ознакою успішного управління збутом.

Динаміка собівартості реалізованої продукції також важлива для оцінки збутової політики. У 2021 році собівартість становила 30 613 тис. грн, у 2022 році вона зросла до 38 799 тис. грн, а у 2023 році — до 59 488 тис. грн. Це показує значне збільшення собівартості, що перевищує зростання доходу. Висока собівартість може свідчити про підвищення цін на сировину, збільшення витрат на виробництво або недостатнє управління витратами. Якщо собівартість зростає швидше за доходи, це може негативно вплинути на прибутковість компанії.

Валовий прибуток — це ще один важливий показник, який дозволяє оцінити ефективність збутової політики. У 2021 році валовий прибуток становив 29 550 тис. грн, у 2022 році він зріс до 34 299 тис. грн, але в 2023 році впав до 17 394 тис. грн. Це різке падіння валового прибутку у 2023 році викликане зростанням собівартості, що перевищило зростання доходу. Це свідчить про серйозні проблеми в управлінні витратами, які повинні бути терміново розглянуті керівництвом компанії.

Важливо також дослідити інші операційні доходи компанії, які в 2021 році становили 74 тис. грн, у 2022 році зросли до 371 тис. грн, але в 2023 році знову знизилися до 146 тис. грн. Це свідчить про нестабільність додаткових доходів, що може бути ознакою ризику для компанії. Якщо компанія покладається на додаткові доходи для покриття витрат, це може призвести до фінансових труднощів.

Витрати на збут у СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» у 2021 році становили 28 тис. грн, у 2022 році зросли до 103 тис. грн, а в 2023 році суттєво зросли до 1 679 тис. грн. Таке різке збільшення витрат на збут може свідчити про спроби компанії активно просувати свою продукцію, проте воно також може свідчити про неефективність витрат у маркетингових кампаніях. Якщо витрати на збут не супроводжуються відповідним зростанням доходів, це може негативно вплинути на загальну фінансову стійкість підприємства.

Аналіз адміністративних витрат показує, що у 2021 році вони становили 2 543 тис. грн, у 2022 році зросли до 3 926 тис. грн, а у 2023 році зменшилися до 3 630 тис. грн. Це вказує на те, що компанія, можливо, витратила більше на управлінські функції в 2022 році, що могло бути пов’язане з розширенням або необхідністю інвестицій у покращення управлінської структури.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2021 році становив 26 400 тис. грн, у 2022 році зріс до 29 626 тис. грн, але у 2023 році впав до 10 576 тис. грн. Це свідчить про те, що компанія не змогла ефективно управляти витратами у 2023 році, що призвело до зниження прибутковості.

Згідно з даними, фінансовий результат до оподаткування у 2021 році становив 24 397 тис. грн, у 2022 році зріс до 27 107 тис. грн, а у 2023 році зменшився до 7 154 тис. грн. Чистий фінансовий результат у 2021 році становив 24 397 тис. грн, у 2022 році — 27 107 тис. грн, а у 2023 році — 7 154 тис. грн. Це свідчить про серйозні виклики для компанії в управлінні фінансами та збереженні прибутковості.

У зв’язку з цими фінансовими показниками, важливо переглянути збутову політику СТОВ «АГРОМАЙСТЕР». Для покращення фінансових результатів компанії необхідно зосередитися на оптимізації витрат, переглянути стратегію управління собівартістю та підвищити ефективність витрат на маркетинг.

Компанія може розглянути можливість впровадження нових стратегій збуту, таких як розвиток онлайн-продажів, розширення асортименту продукції або створення нових каналів дистрибуції. Крім того, СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» повинно приділяти увагу аналізу конкурентів, щоб з'ясувати, які стратегії працюють на ринку, і адаптувати свою політику відповідно до змін у ринковому середовищі.

Загалом, СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» має потенціал для покращення своїх фінансових результатів через вдосконалення збутової політики. Важливо вжити заходів для управління витратами, підвищення ефективності маркетингових кампаній та розвитку нових каналів збуту. Це дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку та забезпечити стабільне зростання в майбутньому.

Для забезпечення успішного впровадження нових стратегій важливо залучити усіх співробітників до процесу змін, сприяти навчанню та розвитку навичок, які можуть допомогти у реалізації нових ініціатив. Крім того, компанії слід активно стежити за змінами на ринку та адаптувати свої стратегії у відповідь на нові виклики.

Одним із шляхів поліпшення збутової політики є розвиток партнерських відносин з іншими підприємствами. Це може включати спільні маркетингові кампанії, обмін ресурсами або створення нових продуктів, що дозволить збільшити вплив на ринку. Партнерство з іншими компаніями може також забезпечити доступ до нових ринків та знижувати витрати на виробництво.

Необхідно також звернути увагу на дослідження споживчого попиту. СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» має можливість проводити опитування серед своїх клієнтів, щоб зрозуміти їхні потреби та уподобання. Це дозволить краще адаптувати продукти до запитів споживачів та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Задоволені клієнти, в свою чергу, можуть стати лояльними споживачами, що позитивно вплине на збут і прибуток компанії.

У процесі аналізу збутової політики важливо враховувати не лише фінансові показники, але й якість продукції та обслуговування клієнтів. Висока якість продукції може стати важливою конкурентною перевагою, що привертає нових споживачів і забезпечує лояльність існуючих. Обслуговування клієнтів також має велике значення, адже швидка реакція на запити клієнтів і вирішення їхніх проблем можуть істотно покращити репутацію компанії.

Аналізуючи зовнішні фактори, важливо також врахувати економічну ситуацію в країні та глобальні тенденції. Зміни в економіці, такі як інфляція, коливання валютного курсу або зміни в законодавстві, можуть суттєво вплинути на діяльність компанії. СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» повинно бути готове до таких змін і мати запасні плани для швидкої реакції на них.

У висновку, збутова політика СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» потребує всебічного аналізу та оптимізації. Зростання чистого доходу свідчить про позитивні зміни, однак зростання собівартості та витрат на збут вказує на необхідність удосконалення управлінських практик. Компанії слід звернути увагу на ефективність витрат, поліпшення якості продукції та обслуговування клієнтів, а також на адаптацію до змін на ринку. Вжиття цих заходів дозволить СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» забезпечити стабільне зростання та зберегти конкурентоспроможність у майбутньому.

SWOT-аналіз СТОВ «АГРОМАЙСТЕР»

Сильні сторони (Strengths):

Висока якість продукції

СТОВ «Агромайстер» виробляє продукцію, що відповідає високим стандартам якості. Це забезпечує конкурентну перевагу та довіру клієнтів. Рекомендується підтримувати і вдосконалювати існуючі стандарти для закріплення репутації.

Стабільний чистий дохід

Компанія демонструє стабільне зростання доходів завдяки ефективному управлінню та якісному продукту. Для закріплення цього результату важливо розширювати асортимент продукції та шукати нові ринки збуту.

Наявність додаткових доходів

Окрім основних джерел доходу, компанія отримує фінансування з інших напрямків, що забезпечує фінансову стійкість. Для подальшого розвитку варто досліджувати нові можливості для генерації додаткових доходів.

Використання нових технологій

СТОВ активно впроваджує інновації, що підвищує продуктивність і ефективність виробництва. Інвестиції в сучасні технології сприятимуть довгостроковому розвитку підприємства.

Досвід у сільському господарстві

Компанія володіє багаторічним досвідом в аграрному секторі, що дозволяє ефективно організовувати бізнес-процеси. Цей досвід можна використовувати для вдосконалення діяльності та збереження конкурентної переваги.

Слабкі сторони (Weaknesses):

Висока собівартість продукції може негативно впливати на прибутковість. Для вирішення цієї проблеми варто аналізувати витрати та шукати можливості їх оптимізації.

Значні витрати на маркетинг та дистрибуцію продукції створюють фінансовий тиск. Рекомендується впроваджувати автоматизацію та оптимізувати канали збуту.

Адміністративні витрати є нестабільними, що ускладнює фінансове планування. Проведення аудиту витрат допоможе виявити та усунути неефективні статті витрат.

Відсутність активної стратегії просування на нові ринки  
Непослідовна маркетингова політика стримує розширення ринків збуту. Рекомендується розробити чітку маркетингову стратегію та активно її реалізовувати.

Невеликий вибір продукції може обмежувати зростання продажів. Важливо інвестувати у розробку нових продуктів для задоволення попиту на ринку.

Можливості (Opportunities):

Вихід на нові регіональні та онлайн-ринки відкриває значні перспективи для зростання. Для цього варто провести дослідження потенційних ринків та адаптувати пропозицію відповідно до їх потреб.

Інтерес до органічної продукції зростає, що створює можливості для виходу в новий сегмент ринку. Інвестиції у розвиток органічного виробництва допоможуть закріпитися у цій ніші.

Співпраця з іншими компаніями може забезпечити доступ до нових технологій, ринків чи інвестицій. Пошук надійних партнерів сприятиме реалізації спільних проектів.

Подальше впровадження інновацій дозволить підвищити ефективність та знизити витрати. Інвестиції у новітні технології — це ключ до довгострокового розвитку.

Загрози (Threats):

Нові нормативні акти можуть суттєво вплинути на бізнес. Важливо регулярно аналізувати законодавчі зміни та адаптуватися до них.

Ринок сільськогосподарської продукції постійно розвивається, а конкуренція стає жорсткішою. Необхідно ретельно вивчати конкурентів та адаптувати стратегію бізнесу.

Нестабільність цін створює ризик зниження прибутковості. Хеджування цін на сировину допоможе зменшити ризики.

Зниження купівельної спроможності населення може вплинути на обсяги продажів. Диверсифікація пропозиції сприятиме адаптації до змін на ринку.

Постійне зростання витрат на енергоносії створює додатковий фінансовий тягар. Оптимізація енергоспоживання та інші заходи допоможуть зменшити витрати[6].

У результаті проведеного аналізу можна стверджувати, що збутова політика СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» має позитивні тенденції, але потребує термінового вдосконалення для подолання викликів, що постають перед компанією в умовах постійних змін на ринку. Важливо впроваджувати інновації, підтримувати високу якість продукції та активно взаємодіяти з клієнтами для досягнення успіху в конкурентному середовищі.

## 2.3. Оцінка ефективності збутової діяльності

Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства є ключовим аспектом, що дозволяє зрозуміти, як добре компанія реалізує свої продукти або послуги на ринку, а також які фактори впливають на успішність цих процесів. Для СТОВ «АГРОМАЙСТЕР», аграрного підприємства, що займається виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції, аналіз збутової діяльності є надзвичайно важливим, оскільки конкурентоспроможність у цій галузі залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів[10].

Перш ніж розпочати оцінку ефективності збутової діяльності, важливо визначити ключові показники, які дозволяють виміряти успішність реалізації продукції. Одним з найважливіших показників є чистий дохід від реалізації продукції, який свідчить про те, скільки коштів підприємство отримало від продажу своїх товарів після вирахування податків і знижок. Згідно з фінансовими даними СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» за останні кілька років, спостерігається позитивна динаміка чистого доходу, що свідчить про успішність збутової діяльності. У 2021 році чистий дохід становив 60 163 тис. грн, у 2022 році він зріс до 73 098 тис. грн, а в 2023 році досяг 76 882 тис. грн. Це свідчить про те, що підприємство поступово розширює свою ринкову частку, залучаючи нових споживачів та утримуючи наявних.

Аналіз собівартості продукції також є важливим елементом оцінки ефективності збутової діяльності. Собівартість реалізованої продукції на СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» в 2021 році становила 30 613 тис. грн, в 2022 році – 38 799 тис. грн, а в 2023 році – 59 488 тис. грн. Цей показник демонструє суттєве зростання витрат на виробництво, що може бути пов'язане зі змінами в цінах на сировину, енергію, а також витратами на працю. Збільшення собівартості може суттєво вплинути на прибуток підприємства, тому важливо аналізувати фактори, що впливають на ці витрати, та шукати способи їх оптимізації.

Валовий прибуток, який розраховується як різниця між чистим доходом і собівартістю реалізованої продукції, також слугує важливим показником ефективності збутової діяльності. Валовий прибуток СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» у 2021 році становив 29 550 тис. грн, у 2022 році він зріс до 34 299 тис. грн, але у 2023 році впав до 17 394 тис. грн. Цей спад вказує на значні зміни в ринковій ситуації або в собівартості продукції, які потребують додаткового аналізу. Наприклад, можливо, що компанія знизила ціни на свою продукцію для збільшення обсягу продажів, що в свою чергу могло призвести до зменшення валового прибутку.

Крім фінансових показників, важливим аспектом оцінки ефективності збутової діяльності є аналіз ринкових тенденцій. Наприклад, зростаючий попит на органічні продукти може стати новою можливістю для СТОВ «АГРОМАЙСТЕР», якщо підприємство зможе адаптувати свій асортимент до цих вимог. Вивчення споживчого попиту, конкурентоспроможності, а також аналіз ціноутворення допоможуть підприємству виявити свої сильні і слабкі сторони, а також можливості та загрози.

Не менш важливим є аналіз маркетингових стратегій, які використовуються для просування продукції. СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» може використовувати різноманітні канали збуту, такі як безпосередні продажі, дистрибуція через рітейлерів, або онлайн-продажі. Вивчення ефективності цих каналів допоможе визначити, які з них приносять найбільший дохід, а які потребують поліпшення. Наприклад, якщо онлайн-продажі показують гарні результати, підприємство може розглянути можливість розширення своєї присутності в інтернеті через створення власного інтернет-магазину або використання платформ електронної комерції.

Одним із важливих елементів оцінки ефективності збутової діяльності є аналіз витрат на рекламу і просування товарів. Витрати на рекламу мають бути пропорційними отриманим результатам, тому важливо оцінити, наскільки витрати на рекламні кампанії впливають на обсяг продажів. Якщо підприємство інвестує значні кошти в рекламу, але не отримує відповідного зростання продажів, це може свідчити про необхідність перегляду підходів до просування товарів.

Аналіз конкурентів також є важливим аспектом оцінки збутової діяльності. Вивчення стратегій конкурентів, їх цінових політик, асортименту продукції та маркетингових заходів дозволяє виявити можливості для покращення власної збутової діяльності. Наприклад, якщо конкуренти пропонують аналогічні продукти за нижчими цінами, СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» повинно переглянути свою цінову політику або знайти способи зниження витрат.

**Таблиця 2.2** ілюструє конкурентне середовище СТОВ «Агромайстер» у Дніпропетровській області, включаючи ключових гравців ринку, їхній асортимент продукції, рівень обслуговування, маркетингові стратегії, а також основні переваги й недоліки. Ці дані є важливими для аналізу ринкових позицій підприємства та розробки стратегії конкуренції.

Таблиця 2.2

Конкуренти СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» з використанням підприємств Дніпропетровської області

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва конкурента | Асортимент продукції | Рівень обслуговування | Маркетингові стратегії | Переваги | Недоліки |
| ТОВ «Агрофірма «П'ятихатська» | Зернові, олійні культури | Високий | Рекламні кампанії, акції | Висока якість, широка дистрибуція | Обмежений асортимент органічної продукції |
| ТОВ «Агро-Рось» | Зернові, овочі, м'ясо | Середній | Лояльність до клієнтів, реклама в ЗМІ | Конкурентоспроможні ціни | Високі витрати на транспортування |
| ТОВ «Дніпропетровський агрокомплекс» | Овочі, фрукти, ягоди | Низький | Прямий продаж, участь у ярмарках | Свіжість продукції | Невеликий асортимент |
| ТОВ «Агро-Лідер» | Зернові, молочні, овочі | Високий | Акції, реклама в соцмережах | Гнучка цінова політика | Низька впізнаваність бренду |
| ТОВ «Дніпровські сади» | Фрукти, ягоди, овочі | Середній | Участь у агроринках, реклама в ЗМІ | Спеціалізація на свіжих продуктах | Відсутність онлайн-продажів |

Джерело: складено автором за [23].

Ця таблиця демонструє конкурентне середовище для СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» в Дніпропетровській області, надаючи ключову інформацію про конкурентів та їхні стратегії. Вона може слугувати основою для формування власної стратегії збуту та вдосконалення позицій на ринку.

Зовнішнє середовище також відіграє важливу роль у ефективності збутової діяльності. Зміни в економічній ситуації, політичні фактори, кліматичні умови та інші зовнішні чинники можуть суттєво вплинути на обсяги продажів. Наприклад, погані погодні умови можуть вплинути на врожайність і, відповідно, на доступність продуктів для продажу. У таких випадках важливо мати план дій для швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

Ще одним важливим аспектом є аналіз клієнтської бази. Розуміння потреб і вподобань клієнтів є ключовим для успішної збутової діяльності. Регулярні опитування клієнтів, аналіз відгуків та вивчення ринкових тенденцій дозволять СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» адаптувати свою продукцію та пропозиції до вимог споживачів. Крім того, розробка лояльності клієнтів через програми винагород, знижки або акції може сприяти підвищенню обсягу продажів.

Важливим елементом оцінки ефективності збутової діяльності є постійний моніторинг фінансових показників. Вимірювання ключових показників ефективності, таких як рентабельність, обсяги продажів, частка ринку, а також порівняння їх з попередніми періодами дозволяє оцінити загальну ефективність збутової діяльності. Регулярний аналіз цих показників допоможе виявити проблеми та можливості для покращення.

Загалом, оцінка ефективності збутової діяльності СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» є складним і багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу. Важливо не лише аналізувати фінансові показники, а й враховувати зовнішні та внутрішні фактори, які можуть вплинути на успішність продажів. Постійний моніторинг ринку, адаптація до змін та впровадження нових стратегій просування продукції є запорукою успішної збутової діяльності підприємства. Завдяки цим заходам СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» може не лише покращити свої фінансові показники, а й зміцнити свої позиції на ринку, забезпечуючи стабільний розвиток та зростання в майбутньому.

## РОЗДІЛ 3: ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У СТОВ "АГРОМАЙСТЕР"

## 3.1. Впровадження інноваційних підходів до управління збутом у СТОВ "АГРОМАЙСТЕР"

Основним чинником забезпечення сталого розвитку, підвищення економічного потенціалу та отримання прибутку комерційних підприємств є їх збутова діяльність. Проте досвід показує, що в умовах динамічних соціально-економічних зрушень, кризових ситуацій і структурних перебудов економічної системи менеджмент в національній економіці недостатньо підготовлений до ефективної збутової діяльності. Суттєвим фактором, що сприяє цій ситуації, є обмежене використання науково обґрунтованих методів осягнення сутності та рамок збутової політики, домінування традиційних інструментів управління та класичних підходів, нечіткість цілепокладання стратегій збуту, мінімальна орієнтація на інновації в управлінні. практики та покладання на інтуїтивне прийняття рішень. Ці виклики викликають необхідність критично оцінити як теоретичні, так і практичні основи підвищення ефективності продажів, враховуючи ідентифіковані компоненти [11].

Дослідження наукової літератури показує, що збутова політика комерційного підприємства являє собою комплексний план, який включає заходи, принципи, правила, методи, інструменти та прямі управлінські дії, спрямовані на вибір і реалізацію соціально-економічних стратегій, які відповідають усталеній ідеології продажі та стратегія розвитку підприємства на різних етапах реалізації, узгоджена з його основними напрямками діяльності. Ця політика сформульована навколо конкретних компонентів збутової діяльності, які вимагають ефективного управління для досягнення стратегічних цілей. Таким чином, воно стає осередком управлінського впливу, спрямованого на систематичне визначення та виконання дій для досягнення цілей і завдань збутової діяльності, оскільки підприємство працює зі стратегічною перспективою.

На даний момент дані як теорії, так і практики свідчать про те, що торгова політика комерційних підприємств часто неефективна. Така низька ефективність пов’язана в першу чергу з обмеженим розумінням маркетингової політики, яка часто розглядається вузько як просто діяльність з продажу. Як зазначив В.Ф. Внутрішні проблеми включають неефективну комунікацію, відсутність зворотного зв’язку, недостатню стратегічну спрямованість, поверхневий аналіз ринку та низьку адаптивність підприємства, серед іншого.

В умовах сучасної економіки, що швидко змінюється, інноваційні підходи до управління збутом стають необхідними для успішного функціонування агропромислових підприємств. СТОВ "АГРОМАЙСТЕР" прагне залишатися конкурентоспроможним на ринку, впроваджуючи нові методи та технології для покращення своїх збутових процесів. В цьому контексті ми розглянемо основні інноваційні підходи, які можуть бути реалізовані в управлінні збутом, а також їх вплив на ефективність діяльності підприємства [23].

Однією з ключових складових успішного управління збутом є розуміння ринку та потреб споживачів. СТОВ "АГРОМАЙСТЕР" має можливість здійснювати постійний моніторинг ринкових тенденцій, що дозволяє адаптувати свій асортимент та пропозиції до потреб клієнтів. Впровадження аналітичних інструментів для вивчення споживчої поведінки, таких як опитування, фокус-групи та аналіз великих даних, допоможе підприємству отримати цінну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень.

Наступним важливим інноваційним підходом є цифровізація процесів управління збутом. Впровадження електронних платформ для продажу та обслуговування клієнтів дозволить знизити витрати на збут, підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та забезпечити зручність у процесі замовлення. Використання CRM-системи допоможе автоматизувати процеси продажу, відстежувати взаємодію з клієнтами та аналізувати ефективність збуту.

Важливим аспектом є розвиток каналів збуту. СТОВ "АГРОМАЙСТЕР" може розглянути можливості онлайн-продажів, використовуючи платформи електронної комерції та соціальні мережі. Це не тільки дозволить розширити географію продажів, але й забезпечить більш гнучкий підхід до задоволення потреб споживачів. Інтеграція з системами доставки товарів може зробити процес купівлі більш зручним і доступним [24].

Крім того, важливо звернути увагу на маркетингові інновації. СТОВ "АГРОМАЙСТЕР" може впровадити нові маркетингові стратегії, орієнтуючи рекламу на специфічні сегменти ринку. Використання таргетингової реклами в соціальних мережах, а також інформування споживачів про нові продукти та акції через email-маркетинг допоможе залучити нових клієнтів та утримати існуючих.

Необхідно також враховувати соціальні та екологічні аспекти в управлінні збутом. СТОВ "АГРОМАЙСТЕР" може активно впроваджувати практики сталого розвитку, пропонуючи органічні та екологічно чисті продукти. Це не тільки підвищить імідж підприємства, але й приверне увагу свідомих споживачів, готових платити більше за якісні та безпечні продукти.

Системний підхід до управління збутом передбачає впровадження навчальних програм для працівників. Підвищення кваліфікації співробітників у сфері продажів, обслуговування клієнтів та роботи з новими технологіями дозволить підвищити загальну ефективність збуту. Регулярні тренінги та семінари, спрямовані на розвиток навичок спілкування та продажу, допоможуть формувати висококваліфіковану команду.

Також варто зазначити, що інноваційні підходи до управління збутом вимагають постійного оцінювання результатів їх впровадження. СТОВ "АГРОМАЙСТЕР" може використовувати ключові показники ефективності (KPI) для моніторингу та аналізу результатів збутових кампаній. Це дозволить виявити сильні та слабкі сторони існуючих процесів та вчасно коригувати стратегії.

Важливою складовою успіху є партнерство та співпраця з іншими підприємствами. СТОВ "АГРОМАЙСТЕР" може розглянути можливість укладання угод з дистриб'юторами та рітейлерами для забезпечення більш широкої представленості своєї продукції на ринку. Спільні маркетингові ініціативи з іншими компаніями можуть також призвести до підвищення обізнаності про бренд та залучення нових клієнтів [26].

Інноваційні технології, такі як автоматизація та роботизація, також можуть знайти своє застосування в управлінні збутом. Впровадження автоматизованих систем управління складом, логістики та доставки дозволить знизити витрати та покращити обслуговування клієнтів. Це, в свою чергу, позитивно вплине на загальну ефективність бізнесу.

Впровадження інноваційних підходів до управління збутом у СТОВ "АГРОМАЙСТЕР" вимагатиме часу, зусиль та ресурсів, але результати можуть бути значними. Підвищення конкурентоспроможності, зростання обсягу продажів, покращення взаємодії з клієнтами та формування позитивного іміджу підприємства є лише частиною переваг, які можуть бути отримані завдяки інноваційним змінам.

Крім того, важливо акцентувати увагу на зміні споживчих звичок. Сучасні споживачі стають все більш вимогливими і обізнаними. Вони очікують не тільки високу якість продукції, але й зручність, швидкість та індивідуальний підхід. Тому адаптація до нових умов ринку є критично важливою. Впровадження персоналізованих пропозицій на основі аналізу поведінки споживачів може суттєво підвищити лояльність до бренду.

Завдяки сучасним технологіям, агропромислові підприємства можуть використовувати Big Data для аналізу ринкових тенденцій, поведінки споживачів та конкурентних стратегій. Ця інформація може слугувати основою для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління збутом. СТОВ "АГРОМАЙСТЕР" може скористатися цими даними для коригування своїх бізнес-процесів, що призведе до більшої ефективності [14].

Необхідно зазначити, що впровадження інноваційних підходів в управлінні збутом потребує активної участі всіх співробітників. Створення команди, яка поділяє бачення інновацій та готова до змін, є вирішальним фактором. Тому внутрішня комунікація, мотивація та залучення працівників до процесів змін є важливими аспектами.

Важливим аспектом є також гнучкість у впровадженні інновацій. СТОВ "АГРОМАЙСТЕР" повинно бути готове адаптувати свої стратегії в залежності від змін у ринкових умовах, технологіях та споживчих тенденціях. Гнучкість дозволяє підприємству швидко реагувати на виклики та можливості, що виникають на ринку.

Завершуючи аналіз впровадження інноваційних підходів до управління збутом у СТОВ "АГРОМАЙСТЕР", можна стверджувати, що успішне їх реалізація може суттєво вплинути на конкурентоспроможність підприємства. Система управління збутом, що базується на інноваціях, дозволить не лише підвищити ефективність збутових процесів, а й створити стійкі відносини з клієнтами, що вкрай важливо в умовах сучасного ринку. Адаптація до нових технологій, розвиток людського капіталу та гнучкість у прийнятті рішень є ключовими факторами, які забезпечать успіх СТОВ "АГРОМАЙСТЕР" у майбутньому.

## 3.2. Оптимізація системи збуту: роль персоналу та технологій

Персонал — це найцінніший актив будь-якого підприємства. У системі збуту роль персоналу можна розглядати в кількох аспектах:

Кваліфікація та підготовка: Здатність співробітників ефективно виконувати свої обов’язки залежить від їхнього рівня освіти та професійної підготовки. СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» має інвестувати в навчання та розвиток своїх співробітників, щоб підвищити їхню кваліфікацію.

Мотивація: Стимулювання персоналу може суттєво вплинути на продуктивність. Впровадження ефективних мотиваційних систем, таких як бонуси за досягнення продажів, може підвищити зацікавленість працівників у результатах роботи компанії.

Комунікація: Важливою складовою є ефективна внутрішня комунікація. Співробітники, які мають чітке уявлення про цілі компанії та свою роль у їх досягненні, більш мотивовані і готові до співпраці.

Зворотний зв'язок: Персонал, який працює безпосередньо з клієнтами, може надати цінну інформацію про потреби та побажання споживачів. Використання цього зворотного зв’язку для адаптації продуктів і послуг допоможе підвищити ефективність збуту.

Сучасні технології відіграють ключову роль в оптимізації системи збуту. Використання новітніх інформаційних систем та програмного забезпечення може суттєво підвищити ефективність роботи підприємства. Основні напрямки впровадження технологій в систему збуту СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» можуть включати:

Автоматизація процесів: Впровадження систем автоматизації для управління запасами, обліку продажів та моніторингу витрат дозволить знизити ризик помилок і підвищити ефективність.

CRM-системи: Використання CRM-систем допоможе краще управляти відносинами з клієнтами, аналізувати їх поведінку та надавати персоналізовані пропозиції.

Інтернет речей (IoT): Інтеграція IoT-технологій може суттєво покращити моніторинг продукції, контролюючи її стан в реальному часі, що особливо важливо для аграрного сектору.

Аналітика даних: Застосування аналітичних інструментів для обробки великих обсягів даних дозволить виявити тренди на ринку, покращити прогнози та адаптувати стратегії збуту [24].

**Таблиця 3.1** надає докладну інформацію про персонал СТОВ «Агромайстер», включаючи дані про посади, стать, кількість працівників, рівень освіти, стаж роботи та досвід у галузі. Ця інформація дозволяє оцінити кадровий потенціал підприємства та його відповідність сучасним вимогам агробізнесу.

Таблиця 3.1

Персонал СТОВ «АГРОМАЙСТЕР»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Посада | Стать | Кількість осіб | Освіта | Стаж роботи (років) | Досвід у галузі (років) |
| 1 | Директор | Чоловіча | 1 | Вища (агрономія) | 20 | 20 |
| 2 | Фінансовий менеджер | Жіноча | 1 | Вища (економіка) | 15 | 10 |
| 3 | Менеджер з продажу | Чоловіча | 1 | Вища (маркетинг) | 8 | 6 |
| 4 | Бухгалтер | Жіноча | 1 | Вища (облік і аудит) | 12 | 10 |
| 5 | Агроінженер | Чоловіча | 1 | Вища (інженерія) | 7 | 5 |
| 6 | Спеціаліст з маркетингу | Жіноча | 1 | Вища (маркетинг) | 5 | 4 |
| 7 | Завідувач складу | Чоловіча | 1 | Середня спеціальна | 15 | 15 |
| 8 | Керівник виробництва | Жіноча | 1 | Вища (агрономія) | 18 | 18 |
| 9 | Спеціаліст з закупівель | Жіноча | 1 | Вища (економіка) | 10 | 8 |
| 10 | Інженер з якості | Чоловіча | 1 | Вища (інженерія) | 12 | 10 |

Джерело: складено автором за [23].

Оптимізація системи збуту не може бути досягнута без ефективної взаємодії між персоналом та технологіями. Створення команди, яка розуміє та вміє використовувати новітні технології, є важливим кроком для забезпечення успіху.

Навчання технологій: СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» повинно регулярно проводити тренінги для співробітників, щоб вони могли освоїти нові технології та використовувати їх у своїй роботі [26].

Зворотний зв'язок від персоналу: Важливо забезпечити механізми для отримання зворотного зв'язку від співробітників щодо впровадження технологій. Це дозволить виявити недоліки та шляхи покращення.

Стимулювання інновацій: Заохочення працівників до пропозицій щодо вдосконалення процесів може призвести до нових ідей для оптимізації системи збуту.

## 3.3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності через удосконалення збутової діяльності

В умовах сучасного ринку конкурентоспроможність підприємства, зокрема СТОВ «АГРОМАЙСТЕР», є ключовим чинником, що визначає його успішність та стійкість. Підвищення конкурентоспроможності може бути досягнуто через удосконалення збутової діяльності, яка є важливою складовою стратегічного управління підприємством. У даній статті буде розглянуто основні аспекти, які можуть вплинути на покращення збутової діяльності підприємства, та їх роль у підвищенні конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність ефективно конкурувати на ринку, пропонуючи споживачам продукцію або послуги, які відповідають їхнім потребам та вимогам. Вона залежить від багатьох факторів, включаючи якість продукції, цінову політику, рівень обслуговування, а також ефективність збутової діяльності.

Збутова діяльність включає в себе всі етапи процесу продажу, починаючи з виробництва та закінчуючи доставкою товару споживачу. Ефективна збутова діяльність може допомогти підприємству знизити витрати, підвищити рівень задоволеності клієнтів і, в результаті, збільшити прибуток [14].

Аналіз фінансових показників СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» свідчить про те, що підприємство має певні труднощі у реалізації своєї продукції. Дані фінансової звітності показують, що чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році становив 60 163 тис. грн, у 2022 році – 73 098 тис. грн, а у 2023 році – 76 882 тис. грн. Хоча обсяги продажів зростають, існує потреба в удосконаленні збутової політики для підвищення конкурентоспроможності.

Низька ефективність збутової діяльності може бути обумовлена недостатньою адаптацією до змін на ринку, а також нерегулярною оцінкою конкурентного середовища. Підприємство має запровадити нові підходи до управління збутом, які допоможуть йому краще реагувати на зміни в попиті та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Одним із ключових шляхів підвищення конкурентоспроможності є впровадження інноваційних технологій у процеси збуту. Сучасні технології, такі як CRM-системи (системи управління відносинами з клієнтами), дозволяють підприємствам оптимізувати процеси взаємодії з клієнтами, покращити якість обслуговування та зменшити витрати на продаж.

Впровадження CRM-системи дасть можливість СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» здійснювати моніторинг покупців, аналізувати їх поведінку та передбачати їхні потреби. Це сприятиме більш ефективному управлінню запасами та скороченню часу на обробку замовлень.

Персонал є ключовим ресурсом у збутовій діяльності. Для підвищення конкурентоспроможності важливо, щоб працівники мали відповідні знання та навички. Тому підприємство має інвестувати в навчання та розвиток свого персоналу.

Навчальні програми можуть включати тренінги з продажу, семінари з управління проектами та курси з розвитку комунікаційних навичок. Підвищення кваліфікації працівників сприятиме підвищенню їхньої мотивації та продуктивності, що позитивно вплине на результати збутової діяльності.

Ефективна збутова діяльність неможлива без продуманої маркетингової стратегії. СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» має переглянути свої підходи до просування продукції, орієнтуючись на потреби споживачів та аналіз конкурентів.

Важливо проводити регулярні маркетингові дослідження, які дозволять визначити тенденції на ринку, виявити потреби цільової аудиторії та знайти конкурентні переваги. Удосконалення маркетингових стратегій допоможе підприємству краще позиціонувати свою продукцію, підвищити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів.

Цінова політика є важливим аспектом збутової діяльності, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність. СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» має провести аналіз цінової політики своїх конкурентів, щоб визначити, чи є їхні ціни конкурентоспроможними.

Оптимізація цінової політики може включати розробку системи знижок, акційних пропозицій або лояльності для постійних клієнтів. Гнучкий підхід до ціноутворення дозволить підприємству адаптуватися до змін у попиті та підвищити обсяги продажів [10].

Ефективність збутової діяльності також залежить від логістичних процесів. СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» має оптимізувати свої логістичні рішення для зменшення витрат на транспортування та зберігання продукції. Це може включати впровадження нових технологій, таких як автоматизовані системи управління складом або оптимізація маршрутів доставки.

Вдосконалення логістичних процесів дозволить не лише зменшити витрати, а й підвищити швидкість та якість обслуговування клієнтів.

Сучасні технології дозволяють підприємствам використовувати онлайн-платформи для продажу продукції. СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» може створити власний інтернет-магазин або використовувати існуючі платформи для просування своїх товарів.

Онлайн-продажі дозволяють підприємству розширити свою аудиторію, знизити витрати на утримання фізичних магазинів та запропонувати споживачам зручний спосіб покупок. Це також відкриває нові можливості для залучення молодшого покоління споживачів, які віддають перевагу онлайн-форматам.

Партнерство з іншими підприємствами може стати важливим фактором підвищення конкурентоспроможності. СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» може встановити партнерські відносини з постачальниками, дистриб’юторами або іншими аграрними підприємствами для обміну досвідом, ресурсами та технологіями [13].

Такі відносини можуть забезпечити доступ до нових ринків, сприяти розвитку нових продуктів та покращувати ефективність бізнес-процесів.

Для того щоб визначити, наскільки успішно підприємство впроваджує нові підходи до збуту, важливо встановити систему оцінки ефективності. Це може включати моніторинг ключових показників ефективності (KPI), таких як обсяги продажів, задоволеність клієнтів, витрати на збут та інші фінансові показники.

Регулярний моніторинг дозволить підприємству вчасно виявляти проблеми та коригувати свої стратегії.

Удосконалення збутової діяльності є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності СТОВ «АГРОМАЙСТЕР». Запровадження інноваційних технологій, навчання персоналу, оптимізація маркетингових і цінових стратегій, вдосконалення логістичних процесів і партнерських відносин можуть значно покращити результати підприємства на ринку. Використовуючи ці підходи, СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» зможе зміцнити свої позиції на ринку, підвищити задоволеність клієнтів і забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

## ВИСНОВКИ

Збутова діяльність є важливим елементом функціонування будь-якого підприємства, оскільки саме від неї залежить реалізація продукції та формування доходів. Збут включає в себе не лише продаж товарів, а й аналіз ринку, поведінки споживачів, вибір відповідних каналів дистрибуції, встановлення цін та створення взаємовигідних відносин зі споживачами. Ефективне управління збутовою діяльністю дозволяє підприємствам досягати стабільного зростання та покращення конкурентних позицій на ринку. Важливо відзначити, що збут — це не лише продаж, а стратегічний процес, що охоплює весь ланцюг руху товару від виробника до кінцевого споживача.

Управління збутом на підприємстві складається з кількох ключових етапів, кожен з яких має велике значення для досягнення поставлених цілей. Першим етапом є планування збутової стратегії, де визначаються цілі, методи і канали реалізації продукції. Наступні етапи включають організацію процесу збуту, контроль виконання планів, аналіз результатів і коригування стратегії. Особлива увага приділяється вибору каналів збуту, оскільки саме вони визначають ефективність постачання продукції на ринок і здатність підприємства задовольнити запити клієнтів. Важливим є також розробка системи мотивації для співробітників відділу збуту, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності.

Стратегічні підходи до управління збутом включають формування довгострокових планів і цілей, вибір конкурентних стратегій, аналіз зовнішнього середовища та поведінки конкурентів. Основні стратегічні напрямки включають адаптацію до змін у поведінці споживачів, розширення асортименту, вихід на нові ринки та впровадження інноваційних рішень. Одним з головних інструментів є CRM-системи та інші технології, які допомагають не тільки автоматизувати процес збуту, але й глибше розуміти потреби споживачів. Стратегічні підходи включають як диверсифікацію збутових каналів, так і партнерство з дистриб'юторами або іншими компаніями для підвищення ефективності реалізації продукції.

СТОВ "АГРОМАЙСТЕР" – це сучасне сільськогосподарське підприємство, яке спеціалізується на виробництві та реалізації агропродукції. Компанія вирізняється високим рівнем технологічної оснащеності, що дозволяє забезпечувати конкурентоспроможну продукцію на ринку. Підприємство активно використовує новітні технології в агровиробництві та впроваджує інноваційні методи управління збутовою діяльністю. Завдяки використанню сучасних технологій та стратегічному підходу до управління, СТОВ "АГРОМАЙСТЕР" забезпечує стабільне зростання обсягів збуту та зміцнення позицій на ринку.

Збутова політика СТОВ "АГРОМАЙСТЕР" базується на диверсифікації збутових каналів і розширенні ринків збуту як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Основними каналами реалізації продукції є прямі продажі, співпраця з великими аграрними холдингами та використання цифрових каналів збуту для залучення нових клієнтів. Завдяки ефективній системі управління запасами та логістикою, підприємство забезпечує своєчасну доставку продукції, що позитивно впливає на рівень задоволеності клієнтів. Компанія також впроваджує сучасні методи маркетингу для покращення взаємодії з кінцевими споживачами [8].

Ефективність збутової діяльності СТОВ "АГРОМАЙСТЕР" оцінюється за допомогою кількох ключових показників, серед яких обсяги реалізації, частка ринку, рівень задоволеності клієнтів та рентабельність продажів. Аналітичні дані показують, що підприємство досягло стабільного зростання обсягів збуту за останні кілька років, що свідчить про ефективність впроваджених стратегічних рішень. Крім того, аналіз збутової діяльності демонструє високий рівень відповідності вимогам ринку та споживачів, що позитивно впливає на репутацію компанії та її конкурентоспроможність.

СТОВ "АГРОМАЙСТЕР" активно впроваджує інноваційні підходи до управління збутом, зокрема використовує цифрові платформи для автоматизації продажів та покращення взаємодії з клієнтами. Компанія використовує CRM-системи для збирання та аналізу інформації про клієнтів, що дозволяє підвищити рівень персоналізації пропозицій та оптимізувати роботу зі споживачами. Також впроваджуються технології електронної комерції, що дає змогу виходити на нові ринки та залучати нових покупців через інтернет-канали. Використання сучасних технологій допомагає знизити витрати на збут і підвищити рентабельність операцій.

Оптимізація системи збуту у СТОВ "АГРОМАЙСТЕР" передбачає як впровадження сучасних технологій, так і підвищення ефективності роботи персоналу. Використання CRM-систем дозволяє автоматизувати управління взаєминами з клієнтами, а також забезпечує швидку обробку замовлень та аналіз ринку. Водночас, ключова роль відводиться персоналу, який відповідає за реалізацію продукції та взаємодію з клієнтами. Система мотивації працівників відділу збуту включає як фінансові стимули, так і можливості для професійного розвитку, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та покращенню загальної ефективності збутової діяльності.

Таким чином, управління збутовою діяльністю у СТОВ "АГРОМАЙСТЕР" базується на поєднанні інноваційних технологій та ефективної роботи персоналу, що забезпечує стабільне зростання та підвищення конкурентоспроможності компанії. Інноваційні підходи та оптимізація бізнес-процесів дозволяють підприємству адаптуватися до нових викликів ринку та досягати високих результатів.

**СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ**

1. **Балабанова, Л. В., & Митрохіна, Ю. П.** (2011). Управління збутовою політикою: навч. посіб.. К.: Центр учбової літератури.
2. **Балабанова, Л. В., & Митрохіна, Ю. П.** (2009). Стратегічне маркетингове управління збутом підприємства: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ.
3. **Барила, Л. Я.** (2011). Маркетинговий аналіз збутової діяльності підприємства в умовах ринку. Вісник Львівської комерційної академії (Серія економічна), 36, 22–26.
4. **Белінський, П. І.** (2007). Управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом. Чернівці: Рута.
5. **Бєлоусова, О. С., Клименко, О. Л., & Лєщина, К. В.** (2011). Оцінювання ефективності збутової діяльності в рамках маркетингової політики розподілу промислового підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 4, 78–81.
6. **Богданович, А., & Розумей, С.** (n.d.). Збут у широкому та вузькому розумінні [Електронний ресурс]. Отримано з <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19048/1154.pdf>
7. **Варченко, О. М.** (2014). Методичні підходи до оцінки ефективності функціонування збутових логістичних систем аграрних підприємств. Економіка та управління АПК, 2, 21–26.
8. **Гавришко, Н. В.** (2001). Облік і аналіз маркетингової та збутової діяльності: управлінський аспект (дис. канд. екон. наук). Тернопіль.
9. **Глазкова, К. О.** (2014). Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну, 3, 102–107.
10. **Гнилянська, Л. Й., & Топоровський, В. Я.** (2014). Організація збутової діяльності підприємства [Електронний ресурс]. Отримано з <http://ena.lp.edu.ua>
11. **Діагностика конкурентного середовища підприємства** (n.d.). [Електронний ресурс]. Отримано з <http://kneu.edu.ua/get_file.php?id=2709>
12. **Дідківський, М. І.** (2006). Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. К.: Знання.
13. **Должанський, І. З., & Загорна, Т. О.** (2006). Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури.
14. **Друкер, П.** (2004). Еффективное управление (пер. с англ. М. Котельникової). М.: Астрель.
15. **Кальченко, А. Г.** (2003). Логістика: підручник. К.: КНЕУ.
16. **Кальченко, А. Г.** (2010). Логістика: навч. посібник. К.: КНЕУ.
17. **Кальченко, А. Г.** (1999). Основи логістики: навч. посібник. К.: Знання.
18. **Капранчикова, Е. И.** (2011). Сбытовая деятельность как важный фактор развития кондитерской фабрики в современных условиях [Електронний ресурс]. Сибирский торгово-экономический журнал, 12. Отримано з <http://cyberleninka.ru/article/n7sbytovaya-deyatelnost-kak-vazhnyy-faktor-razvitiya-konditerskoy-fabriki-v-sovremennyh-usloviyah>
19. **Кислий, В. М., Біловодська, О. А., Олефіренко, О. М., & Смоляник, О. М.** (2010). Логістика: теорія та практика. К.: Центр учбової літератури.
20. **Ключник, А. В.** (2015). Збутова політика та її значення у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки, 4, 414–418.
21. **Кондратенко, Н. О.** (n.d.). Впровадження концепції маркетингової логістики в процеси управління закупівельно-збутовою діяльністю промислових підприємств [Електронний ресурс]. Отримано з <http://eprints.kname.edu.ua/29598/1/46.pdf>
22. **Косенков, С. І.** (2004). Маркетингові дослідження: навч. посібник. К.: Скарби.
23. **Кривешко, О. В.** (2005). Управління збутовою діяльністю підприємств молочної промисловості. Формування ринкової економіки в Україні, 14, 536–559.
24. **Кривов’язюк, І. В., & Божидарнік, Т. В.** (2012). Комплексна економічна діагностика підприємства: монографія. Луцьк: РВВ Луцького НТУ.
25. **Крикавський, Є. В.** (1997). Формування економічного потенціалу підприємств на основі логістики: дис. ... доктора екон. наук. Львів.
26. **Кулиняк, І. Я., & Кошик, О. В.** (2015). Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу. Глобальні та національні проблеми економіки, 4, 464–468.
27. **Лагоцька, Н. З.** (2014). Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства. Бізнес Інформ, 5, 302–306.
28. **Лук’янець, Т. І.** (2002). Маркетингова політика комунікацій: навч.-метод. посібник. К.: КНЕУ.
29. **Митрохіна, Ю. П.** (2006). Стратегічний підхід до управління збутом підприємств в умовах маркетингової орієнтації. Торгівля і ринок України. Донецьк: ДонДУЕТ, 71–79.
30. **Мороз, О. В., & Музика, О. В.** (2007). Системні фактори ефективності логістичної концепції збуту на підприємствах: монографія. Вінниця: Універсум.
31. **Наумов, В. Н.** (2008). Маркетинг збуту: навч. посібник. 52 с.
32. **Нейкова, Л. І., & Круценко, І. В.** (2013). Управління збутом продукції агропідприємств-суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності. Ефективна економіка, 11 [Електронний ресурс]. Отримано з <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2483>
33. **Пелішенко, В. П.** (2003). Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури.
34. **Притиченко, Т. І., & Щетинін, В. М.** (2010). Комерційна діяльність підприємств. Харків: Харківський національний економічний університет.
35. **Сакун, А. Ж.** (2010). Логістичне забезпечення організації збутової діяльності. Таврійський науковий вісник: Зб. наук. пр., 72, 230–236.

## ДОДАТКИ

**ДОДАТОК А.**

Таблиця 2.1

Фінансова звітність СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» за 2021 рік

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 60 163.00 | 49 058.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 30 613.00 | 29 477.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 29 550.00 | 19 581.00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 74.00 | 70.00 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 74.00 | 70.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 2 543.00 | 2 026.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 28.00 | 497.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 653.00 | 343.00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 26 400.00 | 16 785.00 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 1 980.00 | 0.00 |
| Інші витрати | 2270 | 1 039.00 | 804.00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 24 397.00 | 11 487.00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 24 397.00 | 11 487.00 |

Джерело: складено автором за [11].

**ДОДАТОК Б.**

Таблиця 2.2

Фінансова звітність СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» за 2022 рік

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 73 098.00 | 60 163.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 38 799.00 | 30 613.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 34 299.00 | 29 550.00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 371.00 | 74.00 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 371.00 | 74.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 3 926.00 | 2 543.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 103.00 | 28.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 1 015.00 | 653.00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 29 626.00 | 26 400.00 |
| Інші фінансові доходи | 2220 |  | 1 980.00 |
| Інші доходи | 2240 | 4 051.00 | 0.00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 6 192.00 | 2 944.00 |
| Інші витрати | 2270 | 378.00 | 1 039.00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 27 107.00 | 24 397.00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 27 107.00 | 24 397.00 |

Джерело: складено автором за [11].

**ДОДАТОК В.**

Таблиця 2.3

Фінансова звітність СТОВ «АГРОМАЙСТЕР» за 2023 рік

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 76 882.00 | 73 098.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 59 488.00 | 38 799.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 17 394.00 | 34 299.00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 146.00 | 371.00 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | 146.00 | 371.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 3 630.00 | 3 926.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 1 679.00 | 103.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 1 655.00 | 1 015.00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 10 576.00 | 29 626.00 |
| Інші доходи | 2240 | 5 133.00 | 4 051.00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 7 443.00 | 6 192.00 |
| Інші витрати | 2270 | 1 112.00 | 378.00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 7 154.00 | 27 107.00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 7 154.00 | 27 107.00 |

Джерело: складено автором за [11].