

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: **Стратегічне управління маркетингово-
збутової діяльності підприємства малого бізнесу**

Виконав:

Шокун Вадим Вікторович

здобувач вищої освіти
спеціальності 075 «Маркетинг»

Керівник:

Устік Тетяна Володимирівна

доктор економічних наук, професор
професор кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Дорофєєв Олександр Вікторович

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри публічного управління та
адміністрування
Полтавського державного аграрного університету

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Маркетингу та логістики

Спеціальність

другий (магістерський) рівень вищої освіти
075 «Маркетинг»

Затверджую:

Зав. кафедри

Наталія МАКАРЕНКО

« ____ » _____ 202 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Шокуна Вадима Вікторовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Стратегічне управління маркетингово-збутової діяльності підприємства малого бізнесу»

2. База практичного дослідження:

ФГ «Батьківщина» Сумського району Сумської області

керівник роботи **Устік Тетяна Володимирівна, д.е.н., професор**

Затверджена наказом по університету від

«14» листопада 2023 р.

№3486-н

зі змінами від

«18» листопада 2024 р.

№3415/ос

3. Строк подання студентом закінченої роботи

20 грудня 2024 року

4. Вихідні дані до роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична, звітність, монографії, законодавчо - нормативні акти, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань стратегічного управління маркетингово-збутової діяльності малого підприємства; результати власних досліджень та інтернет джерела.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): охарактеризувати сукупність теоретичних основ стратегічного управління маркетингово-збутової діяльності малого підприємства; розглянути організаційно-економічну характеристику господарства; проаналізувати маркетингову діяльність господарства; провести оцінку планування збутової діяльності підприємства; обґрунтувати стратегічні напрями формування збутової політики ФГ «Батьківщина»; оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства при формуванні збутової стратегії; обґрунтувати вдосконалення системи управління збутовою діяльністю господарства; сформулювати висновки та пропозиції.

6. Дата видачі завдання:

20 жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	жовтень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	листопад 2023 – січень 2024 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-жовтень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2024 р.	виконано
7.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 20 листопада 2024 р.	виконано
8.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	до 06 грудня 2024 р.	виконано
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	07-10 грудня 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	15 грудня 2024 р.	виконано
11.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	20 грудня 2024 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	25 грудня 2024 р.	

Здобувач _____

Вадим ШОКУН

Керівник роботи _____

Тетяна УСТІК

Перевірку на автентичність проведено. _____

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Шокун В.В. Стратегічне управління маркетингово-збутової діяльності підприємства малого бізнесу

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг» другого (магістерського) рівня вищої освіти, СНАУ, Суми – 2024 р. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено аналіз основних аспектів стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю в умовах економічної нестабільності та конкуренції. Акцентується увага на важливості маркетингового планування та стратегічного підходу для малого бізнесу, з огляду на обмеженість ресурсів і необхідність адаптації до швидких змін ринкового середовища. Розглянуто ключові виклики, з якими стикаються підприємства, зокрема у контексті військових дій, та підкреслено роль державної підтримки для розвитку малого бізнесу. Особливу увагу приділено питанням вдосконалення збутової діяльності, її ролі у забезпеченні конкурентних переваг і підвищенні ефективності. Визначено важливість інтеграції ринкових досліджень у процес маркетингового моніторингу для аналізу динаміки ринкових змін і коригування бізнес-стратегій. У розділі також розглянуто наукові підходи до вирішення актуальних проблем збутової діяльності, запропоновані як українськими, так і зарубіжними дослідниками.

В другому розділі досліджено комплексний аналіз організаційно-економічних характеристик підприємства. У розділі детально проаналізовано основні показники діяльності підприємства, зокрема фінансові результати, рівень продуктивності, обсяги реалізації продукції, а також досліджено організаційну структуру управління, масштаби операцій та рівень забезпеченості ресурсами. Особливу увагу приділено оцінці планування збутової діяльності підприємства, включаючи аналіз поточного стану системи збуту, ефективності використання каналів продажу, а також відповідності стратегічних і тактичних планів збуту сучасним ринковим вимогам.

В третьому розділі приділено увагу оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства в контексті розробки збутової стратегії. На основі проведеного аналізу визначено стратегічні напрями вдосконалення збутової політики, спрямовані на підвищення ефективності продажів, розширення ринкових можливостей та зміцнення позицій підприємства на ринку. Особливу увагу приділено формуванню адаптивних підходів до управління збутовою діяльністю з урахуванням мінливих умов зовнішнього середовища.

Також обґрунтовано шляхи вдосконалення системи управління збутовою діяльністю, що включають оптимізацію каналів збуту, поліпшення комунікацій із клієнтами, впровадження сучасних цифрових технологій і підвищення ефективності взаємодії між підрозділами підприємства.

Ключові слова: збутова діяльність, планування збутової діяльності, конкуренція, маркетингова діяльність, маркетинговий аналіз, збутова стратегія, система збуту, канали продажу.

SUMMARY

Shokun VV. Strategic management of marketing and sales activities of a small business enterprise

Qualification work on specialty 075 "Marketing" of the second (master's) level of higher education, SNAU, Sumy - 2024. - Manuscript.

In the qualification work, the analysis of the main aspects of strategic management of marketing and sales activities in the conditions of economic instability and competition was investigated. The emphasis is on the importance of marketing planning and a strategic approach for small businesses, taking into account the limitation of resources and the need to adapt to rapid changes in the market environment. The key influences behind the development of enterprises are examined, in the context of military actions, and the role of government support for the development of small businesses is emphasized. Great respect is given to nutrition in thorough household activities, its role in ensuring competitive advantages and increased efficiency. The importance of integrating market surveillance into the process of marketing monitoring to analyze the dynamics of market changes and adjust business strategies has been identified.

The importance of integrating market surveillance into the process of marketing monitoring to analyze the dynamics of market changes and adjust business strategies has been identified. The section also examines scientific approaches to the most pressing problems of everyday life, supported by both Ukrainian and foreign researchers.

Another section includes a comprehensive analysis of the organizational and economic characteristics of the enterprise. The section analyzed in detail the main indicators of business activity, consolidated financial results, productivity levels, product sales obligations, as well as the organizational structure. management, scale of operations and level of resource provision. Particular attention is paid to the assessment of the planned production activities of the enterprise, including analysis of the flow mill of the production system, the effectiveness of various sales channels, as well as the type of strategic and Tactical plans will help the daily market forces.

The third section emphasizes the assessment of the internal and external environment of business in the context of developing a business strategy. Based on the analysis, strategic directions were identified for a thorough consumer policy, aimed at increasing the efficiency of sales, expanding market capabilities and improving the position of enterprises in the market.

Particular attention is paid to the formation of adaptive approaches to the management of everyday activities with the attention to the minds of the modern world.

It is also equipped with a comprehensive household management system, which includes optimization of household channels, improved communication with clients, introduction of modern digital technologies and improving the efficiency of interaction between business units.

Key words: business activity, business activity planning, competition, marketing activity, marketing analysis, business strategy, sales system, sales channels.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико – методичні основи стратегічного управління маркетингово-збутової діяльності підприємств малого бізнесу	9
РОЗДІЛ 2 Аналіз збутової діяльності фермерське господарства «Батьківщина»	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	19
2.2 Аналіз маркетингово-збутової діяльності підприємства	31
2.3 Оцінка організації планування збутової діяльності підприємства	42
РОЗДІЛ 3 Формування та удосконалення системи планування збутової діяльності підприємства	51
3.1 Стратегічні напрями формування збутової політики ФГ «Батьківщина»	51
3.2 Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства при формуванні збутової стратегії підприємства	68
3.3 Економічна оцінка вдосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства	79
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах економічної нестабільності та жорсткої конкуренції малий бізнес змушений шукати інноваційні способи збереження конкурентоспроможності, оперативно реагувати на ринкові зміни та забезпечувати стійкий розвиток. Визначальним фактором успіху виступає стратегічне управління маркетингово-збутовою діяльністю, яке дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до викликів ринку, а й активно розвиватися. Маркетингово-збутова діяльність охоплює всі процеси, пов'язані з просуванням продукції чи послуг на ринок, починаючи від аналізу конкурентів і визначення цільової аудиторії до організації продажів і підтримання комунікації з клієнтами. Стратегічний підхід до цієї діяльності включає не лише вирішення поточних завдань, але й розробку довгострокових планів, спрямованих на досягнення ключових цілей. Малий бізнес функціонує в умовах динамічного ринкового середовища, обмежених ресурсів і високої конкуренції, що вимагає ретельного планування і системного підходу до управління маркетингом та збутом. Часто зіштовхується з конкуренцією як з боку інших малих підприємств, так і великих компаній. Стратегічне управління дозволяє підприємствам формувати чітку конкурентну перевагу, використовуючи унікальні пропозиції, креативні маркетингові рішення та адаптацію до змін.

Мета і задачі дослідження. Метою дослідження є аналіз та розробка ефективних стратегій управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємств малого бізнесу в умовах економічної нестабільності та жорсткої конкуренції. Зокрема, дослідження спрямоване на вивчення найбільш успішних підходів до побудови довгострокових маркетингових планів, визначення ефективних каналів просування продукції та послуг, а також оптимізації взаємодії з клієнтами для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку. Для досягнення мети дослідження ФГ «Батьківщина» необхідно:

- дослідити основи стратегічного маркетингово-збутової діяльності підприємств малого бізнесу управління;

- здійснити організаційно-економічної характеристику підприємства;
- аналізувати маркетингову діяльність ФГ «Батьківщина»;
- провести оцінку організації планування збутової діяльності підприємства;
- обґрунтувати стратегічні напрями формування збутової політики ФГ «Батьківщина»;
- оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства при формуванні збутової стратегії;
- обґрунтувати вдосконалення системи управління збутовою діяльністю господарства;

Об'єктом дослідження є маркетингово-збутова діяльність підприємств малого бізнесу, зокрема процеси стратегічного управління, що забезпечують ефективне просування продукції та послуг на ринок, взаємодію з клієнтами, а також оптимізацію каналів збуту та комунікаційних стратегій в умовах економічної нестабільності та конкурентної боротьби.

Предметом дослідження є стратегії та методи стратегічного управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємств малого бізнесу, зокрема інструменти та підходи до планування, організації та реалізації маркетингових і збутових стратегій, а також оцінка їх впливу на конкурентоспроможність та довгостроковий розвиток підприємств в умовах мінливого ринкового середовища.

У процесі написання кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження: абстрактно-логічний метод, який застосовувався для аналізу періодичних публікацій і практичних досягнень за темою дослідження, а також для теоретичного узагальнення, формулювання висновків і розробки рекомендацій; метод економічного аналізу, спрямований на оцінку організаційно-економічного стану підприємства; методи спостереження, порівняння, аналізу та узагальнення емпіричних даних, що використовувалися для ідентифікації проблеми дослідження і оцінки отриманих результатів; SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також його можливостей і загроз. Інформаційною базою для дослідження слугували нормативно-правові

акти України, внутрішні дані підприємства за аналізований період, інформація з Інтернет-ресурсів, а також власні аналітичні розрахунки.

Елементами наукової новизни полягають в розробці інтегрованих стратегій маркетингово-збутової діяльності для малих підприємств, що враховують економічну нестабільність і конкурентні зміни, а також аналіз впливу цифрових технологій на ці процеси. Окремо виділяється порівняння традиційних та інноваційних каналів збуту, розробка стратегій лояльності клієнтів та адаптація маркетингових підходів до динамічних умов ринку.

Практичне значення полягає в розробці пропозицій щодо стратегічних напрямів формування збутової політики для ФГ «Батьківщина», визначенні ефективних стратегій збуту продукції, що виготовляється підприємством, а також у застосуванні маркетингових збутових стратегій для підвищення результативності. Пропозиції щодо економічної оцінки вдосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства включають впровадження нових методів просування продукції за допомогою сучасних інтернет-інструментів. Використання онлайн-реклами, соціальних мереж, контент-маркетингу та інших цифрових каналів дасть змогу значно розширити охоплення цільової аудиторії. Це призведе до підвищення ефективності маркетингових кампаній та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати, положення, висновки та практичні рекомендації кваліфікаційної роботи оприлюднені на 2-х міжнародних науково-практичних конференціях:

V Міжнародна науково-теоретична конференція «Science of XXI century: development, main theories and achievements», м. Гельсінкі 26.01.2024;

матеріали: VII Міжнародна наукова конференція «Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації», м. Вінниця. 28.06.2024

Структура і обсяг. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з найменування. Основний текст викладений на 87 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 28 таблиць, 15 рисунків, 4 діаграми.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ

СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВО-ЗБУТОВОЇ

ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах економічної нестабільності та жорсткої конкуренції підприємства малого бізнесу змушені шукати нові способи залишатися конкурентоспроможними, ефективно відповідати на коливання ринку та підтримувати довгостроковий розвиток. Один із визначальних чинників успіху є стратегічне управління маркетингово-збутовою діяльністю, яке дозволяє малим підприємствам не лише виживати, а й розвиватися у мінливих ринкових умовах.

Маркетингово-збутова діяльність охоплює вся діяльність, пов'язана з маркетинговим просуванням продукції чи послуг на ринок, від вибору цільової аудиторії та аналізу конкурентів до організації продажів і комунікацій з клієнтами. Стратегічний підхід до цієї діяльності означає не лише оперативне вирішення поточних завдань, а й побудову довгострокових планів, зосереджених на виконанні конкретних завдань. Такі цілі можуть включати збільшення ринкової частки, підвищення рівня лояльності клієнтів, оптимізацію каналів збуту або розширення географії діяльності.

Малий бізнес має низку особливостей, які роблять стратегічне управління маркетингом ще більш важливим. По-перше, це обмеженість ресурсів - як фінансових, так і людських. Малим підприємствам важко конкурувати з великими корпораціями, що мають значно більші бюджети на маркетинг та розробку нових продуктів. По-друге, малий бізнес часто більш гнучкий і здатний швидше відповідати на трансформації ринку, які можуть бути вагомою перевагою за правильної стратегії.

Малі та середні підприємства мають вирішальне значення в економічному розвитку країни, активно сприяючи її стабільному зростанню та зміцненню соціально-економічної стабільності [44,с.57]. Їх діяльність забезпечує ринок необхідними товарами та послугами, що відповідають вимогам споживачів за

якістю і доступністю. Завдяки малим і середнім підприємствам створюються нові робочі місця, що сприяє зниженню безробіття та зростанню рівня зайнятості серед населення. Завдяки їхній діяльності вирішуються не лише економічні питання, але й багато соціальних проблем, таких як підтримка сприяння розвитку місцевих громад та розвиток регіонів. Усвідомлюючи важливість розвитку цього сектора, держава визначила підтримку малого та середнього бізнесу як один із центральних напрямків своєї політики. Законодавча база країни спрямована для створення умов, що сприяють розвитку підприємництва, оскільки саме цей сектор є вагомим рушієм позитивних змін в економіці та соціальній сфері [15,с.232].

Дмитро Ливч, керівник аналітичної групи Центру економічного відновлення, у своїх дослідженнях за 2022 рік зазначає, що війна мала глибокий негативний вплив на малий та середній бізнес в Україні. До початку повномасштабного воєнного вторгнення Росії, ці підприємства забезпечували роботою приблизно 75% зайнятого населення країни. За словами Ливча, особливо руйнівний ефект спостерігається у прифронтових та тимчасово окупованих регіонах, де відбувається безпрецедентне падіння попиту на товари та послуги. Опитування, проведене Центром економічного відновлення, демонструє, що основними проблемами для підприємців у цих умовах є зниження кількості замовлень, труднощі з логістикою, нестача необхідних матеріалів і сировини, а також дефіцит кваліфікованої робочої сили.

На сьогоднішній день питанням розробки та створення та впровадження стратегічних напрямів збуту на підприємствах приділяється недостатньо уваги. Це створює необхідність розробки ефективного механізму, що дозволить не лише формувати, але й обґрунтовувати стратегії збутової діяльності. Такий підхід є надзвичайно важливим, оскільки оптимізація збутової діяльності є основою для забезпечення стабільних конкурентних переваг на ринку для підприємства. [11].

Проблеми вдосконалення збутової діяльності підприємств були широко досліджені у наукових роботах багатьох як українських, так і зарубіжних вчених. Ці дослідження допомогли закласти наукову основу для вирішення актуальних питань збутової діяльності підприємств.

В умовах все зростаючої конкуренції, підвищеного динамізму маркетингового середовища, а також зростання рівня ризиків і невизначеності, застосування механізмів стратегічного менеджменту управління збутовою діяльністю стає основоположним для досягнення її високої результативності. Це не тільки сприяє підвищенню результативності збутових процесів, але й створює необхідні передумови для забезпечення лідерства підприємства на ринку. Крім того, стратегічний підхід дозволяє більш чітко орієнтувати діяльність компанії на довгострокові цілі та зміцнювати її позиції на ринку.

Маркетингове планування ґрунтується на даних стратегічного плану, створеного малим бізнесом, і передбачає ефективне використання ресурсів, оперативне і швидке прийняття рішень, а також визначення кроків, необхідних для успішного зростання. Незалежно від розміру, кожен малий бізнес потребує розробки стратегії, яка зазвичай є простим інструментом, що може бути використаний для формування стратегічного плану [3, с.97].

Здійснення моніторингу маркетингових показників є одним з валивих елементів управління маркетинговою діяльністю підприємства. На нашу думку, цей процес повинен включати детальний аналіз показників як внутрішнього, так і зовнішнього маркетингового контексту. До внутрішніх показників можна віднести оптимізацію використання ресурсів, результати рекламних кампаній, рівень залучення клієнтів, а також показники продажів та прибутковості. Зовнішнє середовище охоплює аналіз ринкових тенденцій, поведінки конкурентів, споживчих вподобань та загальної економічної ситуації.

Додатково до цього, результати ринкових досліджень мають бути інтегровані в процес моніторингу для кращого розуміння поточного стану ринку. Зважаючи на ці дані, можна не лише виявляти відхилення від запланованих маркетингових цілей, але й аналізувати динаміку змін змін в умовах ринку. Проте, важливо відзначити, що регулярний моніторинг допоможе підприємству реагувати на зміни ринку та підприємству потрібно оперативно реагувати на зміни ринку та підлаштовувати свою діяльність під нові виклики і можливості (рис. 1.1).

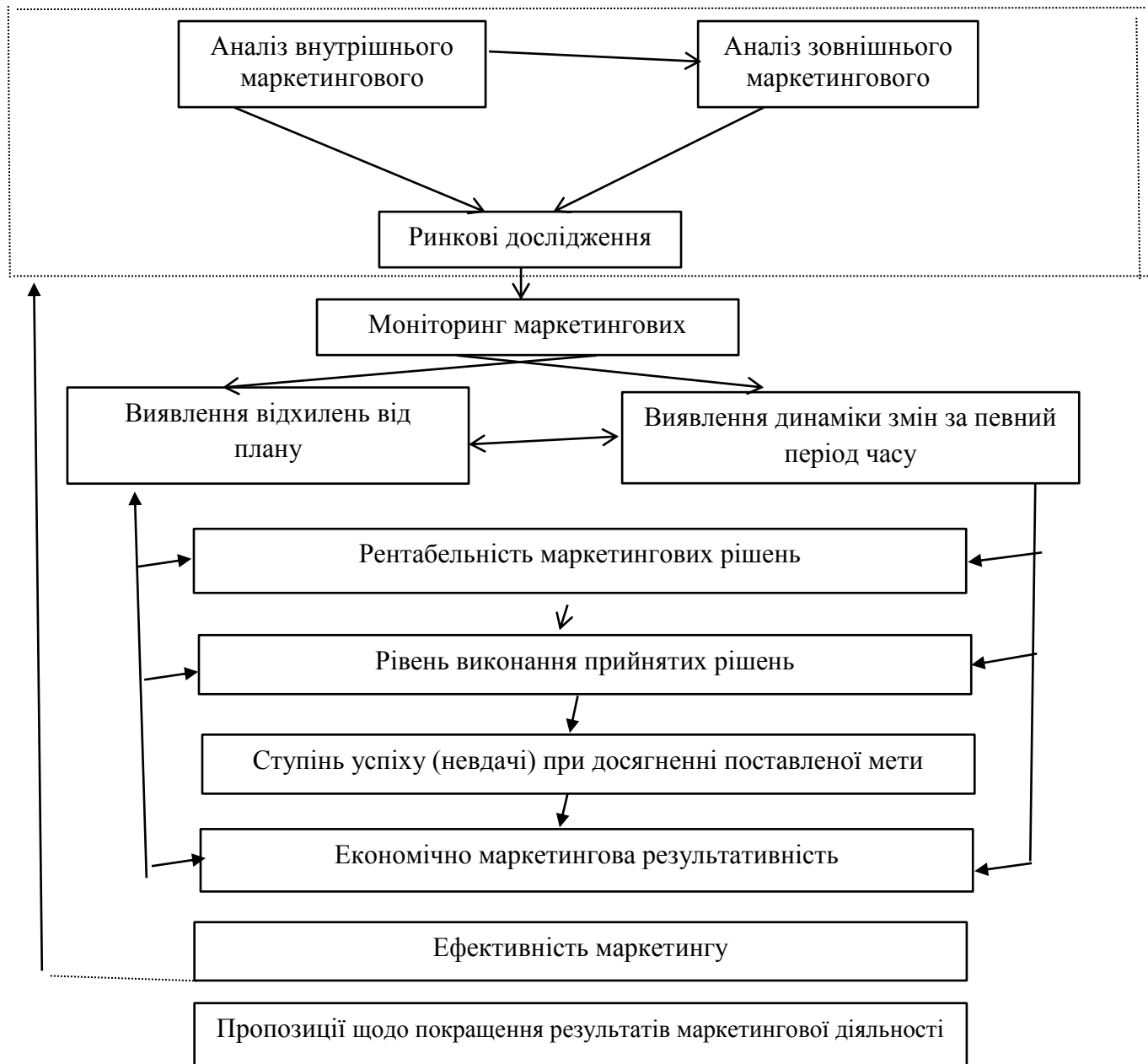


Рисунок 1.1 - Оцінка результативності маркетингової діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором за [7, с. 22]

Маркетингова стратегія є невід'ємною складовою системи стратегічного маркетингу підприємства, її реалізацію необхідно розглядати з урахуванням впливу цієї системи. У зв'язку з цим процес впровадження маркетингової стратегії слід розглядати як послідовність етапів, що включають різні процедури та інструменти. Від самого початку, коли підприємство визначає свою готовність до

змін, і до повної адаптації нової стратегії, кожен етап повинен бути ретельно спланованим і узгодженим із загальною маркетинговою системою. Такий підхід забезпечує ефективне втілення стратегічних рішень, спрямованих для виконання завдань, поставлених перед підприємством.

У динамічному середовищі умови, що формують основу стратегії, часто змінюються ще до початку її реалізації. Тому якість розробленої стратегії прямо корелює з ефективністю пізнавальних і поведінково-навчальних механізмів підприємства. Система оцінки результативності може забезпечити необхідний зворотний зв'язок, але лише за умови, що враховані всі етапи створення стратегії, процес її впровадження, а також система цінностей підприємства. Ключову роль у цьому процесі відіграє система оцінки результативності, яка забезпечує зворотний зв'язок та дозволяє підприємству коригувати свої дії відповідно до змін умов. Проте її ефективність можлива лише за умови інтеграції у всі етапи стратегічного управління. Врахування місії, цілей та поточного контексту діяльності є основою створення стратегії. Оцінка результативності на цьому етапі спрямована на перевірку реалістичності та відповідності обраного напрямку розвитку.

На думку Іваночко Н.В., для успішної реалізації стратегії важливо враховувати низку ключових чинників. До них належать: поточний стан галузі та позиція підприємства в ній, що визначають можливості та обмеження для стратегії; цілі підприємства, які повинні бути чітко сформульовані та узгоджені з обраною стратегією; інтереси та готовність вищого керівництва до прийняття ризиків, оскільки їхня підтримка є вирішальною; фінансові ресурси, які забезпечують реалізацію стратегічних ініціатив; кваліфікація персоналу, що визначає спроможність ефективно виконувати поставлені завдання; досвід попередніх стратегій, що дозволяє враховувати попередні успіхи та помилки; рівень залежності від зовнішніх елементів, які можуть мати вплив на хід реалізації стратегії, а також час, який є критичним ресурсом для досягнення успіху [16, с. 214]. Для глибшого розуміння процесу реалізації маркетингової стратегії в сучасних умовах важливо виділити ключові аспекти функціонування досліджуваного малого підприємства (рис. 1.2)

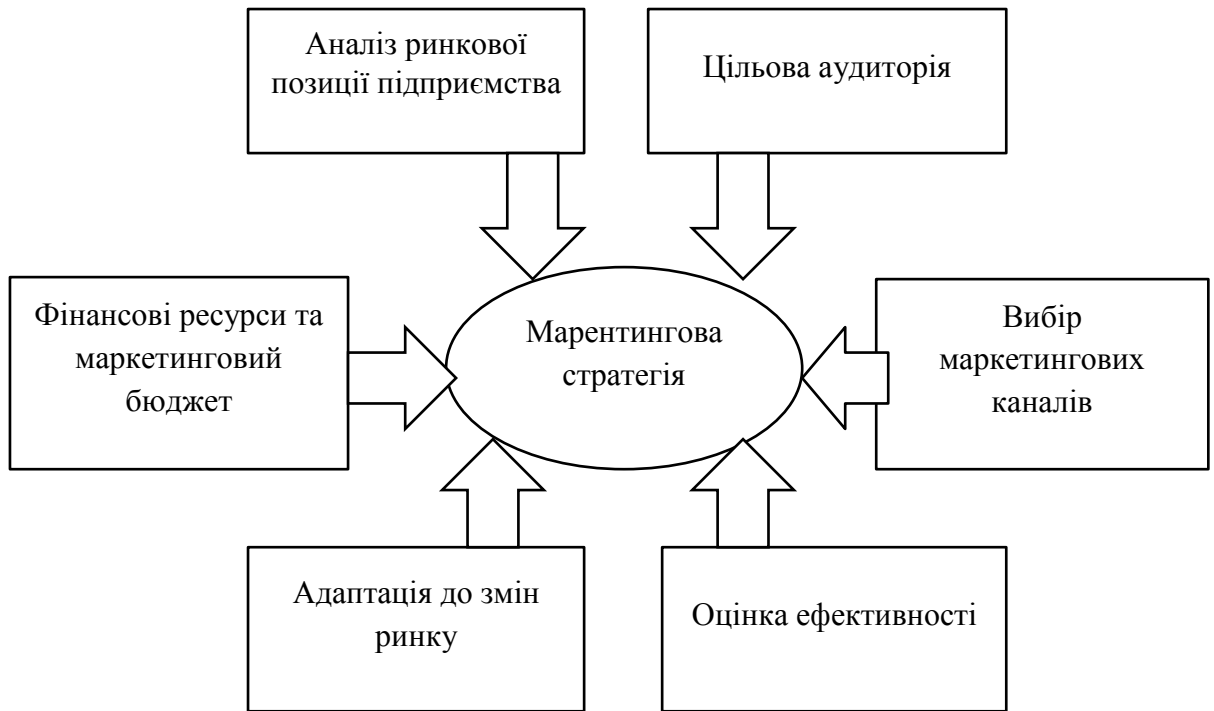


Рисунок 1.2 - Процес впровадження маркетингової стратегії на малому підприємстві

Джерело: сформовано автором за [16].

Виробничо-збутова діяльність підприємства повинна бути орієнтована на використання сучасних технологій та сучасного обладнання. Це передбачає не лише ефективне управління наявними ресурсами, але й уважне врахування запитів ринку. Завдяки цьому можна ефективно спрямувати виробничі процеси на випуск продукції, що користується попитом у споживачів.

Ключовим чинниками у цьому процесі є організація виробничих процесів. Важливо забезпечити їхню раціональність і оптимізацію, що дозволить підвищити продуктивність та знизити витрати. Оцінка ефективності роботи окремих підрозділів підприємства, а також аналіз загальної діяльності організації, допоможуть виявити слабші місця та можливості для покращення.

Таким чином, інтеграція новітніх технологій, оптимізація ефективного управління ресурсами та стеження за ринковими тенденціями є використання ресурсів та увага до ринкових тенденцій є запорукою успішної виробничої

діяльності, яка здатна врахувати потреби споживачів і забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Ключовим завданням управління виробничо-збутовою діяльністю є забезпечення прояву синергетичного ефекту. Це доводить, що всі складові виробничо-збутової системи повинні працювати у гармонії, синхронізуючи свої дії так, щоб кожен елемент, виконуючи своє призначення, сприяв загальному підвищенню ефективності функціонування системи.

Для досягнення цього важливо здійснити комплексне дослідження стану ринку. Аналіз ринку дозволяє виявити актуальні потреби та запити споживачів, а також визначити тенденції, які мають вплив на виробничо-збутову діяльність. При отриманні даних підприємство повинно розробити стратегічний план дій, що включає конкретні цілі, методи їх досягнення та ресурси, необхідні для реалізації цих цілей.

Стратегія діяльності підприємства має бути спрямована на задоволення виявлених потреб споживачів. Важливо враховувати не лише запити ринку, але й реальні можливості підприємства, зокрема наявні ресурси, технології та кадровий потенціал. Раціональна оцінка власних ресурсних можливостей дозволяє розробити реалістичні та досяжні плани, які будуть адаптовані до цього середовища.

Зокрема, ефективне управління виробничо-збутовою діяльністю вимагає інтеграцію всіх цих компонентів у єдину систему, що дозволить максимізувати результативність і забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах змінного ринкового середовища [25, с. 85] .

В загальному розумінні, система управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства представляє собою комплекс підсистем, функцій, принципів та елементів, які, взаємодіючи між собою, забезпечують її ефективність (рис. 1.3). Підсистеми можуть включати, як виробничі, збутові, маркетингові, фінансові та кадрові підсистеми. Кожна з цих підсистем має свої функції, які забезпечують безперервність і злагодженість виробничих та збутових процесів.

Принципи управління, які лежать в основі цієї системи, можуть включати ефективність, раціональність, адаптивність, а також орієнтацію на споживача. Ці принципи визначають підходи до організації роботи підприємства, та можуть вплинути на прийняття управлінських рішень і формують загальну стратегію розвитку.



Рисунок 1.3 - Ключові принципи та складові системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства

Джерело: сформовано автором за [25]

Взаємодія між компонентами системи є ключовим чинником її ефективності. Чітка координація дій між підсистемами дозволяє уникати конфліктів, знижувати витрати і підвищувати продуктивність. Таким чином,

система управління виробничо-збутовими процесами підприємства функціонує як єдине ціле, що забезпечує стабільність, конкурентоспроможність та стійкий розвиток у динамічному ринковому середовищі.

При формуванні виробничо-збутової структури враховують технологічну взаємодію між різними виробництвами, цехами та господарствами, їх територіальне розміщення, можливі варіанти кооперації, чисельність персоналу, а також наявні виробничі засоби і ресурси. Специфіка створення такої структури визначається конструктивними та технологічними характеристиками продукції, обсягами її виробництва, асортиментом, рівнем і формами спеціалізації, а також кооперуванням з іншими підприємствами. Крім того, важливими факторами є рівень автоматизації та механізації виробничих процесів, а також ступінь охоплення життєвого циклу продукту.

У управлінні виробничо-збутовими процесами маркетинговому аналізу надається особливе значення. Він взаємодіє з іншими функціями в системі управління і передуює прийняттю управлінських рішень, слугуючи основою для їх науково-економічного обґрунтування. Науковці розглядають маркетинговий аналіз як невід'ємну частину комплексу маркетингу, який виступає інструментом регулювання виробництва та збуту. Крім того, він є важливим напрямом аналітичної діяльності підприємства.

Пилипчук В.П. пропонують аналізувати збутову діяльність суб'єкта господарювання за такими напрямками: аналіз збутових витрат; аналіз показників ефективності збутової стратегії; оцінка впливу збутових процесів на формування фінансових результатів; аналіз споживачів (клієнтів), їх ранжування за ступенем значимості у співвідношенні витрат та продажу з урахуванням створеної цінності та рівнів задоволеності споживачів [31, с. 293].

Збутову діяльність малого підприємства доцільно аналізувати за такими напрямками:

- аналіз ринку: визначення цільового ринку, сегментація споживачів, вивчення попиту на продукцію та вивчення конкурентних умов.

- аналіз каналів збуту: оцінка ефективності застосування різних каналів збуту (магазини, онлайн-платформи, дистриб'ютори) та можливостей для їх оптимізації.
- аналіз політики ціноутворення: аналіз цінових стратегій конкурентів і вплив цін на споживчий попит.
- аналіз маркетингових заходів: оцінка успішності рекламної кампанії, просування товарів та використання соціальних мереж для залучення клієнтів.
- аналіз продажів: оцінка обсягів продажів за періодами, виявлення сезонних тенденцій, аналіз структури продажів за товарами чи послугами.
- аналіз клієнтської бази: вивчення профілю клієнтів, їхньої поведінки та рівня задоволеності, а також виявлення можливостей для розширення клієнтської бази.
- аналіз витрат на збут: оцінка витрат на реалізацію продукції (транспорт, упаковка, реклама), та їх впливу на фінансові результати.
- аналіз ризиків: можливих ризиків, які виникають через зовнішні і внутрішні чинники, та розробку стратегій для їх управління.
- оцінка результативності збутової команди: аналіз роботи співробітників, які відповідають за збут, та їх вплив на результати підприємства.

Цей підхід дозволяє малим підприємствам глибше зрозуміти свою збутову діяльність і вжити необхідних заходів для її вдосконалення.

Отже, стратегічне управління маркетингово-збутовою діяльністю підприємств малого бізнесу має ґрунтуватися на систематичному підході, який передбачає розробку і впровадження детальних планів, ефективних механізмів контролю і коригування стратегій на основі змінних ринкових умов. Це є передумовою не лише для виживання підприємства в умовах конкурентного ринку, але й для його сталого розвитку, зростання та завоювання довготривалих конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВА «БАТЬКІВЩИНА»

2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства

ФГ «Батьківщина», знаходиться в Краснопільському районі Сумської області, займає північну частину лівобережного Українського лісостепу та охоплює південно-східні території цього району. Географічне положення господарства має вплив до розвитку сільського господарства, оскільки воно знаходиться в помірно-континентальному кліматичному поясі, який характеризується м'яким кліматом із достатньою вологістю. Відповідно до даних з офіційного сайту об'єднання фермерських господарств України Тріполі, середньорічна температура в цьому регіоні становить близько +6,4°C, а річна кількість опадів – приблизно 555 мм. Особливо сприятливим для сільськогосподарських культур є період із квітня по жовтень, коли випадає близько 400 мм опадів, що становить 70% від річної норми. Цей рівень зволоженості забезпечує оптимальні умови для росту і розвитку більшості сільськогосподарських культур, що вирощуються у господарстві.

ФГ «Батьківщина» діє як юридична особа і функціонує згідно чинного законодавства України, зокрема Закону України Про фермерське господарство. Основні засади діяльності, цього підприємства визначаються його установчим документом - Статутом. Майновий склад господарства включає як основні, так і оборотні активи, а також цінні речі, вартість яких відображена у фінансовому балансі підприємства малого бізнесу. Ця структура майна дозволяє господарству ефективно вести господарську діяльність, забезпечуючи надійні фінансові основи для подальшого розвитку та інвестицій.

Місце розташування ФГ є його офіційною юридичною адресою, відповідно до якої підприємство здійснює свою діяльність і веде необхідну документацію. В селі Велика Рибиця господарство є важливою частиною місцевої економіки, розширює розвиток аграрного сектора і забезпечуючи робочі місця для жителів.

Керівником підприємства є Віталій Миколайович Калініченко, який очолює фермерське господарство і відповідає за його стратегічний розвиток та управління. Під його керівництвом господарство здійснює аграрну діяльність у відповідності до вимог українського законодавства, забезпечуючи використання більш ефективно ресурсів і розвиток сільськогосподарського потенціалу регіону.

Завдяки відповідальному підходу керівництва та сучасному управлінню підприємство продовжує розвиватися, сприяючи економічному зростанню громади та забезпечуючи виробництво високоякісної сільськогосподарської продукції.

ФГ «Батьківщина» було засновано з ключовою метою забезпечення потреб як своїх засновників і членів, так і населення України у високоякісній сільськогосподарській продукції. Основний напрям діяльності господарства спрямований на вирощування, переробку і реалізацію різноманітної агропродукції, яка відповідає сучасним стандартам якості та попиту на ринку.

Спеціалізація фермерського господарства у сільськогосподарському виробництві, як правило, визначається складом та структурою товарної продукції, яку випускає підприємство. Тобто, асортимент продукції, що виробляється, відображає основні напрями діяльності господарства і дозволяє оцінити його спеціалізацію. Ретельний аналіз складу продукції показує, які культури або продукти є домінуючими, що дозволяє формувати стратегічний напрямок розвитку господарства табл. 2.1. .

Для глибшого розуміння економічних і виробничих аспектів діяльності ФГ Батьківщина було проведено всебічний організаційно-економічний аналіз. Цей аналіз охоплює динаміку чистого доходу від реалізації, а також структуру доходів за різними видами продукції, які підприємство виробляє та постачає на ринок. Дослідження динаміки доходів за кілька періодів допомагає оцінити, як змінюється попит на різні продукти, чи є вони стабільно прибутковими та наскільки суттєво вони впливають на загальну фінансову картину господарства.

Аналіз також дозволяє оцінити зміни в асортиментній структурі та зрозуміти, які продукти потребують додаткових інвестицій або, навпаки,

скорочення обсягів виробництва. Це дозволяє ухвалити обґрунтовані рішення щодо майбутніх пріоритетів господарства та коригувати стратегію розвитку. Наприклад, якщо зростає попит на певні культури або продукцію, господарство може збільшити площі посівів під ці культури, щоб підвищити прибутковість. Водночас зниження інтересу до іншої продукції може стати сигналом для зміни виробничої структури та зменшення витрат на менш рентабельні напрями (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка та структура чистого доходу від реалізації продукції підприємства

Назва видів продукції	2021р.		2022р.		2023р.		В середньому за три роки	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	. тис. грн.	питома вага, %
Пшениця	7603,8	8,4	4523,1	4,4	3653,2	3,6	5260,0	5,6
Кукурудза на зерно	71047,2	79,8	37695,3	37,1	37140,7	37,0	486278,0	50,0
Жито	-	-	416,6	0,5	-	-	-	-
Боби сої	10317,7	11,5	12757,3	12,5	13256,2	130,1	12110,4	12,4
Насіння соняшнику	-	-	45811,4	45,2	46179,7	46,1	30663,7	31,6
Разом:	88969,1	100,0	101204,0	100,0	100230,2	100	968801,0	100,0

Джерело: розраховано автором за даними ф. № 29 с.- г (річна)

За останні три роки середньорічні показники виручки від реалізації рослинницької продукції ФГ «Батьківщина» свідчать про фокусування на двох основних групах культур: зернових і зернобобових, а також олійних. Основна частина виручки припадає на першу групу, яка забезпечує в середньому 55,7% загального доходу. Серед усіх культур найбільшу частку займає кукурудза на зерно - 50,2%. Олійні культури, зокрема соняшник та боби сої, формують відповідно 31,7% та 12,5% від загальної виручки.

За результатами проведеного аналізу констатуємо, що у 2021 році пшениця забезпечувала 8,5% загального доходу підприємства, але її частка у структурі доходів поступово зменшувалась, досягнувши 4,5% у 2022 році та 3,7% у 2023

році. Це свідчить про зменшення значущості цього продукту у портфелі підприємства. Середня питома вага пшениці за три роки склала 5,5%.

Кукурудза залишалась основним джерелом доходу у 2021 році з часткою 79,9%. Проте у 2022 році її частка знизилась до 37,2% і незначно зменшилась до 37,1% у 2023 році. Середній показник за три роки становить 50,2%. Дане дослідження показує про поступове зменшення значущості кукурудзи у загальній структурі доходів підприємства, хоча вона залишається важливим продуктом. Жито реалізовувалось лише у 2022 році, забезпечивши 0,4% доходу. Відсутність реалізації у 2021 та 2023 роках свідчить про епізодичний характер цього продукту в діяльності підприємства.

Частка доходу від сої була стабільною у структурі доходів, коливаючись у межах 11,6%–13,2%. У 2023 році вона склала 13,2%, що є найвищим показником за три роки. Середня частка доходу від реалізації сої становить 12,5%.

У 2021 році насіння соняшнику не реалізовувалось, але в 2022 та 2023 роках цей продукт став одним основним джерелом доходу підприємства, забезпечивши 45,3% і 46,0% відповідно. Це свідчить про стрімке зростання значущості насіння соняшнику у структурі доходів. У середньому за три роки частка цього продукту склала 31,7%.

Така динаміка може свідчити про адаптацію підприємства до ринкових умов та можливу переорієнтацію на продукцію з більшою рентабельністю, зокрема насіння соняшнику та боби сої.

Земельні ресурси мають важливу роль у процесі виробництва культур сільськогосподарського призначення на аграрних підприємствах, оскільки їх раціональне використання є визначальним фактором успішної діяльності. Зазначимо, що для ФГ «Батьківщина» важливо провести всебічний аналіз системи землекористування, який дозволить детально розглянути всі аспекти використання земельних ділянок. Така оцінка дасть можливість визначити основні напрямки експлуатації земель, оцінити їх виробничий потенціал, а також виявити можливості для підвищення ефективності агротехнічних процесів. Завдяки цьому господарство зможе підвищити продуктивність своєї діяльності,

збільшити економічну віддачу від використання земель та оптимізувати витрати на проведення сільськогосподарських робіт (рис.2.2).

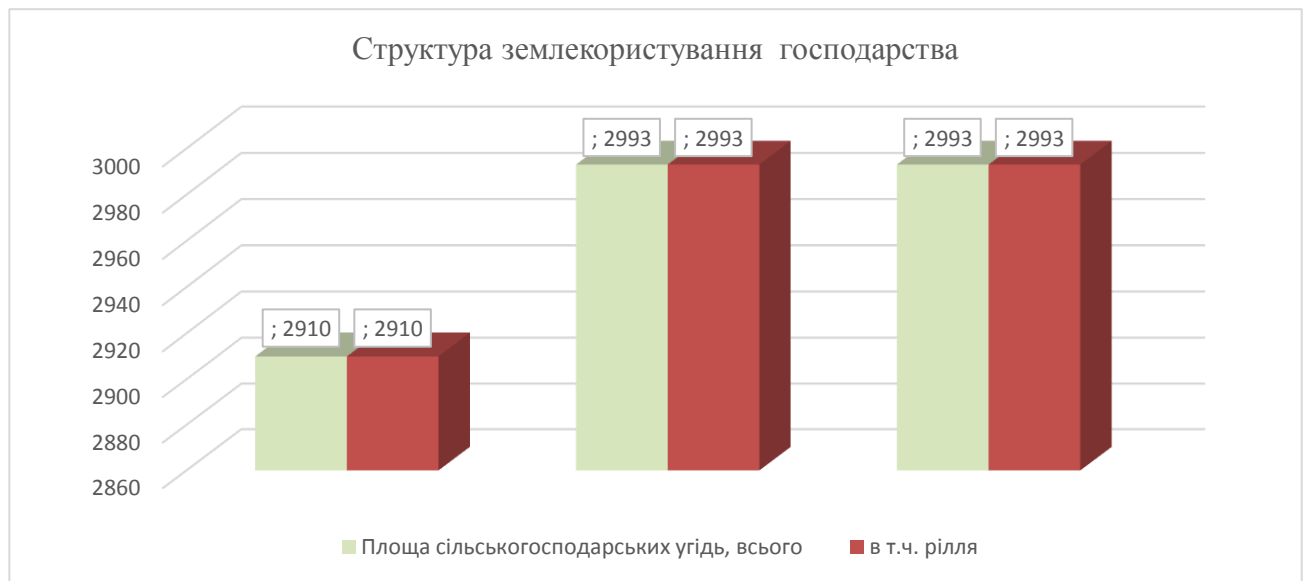


Рисунок 2.1 - Склад і структура землекористування господарства

Джерело: ф. № 4 с.-г (річна), ф. № 29 с.-г (річна), власні розрахунки

Згідно з даними таблиці спостерігається збільшення площ сільськогосподарських угідь господарства в період із 2021 по 2023 рік. У 2021 році загальна площа сільськогосподарських угідь становила 2910 га, а в 2022 і 2023 роках вона зросла до 2993 га, що свідчить про приріст у 683 га. Це відповідає зростанню на 102,9% порівняно з початковим показником у 2021 році. Збільшення площі угідь дозволяє припустити, що господарство приділяє увагу розширенню своїх земельних ресурсів для можливого нарощування обсягів виробництва продукції сільськогосподарського призначення.

Окрім цього, варто відзначити, що структура землекористування не змінилася протягом періоду аналізу: у 2021, 2022 та 2023 роках питома вага сільськогосподарських угідь і ріллі залишалася на рівні 100%. Це може свідчити про стабільний підхід господарства до використання своїх земельних ресурсів та зосередження на вирощуванні культур на ріллі.

Таким чином, господарство демонструє позитивну динаміку у збільшенні земельного банку, що є потенційним індикатором прагнення до розширення сільськогосподарського виробництва.

Таблиця 2.2 - Динаміка середньорічної чисельності робітників та ефективність використання робочої сили в ФГ «Батьківщина» за 2023 – 2021рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2021 р.
Середньорічна чисельність робітників, осіб	16	18	23	143,8
Відпрацьовано 1 робітником, днів.	250	252	252	100,8
Сукупний фонд оплати праці, тис. грн.	3000,1	3024,1	3780,1	126,1
Вартість товарної продукції на 1 середньорічного працівника, тис.грн.	7433,29	5325,72	4357,84	58,63
Середньорічна оплата 1 працівника, тис. грн.	187,5	168,0	164,3	23,2

Джерело: ф.1-ПВ; власні розрахунки

Оцінюючи дані таблиці робимо висновок, що у період із 2021 до 2023 року середньорічна чисельність робітників зросла з 16 до 23 осіб, що становить збільшення на 43,8% порівняно з початковим рівнем. Оцінка даних констатує про збільшення господарства та потребу в додатковій робочій силі для забезпечення діяльності.

Сукупний фонд оплати праці за три роки збільшився з 3000,1 тис. грн у 2021 році до 3780,1 тис. грн у 2023 році, що становить зростання на 26,1%. Констатуємо, що витрати на оплату праці збільшилися, що ймовірно, було спричинено як розширенням чисельності робітників, так і можливим зростанням витрат на оплату праці через інфляцію чи інші фактори.

У межах аналізованого періоду вартість товарної продукції на одного середньорічного працівника, суттєво зменшилася з 7433,29 тис. грн у 2021 році до 4357,84 тис. грн у 2023 році, що становить зниження на 41,37%. Це свідчить про зменшення продуктивності праці на одного працівника, що може бути наслідком збільшення чисельності працівників без відповідного зростання обсягів виробництва або певних проблем у виробничому процесі.

Загалом, за період з 2021 по 2023 рік господарство збільшило чисельність робітників, що пов'язане з розширенням діяльності. Проте зниження

продуктивності праці та середньої оплати праці на одного робітника може означати про певні труднощі у підвищенні ефективності використання робочої сили або про необхідність подальшого удосконалення процесу виробництва для забезпечення високого рівня продуктивності.

Враховуючи, що виробничий процес підприємства вимагає наявності основних виробничих фондів та їх раціонального використання, важливо провести аналіз забезпеченості ФГ «Батьківщина» цими ресурсами. Такий аналіз дозволить визначити, наскільки підприємство укомплектоване необхідними виробничими фондами та обладнанням, а також оцінити ефективність їх залучення у виробничій діяльності. Дослідження допоможе зрозуміти, як саме основні виробничі фонди впливають на продуктивність господарства, а також виявити можливі шляхи оптимізації їх використання для досягнення вищих економічних результатів. Результати аналізу будуть представлені на рис.2.4.

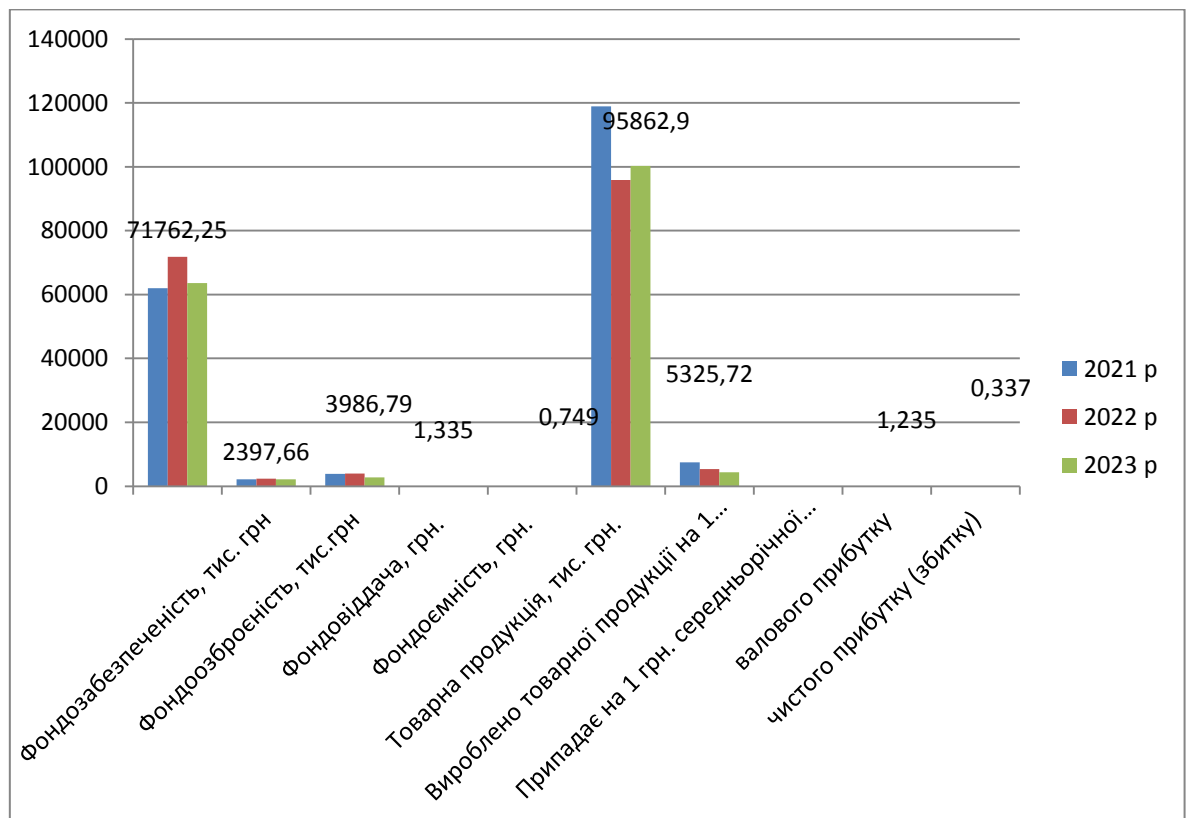


Рисунок 2.2 - Забезпеченість фондами та ефективність їх використання

Джерело: ф.1-м; ф. 2 –м; ф.5; власні розрахунки

Зазначимо, що зростання середньорічної вартості основних засобів (+2,6% у 2023 році порівняно з 2021 роком) свідчить про інвестиції в модернізацію чи оновлення основних фондів. Однак це не призвело до збільшення результатів діяльності. Показник Фондозабезпеченості зменшився (0,2% до рівня 2021 року), що свідчить про стабільне, але не зростаюче, забезпечення основними засобами на підприємстві. Показник фондоозброєності знизився з 3871,38 тис. грн. у 2021 році до 2762,95 тис. грн у 2023 році, що становить лише 71,37% від рівня 2021 року. Це суттєве зниження свідчить про те, що на одного працівника припадає менше основних засобів, що може вказувати на зменшення чисельності працівників або на використання менш технологічно оснащених активів.

Констатуємо підвищення фондоємності до 12,2 рази у 2023 році свідчить про те, що виробництво продукції стало дорожчим, тобто збільшились витрати на одиницю товарної продукції. Це пов'язано з ростом цін на ресурси або з іншими факторами, що підвищують собівартість продукції. Обсяг товарної продукції зменшився з 118932,6 тис. грн у 2021 році до 100230,3 тис. грн у 2023 році, що становить 84,3% від рівня 2021 року. Дане зниження може вказувати на зовнішні обмеження, такі як зменшення попиту на продукцію або зміни на ринку, що вплинули на обсяги реалізації. Також це може бути результатом внутрішніх факторів, таких як зниження продуктивності.

Виробництво товарної продукції на одного робітника знизилося з 7433,29 тис. грн у 2021 році до 4357,84 тис. грн. у 2023 році, що становить лише 58,63% від початкового рівня. Це доводить, що підприємство потребує оптимізації у використанні робочої сили. Прибутковість на одиницю основних засобів знизилася, що вказує на нижчу ефективність використання капіталу для генерації прибутку. Констатуємо, що підприємство стикається зі зниженням ефективності використання своїх ресурсів та продуктивності праці, що впливає на його фінансові результати. Зростання фондовіддачі демонструє позитивний тренд, але інші показники свідчать про потребу в оптимізації ресурсів та поліпшенні виробничих процесів.

Досягнення ефективності господарської діяльності на підприємстві зумовлено впливом ряду факторів. Серед них особливу роль відіграють обсяг виробництва, рівень товарності продукції, витрати на виробництво, продуктивність праці, забезпеченість підприємства ресурсами та результативності їх використання. Аналіз цих аспектів є необхідним для визначення стану підприємства та його потенціалу для подальшого розвитку.

Для того щоб оцінити ефективність господарювання ФГ «Батьківщина» і виявити можливі напрямки для підвищення результативності його діяльності, звернемося до даних, наведених у таблиці 2.5. Аналіз даних дозволить глибше оцінити показники продуктивності та виявити можливості для оптимізації ресурсів. На основі отриманих результатів можна буде розробити та обґрунтувати найбільш доцільні стратегічні напрямки розвитку господарства, що допоможе зміцнити його ринкові позиції та підвищити прибутковість.

Таблиця 2.3 – Показники економічної діяльності господарства

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. від 2021 р., (+;-)	2023 р. до 2021р., %
Вартість товарної продукції, тис грн.	118932,6	95862,9	100230,3	-18702,3	84,3
- на 100 га с.-г. угідь, тис. грн..	4087,0	3202,1	3348,2	-738,1	81,9
- на 1 середньоспискового робітника, тис грн.	7433,9	5325,1	4357,4	-3075,5	58,6
- на 100 грн. основних виробничих засобів, грн.	192,1	133,8	157,2	-34,9	82,1
Чистий прибуток(+), збиток (-), всього, тис. грн.	37812,7	24191,2	23658,0	-14154,7	62,6
- на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1299,1	808,6	790,4	-508,7	60,8
на 1 середньорічного робіт., тис. грн.	2363,9	1343,6	1028,1	-1334,8	43,5
на 100 грн. основних виробничих фондів	61,05	33,71	37,3	-23,82	60,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	77080,3	71713,7	74835,0	-2245,3	97,1
Інші операційні витрати, тис. грн.	9702,5	9470,0	17854,3	8151,8	18,4 рази
Інші витрати, тис. грн.	4651,7	94,3	2107,5	-2544,2	45,3
Рівень рентабельності, %	41,5	29,6	24,9	-16,4	
Рентабельність фондів, %	39,0	33,7	37,2	-1,82	

Джерело: ф. № 1-м; ф. № 2- м; власні розрахунки

На основі розрахованих показників констатуємо, що загальна вартість товарної продукції зменшилася з 118 932,6 тис. грн у 2021 році до 100 230,3 тис. грн у 2023 році, що становить зниження на 18 702,3 тис. грн або 15,7%. У порівнянні з рівнем 2021 року це відповідає 84,3% від попереднього показника. Таке зниження як наслідок зменшення обсягів виробництва, що призводить до втрат у дохідності, або відображати зниження ефективності реалізації продукції, що є погіршенням стану ринку, скорочення попиту чи недостатню оптимізацію в управлінні продажами.

Якщо розглянути цей показник на кожні 100 гектарів сільськогосподарських угідь, то вартість продукції зменшилася на 738,21 тис. грн, що дорівнює 81,9% від рівня 2021 року, тобто показник знизився на 18,1%. Це говорить про зменшення ефективності використання землі, що може свідчити про погіршення агротехнічних показників, нераціональне використання землі або потребу у вдосконаленні методів обробки сільськогосподарських угідь.

Зниження вартості товарної продукції на одного середньоспискового працівника становило 3 075,45 тис. грн, що дорівнює 58,6% від рівня 2021 року, що вказує на суттєве зменшення продуктивності праці працівників, що може свідчити про низький рівень мотивації, відсутність необхідної кваліфікації або недостатнє забезпечення ресурсами для виконання поставлених завдань. Таке зниження потребує аналізу та коригування кадрової політики, можливо, шляхом підвищення кваліфікації, впровадження додаткових стимулів або оптимізації робочого процесу.

Щодо основних виробничих засобів, на кожні 100 грн цих засобів вартість продукції знизилася на 34,29 грн, що залишає показник на рівні 82,1% порівняно з рівнем 2021 року. Це вказує на зниження результативності використання основних виробничих активів. Така ситуація виника в результаті зношування техніки, що збільшує витрати на обслуговування, або з недостатнім рівнем інвестицій в оновлення основних засобів, що потребує перегляду інвестиційної стратегії підприємства.

Загальний чистий прибуток зменшився на 37,4%, знизившись з 37 812,7 тис. грн у 2021 році до 23 658,0 тис. грн у 2023 році. Таке суттєве зниження прибутковості свідчить про ослаблення фінансової стабільності підприємства. Це зниження може бути спричинене як зменшенням обсягів доходів, так і зростанням операційних витрат. Така тенденція вказує на потребу в оптимізації витрат та підвищенні результативності управління фінансами.

Якщо порівнювати чистий прибуток на 100 гектарів сільськогосподарських угідь, то його значення зменшилося на 39,2%, що свідчить про погіршення ефективності використання земельних ресурсів з погляду фінансових показників.

Аналіз чистого прибутку на одного середньорічного працівника показує зниження на 56,5%, що вказує на значне погіршення продуктивності праці у фінансовому вираженні. Це може бути наслідком нераціонального використання трудових ресурсів або недостатнього рівня кваліфікації працівників, що потребує додаткових заходів для підвищення продуктивності.

На кожні 100 грн. основних виробничих фондів зниження на 39,1% означає зменшення ефективності використання капітальних активів. Це може бути спричинене недостатньою амортизацією основних засобів або збільшенням операційних витрат, що вимагає перегляду політики використання фондів і стратегій зниження витрат.

Собівартість реалізованої продукції скоротилася лише на 2,9%, з 77 080,3 тис. грн у 2021 році до 74 835,0 тис. грн у 2023 році. Це вказує на певну стабільність витрат на виробництво, однак відсутність значного скорочення витрат обмежує можливості для підвищення загальної рентабельності.

Інші операційні витрати зросли у 18,4 раза, збільшившись з 9 702,5 тис. грн до 17 854,3 тис. грн. Зазначаємо про недостатню ефективність управління витратами, що суттєво вплинуло на зниження чистого прибутку. Витрати пов'язані з додатковими операціями, які не мають безпосереднього відношення до основних видів діяльності підприємства. Інші витрати скоротилися на 54,7%, з 4 651,7 тис. грн до 2 107,5 тис. грн, що є позитивним фактором, адже скорочення

витрат, не пов'язаних безпосередньо з виробництвом, допомагає зменшити загальні витрати підприємства.

Рентабельність знизилася з 41,35% у 2021 році до 24,9% у 2023 році, що вказує на погіршення загальної прибутковості бізнесу. Зменшення показника може бути наслідком зростання витрат або падіння обсягів продажів. Крім того, незначне зниження рентабельності з 39,05% до 37,23% свідчить про зниження ефективності використання основних фондів.

Основною метою сільськогосподарського підприємства є забезпечення стабільного фінансового результату, який забезпечує прибутковість і, як наслідок, стійкий розвиток та фінансову незалежність. Для досягнення цієї мети підприємство повинно здійснювати комплексне та ефективне управління усіма аспектами виробничого процесу. Важливо уважно контролювати витрати на виробництво, оптимізувати обсяги продукції, а також аналізувати попит на свою продукцію і встановлювати конкурентоспроможні ціни.

Для вивчення тенденцій економічних показників підприємства за 2021–2023 роки, розглянемо представлені дані в таблиці 2.6, в якій наведено основні показники фінансової діяльності підприємства та їх відхилення.

Таблиця 2.4 – Динаміка економічних показників діяльності підприємства

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023р. від 2021р.(-,+)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), тис.грн.	118932,5	95862,8	100230,2	-48702,3
Собівартість реалізованої продукції (послуг) , тис. грн.	77080,30	71713,70	74835,0	-2245,3
Валовий прибуток (збиток), тис.грн	41852,30	24149,20	25395,3	-16457
Інші операційні витрати, тис. грн.	9702,5	9470,0	2107,5	-7595
Чистий прибуток, тис. грн.	37812,70	24191,20	23658,0	-14154,7
Рівень рентабельності, %	49,1	33,7	31,6	-17,5

Джерело: ф. № 2- м; власні розрахунки

За період дослідження чистий дохід підприємства знизився у 2022 році на 23069,70 грн у порівнянні з 2021 роком, а у 2023 році показав незначне зростання (+743,40 грн). Однак, загалом чистий дохід у 2023 році залишається нижчим, ніж у 2021 році. Констатуємо про зниження попиту на продукцію або послуги підприємства.

Аналіз собівартості реалізованої продукції показав зниження у 2022 році, проте в 2023 році зріс на 3111,30 грн у порівнянні з 2022 роком. Зростання собівартості, при зменшенні чистого доходу, зазначає про підвищення витрат на виробництво або закупівлю сировини.

Валовий прибуток підприємства знизився у 2022 році, і хоча в 2023 році він зріс на 246,10 грн., все ж залишається на значно нижчому рівні, ніж у 2021 році. Це вказує на зниження результативності виробництва та/або управлінських рішень. В інших операційних витратах спостерігається суттєве зниження у 2023 році. Це може бути причиною зниження адміністративних або інших витрат, що є позитивним сигналом для підприємства. Однак, таке зниження може бути й наслідком скорочення діяльності. Також спостерігаємо незначне зниження чистого прибутку. Це вказує на те, що навіть при зниженні витрат підприємство не змогло досягти рівня прибутковості 2021 року.

Аналіз показників показу про негативні тенденції в діяльності підприємства у період з 2021 по 2023 роки. Основні проблеми взаємозв'язані зі зниженням чистого доходу, зростанням собівартості та зменшенням рівня рентабельності. Попри деяке зниження операційних витрат, це не компенсувало загальні втрати підприємства. Підприємству слід зосередитися на оптимізації витрат, підвищенні ефективності виробництва та пошуку інших ринків для збуту та покращення фінансових результатів у майбутньому.

2.2 Аналіз маркетингово-збутової діяльності підприємства

В умовах посилення конкуренції та зростання вимог споживачів аграрним підприємствам важливо не тільки виробляти якісну продукцію, але й

розробляти ефективні стратегії її просування та збуту. Ефективна маркетингова діяльність забезпечує високий рівень конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє не лише збільшувати обсяги продажів, але й формувати лояльну аудиторію, створювати впізнаваний бренд і ефективно реагувати на зміни ринку. Аграрний сектор має свої специфічні особливості, які впливають на формування маркетингових і збутових стратегій. Зокрема, це сезонність виробництва, залежність від кліматичних умов, а також складна система логістики, оскільки аграрна продукція часто має обмежений термін зберігання.

В умовах військових дій фермери стикаються зі складними викликами, зокрема порушенням логістичних ланцюгів, обмеженими ресурсами, небезпечними умовами праці та зміною попиту. Проте ці виклики водночас створюють нові можливості для адаптації та зростання.

Фермерські господарства більше орієнтуються на місцеві ринки та онлайн-продажі, що забезпечує зменшення залежності від традиційних ланцюгів постачання. Прямі поставки споживачам, зокрема через цифрові платформи, стають ключовим інструментом для підтримання продажів. Цифрові платформи та соціальні мережі дозволяють фермерам забезпечити зв'язок із покупцями, швидко повідомляти про наявність продукції та вживати заходи на попит у режимі реального часу.

Збутова діяльність є критично важливою складовою бізнес-стратегії фермерського господарства Батьківщина, адже саме завдяки їй відбувається реалізація виробленої продукції та забезпечується отримання доходу. Результативна діяльність збутової діяльності дозволяє не лише стабілізувати фінансові потоки підприємства, а й підвищити його конкурентоспроможність на ринку, що створює необхідну основу для сталого прогресу і розширення бізнесу.

Основним чинником, на якому базується збутова діяльність ФГ Батьківщина, є високі якості продукції, яка виступає гарантом задоволення потреб клієнтів та розширення клієнтської бази є основними цілями. Важливим елементом аналізу збутової діяльності є характеристика продукції, адже від її якості, різноманітності та відповідності сучасним ринковим вимогам

безпосередньо залежить здатність підприємства закріпитися на ринку та розширити свою частку. Продукція, що виробляється ФГ «Батьківщина», вирізняється такими характеристиками, як екологічність, свіжість та відповідність високим стандартам якості, що створює додаткові переваги перед конкурентами.

Таблиця 2.5 – Характеристика основних видів продукції ФГ «Батьківщина»

Культура	Урожайність (ц/га)	Якість зерна	Основні Ринки збуту	Використання	Конкурентні переваги
Пшениця	55	Високий вміст білка	Місцеві переробні заводи	Виробництво борошна, кормів для тварин, харчові продукти	Висока якість зерна, добра врожайність, стійкість до шкідників та хвороб
Кукурудза	100	Високий вміст крохмалю	Кормові підприємства	Виробництво кормів для тварин, продукти харчування, біопаливо, промислові товари	Висока врожайність, широкий спектр використання, велика поживна цінність
Соя	25	Високий вміст білка	Переробні підприємства	Виробництво соєвої олії, кормів для тварин, соєвого білка, харчові продукти	Високий вміст білка, універсальність використання, популярність на ринку
Соняшник	28	Висока олійність	Олійні заводи	Виробництво соняшникової олії, кормів для тварин, кондитерські вироби	Високий вміст олії, стійкість до посухи, популярність на ринку

Джерело: власні дослідження автора

Вибір і використання ефективних каналів збуту є одним із основних факторів для успішного просування продукції фермерського господарства Батьківщина на ринку та забезпечення стабільного доходу підприємства. Добре сплановані збутові канали дозволяють оптимально охоплювати цільові ринки, підвищувати доступність продукції для кінцевих споживачів, а також формувати позитивний імідж підприємства. Важливість правильно обраних каналів збуту показує, що вони не тільки забезпечують надходження доходів, але й дозволяють підприємству зберігати та збільшувати свою частку на ринку, залишаючись конкурентоспроможним серед інших виробників зернових культур.

Ефективне управління складовими маркетингового комплексу є важливим завданням для фермерського господарства Батьківщина, адже саме від якості цього управління залежить забезпечення виконання запланованих показників діяльності підприємства. Маркетинговий комплекс охоплює основні складові, такі як продукт, ціна, місце та просування (4Р), які потребують всебічного підходу для забезпечення максимальної ефективності. Зокрема, успішне управління цими складовими дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність, задовольняти потреби клієнтів, підвищувати рівень продажів та забезпечувати стабільний дохід (41абл..2.6).

Таблиця 2.6 – Елементи маркетингового комплексу фермерського господарства

ТОВАРИ	ЦІНА	РОЗПОДІЛ	ПРОСУВАННЯ
Кукурудза на зерно	480,00 грн/ц	Канали збуту: підприємства переробної галузі, продаж продукції агротрейдерам, а також використання частини продукції для покриття щорічної орендної плати за паї.	Участь у аграрних виставках, розміщення реклами, надання знижок постійним клієнтам та реклама на спеціалізованих інтернет- форумах.
Насіння соняшнику	1123,69 грн/ц		
Озима пшениця	513,00 грн/ц		
Боби сої	1300.00 грн/ц		

Джерело: сформовано автором за внутрішньою інформацією підприємства

Аналіз таблиці чітко показує структуру збуту і маркетингову стратегію двох основних товарів компанії. Обидва товари мають схожі канали збуту та маркетингові заходи, спрямовані на аграрний сектор. Кукурудза має нижчу ціну, що може вказувати на більшу доступність або на ринок, орієнтований на стабільне виробництво та споживання. Насіння соняшнику, в свою чергу, є більш дорогим продуктом, що може вимагати більш обґрунтованої стратегії просування та ефективних рекламних заходів для залучення клієнтів.

Фермерське господарство використовує кілька ключових каналів продажу продукції, кожен з яких має свої переваги та характерні риси (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 – Основні канали збуту для реалізації продукції

Канал збуту	Опис	Переваги
Оптові продажі через посередників	Співпраця з трейдерами та дистриб'юторами для швидкої реалізації великих обсягів продукції.	Швидке охоплення ринку, доступ до ширших клієнтських баз, ефективні логістичні мережі.
Прямі продажі місцевим переробникам	Постачання невеликими партіями безпосередньо місцевим переробним підприємствам та фермерським господарствам.	Вища маржинальність, відсутність посередників, більше контроль за умовами та цінами.
Прямі продажі кінцевим споживачам	Безпосередній контакт з приватними покупцями.	Гнучкість у встановленні цін і умов, швидка адаптація до змін на ринку та специфічних вимог споживачів.
Довгострокові контракти з постійними клієнтами	Укладання стабільних довгострокових контрактів для забезпечення постійних обсягів збуту.	Стабільність доходів, прогнозованість обсягів збуту, оптимізація виробничих процесів.

Джерело: сформовано автором за внутрішньою інформацією підприємства

Внесок кожного каналу збуту в загальний обсяг продажів визначається як обсягами реалізованої продукції через цей канал, так і особливостями ринку та обраною стратегією компанії. Найбільш вагому роль зазвичай відіграють оптові продажі через посередників, оскільки вони дозволяють швидко реалізовувати значні партії товарів, що сприяє масштабному охопленню ринку. Цей канал є ключовим для багатьох компаній, адже забезпечує стабільний потік доходів і оптимізацію логістичних витрат.

Прямі продажі місцевим переробникам також суттєво впливають на загальний обсяг реалізації, завдяки високій маржинальності та можливості встановлення довгострокових партнерських відносин. Цей канал особливо ефективний у ситуаціях, коли продукція вимагає подальшої обробки чи адаптації перед потраплянням на ринок.

Прямі продажі кінцевим споживачам відіграють важливу роль для компаній, орієнтованих на високий рівень контролю якості та побудову

лояльності до бренду. Цей канал дозволяє отримувати максимальний рівень маржі за рахунок усунення посередників, хоча й потребує значних інвестицій у маркетинг, створення інфраструктури та обслуговування клієнтів.

Довгострокові контракти є важливими для забезпечення стабільного потоку доходів, але зазвичай не займають основну частину в обсязі продажів рисунок 2. 3

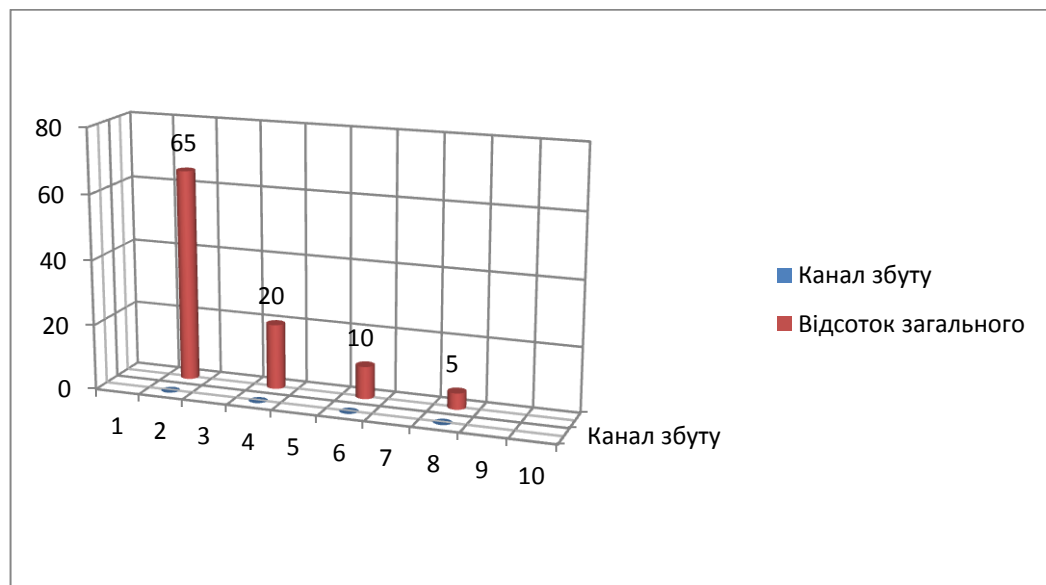


Рисунок 2.3 – Обсяги збуту реалізації продукції

Джерело: ф. № 2- м; власні розрахунки

Ефективність кожного з каналів збуту можна оцінити за низкою ключових критеріїв, таких як швидкість продажу продукції, рівень маржинальності, стабільність попиту, витрат, пов'язаних з організацією збуту. Будь-який з цих показників відображає важливі аспекти результативності каналу, дозволяючи оцінити його привабливість для фермерського господарства. У таблиці 2.8 наведено показники ефективності основних каналів збуту, що забезпечує можливість наочно порівняти їхні переваги та обмеження за вказаними критеріями, а також прийняти зважені рішення під час вибору оптимального каналу для реалізації продукції.

Оптові продажі через посередників є найефективнішим каналом для швидкої реалізації продукції завдяки високій швидкості продажів і низьким

витратам на збут. Однак цей канал має середню маржинальність та стабільність попиту, що може бути обмеженням для бізнесу, якщо важливіше максимізувати прибуток від кожної одиниці продукції.

Таблиця 2.8. – Оцінка результативності основних каналів збуту ФГ «Батьківщина»

Канал збуту	Швидкість реалізації	Маржинальність	Стабільність попиту	Витрати на збут
Оптові продажі через посередників	Висока	Середня	Висока	Низькі
Прямі продажі місцевим переробникам	Середня	Висока	Висока	Середні
Прямі продажі кінцевим споживачам	Низька	Висока	Середня	Високі
Довгострокові контракти з постійними клієнтами	Висока	Середня	Висока	Низькі

Джерело: сформовано автором

Прямі продажі місцевим переробникам мають високу маржинальність і стабільність попиту, що робить їх привабливими для бізнесу з фокусом на зростання прибутку. Швидкість реалізації є середньою, а витрати на збут - середні, що робить цей канал вигідним для середніх обсягів продажу.

Прямі продажі кінцевим споживачам характеризуються високою маржинальністю, але низькою швидкістю реалізації через обмежений обсяг продажів та високі витрати на збут. Це підходить для бізнесів, що орієнтовані на побудову бренду та взаємодію з кінцевими споживачами. Довгострокові контракти з постійними клієнтами забезпечують стабільність попиту та низькі витрати на збут, що робить цей канал надійним для довгострокового планування. Водночас маржинальність таких угод є середньою, що може обмежувати потенціал для максимізації прибутку.

Компанії варто використовувати комбінований підхід, орієнтуючись на різні канали збуту залежно від пріоритетів: швидкість реалізації, маржинальність, стабільність попиту або витрати на збут. Кожен канал має свої сильні сторони, і їх правильне поєднання дозволить досягти оптимальних фінансових результатів.

Цінова політика є одним із інструментів фінансового управління в сільському господарстві, який безпосередньо впливає на економічну стійкість фермерських господарств. Вона визначає конкурентоспроможність господарств на ринку, їх здатність забезпечувати стабільний дохід, а також управляти ризиками, зокрема тими, що пов'язані зі змінами ринкових цін, змінами вартості ресурсів і витрат на виробництво.

Цінова політика включає різноманітні стратегії, такі як фіксація цін на продукцію, впровадження механізмів страхування від цінових коливань, а також використання інших інструментів, що дозволяють мінімізувати фінансові ризики. Збалансована цінова політика дозволяє фермерам утримувати оптимальний рівень ціни, що забезпечує їм конкурентну перевагу в порівнянні з іншими виробниками, сприяючи підтримці стабільності на ринку та зростанню фінансових показників господарства. Це, відповідно, надає можливість, дає змогу фермерським господарствам ефективно реагувати на змінювані умови ринку та створення своєї фінансової стійкості у довгостроковій перспективі (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка цін реалізації продукції підприємства, грн./ц

Вид продукції	2021р.	2022 р.	2023 р.	Середні ціни реалізації, грн./ц	Відхилення 2023р. до 2021р.
Кукурудза на зерно	735,2	545,7	480,0	586,2	-255,2
Насіння соняшнику	-	1316,9	1123,6	1220,1	-
Озима пшениця	648,0	484,0	513,0	548,0	-135
Боби сої	1100,0	1600,0	1300,0	1333,3	200,0

Джерело: власні дослідження автора

На основі проведених розрахунків зазначаємо, що кукурудза на зерно: у період із 2021 по 2023 рік показує стійке зниження цін реалізації, з 735,2 грн/ц до 480,0 грн/ц. Середня ціна реалізації за три роки становить 586,2 грн/ц. Відхилення у 2023 році порівняно з 2021 роком дорівнює -255,2 грн/ц, що свідчить про значне зниження ціни. Насіння соняшнику: дані за 2021 рік відсутні, але помітне зниження цін з 2022 по 2023 рік: з 1316,9 грн/ц до 1123,6 грн/ц. Середня ціна реалізації становить 1220,1 грн/ц. Відсутність даних за 2021 рік ускладнює аналіз динаміки за весь період, але падіння у 2023 році може бути

ознакою зниження рентабельності. Озима пшениця: з 2021 по 2023 рік ціна знизилась із 648,0 грн/ц до 513,0 грн/ц. Середня ціна реалізації за три роки становить 548,0 грн/ц. Відхилення у 2023 році порівняно з 2021 роком склало -135 грн/ц. Це свідчить про негативну динаміку, яка може бути викликана збільшенням пропозиції або зниженням якості продукції. Боби сої: ціна на боби сої зросла з 1100,0 грн/ц у 2021 році до 1600,0 грн/ц у 2022 році, але знизилась до 1300,0 грн/ц у 2023 році. Середня ціна реалізації за три роки становить 1333,3 грн/ц. Відхилення у 2023 році порівняно з 2021 роком склало 200,0 грн/ц, що свідчить про загальне зростання цін, незважаючи на тимчасове зниження у 2023 році.

Активний пошук альтернативних ринків для продажу сільськогосподарської продукції є цінним кроком у забезпеченні стабільності та зростання аграрного сектору під час війни. Це дозволяє компенсувати втрати від традиційних експортних каналів і створити нові можливості для продажу продукції.

Таблиця 2.10 – Динаміка обсягів збуту продукції підприємства, ц

Вид продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Середні обсяги реалізації, грн./ц	Відхилення 2023р. до 2021р.
Кукурудза на зерно	96568,0	69158,0	77376,0	81034,0	-19192,0
Насіння соняшнику	-	34793,0	41096,0	37894.5	41096,0
Озима пшениця	10506,0	6534,0	5843,0	7627,6	-4663
Боби сої	98797,0	99765,0	98867,0	69476,0	1070

Джерело: власні дослідження автора

Динаміка обсягів реалізації продукції підприємства за 2021–2023 роки показує різні тенденції: у 2023 році загальна картина збуту продукції підприємства демонструє змішані результати. Обсяг збуту кукурудзи на зерно знизився порівняно з 2021 роком, що може свідчити про проблеми з логістикою, експортом або зниженням попиту. Натомість, збут насіння соняшнику збільшився, що може бути позитивним сигналом для підприємства щодо розвитку цієї категорії продукції. Це вказує на необхідність зосередитися на ринках для насіння соняшнику та вдосконалити стратегію збуту кукурудзи для повернення до попередніх обсягів. Озима пшениця демонструє зниження обсягів реалізації, що

свідчить про зменшення попиту або можливі проблеми з конкуренцією чи збутом. Боби сої мають стабільні обсяги реалізації з незначним зростанням у 2023 році, що свідчить про стабільний попит.

Таблиця 2.11 – Еластичність попиту на продукцію господарства

Види продукції	Зміни рівня цін			Зміни обсягів продажу			Коефіцієнт цінової еластичності
	абсолютний приріст ціни, грн/ц	середні ціни реалізації грн./ц.	абсолютний приріст по відношенню до середніх цін	абсолютний приріст обсягів продажу, ц	обсяги продажу в середньому за період, ц	абсолютний приріст по відношенню до середніх обсягів продажу	
Кукурудза на зерно	-225,2	586,26	-0,43	-19192	81034	-0,24	1,79
Насіння соняшнику	-	1220,19	-	41096	37894,5	1,08	-
Озима пшениця	-135,0	548,0	-0,24	-4663	7627,6	0,61	2,48
Боби сої	200,0	1333,3	0,15	1070	69476,0	0,01	0,10

Джерело: ф. № 21- заг.(річна); ф. № 2 – ферм. (річна); власні розрахунки

Коефіцієнт цінової еластичності попиту для кукурудзи на зерно становить 1,79, що свідчить про еластичний попит. Це означає, що попит на кукурудзу чутливий до змін у ціні. Зокрема, якщо ціна на кукурудзу зменшується, обсяги її продажу зростають, хоча і не надто значно (наприклад, зниження ціни на 0,24 призводить до відповідного, але обмеженого збільшення обсягу продажу). Такий результат свідчить про те, що споживачі виявляють певну чутливість до змін ціни на цей продукт, але зміни в попиті не є надто різкими. Кукурудза на зерно та озима пшениця мають високу цінову еластичність, що свідчить про значний вплив змін цін на попит. Насіння соняшнику демонструє стабільне зростання обсягів продажу, вказуючи на позитивний попит. Боби сої мають низьку цінову еластичність, що вказує на стійкий попит, не залежний від змін ціни. Аналіз дослідження дозволяє зрозуміти, як коливання цін на ці культури впливають на їхні обсяги продажу, що має допомагати виробникам та трейдерам оптимізувати стратегії ціноутворення та планування обсягів виробництва.

Попит на кукурудзу виявляється відносно еластичним, оскільки зміни в реалізаційних цінах безпосередньо впливають на обсяги продажу продукції: при підвищенні цін попит знижується, а при зниженні - зростає. Така характеристика вимагає від ФГ «Батьківщина» постійного пошуку нових і ефективних рішень для управління системою збуту, адже ринок сільськогосподарської продукції залишається під впливом різних чинників, таких як погодні умови, сезонні коливання, геополітичні ризики та економічна нестабільність.

Компанія активно займається глибоким аналізом кожного з існуючих каналів реалізації, ретельно оцінюючи їхню ефективність з метою виявлення перспектив розвитку та можливостей підвищення продуктивності. Завдяки системному підходу до планування обсягів продажу і розподілу продукції, підприємство проводить оптимізацію кожного етапу збутового процесу. Це включає вдосконалення методів прогнозування, управління запасами, логістики та взаємин з клієнтами, а також впровадження сучасних інформаційних систем для автоматизації процесів.

Таблиця 2.12 – Обсяги та структура ринків реалізації продукції господарства

Види продукції	Канали збуту, 2023р.				Загальний обсяг збуту, тис. грн.
	Комерційні структури (агротрейдери)		Переробні підприємства		
	обсяг збуту, тис. грн.	Структура ринку, %	обсяг збуту, тис. грн.	структура ринку, %	
Кукурудза на зерно	486278,0	65,7	-	-	486278,0
насіння соняшнику	11544,9	12,5	19118,8	100	30663,7
Озима пшениця	5260,0	5,5	-	-	5260,0
Боби сої	12110,4	12,7	-	-	12110,4
Всього реалізовано продукції	949682,2	100	19118,8	100	968801,0

Джерело: ф. № 21- заг.(річна); ф. № 2 – ферм. (річна); власні розрахунки

У 2023 році основним каналом збуту для кукурудзи на зерно, озимої пшениці та бобів сої стали агротрейдери, а переробні підприємства були

основними покупцями насіння соняшнику. Це свідчить про різну залежність кожного виду продукції від конкретних каналів збуту, що важливо враховувати для оптимізації стратегії реалізації.

Окрім традиційних каналів реалізації, ФГ «Батьківщина» досліджує нові можливості для виходу на ринки за допомогою цифрових платформ і партнерських програм. Такий підхід дозволяє підприємству розширювати географію збуту та залучати нові цільові аудиторії, що підвищує стійкість бізнесу до можливих змін в умовах попиту. Завдяки оптимізації всіх аспектів збутового процесу, ФГ «Батьківщина» здатне оперативно реагувати на зміни в ринковій ситуації, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції. Такий розподіл каналів збуту відображає основні тенденції ринку, де комерційні структури відіграють головну роль у кукурудзи, тоді як насіння соняшнику переважно продається переробним підприємствам.

2.3 Оцінка організації планування збутової діяльності підприємства

Планування збутової діяльності аграрного підприємства має вирішальне значення, оскільки особливості аграрної галузі значно впливають на формування стратегій збуту. Аграрні підприємства, часто стикаються з непередбачуваними умовами, такими як погодні коливання, сезонність виробництва, коливання цін на ринку та складнощі зберігання продукції. За таких умов планування збутової діяльності має вирішальне значення, оскільки дозволяє оптимально управляти запасами, розподіляти ресурси та забезпечувати стабільні фінансові надходження для підприємства.

Планування збуту аграрного підприємства охоплює низку важливих напрямків: визначення цільових ринків та клієнтів, вибір каналів збуту, управління цінами на продукцію, а також розробка стратегій просування. Аграрний сектор потребує особливого підходу до планування збуту, оскільки продукція має обмежений термін зберігання, що збільшує ризики втрат і потребує швидкого збуту. Крім того, важливо враховувати вплив ринкових і державних

регуляторних чинників, таких як квоти, субсидії, вимоги до якості та екологічні стандарти, що суттєво впливають на процеси збуту в аграрній галузі.

Особливо актуальним для аграрного бізнесу є питання ефективного управління витратами на збут, оскільки такі витрати впливають на загальну рентабельність. Планування збуту дозволяє підприємству розрахувати оптимальну кількість продукції для різних ринків, забезпечити логістичну підтримку і мінімізувати ризики втрати врожаю через затримки або неефективність збутових каналів. До того ж, враховуючи сезонний характер виробництва, аграрне підприємство повинне враховувати потенційні коливання попиту протягом року, що впливає на обсяг і частоту поставок.

Таблиця 2.13 - Основні елементами планування збуту ФГ «Батьківщина»

Елемент планування	Зміст	Ціль
Аналіз ринку і визначення сегментів	Дослідження попиту та ідентифікація ключових клієнтських сегментів	Розуміння запитів клієнтів та визначення основних ринків
Прогнозування попиту	Оцінка обсягів попиту та планування відповідних обсягів виробництва	Уникнення надлишків або дефіциту продукції
Вибір каналів збуту	Визначення ефективних каналів для реалізації продукції	Оптимізація логістики та забезпечення ефективного збуту
Ціноутворення	Розробка конкурентоспроможної цінової політики, враховуючи ринкові та сезонні коливання	Підтримка привабливості для покупців та забезпечення конкурентоспроможності
Управління запасами і логістикою	Ефективне управління запасами, планування транспортування і зберігання продукції	Мінімізація втрат і забезпечення своєчасної доставки
Стратегії просування продукції	Розробка маркетингових заходів (реклама, участь у виставках, брендинг)	Підвищення впізнаваності продукції та залучення нових клієнтів
Аналіз витрат на збут	Управління витратами, пов'язаними з транспортуванням і зберіганням	Зниження витрат на збут і підвищення рентабельності
Моніторинг та оцінка ефективності збуту	остійний контроль за результатами збуту та коригування стратегій	Покращення процесу збуту та швидка адаптація до змін у попиті та ринкових умовах

Джерело: сформовано автором

Реалізація основних елементів планування збуту аграрного підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та стабільності його збутової діяльності. Аграрний сектор має специфічні особливості, такі як сезонність

виробництва, залежність від природних умов, коливання попиту та цін на сільськогосподарську продукцію, а також обмежений термін зберігання багатьох видів продукції.

У такому контексті грамотно організоване планування збуту дозволяє не тільки оптимізувати внутрішні процеси, але й мінімізувати ризики та максимально адаптуватися до змін ринку. Впровадження і ретельне виконання всіх елементів планування збуту забезпечує аграрному підприємству стійкість і адаптивність до змін ринку, допомагає оптимально використовувати ресурси та покращувати фінансові показники (рис.2.4)



Рисунок 2.4 – Планування ефективної збутової політики підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [16, с.217]

Згідно з результатами дослідження обсягів та структури ринків збуту основних видів продукції ФГ «Батьківщина», було виявлено, що найбільший попит серед комерційних структур мають такі види продукції, як соя та зерно

кукурудзи. Тому при сегментуванні ринку господарству слід враховувати поточний попит на ці культури та застосовувати ефективні сівозміни, що дозволять досягти максимального врожаю зазначених культур. Загалом, результатом ефективно організованої та добре налагодженої системи управління збутовою діяльністю, яка є частиною загальної маркетингової стратегії господарюючого суб'єкта, є отримання значних економічних вигод. Розглянемо роль збутової діяльності ФГ «Батьківщина» у формуванні фінансових результатів господарства, базуючись на даних, наведених у таблиці 2.14. Це дозволить детально оцінити, як ефективність організації збуту продукції безпосередньо впливає на фінансові показники підприємства, такі як обсяг доходів, витрати, а також чистий прибуток.

Збутова діяльність є важливою складовою частиною загальної економічної стратегії господарства, оскільки вона визначає, який обсяг продукції буде реалізовано на ринку та за якою ціною, що впливає на фінансові результати.

Таблиця 2.14 – Збутова діяльність у формуванні фінансових результатів господарства

Показники	2021 р	2022 р	2023 р	2023р. до 2021р.	
				+;-	%
Валовий прибуток , тис . грн.	41852,30	24149,20	25395,3	-16457	-60,68
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	32149,7	14679,1	7541,1	-24608,8	23,46
Чистий прибуток, тис. грн.	37812,7	24191,2	23658,0	-14154,7	62,6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	118932,60	95862,90	100230,3	-48702,3	84,27
Валовий прибуток (збиток)/ Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,34	0,24	0,24	-0,1	71,3
Фінансовий результат від операційної діяльності / Чистий дохід від реалізації продукції	0,26	0,14	0,07	-0,18	29,5
Чистий прибуток / Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт)	0,35	0,24	0,23	-0,07	75,1

Джерело: сформовано на основі: ф.2; власні розрахунки

Враховуючи дані таблиці 2.14, можна більш точно визначити, як різні канали збуту і методи продажу продукції забезпечують стабільність доходів та сприяють максимізації прибутку ФГ «Батьківщина».

Аналізуючи фінансові показники підприємства за 2021–2023 роки, спостерігаємо суттєві зміни у прибутковості та доходах, що відображають економічні виклики та зміну фінансових результатів. За три роки валовий прибуток зменшився на 16 457 тис. грн або на 60,68%, з 41 852,3 тис. грн у 2021 р. до 25 395,3 тис. грн у 2023 р., така значна зміна свідчить про можливе зростання собівартості продукції або зниження обсягів продажу. Фінансовий результат від операційної діяльності суттєво знизився, з 32 149,8 тис. грн. у 2021 р. до 7 541 тис. грн у 2023 р., що становить зменшення на 24 608,8 тис. грн або на 76,54%. Це зниження взаємопов'язане з витратами, що зросли, чи низькою ефективністю операційної діяльності в умовах економічних труднощів.

Чистий прибуток зменшився на 14 154,7 тис. грн, з 37 812,7 тис. грн у 2021 р. до 23 658 тис. грн у 2023 р., що становить спад на 37,43%. Незважаючи на зниження, підприємству вдалося залишитись прибутковим, хоч і з меншою рентабельністю, що може вказувати на ефективне управління витратами. Чистий дохід знизився на 48 702,3 тис. грн або на 15,73%, з 118 932,6 тис. грн у 2021 р. до 100 230,3 тис. грн у 2023 р. Констатуємо про зменшення продажів або цін на продукцію, що могло вплинути на прибутковість.

Співвідношення валового прибутку до чистого доходу зменшилось з 0,35 у 2021 р. до 0,25 у 2023 р., тобто на 28,57%, що вказує на зниження маржинальності через підвищення собівартості чи зміну цінової політики. Співвідношення фінансового результату від операційної діяльності до чистого доходу: показник впав з 0,27 у 2021 р. до 0,08 у 2023 р., що демонструє зниження операційної рентабельності на 70,37%. Зазначаємо про значне зростання операційних витрат відносно доходів. Співвідношення чистого прибутку до чистого доходу: зменшення цього коефіцієнта з 0,32 у 2021 р. до 0,24 у 2023 р., що становить спад на 25%, вказує на зменшення рентабельності чистого прибутку.

Загальне зниження прибутковості та рентабельності може свідчити про зростання витрат, проблеми з обсягами продажу або інші економічні фактори.

Для глибокої оцінки ефективності збутової діяльності ФГ «Батьківщина» проведемо аналіз динаміки та окупності витрат на збут господарства, використовуючи дані таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - Динаміка і окупність витрат господарства на збут

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				+;-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	118932,60	95862,90	100230,3	-48702,3	84,27
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	77080,3	71713,7	74835,0	-2245,3	97,1
Витрати на збут, тис.грн.	2 910,75	2 841,0.	5356,29.	2445,54	18,4 рази
Інші операційні витрати, тис. грн.	9702,5	9470,0	17854,3	8151,8	18,4 рази
Разом витрат, пов'язаних з операційною діяльністю, тис. грн.	91 434,5	81 278,0	94 796,8	3362,3	103,7
Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю, %	3,1	3,5	5,6	2,47	17,7 рази
Окупність витрат на збут, грн.	40,9	33,7	18,7	-22,2	45,7
Інші операційні доходи тис. грн.	8 514,0	9 591,6	17 902,0	9388,0	21,1 рази
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	32149,8	14679,2	7541,0	-24608,8	23,46
Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн. витрат на збут, грн.	11,05	5,17	1,41	-9,64	12,8

Джерело: сформовано на основі: ф.2; власні розрахунки

Провівши аналіз зазначаємо, що витрати на збут у 2023 році різко зросли порівняно з попередніми роками на 2 445,54 тис. грн, або в 18,4 рази. Це може бути результатом збільшення маркетингових витрат, витрат на рекламу, проведення промоакцій або збільшення витрат на дистрибуцію продукції. Враховуючи зменшення доходу, таке зростання витрат на збут є тривожним, оскільки зниження ефективності витрат на маркетинг та дистрибуцію може призвести до значних фінансових втрат у майбутньому. Витрати не виправдали себе, оскільки окупність витрат на збут знизилася на 45,7%. Окупність витрат на

збут значно знизилася, що свідчить про зменшення ефективності витрат на збут в порівнянні з 2021 роком.

Частка витрат на збут у загальних витратах значно зросла на 2445,5 тис. грн. в порівнянні з 2021 роком, що є важливим сигналом. Це є підтвердженням неефективності витрат на збут у 2023 році. Це може свідчити про те, що компанія витрачає більшу частину своїх ресурсів на просування продукції, однак при цьому не отримує відповідного збільшення доходів. Зниження фінансового результату на 1 грн витрат на збут вказує на серйозне погіршення ефективності використання витрат на збут. Це може бути результатом як зменшення обсягів продажу, так і неконтрольованого збільшення витрат на збут та інші операційні витрати.

Зменшення доходів і значне збільшення витрат на збут та інші операційні витрати свідчать про зниження ефективності діяльності компанії в 2023 році. Водночас збільшення інших операційних доходів може пом'якшити негативний вплив, але загальний фінансовий результат зазнав суттєвого погіршення. Для отримання всебічної та об'єктивної оцінки діяльності ФГ «Батьківщина» в аграрному секторі, ми використовуємо метод експертної оцінки. Цей метод дозволяє визначити місце підприємства в рейтингу конкурентів серед аграрних компаній, зокрема, щодо ефективності застосування маркетингового інструментарію та оцінки його потенціалу.

Зокрема, ми аналізуємо, як саме підприємство використовує маркетингові стратегії, інструменти та підходи, порівнюючи їх із тими, що застосовуються іншими аграрними підприємствами в галузі. Це дозволяє не тільки оцінити поточний стан компанії на ринку, але й виявити можливості для підвищення її конкурентоспроможності та удосконалення маркетингових практик. Для цього формується рейтинг, який відображає позиції підприємства на основі застосованих критеріїв, таких як інноваційність маркетингових стратегій, ефективність комунікації з цільовими аудиторіями, здатність адаптуватися до змін на ринку, а також загальна ефективність впроваджених маркетингових інструментів.

Таблиця 2.16 - Оцінювання маркетингового потенціалу підприємств - конкурентів

Маркетинговий потенціал: головні функції та складові елементи маркетингової діяльності	Підприємства – конкуренти																	
	ФГ «Батьківщина»						СТОВ ім. Шевченка						ПП «Надь»					
	1	2	3	4	5	Заг. оцінка	1	2	3	4	5	Заг.оцінка	1	2	3	4	5	Заг. оцінка
Ціновий потенціал	5	4	3	4	5	21	7	5	3	6	7	28	6	5	3	4	5	23
Товарний потенціал	6	4	3	3	5	21	7	4	4	5	7	29	6	4	4	5	4	23
Збутовий потенціал	5	4	3	4	5	21	6	4	4	5	6	25	5	3	3	5	6	22
Комунікаційний потенціал	5	5	4	4	5	23	7	7	6	6	6	32	6	6	5	5	6	28
Внутрішній маркетинг	6	5	6	6	6	29	7	6	6	7	6	32	7	6	6	6	7	32
Потенціал маркетингового інструментарію	6	5	4	4	8	27	6	6	5	6	7	30	6	5	6	4	6	27

Джерело: власні дослідження автора

Для цього формується рейтинг, який відображає позиції підприємства на основі застосованих критеріїв, таких як інноваційність маркетингових стратегій, ефективність комунікації з цільовими аудиторіями, здатність адаптуватися до змін на ринку, а також загальна ефективність впроваджених маркетингових інструментів. Автором дослідження, на основі аналізу звітності ФГ «Батьківщина», а також відкритої інформації про конкурентів-аграріїв, була проведена оцінка ступеня виконання основних функцій маркетингу, рівня організації внутрішніх маркетингових процесів та можливості підприємств ефективно використовувати маркетингові інструменти в перспективі. Для цього також проводилися консультації з керівником та головним бухгалтером, які є членами експертної групи, що забезпечує точність і обґрунтованість оцінок.

За результатами оцінки за визначеними критеріями, була підрахована загальна сума балів для кожного з порівнюваних конкурентних підприємств. Це дозволило скласти рейтинг підприємств за рівнем застосування основних елементів і функцій маркетингу, що було відображено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 - Визначення загального рейтингу підприємств – конкурентів за використанням основних маркетингових елементів та функцій

Маркетинговий потенціал: головні функції та складові елементи маркетингової діяльності	Коефіцієнт вагомості	Досліджувані підприємства					
		ФГ «Батьківщина»		СТОВ ім. Шевченка		ПП «Надь»	
		Всього балів	Оцінка	Всього балів	Оцінка	Всього балів	Оцінка
Ціновий потенціал	0,20	21	4,2	28	5,6	23	4,6
Товарний потенціал	0,20	21	4,2	29	5,8	23	4,6
Збутовий потенціал	0,20	21	4,2	25	5,0	22	4,4
Комунікаційний потенціал	0,20	23	4,6	32	6,4	28	5,6
Внутрішній маркетинг	0,05	29	1,45	32	1,6	32	1,6
Потенціал маркетингового інструментарію	0,15	27	4,05	30	4,5	27	4,05
Разом балів	1,00	-	22,7	-	29,9	-	24,8

Джерело: власні дослідження автора

За результатами наших досліджень констатуємо, що ФГ «Батьківщина» займає останнє місце серед конкурентів аграрних підприємств за рівнем застосування основних елементів маркетингу і функцій. Це оцінюється на рівні 22,7 бали, що є низьким показником. Така оцінка обумовлена головним чином порівняно малими розмірами господарства, що не дозволяє йому ефективно конкурувати з більш потужними аграрними підприємствами. У свою чергу, лідерство в нашому рейтингу посідає СТОВ ім. Шевченка, що є абсолютно виправданим і відповідає високим результатам використання маркетингових стратегій і ресурсів на фоні більшого масштабу підприємства.

Оцінка маркетингової збутової діяльності ФГ «Батьківщина» виявила кілька недоліків у практиці господарства. Проте, враховуючи потенціал підприємства, можна стверджувати, що за умови належної організації та раціонально обраного стратегічного напрямку розвитку маркетингової діяльності, господарство має реальні шанси не лише стабілізувати своє становище, але й значно покращити основні показники ефективності своєї діяльності в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Стратегічні напрями формування збутової політики ФГ «Батьківщина»

Створення ефективної маркетингової стратегії для українського агропромислового комплексу є надзвичайно важливим завданням, оскільки ринок аграрної продукції постійно зазнає змін впливом економічних, політичних та екологічних факторів. Динаміка міжнародної торгівлі, зміни в законодавстві, кліматичні умови, а також вплив глобалізації вимагають від українських підприємств адаптуватися та використовувати нові методи для просування своєї продукції. Враховуючи унікальні особливості аграрного бізнесу, ефективна маркетингова стратегія має бути спрямована на виявлення і задоволення попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках, створення доданої цінності продукції.

Одним із найважливіших елементів такої стратегії є визначення найбільш результативних каналів збуту, які можуть включати як традиційні, так і цифрові формати. Оптимізація комбінації каналів продажів, як в Україні, так і за кордоном, має базуватися на якісному та кількісному аналізі показників. Це означає врахування таких критеріїв, як витрати на кожен канал, обсяг потенційного охоплення, прибутковість кожного сегмента та задоволеність клієнтів. За допомогою аналізу цих показників можна виявити найефективніші канали для конкретної продукції та сегментів ринку [30, с.96].

Маркетингові та збутові стратегії є ключовими елементами діяльності компанії в умовах швидкозмінного ринку. Диверсифікація каналів продажів набуває особливої ваги, оскільки потребує комплексного аналізу та продуманого підходу. Основна мета диверсифікації збуту полягає у зміцненні позицій компанії в галузі постачання і продажу продукції. Вона передбачає розширення можливостей компанії для ефективної доставки товарів та їх продажу.

Диверсифікація включає створення власної роздрібної мережі, ретельний вибір оптимальних каналів для продажу товарів і послуг, організацію сервісного обслуговування клієнтів, що включає доставку товарів та підтримку після продажу [12]. Етапи розробки збутової стратегії ФГ «Батьківщина» представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Етапи формування збутової стратегії ФГ "Батьківщина"

Етапи	Характеристика
Дослідження ринку та аналіз конкурентного середовища	Дослідження ринку та вивчення конкурентів, визначення потреб споживачів, виявлення тенденцій і цільових сегментів
Сегментація та позиціонування	Сегментація ринку, визначення цільових груп (B2B, B2C), розробка унікальної торгової пропозиції (УТП).
Вибір каналів збуту	Визначення найбільш ефективних каналів збуту (дистриб'ютори, оптовики, роздрібні мережі, онлайн-платформи).
Встановлення цінової політики	Вибір стратегії ціноутворення, врахування собівартості та визначення конкурентної ціни з можливістю акцій і знижок
Маркетингові заходи	Проведення рекламних кампаній, використання контент-маркетингу, промоція в соціальних мережах, участь у виставках і ярмарках
Логістика та управління запасами	Організація логістики, транспортування, вибір місць зберігання, оптимізація часу та витрат на доставку
Моніторинг та оцінка ефективності	Встановлення KPI для контролю результатів збутової стратегії, аналіз виконання плану продажів, внесення коректив за потреби

Джерело: власні дослідження автора

У сучасній економічній ситуації українські компанії часто недооцінюють важливість диверсифікації каналів збуту. Багато підприємств зосереджуються на обмеженому наборі збутових каналів, що може знижувати їхню конкурентоспроможність, особливо в умовах нестабільного ринку. Одним із ризиків такого підходу є одностороння залежність або залежність від кількох ключових каналів, що робить бізнес вразливим до зовнішніх змін, на зразок економічної кризи, змін у споживчих уподобаннях.

Диверсифікація каналів збуту дозволяє компаніям знизити ці ризики, розширивши ринкові можливості та збільшивши охоплення споживачів. Це включає освоєння нових регіонів, впровадження онлайн-торгівлі, створення партнерських програм з іншими учасниками ринку, а також розвиток прямого контакту з кінцевими споживачами через власні торговельні точки чи платформи.

Впровадження сучасних цифрових каналів, таких як електронна комерція та маркетплейси, також стає важливим кроком для залучення нових сегментів аудиторії та зменшення витрат на залучення клієнтів.

При формуванні маркетингової стратегії, спрямованої на розширення мережі каналів продажів, важливо зосередити увагу на якісних характеристиках кожного з каналів і постійно вдосконалювати методи їхнього використання, щоб забезпечити їхню максимальну ефективність та цінність для компанії (рис. 3.1).



Рисунок 3.1- Схема обрання стратегій продажу

Джерело: формовано на основі [27]

Доцільно також здійснювати детальний аналіз рентабельності кожного каналу збуту. Для цього необхідно враховувати собівартість реалізованих товарів, витрати на підтримання збутових структур, а також енерговитрати, що виникають у процесі співпраці з посередниками. Зазначимо, що аналіз надає змогу приймати виважені та стратегічно продумані рішення, сприяючи підвищенню ефективності управління збутовими каналами.

Крім того, важливо залишатися в рамках основної діяльності підприємства і стратегічних цілей під час розширення каналів, але водночас слід бути готовими подолати обмеження, які можуть стримувати прийняття оптимальних рішень. Завдяки такому підходу компанія зможе не лише підвищити свою рентабельність, а й успішно адаптуватися до динамічних змін ринку, зберігаючи свою конкурентоспроможність та цінність для споживачів. Організація активно співпрацює із зовнішнім середовищем, намагаючись адаптуватися до його змін і використовувати його можливості, що стає важливим фактором при розробці маркетингових стратегій. Зовнішнє середовище включає в себе широкий спектр чинників, економічні, соціальні, політичні, культурні та технологічні умови, які мають вплив на діяльність компанії. Успішна стратегія маркетингу має враховувати ці фактори та бути гнучкою, щоб оперативно реагувати на нові виклики й можливості [27, с. 114].

На рисунку 3.2 зображено дерево цілей, розроблене для логістичної та маркетингової стратегії ФГ «Батьківщина», яке сформовано з урахуванням загальної стратегічної мети компанії. Основне мета комерційної політики організації визначає напрямок розвитку і є базою для побудови подальших дій, У рамках генеральної мети комерційної політики виділено дві важливі підзадачі першого рівня.

Перша з них - це забезпечення зростання обороту і частки на ринку, що передбачає збільшення обсягів продажів та розширення присутності компанії на ринку. Друга підзадача - забезпечення стабільної економічної ситуації для компанії, що включає підтримку фінансової стійкості, ефективне управління витратами та оптимізацію ресурсів, які використовує компанія.

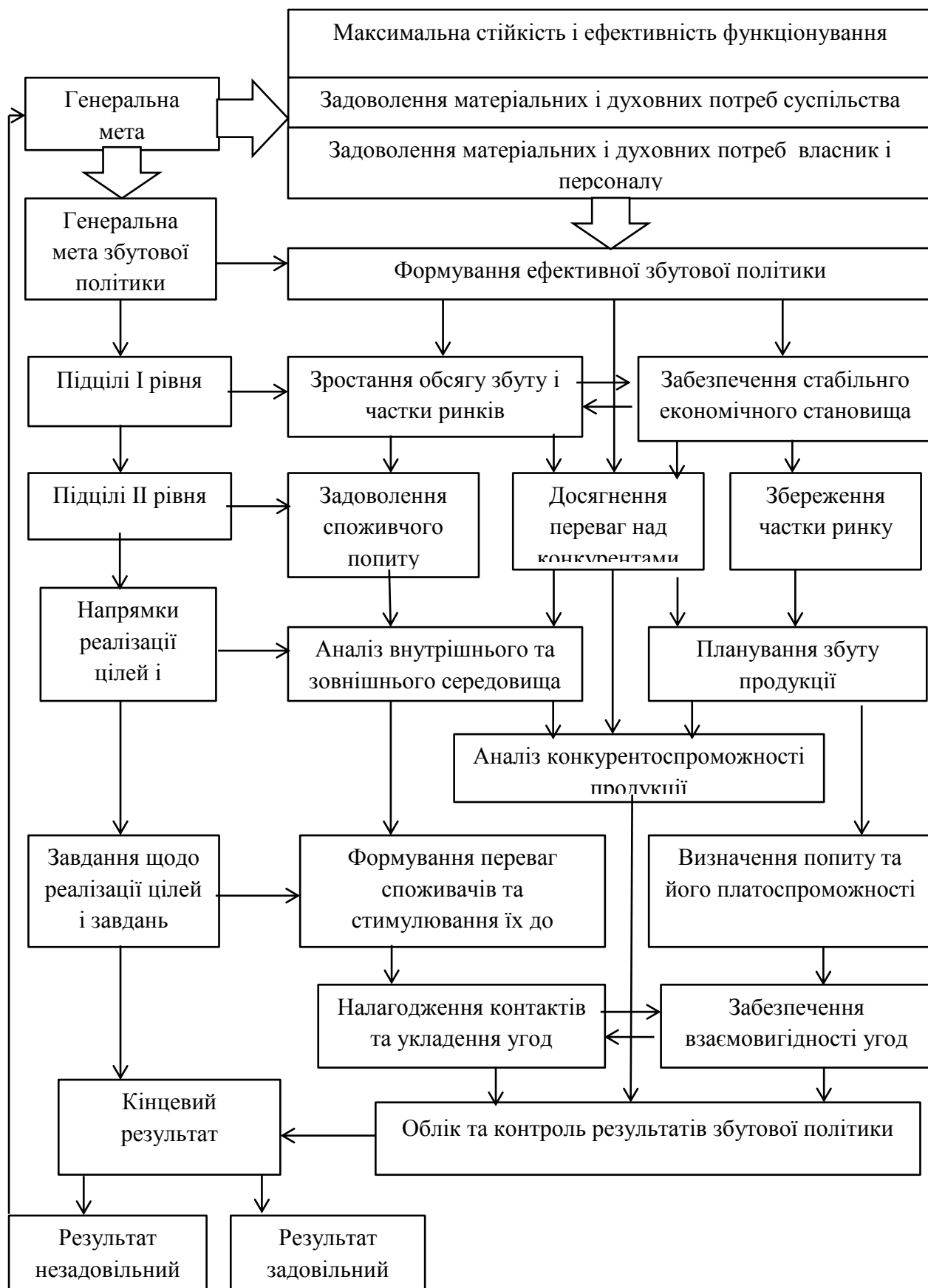


Рисунок 3.2- Дерево стратегічних цілей господарства

Джерело: сформовано автором за [34]

Досягнення генеральної мети також потребує виконання трьох ключових підзадач другого рівня. Перша з них полягає у задоволенні запитів споживачів, що передбачає забезпечення високої якості товарів і послуг, виконання потреб цільових клієнтів та формування позитивного досвіду взаємодії з компанією. Друга підзадача - це отримання переваги перед конкурентами, що включає розвиток унікальних пропозицій, створення ціннісних переваг і застосування ефективних маркетингових інструментів для підвищення конкурентоспроможності. Третя підзадача - збереження частки регіонального ринку, що вимагає підтримки лояльності клієнтів, адаптації до змін у ринкових обставинах та забезпечення стабільного попиту на продукцію компанії в регіоні.

Ці цілі є не менш важливими для збутової діяльності компанії, оскільки сприяють оптимізації роботи з клієнтами та підвищують ефективність збутової політики. Надалі кожна з цих цілей уточнюється за допомогою конкретних інструкцій і завдань, розробляються методи моніторингу та оцінки результатів для відстеження ефективності реалізації збутової стратегії підприємства.

Оскільки обрана політика безпосередньо відображає реальні процеси збутової діяльності компанії, ми пропонуємо впровадити низку ключових показників для оперативної оцінки ефективності основних комерційних та технологічних операцій, пов'язаних з продажами. Ці показники дозволять комплексно оцінювати ефективність усіх етапів збутового процесу, зокрема таких, як транспортування, зберігання, підготовка товарів до відвантаження та їх передача замовнику. Таким чином, завдяки цим індикаторам керівництво зможе швидко отримувати оперативну інформацію про хід виконання завдань зі збуту та приймати виважені рішення для підвищення загальної ефективності комерційної діяльності компанії [26, с.112].

Розробка ефективних маркетингових стратегій передбачає не лише адаптацію до поточних ринкових умов, але й прогнозування майбутніх змін для випередження конкурентів і збереження стійких позицій на ринку. Важливою складовою стратегії є оптимізація поєднання каналів продажів, яка потребує аналізу як кількісних (наприклад, обсяги продажів, частка ринку, прибутковість),

так і якісних показників (споживчі переваги, задоволеність клієнтів, лояльність до бренду). Завдяки цьому підходу підприємства можуть виявити найбільш ефективні канали для своєї продукції, охопити цільові ринки, краще Відповідати на запити споживачів та задовольняти потреби споживачів та формувати довготривалі партнерські відносини [30, с.97].

Розробка маркетингової стратегії надає компаніям не лише оперативно реагувати на ринкові зміни, а й передбачати та адаптуватися до майбутніх викликів. Це забезпечує вибір оптимального шляху розвитку, враховуючи стратегічні цілі компанії та наявні ресурси, що дозволяє максимізувати ефективність операційної діяльності. Продаж у широкому розумінні означає комплекс заходів, спрямованих на переміщення товарів або надання послуг від виробника до кінцевого споживача, що передбачає координацію всіх етапів цього процесу для забезпечення потреб клієнта.

Маркетингова стратегія враховує не лише структуру збутової мережі, а й кількість та типи посередників, які можуть забезпечити ефективну доставку продукту на різні ринки. Вона має визначати оптові й роздрібні витрати, спрямовані на підтримку привабливості товару для різних груп покупців, враховуючи їхні потреби та купівельну спроможність. Крім того, маркетингова стратегія враховує необхідність додаткових послуг, як-от гарантійне обслуговування, технічна підтримка або консультаційні послуги, які можуть значно підвищити лояльність клієнтів. Особливу увагу приділяють засобам управління та налагодження комунікації з посередниками, що забезпечує узгодженість дій на всіх етапах продажу, зменшує ризики та покращує рівень обслуговування клієнтів.

Ефективно побудована маркетингова стратегія дозволяє компаніям оптимізувати взаємодію з партнерами по збуту, налагодити потоки інформації та координувати процеси в логістичному ланцюгу, що сприяє досягненню стратегічних цілей та підтриманню конкурентних переваг на ринку. У сфері стратегічного управління аграрними підприємствами застосовується комплекс методів, що спрямовані на оцінювання та планування стратегічної позиції

господарства. Ці методи створені для того, щоб допомогти підприємству прогнозувати і формувати своє майбутнє положення на ринку, забезпечуючи довготривалу стабільність та конкурентоспроможність. Процес розробки стратегії охоплює чотири основні етапи: проведення стратегічного аналізу, визначення можливих альтернативних стратегій, безпосередня розробка обраної стратегії та її подальша реалізація. При цьому особливе значення має не лише вибір стратегії, але й правильне використання інструментів та методів стратегічного аналізу, що є фундаментом для розробки дієвої стратегії розвитку підприємства.

Місія фермерського господарства полягає у виробництві споживчих товарів, що відповідають запитам ринку, що визначає його основну роль і позицію. Чітко сформульована місія служить фундаментом для стратегічного управління, оскільки вона встановлює статус підприємства, формує його імідж та створює базу для постановки ключових цілей, розробки відповідної стратегії, визначення тактичних заходів та політики, спрямованих на досягнення планованих результатів [5,с.165]. Для ефективної стратегічної роботи фермерське господарство має ретельно визначити свою місію і чітко окреслити цілі діяльності, що стане орієнтиром для всіх управлінських і виробничих рішень. Місія фермерського господарства «Батьківщина», полягає в тому, щоб забезпечувати споживачів регіону сільськогосподарською продукцією, підтримуючи стабільне організаційне та господарське функціонування, орієнтоване на якість і доступність. Така місія визначає стратегічну спрямованість підприємства на задоволення регіонального попиту, та сприяння сталому розвитку (рис.3.3).



Рисунок 3.3 - Місія ФГ Батьківщина

Джерело: сформовано автором за [5]

У своїй діяльності аналізоване підприємство прагне досягти ряду фінансових та стратегічних цілей, які узгоджуються із завданнями та місією, поданими в таблиці 3.3.

Фінансові та стратегічні цілі для фермерського господарства Батьківщина можуть включати кілька ключових напрямків для підтримки конкурентоспроможності та стійкості бізнесу:

Таблиця 3.2 – Визначення цілей ФГ «Батьківщина»

Фінансові цілі		Стратегічні цілі	
Збільшення прибутковості	Забезпечення стабільного доходу та мінімізація виробничих і логістичних витрат	Зміцнення позицій на ринку	Посилення конкурентних переваг через якість продукції та оптимізацію збуту
Платоспроможності та фінансової стабільності	Оптимізація управління оборотними коштами, управління кредитами	Розширення асортименту та диверсифікація продукції	Додавання нових видів продукції для задоволення попиту
Інвестиції в модернізацію	Вкладення в новітнє обладнання та технології для підвищення продуктивності	Розвиток лояльності клієнтів	Впровадження програм лояльності для формування довготривалих відносин із клієнтами
		Екологічна стійкість	Використання екологічних методів та отримання екологічної сертифікації для забезпечення сталого розвитку

Джерело: власна розробка автора

Використання матриці BCG дозволяє підприємству стратегічно оцінити свій портфель продуктів або напрямів діяльності і прийняти зважені рішення щодо розподілу ресурсів. Такий підхід важливий для раціонального управління компанією, оскільки він забезпечує розуміння того, які продукти здатні забезпечити довгострокове зростання, а які потребують значної підтримки чи, навпаки, поступового скорочення.

Таблиця 3.3 - Стратегічні орієнтири розвитку господарських підрозділів.

Продукція	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.		Обсяг продажу конкурента - СТОВ ім. Шевченка	Темпи зростання ринку	Віднос на частка ринку	Положення на матриці БКГ	Стратегія
	2021 р.	2023 р.					
Пшениця озима	7603,8	3653,4	1225,5	0,48	2,98	Дійна корова	Стратегія підтримки Збір урожаю
Кукурудза на зерно	71047,2	37140,8	39520,0	0,52	0,94	Собака	Стратегія скорочення
Соя	10317,8	13256,3	12586,3	1,28	1,05	Зірка	Стратегія зростання
Соняшник	45811,6	46179,8	43056,0	1,01	1,07	Зірка	Стратегія зростання

Джерело: власні дослідження автора

Ринок озимої пшениці має помірне зростання (темп зростання ринку 0,48), але відносна частка ринку низька (0,94), що призводить до того, що пшениця озима знаходиться в категорії Дійна корова на матриці БКГ. Це вказує на те, що дана продукція приносить стабільний дохід, але її зростання обмежене, тому стратегія підтримки є доцільною.

Хоча темп зростання ринку кукурудзи на зерно 0,52 і обсяг продажу конкурента значний (39520,0 тис. грн.), обсяг продажу компанії значно знизився з 71047,3 тис. грн. у 2021 році до 37140,8 тис. грн. у 2023 році. Відносна частка ринку 0,94 і темп зростання ринку низький, що розміщує цей продукт у категорії Собака на матриці БКГ. Для кукурудзи на зерно стратегія скорочення є доцільною через зниження попиту та відсутність потенціалу для зростання на ринку.

Боби сої показують значне зростання: чистого доходу з 10317,8 тис. грн. у 2021 році до 13256,3 тис. грн. у 2023 році. Високий темп зростання ринку (1,28) і відносна частка ринку 1,05 дозволяють розмістити сою в категорії Зірка на матриці БКГ. Соя має високий потенціал для зростання, тому стратегія зростання є оптимальною.

Чистий дохід від реалізації соняшника залишився стабільним (45811,6 тис. грн. у 2021 році та 46179,8 тис. грн. у 2023 році), з незначним зростанням. Відносна частка ринку 1,07 та темп зростання ринку 1,01 показують, що соняшник також потрапляє до категорії Зірка на матриці БКГ. Зазначаємо про наявність потенціалу для зростання та успішний розвиток продукту, тому стратегія зростання є також найбільш підходящою для соняшника.

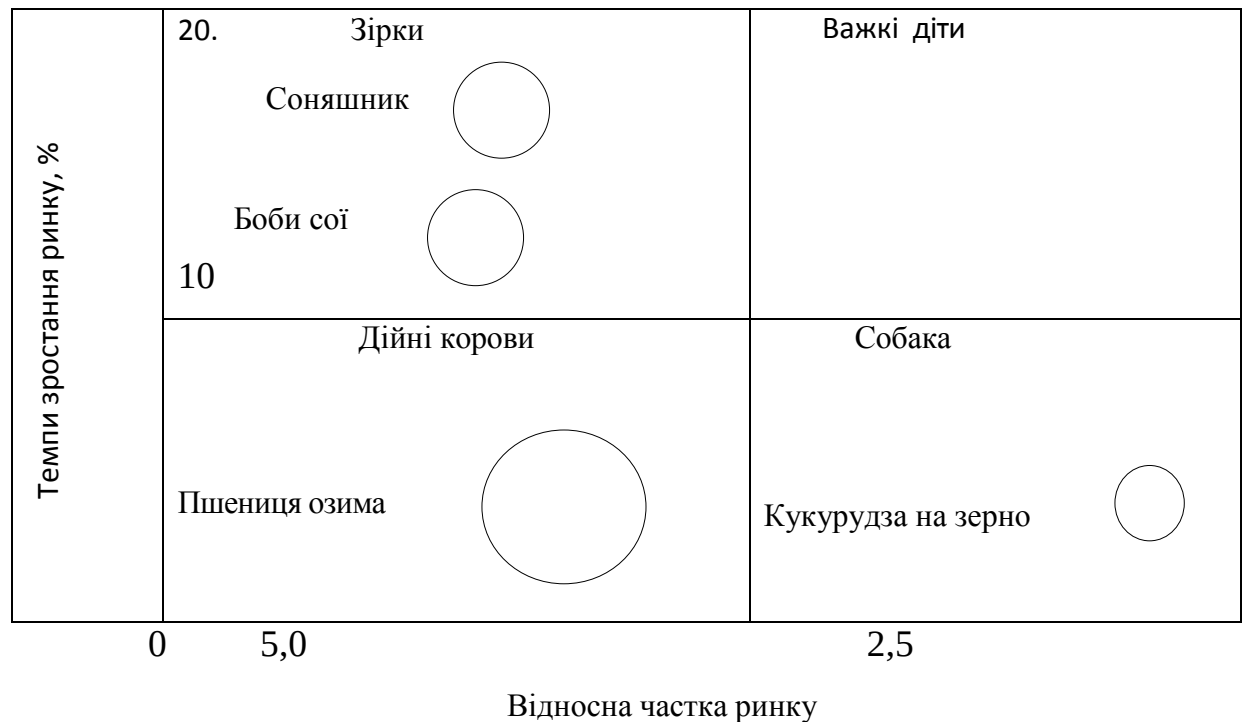


Рисунок 3.4 - Матриця БКГ продукції ФГ «Батьківщина»

Джерело: власні дослідження автора

За допомогою SPACE-аналізу ФГ «Батьківщина» може оцінити свої сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості і виклики, що дозволить прийняти обґрунтовані рішення для подальшого розвитку. SPACE-аналіз є значущим інструментом для стратегічного аналізу, який надає фермерському господарству можливість оцінити своє поточне положення на ринку та сформулювати оптимальні стратегічні кроки для досягнення запланованих цілей. Основною метою SPACE-аналізу є всебічна оцінка чотирьох основних аспектів: стратегічної позиції підприємства, його здатності витримувати конкуренцію, рівня потенційних ризиків, а також стабільності ринку. Врахування цих

параметрів допомагає створити простір стратегій, у межах якого визначаються найбільш доцільні напрями подальших дій для фермерського господарства. Це забезпечує підприємству ґрунтовну основу для ухвалення рішень, спрямованих на довгострокову конкурентоспроможність та ефективність на ринку. Оцінка стратегічного положення дозволяє господарству зрозуміти, наскільки зручно воно розміщене щодо своїх конкурентів і доступних ринкових можливостей. Оцінка можливих викликів дозволяє заздалегідь виявити загрози, що можуть стримувати розвиток, тоді як показник стабільності охоплює макроекономічні та ринкові фактори, які підтримують стійкість бізнесу.

Врахування всіх цих аспектів дозволяє фермерському господарству побудувати стратегію, яка найбільш повно відповідає його поточній ринковій позиції, дає можливості для розвитку та знижує рівень ризиків. SPACE-аналіз, таким чином, є цінним інструментом для стратегічного планування.

Таблиця 3.4 - Матриця SPACE-аналізу ФГ «Батьківщина»

Внутрішня стратегічна позиція				Зовнішня стратегічна позиція			
Економічний потенціал (EP) фінансова сила (FS)				Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)			
Чинник	Оцінка	Вага	Заг. оцінка	Чинник	Оцінка	Вага	Загальна оцінка
Рентабельність діяльності	4	0,4	1,6	Сировинна база	5	0,3	1,5
Фінансова незалежність	4	0,4	1,6	Потенціал ринку та його перспективи	5	0,5	1,5
Ліквідність	4	0,2	0,8	Інфляція	4	0,2	0,8
Всього:	12	1	4,0	Всього:	12	1,0	3,8
Конкурентні переваги (CA)				Привабливість галузі (IS)			
Чинник	Оцінка	Вага	Загальна оцінка	Чинник	Оцінка	Вага	Загальна оцінка
Частка ринку	2	0,2	0,4	Розміри ринку	4	0,3	1,2
Рентабельність продажу	4	0,5	2,0	Рівень конкуренції	4	0,3	1,2
Якість продукції	5	0,3	1,5	Прибутковість	4	0,4	1,6
Всього:	11	1,0	3,9	Всього:	12	1,0	4,0

Примітка:

$$X = IS - CA = 4,0 - 3,9 = 0,1$$

$$Y = FS - ES = 4,0 - 3,8 = 0,2$$

Джерело: розроблено автором

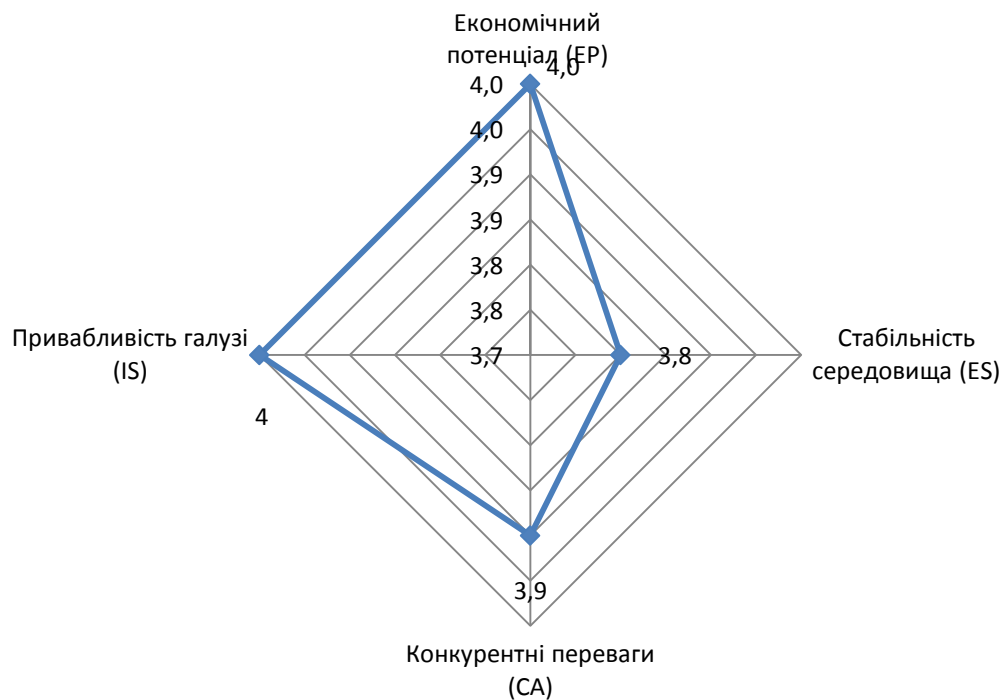


Рисунок 3.5 – Радарна діаграма стратегічних позицій господарства

Джерело: розроблено автором за даними таблиці 3.4

На радарній діаграмі зображено показники стратегічної позиції компанії за чотирма основними параметрами: економічний потенціал (EP), стабільність середовища (ES), конкурентні переваги (CA) та привабливість галузі (IS).

Економічний потенціал (EP): відповідає максимальному значенню 4,0, що свідчить про хорошу фінансову силу компанії, яка є однією з її найсильніших сторін. Це показує, що компанія має міцну фінансову основу для підтримки операцій та інвестицій.

Привабливість галузі (IS): Також оцінюється в 4,0, що вказує на вигідну галузеву позицію. Компанія працює в галузі, яка є привабливою з точки зору розміру ринку та прибутковості, що створює можливості для зростання.

Конкурентні переваги (CA): Оцінка 3,9 вказує на помірний рівень конкурентних переваг, але в порівнянні з іншими параметрами цей показник дещо нижчий. Констатуємо, що компанії необхідно працювати над зміцненням своїх позицій, щоб ефективніше конкурувати на ринку.

Стабільність середовища (ES): Має оцінку 3,8, що є найнижчим показником серед усіх параметрів. Зовнішнє середовище є дещо менш стабільним, що може становити певні ризики для компанії. Зовнішні фактори, як інфляція та сировинна база, можуть створювати виклики для стабільності операцій.

ФГ Батьківщина має сильний економічний потенціал та працює в привабливій галузі, що створює хороші умови для подальшого зростання. Однак на неї впливають певні зовнішні нестабільності, а також є потреба у зміцненні конкурентних переваг. Рекомендується працювати над підвищенням ринкової частки та покращенням конкурентної позиції, а також звертати увагу на змінювані умови зовнішнього середовища для адаптації до потенційних викликів.

Таблиця 3.5 - Узгодження цілей фермерського господарства та збуту

Цілі підприємства	Цілі стратегії збуту
Забезпечення сталого розвитку підприємства	Підтримка наявного рівня обсягів реалізації продукції
Завоювання лідерства за показниками частки ринку	Формування нових систем/каналів збуту продукції; підвищення обсягів продажу
Забезпечення виживання на ринку	Контроль витрат в каналах збуту продукції
Максимізація поточних прибутків	Збільшення прибутковості каналів збуту продукції
Зростання ефективності продажів	Збільшення обсягів реалізації продукції за контролем витрат в каналах збуту продукції

Джерело: власна розробка автора

У разі освоєння нових ринків, впровадження нових продуктів або типів продукції, зміни діяльності посередницької організаційної системи тощо виникає необхідність формування (створення нових або вдосконалення існуючих) каналів збуту продукції. Підприємство приймає рішення про використання прямих або непрямих продажів, і відповідно прийняти рішення про використання прямих або непрямих каналів збуту продукції, їх рівень і ширину. Тип посередника також може бути обраний на основі управлінських та економічних характеристик і стратегій взаємодії з посередником. При виборі оптимального каналу збуту товару економіка повинна максимально враховувати думки всіх учасників каналу

збуту, посередників і кінцевих споживачів. Рішення щодо найкращого каналу збуту продукту в певний період часу повинні розраховуватися економікою на основі зведеного показника, оціненого по всіх каналах збуту, з урахуванням поглядів кожного учасника.

Можливість управління системою розподілу продукції залежить від ступеня взаємодії підприємства з іншими гравцями каналу розподілу в рамках загальної системи розподілу, тобто за допомогою вертикальної інтеграції. На основі цього показника визначається тип системи розподілу продукції та рішення щодо управління нею.

Аналіз економічних показників роботи каналу збуту продукції, таких як чистий дохід від реалізації продукції, витрати на збут, собівартість збутової продукції, чистий прибуток від реалізації, рівень прибутку від реалізації, середній темп зростання продажів. Для оцінки економічної ефективності та ефективності використовуються конкретні канали збуту. каналів збуту продукції Оптимізація роботи системи збуту забезпечує інформаційну базу.

При визначенні маркетингової стратегії взаємовідносин з учасниками каналу збуту економіка повинна враховувати співвідношення позиції замовника і бізнесу в партнерстві, прибутковість замовника для бізнесу і перспективи подальша співпраця з замовником.

Формування оптимального каналу збуту базується на комплексній оцінці економіко-управлінських аспектів і прийнятті стратегічного рішення для ефективного управління. Специфічний процес формування системи збуту продукції дозволяє фірмі визначити концептуальний напрямок прийняття стратегічних рішень управління розподілом на різних рівнях, а саме системи та каналу збуту. У межах формування такої системи компанія визначає ключові концептуальні орієнтири, що впливають на вибір каналів, включаючи їх кількість, тип, охоплення цільових ринків і методи інтеграції каналів. конкурентоспроможність та забезпечити довгострокову стійкість бізнесу.

Аналізуючи перспективи розвитку фермерського господарства Батьківщина, можна виділити наступні ключові тенденції рис. 3.6.



Рисунок 3.6 - Перспективи розвитку фермерського господарства

Джерело: власна розробка автора

Для оцінки ефективності обраного напрямку розвитку діяльності ФГ «Батьківщина» разом із використанням матриці БКГ буде застосовано додатковий інструмент стратегічного маркетингу. Це дозволить детальніше проаналізувати методику стратегічної оцінки підприємства. Розрахункові дані для побудови матриці Мак-Кінсі – General Electric представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.6 - Розрахункові дані для побудови матриці Мак Кінсі - Дженерал Електрик

Показники	Коефіцієнт вагомості СГП		Ранг СГП		Загальна оцінка	
	А	В	А	В	А	В
<i>1. За фактором Привабливість ринку</i>						
місткість ринку	0,1	0,1	3	4	0,6	0,4
річний темп росту ринку	0,2	0,3	5	6	1,0	1,8
прибутковість	0,15	0,2	5	4	0,9	0,8

продовження таблиці 3.6						
рівень конкуренції	0,15	0,1	7	6	1,05	0,6
схильність до інфляції	0,1	0,15	7	5	0,7	0,75
тех. укомплектованість	0,2	0,15	7	6	1,4	0,9
<i>Всього за фактором Привабливість ринку</i>	1,0	1,0	-	-	5,65	5,25
<i>2. За фактором Конкурентоспроможність СГП</i>						
кадрова забезпеченість	0,2	0,3	7	7	1,4	2,1
ринкова частка	0,3	0,1	5	6	1,5	0,6
темп зростання ринкової частки	0,1	0,2	6	5	0,6	1,0
якість продукції	0,2	0,1	8	8	1,6	0,8
ефективність системи товароруку	0,1	0,1	5	5	0,5	0,5
престижність товарної марки	0,1	0,2	4	3	0,4	0,6
<i>Всього за фактором Конкурентоспроможність</i>	1,0	1,0	-	-	6,0	5,6

Джерело: власні дослідження автора

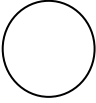
		Висока	Середня	Низька
Привабливість ринку	Висока			
	Середня	А –ФГ»Батьківщина»	В -СТОВ ім. Шевченка 	
	Низька			

Рисунок 3.7 - Матриця Мак-Кінсі

Джерело: власна розробка автора

Оцінюючи матрицю Мак-Кінсі, визначено позиції стратегічних господарських підрозділів: точка А відповідає ФГ «Батьківщина», а точка В -- СТОВ ім. Шевченка. Рекомендовані стратегії:

1. Для підприємства під точкою А:

- позиція підприємства свідчить про доцільність інвестування в найбільш прибуткові напрямки для збільшення доходу, зберігаючи існуючі масштаби виробництва. Рекомендується стратегія зростання, яка включає:

- інвестиції у розвиток і вдосконалення.
- розширення ринків збуту, вихід на нові географічні території.
- зміцнення бренду для підвищення впізнаваності та залучення нових клієнтів.

- збільшення частки ринку за рахунок впровадження інновацій.

2. Для підприємства під точкою В:

- позиція підприємства визначена в полі Стратегія врожаю, що передбачає короткостроковий підхід із мінімальними інвестиціями. Рекомендується стратегія підтримки, яка включає:

- утримання існуючих позицій через оптимізацію витрат.
- покращення якості продукції для зміцнення конкурентоспроможності.
- спрямування ресурсів на найперспективніші ринкові сегменти для забезпечення стабільності.

Обидві стратегії враховують поточний стан підприємств і їхнє місце серед конкурентів, дозволяючи максимально ефективно розподілити ресурси.

3.2 Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства при формуванні збутової стратегії підприємства

Для визначення ефективної стратегії збуту продукції, яку виробляє ФГ «Батьківщина», необхідно здійснити детальний аналіз і оцінку чотирьох ключових чинників, що впливають на діяльність підприємства:

1. дослідження чинників, які формують і впливають на зовнішнє

середовище господарства, включаючи аналіз економічної ситуації, ринкових тенденцій, законодавчих змін, конкурентного середовища, а також інших зовнішніх обставин, що можуть вплинути на реалізацію продукції.

2. проведення оцінки внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, зокрема організаційну структуру, кадровий потенціал, рівень технологічного забезпечення, ефективність управління, фінансові ресурси, а також виробничі потужності. Дана оцінка дозволить зрозуміти сильні сторони господарства і виявити можливі внутрішні обмеження.

3. визначення індивідуальних цілей, мотивації та амбіцій керівника підприємства, а також працівників, що впливають на загальний розвиток і збутову діяльність. Узгодження цих цілей із загальною стратегією забезпечить гармонійне функціонування колективу.

4. визначення та формулювання стратегічних цілей господарства, пов'язаних з розвитком, виходом на нові ринки, збільшенням частки ринку, підвищенням обсягів реалізації продукції, оптимізацією витрат і забезпеченням конкурентоспроможності. Це допоможе спрямувати всі ресурси на досягнення конкретних результатів.

Першим етапом розробки стратегії збуту є проведення комплексного ситуаційного аналізу ринку та господарської діяльності. Для цього важливо оцінити вплив факторів навколишнього середовища на маркетингову діяльність фермерського господарства.

З'ясовано, що серед факторів непрямого впливу на господарство виділяються елементи PEST-аналізу, який охоплює аспекти макроекономічного середовища, а саме: політичний (political), економічний (economic), соціальний (social) та технологічний (technological) чинники.

PEST-аналіз є важливим стратегічним інструментом, що використовується для систематизації та оцінки впливу зовнішніх факторів на бізнес. Назва методу формується з перших літер англійських термінів, які позначають чотири основні категорії аналізу: політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні (Technological) аспекти. У деяких випадках цей підхід доповнюється

додатковими факторами, такими як правові (Legal) та екологічні (Environmental), що розширює його до формату PESTLE.

Основна мета PEST-аналізу полягає не лише у виявленні значущих зовнішніх факторів, але й у глибокому розумінні їхнього впливу на діяльність підприємства, на прийняття управлінських рішень чи на конкретний проект. Це особливо важливо для розробки ефективних стратегій, запуску нових продуктів чи послуг, оцінки інвестиційних можливостей або виходу на нові ринки.

PEST-аналіз є важливим інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє визначати ключові напрями діяльності щодо реалізації аграрної продукції, а також враховувати потенційні ризики, пов'язані з діяльністю господарства. Цей метод сприяє виявленню можливостей для покращення поточного виробничо-економічного стану підприємства та окресленню перспективних шляхів впровадження операційних стратегій.

Результати PEST-аналізу дозволяють глибше дослідити макросередовище господарства, що, у свою чергу, створює передумови для розробки найбільш оптимальної фінансової стратегії, яка враховуватиме умови зовнішнього середовища, що впливає на підприємство.

Важливо зазначити, що PEST-аналіз є підґрунтям для застосування методу SWOT-аналізу, який спрямований на визначення факторів зовнішнього середовища непрямого впливу. Завдяки цьому методу можна ефективно виявити як можливості, так і загрози, що можуть впливати на діяльність господарства.

Оцінювання впливу кожного фактора в межах PEST-аналізу на діяльність господарства здійснюється експертним методом із використанням спеціально розробленої бальної шкали. Такий підхід дозволяє структурувати аналіз та забезпечити об'єктивність при визначенні ступеня впливу зовнішніх чинників на підприємство.

Шкала передбачає такі рівні оцінки: 1 бал - фактор має незначний вплив на господарську діяльність. Його роль у стратегічному плануванні мінімальна, і він не створює суттєвих загроз чи можливостей; 2 бали - вплив фактора є незначним, проте його важливість для цілей аналізу не слід ігнорувати. Такі чинники можуть

мати опосередковану дію або впливати на окремі аспекти діяльності; 3 бали - фактор має значний вплив на діяльність підприємства. Він здатний суттєво змінювати умови функціонування господарства, тому його обов'язково враховують під час розробки стратегічних рішень; 4 бали - фактор має дуже сильний вплив, який визначає ключові аспекти діяльності підприємства; 5 балів - фактор має вирішальний вплив, який визначає стратегічний напрямок розвитку підприємства. Такі чинники потребують першочергової уваги, оскільки вони можуть мати критичне значення для успіху або стабільності господарства; Їхній вплив може бути настільки значним, що ігнорування призводить до серйозних ризиків або втрат.

Експертний метод базується на знаннях і досвіді фахівців, які детально аналізують кожен фактор, враховуючи його особливості, ймовірність прояву та можливий вплив. Застосування цієї шкали сприяє ідентифікації найбільш вагомих факторів, що дозволяє ефективніше адаптувати діяльність підприємства до умов зовнішнього середовища.

Отже, застосовуючи методику PEST-аналізу, визначимо вплив чинників зовнішнього середовища на виробничо-збутову діяльність господарства (табл. 3.2).

Таблиця 3.7 - PEST-аналіз щодо впливу зовнішніх чинників ФГ «Батьківщина»

Чинники	Значущість чиннику	Напрямок чиннику	Середня оцінка	Зважена Середня оцінка
Економічні чинники				
Розширення аграрного виробництва та ринків збуту продукції	0,2	+	3	0,6
Економія на масштабах виробництва	0,1	+	3	0,3
Темпи зростання основного та оборотного капіталу	0,1	+	3	0,6
Стан економічної кризи в країні та регіоні	0,2	-	2	0,4
Зростання конкуренції за галузевим принципом	0,1	+	3	0,3
Підвищення рівня інфляції	0,2	-	4	0,8
Зростання податкових ставок	0,1	-	4	0,4
Політичні чинники				
Державна підтримка сільського господарства	0,3	+	3	0,9
Державне регулювання конкуренції в галузі	0,1	+	2	0,2

продовження таблиці 3.7				
Неспокійна ситуація в політиці та економіці держави	0,2	-	4	0,8
Постійні зміни в законодавстві	0,2	-	4	0,8
Значний вплив податкових важелів	0,2	-	4	0,8
Технологічні чинники				
Оновлення технічного та технологічного обладнання	0,2	+	3	0,6
Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій	0,3	+	2	0,6
Впровадження та використання інноваційних виробничих технологій для покращення якості аграрної продукції та зниження собівартості	0,2	+	2	0,4
Наявність технологічного відставання	0,2	-	4	0,8
Висока залежність від нових технологій (ЗЗР, пестицидів, добрив, логістичних систем)	0,1	-	3	0,3
Соціальні чинники				
Зростання рівня культури та освіти у сільській місцевості	0,2	-	4	0,8
Зростання життєвого рівня мешканців сіл	0,2	+	3	0,6
ІТ-розвиток засобів масової інформації	0,3	-	3	0,9
Зростання показника природної смертності сільського населення	0,3	-	4	1,2
Середня зважена оцінка				0,73

Джерело: власні дослідження автора

За проведеним аналізом складових, що впливають на діяльність аграрної компанії, зробимо їх висновки щодо її стратегічних орієнтирів та планування:

- економічні чинники в цілому мають позитивний, і негативний вплив на діяльність компанії. Важливими позитивними чинниками є розширення аграрного виробництва та ринків збуту продукції та економія на масштабах виробництва, які дозволяють компанії збільшувати доходи та знижувати витрати на одиницю продукції. Підвищення темпів зростання основного та оборотного капіталу також позитивно впливає на розвиток компанії, сприяючи розширенню виробничих потужностей та поліпшенню фінансової стабільності. Проте на фоні цих позитивних тенденцій існують серйозні негативні економічні фактори, зокрема підвищення рівня інфляції, зростання податкових ставок та економічна криза в країні та регіоні. Вони негативно впливають на собівартість продукції, знижуючи рентабельність бізнесу. Інфляція, зокрема, збільшує витрати на сировину та енергоресурси, що знижує фінансові результати. Тому компанії

потрібно розробити стратегії для мінімізації негативних наслідків, такі як диверсифікація джерел доходів, інвестиції в ефективні технології виробництва та постійний моніторинг економічної ситуації.

- політичні фактори мають значний вплив на діяльність компанії, зокрема державна підтримка сільського господарства, яка є важливим позитивним чинником для розвитку бізнесу. Програми субсидування та державної підтримки сприяють зниженню витрат на виробництво та забезпечують доступ до дешевих фінансових ресурсів, що дозволяє компанії здійснювати розширення та модернізацію. Однак негативні політичні чинники, такі як неспокійна ситуація в політиці та економіці держави, постійні зміни в законодавстві та високий вплив податкових важелів, створюють непередбачуваність та підвищують ризики для ведення бізнесу. Часті зміни в законодавстві та політична нестабільність можуть ускладнити довгострокове планування та збільшити витрати на адаптацію до нових умов. Тому для компанії важливо активно взаємодіяти з органами влади, бути готовою до швидких змін і мати стратегічні резерви для нейтралізації негативних наслідків.

- технологічний прогрес є важливим драйвером ефективності в аграрному секторі. Інвестиції в нове технічне та технологічне обладнання можуть знизити собівартість виробництва, підвищити якість продукції та забезпечити конкурентоспроможність компанії. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій також сприяє відкриттю нових шляхів для завдань та оптимізації результатів та підвищення ефективності. Проте технологічне відставання є серйозною проблемою, оскільки воно знижує виробничу ефективність та підвищує витрати. Залежність від нових технологій, таких як засоби захисту рослин (ЗЗР), пестициди, добрива та логістичні системи, може створювати додаткові ризики, якщо ці технології дорожчають або стають недоступними. Враховуючи високий рівень конкуренції в галузі, для компанії критично важливо постійно інвестувати в технології та моніторити інноваційні рішення.

- соціальні чинники, зокрема зростання рівня культури та освіти у сільській місцевості, мають важливе значення для розвитку аграрного сектора, але

наявність низького рівня культури та освіти створює проблеми з залученням кваліфікованої робочої сили. Це також знижує загальну продуктивність праці та ефективність виробництва. Крім того, важливим соціальним фактором є зростання показника природної смертності сільського населення, що негативно впливає на демографічну ситуацію в сільській місцевості. Це зменшує кількість трудових ресурсів і знижує попит на сільськогосподарську продукцію. У цьому контексті компанії необхідно звертати увагу на підтримку соціальних ініціатив, що сприяють покращенню умов життя та розвитку сільських територій.

Загалом, компанія повинна розробити комплексну стратегію, що дозволить мінімізувати вплив негативних чинників і максимально використати можливості, що надаються позитивними чинниками для досягнення довгострокового успіху на ринку.

Для розробки стратегій подальшої виробничо-збутової діяльності господарства застосовується метод стратегічного планування SWOT-аналізу, який передбачає порівняння вивчення позитивних і негативних характеристик, а також потенціалів і загроз. Відповідно до методичних рекомендацій цього аналізу, здійснюється оцінка впливу зовнішніх чинників на діяльність господарства, що дає змогу визначити ринкові можливості та виклики для підприємства. Далі аналізуються внутрішні чинники діяльності господарства, щоб визначити його ключові компетенції та конкурентні переваги, а також слабкі сторони, що можуть впливати на його стратегію та поведінку.

За результатами SWOT-аналізу, підприємство ФГ «Батьківщина» має сильні сторони, які значно перевищують слабкі. Сильні сторони (21 бал) включають тривалий досвід роботи на ринку, високу якість продукції, кваліфікованих фахівців, ефективне фінансове управління і стабільну прибутковість. Однак слабкі сторони (17 балів) також виявляються, серед яких 5 проблеми з ресурсами, конфлікти між підрозділами, недостатнє дослідження ринку, відсутність маркетингового відділу та нестабільність у каналах збуту (табл.3.8.)

За результатами SWOT-аналізу, підприємство ФГ «Батьківщина» має сильні сторони, які значно перевищують слабкі. Сильні сторони (21 бал) включають

тривалий досвід роботи на ринку, високу якість продукції, кваліфікованих фахівців, ефективне фінансове управління і стабільну прибутковість. Однак слабкі сторони (17 балів) також виявляються, серед яких 5 проблеми з ресурсами, конфлікти між підрозділами, недостатнє дослідження ринку, відсутність маркетингового відділу та нестабільність у каналах збуту.

Таблиця 3.8 - SWOT – аналіз ФГ «Батьківщина»

SWOT - аналіз ФГ «Батьківщина»			
СИЛЬНІ СТОРОНИ:		СЛАБКІ СТОРОНИ:	
Підприємство має тривалий досвід роботи на ринку.	5	Ресурси підприємства.	2
Більшість продукції, що вирощується на підприємстві, відповідає вимогам якості.	4	Конфлікти між підрозділами підприємства.	3
Кваліфіковані фахівці.	4	Несистематичні дослідження ринку.	2
Забезпечується ефективне фінансове управління.	5	Інколи спостерігаються проблеми з обслуговуванням покупців.	3
За період дослідження підприємство стабільно приносить прибуток.	3	Відсутність маркетингового відділу.	4
		Нестабільність у каналах збуту.	3
Всього	21	Всього	17
МОЖЛИВОСТІ:		ЗАГРОЗИ:	
Розширення цільового ринку підприємства.	4	Зміни в законодавчій та податковій сферах.	4
Розширення товарного асортименту через запуск нових продуктів.	4	Послаблення обмінного курсу національної валюти	4
шляхом введення нової продукції.	4	Військові дії	5
Підвищення якості продукції.	4	Вплив природних і кліматичних умов.	3
Впровадження інноваційних технічних і технологічних рішень	3	З'явлення нових конкурентів.	4
Збільшення врожайності та обсягів валового збору	4		
сільськогосподарських культур			
Разом	19	Разом	20

Джерело: власна розробка автора

Можливості підприємства оцінюються на 19 балів, що є значним потенціалом для росту та розвитку, включаючи розширення ринку, асортименту продукції, підвищення якості продукції, впровадження техніко-технологічних нововведень і збільшення врожайності.

Загрози для підприємства (20 балів) майже рівноцінні можливостям, зокрема через зміни в законодавстві, коливання валютного курсу, військові дії, вплив природних умов і зростання конкуренції.

ФГ Батьківщина має хороший потенціал для розвитку завдяки сильним сторонам і можливостям, але потребує уваги до слабких сторін і ризиків, особливо в умовах нестабільності на ринку і зовнішніх загроз.

Стратегічним напрямом має стати подолання слабких сторін та мінімізація загроз для досягнення стабільного росту. На базі аналітичних даних побудуємо підсумкову матрицю SWOT- аналізу господарства (табл.3.4).

Таблиця 3.9 - Підсумкова матриця SWOT- аналізу господарства

Оціночне значення SWOT-аналізу		Можливості	Сума балів	Загрози	Сума балів
		всього	19	всього	20
Сильні сторони	Сума балів	Поле СіМ 399		Поле СіЗ 420	
всього	21				
Слабкі сторони	Сума балів	Поле СлМ 323		Поле СлЗ 340	
всього	17				

Джерело: сформовано автором

Згідно з наведеними даними SWOT-аналізу, матриця представляє оціночне значення переваг та недоліків, шансів та для компанії. Для формулювання висновку можна використовувати таку структуру:

- можливості (19 балів) - компанія має певні можливості для розвитку. Оскільки сума балів для можливостей дещо нижча, це може вказувати на наявність обмежених чи умовних можливостей, які потребують додаткових ресурсів або зовнішніх факторів для реалізації.

- загрози (20 балів) - загрози отримали суму балів, що є трохи вищою, ніж можливості, що вказує на наявність більшої кількості або серйозніших загроз, яким порібно привернути увагу для їх пом'якшення.

- сильні сторони (21 бал) - поле СіМ (сильні сторони на рівні можливостей) та поле СіЗ (сильні сторони на рівні загроз) показують, те що

господарство має потужні внутрішні ресурси для конкурування в умовах як можливостей, так і загроз. Це надає компанії конкурентні переваги.

- слабкі сторони (17 балів) - слабкі сторони мають менше балів, що означає, що компанія має менше проблем або обмежень у своїй діяльності, проте все одно існують аспекти, що потребують поліпшення. Загалом, компанія має потужні сильні сторони, що дозволяють їй протистояти як загрозам, так і використовувати можливості. Однак, є загрози, які можуть обмежити її розвиток. На основі оцінки внутрішнього стану ФГ Батьківщина та аналізу зовнішнього оточення, необхідно встановити зв'язки між ними, сформувавши матрицю взаємозв'язків відповідних позицій.

Таблиця 3.10 - Матриця взаємозв'язків відповідних позицій господарства

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	СіМ Розширення цільового ринку підприємства, використовуючи досвід роботи на ринку та кваліфікованих фахівців. Розширення продукційного асортименту, покращення якості завдяки випуску продукції, яка відповідає високим стандартам та вимогам. Запровадження нової техніки та технологій для підвищення якості продукції та збільшення врожайності. Використання новітніх технологій для підвищення врожайності та валового збору з ефективним використанням наявних ресурсів підприємства.	СліМ Проведення систематичних досліджень ринку для покращення обслуговування клієнтів та підвищення якості сервісу Розвиток маркетингового відділу для підвищення ефективності продажів і впровадження нової продукції. Впровадження програм лояльності для покращення обслуговування клієнтів і підвищення рівня продажу. Залучення додаткових ресурсів для покращення збуту та стабільності в каналах постачання.
Загрози (T)	Адаптація до змін у законодавчій та податковій сферах через ефективне фінансове управління підприємством. Виявлення можливостей у бмінного курсу національної валюти для зменшення витрат або підвищення кнкurentоспроможності. Розробка альтернативних маршрутів постачання продукції Стратегічне управління для мінімізації впливу природних та кліматичних умов на продукцію.	Покращення внутрішнього управління для забезпечення стабільності у каналах збуту. Проведення внутрішнього моніторингу фінансових і ресурсних витрат для адаптації до зміни економічної ситуації. . Система ризик-менеджменту для зменшення впливу нових конкурентів на ринок. Створення резервних каналів збуту для зменшення нестабільності у постачаннях.

Джерело: власна розробка автора

Підприємство має сильні сторони в наявності кваліфікованих фахівців, високій якості продукції та технологічному потенціалі. Для подолання слабких сторін необхідно інвестувати в маркетинг, управління та ефективність внутрішніх процесів. Враховуючи можливості на ринку, підприємство повинно активно працювати над розширенням свого асортименту, покращенням обслуговування клієнтів та збільшенням врожайності. Загрози, такі як зміни в законодавстві та економічна нестабільність, можна подолати через стратегічне управління, адаптацію до змін та розвиток альтернативних каналів постачання.

З метою активізації продажів продукції та підвищення конкурентоспроможності базового господарства було визначено необхідність розробки набору збутових стратегій. Як стратегічну альтернативу обрано напрямок зростання, а також заплановано збільшення обсягів виробництва агропродукції. В результаті проведених досліджень виявлено, що найбільш доцільними заходами для господарства є стратегічні кроки щодо виходу на ринок, розробка цільових ринкових сегментів, а також удосконалення та розширення виробничої програми підприємства (див. рис. 3.4).

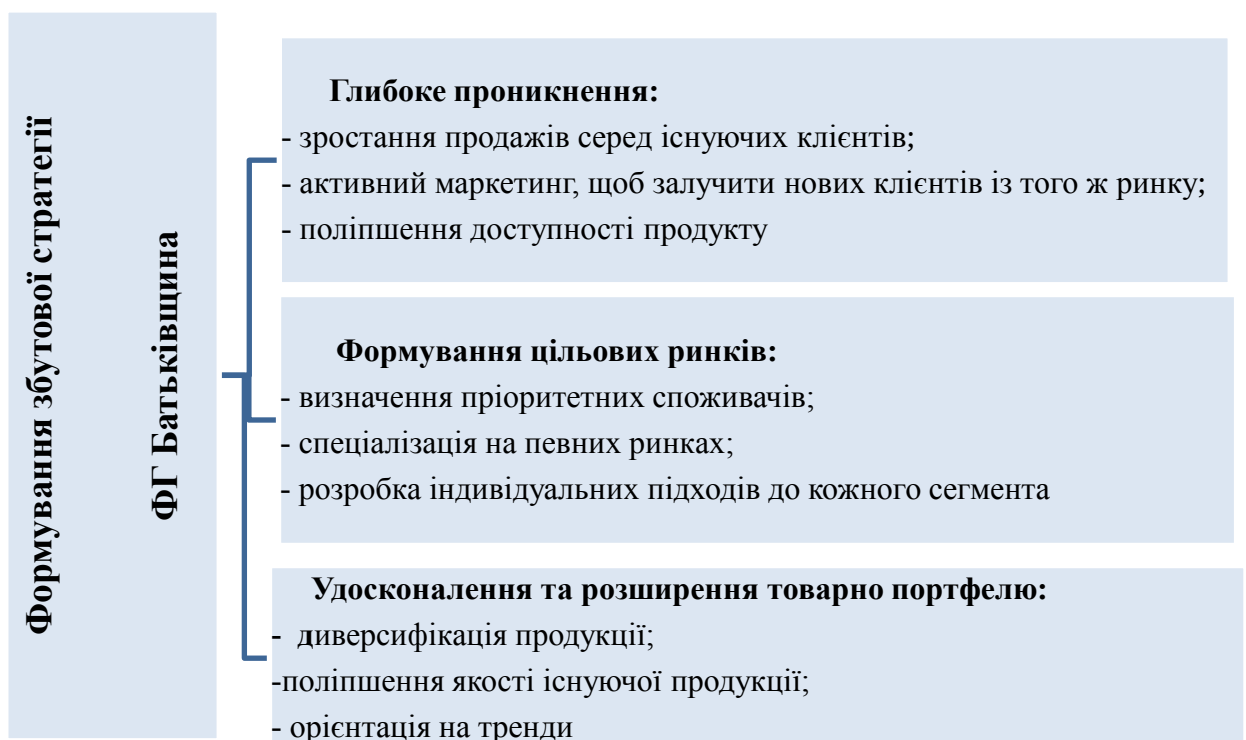


Рисунок 3.8 - Просування збутової стратегії аграрної продукції

Джерело: власна розробка автора

Запропонована маркетингова збутова стратегія є ретельно розробленою та повною мірою відповідає стратегічним цілям і поточним можливостям підприємства. Вона базується на детальному аналізі наявних ресурсів ФГ Батьківщина, враховує його сильні сторони, потенціал розвитку, а також об'єктивну оцінку конкурентної позиції на ринку [30, с.97]. .

Застосування цієї стратегії створює передумови для ефективного управління збутом продукції підприємства, зокрема, шляхом оптимізації вибору цільових ринків, що максимально відповідають попиту та потребам споживачів. Окрім цього, стратегія враховує динамічні фактори зовнішнього середовища, включаючи економічні, соціальні, технологічні та конкурентні впливи, що дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін і уникати потенційних ризиків.

Впровадження цієї стратегії сприятиме не тільки досягненню запланованих результатів зі збуту, а й сприятиме збільшенню ринкової частки, покращенню впізнаваності бренду та формуванню стійких конкурентних переваг на тривалий період. Цей підхід забезпечить підвищення загальної ефективності роботи підприємства, гарантуючи стабільний розвиток і успішну діяльність в умовах сучасного ринку.

3.3 Економічна оцінка вдосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства

Економічна оцінка удосконалення системи управління збутовою діяльністю аграрного підприємства відіграє важливу роль у підвищенні ефективності його функціонування та забезпеченні сталого розвитку. Цей процес охоплює такі етапи, як аналіз наявної системи збуту, визначення слабких місць і розробку заходів, спрямованих на їх усунення [5, с.165].

У результаті проведеного дослідження діяльності досліджуваного аграрного підприємства було виявлено, що основними чинниками, які знижують ефективність роботи відділу збуту, є низка організаційних та управлінських

проблем. Зокрема, це: відсутність чіткого визначення функцій відділу, дефіцит релевантної інформації та відсутність маркетингової інформаційної системи, недостатній рівень підготовки фахівців, а також нерозуміння керівництвом підприємства основних цілей і завдань відділу.

Задля підвищення ефективності діяльності відділу було розроблено план реорганізації, що передбачає усунення зазначених недоліків. Витрати, необхідні для реалізації реорганізаційних заходів і забезпечення належного функціонування оновленого відділу збуту, наведені в таблиці 3.2.

Оцінюючи дані таблиці 3.2, можна дійти висновку, що для проведення реорганізації та забезпечення подальшої роботи відділу збуту підприємству потрібно виділити кошти в обсязі 529,3 тисяч гривень. Зазначені витрати включають як одноразові інвестиції в модернізацію, так і операційні витрати, пов'язані з запуском нових процесів. Водночас, слід зауважити, що підприємство вже має в наявності транспортний засіб, частину необхідних засобів зв'язку, а також приміщення, що можна використати для виконання завдань реорганізованого відділу збуту.

Для досягнення ефективного функціонування оновленого відділу збуту передбачено залучення трьох нових співробітників, що дозволить виконувати поставлені завдання вчасно та якісно.

Таблиця 3.11 – Прогнозний бюджет на реорганізацію та забезпечення діяльності відділу збуту підприємства на 2024–2025 роки

Показники	Сума, тис. грн
Витрати на організацію роботи (доукомплектування) робочого кабінету, включаючи засоби зв'язку, обчислювальну та офісну техніку	52,2
Послуги зв'язку, Інтернет	12,3
Витрати на персонал відділу, включаючи підбір кадрів та підвищення кваліфікації	74,0
Страховання, заробітна плата, відрядження	329,4
представницькі витрати	61,4
Всього	529,3

Джерело: власні дослідження автора

Результати проведеного дослідження сучасного стану збутової діяльності підприємства, що вивчається виявили кілька суттєвих проблем, які мають негативний вплив на загальну ефективність його роботи. Ці проблеми можуть бути об'єднані в кілька основних груп, що детально відображені на рис. 3.9.

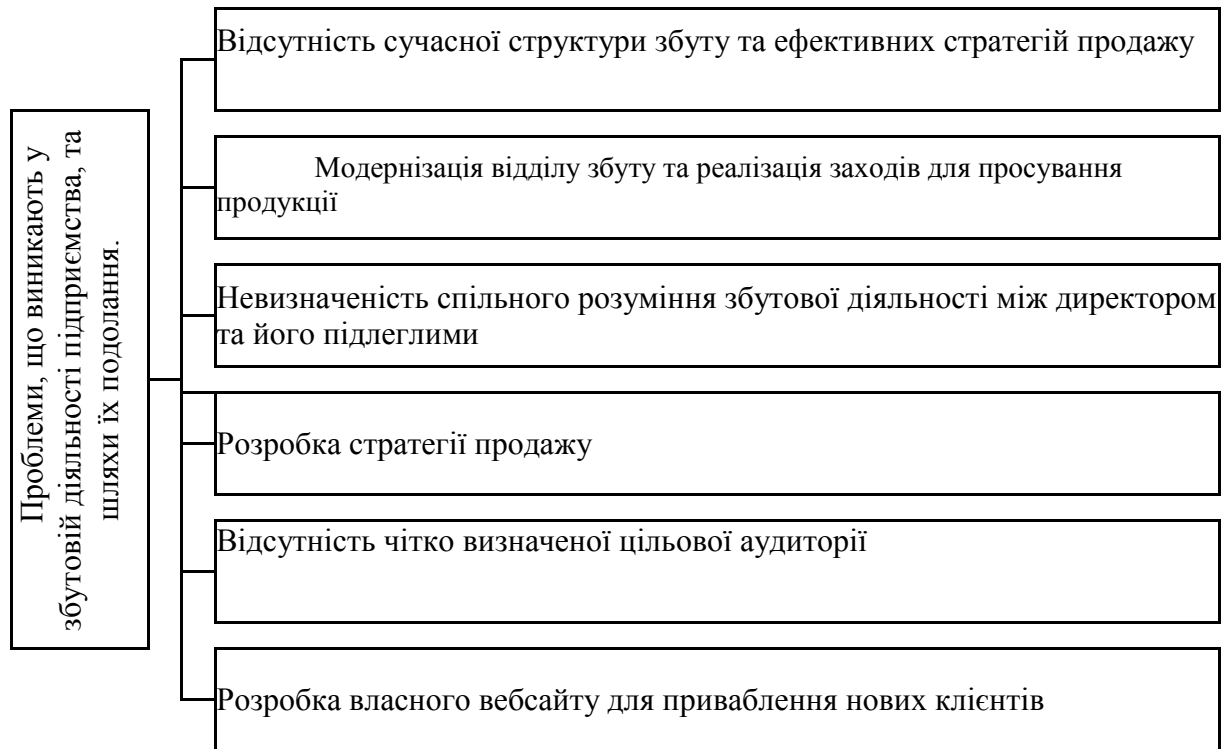


Рисунок 3.9 - Поточні проблеми збутової діяльності підприємства та шляхи їх усунення у період 2024-2028 років

Джерело: розроблено автором за [13]

Кожна з них стосується окремих аспектів управління збутом, які потребують удосконалення для покращення результативності діяльності підприємства. Усі виявлені проблеми потребують всебічного підходу до їх вирішення, що включає в себе не лише вдосконалення внутрішніх процесів, але й підвищення кваліфікації працівників, впровадження інноваційних технологій управління, а також здійснення ряду інших заходів, спрямованих на поліпшення ефективності роботи підприємства [16, С.215].

Для ефективної реалізації стратегії збуту, на нашу думку, необхідно насамперед здійснити реорганізацію відділу збуту. Це дозволить підвищити його продуктивність і гарантувати досягнення визначених цілей. Реорганізація

включатиме зміни в організаційній структурі, впровадження сучасних підходів до управління та розподілу обов'язків серед співробітників. Оптимізація роботи відділу забезпечить чітке виконання функцій, а також оптимізацію процесів взаємин з клієнтами та партнерами. Оновлена структура відділу збуту, з урахуванням змін, що дозволяють досягти максимальних результатів, зображена на рис. 3.10.



Рисунок 3.10 – Запропонована організаційна структура відділу збуту підприємства на період 2024–2028 років

Джерело: власна розробка автора

Далі розглянемо обов'язки працівників відділу збуту досліджуваного підприємства. Керівник відділу збуту має наступні обов'язки:

- організовує контроль за виконанням замовлень і дотримання умов договорів;
- готує та подає звітність за результатами збуту і постачання продукції;
- забезпечує ефективне управління процесом відвантаження продукції та контролює обсяги залишків продукції, що не була реалізована;
- слідкує за своєчасним оформленням усієї необхідної документації;

- організовує та контролює заходи просування продукції на ринку;
- забезпечує виконання запланованих обсягів реалізації продукції.

Менеджер зі збуту відповідає за:

- моніторинг ситуації на ринку, зокрема у Сумській області, для виявлення актуальних тенденцій і можливостей;
- прийом та обробка замовлень від клієнтів, а також їх виконання;
- співпрацює з постачальниками та партнерами для забезпечення для гарантування відповідного рівня поставок і обслуговування;
- виконання доручень директора, спрямованих на покращення збутової діяльності. Фахівець з реклами має наступні обов'язки:

- планує та реалізує рекламні кампанії, що включають створення поліграфічної продукції, POS-матеріалів, зовнішньої та внутрішньої реклами, а також співпрацю із засобами масової інформації (ЗМІ) та організацію акцій;
- бере участь в організації різноманітних заходів для популяризації продукції та бренду;
- оцінює ефективність проведених маркетингових кампаній і вносить корективи для їх покращення; веде та наповнює контентом сайт підприємства, забезпечуючи актуальність і доступність інформації для клієнтів;

- На рис. 3.10 будуть детально відображені очікувані результати, які можуть бути отримані в результаті реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення збутової діяльності підприємства. Ці результати будуть охоплювати як кількісні, так і якісні показники, які дозволяють оцінити ефективність змін у збутовій діяльності, підвищення рівня задоволеності клієнтів, збільшення обсягів продажу, а також удосконалення витрат на управління збутом. Для подальшого планування діяльності необхідно оцінити результати, які були досягнуті в процесі управління збутовою діяльністю. Така оцінка є основою для розробки наступних кроків і допомагає виявити оптимальний план збуту, а також дозволяє своєчасно виявити можливі проблеми, які можуть виникнути, і вжити необхідних заходів для коригування процесу управління збутовою діяльністю підприємства.



Рисунок 3.11 - Прогнозовані результати від впровадження запропонованих заходів з удосконалення збутової діяльності підприємства на період 2024-2028 років.

Джерело: розроблено автором за [6].

У свою чергу, це призведе до отримання низки як економічних, так і соціальних ефектів. Обсяги збуту збільшаться завдяки більш ефективній взаємодії з потенційними споживачами, що дозволить залучити нових клієнтів і утримати існуючих. Підвищена ефективність збутової діяльності дозволить краще переконувати споживачів у перевагах продукції підприємства, що забезпечить підвищення попиту на товари та послуги і збільшення прибутку.

Для проведення розрахунку ефективності запропонованих заходів, необхідно врахувати очікувані результати, які підприємство розраховує отримати від удосконалення своєї збутової стратегії. Очікується, що впровадження цих заходів призведе до збільшення обсягів збуту, оскільки підприємство зможе забезпечити більш ефективні засоби комунікації зі споживачами, що дозволить краще задовольнити їх потреби та збільшити інтерес до продукції.

Для більш детального аналізу та оцінки результатів впровадження цих заходів, відображаємо в таблиці 3.3 показники ефективності інвестицій у підвищення ефективності збутової стратегії. Ці показники дозволять оцінити, наскільки успішними будуть ці заходи в досягненні поставлених цілей.

Таблиця 3.12 - Прогнозований результат від впровадження рекомендованих заходів підприємства на період 202-2023 років, тис. грн.

Показники	Роки		2025 р. до 2023 р. (+, -)
	2023 р.	2025 р.	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	100230,3	106482,3	6252,0
Собівартість реалізованої продукції	74835,0	80985,0	6150,0
Чистий прибуток	23658,0	23679,8	21,8
Рентабельність виробництва, %	37,2	38,0	0,8

Джерело: власна розробка автора

Прогнозоване зростання показників варіюється в межах 5,0 %, з урахуванням оптимістичного плану. Фінансування заходів здійснюється повністю за рахунок прибутку минулих періодів та власних коштів підприємства.

Аналіз даних, наведених у таблиці 3.12, дозволяє зробити висновок, що внаслідок впровадження запропонованих заходів для покращення збутової діяльності підприємства очікується приріст чистого прибутку на 21,8 тис. грн. Крім того, рентабельність виробництва збільшиться на 0,8 %, що також свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів. Отже, заходи, орієнтовані на підвищення ефективності збутової діяльності, є обґрунтованими і доцільними для реалізації. Розробка цих заходів базується на результатах комплексного

аналізу, включаючи конкурентний аналіз та вивчення діяльності підприємства в цілому. Важливо, щоб удосконалення збутової стратегії підприємства зосереджувалося на факторах, які потрапляють до квадрантів вразливості та стратегічних квадрантів, оскільки саме ці чинники мають найбільший вплив на ефективність і стійкість підприємства.

На основі проведеного аналізу була сформульована збутова стратегія досліджуваного підприємства, структура якої представлена у схемі на рис. 3.12.



Рисунок 3.12 – Напрями розвитку та удосконалення збутової стратегії підприємства на 2024-2028 роки.

Джерело: сформовано автором за [6].

Стратегія підприємства спрямована на впровадження конкретних заходів, які підвищують ефективність збутової діяльності. У рамках цієї стратегії акцент зроблено на вплив тих факторів, які є ключовими для досягнення успіху та знаходяться під контролем компанії. Для вирішення проблеми недостатньої ефективності збуту розроблено комплексний план дій, що включає кілька основних ініціатив.

Зокрема, передбачається реорганізація відділу збуту, яка охоплює збільшення чисельності його персоналу. Наразі у відділі працює три особи, проте планується розширення команди, що дозволить забезпечити більш ефективну роботу з клієнтами.

Додатково заплановано створення сучасного корпоративного вебсайту. Цей інструмент стане ключовою платформою для взаємодії зі споживачами, сприятиме налагодженню зворотного зв'язку, підвищенню лояльності клієнтів і покращенню рівня обслуговування.

Також передбачено впровадження нових методів просування продукції за допомогою сучасних інтернет-інструментів. Використання онлайн-реклами, соціальних мереж, контент-маркетингу та інших цифрових каналів дозволить значно розширити охоплення цільової аудиторії. Завдяки цьому очікується не лише підвищення ефективності маркетингових кампаній, але й зміцнення позицій підприємства на ринку.

Реалізація цих заходів має комплексний вплив, спрямований на вдосконалення маркетингових ініціатив, розширення клієнтської бази та збільшення рівня продажів, що, у свою чергу, стане основою для стійкого розвитку компанії.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження стало вирішення науково-прикладних завдань з розвитку маркетингу в сфері управління маркетингово-збутовою діяльністю малих підприємств.

За результатами дослідження зроблено такі висновки:

1. Досліджено стратегічне управління маркетингово-збутовою діяльністю малих підприємств, особливо в умовах економічної нестабільності та жорсткої конкуренції. Обґрунтовано важливість стратегічного підходу забезпеченні конкурентоспроможності через розробку ефективних планів просування продукції, підвищення лояльності клієнтів та оптимізацію збутових каналів. Малі та середні підприємства займають важливе місце в економіці, сприяючи зростанню зайнятості, розвитку регіонів та економічній стабільності. Однак війна та інші зовнішні фактори створюють труднощі для таких підприємств, особливо в прифронтових зонах, де спостерігається зниження попиту та проблеми з логістикою. Це робить важливим удосконалення стратегічних напрямів збуту та оптимізацію внутрішніх процесів. Визначили, що стратегічне управління маркетингово-збутовою діяльністю малих підприємств є важливим інструментом для забезпечення їх стійкості та розвитку в умовах змінного ринкового середовища. Важливо, щоб кожне підприємство мала чітко визначену стратегію, яка дозволить йому не лише виживати, а й розвиватися, забезпечуючи стабільне зростання на конкурентному ринку.

2. Проаналізовано організаційно-економічну діяльність фермерського господарства "Батьківщина" і визначено, що основною спеціалізацією підприємства є вирощування зернових і олійних культур, які складають значну частину його доходів. Проте за останні три роки спостерігаються негативні тенденції, зокрема зниження обсягів виробництва, зменшення продуктивності праці, скорочення прибутковості та значне збільшення витрат. Найбільше зростання витрат спостерігається в категорії операційних витрат, що значно вплинуло на загальну рентабельність господарства. Серед позитивних змін варто

відзначити підвищення значення олійних культур у виробничій структурі, зокрема насіння соняшнику, яке стало важливим джерелом доходу. Крім того, господарство успішно розширило земельний фонд, що відкриває перспективи для збільшення виробничих потужностей у майбутньому.

3. Досліджено, що фермерське господарство "Батьківщина" здатне ефективно реагувати на виклики сучасного аграрного ринку. Завдяки фокусу на вирощуванні високоякісної продукції, зокрема кукурудзи та насіння соняшнику, підприємство успішно зберігає свою конкурентоспроможність, навіть у умовах нестабільного ринкового середовища. Зниження цін на сільськогосподарську продукцію та логістичні труднощі, пов'язані з транспортуванням товарів, не становлять серйозної загрози для стабільності господарства. Це свідчить про правильність обраних стратегій управління продажами, які включають диверсифікацію каналів збуту та адаптацію до змін у попиті. Такий підхід дозволив підприємству забезпечити стабільний збут кукурудзи як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, а також збільшити обсяги продажу насіння соняшнику, яке стало важливим джерелом доходу.

4. Визначено, що збутова діяльність ФГ «Батьківщина» стикається зі значними викликами, зумовленими сезонністю виробництва, високими витратами на збут та зниженням прибутковості. Аналіз показує, що підприємство втрачає ефективність через зростання витрат і недостатнє використання маркетингових інструментів, що позначається на фінансових результатах. Рекомендовано зробити оптимізацію витрат на збут, удосконалити маркетингові стратегії, підвищити ефективність логістики та впровадити сучасні підходи до планування збуту. Враховуючи наявний потенціал, господарство має можливість покращити свої позиції на ринку, підвищити рентабельність і забезпечити стійкий розвиток.

5. Розроблено стратегічні напрями формування збутової політики ФГ «Батьківщина», що є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства на аграрному ринку. Запропоновані етапи розробки збутової стратегії враховують дослідження ринку, сегментацію, вибір каналів збуту, формування цінової політики, маркетингові

заходи, організацію логістики та моніторинг ефективності. Особливу увагу приділили диверсифікації збутових каналів, яка дозволяє знижувати ризики та збільшувати ринкові можливості, включаючи освоєння онлайн-каналів і розвиток партнерських програм. Використали стратегічні підходи, таких як аналіз портфелю продукції за матрицею BCG, що дозволяє підприємству розумно розподіляти ресурси, адаптуватися до змін ринкових умов та ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

6. Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ФГ «Батьківщина», в результаті чого дозволило виявити ключові чинники, які впливають на формування ефективної збутової стратегії підприємства. Використання методів PEST- та SWOT-аналізу сприяло структурованому підходу до оцінки макро- та мікросередовища господарства. Результати PEST-аналізу показали, що основними викликами для підприємства є нестабільна економічна ситуація, інфляція, податковий тиск, політична нестабільність, низький рівень соціальної інфраструктури у сільській місцевості та залежність від сучасних технологій. Водночас, позитивними чинниками є підтримка аграрного сектору з боку держави, можливості інноваційного розвитку та розширення ринків збуту. SWOT-аналіз дав змогу виявити сильні сторони підприємства, серед яких: досвід роботи на ринку, висока якість продукції, кваліфіковані фахівці, ефективне фінансове управління та стабільна прибутковість. До слабких сторін належать недостатнє дослідження ринку, відсутність маркетингового відділу, проблеми із ресурсами та нестабільність у каналах збуту.

7. Запропоновано заходи з удосконалення системи управління збутовою діяльністю фермерського господарства спрямованих на вирішення ключових проблем у роботі відділу збуту та підвищення ефективності його функціонування. Реорганізація включає модернізацію структури відділу, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження сучасних цифрових інструментів просування продукції та створення корпоративного вебсайту. Очікується зростання обсягів продажу, підвищення прибутковості та рентабельності, що підтверджує економічну доцільність запропонованих ініціатив.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Устік Т. В., Юрченко Н.І. Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій*. Вип. 7. 2023. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7_04-10/2023-7-04-10 (дата звернення: 20.10.2024)
2. Багорка М. О., Устік Т.В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій*. Вип. 5. 2022. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5_04-01/2022-5-04-01(дата звернення: 20.10.2024)
3. Багорка М.О., Абрамович І.А. Формування комплексної системи аграрного маркетингу підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. Випук № 1(87), 2021. С. 97-102.
4. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Науково- виробничий журнал «Держава та регіони». «Економіка та підприємництво»*. 2021. №1 (118). С. 42-47.
5. Баланюк І. Ф., Іваночко Н. В. Управління збутовою діяльністю підприємств: сутність та значення. *Інноваційна економіка*. Тернопіль, 2015. №2 [57]. С. 165–169
6. Баранова О.Р Маркетингові збутові стратегії сільськогосподарського підприємства. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали II міжн. наук.-практ. інтернет-конф. 05-06 жовтня 2023 року. м. Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 147-149.
7. Бочко О.Ю. Визначення рівня ефективності маркетингової діяльності на короткостроковий період. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Логістика. 2016. № 846. С. 21–24.
8. Гетьман О. О. Особливості маркетингової діяльності в Україні. *Науковий збірник «InterConf+»*. 2023. № 35 (163). С. 51-59.

9. Гіржева О.М. Маркетингова діяльність аграрних товаровиробників в контексті розвитку збутових систем їх продукції. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 3. С. 24-30.
10. Гончарук І.В., Томашук І.В. Ресурсний потенціал сільських територій: стан та напрями зміцнення: *монографія*. Вінниця: ТОВ "Твори". 2022. 334 с.
11. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т. і Сотула, В. «Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах», *Економіка та суспільство*, 2023. (51). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>(дата звернення: 31.10.2024)
12. Гуріна Н. В., Таргонська Л. В. Формування маркетингової політики підприємства як основа вдосконалення системи збуту аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2021. № 29(2021). С. 82-87.
13. Домаскіна М.А., Гурський В.П. Моделювання інвестиційної стратегії сільськогосподарських підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 4. С. 52-61.
14. Дорошкевич Д.В., Литвиненко І.С., Лапань А.О. Формування цифрової маркетингової стратегії для підприємства в галузі експортного консалтингу в умовах діджитал економіки. *Молодий вчений*. 2022. № 2 (102)..С. 69-75.
15. Зайцева О.І., Савіна Г.Г. Регіональні аспекти управління маркетингом і персоніфікації товарів та послуг на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. Херсон, 2021. №3(78). С. 231-240.
16. Іваночко Н.В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. № 18. С.214-218
17. Крючко Л.С., Баранова О.Р. Вплив етичної поведінки на клієнтів у маркетинговому менеджменті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №19. С.91-97.
18. Лишенко М.О., Устік Т.В. Особливості управління маркетинговими ризиками на підприємстві як засіб покращення маркетингової інноваційної політики. *«Економічні науки»*, Харківський національний аграрний університет ім.

.В.В. Докучаєва. №1, 2019. С. 3-12.

19. Лояк Л. М. Маркетингові інструменти управління розвитком підприємств ресторанного господарства курорту «Буковель». *Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць*. 2020. № 6. С.110–118.

20. Макаренко Н.О., Гуцал Т.І., Білогубець О.В. Інтегроване логістичне управління ланцюгами поставок в процесі збуту готової продукції підприємств аграрної сфери. *Ефективна економіка*. 2024. №2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3083/3119> (дата звернення: 31.10.2024)

21. Макаренко Н.О., Гуменний М.О., Івченко А.В. Технології менеджменту у формуванні конкурентних переваг логістичних систем аграрних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №6(265). С. 58-66. URL: <http://dndiime.org/wp-content/uploads/2023/09/6-2023.pdf> (дата звернення: 05.11.2024)

22. Макаренко Н.О., Лищенко М.О., Моїсеєнко В.С., Жук Р.І. Особливості використання інформаційних маркетингових систем в збутовій діяльності аграрних підприємств. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2024. №1(42).С. 137-143.

23. Макарова В.В., Устік Т.В., Устик Д.В. Моделювання та оцінка маркетингового комплексу підприємства аграрної сфери в умовах цифровізації та глобалізації бізнесу. Електронний науково-практичний журнал. *Інфраструктура ринку*. Випуск 79.2024. С.185-192

24. Мандич О.В., Науменко А.О., Устік Т. В., Науменко І.В. Фінансування бізнес-проектів через залучення інвестиційного та кредитного інструментарію. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 1. С. 135-142

25. Маркетинг у підприємництві, біржовій діяльності та торгівлі в smartсуспільстві: управлінський, інноваційний та методичний виміри : колективна монографія. Львів: Видавець Кошовий Б.П., 2023. 869 с.

26. Мельник О. В. Сучасні аспекти стратегічного управління в аграрному

секторі економіки України. *Бізнес Інформ*. 2017. № 6. С. 111-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_6_18 (дата звернення: 31.10.2024)

27. Молнар О. С. Класифікація факторів впливу на збут продукції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 9. С. 113-118.

28. Молнар О.С., Вайгартен В.В., Зарева Е.Е. Інтегрований підхід до регулювання збуту продукції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 9. С. 74-78.

29. Муштай В.А., Лищенко М.О., Макарова В.В. Методологічні основи наукового дослідження стратегічних напрямів діяльності підприємств за концепції маркетингу відносин. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1127> (дата звернення: 10.11.2024)

30. Петрова І., Лойко Є. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 1(65). 2022. С. 95–104

31. Пилипчук В. П. Маркетинговий аналіз та оцінка ефективності продажу. *Бізнес Інформ*. 2016. № 3. С. 291-296. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_3_45 (дата звернення: 10.11.2024)

32. 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.

33. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164> (дата звернення: 31.10.2024)

34. Савенко О. А., Пальчик І. М., Вороніна В. Р., Назарець А. В., Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 44-49.

35. Семчук І.А. Теоретичне дослідження розвитку маркетингової концепції сільськогосподарського підприємства. *Молодий вчений*. 2019. Вип.6 (2). С. 211-218.

36. Сібрук В. Л., Ороховська Л. А., Сібрук А. В. Розвиток маркетингу розподілу в контексті еволюції ритейлу як складової інфраструктури товарного ринку. *Економічний вісник НТУУ*. 2022. № 23. С.171–175.
37. Соковніна Д.М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 89- 92.
38. Устік Т. В., Назаренко С. В. Маркетингові інструменти зниження підприємницьких ризиків на інноваційно орієнтованих аграрних підприємствах в умовах адаптування зовнішньоекономічної діяльності. *Збірник наукових праць. Формування ринкових відносин в Україні*. № 1 (260) . К., 2023. С. 98-105
39. Устік Т.В. Стратегічне управління маркетингово-збутовою діяльністю аграрних підприємств. *Slovak international scientific journal*. 2020. № 46, С. 52-55
40. Устік, Т. В. Організація процесу стратегічного планування маркетингу та збуту продукції аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 371-378.
41. Шокур В.В. Особливості формування та реалізація маркетингової стратегії для підприємств малого бізнесу. «*Science of XXI century: development, main the ories and achievements*»: матеріали: V міжн. наук.-теор. конф. 26.01.2024, м. Гельсінкі, (Фінляндська Республіка). С.68
42. Шокур В.В. Розробка та впровадження збутової стратегії на підприємствах малого бізнесу. «*Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації*»: матеріали VII Міжнар. Наук. Конф. . 28.06.2024. м. Вінниця. С.30-33
43. Babandi Ibrahim Gumel. The Impact of Strategic Planning on Growth of Small Businesses in Nigeria. *SEISENSE Journal of Management*, 2019, 2 (1), pp.69-84. ff10.33215/sjom.v2i1.85ff. ffhal-04080409f
44. Morokhova, V., & Boiko, O. (2023). Marketing support of the activities of small business enterprises. *Economic Forum*, 13(4), 56-61.