МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

на тему: **«Управління маркетингово-збутовою діяльністю аграрного підприємства рослинницького напряму»**

Виконав: **Степанов Вадим Олександрович**
здобувач вищої освіти
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник: **Красноруцький Олексій Олександрович**
д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: **Руденко Сергій Валентинович**
кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку, аудиту
та оподаткування Державного біотехнологічного університету

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

Освітній ступінь «Магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:
Завідувач кафедри
(посада, ПІБ)
« » 20 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Степанову Вадиму Олександровичу

1. Тема роботи: **Управління маркетингово-збутовою діяльністю аграрного підприємства рослинницького напряму**

2. База практичного дослідження: **ТОВ «Імідж компанія» Красноградського району Харківської області**

Керівник роботи Красноруцький Олексій Олександрович, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від «30» грудня 2022 р. № 2517-н

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) *«07» грудня 2023 р.*

4. Вихідні дані до проекту (роботи):
праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база за темою дослідження, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітична інформація Міністерства фінансів України, звітність підприємства, власні дослідження автора.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
дослідити теоретико-методологічні основи управління маркетингово-збутовою діяльністю на аграрному підприємстві рослинницького напряму;
дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Імідж Компанія»;
провести аналіз стану маркетингово-збутової діяльності на підприємстві;
провести оцінку факторів впливу на маркетингово-збутову діяльність на підприємстві;
запропонувати шляхи вдосконалення системи управління маркетингово-збутовою діяльністю на аграрному підприємстві рослинницького напряму;
сформулювати висновки.

. Дата видачі завдання: «19» вересня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень - липень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень – вересень 2023 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2023 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	24 листопада 2023 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	30 листопада – 1 грудня 2023 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	30 листопада – 07 грудня 2023 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	02 грудня – 04 грудня 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	19 грудня 2023 р.	

Студент _____ ***В.О. Степанов***
(підпис)

Керівник роботи _____ ***О.О. Красноруцький***
(підпис)

Перевірку на автентичність проведено. ***Н.М. Баранік***

Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____ ***М.О. Лишенко***
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Степанов В.О. Управління маркетингово-збутовою діяльністю аграрного підприємства рослинницького напряму

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні основи управління маркетингово-збутовою діяльністю на аграрному підприємстві рослинницького напряму. Досліджено систему управління маркетингово-збутовою діяльністю на аграрному підприємстві рослинницького напряму. Запропоновані шляхи вдосконалення управління маркетингово-збутовою діяльності на підприємстві.

Знання категорії маркетингово-збутової діяльності та наукові методи для оцінки рівня її управління дозволять менеджерам аграрного підприємства забезпечений ефективним маркетингом збутовий процес реалізації продукції, що забезпечить прибутковість підприємства, його конкурентоспроможність та фінансову стійкість. Причина погіршення економічного стану ТОВ «Імідж Компанія» у 2022 році - війна росії проти України та її наслідки. Виявлено, що особлива ефективність маркетингово-збутової діяльності від продажу олійних культур була спричинена ціновим фактором. Загальна структура каналів збуту рослинницької продукції в ТОВ «Імідж Компанія» наступна: на переробку реалізується 36,1% продукції, а на подальший перепродаж – 61,4%.

Запропоновані рекомендації із впорядкування діяльності збутового відділу ТОВ «Імідж Компанія. Вони стосуються функціональних обов'язків фахівців цього відділу саме по маркетинговому напрямку його діяльності, деякі з них є принципово новими в усталеній управлінській практиці цього відділу. Одним із шляхів підвищення ефективності маркетингово-збутової діяльності для ТОВ «Імідж Компанія» є створення та входження до обслуговуючого кооперативу, орієнтованого на маркетингово-збутове обслуговування учасників кооперації. Запропонований проект побудови власної інфраструктури зі зберігання продукції – елеватору силами кількох товаровиробників, об'єднаних в асоціацію або інше кооперацийне об'єднання. Це дозволить підприємству реалізовувати частину продукції не з поля чи зернотоку по далеко не самих вигідних цінах (в більшості випадків), а вичікувати сприятливої цінової кон'юнктури ринку й збувати продукцію більш вигідно у наступні місяці після збору урожаю. Приведений приклад розробки цінової стратегії підприємства з урахуванням зберігання рослинницької продукції на власних потужностях. Запропонована цінова стратегія надає крім іншого ще й часові орієнтири, необхідні для раціонального планування роботи маркетингово-збутової та інших служб ТОВ «Імідж Компанія», що дозволить вчасно сконцентрувати потрібні управлінські, кадрові та матеріальні ресурси досліджуваного підприємства.

Ключові слова: управління, маркетингово-збутова діяльність, продукція, аграрне підприємство, удосконалення.

SUMMARY

Stepanov V.O. Management of marketing and sales activities of an agrarian enterprise in the field of crop production

Qualification thesis for specialty 073 "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023. - Manuscript.

In the qualification work, the theoretical and methodological foundations of management of marketing and sales activities at the agrarian enterprise in the field of crop production were investigated. The system of management of marketing and sales activity at the agrarian enterprise in the field of plant breeding was investigated. Proposed ways to improve the management of marketing and sales activities at the enterprise.

Knowledge of the category of marketing and sales activity and scientific methods for assessing the level of its management will allow the managers of an agricultural enterprise to have a sales process of product realization provided by effective marketing, which will ensure the profitability of the enterprise, its competitiveness and financial stability. The reason for the deterioration of the economic condition of "Image Company" LLC in 2022 is Russia's war against Ukraine and its consequences. It was revealed that the special effectiveness of marketing and sales activities from the sale of oil crops was caused by the price factor. The general structure of plant products sales channels in "Image Company" LLC is as follows: 36.1% of products are sold for processing, and 61.4% for further resale.

Proposed recommendations for streamlining the activities of the sales department of Image Company LLC. They relate to the functional duties of specialists of this department specifically in the marketing direction of its activity, some of them are fundamentally new in the established management practice of this department. One of the ways to increase the effectiveness of marketing and sales activities for Image Company LLC is to create and join a service cooperative focused on marketing and sales service for members of the cooperative. The proposed project of building own infrastructure for product storage - an elevator by the forces of several commodity producers united in an association or other cooperative association. This will allow the enterprise to sell part of the products not from the field or grain flow at far from the most favorable prices (in most cases), but to wait for a favorable market price situation and sell the products more profitably in the following months after harvesting. An example of the development of the company's price strategy, taking into account the storage of plant products at its own facilities, is given. The proposed price strategy provides, among other things, time guidelines necessary for rational planning of the work of marketing and sales and other services of LLC "Image Company", which will allow timely concentration of the necessary management, personnel and material resources of the enterprise under study.

Keywords: management, marketing and sales activity, production, agricultural enterprise, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП		
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методологічні основи управління маркетингово-збутовою діяльністю аграрного підприємства рослинницького напряму		
РОЗДІЛ 2 Аналіз стану управління маркетингово-збутовою діяльністю в аграрному підприємстві		
2.1	Організаційно-економічна характеристика підприємства	
2.2	Аналіз стану управління маркетингово-збутової діяльності на підприємстві	
2.3	Оцінка факторів впливу на ефективність управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства	
РОЗДІЛ 3 Шляхи підвищення ефективності управління маркетингово-збутовою діяльністю		
3.1	Внутрішньо-організаційні резерви покращення управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства	
3.2	Зовнішньо-організаційні резерви покращення управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства	
3.3	Розробка цінової стратегії при використанні потужностей із зберігання рослинницької продукції	
	ВИСНОВКИ	
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
	ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Серед суб'єктів аграрного сектору України маркетингово-збутова діяльність набуває пріоритетного значення, оскільки у кінцевому випадку має вирішальний вплив на суму одержаної виручки та залучення надійних каналів збуту продукції. Особливості управління маркетингово-збутовою діяльністю на аграрному підприємстві багато в чому визначаються особливостями сільського господарства як такого: погодно-кліматичний фактор, біологічний фактор, сезонний фактор тощо. З цієї позиції випливає, що маркетингова служба в питаннях щодо просування збуту великою мірою має орієнтуватися на прогнози та оцінки в умовах невизначеності в таких ключових питаннях як ціни на майбутній врожай, його кількість, якість та потужності по доробці, зберіганню й перевезенню. Маркетингово-збутова діяльність у більшості українських аграріїв поставлена на досить міцні управлінські щаблі. Але ефективність її управління різниться від підприємства до підприємства й ключовим чинником щодо підвищення ефективності є те, наскільки маркетингова служба підприємства змогла раціонально використати наявну або залучити орендовану зберігальну та логістичну інфраструктуру. Це особливо актуально при постійних ударах з боку рф. Таким чином, тема дослідження є актуальною.

Стан вивчення проблеми. Серед науковців, які досліджують проблеми управління маркетингово-збутовою діяльністю в аграрному підприємстві рослинницького напряму, слід виділити таких як Варченко О.М., Варченко О.О., Вернюк Н.О. [1]; Ганжуренко І.В. [2]; Гіржева О.М., Меховський А.В. [4]; Гришова І.Ю., Нестерова К.С. [5]; Ільченко Т.В. [6]; Кадирус І.Г., Донських А.С., Якубенко Ю.Л. [7]; Коваленко Г.О., Чукіна І.В. [8]; Краснорyцький О.О., Данько Ю.І., Орел А.М. [9]; Купалова Г.І., Гончаренко Н.В. [10]; Ослопова М.В. [11]; Потанер Л.Д., Морозов Р.В. [12]; Шашко В.О., Фоміченко І.П., Шмарова А.О. [17] та ін. Не зважаючи на вагомість проведених досліджень, потребують додаткового дослідження питання пов'язані з удосконаленням управління

маркетингово-збутовою діяльністю в аграрному підприємстві рослинницького напряму.

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні та прикладному опрацюванні питань щодо удосконалення маркетингово-збутової діяльності в аграрному підприємстві рослинницького напряму.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи обумовило необхідність вирішення наступних завдань дослідження:

- дослідити теоретико-методологічні аспекти управління маркетингово-збутовою діяльністю в аграрному підприємстві рослинницького напряму;

- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Імідж Компанія»;

- здійснити аналіз досягнутого стану управління маркетингово-збутовою діяльністю на підприємстві;

- провести оцінку факторів впливу на маркетингово-збутову діяльність на підприємстві;

- розробити внутрішньо-організаційні заходи покращення управління маркетингово-збутовою діяльністю на підприємстві;

- запропонувати зовнішньо-організаційні заходи покращення управління маркетингово-збутовою діяльністю на підприємстві;

- розробити рекомендації щодо впровадження маркетингово-збутової стратегії з урахуванням впровадженого проекту.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «Імідж Компанія» Красноградського району Харківської області

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення управління маркетингово-збутовою діяльністю в аграрному підприємстві рослинницького напряму.

Методи дослідження. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: методи індукції та дедукції, науково-аналітичні методи; абстрактно-логічний метод; статистичний аналіз та метод згрупувань;

графічний метод - для наочного зображення теоретичного матеріалу та аналітичних результатів. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення управління маркетингово-збутовою діяльністю використовувались методи систематизації, алгоритмізації та ін.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти та матеріали Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, матеріали періодичного друку, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених за темою дослідження.

Елементи наукової новизни отриманих результатів. Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення управління маркетингово-збутовою діяльністю в аграрному підприємстві рослинницького напряму, а саме:

- визначені теоретико-методологічні аспекти управління маркетингово-збутовою діяльністю в аграрному підприємстві рослинницького напряму із врахуванням галузевих особливостей;

- рекомендовано задіяти резерви покращення управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства: внутрішньо-організаційні - оптимізація роботи маркетингово-збутового відділу; зовнішньо-організаційні - створення та входження до обслуговуючого кооперативу;

- приведений приклад розробки цінової стратегії підприємства з урахуванням зберігання рослинницької продукції на власних потужностях. Запропонований проект побудови власної інфраструктури зі зберігання продукції – елеватору силами кількох товаровиробників, об’єднаних в асоціацію або інше кооперaційне об’єднання.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що проведені дослідження дозволяють вдосконалити систему управління маркетингово-збутовою діяльністю в аграрному підприємстві рослинницького напряму. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані на підприємство, що досліджується, – ТОВ «Імідж Компанія», а також на кафедру менеджменту

імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть слугувати якісним теоретичним, навчальним та практичним матеріалом при проведенні викладачами кафедри лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності «Менеджмент».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки роботи доповідалися, обговорювалися і отримали позитивну оцінку на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях у м. Харків та м. Хмельницький.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 тези доповіді:

1. Степанов В. Теоретичні засади управління збутом продукції аграрних підприємств. *Управління розвитком соціально-економічних систем:* Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20-21 квітня 2023 року). Харків: ДБТУ, 2023. С.452-455.

2. Степанов В.О. Особливості управління маркетингово-збутовою діяльністю аграрного підприємства. *Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації:* Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 26 жовтня 2023 року). Хмельницький: ХКТЕІ, 2023. С.99-101.

Обсяг і структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи викладено на 60 сторінках. Список використаних джерел включає 22 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА РОСЛИННИЦЬКОГО НАПРЯМУ

Інфраструктура сучасного ринкового середовища характеризується надзвичайною складністю. Множинність і розгалуженість постачальницько-споживацьких каналів, логістичний фактор, кон'юнктурні коливання зумовлюють перехід збутової діяльності господарюючих суб'єктів в розряд найважливішої. З іншої сторони, маркетинг, будучи невід'ємною складовою управління, з розвитком інформаційних технологій як ніколи посилює свій вплив на всі бізнес-процеси, й особливо на збутові. Отже, на сучасному етапі розвитку менеджменту збут і маркетинг стають по суті одним управлінським процесом на післявиробничій стадії підприємництва. Тому буде доцільно розглядати управління маркетингом та збутом разом, як цілісне управління маркетингово-збутовою діяльністю, виходячи з єдності їх предмету та цілей.

Поточна економічна ситуація в Україні визначається багатьма чинниками, як внутрішніми, так і глобальними. Серед них військова агресія з боку росії проти нашої держави є вирішальним, адже жодний господарюючий суб'єкт в країні не може повністю позбутися впливу цього негативного чиннику при здійсненні бізнесу. Рослинницька підгалузь вітчизняного АПК не є виключенням й відчула та продовжує відчувати від війни величезної шкоди. Упускаючи інші негативні наслідки, скажемо лише те, що послабшали, а подекуди й повністю втратились логістично-збутові зв'язки, зменшилася кадрова база маркетингових служб, зазнала колосальних руйнувань портова і зберігальна інфраструктура. Все це ускладнює управління маркетингово-збутовою діяльністю аграрного рослинницького підприємства, вимагає від його менеджменту пошуку нових підходів в управлінні, що кардинально відрізняються від тих, що застосовувалися в мирний час.

Мета щодо підвищення господарської ефективності виробництва і продажу продукції є ключовою у сфері економічних досліджень і становить основу для розв'язання численних теоретичних, методичних, методологічних і практичних завдань. Наукове вирішення цієї проблеми в галузі виробництва сільськогосподарської продукції передбачає розв'язання теоретично-прикладних проблем у двох напрямах: зниження витрат на виробництво та збут продукції, і зростання результативності господарської діяльності підприємств. У той же час, особливості, притаманні сільськогосподарському виробництву, його недостатня ринкова гнучкість, дезорганізація в роботі каналів розподілу агропродукції та незбалансованість господарських інтересів учасників ринку сільськогосподарської продукції, а також зростаючі тренди світових цін на продовольство, підкреслюють потребу у впровадженні інноваційних рішень у всіх аспектах діяльності аграрних суб'єктів господарських відносин, особливо в сфері збуту продукції, оскільки саме на цьому етапі формуються основні економічні результати.

Загальні умови функціонування збутових каналів продукції сільськогосподарських підприємств зумовлюють визначення закономірностей і принципів дій суб’єктів аграрного ринку при створенні систем розподілу своєї продукції. Аналіз маркетингових та збутових процесів і явищ показує, що закономірності формування систем розподілу аграрної продукції можуть бути класифіковані та обумовлені об'єктивними факторами, такими як характеристики товару і ринку, масштаб виробничо-комерційної діяльності, і суб'єктивними, як стереотипи і поведінка. Загальна схема функціонування систем розподілу аграрної продукції подана нижче (див. рис. 1.1).

Виявлення закономірностей функціонування маркетингово-збутової діяльності аграрних підприємств доцільно розглядати в двох аспектах: з погляду закономірностей створення даної системи і з погляду управління самою системою збуту. При цьому процеси створення системи і управління мають різні щаблі керованості з боку суб’єкта управління, тобто менеджменту господарства [3].

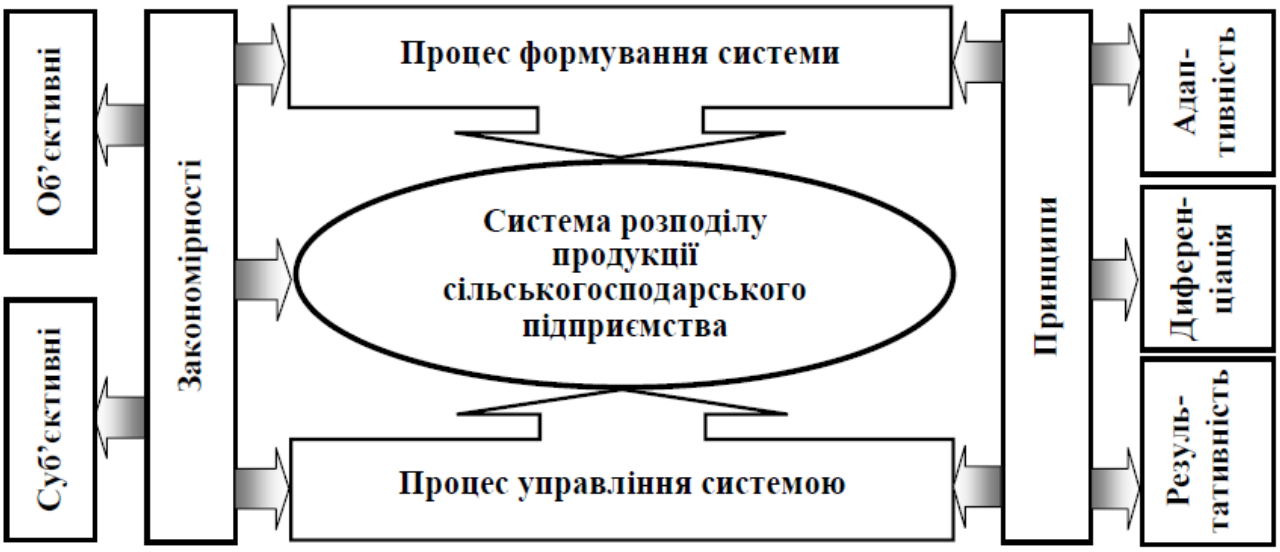

Рисунок 1.1 - Функціонування системи розподілу продукції сільськогосподарського підприємства

*Джерело: авторська розробка

Зокрема, на стадії формування закономірностей системи Красноруцький О.О., Данько Ю.І., Орел А.М. [9] виділяють дію таких факторів, як торгові звичаї, спроби господарства максимізувати рівень господарської ефективності реалізації вирощеної продукції, рівень і підходи в організації функціонування збутової стадії комерційно-виробничого циклу і т.д.. Наступна стадія - управління вже функціонально діючою системою. За твердженням Гришової І.Ю. та Нестерової К.С. [5] головним фактором, що впливає на прийняття управлінських рішень з удосконалення організації реалізацією продукції, переформатування і залучення відповідної комбінації каналів розподілу продукції є намагання аграрної компанії підвищити економічну ефективність продажної стадії комерційно-виробничого циклу, й в такий спосіб максимізувати прибуток агропідприємства, як через збут агропродукції за більш високими цінами, так і через зменшення витрат на реалізацію агропродукції.

Існують об'єктивні закономірності, які визначаються характеристиками товарів, ринків і розмірами підприємства. До цієї категорії закономірностей належить скорочення дистанції між виробництвом та переробкою на ринках

сільськогосподарської продукції з коротким терміном зберігання, такою як молоко, цукрові буряки та інші види сировини. Для цих товарів, як правило, характерна відсутність або наявність тільки одного посередника у системі постачання на аграрні ринки (прямий збут), що виконує закупівельно-торгівельну діяльність для реалізації продукції певному переробнику. Існування одного посередника в ланцюжку постачання для будь-якого з цих видів продукції зазвичай вистачає для незадоволення потреб аграрних підприємств-товаровиробників. Таким чином, розвиток прямого збуту для агропродукції з коротким терміном зберігання є ключовим для підвищення ефективності виробництва та комерційної діяльності аграрних товаровиробників.

Ситуація у сфері продажу найбільш масових видів рослинницької продукції відрізняється повністю. Зберігання і транспортування товарного насіння головних технічних культур та зерна, а також спеціалізація більшості вітчизняних сільськогосподарських підприємств та експортні можливості сільськогосподарського сектору економіки країни визначають структуру розподілу рослинницької продукції на агроринку. Проте, зростання довжини каналів розподілу рослинницької продукції, яка підходить для довготривалого зберігання і транспортування, обумовлене різницею в концентрації і ефективності функціонування торговельного капіталу в різних учасників виробництва і обігу рослинницької продукції. Це, в свою чергу, призводить до збільшеної привабливості розміщення основної частини торговельного капіталу саме в сфері обігу продукції рослинництва, особливо зернової в насіння олійних й технічних культур.

Іншою закономірністю, яку визначено через характеристику товару, є та обставина, що ступінь відмінностей в комбінації каналів товарного розподілу, яку підприємство використовує, залежить від інтенсивності цільового попиту на конкретний вид продукції. Зі зростанням попиту на ринку стає більше посередників, які намагаються знайти своє місце на цьому ринку. Їх зусилля у маркетингу та комерції спрямовані на виробників та споживачів, що

призводить до більш складної структури розподілу продукції. Це створює як проблеми, так і можливості для аграрного підприємства у виборі шляху збуту продукції та підвищення ефективності виробництва та продажу. З іншої сторони посиленням конкуренції між суб'єктами ринку аграрні підприємства встановлюють стабільні та тривалі комерційні зв'язки з маркетинговими інфраструктурами, що допомагають реалізовувати продукцію за конкурентоспроможними цінами, при цьому забезпечуючи стабільні умови оплати та фінансову стабільність для виробників.

Отже, ріст інтенсивності цільового попиту на певний вид аграрної рослинницької продукції зумовлює меншу кількість як напрямків диференційованості так і залучених товаровиробником каналів збуту продукції в умовах розгалуження маркетингово-збутової інфраструктури цільового ринку і розростання структури каналів збуту.

Масштаби діяльності підприємства мають значний вплив на систему розподілу його продукції на ринку і спосіб управління її збутом. Чим більше продукції підприємство виробляє, незалежно від галузі, тим легше знаходить способи ефективного розподілу через коротші канали. Це пояснюється тим, що великі підприємства можуть накопичувати значні товарні запаси, які можна реалізувати через більш потужну маркетингову інфраструктуру. Це також призводить до зміни структури каналів розподілу продукції. Крім того, великі підприємства можуть використовувати інструменти біржової торгівлі, проводити форвардні та ф'ючерсні операції, скорочувати канали розподілу для експорту, що сприяє розвитку експортного потенціалу сільськогосподарських підприємств.

Суб’єктивні закономірності функціонування і формування систем розподілу продукції на ринку деякі вчені поділяють на поведінкові і стереотипні [19]. Стереотипними закономірностями є певні торговельні звичаї. Наприклад, можна відмітити стандартні ситуації, коли торгові підприємства, які обслуговують місцеві елеватори або їх орендують, за нормальних договірних умов розраховуються з товаровиробниками рослинницької

продукції на протязі місяця після відвантаження придбаного товару. За послуги зі зберігання, вони одержують аванси, та всі учасники ринкових відносин згодні з цими умовами оплати. Існування стереотипних торговельних звичаїв в системі міжнародної торгівлі агросировиною вимагає встановлення конкретних вимог щодо обсягів постачання, якості і розміру партій товарів, які постачаються.

Поведінкові відмінності проявляються у способі, яким власники та керівники аграрних підприємств в Україні роблять рішення щодо вибору посередників для реалізації своєї продукції. Ці рішення часто приймаються у ситуаціях, коли інформація обмежена, і вони можуть бути менш раціональними. Вони можуть бути обумовлені бажанням здобути максимальний прибуток від продажу продукції або забезпечити стабільність у відносинах з посередниками, які купують продукцію. Розбіжності між вищезазначеними підходами часто зумовлюють невизначеність в управлінських рішеннях, що стосується системи розподілу продукції. Це може призвести до проблем, таких як низька ефективність у боротьбі з ціновим ризиком та неплатежами, що негативно позначається на фінансовому стані підприємства та загальній ефективності комерційно-виробничої діяльності. Крім того, недостатня розвиненість зерноскладської інфраструктури у багатьох випадках призводить до втрати контролю над надлишковими запасами і зростанням

Отже, уникнення або зменшення негативного впливу визначених закономірностей на ефективність і фінансовий стан аграрного товаровиробника на етапі організації маркетингово-збутової діяльності вимагає дотримання певних принципів. Тож результати нашого аналізу особливостей маркетингово-збутової аграрних підприємств дозволяють виділити наступні принципи:

1. Забезпечення контрольованого характеру результатів збуту продукції підприємства.

2. Різноманітність комбінацій використаних каналів ринкового розподілу рослинницької продукції.

3. Гнучкість системи збуту продукції.

Основним принципом структурування систем ринкового розподілу агросировини, який є вищим за інші принципи, є можливість управління результатами збутової діяльності. Впровадження цього принципу в управлінні збутом передбачає створення умов, де небажані цінові або комерційні ситуації при використанні певного каналу ринкового розподілу можуть бути компенсовані іншим, можливо, більш ризикованим з погляду платіжної дисципліни варіантом. Можливість такої компенсації є важливим елементом маркетингово-збутового потенціалу агропідприємства. Однак для ефективної практичної реалізації цього принципу необхідно мати кілька напрацьованих напрямів збуту, інакше підприємство не матиме можливостей відмовитися від комерційних або цінових умов існуючого покупця.

Озвучена обставина потребує дотримання другого принципу структурування системи ринкового розподілу рослинницької продукції і організації управління маркетингово-збутовою діяльністю агропідприємства, а саме, різноманітності комбінації застосованих каналів розподілу продукції. Іншими словами, використання навіть успішно працюючого і надійного каналу розподілу не гарантує підприємству повного забезпечення збуту рослинницької продукції на умовах, що забезпечують належний рівень економічної результативності та можливості для розширеного господарського відтворення. Тож другий принцип передбачає варіативність декількох шляхів збуту кожного виду рослинницької продукції із урахуванням її характеристик з огляду на потребу у стабільному збуті в змінних комерційних умовах.

Але, враховуючи системну природу розподілу рослинницької продукції на ринку і вимоги до системної організації маркетингово-збутової діяльності товаровиробників, про які зазначалося вище, поєднання перших двох принципів вимагає застосування принципу адаптивності системи ринкового розподілу рослинницької продукції на ринку. Іншими словами, це означає можливість існуючої комбінації маркетингу, комерції та логістики повертатися в стан, який не погіршував би результативність збутової діяльності на тлі змін у зовнішньому ринковому середовищі. Застосування цього принципу передбачає

використання обсягу реалізаційної виручки (чистого доходу) як критерію результативності маркетингово-збутової діяльності, замість фізичних обсягів продукції. Такий підхід дозволяє забезпечити відповідний рівень окупності витрат на виробництво та збут продукції.

Поєднання цих принципів при формуванні та впровадженні маркетингово-збутової політики підприємства допоможе практично ліквідувати негативні впливи факторів зовнішнього середовища та в значній мірі підвищити прибутковість рослинництва. Це дозволить збутовому етапу комерційно-виробничого циклу перейти із розряду найбільш ризикових до основних регуляторів господарської ефективності в розвитку аграрного підприємства, що, в свою чергу, сприятиме створенню умов для стабілізації розвитку підприємства.

Аналіз збутових і виробничих можливостей агропідприємств дозволяє оцінювати відповідність їхніх можливостей вимогам певних сегментів цільових ринків. На аналітичній основі розробляються стратегії розвитку підприємств і їхньої поведінки на ринках, приймаються рішення щодо вибору об’єктного ринку і деталізації маркетингово-збутової політики. Для цього важливо провести аналіз фінансового стану підприємств, їхніх організаційних структур управління, виробничих потужностей, кадрового потенціалу, товарного асортименту, конкурентоспроможності рослинницької продукції, витрат виробництва, збутових систем, інформаційного забезпечення тощо.

На підставі аналізу цих чинників та ураховуючи результати зовнішнього економічного середовища, можна оцінити стан товаровиробника, визначити ефективність поточної стратегії, виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для бізнесу, оцінити конкурентоспроможність цін і витрат, виявити стратегічні, тактичні та оперативні проблеми. Для аналізу цих аспектів використовують різні аналітичні інструменти, такі як SWOT-аналіз, аналіз затрат, аналіз ланцюгів цінностей і оцінку конкурентних позицій. У сучасних умовах, де інформаційне середовище нестабільне, особливо важливо використовувати SWOT-аналіз. Сільськогосподарському підприємству

рослинницького напряму притаманні потенційні сильні та слабкі сторони. До потенційних сильних сторін можливо віднести наступне: наявність необхідних фінансових ресурсів; добра репутація перед споживачами; низькі витрати; розвинена матеріально-технічна база; добре налагоджене управління. До потенційних слабких сторін відносяться: відсутність чіткої маркетингово-збутової стратегії; зношені виробничі потужності; неефективне управління; недостатня організація системи збуту; обмежена номенклатура зерна. Після ідентифікації сильних і слабких сторін підприємство може визначати свої ринкові можливості, які визначатимуть стратегію подальшого розвитку.

Безперечно, не всі проблеми аграрних підприємств можна вирішити, удосконаливши маркетингово-збутову діяльність. Однак за допомогою вдосконалення систем управління маркетингом і збутом в розрізі окремих служб агропідприємств можливо позбутися багатьох з них. Наприклад, шляхом диверсифікації і диференціації продукції та поглиблення переробки сировини в межах існуючих виробничих потужностей, товаровиробники рослинницької продукції можуть зменшити вплив посередників, що все ще домінують на сировинних ринках. Також вирішення проблеми зберігання та збереження товарної якості (класності) зерна дозволить підприємствам самостійно займати більш високий рівень маркетингово-збутової інфраструктури рослинницького ринку, й залишати в себе більшу частку прибутків.

Сільськогосподарські підприємства рослинницького напрямку, маючи справу зі стандартизованою продукцією, повинні зробити власні товарні пропозиції унікальними для споживачів за рахунок якісних характеристик, цін, брендової підтримки товарів [3]. Але ринки стандартизованої аграрної продукції характеризуються інтенсивною конкуренцією, тож реакцію з боку конкурентів на дії певного товаровиробника не можливо спрогнозувати. Саме тому, існує думка [17], що без правильно розроблених стратегій розвитку сільськогосподарських товаровиробників є неможливим ефективне управління всією їх комерційно-виробничою діяльністю, загалом.

Формування і функціонування результативних маркетингово-збутових систем в аграрних підприємствах, в першу чергу, залежить від того, наскільки вдало сформовані цінова і товарна політики.

Отже, сільськогосподарські підприємства, зокрема ті, які спеціалізуються на рослинницькій продукції, мають наступні перспективні напрями розвитку товарної політики: 1. Оптимізація асортименту товарів та балансування обсягів різних видів вирощуваних культур. 2. Збільшення обсягів внутрішньої переробки сільськогосподарської продукції. 3. Розв'язання проблем зі зберіганням власної продукції та створення оптимальних партій для успішної реалізації на ринку. 4. Збільшення виробництва власного зерна. 5. Гарантування продажу зернових за прибутковими цінами. 6. Введення вертикальної диверсифікації в асортименті рослинницької продукції.

Акцентування уваги на товарній політиці дозволить позбутися непотрібних продуктів у номенклатурі сільськогосподарських підприємств, що негативно впливають на загальну прибутковість агробізнесу. Впровадження диверсифікації в виробництво сільськогосподарських культур сприятиме розширенню асортименту вирощуваної продукції рослинницьких підприємств та зміцненню їхньої стійкості на ринках.

Щодо інших шляхів розвитку стратегії просування товарів для аграрних рослинницьких підприємств, важливо відзначити наступне. Обсяги створеної вартості на сільськогосподарських підприємствах значною мірою будуть впливати на те, наскільки глибоко проводиться переробка продукції. Це також допомагатиме зменшити негативний вплив сезонних змін цін. Водночас, розширення процесу переробки та підготовка продукції до продажу допомагатиме підвищити фінансовий результат господарської діяльності підприємств. Розв'язання питань щодо зберігання продукції також допоможе уникнути впливу сезонних змін в попиті та пропозиції, що дозволить максимізувати прибутковість підприємств. Одночасно існують обмеження для реалізації першого напряму: 1. Обмежена доступність ділянок земельних угідь. 2. Обмеженість матеріально-технічної бази. 3. Недостатність фінансових

ресурсів для впровадження високоефективних технологій вирощування культур. 4. Недостатність фінансових ресурсів для закупівлі кондиційного посівного матеріалу, добрив, засобів захисту рослин тощо. Обмеження другого напряму, спрямовані на поліпшення діяльності аграрних підприємств, вони включають: 1. Характеристики ринків зерна, які відповідають ознакам олігополістичних ринків і підкреслюють домінування оптових посередників. 2. Конкурентні чинники на регіональних і локальних ринках. 3. Недостатньо великі обсяги виробництва власного зерна, що обмежує можливість самостійного функціонування на вищому рівні в структурі зернового сегмента агропромислового ринку.

Для успішного впровадження маркетингово-збутової стратегії у галузі рослинницького бізнесу виділяються наступні кроки: 1. Пошук раціональних форм реалізації зерна для товаровиробника. 2. Пошук зв’язків із операторами каналів розподілу продукції вищих рівнів. 3. Впровадження заходів прямого маркетингу переробним підприємствам, з метою збільшення прибутковості збуту продукції. 4. Пошук потужностей для зберігання зерна. 5. Залучення прогресивних форм управлінням каналами товароруху [8].

Наші подальші дослідження свідчать про те, що у більшості українських аграріїв маркетингово-збутова діяльність відзначається нестійкими організаційними основами. Проте, ефективність управління цією сферою варіює від підприємства до підприємства, і ключовим чинником для її покращення є здатність маркетингово-збутового відділу раціонально використовувати наявну або залучати орендовану інфраструктуру для зберігання та логістики. Ця проблема особливо актуальна в умовах постійних викликів агресії з боку російської федерації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно–економічна характеристика підприємства

В якості об’єкту для дослідження в цій кваліфікаційній роботі обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Імідж Компанія» (далі за текстом - ТОВ «Імідж Компанія»). Фактична та юридична адреса цього підприємства співпадають та знаходяться у наступному місці: Україна, Харківська область, Красноградський район, село Наталине, вулиця Свято-Троїцька, будинок 16. Дане підприємство спеціалізується на сільському господарстві, а точніше – на вирощуванні сільськогосподарських культур. Земельна ділянка підприємства складається з трьох відокремлених земельних масивів, всі розташовані на Харківщині у Красноградському районі. Один із них, найпівнічніший, примикає безпосередньо до адміністративного центру району – населеного пункту Красноград, а інші два прилягають до села Наталине з півдня та південно-заходу.

Район, в якому розташовані земельні угіддя ТОВ «Імідж Компанія», характеризується помірним кліматом. Літо в цьому районі відрізняється високими температурами, тоді як зима є відносно холодною і часто супроводжується відлигами. Весною та восени погодні умови переважно нестійкі. Середній річний рівень опадів становить 600 мм, але істотно коливається в різні роки. Ландшафт цього району представлений лісостепом, який місцями переходить у степ, прорізаний на численні балки. Ґрунти в цьому районі є звичайними чорноземами середнього гумусного вмісту. У цілому природні умови в цьому районі створюють сприятливі передумови для ведення інтенсивного сільського господарства з вирощування багатьох сільськогосподарських культур, які типові для степової і лісостепової

природних зон, а також для розведення домашніх тварин, городництва і садівництва.

ТОВ «Імідж Компанія» сформоване у 1999 році на землях колишнього колгоспу, який на той час припинив свою діяльність. Підприємство створено шляхом передачі в довгострокову оренду паїв і майна колишнього колгоспу. Спочатку ТОВ «Імідж Компанія» мало різногалузеву структуру господарювання, в якій поєднувалися вирощування різних сільськогосподарських культур та тварин. Крім того, підприємство надавало послуги в соціальній сфері, включаючи сільський клуб, дитячий садок та бібліотеку. Проте з часом ускладнення зовнішнього ринкового середовища, включаючи високий рівень конкуренції у сільському господарстві, призвели до прийняття рішень щодо змін в господарській діяльності. У 2013 році було прийнято рішення про ліквідацію молочного стада ВРХ та всього поголів'я свиней, що поклало край тваринництву. У 2015 році було передано об'єкти соціальної інфраструктури на баланс сільради. На сьогоднішній день ТОВ «Імідж Компанія» займається вирощуванням всього лише 6 культур з групи зернобобових та олійних.

Щодо структури та управління, ТОВ «Імідж Компанія» є дружнім колективом, який налічує понад 100 працівників під керівництвом директора, який разом з заступником, входять до складу відділу адміністрації. Крім того, ТОВ «Імідж Компанія» має відділи збуту, кадрів, технічного обслуговування, забезпечення, бухгалтерську агрономічну і економічну служби. Працівників, які займаються роботами на полі, розділено на тракторно-рільничі бригади, кожна з яких має свого бригадира. Потенційна кадрова база господарства є задовільною, особливо з огляду на те, що поруч розташований райцентр - місто Красноград. У цьому районному місці спостерігається доволі високий рівень безробіття, спричинений закриттям головних промислових підприємств, це спонукає мешканців Красноградa шукати роботу, включаючи сезонну, в сільському господарстві на навколишніх аграрних підприємствах.

Агротехнічні заходи в ТОВ «Імідж Компанія» виконуються відповідно до технологічних карт, які розробляються агрономічною службою. Зібраний урожай безпосередньо відправляється до клієнтів-покупців. Відстань від земельних угідь підприємства до найближчої залізничної станції «Красноград» не більше 6 км, а через село Наталине проходить автотраса державного значення «Харків – Сімферополь», що робить розташування підприємства сприятливим для логістики. Також важливо відзначити, що поруч розташовані кілька великих елеваторів і переробних підприємств, які спеціалізуються на виробництві соняшникової олії та борошномельних виробів. Вони мають великі потужності для прийому як вагонів, так і автотранспорту, який перевозить сировину. Зараз підприємство не має інфраструктури для подальшої доробки та переробки своєї сільськогосподарської продукції. Окрім офісної будівлі, на господарському майданчику розміщені склад для зберігання сільськогосподарських хімікатів, зернотік і стоянка для сільгосптехніки.

Надана характеристика діяльності ТОВ «Імідж Компанія» дає тільки поверхневе і загальне уявлення про стан і структуру господарства, але для досягнення цілей цієї кваліфікаційної роботи потрібно провести більш глибокий аналіз господарювання цього сільськогосподарського підприємства як цілісної структури та об'єкта управління. Потрібні для такого аналізу дані є у фінансових і статистичних звітах ТОВ «Імідж Компанія» (Додаток А). Для встановлення динаміки статистичних спостережень і виявлення трендів достатнім періодом аналізу показників звітності є три роки (з 2020 по 2022). Розрахунки даного параграфу, здійснені на основі даних звітності, подані в таблицях нижче.

Розпочнемо поглиблену оцінку економічної діяльності ТОВ «Імідж Компанія» з фокусом на вивченні товарної структури та її тенденцій. Важливо враховувати, що виробничий асортимент є важливим показником економічної адаптивності компанії, який визначає її позицію на ринку та впливає на конкурентоздатність сільськогосподарської продукції в умовах військових дій, які зараз мають місце в Харківській області зокрема та в загалом Україні. З

іншої сторони, слід пам'ятати, що аграрне виробництво характеризується високою ступенем уповільнення щодо впровадження змін в асортименті продукції через його залежність від біологічних, кліматичних і природних факторів. Отже, під час аналізу стану управління маркетингово-збутовою системою також важливо враховувати цей аспект. Докладні дані для аналізу наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад і структура товарної продукції ТОВ «Імідж Компанія»

Види продукції	2020р.		2021р.		2022р.		В середньому за 2020-2022 рр.	
	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %
Пшениця	44376	18,4	51516	19,8	68948	31,9	54947	23,4
Кукурудза	55470	23,0	59321	22,8	64409	29,8	59734	25,2
Ячмінь	25565	10,6	25238	9,7	16859	7,8	22554	9,4
Соя	21223	8,8	24717	9,5	17075	7,9	21005	8,7
Ріпак	35935	14,9	21595	8,3	15346	7,1	24292	10,1
Соняшник	49682	20,6	67127	25,8	18804	8,7	45204	18,4
Послуги в сільському господарстві	8924	3,7	10667	4,1	14697	6,8	11429	4,9
Разом	241176	100	260182	100	216138	100	239165	100

*Джерело: розраховано автором за даними форми 21 – заг. (річна), форми 2 «Звіт про фінансові результати»

Аналізуючи таблицю 2.1., можна виділити наступні ключові висновки та тенденції:

Загальна динаміка виручки: Сукупна виручка ТОВ «Імідж Компанія» зростала з 241176 тис. грн. у 2020 році до 260182 тис. грн. у 2021 році, але впала до 216138 тис. грн. у 2022 році. Середня виручка за 2020-2022 роки складає 239165 тис. грн.

Склад товарної продукції: Найбільш важливими видами продукції є пшениця, кукурудза та соняшник, які вносять найбільший внесок у виручку. Проте, є помітна тенденція до зниження внеску соняшнику та ріпаку у виручку, тоді як пшениця та кукурудза відзначилися значним зростанням в 2022 році. Ріпак попри те, що має суттєвий в середньому внесок, його частка виручки також зменшилася.

Динаміка окремих культур: Ячмінь та соя мають суттєво меншу питому вагу виручки, і обидва продукти показують спад в 2022 році. Крім того, виручка від послуг в сільському господарстві зростає і складає значну частку виручки. До цих послуг в господарстві відноситься проведення агротехнічних заходів власною сільгосптехнікою сусіднім фермерським господарствам.

Загалом, аналіз показує, що структура товарної продукції ТОВ «Імідж Компанія» зазнає змін з року в рік. Це може бути важливим для прийняття рішень щодо розвитку компанії та адаптації до ринкових умов. Однак, наочною є тенденція до різкого скорочення обсягу чистого доходу у 2022 році, який скоротився навіть нижче рівня базисного 2020 року. З іншої сторони ми бачимо, що питома вага та виручка від олійний культур також зменшилася. Це, на наш погляд означає між цими обставинами є взаємозв’язок.

При виявленні причин ситуації щодо падіння реалізаційної виручки 2022 року, треба виходити з того, що 24 лютого 2022 року почалося повномасштабне вторгнення рф до України. І хоча Красноградський район, де знаходиться ТОВ «Імідж компанія», віддалений від фронту та бойові дії в ньому не велися, але значна частина Харківщини підпала під ворожу окупацію, а у прифронтових районах розгорнутися нещадні обстріли загарбниками, в т.ч. і підприємств логістичної та переробної інфраструктури, особливо виробників харчової олії (наприклад, Чугуївського маслоекстракційного заводу). В результаті порушилися транспортні, зберігальні та комерційні ланцюги.

Для менеджменту ТОВ «Імідж компанія» це означало, що мережа сталих покупців олійної продукції практично зруйнувалася, оскільки майже всі вони знаходились в тих районах Харківщини, які найбільше постраждали від війни. Прогнозуючи зменшення попиту через ці обставини непереборної дії, менеджмент господарства вимушений був скоротити посівні площі під соняшником та ярим ріпаком, частково замінивши ці культури на менш рентабельні – яру пшеницю та кукурудзу. Додаткові площі під ярою пшеницею та вже засіяні під озиминою зумовили різке зростання валового збору цієї культури, що відобразилося у збільшенні надходження виручки від її продажу

та ріст частки цієї виручки в загальному обсязі чистого доходу. Теж саме, але в дещо меншому ступені стосується й кукурудзи.

Наступним кроком у процесі аналізу функціонування ТОВ «Імідж Компанія» є проведення дослідження основного ресурсу виробництва в сільському господарстві, а саме - земельних угідь. Особливість цього ресурсу полягає в тому, що у сільському господарстві земля виступає не лише як фізична площа для розташування виробничих об'єктів, але й як головний виробничий ресурс. Використання та відчуження цього ресурсу піддається більш жорсткому регулюванню порівняно з іншими ресурсами. Наприклад, купівля-продаж сільськогосподарської землі в Україні дозволена в обмеженій кількості гектарів в одних руках, і лише фізичним особам. Отже, дані про використання земельних ресурсів ТОВ «Імідж Компанія» подані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Склад і структура землекористування ТОВ «Імідж Компанія»

Види угідь	2020р.		2021р.		2022р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/ -, га
	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	
Разом с.-г. угідь	4659	100	4668	100	4643	100	-16
в т.ч. рілля	4659	100	4668	100	4643	100	-16

*Джерело: розраховано автором за даними форми 29 – с.г. (річна)

Аналіз даних таблиці за 2020-2022 роки для ТОВ «Імідж Компанія» щодо складу і структури землекористування дає підстави стверджувати наступне. Площа землекористування зменшилася з 4659 га в 2020 році до 4643 га в 2022 році. Відхилення від 2020 року становить -16 га. Найбільша площа земельних угідь в користуванні господарства була у 2021 році – 4668 га. Відповідно до таблиці, весь масив землекористування є ріллею, і ця категорія залишається стабільною на протязі всього трьохрічного періоду. Дана обставина свідчить про інтенсивне землекористування в ТОВ «Імідж Компанія».

Отже, землекористування в ТОВ «Імідж Компанія» залишається практично незмінним як за площею, так і за рівнем інтенсивності використання.

Незначне зменшення загальної площі землі пов'язане із завершенням невеликої частки договорів на довгострокову оренду землі. Деякі орендодавці, у яких закінчився строк оренди, внаслідок різних причин відмовилися від укладення нових угод. Однією з причин відмови є бажання земельних власників займатися фермерським господарством на своїй землі. Інша причина – перехід прав оренди на земельні паї до інших агропідприємств, які запропонували кращі умови своїм орендодавцям.

Сьогодні трудові ресурси виступають визначальним рушієм у забезпеченні функціонуванням і управління будь-якого виробничого процесу. Особливо в сільському господарстві, коли сам характер та особливості аграрного циклу підкреслюють важливість цих ресурсів. Незважаючи на досягнутий рівень автоматизації та механізації, аграрній сфері притаманно багато робіт, які виконуються виключно ручною працею. З іншого боку, управління постачальницькими, виробничими, збутовими та логістичними процесами стало надзвичайно важливим у сільському господарстві. Тому управлінська робота стає невід'ємною складовою аграрного менеджменту. Ось чому наразі у сільському господарстві спостерігається поєднання інтелектуальної та фізичної праці. Таким чином, важливість цієї проблематики потребує аналізу відповідних показників, які прораховані і представлені в таблиці 2.3.

Аналіз у таблиці 2.3 висвітлює важливі тенденції в динаміці чисельності працівників та ефективності використання робочої сили в ТОВ «Імідж Компанія» за 2020-2022 роки. Зокрема, відбулося скорочення чисельності працівників за досліджений період на 6,6% (9 осіб). Показник відпрацьованих днів на 1-им працівником в середньому по господарству збільшився, вказуючи на певне зростання трудового навантаження. Збільшення коефіцієнта використання робочого часу пов’язане теж із зростанням трудового навантаження. Продуктивність праці зазнала коливань із початкового рівня у 407,7 тис. грн. в 2020 році вона зросла до 420,5 тис. грн. у 2021 році, а потім різко впала у 2022 році навіть за початковий рівень до 392 тис. грн. Фонд

заробітної плати зріс. Також відбулося і зростання рівня середньої заробітної плати - на 20,3%.

Таблиця 2.3 - Динаміка середньорічної чисельності працівників і ефективність використання робочої сили в ТОВ «Імідж Компанія»

Показники	Роки			2022 р. у % до 2020 р.
	2020р.	2021р.	2022р.	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб.	137	139	128	93,4
Відпрацьовано 1 робітником в середньому по господарству, днів	245	251	274	111,8
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,97	0,99	1,05	108,2
Виробництво ВП на 1-го працівника, тис. грн.	407,7	420,5	392,0	96,2
Фонд заробітної плати, тис. грн.	20575	21316	23134	112,4
Середня заробітна плата 1-ого працівника, грн./ міс.	12515	12779	15061	120,3

*Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку, обліку відпрацьованого часу, форми 2 «Звіт про фінансові результати»

Важливо відзначити, що Красноградський район не перебував під окупацією російськими військами, але підприємство все одно стикалося з наслідками, які виникли в результаті збройної агресії з боку рф проти України. Ці наслідки в контексті розгляду трудових ресурсів полягають в зазначених нижче аспектах.

У перші місяці вторгнення був відчутний брак персоналу, через вимушений виїзд потенційних сезонних робітників у більш безпечні місця. Тимчасовий дефіцит робочої сили в самий пік весняно-польових робіт спричинив зростання ціни на працю та посилення трудового навантаження на вже працюючих показників Це стало основною причиною збільшення середньої заробітної плати у 2022 році. Важливо наголосити на відсутності економічних підстав для зростання оплати праці. Адже продуктивність праці в 2022 році відзначалася спадною динамікою, а оплата праці – навпаки зростаючою.

Наступний крок передбачає проведення аналізу основних виробничих фондів (далі ОВФ) ТОВ «Імідж Компанія». Адже саме ОВФ є основою матеріально-технічної інфраструктури виробництва і виступають як провідний ресурс для забезпечення росту всіх секторів економіки, а особливо сільськогосподарського, через посилену залежність агросектору від технологічного впливу на біологічні організми. У рамках цієї кваліфікаційної роботи є необхідність наукового аналізу певних вартісних показників стосовно ОВФ, зокрема, динаміки їхньої середньорічної вартості, та пов'язаних – фондозабезпеченості, фондоозброєності, фондоємності і фондовіддачі. Ці економічні категорії є потрібними в контексті задоволення наукового інтересу до маркетингово-збутової діяльності сільськогосподарського підприємства, щодо якого проводиться дослідження. Отже, ми представили необхідну інформацію в формі таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Забезпеченість основними виробничими фондами (засобами) та ефективність їх використання в ТОВ «Імідж Компанія»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. у % до 2020р.
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	24928,6	25771,5	23148,5	92,9
Виробництво ВП	55850	58448	50174	89,8
Фондозабезпеченість, тис. грн.	535,1	552,1	498,6	93,2
Фондоозброєність, тис. грн.	182,0	185,4	180,8	99,4
Фондовіддача, грн.	2,24	2,27	2,17	96,7
Фондоємність, грн.	0,45	0,44	0,46	103,4

*Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку, форми 29 – с.г. (річна), форми 1 «Баланс»

Інформація з таблиці 2.4. дає підстави стверджувати, що середньорічна вартість ОВФ ТОВ «Імідж Компанія» зазнала протягом 2020-2022 рр. певних коливань. Зокрема, у 2020 році становила 24928,6 тис. грн., у 2021 році зросла до 25771,5 тис. грн., у 2022 році знизилася до 23148,5 тис. грн. У порівнянні з 2020 роком, вартість ОВФ у 2022 році скоротилася на 7,1% (1780 тис. грн.). Зменшення середньорічної вартості ОВФ підприємства потягнуло спадну

динаміку показників ефективності використання ОВФ. Зокрема, фондозабезпеченість у 2022 році знизилася до 498,6 тис. грн. (на 6,8%),а фондоозброєність у 2022 році незначно скоротилася до 180,8 тис. грн. (на 0,6%). В цілому ж показники ефективності використання ОВФ на даному підприємстві є задовільними, тобто такими при яких є можливим ведення рентабельного сільського господарства з дотриманням всіх необхідних агротехнічних норм.

Інтенсивність використання ОВФ відображена взаємообернеными фондовіддачею та фондоємністю в господарстві має також негативну динаміку. Оскільки фондовіддача у порівнянні з 2020 роком у 2022 році скоротилася на 3,3%, а фондоємність підвищилася на 3,4%. Ця обставина характеризує наявність певних стагнаційних факторів, її причини більш глибоко висвітлені нижче.

Минулий 2022 рік став одним із найважчих в історії незалежної України, а особливо Харківщини. Агресивна повномасштабна війна росії проти України призвела до серйозних гуманітарних та економічних наслідків, які особливо відчуваються в регіонах, де тривали або досі тривають бойові дії. Хоча інфраструктура ТОВ «Імідж Компанія», яке розташоване поряд із Красноградом не зазнала пошкоджень. Але на сам районний центр було спрямовано ракетні атаки агресора, що призвели до жертв та руйнувань об’єктів житлової і промислової інфраструктури.

Отже, будь-яка інвестиційна діяльність стала в рази ризикованішою, ніж у довоєнні часи. Ось чому менеджмент даного агропідприємства у 2022 році не здійснював капіталовкладень в кількісне та якісне оновлення матеріально-технічної бази ТОВ «Імідж Компанія», що відобразилося на зниженні середньорічної вартості ОВФ за відповідний період.

Як проміжний результат актуального дослідження господарсько-економічної діяльності ТОВ «Імідж Компанія», ми вважаємо логічним здійснити комплексний аналіз змін основних економічних показників функціонування даного об'єкта дослідження. Для кращого розуміння динаміки

абсолютних показників валового (в порівняльних цінах) і чистого доходу та прибутку, ми розрахували ряд коефіцієнтів, які відображають зв'язок абсолютних категорій від площі земельних угідь, чисельності працівників, вартості основних фондів і кількості відпрацьованого працівниками часу. Важлива інформація представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Імідж Компанія»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. у % до 2020р.
1. Вироблено ВП, всього В т.ч. в розрахунку на:	55850	58448	50174	89,8
- 100 га с.– г. угідь, тис. грн.;	1198,8	1252,1	1080,6	90,1
- 1-го робітника, тис. грн.;	407,7	420,5	392,0	96,2
- 100 грн. вартості ОВФ, тис. грн.;	224,0	226,8	216,7	96,7
- 1 люд.-год. прямих затрат праці, грн.	0,208	0,209	0,179	86,0
2. Товарна продукція, всього, тис. грн. В т.ч. в розрахунку на:	241176	260182	216138	89,6
- 100 га с.-г. угідь;	5176,6	5573,7	4655,1	89,9
- 1-го середньорічного робітника	1760,4	1871,8	1688,6	95,9
3. Валовий прибуток, +(-) всього, тис. грн. В т.ч. в розрахунку на:	81593	84334	79068	96,9
- 100 га с.-г. угідь;	1751,3	1806,6	1703,0	97,2
- 1-го середньорічного робітника	595,6	606,7	617,7	103,7
4. Чистий прибуток, +(-) всього, тис. грн. В т.ч. в розрахунку на:	48324	52656	41595	86,1
- 100 га с.-г. угідь;	1037,2	1128,0	895,9	86,4
- 1-го середньорічного робітника	352,7	378,8	325,0	92,1
5. Рівень рентабельності, +(-) %	25,1	25,4	23,8	-1,2 п.п.

*Джерело: розраховано автором за даними кадрового обліку, форми 29 – с.г. (річна), форми 1 «Баланс», обліку відпрацьованого часу, форми 2 «Звіт про фінансові результати»

Показники та коефіцієнти, подані у таблиці 2.5., в принципі дають нам цілісне уявлення щодо основних тенденцій розвитку підприємницької аграрної діяльності в ТОВ «Імідж Компанія» та дозволяють зробити певні висновки, сутність їх полягає в наступному.

По-перше, вартість валової продукції в порівняльних цінах (позначається ВП) за трьохрічний період аналізу демонструвала загальну спадну динаміку, але мали місце і її коливання. Так, у 2020 базисному році ВП оцінювалася у 55850 тис. грн., далі йшов підйом її вартості 2021 року до 58448 тис. грн., а у

2022 році знову спад до 50174 тис. грн. Таким чином, загальне відносне падіння – 10,2%, а абсолютне – 5676 тис. грн. Зменшення обсягів ВП свідчить про падіння валових зборів, це може бути наслідком як падіння врожайності, так і скорочення посівних площ, наприклад через введення парів у сівозміну.

По-друге, вартість товарної продукції (реалізаційна виручка), характеризується схожою до попереднього показника динамікою розвитку. Тож, її вартість 2020 року становила 241,2 млн. грн., 2021 – 260,2 млн. грн., 2022 – 216,1 млн. грн. У формуванні вартості товарної продукції крім натуральних обсягів враховуються також і закупівельні ціни, тому обсяги виручки, крім іншого ще й залежать від інфляційних процесів.

По-третє, валовий і чистий прибутки також змінювалися у відповідності до заданих попередніми показниками трендів. Їх зростання спостерігалося у 2021 році, але падіння 2022 року зумовило загальну спадну тенденцію, відповідно до якої валовий прибуток скоротився на 3,1%, а чистий – на 13,9%. З причин падіння прибутку рівень рентабельності понизився на 1,2 пункто-проценти.

По-четверте, відносні показники, що відображають взаємозв’язок між абсолютними показниками фінансової звітності та її інших видів, піддавалися аналогічним коливанням із основними показниками діяльності. За виключенням суми валового прибутку, що припадає на 1-ого працівника, яка за 2020-2022 рр. підвищилася на 3,7%.

Причина погіршення економічного стану ТОВ «Імідж Компанія» - це війна росії проти України та її наслідки. У важкій ситуації дії обставин непереборної сили адміністрація підприємства успішно зберегла його комерційну та виробничу інфраструктуру. Й, незважаючи на втрату багатьох постійних клієнтів, зуміла забезпечити прибутковий виробничий процес з перспективами подальшого розвитку. Тому ми розглядаємо збільшення економічних втрат 2022 року як необхідний компроміс для забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах війни.

2.2 Аналіз стану управління маркетингово-збутовою діяльністю на підприємстві

Одразу важливо зауважити, що на протязі всього періоду дослідження ТОВ «Імідж Компанія» отримувало доходи і прибутки від свого основного виду підприємницької діяльності – рослинництва та допоміжного - надання послуг (виконання робіт) сільськогосподарського характеру стороннім організаціям. Допоміжний вид діяльності в структурі формування виручки протягом 2020-2022 років займав як у середньому, так і по кожному року окремо найменшу частку: від 3,7% до 4,8% із середнім значенням 4,9%. В даних бухгалтерського обліку компанії неможливо виокремити важливі показники щодо виконання цих робіт (послуг), адже, матеріальні та деякі інші витрати на них відносилися до загальновиробничих й потім розподілялися по видах рослинницької продукції. З цієї причини в подальшому дослідженні таких комплексних показників як чистий дохід, валовий та/або чистий прибуток, собівартість від рослинницької діяльності ми будемо враховувати ці показники як вони є у фінансовій звітності компанії, а часткою та впливом сільськогосподарських послуг через їх малозначимість та вище викладені обставини знехтуємо.

Оцінка маркетингово-збутової діяльності аграрного рослинницького підприємства є важливим етапом, що дозволяє здійснити аналіз ефективності проведених маркетингових заходів та визначити можливості для подальшого розвитку. Нижче наведено детальний огляд етапів та інструментів, які використовуються для оцінки маркетингово-збутової діяльності ТОВ «Імідж Компанія».

Успішна маркетингово-збутова діяльність агропідприємства в теорії передбачає, що за порівняно коротку жниву обсяги збуту та валового збору зерна й насіння максимально наближатимуться один до іншого. Прийнятним показником взаємовідповідності темпів збуту і валового збору може бути коефіцієнт збуту, який представляє собою співвідношення обсягів реалізованої

і вирощеної агропродукції за певний період. За загальноприйнятою методикою чим ближче наближається значення цього коефіцієнта до одиниці, та чим більш сталою є такий тренд, тим більш синхронною та ритмічною є діяльність маркетингово-збутової та виробничої підсистем управління.

Водночас, ми наразі розглядаємо діяльність саме рослинницького суб'єкту, а це означає, що його збут на відміну від тваринництва або промислових виробництв припадає на досить короткий період часу, що повторюється з року в рік. Із базових ринкових постулатів логічно вивести, що у час збору урожаю, ринок відповідного виду агропродуції характеризується переповненням пропозиції і, як наслідок, тоді середньоринкові ціни є найнижчими за весь маркетинговий рік. Тож постає потреба розрахувати цей показник та розглянути його у динаміці (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6 - Динаміка реалізованої та вирощеної продукції рослинництва ТОВ «Імідж Компанія»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп змін (ланцюгових) %	
				2/1	3/2
	1	2	3	4	5
Дохід (виручка) від збуту продукції рослинництва, тис. грн.	241176	260182	216138	107,9	83,1
Обсяг виробленої продукції рослинництва, тис. грн.	246366	265188	225154	107,6	84,9
Коефіцієнт відповідності	0,98	0,98	0,96	100,2	97,8
Середні залишки нереалізованої продукції рослинництва, тис. грн.	5190	5006	9016	96,5	180,1

*Джерело: розраховано автором за даними форми 1 «Баланс», форми 2 «Звіт про фінансові результати»

Як бачимо з даних таблиці 2.6. коефіцієнт відповідності за аналізований період був максимально наближений до одиниці. Це відбувалося внаслідок того, що майже вся продукція рослинництва реалізовувалася відразу з поля, або після мінімальної доробки із зернотоку. Невелике зростання середньорічного залишку готової продукції у 2022 році пов'язане із логістичними труднощами, викликаними війною. Аналіз динаміки показників дає підстави говорити про позитивну тенденцію протягом 2020-2021 років та негативну – протягом 2021-2022 рр. Що також є наслідками війни й про що вже детально висвітлено під

час дослідження у попередньому параграфі цієї кваліфікаційної роботи. Тож та мізерна частина, яка все ж таки залишається в розпорядженні господарства є частиною насіннєвого фонду, що документально на кінець календарного року (дату складання балансу) ще не переведена в категорію виробничих запасів.

Однак, на наш погляд, загальна теорія не враховує особливостей маркетингово-збутової діяльності на рослинницькому підприємстві, коли максимально швидкій та об'ємний (в натуральних одиницях) продаж далеко не завжди є самим вигідним. З позиції ринкового аграрного сьогодення доцільніше було б використовувати на свою користь коливання цінової кон'юнктури, а для цього потрібно мати збутовий фонд – частину продукції, що готова до реалізації, але тимчасово утримується від збуту через несприятливу цінову ситуацію на ринку сільськогосподарської продукції до настання сприятливих кон'юнктурних умов або перевищення граничних меж витратами на зберігання. Зрозуміло, що зернобобова та олійно-насіннєва продукція, (а тільки вона наразі й вирощується на полях господарства) може зберігатися досить тривалий час. Питання в ціні такого зберігання на давальницьких або орендованих потужностях. Інша справа, якщо б підприємство мало у власності інфраструктуру щодо належного зберігання вирощеної сільськогосподарської продукції.

Понесення витрат потребує не тільки зберігання готової продукції, а й інші напрямки маркетингово-збутової діяльності. Ефективність таких витрат опосередковано можна виміряти шляхом співставлення їхньої суми із показниками, що характеризують масштаби та результати маркетингово-збутової діяльності - чистим доходом, валовим прибутком та собівартістю продукції, робіт, послуг. Співставлення даних показників у динаміці показане у таблиці 2.7.

Як і при розгляді інформації з попередньої таблиці в даному випадку ми відокремили динаміку та розрахували темп змін за 2020-2021 роки та за 2021-2022 рок. Це зроблено, аби наочно побачити фінансові та економічні явища з

урахуванням впливу війни та без нього. Й відповідна динаміка є тому підтвердженням.

Таблиця 2.7 - Динаміка основних показників збутової діяльності ТОВ «Імідж Компанія», тис. грн.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р. від 2020 р., + /-		2022 р. від 2021 р. + /-	
				%	тис. грн.	%	тис. грн.
Дохід (виручка) від збуту продукції рослинництва	241176	260182	216138	7,9	19006	-16,9	-44044
Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	159583	175848	137070	10,2	16265	-22,1	-38778
Валовий прибуток	81593	84334	79068	3,4	2741	-6,2	-5266
Витрати на збут	12487	15566	11733	24,7	3079	-24,6	-3833

*Джерело: форма 2 «Звіт про фінансові результати»

Важливо також дослідити й іншу сторону, а саме величину, питому вагу та динаміку збутових витрат. Сума цих витрат протягом всього періоду аналізу на підприємстві була досить значимою, а їх частка коливалася на рівні 7%-9% від виробничої собівартості. Серед статей, що входять до складу таких витрат в ТОВ «Імідж Компанія» найбільш значимими є витрати на транспортування зерна (бобів, насіння) до зернотоку або інших місць тимчасового зберігання, витрати на первинну доробку зерна (насіння) до передпродажної кондиції, маркетингово-збутові витрати.

Зауважимо, що темп росту збутових витрат у 2020-2021 роках значно перевищує росту валового прибутку, а у 2021-2022 роках спостерігалася протилежна ситуація. Це означає диспропорцію, оскільки результати маркетингово-збутової діяльності хоча й мають однаковий напрямок змін, проте змінюються різними темпами. Зокрема, наприклад, валовий прибуток у 2021 році зріс всього лише на 3,4% проти 2020 року, натомість збутові витрати зросли вже на 24,7%. Це говорить, що управління маркетингово-збутовою діяльністю на підприємстві не зовсім виправдовує витрати на нього витрачені, й ці витрати мають бути раціональніше унормовані.

Крім іншого, важливим з точки зору ефективності діючої на підприємстві маркетингово-збутової підсистеми менеджменту є відсоткові частки найважливіших фінансових результатів у сумі чистого доходу від рослинницької діяльності. Даний розрахунок міститься у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Маркетингово-збутова діяльність у формуванні фінансових результатів ТОВ «Імідж Компанія», тис. грн.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р. від 2020 р., + /-		2022 р. від 2021 р. + /-	
				%	тис. грн.	%	тис. грн.
Валовий прибуток	81593	84334	79068	3,4	2741	-6,2	-5266
Чистий прибуток	48324	52656	41595	9,0	4332	-21,0	-11061
Чистий дохід від збуту продукції рослинництва	241176	260182	216138	7,9	19006	-16,9	-44044
Валовий прибуток / Чистий дохід від збуту продукції рослинництва	0,34	0,32	0,37	-4,2	*	12,9	*
Чистий прибуток / Чистий дохід від збуту продукції рослинництва	0,20	0,20	0,19	1,0	*	-4,9	*

*Джерело: форма 2 «Звіт про фінансові результати»

Як бачимо з таблиці 2.8. маркетингово-збутова діяльність відіграє значущу роль у формуванні фінансових результатів підприємства. І ця роль характеризується дуже стійкою стабільністю навіть при функціонуванні підприємства в умовах війни. Зокрема, по роках дослідження частки валового та чистого прибутків у виручці компанії відхилялися від базових значень щонайбільше на 12,9%. Це дає нам підстави стверджувати, що управління маркетингово-збутовою діяльністю саме в поточних виробничих умовах поставлене на дуже високі організаційні щаблі. Іншими словами реалізація рослинницької продукції щільно прив’язана не тільки до вартісних, але й до витратних механізмів формування фінансових результатів. З цієї позиції доцільним нами вважається комплексне дослідження витратно-збутових показників, відповідні розрахунки представлені у таблиці 2.9.

Дані з таблиці 2.9. дають нам розуміння того, наскільки вартісною є маркетингово-збутова діяльність підприємства. Зокрема, частка збутових

витрат серед всіх операційних витрат протягом періоду дослідження перебувала в діапазоні від 6,6% до 7,5%, при чому найбільше у 2021 році. Показник окупності витрат в даному випадку є умовним, адже зрозуміло, що з економічної точки зору є недоцільним орієнтуватися на значення в кілька десятків років.

Таблиця 2.9 - Динаміка та окупність витрат на збут в ТОВ «Імідж Компанія»

Показники, тис. грн.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р. від 2020 р., + /-		2022 р. від 2021 р. + /-	
				%	тис. грн.	%	тис. грн.
Чистий дохід від збуту продукції рослинництва,	241176	260182	216138	7,9	19006	-16,9	-44044
Інші операційні доходи	203	387	156	90,6	184	-59,7	-231
Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	159583	175848	137070	10,2	16265	-22,1	-38778
Адміністративні витрати	11935	12200	13120	2,2	265	7,5	920
Витрати на збут	12487	15566	11733	24,7	3079	-24,6	-3833
Інші операційні витрати	5871	2591	9723	-55,9	-3280	275,3	7132
Разом витрат від операційної діяльності	189876	206205	171646	8,6	16329	-16,8	-34559
Частка витрат на збут у витратах операційної діяльності, %	6,6	7,5	6,8	14,8	1,0	-9,4	-0,7
Окупність витрат на збут, років	19,3	16,7	18,4	-13,5	-2,6	10,2	1,7
Фінансовий результат від операційної діяльності	51503	54364	44648	5,6	2861	-17,9	-9716
Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн. витрат на збут, грн.	4,1	3,5	3,8	-15,3	-0,6	9,0	0,3

*Джерело: форма 2 «Звіт про фінансові результати» та власні розрахунки

Але в цій таблиці він показує зв'язок між чистим доходом та реалізаційними витратами, дозволяючи оцінити ефективність останніх. Ось чому важливо знати, що, окупність витрат на збут була мінімальною саме 2021 року, а максимальною, неочікувано не у воєнний 2022 рік, а 2020 року. Інший показник ефективності несення збутових витрат, це фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн. таких витрат. Даний коефіцієнт має найкраще значення 2020 року, найгірше - 2021. З цього робимо висновок, що ефективність маркетингово-збутової діяльності в ТОВ «Імідж Компанія» в

цілому перебувала на достатньому рівні, коливання й відхилення також мали місце, але не набули принципового характеру.

Наразі постала необхідність у поглибленому дослідженні ефективності маркетингово-збутової діяльності, яке полягає в прив'язці найважливіших показників збуту до коефіцієнтів рентабельності і ділової активності (оборотності). Інформація по рентабельності міститься у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Динаміка та окупність витрат на збут в ТОВ «Імідж Компанія»

Показники, тис. грн.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р. від 2020 р., + /-		2022 р. від 2021 р. + /-	
				%	тис. грн. (п.п.)	%	тис. грн. (п.п.)
Чистий дохід від збуту продукції рослинництва,	241176	260182	216138	7,9	19006,0	-16,9	-44044,0
Інші операційні доходи	203	387	156	90,6	184,0	-59,7	-231,0
Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	159583	175848	137070	10,2	16265,0	-22,1	-38778,0
Разом витрат від операційної діяльності	189876	206205	171646	8,6	16329,0	-16,8	-34559,0
Середня вартість активів	377262	362105	352545	-4,0	-15156,5	-2,6	-9560,0
Валовий прибуток	81593	84334	79068	3,4	2741,0	-6,2	-5266,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	51503	54364	44648	5,6	2861,0	-17,9	-9716,0
Рентабельність реалізованої продукції, (%)	33,8	32,4	36,6	*	-1,4	*	4,2
Рентабельність основної діяльності, (%)	51,1	48,0	57,7	*	-3,2	*	9,7
Рентабельність 1 операційної діяльності, (%)	27,1	26,4	26,0	*	-0,8	*	-0,4
Рентабельність 2 операційної діяльності, (%)	21,4	20,9	20,7	*	-0,5	*	-0,2
Рентабельність активів, (%)	13,7	15,0	12,7	*	1,4	*	-2,3

*Джерело: форма 2 «Звіт про фінансові результати» та власні розрахунки

Цифрова інформація з таблиці 2.10. дає нам підстави стверджувати, що попри економічні труднощі, пов'язані із військовими діями 2022 року, деякі показники ефективності маркетингово-збутової діяльності того року перебували на вищому за попередні роки дослідження рівні. До них відноситься рентабельність реалізованої продукції та рентабельність основної діяльності. Пов'язано це із вищими темпами зростання чистого доходу та

собівартості порівняно із прибутком від основної діяльності. Натомість рентабельність операційної діяльності (двох видів) по роках дослідження коливалася лише в межах 1%, що говорить про стабільну роботу як маркетингово-збутової підсистеми управління, так і про налагоджений механізм управління витратами та їхню економію на підприємстві. Комплексним показником, який відбиває загальну ефективність збуту та маркетингу, є рентабельність активів підприємства. Його значення у 2020-2022 роках в ТОВ «Імідж Компанія» перебували на вищому за середньообласні рівні, але динаміка, як і у решти головних показників була хвилеподібною: у 2021 році підйом, а у 2022 році спад менше рівня 2020 року. Отже, на цей показник вплинули наслідки війни рф проти України. Надалі проаналізуємо ділову активність (оборотність) в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Динаміка та окупність витрат на збут в ТОВ «Імідж Компанія»

Показники, тис. грн.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р. від 2020 р., + /-		2022 р. від 2021 р., + /-	
				%	тис. грн., од., днів	%	тис. грн., од., днів
Чистий дохід від збуту продукції рослинництва,	241176	260182	216138	7,9	19006	-16,9	-44044
Середня вартість активів	377262	362105	352545	-4,0	-15157	-2,6	-9560
Середні залишки нереалізованої продукції	5190	5006	9016	-3,5	-184	80,1	4010
Середня величина дебіторської заборгованості	115977	102609	117067	-11,5	-13369	14,1	14458
Віддача активів підприємства, од.	0,64	0,72	0,61	12,4	0,1	-14,7	-0,1
Тривалість обороту, дні	571,0	508,0	595,4	-11,0	-63,0	17,2	87,4
Коефіцієнт оборотності готової продукції, од.	46,5	52,0	24,0	11,8	5,5	-53,9	-28,0
Тривалість обороту готової продукції, дні	7,9	7,0	15,2	-10,6	-0,8	116,8	8,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,1	2,5	1,8	21,9	0,5	-27,2	-0,7
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	175,5	143,9	197,7	-18,0	-31,6	37,3	53,7

*Джерело: форма 2 «Звіт про фінансові результати» та власні розрахунки

Як видно з таблиці 2.11. ділова активність господарства зазнала впливу факторів війни 2022 року, адже динаміка коефіцієнтів оборотності відображає

погіршення значень показників в 2022 році навіть нижче рівня 2020 року. В той же час, можемо говорити про достатньо ефективне управління балансовими залишками активів в цілому, та, зокрема, такими їх найважливішими для маркетингово-збутової діяльності елементами як готова продукція й дебіторська заборгованість. Тож у кризовий 2022 рік середня тривалість обороту готової продукції складала 15 днів, а дебіторської заборгованості 198 днів. Це говорить про деяке погіршення стану розрахунків за відвантажену продукцію, проте тривалість обороту готової продукції (як ми вже дослідили при аналізі таблиці 2.6.) з урахуванням особливостей аграрного виробництва може бути й більшої й від цього агропідприємство буде тільки вигравати.

До останнього моменту наші дослідження стосувалися аналізу комплексних показників, що мали вплив на маркетингово-збутову діяльність господарства або ж були її прямими чи опосередкованими наслідками. Але науковий інтерес має спрямовуватися й на нижчий рівень – показники в розрізі видів сільськогосподарської продукції. Відповідний аналіз наданий нижче, а розрахунок показників презентований у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Найважливіші показники маркетингово-збутової діяльності в розрізі сільськогосподарських культур (видів продукції) в ТОВ «Імідж Компанія» за 2022 рік

Види культур	Площа, га	Валовий збір, ц	Урожайність, ц/га	Собівартість, тис. грн.	Витрати на 1 га, тис. грн.	Ціна реалізації, тис. грн. / ц	Виручка від реалізації на 1 га, тис. грн.	Прибуток на 1 га, тис. грн.	Рентабельність, %
Пшениця	2181	127381	58,4	57138	26,2	0,55	31,6	5,4	20,7
Кукурудза	1271	113506	89,3	51132	40,2	0,58	50,7	10,4	26,0
Ячмінь	568	32070	56,5	14934	26,3	0,54	29,7	3,4	12,9
Соя	252	8380	33,3	13473	53,5	2,08	67,9	14,3	26,7
Ріпак	172	7150	41,6	11525	67,1	2,19	89,3	22,2	33,2
Соняшник	199	8152	40,9	14122	70,9	2,35	94,3	23,5	33,2
Всі с.-г. культури	4643	*	*	162325	35,0	*	43,4	8,4	24,1

*Джерело: розраховано автором за даними форми 21 – заг. (річна), технологічних карт та даних бухгалтерського обліку

При дослідженні розрізу с.-г. видів продукції будемо аналізувати не динаміку, а лише найсвіжіші дані за 2022 рік. Це дозволить нам усунути вплив політичних факторів й зосередитися лише на ринкових чинниках. Тож з таблиці 2.12. ми бачимо, що найкращих показників збуту підприємство змогло досягти при реалізацій насіння олійних культур – ріпаку та соняшнику, рівень рентабельності від реалізації яких набув однакового рівня у 33,2%, на другому місці була соя (26,7%), на третьому кукурудза (26%). Найменш рентабельними виявилися пшениця (20,7%) та ячмінь (12,9%).

З нашої точки зору особлива ефективність маркетингово-збутової діяльності від продажу олійних культур була спричинена саме ціновим фактором. Адже середньореалізаційні ціни, по яких підприємство збувало ріпак та соняшник, були дуже високими (хоча меншими за попередній рік) й навіть за високих витрат на 1 га посівів цих культур дозволили отримати чималий прибуток. Тож з нашої точки зору збутова служба підприємства відшукала найкращі канали збуту продукції олійних з мінімальною кількістю посередників або за цілковитої відсутності посередників й у цьому є її пряма заслуга.

2.3 Оцінка факторів впливу на ефективність управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства

Одним з найкращих аналітичних інструментів для оцінки маркетингово-збутової діяльності є SWOT-аналіз. Це - інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє визначити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на успішність бізнесу в аграрному секторі. Детальний SWOT-аналіз допоможе визначити сильні та слабкі сторони ТОВ «Імідж Компанія», а також можливості та загрози.

SWOT-аналіз допомагає аграрним підприємствам розробити стратегію, враховуючи всі аспекти їхнього функціонування. Наприклад, якщо підприємство має сильні сторони в області технологій, воно може акцентувати

увагу на впровадженні інновацій та підвищенні продуктивності. З іншого боку, якщо є слабкі сторони у системі логістики, може бути необхідно зосередитися на її оптимізації. Основна мета SWOT-аналізу – це визначення стратегічних напрямків розвитку, які дозволять аграрному підприємству оптимально використовувати свої можливості, зменшити вплив загроз та максимізувати внутрішні резерви. Нами було розроблена деталізована матриця SWOT-аналізу саме маркетингово-збутової діяльності ТОВ «Імідж Компанія», її результати представлені у вигляді таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - SWOT - аналіз маркетингово-збутової діяльності ТОВ «Імідж Компанія» за 2022 рік

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
- сприятливі агрокліматичні умови для вирощування високорентабельних сільськогосподарських культур; - розгалужена мережа автомобільного та залізничного транспорту; - значний натуральний обсяг виробництва сільськогосподарської продукції; - розвинута інфраструктура ринку зернобобових та олійних; - порівняно висока якість вирощуваної продукції.	- відсутність потужностей для переробки та тривалого зберігання вирощеної продукції; - майже повністю відсутня мережа збутової кооперації; - відсутність взаємозв'язку маркетингових заходів із економічними результатами; - нераціональне формування бюджету маркетингу; - відсутність сталого характеру маркетингових комунікацій (часто маркетингові комунікації мають спонтанний характер і спрямовані на тимчасовий результат); - не застосовуються новітні інструменти маркетингових комунікацій; - недостатність коштів на проведення рекламних заходів.
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
- побудова потужностей для переробки та тривалого зберігання вирощеної продукції; - участь підприємства в перспективних кооперацийно-збутових структурах; - розширення асортименту продукції; - створення маркетингової служби; - виокремлення статті в адміністративних витратах «маркетинг та реклама» з достатнім фінансуванням; - налагодження сталих маркетингових комунікацій; - впровадження інноваційних маркетингових продуктів.	- війна рф проти України (втрата частини великих клієнтів, розрив логістичних ланцюгів, подовження транспортних перевезень); - стихійні лиха природного характеру; - втрата та/або обмежений доступ до зовнішніх ринків реалізації продукції; - значне коливання цін на с.-г. продукцію; - здороження транспортних перевезень через високі ціни на ПММ.

*Джерело: авторське дослідження

Серед сильних сторін ТОВ «Імідж Компанія» ми поставили на перше місце агрокліматичні умови його господарювання через те, що вони є потенціалом для сталого розвитку та підґрунтям для розширеного відтворення господарської діяльності підприємства загалом, та маркетингово-збутової діяльності зокрема. Серед слабких сторін на першому місці відсутність власної інфраструктури для тривалого зберігання та переробки вирощеної агросировини. Дана обставина посідає перше місце в нашому рейтингу, оскільки позбавляє підприємство можливості користуватися на власну користь коливанням цін на ринку сільськогосподарської продукції і вся продукція йде до покупця відразу з поля чи із зернотоку. В такому разі всі вигідні контракти є спонтанними та не носять сталого характеру, як це, наприклад, відбулося із олійними культурами 2022 року. Тож зрозуміло, чому побудова власної інфраструктури зі зберігання та переробки, нами поставлена на перше місце серед можливостей. З поміж загроз на першому місці – це повномасштабна війна рф проти України та спричинені нею наслідки. Війна є провідним фактором погіршення більшості економічних показників діяльності ТОВ «Імідж Компанія» у 2022 році.

Попередні дослідження показали, що вибір каналу збуту продукції є ключовою проблемою в управлінні маркетингово-збутовою діяльністю аграрного підприємства. Це відбувається через прямий вплив збутових каналів на прибутковість, відповідність ринковим умовам, логістику та постачання, ризики та стабільність, клієнтське сприйняття, маркетингові можливості та співпрацю з партнерами. Різні канали можуть мати різні витрати та умови, що впливає на обсяги продажів та маржі.

Вибір каналу збуту завжди пов'язаний з логістикою та постачанням продукції. Ефективність цих двох процесів може визначити успіх на ринку та вплинути на конкурентоспроможність. Різні канали мають свої ризики. Деякі можуть бути більш стійкими до економічних коливань чи змін в споживчому попиті, тоді як інші можуть бути більш вразливими. Вибір каналу повинен узгоджуватися з рівнем прийняття ризиків підприємства. Структура збутових

каналів також впливає на те, як сприймається продукція споживачами та визначає партнерські відносини і співпрацю з іншими учасниками ланцюга постачання. Важливо забезпечити ефективну комунікацію та взаємодію з партнерами. Невірний вибір каналу може призвести до втрат ефективності, прибутковості та конкурентоспроможності на ринку.

З цієї позиції нами вважається за доцільне провести структуроване дослідження каналів збуту ТОВ «Імідж Компанія». При цьому зазначаємо, що в підприємства протягом 2022 року весь збут відбувався лише по трьох каналах реалізації сільськогосподарської продукції, це – підприємствам-переробникам, підприємствам-посередникам та в рахунок орендної плати за земельні паї (невелика частка зерновими культурами). Інших каналів, таких як експортна торгівля чи торгівля на міському ринку в підприємства не було.

При виборі методу оцінки ефективності каналів збуту ми керувалися прагматичними роздумами про те, що ніяке моделювання, на кшталт методу ієрархій та попарних порівнянь, не буде мати потрібного рівня точності для практичної імплементації в реальну управлінську діяльність ТОВ «Імідж Компанія», адже переважно базується на суб'єктивних оцінках експертів. З цієї позиції найбільш прагматичним методом оцінки збутових каналів ми обрали аналіз фактичних, але структурованих за певними критеріями даних. Тим паче, що застосована на підприємстві автоматизована система управління (АСУ) дозволила нам необхідним чином виокремлювати або, навпаки, сегментувати інформацію по всіх можливих розрізах, починаючи від кожного окремого контрагента чи виду продукції, й закінчуючи їх групами за певними класифікаційними ознаками.

Важливою обставиною, яка має внести практичну ясність під час групування каналів збуту є те, що ані підприємство, ані ми не в змозі проконтролювати подальше долю реалізованої продукції. Це означає, що будь-хто з переробників частину закупленої в підприємства продукції може не переробляти, а реалізовувати, в такий спосіб набуваючи статусу посередника. З іншого боку, будь-хто з посередників (особливо це стосується агрохолдингів)

може збувати закуплену продукцію афільованим з ним підприємствам–переробникам, в такий спосіб фактично перетворюючись на переробника. Тож поділ каналів збуту є умовним, потрібним лише для цілей даної кваліфікаційної роботи й покликаним на дослідження ефективності маркетингово-збутової діяльності як такої.

Серед підприємств по обох головних каналах реалізації продукції виділено по 5 найбільш покупців, на долю яких припадає переважна частка продажів по відповідному збутовому каналу, всі дрібніші покупці об'єднані в кожну окрему підгрупу. Тож маркетингово-збутова діяльність в розрізі каналів реалізації представлена в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Канали збуту продукції ТОВ «Імідж Компанія» за 2022 р. та їх оцінка

Канал збуту	№ (за зменшенням продажів)	Підприємства	Збут по видах продукції, у % на канал						Збут по каналах	
			Пшениця	Кукурудза	Ячмінь	Соя	Ріпак	Соняшник	тис. грн.	%
Переробникии	1	ТОВ «Власівський Мірошник»	11,7	3,2	19	37,6	-	-	19751	9,8
	2	ТОВ «Красноградський млин»	19,6	-	7,3	-	-	-	14745	7,3
	3	ПрАТ «Полтавський ОЕЗ - Кернел груп»	-	12,7	-	-	16,9	17,4	14045	7,0
	4	ТОВ «ЧМЗ»	-	4,2	-	5,7	14,9	15,7	8917	4,4
	5	ПрАТ «Вовчанський Олійно-екстракційний завод»	-	-	-	-	4,6	5,9	1815	0,9
	6.	Інші переробники	4,7	2,5	2,4	10,4	18,4	19,1	13446	6,7
	Разом переробники		36,0	22,6	28,7	53,7	54,8	58,1	72720	36,1
Посередники	1	ТОВ СП «Нібулон»	10,9	23,8	30,3	24,6	15,7	17,6	37872	18,8
	2	ПрАТ «Полтавський ХПП»	32	17,6	10,5	7,1	-	-	36382	18,1
	3	ПрАТ «Вайтерра Колос»	12,8	12,3	18,4	11,7	-	-	21847	10,8
	4	ТОВ «ПАФ Гарант»	-	19,0	-	-	12,5	9,4	15924	7,9
	5	ТОВ «Укролія»	-	-	-	2,1	12,4	10,8	4292	2,1
	6	Інші посередники	5,1	1,8	6,7	0,9	4,6	4,1	7436	3,7
	Разом посередники		60,8	74,5	65,9	46,4	45,2	41,9	123753	61,4
В рахунок орендної плати власникам земельних паїв			3,2	2,9	5,4	-	-	-	4985	2,5
Разом всі канали			100	100	100	100	100	100	201441	100

*Джерело: розраховано автором за даними бухгалтерського обліку ТОВ «Імідж Компанія»

Структуровані у таблиці 2.14. дані дають нам можливість кількісно оцінити кожен збутовий канал та вивести найбільш важливі закономірності. Так, зокрема, на п’ятірку найбільших покупців по такому каналу збуту, як підприємства – переробники сільськогосподарської продукції припадає близько 29% збуту, а на п’ятірку найбільших покупців по такому каналу збуту, як підприємства – посередники припадає трохи більше 58% реалізації вирощеної продукції. Сам факт того, що на 10 контрагентів припадає приблизно 87% реалізації говорить нам про те, що попри виклики війни, підприємство зуміло відновити мережу великих гуртових клієнтів, котра була зруйнована на початку 2022 року через порушення логістичних ланцюгів, руйнування інфраструктури, перебої в роботі платіжних систем тощо.

Заслуговуючим уваги є той факт, що переважна частка збуту продукції зернових культур (від 60,8% по пшениці до 74,5% по кукурудзі) припадає на реалізацію підприємствам-посередникам. Натомість із бобовими (соя) та олійними (ріпак, соняшник) культурами ситуація є протилежною. Тож, їх частка, що припадає на збут підприємствам – переробникам варіює від 53,7% (соя) до 58,1% (соняшник).

Ще один важливий аспект. Це те, що структура реалізації олійних культур є більш диверсифікованою. Зокрема, на збут продукції від ріпаку та соняшнику дрібним клієнтам (за обсягами продажів) цих двох видів продукції припадає відповідно 18,4% та 19,1%. Й ці частки є більшими ніж частка будь-якого з найбільших підприємств – контрагентів по відповідному виду сільськогосподарської продукції. З раніше проведених досліджень (див. табл. 2.12.) ми знаємо, що рентабельність по цих культурах у 2022 році була найбільшою та складала 33,2%. І тут криється причина успішної роботи збутової служби підприємства, а саме диверсифікація збуту й відхід (хоча і обмежений) від практики постачань сільськогосподарської сировини надійним, проте не самим вигідним в плані ціни каналам. Тож збутова служба зуміла

віднайти певну кількість клієнтів, які на відміну від географічно близьких і перевірених запропонувати за насіння ріпаку та соняшнику дуже вигідні закупівельні ціни навіть з урахуванням дорожчого транспортного перевезення.

Отже, якщо дивитись на загальну структуру каналів збуту продукції в ТОВ «Імідж Компанія», то можна говорити про те, що на переробку реалізується 36,1% продукції, а на подальший перепродаж – 61,4%. Це означає, що підприємство втрачає частину маржі, адже вигіднішим є той канал, де кількість учасників товароруху є найменшою, а в ідеалі обмеженою лише двома – виробником та переробником, оскільки більша кількість учасників означатиме пригнічення економічних інтересів виробника через менш вигідні для нього ціни. З цієї позиції нам здається логічним те, щоб підприємство залишало більшу частину доданої вартості в себе. Для цього є два шляхи, котрі можуть бути впроваджені разом чи окремо.

Перший шлях – це розбудова власної переробної інфраструктури, яка б дозволила ТОВ «Імідж Компанія» реалізовувати вже не тільки сільськогосподарську сировину, але і перероблену та готову до споживання роздрібними споживачами продукцію, бажано захищену власною торговою маркою. В такому випадку збут відбуватиметься вже переважно до великих роздрібних мереж типу «АТБ», «Сільпо» чи «Новус».

Другий шлях - це розбудова власної інфраструктури зі зберігання зерно-бобово-насіннєвої продукції. Це дозволило би підприємству реалізовувати частину продукції не з поля чи зернотоку по далеко не самих вигідних цінах (в переважній більшості випадків), а вичікувати сприятливої цінової кон’юнктури ринку й збувати продукцію більш вигідно у наступні місяці після збору урожаю.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

3.1 Внутрішньо-організаційні резерви покращення управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства

У попередніх параграфах кваліфікаційної роботи ми виконали оцінку маркетингово-збутової діяльності, визначили головні канали реалізації сільськогосподарської продукції, провели SWOT- аналіз збуту продукції агропідприємства. Тож незважаючи на в цілому добре налагоджене управління маркетингово-збутової діяльності у господарстві було виявлено низку проблемних аспектів, насамперед інституційного характеру (табл. 3.1.).

Але ідеально організованого управління не існує, тому діяльність збутового відділу теж потребує деякого впорядкування відповідно до розроблених нами рекомендацій. Тут слід зазначити, що на підприємстві наразі існує саме збутовий відділ, очолюваний комерційним директором. Фахівці цього відділу, окрім власне організації збуту розробляють також і маркетингові заходи, тому по суті відділ є маркетингово-збутовим. Водночас маркетингова складова його управлінської діяльності нічим не регламентована. Тож, ми розробили у якості рекомендацій функціональні обов'язки фахівців цього відділу саме з маркетингового напрямку його діяльності, деякі з них будуть принципово новими в усталеній управлінській практиці цього відділу та пропонуються нами до впровадження.

Маркетингово-збутовий відділ аграрного підприємства повинен діяти як інтегрована система, спрямована на оптимальне задоволення потреб ринку та забезпечення ефективної реалізації продукції. Відділ повинен включати багатоаспектні стратегії та дії, щоб забезпечити успіх на конкурентному

аграрному ринку. Ось декілька ключових аспектів, які можуть визначати його функції в плані розробки маркетингових заходів:

Таблиця 3.1 - Проблеми збуту продукції ТОВ «Імідж Компанія» і можливі шляхи їх розв'язання

Проблема	Наслідок проблеми (негативний вплив)	Шляхи розв'язання
Відсутність потужностей для зберігання с.-г. продукції	Продаж продукції «з поля» за заниженою ціною, що призводить до втрати частини прибутку	1. Будівництво власного елеватору (як варіант спільно з іншими агропідприємствами); 2. Оренда вільних потужностей в діючих пунктах зберігання. 3. Організація продажів за форвардними і ф'ючерсними контрактами.
Відсутність потужностей для переробки с.-г. продукції	Більша частина доданої вартості осідає в інших учасників логістично-збутового ланцюга	1. Будівництво власного переробного заводу (як варіант спільно з іншими агропідприємствами); 2. Оренда цехів, що перебувають на простої у близько прилеглих промислових підприємств; 3. Організація продажів за давальницькими умовами
Пригнічення економічних інтересів під час збуту продукції	Продаж продукції переробникам та/або посередникам за менш вигідними цінами	Створення маркетингово-збутових кооперативів, які займаються вибором найкращих каналів збуту для кожного конкретного учасника; формування замовлення на продукцію для кожного товаровиробника

*Джерело: авторська розробка

1. Ринковий аналіз. Представляє собою систематичне вивчення ринкових умов та факторів, що впливають на збут сільськогосподарської продукції. Ця функція передбачає детальне дослідження попиту та пропозиції на аграрному ринку, поведінки конкурентів, аналізу трендів та технологічних інновацій. Маркетингово-збутовий відділ повинен визначати цільові сегменти споживачів, їхні потреби та уподобання, розробляти стратегії позиціонування сільськогосподарської продукції, обґрунтовувати оптимальні збутові канали її

розподілу, проводити оцінку потенційних можливостей для розширення асортименту новими видами аграрної продукції.

2. Створення позитивного іміджу продукції та підприємства в цілому і брендування. Останнє обов’язково повинне бути включеним в управлінську діяльність маркетингово-збутового відділу як нова рекомендована нами функція. Розробка та підтримка корпоративного бренду в маркетингово-збутовому відділі аграрного підприємства означає систематичне формування та утримання позитивного враження про підприємство в усвідомленні споживачів та стейкхолдерів. Ця функція включає в себе створення визначеної ідентичності та унікальності бренду, яка відображає цінності підприємства. Це може включати розробку логотипу, девізу, фірмового стилю та інших елементів, які сприяють відрізненню від конкурентів. Підтримка бренду передбачає систематичні заходи для підсилення його позитивного сприйняття, включаючи рекламні кампанії, спонсорство, участь у соціальних проектах та взаємодію з громадськістю. Вивчення ринкової реакції на бренд і реакції на головних конкурентів. Мета - забезпечити стабільність та позитивну репутацію бренду, що сприяє покращенню споживчого довір'я та відповідно збільшенню обсягів продажів сільськогосподарської продукції.

3. Ціноутворення та стратегії ціноутворення. Ця нова функція в маркетингово-збутовому відділі також нами рекомендується до впровадження. Вона передбачають, що належним чином обізнані фахівці визначають оптимальні ціни для продукції з урахуванням витрат, конкурентоспроможності та відповідності цільовому сегменту ринку. Ця функція включає ретельний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, таких як виробничі витрати, наявність та доступність зберігальної інфраструктури, споживчі прагнення, конкурентні ціни та стратегії, щоб визначити оптимальний баланс між прибутковістю та доступністю для клієнтів. Фахівці маркетингово-збутового відділ також вивчає можливості створення акцій, знижок та спеціальних пропозицій для стимулювання продажів, а також взаємодію з іншими елементами

маркетингового середовища для досягнення стратегічних цілей компанії в контексті ціноутворення.

4. Диверсифікація продукції. Ця нова і запропонована нами функція фахівців маркетингово-збутового відділу ТОВ «Імідж Компанія» є особливо актуальною через плани по розширенню асортименту вирощуваної сільськогосподарської продукції. Вона визначає розширення та варіацію асортименту сільськогосподарської продукції з метою забезпечення більш широкого споживчого запиту та ризикового портфеля. Функція передбачатиме аналіз ринкових можливостей, визначення нових сегментів споживачів та їхніх потреб, а також розробку та впровадження стратегій для запуску нових продуктів або удосконалення існуючих. Маркетингово-збутовий відділ вивчає конкурентний ландшафт, виявляє ніші для інновацій та розробляє ефективні канали маркетингу та реклами для нових агропродуктів. Диверсифікація сільськогосподарської продукції дозволяє підприємству реагувати на зміни в ринкових умовах та забезпечує стабільність при динаміці попиту, що є ключовим для його конкурентоспроможності.

5. Маркетингові комунікації. Маркетингові комунікації в діяльності маркетингово-збутового відділу ТОВ «Імідж Компанія» представлятимуть собою нову рекомендовану нами функцію. Вона представлятиме комплекс стратегій та інструментів для ефективної взаємодії з цільовою аудиторією з метою підвищення усвідомленості, створення позитивного іміджу та стимулювання продажів. Ця функція включає в себе розробку рекламних кампаній, взаємодію із засобами масової інформації, організацію промо-акцій, використання соціальних мереж та інших каналів комунікації. Маркетингово-збутовий відділ має виробляти консистентні та цільові повідомлення, відповідати на запитання та вивчати відгуки споживачів для підтримання позитивних взаємин і побудови довгострокових відносин. Ефективні маркетингові комунікації є ключовим елементом успішної стратегії маркетингу, сприяючи розвитку бренду та збільшенню конкурентоспроможності аграрного підприємства на ринку.

6. Система дистрибуції. Діюча система дистрибуції в маркетингово-збутовому відділі ТОВ «Імідж Компанія» означає організацію та управління шляхами, методами та каналами розподілу його продукції від виробника до кінцевого споживача. Ця функція передбачає вибір оптимальних каналів реалізації, взаємодію з посередниками та роздрібними торговцями, контроль за логістичними процесами та забезпеченням належного рівня обслуговування клієнтів. Маркетингово-збутовий відділ вивчає специфіку цільового ринку, аналізує конкурентну ситуацію та визначає оптимальні стратегії розподілу для максимізації продажів і задоволення потреб споживачів. Ефективна система дистрибуції сприяє зростанню доходів, розширенню ринкової присутності та підвищенню задоволеності клієнтів, що є важливим елементом успішної маркетингової стратегії.

7. Технологічна інноваційність. Ця нова функція рекомендована до впровадження у практичну діяльність. Технологічна інноваційність в маркетингово-збутовому відділі аграрного підприємства означає активний внесок у впровадження та підтримку передових технологій в усіх аспектах виробництва та реалізації продукції. Ця функція включає в себе моніторинг і вивчення новітніх технологічних тенденцій на ринку, аналіз їхнього потенційного впливу на продукцію аграрного підприємства, а також активне залучення до впровадження інновацій у виробничі процеси та маркетингові стратегії. Технологічна інноваційність дозволяє аграрному підприємству підтримувати конкурентоспроможність, забезпечувати високу якість продукції, пристосовуватися до змін в споживчих уподобаннях та виходити на нові ринки, що в сучасних умовах є ключовими факторами успіху на аграрному ринку.

8. Управління відносинами з клієнтами. У контексті актуального робочого процесу маркетингово-збутового відділу ТОВ «Імідж Компанія», управління відносинами з клієнтами (CRM) означає систематичний та стратегічний підхід до взаємодії з клієнтами протягом всього циклу їхнього відношення з підприємством. Ця функція включає в себе збір та аналіз даних про клієнтів, взаємодію з ними через різні канали комунікації, побудову

персоналізованих стратегій продажів та підтримки, а також розвиток програм лояльності. Управління відносинами з клієнтами сприяє покращенню задоволення клієнтів, збільшенню їхньої лояльності та вдячності, а також створенню довгострокових і стабільних взаємовигідних відносин, що сприяє успішній реалізації продукції та розвитку бізнесу даного підприємства.

9. Моніторинг та аналіз результатів. На сьогодні моніторинг та аналіз результатів у маркетингово-збутовому відділі ТОВ «Імідж Компанія» представляють собою систематичне спостереження за виконанням стратегій та маркетингових заходів з метою оцінки їхньої ефективності. Ця функція включає в себе вимірювання ключових показників продажів, ринкової частки, взаємодії з клієнтами, а також аналіз фінансових результатів маркетингових кампаній. Моніторинг та аналіз дозволяють виявляти успішні стратегії, ідентифікувати слабкі місця та можливості для вдосконалення, що є ключовими елементами постійного вдосконалення маркетингових підходів, а також прийняття обґрунтованих рішень щодо оптимізації та адаптації маркетингових стратегій підприємства на ринку.

3.2 Зовнішньо-організаційні резерви покращення управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства

Кооперація в сільському господарстві представляє собою форму співпраці, яка об'єднує сільськогосподарських товаровиробників для спільного виробництва продукції та здійснення різних економічних дій з метою задоволення потреб власного агробізнесу. Кооперація може включати виробництво, переробку, збут сільськогосподарської продукції, а також постачання засобів виробництва та інші аспекти діяльності. У розвинених західних державах сільськогосподарська кооперація стала складною соціально-економічною системою, що охоплює великий спектр сторін економічної діяльності фермерів, агрокомпаній та великих корпорацій, крім іншого, вона

включає також й кредитування сільськогосподарських підприємств, виробництво засобів виробництва та їх постачання фермерам.

Залежно від форми та рівня спеціалізації у виробничо-господарській діяльності сільськогосподарських товаровиробників та виду потрібних послуг, аграрні підприємства певної області можуть об'єднуватися в аграрні кооперативи різних типів. Наприклад, збутові і маркетингові кооперативи створюються з метою ефективного реалізації сільськогосподарської продукції на ринку.

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності агропродукції та продуктів її переробки на внутрішніх і міжнародних агропродовольчих ринках може бути досягнуто за допомогою ефективних методів господарської інтеграції в аграрному секторі, зокрема, шляхом розвитку кооперативного агровиробництва. Загальноприйнята практика в галузі агропромислового комплексу підтверджує, що для виробників найбільш результативною є кооперативна модель маркетингу та збуту продукції, яка об'єднує як виробників, так і переробників, а також інші учасників агробізнесу.

Застосування у нашій країні всебічно визнаних та перевірених протягом багатьох років принципів кооперації стає особливо важливим у зв'язку з розширенням розуміння сутності сільськогосподарських кооперативів як необхідного елемента ринкової маркетингово-збутової інфраструктури. Тож ми вважаємо, що аграрні підприємства, такі як ТОВ «Імідж Компанія» та інші великі господарства Красноградського району, можуть об'єднати економічні зусилля, створивши кооператив для збуту та маркетингу своєї продукції під єдиною маркою (назвою, емблемою). Крім того, їм буде можливо зайнятися в рамках новоствореного кооперативу промисловою переробкою сільськогосподарської сировини. З цього випливає, що саме кооперація є важливим зовнішньо-організаційним резервом підвищення ефективності управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємства рослинницького напрямку.

Ефективне функціонування стійких каналів збуту продукції та зміцнення позицій великих сільськогосподарських товаровиробників на оптовому агропродовольчому ринку в значній мірі залежить від впровадження первинної переробки агропродукції безпосередньо на цих підприємствах. Характеристики маркетингу і сільськогосподарської кооперації підтверджують, що навіть для великого виробника, яким є ТОВ «Імідж Компанія», вирішення маркетингових і збутових питань самостійно є важким завданням. Кожне рішення такого роду вимагає значних обсягів фінансових ресурсів та залучення висококваліфікованих спеціалістів. Таким чином, ми вважаємо, що оптимальним вирішенням цих завдань є застосування кооперації в сфері маркетингу та збуту.

Система маркетингу та збуту в інтеграційній структурі рослинницького виробництва має свої характеристичні особливості для сільськогосподарських кооперативів. По-перше, товарна політика кооперативу виявляється у здатності реалізовувати свою продукцію під єдиною товарною маркою, використовуючи стратегії розширення асортименту та інновацій. Це дозволяє забезпечити конкурентоспроможність не лише на внутрішньому ринку, а й під час експорту на зовнішній ринок.

По-друге, сільськогосподарський кооператив використовує специфічну систему внутрішнього ціноутворення, яка дозволяє йому діяти на неприбутковій основі, надаючи послуги за собівартістю і стійко протистояти конкурентам, накопичуючи значні обсяги продукції.

По-третє, сільськогосподарський кооператив не лише забезпечує збут агропродукції своїх членів по вигідніших цінах, але часто займається промисловою переробкою продукції, що сприяє вагомому підвищенню ринкової цінності агропродукції членів кооперативу за рахунок більш справедливого розподілу доданої вартості.

По-четверте, сільськогосподарські кооперативи відповідають за належне виконання логістичних функцій, управляючи зберіганням, транспортуванням й

іншими господарськими операціями в процесі збуту продукції своїх членів, що значно раціоналізує витрати на збут.

По-п'яте, завдяки укоріненій демократичній природі, кооперативи узгоджують маркетингові стратегії, враховуючи можливості і вимоги членів та потреби кінцевих споживачів.

В результаті вивчення особливостей функціонування та цілей різних типів кооперативів ми прийшли до висновку, що для великих аграрних підприємств Красноградського району Харківської області найбільш оптимальним вибором може бути створення виробничого або обслуговуючого кооперативу. Наш аналіз також включає порівняльну характеристику ключових характеристик (засновники, мета господарської діяльності, участь у процесі виробництва, спроможність надання послуг нечленам кооперативу, розподіл прибутку, оподаткування кооперативної діяльності тощо) виробничих і обслуговуючих сільськогосподарських кооперативів. Отримані результати дозволили нам визначити, що для ТОВ «Імідж Компанія» найоптимальнішим варіантом є створення обслуговуючого кооперативу, орієнтованого на маркетингово-збутове обслуговування учасників кооперації. Зокрема, цей кооператив повинен надавати різноманітні послуги, пов'язані з виробництвом, зберіганням, переробкою та збутом рослинницької продукції.

Враховуючи вищезазначені аспекти, можна дійти до висновку, що розвиток експорту зернобобових та олійних культур великими аграрними підприємствами в Україні (не агрохолдингами), можливий за умови створення обслуговуючого кооперативу. Однак існує ряд проблем, з якими зазначені підприємства та зокрема й ТОВ «Імідж Компанія», можуть зіткнутися при створенні таких кооперативів.

Серед основних проблем варто відзначити слабку державну підтримку для обслуговуючої кооперації в сільському господарстві. Недостатня підтримка проявляється й у відсутності адекватних фінансових та правових інструментів, що обмежує розвиток кооперативів. Також негативним фактором є обмежений доступ до кредитів та інвестиційних ресурсів для аграрних підприємств, які

прагнуть створити обслуговуючі сільськогосподарські кооперативи. Без належного фінансового забезпечення може бути важко реалізувати плани щодо розвитку та експансії.

Повномасштабна війна рф проти України є дуже серйозною проблемою, яка може вплинути на успішність створення і розвитку обслуговуючих кооперативі, особливо, якщо вони створюються у прифронтових районах, зокрема в Красноградському.

Незважаючи на ці виклики, важливо враховувати позитивні аспекти, такі як конкурентоспроможність вирощеної рослинницької продукції на зовнішньому ринку і можливість співпраці з міжнародними економічними організаціями з питань сталого розвитку кооперативного руху. Також може бути можливість отримання грантових коштів від ЄС для створення та розвитку обслуговуючих кооперативів, що може допомогти подолати фінансові труднощі.

Треба також враховувати, що новостворений кооператив у Красноградському районі повинен мати власні потужності для первинної доробки і особлива для тривалого зберігання вирощеної рослинницької продукції. Учасники кооперативу матимуть можливість формувати необхідні партії зерна, бобів або олійного насіння для експорту на зовнішній ринок, де ціни, в середньому, можуть бути на 30–40% вищі, ніж на внутрішньому. Звісно, при цьому слід враховувати витрати, пов'язані з експортом агропродукції.

Таким чином, започаткування обслуговуючого кооперативу відкриє можливість значного підвищення прибутковості рослинництва через незалежну реалізацію агропродукції за рахунок наявності потужностей по її зберіганню, й особливо зовнішньому ринку.

План формування сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу включає в себе обґрунтування мети його діяльності - зберігання агропродукції членів кооперативу, а також пошук вигідних ринків для її збуту, зокрема й за кордоном. Визначення завдань сільськогосподарського кооперативу включає забезпечення членів елеваторами для зберігання та обробки зерна, бобів та

насіння, пошук вигідних покупців та переробку відходів від вказаних видів агропродукції.

Врахування актуальних можливостей передбачає використання існуючих ресурсів, зокрема трудових. Розуміння необхідності здійснення інвестицій включає визначення вартості початкових капіталовкладень та стратегії їх фінансування. Також важливо встановити систему внутрішнього управління, розробити маркетингову стратегію та стратегію співпраці з іншими суб'єктами господарювання. Оцінка ризиків та вивчення правового середовища є необхідною для ефективного управління та дотримання законодавчих вимог.

Проведений аналіз практичних і теоретичних аспектів діяльності та організації обслуговуючих сільськогосподарських кооперативів підтверджує перспективність розвитку кооперативної сфери в рослинницькому секторі Красноградського району і його потенційні можливості у вирішенні багатьох проблем, з якими самостійно не впораються навіть великі сільськогосподарські підприємства, як ТОВ «Імідж Компанія», зокрема щодо виходу на експортні ринки. Однак обслуговуючі кооперативи будуть функціонувати у складних соціально-економічних та політичних умовах воєнного часу і тому можуть бути успішними лише за умов раціонально організованого внутрішнього управління.

Однак, ініціативи товаровиробників та наявності матеріально-технічної бази обслуговуючого кооперативу може бути недостатньо для його успішної діяльності. Важливою також є зовнішня державна підтримка у вигляді дотацій та податкових преференцій. Але така підтримка не розглядається як фактор успішної діяльності кооперативу через виклики повномасштабної війни. Проте держава може забезпечити сільськогосподарським обслуговуючим кооперативам гарантований неприбутковий статус, підтримувати впровадження та ефективне використання європейських грантових проектів щодо розвитку системи обслуговуючої сільськогосподарської кооперації в Україні та на Харківщині, залучати провідних іноземних і українських експертів для розробки та впровадження стратегії розвитку Національної спілки сільськогосподарських кооперативів України й створення її регіональних

об'єднань, організовувати навчання та підвищення кваліфікації працівників цих кооперативів тощо.

Зазначимо, що вирішення проблем збуту рослинницької продукції може включати й інший за обслуговуючий кооператив альтернативний варіант, який полягає в адаптації позитивного досвіду високорозвинутих та постсоціалістичних країн Європи, таких як Польща. Цей варіант передбачає об'єднання груп господарств, переробних підприємств та торгових організацій в маркетингово-збутові групи. Ці групи спеціалізуються на маркетингу та збуті тільки одного виду рослинницької продукції.

Такий підхід може мати кілька переваг. По-перше, це дозволятиме виробникові ефективно спрямовувати зусилля на маркетинг і збут конкретного виду продукції, оптимізуючи процеси. По-друге, об'єднання в маркетингово-збутові групи може полегшити вхід на ринок та отримання доступу до різних збутових каналів. Цей підхід варто розглядати як один із можливих варіантів, адаптований до конкретних умов та потреб конкретного рослинницького підприємства.

Маркетингово-збутові групи можуть перетворитися на ефективну форму співробітництва в сфері рослинницького виробництва, переробки, зберігання та реалізації агропродукції з метою досягнення ряду переваг. Одна з головних цілей таких груп - зростання загального обороту в реалізації і закупівлі агропродукції.

Маркетингово-збутові групи дозволятимуть уникнути ризиків, пов'язаних із коливаннями цін на ринку, і гарантувати членам групи стабільні середні ціни на їх агропродукцію. Крім того, вони сприятимуть виходу учасників на нові аграрні ринки збуту та зменшенню непродуктивних витрат.

Спільна маркетингово-збутова діяльність дозволятиме проводити ефективні заходи з реклами і просування продукції, а також гарантуватиме оплату за продукцію у визначені терміни. Маркетингово-збутові групи також сприятимуть розвитку матеріально-технічної бази господарств, що є учасниками цих груп.

Налагодження прямих контактів між товаровиробниками і переробниками відкриватиме можливості зростання прибутковості шляхом виключення посередників із каналів товароруху. Крім того, це дає можливість одержувати доходи від первинної доробки рослинницької продукції перед реалізацією. Такий підхід сприяє не лише забезпеченню стійкого збуту, але й оптимізації процесів у сфері рослинництва.

Тривалі відносини між маркетингово-збутовою групою та індивідуальним виробником важливі, оскільки така співпраця може зменшити залежність виробника від ринкових флуктуацій. Простеження за потребами ринку сприяє створенню ситуації, в якій покупці стають залежними від поставок продукції членів групи.

Ми вважаємо, що впровадження інтегрованих маркетингово-збутових структур, таких як обслуговуючі кооперативи та маркетингово-збутові групи, сприятиме концентрації пропозиції та попиту. Це забезпечить вигідну та своєчасну реалізацію рослинницької агропродукції за більш вигідними цінами, з максимально можливим рівнем прибутковості. Крім того, такі структури будуть виступати потужними генераторами врівноваження середніх ринкових цін на більшість видів рослинницької продукції. Отже, зменшення залежності сільськогосподарських товаровиробників від ринкових потрясінь та створення умов для стабільної і прибуткової реалізації їхньої продукції є ключовими перевагами введення нових кооперaційних структур.

3.3 Розробка цінової стратегії при використанні потужностей із зберігання рослинницької продукції

В минулих наших дослідженнях даної кваліфікаційної роботи ми виявили, що суттєвим резервом підвищення ефективності маркетингово-збутової діяльності ТОВ «Імідж Компанія» є побудова на підприємстві власних потужностей або із переробки сільськогосподарської сировини, або із її тривалого зберігання. В першому випадку це дасть можливість залишати в

підприємства більшу частину доданої вартості, оскільки продукція переробки буде реалізовуватися великим мережам роздрібної торгівлі й надходити до кінцевого споживача – населення. В другому випадку побудова власної інфраструктури із тривалого зберігання дасть можливість реалізовувати продукцію по більш вигідним цінам в більш пізні за жнива періоди.

Побудова переробних потужностей є великим інфраструктурним проектом, що потребує не тільки великих обсягів інвестицій, але й довготривалих та складних досліджень ринків збуту переробленої продукції, системи технічного забезпечення, постачання, перенавчання кадрів тощо. Й загалом, збут та маркетинг щодо переробленої продукції виходить за рамки предмету дослідження, який обмежується тільки рослинницьким напрямком.

А ось побудова інфраструктури для тривалого зберігання сільськогосподарської продукції є менш складним процесом, як з точки зору технічного забезпечення, так і для залучення інвестицій. Зерно – або насіннєсховища (далі в тексті елеватор) можуть бути побудовані за відносно короткий проміжок часу, що не перевищує один вегетаційний сезон. Елеватор не є складною спорудою, й тому вартість його проектування не потребуватиме значних витрат, а вартість будівництва є меншою за переробні потужності.

Іншим важливим аспектом побудови та послідуючого використання елеватору зі зберігання сільськогосподарської продукції є можливість виконання цього процесу силами кількох товаровиробників, об’єднаних в асоціацію або інше кооперацийне об’єднання. Ми врахували пропозиції доцільності побудови сховищ ТОВ «Імідж Компанія» в кооперацийному об’єднанні з іншими аграрними товаровиробниками рослинницького напрямку, які були нами розроблені в попередньому параграфі даної кваліфікаційної роботи. Головна перевага – це менші питомі витрати на впровадження проекту. Адже існує чимало видів витрат, які або не збільшуються пропорційно із зростанням потужності елеватору, або зовсім не залежать від неї. Це більша частина адміністративних витрат, витрат на охорону та проектування, підтримку параметрів мікроклімату тощо. Звідси витікає, що підприємства,

об’єднані в кооперацію, вносять свій внесок в побудову елеватору, пропорційно тим потужностям, які будуть рахуватися за ними для зберігання власної рослинницької продукції.

Ми провели консультації із фахівцями та підрядчиками, які спеціалізуються на зведенні елеваторів й за аналогією із вже втіленими у життя проектами розрахували вартість інвестицій у спорудження елеватора загальною потужністю 60 тис. тонн. З яких зерновими може бути зайнято до 53 тис. т, бобовими – до 2 тис. т, насінням олійних – до 5 тис. т. Така вартість оцінюється у 210 млн. грн. (в цінах 2023 року), а будівництво триватиме приблизно 8 місяців. Отже, власними ресурсами ТОВ «Імідж Компанія» не потягне таку величезну суму інвестицій, а менші за потужністю сховища є непривабливими для підрядників з точки зору вкладених ними ресурсів та віддачі від них.

Ми також провели консультації із адміністрацією ТОВ «Імідж Компанія» та менеджментом 5-ох інших провідних сільськогосподарських товаровиробників Красноградського району, які не входять до структур агрохолдингів: ПАОП «Зоря», ТОВ «Агрофірма «Пісчанська», ПАОП «Промінь», ТОВ «АПК «Зачепилівське», ТОВ «Надія». Предметом консультацій була можливість входження даних підприємств в асоціацію із спільного будівництва та використання елеватору зазначеної вище потужності. Всі виявили бажання створити таку асоціацію, а внески спрямувати на інвестиції у проект. Розмір внесків буде рівним, відтак рівними будуть й займані кожним підприємством частки у загальній площі сховища. Це означає, що ТОВ «Імідж Компанія» має інвестувати в проект із будівництва зерно-насіннєсховища суму в розмірі 35 млн. грн. А після введення його в експлуатацію господарство використовуватиме 1/6 частину його потужностей, що дозволятиме зберігати 8833 тонн зерна пшениці, кукурудзи та ячменю, 333 тонни бобів сої, 834 тонни насіння ріпаку та/або соняшнику. Визначені натуральні обсяги продукції є тими максимальними, якими підприємство буде в змозі оперувати для відкладеного збуту по більш вигідним цінам.

З урахуванням біологічних строків дозрівання культур методом

ретроспективи даних щодо валового збору, відведеного на збут у 2022 році, ми визначили ту його частину по кожній культурі, яка би реалізовувалася з поля (зернотоку) й ту, яка реалізовувалася би відкладено (із зерно-насіннєсховища). Відповідні дані містяться у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Ретроспективний метод визначення кількості і частки натурального обсягу продажу за можливої відкладеної реалізації в ТОВ «Імідж Компанія»

Види продукції	Натуральний обсяг продажу 2022 р., т	З них			
		Збут з поля (току)		Відкладений збут із сховища	
		т	%	т	%
Пшениця	12488	9488	76,0	3000	24,0
Кукурудза	11128	6128	55,1	5000	44,9
Ячмінь	3144	2311	73,5	833	26,5
Соя	822	489	59,5	333	40,5
Ріпак	701	284	40,5	417	59,5
Соняшник	799	382	47,8	417	52,2
Разом	29082	19082	65,6	10000	34,4

*Джерело: розраховано автором за даними форми 21 – заг. (річна), технологічних карт

Оціночні розрахунки, подані у таблиці, були зроблені з наступних міркувань. По-перше, серед відведених під зберігання зернових культур потужностей сховища ми надамо більшу частину під кукурудзу – 5000 тонн, оскільки саме ця культура була найбільш рентабельною серед зернових у 2022 році (див. табл. 2.12.). Менша потужність буде відведена під зберігання зерна пшениці – 3000 тонн, й зовсім невеликий залишок потужності відводитиметься під зберігання ячменю – 833 тонни. Необхідність зберігати, крім зерна найбільш рентабельної культури, ще й зерно менш рентабельних культур диктується потребою у диверсифікації асортименту збуту на випадок настання непередбачуваних подій. Відведена під олійні культури потужність в розмірі 834 тонни буде порівну розподілена між ріпаком та соняшником, оскільки ці два види продукції у 2022 році мали однакову рентабельність.

Наступним етапом є аналіз впливу цінових коливань по місяцях року на очікуваний приріст виручки і його порівняння з витратами на зберігання продукції по видах (Додаток А).

Методологія наданого в Додатку А розрахунку базується на наступних вхідних даних та оцінках. Підприємство буде використовувати повністю свою частку по кожній групі сільськогосподарських культур у загальній потужності елеватора. Співвідношення в групах між зерновими та олійними культурами буде тим самим, що нами вже було запропоновано вище (див. табл. 3.2.). Ціна на початок продажного сезону (серпень – вересень) є прогнозною. Її було визначено на основі консультацій з аналітиками аграрного ринку та фахівцями збутового відділу ТОВ «Імідж Компанія». По кожному виду сільськогосподарської продукції наведена середня оцінка ціни між оцінками цих двох груп експертів.

Приріст ціни в розрізі видів сільськогосподарської продукції у % по кожному місяцю до серпня – вересня маркетингового року визначено нами шляхом розрахунку середньої арифметичної приросту помісячного зростання цін в кожному році з п’яти у періоді 2018-2022. Статистика помісячного зростання цін за 2018-2022 рр. взята з платних Інтернет ресурсів [14]. Важливо уточнити, що даний інформаційний ресурс дозволяє сформувати статистичну вибірку цін по кожному виду продукції саме по Красноградському району Харківської області. Врахування даної обставини дозволяє нам суттєво підвищити точність визначення помісячного приросту цін для умов господарювання ТОВ «Імідж Компанія».

Витрати на зберігання продукції в елеваторі поділяються на змінні, що залежать від обсягів прийнятої на зберігання продукції (транспортування, енергоносії, перевалка тощо) та на постійні, які від обсягів продукції не залежать (адміністрування, охорона, технічне обслуговування). Тож, показані у таблиці витрати по кожній групі культур є сумарним результатом нашого розрахунку постійних та змінних витрат. Склад статей витрат та вартість статей витрат на заплановані обсяги зберігання кожної групи продукції визначені і пораховані нами на основі консультацій з адміністрацією сусідніх до підприємства елеваторів. Зрозуміло, що кожного місяця сума витрат на зберігання буде збільшуватися наростаючим підсумком. Помісячним ростом

індексу цін при розрахунку витрат зберігання знехтуємо, адже він є несуттєвим та його помісячний прогноз в умовах війни практично недоцільний.

Розрахунок у таблиці 3.3. показує, що підприємство буде отримувати додаткові обсяги виручки, спричинені щомісячним ростом цін на сільськогосподарську продукції, якщо реалізовуватиме продукцію у всі послідуючі за збором врожаю місяці маркетингового року, крім травня, червня та липня, коли накопичені обсяги витрат на зберігання продукції переважатимуть вигоду від зростання цін.

Важливо наголосити, що попри найбільший місячний приріст цін на всі види сільськогосподарської продукції в березні – квітні, наступних після збору врожаю, скоригована виручка від ймовірного продажу запланованих обсягів буде меншою, ніж та якщо б підприємство реалізовувало би продукцію в січні – лютому. Це відбуватиметься через те, що накопичена сума витрат на зберігання в березні-квітні буде більшою, ніж та що накопичилася у січні-лютому.

Розрахунок дає однозначну відповідь, що найбільш вигідним місяцем для реалізації запланованих для зберігання обсягів продукції буде січень, коли співвідношення приросту виручки від сезонного зростання цін та витрат на зберігання продукції є оптимальним серед усіх місяців маркетингового року. І цей отриманий нами результат є надзвичайно важливим при розробці фахівцями господарства майбутніх цінових стратегій в управління маркетингово-збутовою діяльності. Результат надає крім іншого ще й часові орієнтири, необхідні для раціонального планування роботи маркетингово-збутової та інших служб ТОВ «Імідж Компанія», що дозволить вчасно сконцентрувати потрібні управлінські, кадрові та матеріальні ресурси досліджуваного підприємства.

Оберненою стороною розрахованого нами зростання реалізаційної виручки від відкладеного збуту сільськогосподарської продукції буде понесення витрат підприємства на інвестування спорудження елеватору потужністю 60 тис. тонн рослинницької сировини, в якому підприємство матиме 1/6 частину потужностей. Ці кошти підприємство в змозі відшукати з

власних джерел шляхом капіталізації раніше нерозподіленого прибутку.

Аби з'ясувати економічну доцільність здійснення таких інвестицій, нам необхідно розрахувати їх окупність та ще два важливих показники NPV – чистової поточної вартості, платежів, пов'язаних із інвестиціями на проект (спорудження елеватору) та IRR – внутрішньої норми прибутку, тобто процентної ставки, що описує інвестиції. Проведений нами розрахунок подано в таблиці 3.4., а його пояснення та аналіз знаходяться нижче.

Методологія розрахунку базується на тому, що кожного наступного року індекс підвищення цін на сільськогосподарську продукцію буде складати 15%, а витрати на її зберігання в елеваторі – на 20%, оскільки зазвичай має місце диспаритет цін.

Таблиця 3.3 - Розрахунок окупності інвестицій, NPV, IRR від спорудження елеватору в частині потужностей, належних ТОВ «Імідж Компанія»

Найменування показників	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Інвестиції на спорудження елеватору, тис. грн.	35000		
Приріст виручки в результаті зберігання продукції, тис. грн.	11351	12208	13065
Термін окупності інвестицій, років	2,9 ≈ 3		
Альтернативна ставка на власний капітал, %	25		
NPV (чиста приведена вартість проекту з будівництва елеватору), тис. грн.	48867		
IRR (внутрішня норма прибутковості проекту з будівництва елеватору), %	2		

*Джерело: власні розрахунки

Врахувавши, ці вхідні дані, ми отримали прогнозні значення приросту реалізаційної виручки в 2024-2026 рр. Розрахунок терміну окупності витрат також має свою специфіку, адже витрати в нас вже враховані у прогнозному прирості реалізаційної виручки. З цього випливає, що окупність визначається діленням суми інвестицій на спорудження елеватора на середнє за три роки значення приросту виручки. Отриманий результат в 2,9 року, округлюється нами до найбільшого цілого числа – 3-ох років. Це означає, що проект буде цілком окупним за три роки, якщо збережеться позитивна динаміка інших

показників. Величина NPV > 0, означає, що прибутки від проекту будуть більші за середні при ставці дисконтуванні, рівній 25%. Величина IRR вказує на прийнятність даного проекту, оскільки вона є більшою мінімально встановленого рівня прибутковості (0%).

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв’язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні теоретичних, методичних та практичних засад управління маркетингово-збутовою діяльністю в аграрному підприємстві рослинницького напрямку.

Результати дослідження дали підстави зробити наступні висновки та надати пропозиції:

1. Належне управління маркетингом і збутом в розрізі окремих служб агропідприємств дозволяє товаровиробникам рослинницької продукції зменшити вплив посередників, що все ще домінують на сировинних ринках. Також вирішення проблеми зберігання та збереження товарної якості (класності) зерна дозволить підприємствам самостійно займати більш високий рівень маркетингово-збутової інфраструктури рослинницького ринку, й залишати в себе більшу частку прибутків.

2. Причина погіршення економічного стану ТОВ «Імідж Компанія» у 2022 році - це війна росії проти України та її наслідки. У важкій ситуації дії обставин непереборної сили менеджмент підприємства зберіг його комерційну та виробничу інфраструктуру. Й, незважаючи на втрату багатьох постійних клієнтів, зумів забезпечити прибутковий виробничий процес з перспективами подальшого розвитку навіть із врахуванням подовження або блокування значної кількості збутових каналів..

3. Виявлено, що особлива ефективність маркетингово-збутової діяльності від продажу олійних культур була спричинена ціновим фактором. Адже середньореалізаційні ціни, по яких підприємство збувало ріпак та соняшник, були дуже високими (хоча меншими за попередній рік) й навіть за високих витрат на вирощування 1 га посівів цих культур дозволили отримати чималий прибуток.

4. Загальну структура каналів збуту рослинницької продукції в ТОВ «Імідж Компанія» наступна: на переробку реалізується 36,1% продукції, а на

подальший перепродаж – 61,4%. Це означає, що підприємство втрачає частину маржі, адже вигіднішим є той канал, де кількість учасників товароруху є найменшою, а в ідеалі обмеженою лише двома – виробником та переробником, оскільки більша кількість учасників означатиме пригнічення економічних інтересів виробника через менш вигідні для нього ціни.

5. Запропоновані рекомендації із впорядкування діяльності збутового відділу ТОВ «Імідж Компанія», адже маркетингова складова його управлінської діяльності нічим не регламентована. Вони стосуються функціональних обов'язків фахівців цього відділу саме по маркетинговому напрямку його діяльності, деякі з них є принципово новими в усталеній управлінській практиці цього відділу.

6. Одним із шляхів підвищення ефективності маркетингово-збутової діяльності для ТОВ «Імідж Компанія» є створення та входження до обслуговуючого кооперативу, орієнтованого на маркетингово-збутове обслуговування учасників кооперації. Зокрема, цей кооператив повинен надавати різноманітні послуги, пов'язані з виробництвом, зберіганням, переробкою та збутом рослинницької продукції.

7. Запропонований проект побудови власної інфраструктури зі зберігання продукції – елеватору силами кількох товаровиробників, об'єднаних в асоціацію або інше кооперaційне об'єднання. Це дозволить підприємству реалізовувати частину продукції не з поля чи зернотоку по далеко не самих вигідних цінах (в більшості випадків), а вичікувати сприятливої цінової кон'юнктури ринку й збувати продукцію більш вигідно у наступні місяці після збору урожаю. Приведений приклад розробки цінової стратегії підприємства з урахуванням зберігання рослинницької продукції на власних потужностях. Запропонована цінова стратегія надає крім іншого ще й часові орієнтири, необхідні для раціонального планування роботи маркетингово-збутової та інших служб ТОВ «Імідж Компанія», що дозволить вчасно сконцентрувати потрібні управлінські, кадрові та матеріальні ресурси досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варченко О.М., Варченко О.О., Вернюк Н.О. Обґрунтування розвитку моделей маркетингової діяльності аграрних підприємств в умовах невизначеності. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 28-43.

2. Ганжуренко І.В. Трансформація механізмів та систем менеджменту маркетингово-збутової та логістичної діяльності аграрних підприємств та об'єднань. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка.* 2019. Вип. 202. С. 438-449.

3. Гіржева О.М. Маркетингова діяльність аграрних товаровиробників в контексті розвитку збутових систем їх продукції. *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2020. № 3. С. 24-30.

4. Гіржева О.М., Меховський А.В. Ринкові аспекти ефективного здійснення збутової діяльності аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 243-251.

5. Гришова І.Ю., Нестерова К.С. Концепт циркулярної економіки в контексті забезпечення сталого розвитку. *Економіка АПК*. 2021. № 4. С. 88-94.

6. Ільченко Т.В. Роль маркетингових інструментів в інноваційному розвитку аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 460-468.

7. Кадирус І.Г., Донських А.С., Якубенко Ю.Л. Економічні особливості збутової діяльності аграрних підприємств. *Modern economics*. 2019. № 15. С. 102-107.

8. Коваленко Г.О., Чукіна І.В. Вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. С. 54-57.

9. Краснорyцький О.О., Данько Ю.І., Орел А.М. Детермінанти впливу зовнішнього середовища на конкурентний потенціал аграрних підприємств та їх оцінка. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 58-73.

10. Купалова Г.І., Гончаренко Н.В. Підвищення ефективності диджітал-

маркетингу органічної продукції рослинництва. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості.* 2020. № 2. С. 139-150.

11. Ослопова М.В. Трансформація макроекономічного маркетингового середовища аграрних підприємств в умовах глобалізації. *Український журнал прикладної економіки.* 2021. Т. 6, № 2. С. 338-344.

12. Потанер Л.Д., Морозов Р.В. Підвищення ефективності збутової діяльності малих і середніх аграрних підприємств. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 1. С. 250-256.

13. Про сільськогосподарську кооперацію : Закон України від 21.07.2000 р. № 819-IX: станом на 24.07.2021 р. URL: https:// https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/819-20#n333 (дата звернення: 27.10.2023).

14. Статистика цін на аграрну продукцію. URL: https://tripoli.land/ua/analytics (дата звернення: 27.10.2023).

15. Степанов В. Теоретичні засади управління збутом продукції аграрних підприємств. *Управління розвитком соціально-економічних систем:* Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20-21 квітня 2023 року). Харків: ДБТУ, 2023. С.452-455.

16. Степанов В.О. Особливості управління маркетингово-збутовою діяльністю аграрного підприємства. *Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації:* Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 26 жовтня 2023 року). Хмельницький: ХКТЕІ, 2023. С.99-101.

17. Шашко В.О., Фоміченко І.П., Шмарова А.О. Особливості функціонування маркетингових стратегій в умовах діяльності аграрних підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу.* 2022. № 2. С. 81–89.

18. Bahorka M. Formation of the main components of the complex system of agrarian marketing for enterprises in the agricultural business sphere. *Соціально-*

економічні відносини в цифровому суспільстві. 2023. № 1. С. 70-79.

19. Donskykh A., Kadyrus I., Yakubenko Y. Role of marketing in increasing competitiveness of agrarian enterprises. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 3(2). С. 243-247.

20. Lohosha R.V., Trapaidze S.M. Formation of marketing product policy of agricultural enterprises. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 7-8. С. 87-93.

21. Mazur K., Koval O. Theoretical and methodological aspects of the marketing mechanism in the activities of agricultural enterprises. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 26. С. 52-57.

22. Spasskiy G., Tarasiuk A. Research of marketing activity of agrarian enterprises in the context of development of innovation processes. Технологический аудит и резервы производства. 2019. № 4(4). С. 12-18.

Додатки

Додаток А

Розрахунок цін та витрат зберігання продукції в проектному елеваторі для ТОВ «Імідж Компанія»

Період	Пшениця 2 класу (3000 т)		Кукурудза (5000 т)		Ячмінь (833 т)		Соя (333 т)		Ріпак (417 т)		Соняшник (417 т)		Витрати зберігання (наростаючим підсумком), тис. грн.			Скоригований приріст (падіння) виручки, + / - тис. грн.
	Ціна (приріст), тис. грн. /т (%)	Виручка (приріст), тис. грн.	Ціна (приріст), тис. грн. /т (%)	Виручка (приріст), тис. грн.	Ціна (приріст), тис. грн. /т (%)	Виручка (приріст), тис. грн.	Ціна (приріст), тис. грн. /т (%)	Виручка (приріст), тис. грн.	Ціна (приріст), тис. грн. /т (%)	Виручка (приріст), тис. грн.	Ціна (приріст), тис. грн. /т (%)	Виручка (приріст), тис. грн.	Зернові	Бобові	Олійні	
Серпень-Вересень	5,8	17400	6,0	30000	5,6	46664,8	21,2	7059,6	22,4	9340,8	23,7	9882,9	-	-	-	-
Жовтень	8	1392	7	2100	6	2800	14	988	11	1027	15	1482	2245	868	1115	5562
Листопад	9	1566	16	4800	12	5600	18	1271	19	1775	21	2075	4490	1736	2230	8631
Грудень	19	3306	16	4800	15	7000	21	1483	19	1775	28	2767	6735	2604	3345	8446
Січень	24	4176	26	7800	18	8400	27	1906	27	2522	35	3459	8980	3472	4460	11351
Лютий	27	4698	32	9600	18	8400	35	2471	27	2522	38	3756	11225	4340	5575	10306
Березень	28	4872	32	9600	21	9800	41	2894	32	2989	41	4052	13470	5208	6690	8839
Квітень	28	4872	33	9900	21	9800	37	2612	34	3176	41	4052	15715	6076	7805	4816
Травень	21	3654	34	10200	14	6533	24	1694	18	1681	32	3163	17960	6944	8920	-6899
Червень	9	1566	29	8700	13	6066	19	1341	15	1401	20	1977	20205	7812	10035	-17001
Липень	9	1566	26	7800	9	4200	17	1200	15	1401	18	1779	22450	8680	11150	-24334