

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької діяльності

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ ____ ” _____ 20__ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 076 ««Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
за освітньою програмою «Економіка підприємства та організація
підприємницької діяльності»
на тему:
**«ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ТОВ «УКРАГРОПАРТНЕР+»**

Виконавець:
студентка групи 44
Абрамова Д.В.

/підпис/

Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор
Грінченко Р.В.

/підпис/

ОДЕСА – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Поняття та особливості збутової діяльності підприємства	6
1.2. Методика оцінки ефективності збутової діяльності підприємства	13
1.3. Наукові підходи щодо підвищення ефективності збутової діяльності підприємства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРАГРОПАРТНЕР+» .	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Украгропартнер+».....	26
2.2. Аналіз факторів впливу на збутову діяльність ТОВ «Украгропартнер+» ...	40
2.3. Оцінка ефективності збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+».....	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРАГРОПАРТНЕР+»	54
3.1. Обґрунтування напрямів покращення збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+»	54
3.2. Оцінка економічної ефективності заходів з покращення збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+»	68
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. В сьогоденних умовах господарювання збутова діяльність виступає однією з найважливіших складових бізнесу, оскільки вона безпосередньо впливає на доходи та фінансову стабільність підприємства. Збутова діяльність є критично важливою для успіху будь-якого підприємства, оскільки вона забезпечує реалізацію продукції, генерує доходи, підтримує конкурентоспроможність, задовольняє потреби клієнтів та сприяє стратегічному розвитку. Інвестування у вдосконалення збутових процесів та стратегій приносить значні переваги і дозволяє підприємству ефективно функціонувати та розвиватися у сучасних умовах ринкової економіки.

У зв'язку з цим, дослідження шляхів підвищення ефективності збутової діяльності підприємства є надзвичайно актуальним питанням. Це пов'язано з тим, що на сучасному ринку постійно з'являються нові гравці, які пропонують аналогічну продукцію або послуги. Тому, для збереження своєї конкурентоспроможності підприємства повинні постійно вдосконалювати свої збутові стратегії. В свою чергу, споживацьку вподобання постійно змінюються під впливом соціальних, економічних і технологічних факторів. А вивчення шляхів підвищення ефективності збуту допомагає краще розуміти і задовольняти ці потреби. Також слід відзначити, що підвищення ефективності збутової діяльності безпосередньо впливає на фінансові показники підприємства, включаючи його прибутковість і стабільність. А ефективні збутові стратегії дозволяють знижувати витрати, пов'язані з продажами продукції, та підвищувати рентабельність.

Отже, можна стверджувати, що дослідження шляхів підвищення ефективності збутової діяльності підприємства є необхідним для забезпечення його конкурентоспроможності, фінансової стабільності та здатності адаптуватися до змін на ринку. Це дослідження дозволяє ідентифікувати слабкі місця у збутових процесах, впроваджувати інноваційні рішення та досягати високих результатів у умовах динамічного бізнес-середовища.

Необхідно підкреслити, що проблеми, пов'язані зі збутовою діяльністю підприємств, досліджували такі вчені-економісти, як І. А. Абрамович, М. О. Багорка, Л. В. Балабанова, Л. С. Безугла, О. А. Біловодська, Є. В. Болотіна, В. М. Бондаренко, Т. В. Боровик, Н. В. Васюткіна, І. М. Гончаренко, А. В. Гречко, О. Є. Громова, Ю. В. Гусаревич, О. С. Закорецька, Ю. С. Залозна, С. А. Зацаринін, Т. О. Капп, М. В. Кононов, І. Г. Курінна, В. В. Міца, О. С. Молнар, С. О. Музичка, В. В. Обозна, А. М. Одарченко, О. М. Петухова, А. Ж. Сакун, О. М. Світовий, В. В. Сисоєв, І. Р. Слесь, І. В. Спільник, Г. М. Тарасюк, Н. В. Терент'єва, В. Ю. Халіна, О. В. Шереметинська, Є. В. Юровських та інші. Проте ряд важливих проблем щодо підвищення ефективності збутової діяльності залишаються актуальними та потребують подальшого вивчення.

Метою роботи є теоретичне та практичне дослідження шляхів підвищення ефективності збутової діяльності торговельного підприємства.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних дослідницьких **завдань**:

- 1) визначити поняття та особливості збутової діяльності підприємства;
- 2) охарактеризувати методику оцінки ефективності збутової діяльності підприємства;
- 3) розглянути наукові підходи щодо підвищення ефективності збутової діяльності підприємства;
- 4) провести організаційно-економічну характеристику торговельного підприємства ТОВ «Украгропартнер+»;
- 5) проаналізувати фактори впливу на збутову діяльність ТОВ «Украгропартнер+»;
- 6) здійснити оцінку ефективності збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+»;
- 7) обґрунтувати напрями покращення збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+»;
- 8) оцінити економічну ефективність заходів з покращення збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+».

Об'єктом дослідження в бакалаврській роботі виступає збутова діяльність торговельного підприємства ТОВ «Украгропартнер+».

Предметом дослідження в бакалаврській роботі є шляхи підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+».

Методи дослідження. Під час написання роботи було використано ряд загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Так під час вивчення теоретико-методичних засад підвищення ефективності збутової діяльності підприємства були застосовані: аналіз наукової літератури, індукція, дедукція, метод ключових понять, порівняння та системно-структурний метод. Під час аналізу збутової діяльності торговельного підприємства ТОВ «Украгропартнер+» був використаний економіко-статистичний аналіз, горизонтальний та вертикальний аналіз, індексний метод, табличний та графічний методи, а також SWOT-аналіз. Під час обґрунтування шляхів підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+» були застосовані наукова абстракція, проектний аналіз та узагальнення.

Інформаційну базу дослідження складають фінансова та статистична звітність ТОВ «Украгропартнер+», монографії, наукові статті, аналітичні доповіді вітчизняних і зарубіжних вчених в сфері економіки підприємства, фінансового менеджменту та економічного аналізу, законодавчі документи, електронні ресурси світової мережі Internet, а також власні дослідження.

Структура і обсяг роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, які об'єднують вісім підрозділів, висновків, списку використаних джерел з 46 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 80 сторінок комп'ютерного тексту, вона містить 34 таблиці та 20 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та особливості збутової діяльності підприємства

В сучасних ринкових умовах господарювання в діловій активності підприємств ключову роль відіграють процеси постачання, виробництва та продажу виготовленої продукції. Для компаній, які діють в новітніх економічних реаліях, важливим стає перегляд та оптимізація всіх аспектів своєї діяльності, особливо у сфері продажу виготовленої продукції. Перехід на ринковий лад в корені змінив методики планування та контролю процесів збутової діяльності. Для ефективної адаптації до ринкових умов, українським підприємствам необхідно глибоко реформувати систему управління збутової діяльністю. У контексті конкуренції, основна ціль управління збутом полягає у захопленні та утриманні домінуючої частки ринку, а також у перевазі над конкурентами. Таким чином, на сучасному етапі збут продукції має відбуватися з урахуванням ринкового попиту та пропозиції. Це означає, що для успішної діяльності на ринку товаровиробники мають виготовляти продукцію, що користується попитом, замість спроб продавати те, що вони змогли виробити. Керівництву підприємств важливо глибоко розуміти сутність і механізми збутової діяльності [26, с. 137].

Важливо відзначити, що у XIX та першій половині XX століть збутова діяльність підприємств розглядалася як важлива функція виробництва та споживання і представляла собою доставку продукції з місця виробництва до місця споживання. У другій половині XX та особливо у XXI столітті активно розвивається маркетинг і тому збутова діяльність підприємств стає однією з функцій маркетингу. Збут починає якби нав'язувати виробництву свою функцію: виготовляти лише ту продукцію, яку можна збути.

Слід підкреслити, що на даний час у науковій літературі зустрічаються десятки формулювань терміну «збутова діяльність» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи щодо трактування поняття «збутова діяльність підприємства»

Автор	Визначення
О. М. Світовий	Збутова діяльність підприємницької структури – це процес просування виготовленої продукції від виробника до конкретного споживача.
О. С. Молнар, І. В. Маковський	Збутова діяльність підприємства – це сукупність дій з реалізація його продукції з метою задоволення потреб споживачів.
А. Ф. Бондаренко, В. П. Гордієнко, О. О. Дутченко	Збутова діяльність – це система відносин у сфері товарно-грошового обміну між економічно та юридично вільними суб'єктами ринку збуту, що реалізують свої комерційні потреби.
Ю. С. Залознова, Н. В. Трушкіна	Збутова діяльність підприємства – це складова частину його комерційної діяльності з реалізації продукції згідно з запитами відповідного ринку.
Ф. Котлер, Г. Армстронг	Збутова діяльність підприємства – це реалізація виготовленої продукції, метою якою є перетворення товару на гроші та задоволення запитів покупців.
В. В. Міца, Я. М. Грига, А. А. Олійник	Збутова діяльність підприємства представляє собою набір заходів, спрямованих на виведення готових товарів на ринок, включаючи стимулювання попиту, прийом та обробку замовлень, підготовку та упаковку товарів для їх відправлення клієнтам, завантаження товарів для транспортування та доставку до пункту продажу або безпосередньо клієнту. Також цей процес охоплює організацію платежів за товари, що включає визначення умов оплати та виконання необхідних фінансових операцій з клієнтами за поставлену продукцію.
Н. В. Васюткіна, С. М. Марченко	Збутова діяльність підприємства – це певна система заходів, яка реалізуються конкретним виробником щодо забезпечення збуту його продукції через відповідні канали розподілу.
А. Ж. Сакун, І. П. Пантюк	Збутова діяльність підприємства – це сукупність операцій, що здійснюються після завершення виробничого процесу до безпосереднього продажу продукції покупцю, її доставки споживачеві та післяпродажного обслуговування з метою найбільш повного задоволення потреб покупців та отримання запланованого прибутку.
Л. В. Балабанова	Збутова діяльність підприємства – це все те, що забезпечує максимальну вигідність торговельної угоди для кожного з партнерів за врахування інтересів і вимог проміжного або кінцевого споживача.
Г. М. Тарасюк, Л. О. Горшкова	Збутова діяльність підприємства – це діяльність у сфері товарних відносин, що створює інфраструктуру ринку, функції якої – організувати продаж та здійснювати у цій сфері процес надходження товарів від виробника до споживача, де головними цілями є повністю задовольнити бажання покупців та забезпечити прибуток виробників продукції.
О. В. Шереметинська, О. І. Гаврилюк	Збутова діяльність підприємства – це сукупність дій зі зберігання готової продукції, обліку та оформлення виконання замовлень, оформлення товаросупровідної документації та організації руху товарів до покупця.
О. В. Кошик, І. Я. Кулиняк	Збутова діяльність підприємства – це продаж, реалізація підприємством, організацією, підприємцями виготовленої ними продукції, товарів з метою отримання грошової виручки, забезпечення надходження коштів.

Джерело: складено автором за даними [34; 27; 18; 26; 23; 11; 33; 4; 39; 45; 24]

Отже, можна зробити висновок, що кожен вчений по своєму трактує досліджувану економічну категорію. Одні автори вважають, що збутова діяльність підприємства – це сам процес продажу продукції. Інші, навпаки, вважають, що збутова діяльність підприємства – це комплекс заходів щодо просування продукції до кінцевого покупця та організація розрахунків за поставлену продукцію.

В свою чергу в довідниковій літературі відзначається, що збутова діяльність підприємства - це: постачання товарів із єдиною метою продажу; процес виходу товару у сферу використання; реалізація продукції; логістична операція, що означає постачання продукції покупцю безпосередньо або через збутових посередників (постачальників покупця), що передбачає наявність такого елементу як збутова логістика; система взаємовідносин із зовнішньою збутовою мережею; побудова взаємовідносин із менеджерами зі збуту; виконання зобов'язань постачальника з постачання продукції споживачеві [16, с. 102].

На думку деяких вчених [19; 3] під збутовою діяльністю підприємства слід розуміти комплекс організаційно-економічних та виробничо-комерційних заходів, пов'язаних з реалізацією готових виробів, оскільки асортимент, кількість та якість, а також номенклатура продукції покликані задовольняти та насичувати попит споживача, забезпечувати надходження фінансових коштів для підтримки стійкого чи оптимального фінансово-економічного стану та розвитку підприємства.

З точки зору іншої групи авторів, збутова діяльність підприємства – це комплекс комерційних, організаційних та технологічних заходів щодо доведення товару до кінцевого споживача. При цьому:

- 1) організаційні заходи включають вибір збутових організацій; підписання контрактів з ними та контроль за їх реалізацією та остаточним виконанням; вибір каналів збуту; створення планів збуту та графіків поставок;
- 2) комерційні заходи включають аналіз ринку та його сегментів; стимулювання збуту; просування товару над ринок;

3) технологічні заходи передбачають відправлення продукції з вантажно-розвантажувальними роботами; контроль її кількості та якості; безпосередньо транспортування; зберігання продукції та підготовку до продажу [46, с. 184].

На нашу думку, збутова діяльність підприємства – це сукупність процесів та дій, спрямованих на реалізацію продукції кінцевому споживачу чи іншим суб'єктам господарювання. Збутова діяльність охоплює весь шлях реалізації продукції від виробника до покупця, включаючи такі аспекти, як маркетинг, розподіл, логістику, формування цін, укладення договорів, а також сервісне обслуговування.

При цьому, головна мета збутової діяльності підприємства – це реалізація економічного інтересу виробника (отримання підприємницького прибутку) на підставі задоволення платоспроможного попиту споживачів. Як показав аналіз економічної літератури, до основних завдань збутової діяльності підприємства можна віднести наступні (рис. 1.1).

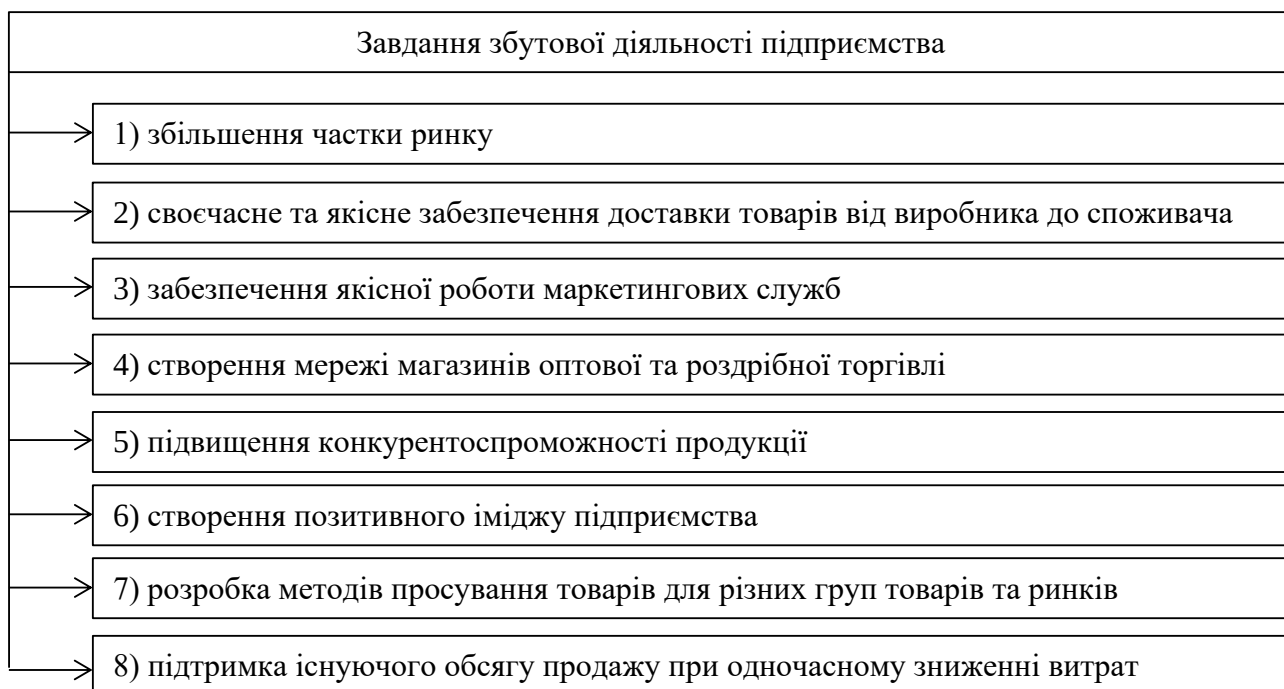


Рис. 1.1. Основні завдання збутової діяльності підприємства

Джерело: складено автором за даними [15; 44]

Слід зауважити, що збутова діяльність для суб'єктів господарювання дуже важлива, оскільки обсяги збуту визначають інші економічні показники

діяльності підприємства (сума отриманих доходів, обсяг чистого прибутку, рентабельність продажу тощо). Окрім цього, від збуту залежать виробництво та матеріально-технічне забезпечення підприємства. Отже, у процесі організації збуту формується результат роботи підприємства, спрямований на розширення обсягів діяльності та отримання максимально можливого рівня чистого прибутку.

Незважаючи на те, що збутова діяльність є останнім етапом у господарському процесі виробника, у контексті ринкової економіки планування збуту має бути ініційоване до початку виробництва. Це означає дослідження ринкових тенденцій і виробничих здібностей компанії для створення продукції, яка відповідатиме наявному попиту, а також розробку планів продажу, які стануть в основі планування постачання продукції і виробничих процесів. У зв'язку з цим, розвиток збутової діяльності обумовлений цілим рядом об'єктивних причин:

- 1) доступність, тобто збутова мережа має бути призначена для того, щоб зробити продукт ближчим до споживача та більш доступним;
- 2) конкуренція за кошти покупця – розширення збутової мережі, її оптимізація для зручності споживача під час і після покупки надає компанії переваги на ринку;
- 3) оптимізація виробництва – збутова мережа виконує деякі завершальні етапи виробничого процесу, такі як сортування, упаковку, що ефективніше здійснювати під час підготовки товару до продажу;
- 4) аналіз ефективності ринкових стратегій та розвиток підприємства – це означає, що дослідження поведінки і уподобань покупців, їх сприйняття товару для кращого задоволення споживчих потреб, ефективніше здійснювати в контексті збутової мережі, де відбувається безпосередній контакт з товаром, тобто в системі збуту [26, с. 138].

При цьому, ефективно структурована стратегія планування, управління та моніторингу діяльності, пов'язаної з продажами, є ключовою для забезпечення конкурентних переваг підприємства. Діяльність у сфері продажів виконується в

рамках визначеної збутової стратегії, яка розробляється на основі інтегрованої маркетингової стратегії розвитку компанії.

Під терміном «збутова політика підприємства» у широкому сенсі слід розуміти набір стратегій маркетингу, обраних керівництвом (стратегії проникнення на ринок, позиціонування продукту і т. д.) та пов'язані з ними комплексні дії, включаючи визначення асортименту продукції, ціноутворення, генерування попиту та стимулювання продажів, укладання контрактів на поставку товарів, логістику та транспортування, а також організаційні, матеріально-технічні та інші аспекти, що стосуються продажу товарів [5, с. 66]. Основні компоненти збутової політики підприємства представлені на рис. 1.2.

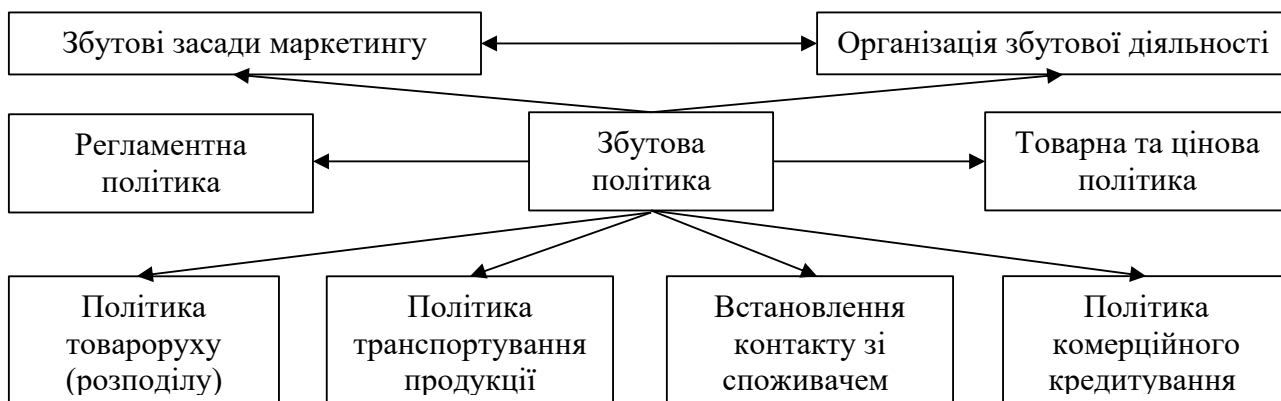


Рис. 1.2. Основні компоненти збутової політики підприємства

Джерело: складено автором за даними [2, с. 57]

Збутова політика підприємства повинна орієнтуватись на такі складові, як: отримання прибутку в поточному часі та забезпечення його стабільного отримання в майбутньому; забезпечення максимального задоволення потреб платоспроможних споживачів; зміцнення стабільності на ринку та підвищення конкурентоздатності своїх товарів; формування сприятливого іміджу компанії та її високої репутації серед споживачів та суспільства. Також збутова стратегія компанії повинна слугувати основою для розроблення політики постачання, виробництва, інновацій та фінансів [9, с. 49].

Ефективна організація збутової діяльності передбачає обов'язковий облік факторів, що на неї впливають. Очевидно, що до основних факторів, які впливають на процес реалізації продукції, можна віднести: особливості

кон'юнктури ринку; попит на продукцію; виробничі можливості підприємства; конкурентоспроможність продукції (в тому числі її якість та ціну); можливості підприємства для створення мережі фірмових магазинів; імідж підприємства тощо. При цьому в науковій літературі виділяють дві групи факторів (за сферою впливу та за характером впливу), які на макро- та мікроекономічних рівнях впливають на організацію збутової діяльності на підприємстві та її ефективність (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Фактори впливу на організацію збутової діяльності підприємства

Ознака	Види факторів
За сферою впливу	– зовнішні фактори (на рівні національного господарства, галузі, регіону); – базові фактори (визначають організацію системи збуту на макро- та мікроекономічному рівнях та її ефективність); – доповнювальні фактори (коригують елементи збутової системи підприємства, підвищують її ефективність); – внутрішні фактори (на рівні підприємства, структурного підрозділу, робочого місця).
За характером впливу	– економічні (тип економіки, стан розвитку економіки країни, рівень інфляції, стан грошового обігу, рівень стабільності економічної кон'юнктури і ємність товарного ринку, конкурентоспроможність продукції); – фінансові (включають фінансовий стан підприємств, систему розрахунків між партнерами та її стан, систему оподаткування, фінансування, кредитування, страхування та аудиту); – організаційні (стан розвитку інфраструктури, що забезпечує здійснення збутової діяльності підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках; стан розвитку служб збуту та маркетингу, що безпосередньо забезпечують здійснення збутової діяльності); – правові (наявність на державному рівні законодавчого пакету документів, які регулюють його підприємницьку діяльність – виробничу, комерційно-збутову); – соціальні (значення галузі в цілому, її соціальне становище, ставлення держави до збутової та посередницької діяльності взагалі та ставлення підприємств до збутових посередників, кінцевих споживачів); – психологічні (включають як здатність до роботи в умовах ринку, так і наявність професіоналів у службах маркетингу).

Джерело: складено автором за даними [26, с. 138]

Отже, з проведеного аналізу поняття та особливостей збутової діяльності підприємства можна стверджувати, що вона є однією із функцій управління, що включає систему заходів з транспортування, складування, зберігання, доопрацювання продукції, її просування до оптових та роздрібних торгових мереж, а також передпродажну підготовку та безпосередній продаж.

1.2. Методика оцінки ефективності збутової діяльності підприємства

У ринкових умовах господарювання, коли є необхідним використання маркетингового підходу до управління усіма сферами діяльності підприємства, зокрема збутом, підприємствам необхідно проводити систематичну та комплексну оцінку ефективності збутової діяльності, що дасть змогу оцінити, наскільки результативно ведеться збутова діяльність на підприємстві, своєчасно виявити проблеми, розробити заходи щодо їх нівелювання та забезпечити ефективність реалізації продукції на тлі сталого розвитку підприємства. Забезпечення ефективності збутової діяльності підприємства – це одна із особливо важливих цілей у системі маркетинг-менеджменту. Враховуючи те, що збут – невід'ємний та один із головних елементів комплексу маркетингу, можна вважати, що ефективність діяльності підприємства в умовах ринкової економіки в цілому залежить, передусім від ефективності управління збутовою політикою. Забезпечення ефективного управління системою збуту є обов'язковим елементом стратегічного планування та управління.

Як підкреслює О. Є. Громова, ефективність збутової діяльності, визначається не стільки ефективністю використаних матеріальних та фінансових ресурсів у галузі збуту, скільки можливістю збутового апарату забезпечити максимальне використання потенціалу підприємства. Останнє визначається як можливість використання виробничих, трудових, фінансових та інших ресурсів підприємства. Сукупність цих активів підприємства саме по собі не забезпечить конкурентних переваг та стійке положення на ринку. Лише перехід до активного збуту на принципах маркетингу дозволяє перетворити потенціальні можливості підприємства в реальні досягнення конкурентоспроможності [14, с. 12].

З точки зору В. В. Обозної ефективність збутової діяльності підприємства доцільно аналізувати за такими напрямками:

- оцінка міри виконання договірних зобов'язань підприємства перед споживачами щодо поставок продукції;

- оцінка якості продукції, яка поставляється споживачам;
- оцінка показників результативності діяльності зі збуту продукції;
- оцінка впливу результатів збуту на прибуток підприємства [29, с. 51].

В свою чергу Т. О. Капп стверджує, що аналіз ефективності збутової діяльності суб'єкта господарювання повинен містити оцінку таких складових (та їх показників):

- аналіз динаміки об'ємів реалізації продукції;
- аналіз каналів збуту реалізації продукції;
- аналіз виконання договірних зобов'язань;
- аналіз якості реалізованої продукції;
- аналіз асортименту продукції, що випускається;
- аналіз руху складських запасів готової продукції;
- аналіз ціноутворення продукції, що випускається;
- аналіз сезонності продажів;
- аналіз ритмічності продажів;
- аналіз елементів здійснення збуту продукції [21, с. 221].

На думку І. А. Абрамович, до основних методів дослідження збутової діяльності належать:

- метод зіставлення, який передбачає у процесі аналізу збутової діяльності підприємства оцінювати дані різних часових періодів, найбільших конкурентів, лідерів ринку збуту;
- формально-логічний метод – застосовується шляхом опитування (анкетування) спеціалістів галузі та провідних фахівців торговельних підприємств;
- економіко-математичні методи, що дозволяють на базі побудови математичних моделей з більшим ступенем вірогідності визначити стан ринку та перспективи його розвитку [1, с. 26].

Далі представимо узагальнену класифікацію методів оцінки стану збутової діяльності підприємства, спираючись на яку можна визначити її ефективність (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи оцінки ефективності збутової діяльності підприємства

Група методів	Характеристика методів
Якісні методи	Маркетинговий аудит збутової діяльності – аналіз зовнішнього середовища підприємства, його можливостей та загроз. Визначаються області контролю над збутом (спрямованість на результат) та проводиться аналіз усіх якісних сторін діяльності організації.
Кількісні методи	Здійснюється порівняння витрат на збут з отриманим валовим прибутком та витрат на рекламу з обсягом продажу (показники визначають кінцеві фінансові результати діяльності підприємства). До кількісних методів можна віднести: аналіз прибутковості підприємства, аналіз витрат, аналіз точки беззбитковості, аналіз динаміки обсягу продажів.
Соціологічні методи	Припускають використання інструментів прикладної соціології: розробка програми соціологічного дослідження, проведення анкетування. До соціологічних методів можна віднести: оцінку ефективності збуту та маркетингових комунікацій (результативності реклами, стимулювання збуту, зв'язків із громадськістю, особистих продажів, прямого маркетингу).
Інформаційні методи	Оцінка ефективності збутової діяльності за допомогою «Sales Expert 2», «Success» тощо, які є програмним забезпеченням для маркетингових інформаційних систем. Усі показники, які необхідні для оцінки ефективності збутової діяльності, закладаються в маркетингову інформаційну систему. Маркетологу, користувачеві системи необхідно лише визначитися з алгоритмом та методом оцінки ефективності.
Економічні методи	Передбачають розрахунок та аналіз різних економічних показників: 1) коефіцієнт реагування клієнта на комерційні звернення (відношення обсягу реалізації продукції до сукупних витрат, пов'язаних зі збутом цієї продукції); 2) коефіцієнт прибутковості витраченого на збут часу (відношення отриманого прибутку від збуту продукції до вартості витрат часу, витраченого на збут); 3) рентабельність збуту (відношення витрат на збут продукції до відсотка отриманого при цьому прибутку, що визначається, у свою чергу, відношенням отриманого прибутку до виручки від реалізації товарів.

Джерело: складено автором за даними [40; 36; 13]

С. О. Музичка зазначає, що оцінка ефективності збутової діяльності суб'єкта господарювання є обов'язковим етапом при формуванні стратегії та політики збуту підприємства, в ході якого приймається система рішень щодо організації збуту продукції, та здійснюється за двома напрямками:

1) внутрішня оцінка ефективності – оцінка досягнення цілей збуту, оцінка ефективності реалізації збутових стратегій підприємств, оцінка економічної ефективності збутової діяльності підприємства;

2) зовнішня оцінка ефективності – оцінка позиції підприємства на ринку, оцінка ефективності клієнтурної політики підприємства, аналіз прихильності

споживачів) [28, с. 65].

Біль детально методика оцінки зовнішньої та внутрішньої ефективності збутової діяльності суб'єкта представлена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Оцінка зовнішньої та внутрішньої ефективності збутової діяльності підприємства

Види	Напрями оцінки	Показники ефективності
Зовнішня ефективність	Оцінка стратегічних позицій підприємства	– частка ринку збуту; – конкурентний статус; – потенціал суб'єкта господарювання; – гнучкість стратегічного портфелю; – ділова активність суб'єкта господарювання
	Оцінювання ефективності збутової мережі	– розгалуженість, гнучкість і живучість збутової мережі; – види та кількість каналів розподілу; – рентабельність каналу розподілу; – потужність каналу розподілу; – швидкість товароруху в каналі розподілу
	Оцінювання ефективності клієнтурної політики	– імідж підприємства; – кількість покупців (постійних, нових, втрачених); – рівень обслуговування; – ціна, якість та асортимент продукції; – швидкість виконання замовлення; – частка повернень продукції
Внутрішня ефективність	Оцінювання ефективності маркетингової діяльності	– величина та структура товарообігу; – маркетингові витрати; – рентабельність продаж; – ефективність засобів стимулювання збуту; – частота покупок; – результативність роботи маркетингового персоналу
	Оцінювання ефективності логістичної діяльності	– логістичні витрати; – оборотність товарних запасів; – надійність постачання продукції; – тривалість логістичного циклу; – якість логістичного сервісу; – завантаженість потужностей логістичних об'єктів

Джерело: складено автором за даними [35, с. 114]

Далі більш детально зупинимося на економічних показниках, що вимірюють ефективність збутової діяльності суб'єкта господарювання. Необхідно підкреслити, що вибір показників оцінки ефективності збутової діяльності підприємства значною мірою залежить від суб'єктивного підходу дослідника. Так, наприклад, В. В. Обозна до показників оцінки ефективності збутової діяльності підприємства відносить наступні (рис. 1.3).

Показники ефективності збутової діяльності підприємства	
→	Обсяг збуту (чистий дохід від реалізації продукції)
→	Чистий прибуток від реалізації продукції
→	Собівартість реалізованої продукції
→	Рентабельність продукції (відношення обсягу збуту до собівартості)
→	Середні товарні запаси (середнє арифметичне значення обсягу товарних запасів на початок і на кінець періоду)
→	Коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів (відношення обсягу збуту до середнього обсягу товарних запасів)
→	Товарооборотність (кількість днів у певному періоді (році), поділена на коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів)
→	Частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси (відношення собівартості реалізованої продукції до середніх товарних запасів)
→	Обсяг збуту та прибуток від реалізації в розрахунку на 1 м ² збутової площі підприємства
→	Обсяг збуту та прибуток від реалізації в розрахунку на 1 працівника, що займається збутом
→	Фонд оплати праці збутового персоналу
→	Питома вага фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства

Рис. 1.3. Ключові показники ефективності збутової діяльності підприємства
Джерело: складено автором за даними [29, с. 50].

Прайснер Андреас у статті «Маркетингові та збутові показники» виділяє наступні параметри для оцінки ефективності збутової діяльності підприємства:

- реалізація плану надходження замовлень (співвідношення реального обсягу замовлень за звітний період до запланованого обороту);
- частка укладених угод (співвідношення фактичної кількості замовлень до потенційного обсягу замовлень);
- відсоток нових клієнтів (співвідношення прибутку, отриманого від нових клієнтів, до загального прибутку);

- ступінь розподілу товару на ринку (співвідношення обороту торгових точок, що реалізують даний товар, до загального обороту торгових точок);
- частка ринку підприємства у збутових каналах (співвідношення ступеня обороту компанії у збутовому каналі до загальної суми обороту збутового каналу);
- якість розташування товару в торговій точці (співвідношення кількості найбільш сприятливих розміщень у торгових точках до загального числа роздрібних торгових точок);
- частка анульованих замовлень (співвідношення обсягу анульованих замовлень до загального обсягу продажу);
- ефективність відвідувань споживачів (співвідношення кількості отриманих замовлень до кількості відвідувань споживачів);
- ефективність зовнішньої служби збуту (співвідношення витрат зовнішньої служби збуту до чистого виторгу підприємства);
- час, що витрачається безпосередньо на процес продажу (співвідношення часу, що витрачається на обслуговування клієнтів, до сумарного робочого часу);
- індекс дефіциту товару (співвідношення кількості торгових точок, у яких цього товару немає, до загальної кількості торгових точок);
- структура продажу (співвідношення обороту товару А до обороту товару В);
- індекс проникнення на територіальний ринок (співвідношення кількості клієнтів на даному територіальному ринку до кількості потенційних клієнтів на даному територіальному ринку);
- середній час обробки замовлення (середнє арифметичне часу працівників на обробку замовлення) [32, с. 53-54].

В свою чергу О. С. Закорецька називає такі параметри ефективності збутової діяльності підприємства:

- утримання товарів тривалого використання;
- реальний та передбачений нормами час відгуку на повернення товарів

споживачами та аналіз їх претензій;

- час, необхідний для доведення товару кінцевим споживачам;
- частка витрат, що припадають на збут продукції, у загальній структурі фінансового стану підприємства [17, с. 37].

Показниками результативності збутової діяльності підприємства на думку М. В. Кононова, є:

- коефіцієнт відгуку покупця на комерційні пропозиції (відношення обсягу реалізованих товарів, до суми витрат на збут даних товарів);
- коефіцієнт прибутковості часу, що витрачається на збут (відношення отриманого доходу від реалізації продукції до вартості часу, який був витрачений на збут);
- прибутковість збуту (відношення витрат на збут товарів до виручки від реалізації товарів) [22, с. 45].

Також існує позиція, що ефективність збутової системи підприємства оцінюється сумою безлічі параметрів:

- збільшення доходу від реалізації товарів, робіт, послуг;
- зменшення суми витрат, що припадають на збут;
- збільшення обороту товарів;
- зменшення періоду доставки товарів та його руху каналами товароруху;
- збільшення рівня задоволеності покупців та зниження числа заперечень та претензій;
- зміцнення конкурентоспроможності товарів та підприємства в цілому;
- збільшення та утримання ринкової частки [38, с. 133].

Крім того, на думку більшості дослідників особливого значення для визначення ефективності збутової системи суб'єкта господарювання набувають показники загальної ефективності діяльності підприємства, в тому числі: обсяги реалізації продукції та послуг; обсяги доходу та прибутку; динаміка витрат; структура асортименту; динаміка стану цінової політики підприємства; динаміка витрат на рекламу тощо [40, с. 321].

1.3. Наукові підходи щодо підвищення ефективності збутової діяльності підприємства

Більшість українських підприємств в останні роки зіткнулись із серйозними проблемами у сфері збутової діяльності. Падіння обсягів продажу, зниження рентабельності виробництва, скорочення частки ринку або повна її втрата, надмірне використання товарообмінних операцій – це далеко не повний перелік взаємопов'язаних проблем, які супроводжують середовище збуту навіть тих підприємств, які ще вчора здавалися благополучними. Для збереження і зміцнення позицій українських підприємств на внутрішніх та зовнішніх ринках необхідна розробка стратегічних напрямків подальшого удосконалення методів та форм збутової діяльності, спрямованих на подолання кризи збуту, розширення обсягів та ринків збуту, покращення економічної ефективності збутового процесу в цілому.

Наукові підходи щодо підвищення ефективності збутової діяльності підприємства охоплюють широкий спектр стратегій, методів та рекомендацій, спрямованих на оптимізацію процесів продажу продукції та розширення присутності підприємства на ринку.

Так, наприклад, вчені О. С. Молнар, І. В. Маковський та М. С. Кастрова вважають, що всі стратегічні напрямки регулювання та підвищення ефективності збутової діяльності підприємства можуть бути сформульовані у такий спосіб:

- зміцнення позиції на ринку за допомогою маркетингових заходів;
- зміцнення найбільш вразливих сторін збутової діяльності;
- забезпечення високої прибутковості збуту шляхом підвищення продуктивності праці;
- диверсифікація діяльності та концентрація на привабливих сегментах ринку;
- модернізація продукції;
- вибір оптимальної моделі ціноутворення [27, с. 70].

В свою чергу О. А. Біловодська наголошує на спрямованості збутової політики підприємства насамперед на формування взаємовідносин із кінцевими споживачами. Підвищення ефективності збутової діяльності підприємства, наголошує дослідниця, доцільно орієнтувати на:

- генерування доходу в нинішньому часовому відрізку та з урахуванням довготермінової перспективи;
- оптимальне задоволення вимог ринку з боку споживачів з достатньою купівельною спроможністю;
- забезпечення тривалої стабільності на ринку для компанії та високої конкурентоздатності її товарів;
- створення позитивного іміджу компанії на ринку тощо [6, с. 91].

Українська дослідниця О. Є. Громова [14] переконана, що з метою підвищення ефективності збутової діяльності підприємства, слід здійснити наступні кроки.

По-перше, виконати оцінку продуктивності поточної стратегії реалізації продукції, зокрема зосередитись на аналізі використання наявних мереж збуту (включаючи різноманітні методи збуту – безпосередній продаж, оптову та роздрібну комерцію, торгівлю на ринках через біржі та аукціони). Такий аналіз має бути здійснений для кожного типу товару, зокрема через оцінку прямих витрат на організацію збутових операцій та аналіз в контексті фіксованих та змінних витрат. Необхідно також оцінити продуктивність існуючої організаційної структури, що відповідає за збутові процеси, з акцентом на інтеграцію збутової діяльності як невіддільної частини загальної маркетингової стратегії підприємства і виявлення можливих проблем у взаємодії з іншими підрозділами підприємства.

По-друге, на підставі аналізу сильних і слабких сторін в сфері збуту, необхідно визначити стратегічні напрямки для підвищення ефективності збутових процесів. Серед можливих заходів можна виділити такі:

- розширення бази клієнтів через сегментацію ринку та вибір оптимальних регіонів для продажу;

- розробка стимулів для збутового персоналу, щоб заохотити працівників до підвищення продажів і залучення нових клієнтів, переходячи від пасивних до активних методів продажу;
- збільшення частки безготівкових платежів у розрахунках, враховуючи фінансові та комерційні ризики;
- встановлення ефективної співпраці з державними закупівельними організаціями на всіх рівнях;
- організація навчань для співробітників збутових служб, щоб оволодіти новими методиками і інструментами продажу, а також використання сучасних технологій продажу;
- посилення контролю над діяльністю дистриб'юторів та дилерів, забезпечення наявності декількох посередників для уникнення монополії і залежності від одного постачальника;
- на промисловому ринку рекомендується перехід від співпраці з незалежними дистриб'юторами до прямих продажів, забезпечуючи при цьому конкурентні ціни та кращі умови поставки, ніж у посередників.

По-третє, виникає потреба створити план дій з управління ключовими клієнтами (стратегічними партнерами). Стратегічний партнер визначається як обмежена група клієнтів, котра забезпечує суттєву частку доходів (прибутку компанії). Для розроблення такої програми необхідно сформувати спеціалізовану команду, до складу якої мають увійти представники різних рівнів управління та підрозділів компанії, а не обмежуватись лише збутовим відділом. Збутовий відділ, у свою чергу, має зосередитись на підвищенні ефективності взаємодії з іншими секторами, відповідаючи за розробку стратегії і методів перетворення потенційних покупців у лояльних клієнтів. Важливо також зайнятися створенням міцних довгострокових взаємовідносин із ключовими клієнтами, починаючи з вищого керівництва організацій-споживачів [14, с. 13].

Науковці Є. В. Болотіна, О. В. Шубна та А. Д. Ширкова стверджують, що для підвищення ефективності збутової діяльності підприємства доцільно

застосовувати конкретні заходи, впровадження яких потребує розроблення науково обґрунтованої маркетингової політики щодо формування збуту суб'єкта господарювання, з урахуванням впливу на об'єкт управління різних складових (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Заходи щодо підвищення ефективності збутової діяльності підприємства

Назва заходу	Обґрунтування заходу
Оптимізація процесу планування збуту	Щоб усунути відхилення в динаміці продажів на ринку, критично важливо детально сформулювати збутову стратегію компанії, спрогнозувати обсяги продажів та встановити ринкову частку для підприємства
Вдосконалення управління персоналом	Для зниження оперативних витрат у підрозділах, які підлягають реструктуризації, рекомендується створити стандарти продуктивності для менеджерів збуту, включаючи їхнє навчання, корпоративні тренінги та підвищення кваліфікації.
Покращення структури управління збутом	У процесі організації збуту варто застосовувати онлайн методи продажу, в тому числі через власний вебсайт із можливістю онлайн-замовлень
Поліпшення якості товарів	Для повного задоволення потреб споживачів компаніям слід зосередитись на виробництві продукції високої якості, яка відповідає міжнародним стандартам, наприклад, екологічно чистих товарів з природних матеріалів або харчових продуктів без хімічних добавок та ГМО.
Локалізація діяльності зі збуту на ринку	Організація збутової діяльності в межах конкретної території країни дозволить мінімізувати загальні та специфічні витрати, пов'язані з розподілом товарів, і адаптувати цінову та конкурентну стратегію.
Створення результативної стратегії ціноутворення	Є вкрай необхідною розробка цінової політики, орієнтованої на три основні дохідні групи населення – вищу, середню та нижчу. Також є доцільним встановлення диференційованих цін для кожної групи, забезпечуючи при цьому високу якість продукції для всіх категорій споживачів. Оптимізація собівартості та ціни можлива через, наприклад, застосування більш простої упаковки або відмову від традиційної реклами

Джерело: складено автором за даними [7, с. 49]

Інші вчені Т. В. Боровик, О. В. Майборода та О. В. Решетнікова [10] пропонують наступний комплекс заходів, направлених на підвищення ефективності збутової діяльності підприємства:

- дослідження потреб споживачів, а також аналіз конкурентів;
- організація інформаційного забезпечення системи збуту;
- проведення порівняльного економічного аналізу створення власної

системи зберігання готової продукції чи використання складів посередника;

- вибір ефективного варіанту транспортування продукції (використання власного транспорту чи залучення сторонніх транспортних організацій);
- порівняння та вибір оптимального шляху транспортування продукції, об'ємів запасів готової продукції на складах для оперативного обслуговування споживачів;
- розрахунок оптимальних розмірів замовлень;
- розробка плану реалізації продукції та контроль на його виконанням.

На думку цих вчених, практична реалізація вказаних задач буде сприяти досягненню головної цілі ефективної збутової політики підприємства – забезпечення доставки продукції споживачам з високим рівнем сервісу та оптимальними затратами [10, с. 50].

В свою чергу О. М. Петухова та К. В. Стасішена [31] переконані, що підвищення ефективності збутової діяльності підприємства можливе за рахунок зниження витрат на збут (рис. 1.4).

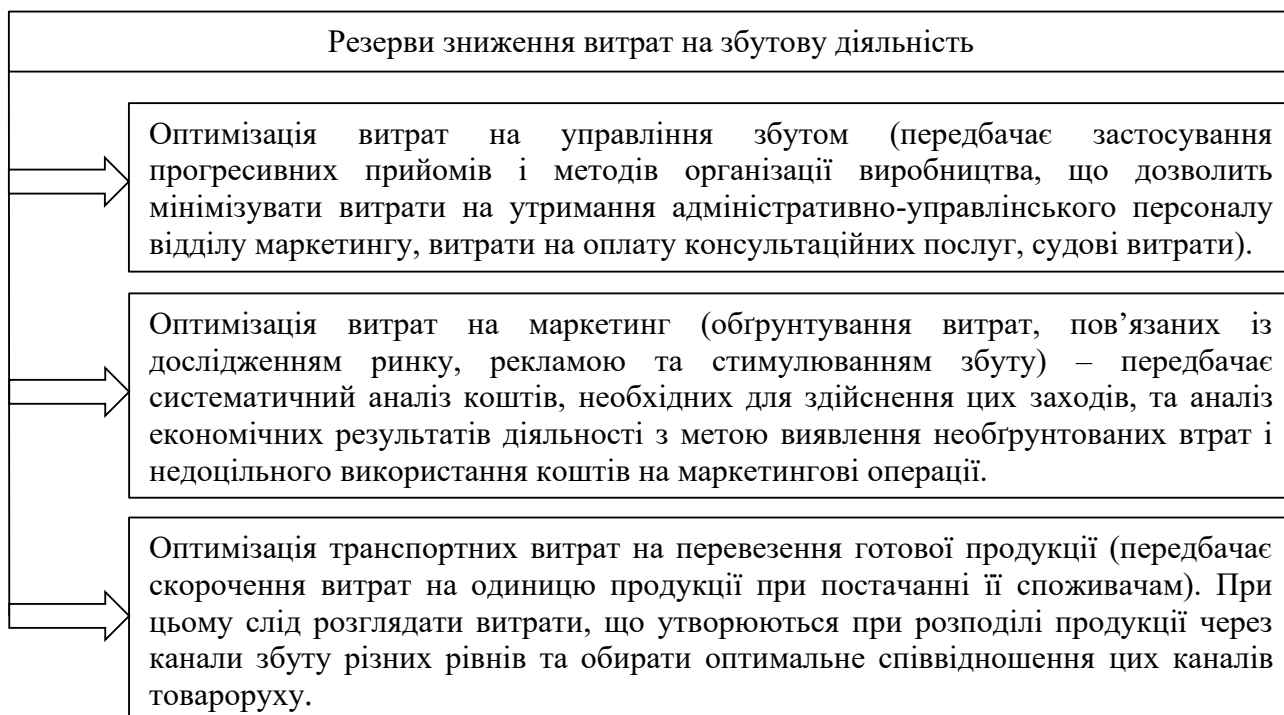


Рис. 1.4. Напрями підвищення ефективності збутової діяльності підприємства можливе за рахунок зниження витрат на збут

Джерело: складено автором за даними [31]

Деякі вчені, а саме І. Г. Курінна [25], А. М. Одарченко [30] та Т. В. Боровик [10] вважають, що одним із напрямів підвищення ефективності збутової діяльності підприємства є оптимізація його збутової політики, яка передбачає послідовне вирішення наступних основних завдань:

1) на основі аналізу адекватності раніше встановлених цілей та завдань підприємства внутрішнім та зовнішнім умовам його функціонування, у тому числі його можливостей (потенціалів), розробка внутрішніх стандартів (правил) збутової діяльності та документальне їх закріплення в положенні про збутову політику;

2) аналіз адекватності (з подальшим доопрацюванням) існуючої оргструктури відділів, що займаються питаннями реалізації продукції (відділи збуту, маркетингу, комерційний відділ тощо), сучасним умовам господарювання; коригування оргструктури – приведення її до відповідності принципам ефективності системи внутрішнього контролю та до основних вимог до її організації (розподіл обов'язків, підконтрольність кожного суб'єкта внутрішнього контролю, одинична відповідальність і т. д.) для зниження ризику помилок (неправильне планування асортименту, продажу тощо) та зловживань (змова працівників відділу збуту із замовниками, спотворення звітів про відвантаження тощо) керівників та персоналу, відповідальних за збут;

3) розробка комплексу організаційно-нормативних документів (зокрема, положень про відділ та посадових інструкцій), що регламентують збутову діяльність підприємства у ринкових умовах;

4) розробка формальних процедур контролю реалізації (збуту) готової продукції з метою приведення системи внутрішнього контролю у відповідність до реальних умов господарювання.

Ефективна збутова політика підприємства має бути спрямована на постійне оновлення асортименту та підвищення різноманітності пропонованих покупцям послуг (гарантійне обслуговування, консультації з експлуатації, навчання користувачів тощо).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРАГРОПАРТНЕР+»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Украгропартнер+»

Об'єктом дослідження в даній роботі виступає торговельне підприємство «Украгропартнер+», яке було засноване відносно недавно, а саме у 2016 році. Основні відомості про досліджуваний суб'єкт господарської діяльності представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні відомості про підприємство

Показник	Дані
Повне найменування	ТОВ «Украгропартнер+»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	40308985
Індивідуальний податковий номер	403089804204
Юридична адреса	Україна, 51100, Дніпропетровська область, Магдалинівський район, СМТ Магдалинівка, вул. Фрунзе, буд. 2
Директор	Ягольник Віктор Іванович
Статутний капітал	500000 грн.
Телефон	+380 (67) 773-00-11 +380 (50) 773-00-11
Вебсайт	https://ukragropartnyor.com.ua/
E-mail	zzr.semena@gmail.com

Джерело: складено автором за даними [43; 42; 41]

ТОВ «Украгропартнер+» є юридичною особою з дня її державної реєстрації та має самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку, штампи і бланки з зазначенням свого найменування, фірмовий знак та інші атрибути. ТОВ «Украгропартнер+» у своїй діяльності керується законодавством України та статутом підприємства і діє на принципах повної господарської самостійності та самоокупності.

Слід відзначити, що ТОВ «Украгропартнер+» – це компанія, яка досить швидко розвивається, хоч і була заснована не так давно. Головна спеціалізація

підприємства – продаж засобів захисту рослин, насіння, добрив та іншого аграрного обладнання. Окрім цього, в статуті ТОВ «Украгропартнер+» передбачено й інші види діяльності, як додаткові (рис. 2.1).

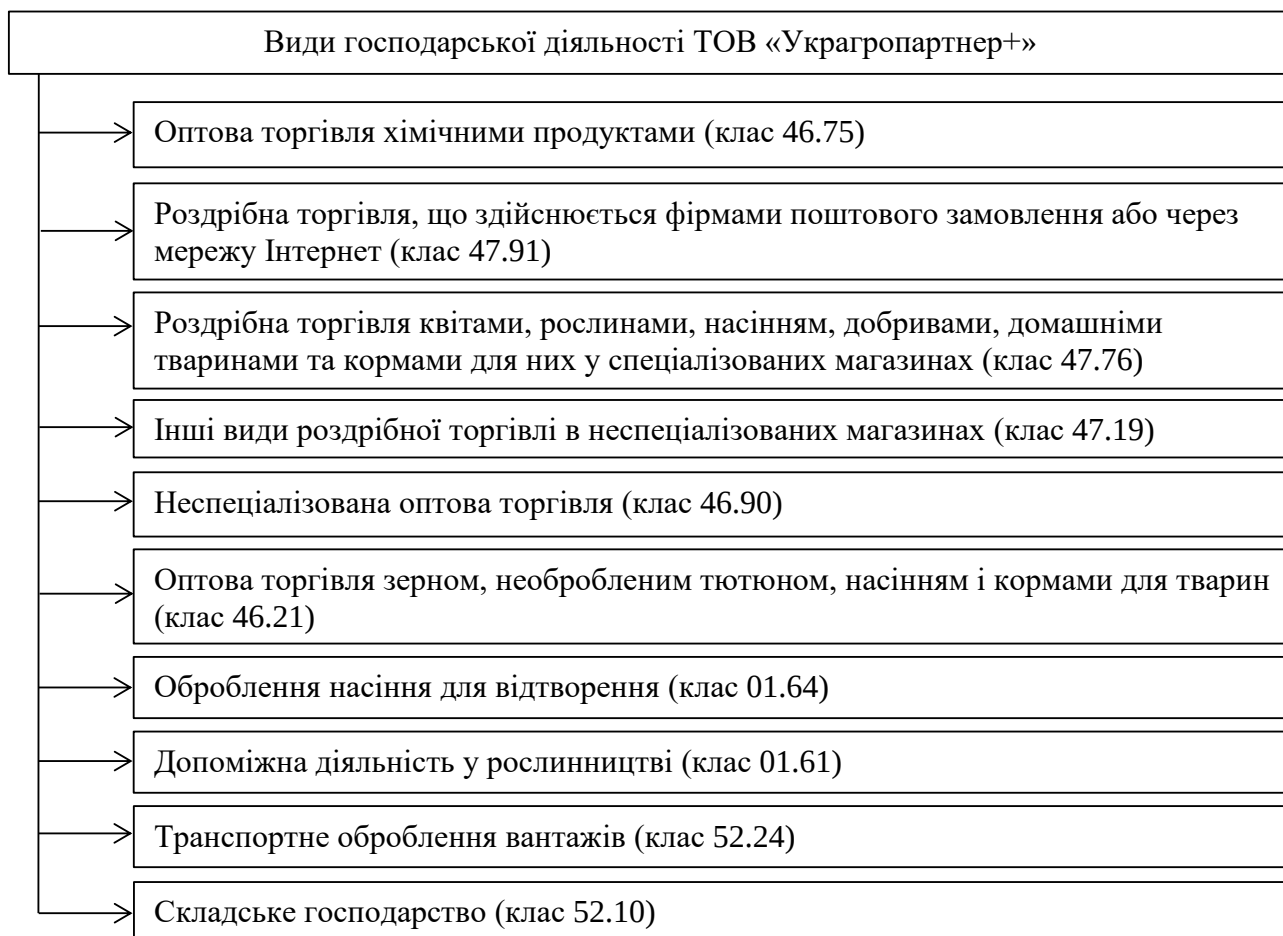


Рис. 2.1. Види господарської діяльності ТОВ «Украгропартнер+» згідно КВЕД України

Джерело: складено автором за даними [42; 41]

На даний момент часу ТОВ «Украгропартнер+» пропонує широкий асортимент газонних трав, різноманіття насіння квітів та інструментів для догляду за садами, які задовольняють потреби професіоналів у галузі ландшафтного дизайну, озеленення, флористики, а також любителів красивих садів. Продукція ТОВ «Украгропартнер+» доступна як у роздріб, так і оптом, вона вирізняється високою якістю завдяки співпраці тільки з перевіреними виробниками, серед яких є такі відомі бренди, такі як «Піонер насіння Україна», «Дюпон», «Адама», «Сингента» та інші. Більш детально асортимент продукції ТОВ «Украгропартнер+» представлений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Асортимент продукції ТОВ «Украгропартнер+»

Група товарів	Види продукції
Мінеральні добрива	– гумати (гормоноподібні речовини); – хелатні мікродобрива; – фітогормони (стимулятори для зростання рослин); – інокулянти (засоби для сої)
Засоби захисту рослин	– гербіциди (засоби для боротьби з бур'янами); – фунгіциди (засоби для боротьби грибковими хворобами рослин); – інсектициди (засоби для боротьби з шкідливими комахами); – отрутохімікати для обробки насіння; – деструктори та біодеструктори; – десиканти (вологовбирачі); – прилипачі (засоби для подовження часу присутності препарату на рослині); – родентициди (пестициди для знищення гризунів); – фуміганти (газоподібні пестициди)
Матеріал для посіву	– насіння цукрової кукурудзи; – насіння соняшнику; – сидерати (насіння гірчиці, суданки, еспарцету, люцерни, райграсу, фацелії, конюшини, тимофіївки лугової); – насіння овочів (огірка, цибулі, моркви, капусти, помідора, кавуна, картоплі, кабачка)

Джерело: складено автором за даними [43]

Колектив ТОВ «Украгропартнер+» складається з кваліфікованих фахівців, які неухильно працюють над своїм розвитком та досягненням поставлених завдань. Менеджери та агрономи ТОВ «Украгропартнер+» застосовують новітні технології, що допомагає досягти успіху підприємства на ринку. ТОВ «Украгропартнер+» прагне забезпечити зручне обслуговування та сприяти високій продуктивності. Підприємство намагається швидко та ефективно задовольняти потреби споживачів у товарах. При цьому, ТОВ «Украгропартнер+» захищає інтереси своїх партнерів, рекомендуючи їм найкращі рішення для бізнесу. Діяльність ТОВ «Украгропартнер+» постійно оновлюється завдяки впровадженню інноваційних ідей та технологій для підвищення якості взаємодії з клієнтами, і тому підприємство завжди пропонує своїм клієнтам тільки перевірені продукти. ТОВ «Украгропартнер+» гарантує чесне ставлення до кожного партнера та несе відповідальність за кінцеві результати. Співпраця з ТОВ «Украгропартнер+» означає стабільність, надійність та оперативне вирішення будь-яких викликів, що стоять перед

агропідприємствами на різних етапах їх розвитку.

Враховуючи вищевикладене, представимо місію, цінності та стратегію досліджуваного підприємства в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Місія, цінності та стратегія ТОВ «Украгропартнер+»

Показник	Характеристика
Місія	Допомогти сільгоспвиробнику отримувати якісні товари та послуги для покращення врожайності вчасно та з відповідальністю за результат.
Цінності	Європейські стандарти обслуговування та індивідуальний підхід до кожного клієнта. Підприємство ретельно вивчає потреби своїх партнерів та оперативно реагує на них. Саме заради своїх клієнтів підприємство знаходить нові продукти, удосконалює технологічні можливості, розширює спектр послуг та підвищує рівень сервісу.
Стратегія	Стратегія підприємства заснована на партнерстві, довірі та безумовному виконанні зобов'язань, що надає унікальний потенціал для безпосереднього сприяння ефективному та екологічно раціональному розвитку сільського господарства України та етичному веденню бізнесу.

Джерело: складено автором за даними [43]

Слід відзначити, що ТОВ «Украгропартнер+» розташоване на території Дніпропетровської області, однак доставка продукції підприємстві здійснюється на території всієї України. ТОВ «Украгропартнер+» не збирається зупинятися на досягнутому та планує розширити свою роботу на інші регіони України та за її межі. Наразі ТОВ «Украгропартнер+» активно співпрацює з партнерами по всій території України. Продукція підприємства враховує попит як великих фермерів, які займаються обробленням великих ділянок землі, так і звичайних людей (дачників, городників), які просто займаються садівництвом у себе вдома. ТОВ «Украгропартнер+» прагне до ефективної взаємовигідної співпраці з діловими партнерами, підприємство завжди відкрите до нових пропозицій та ідей з боку покупців його продукції.

На наступному етапі проведемо аналіз основних фінансово-економічних показників господарської діяльності досліджуваного підприємства. Для цього використаємо дані фінансової звітності ТОВ «Украгропартнер+» за період 2021-2023 років, яка представлена в додатках до роботи. Спочатку розглянемо динаміку валюти балансу ТОВ «Украгропартнер+» за 2021-2023 роки (рис. 2.2).

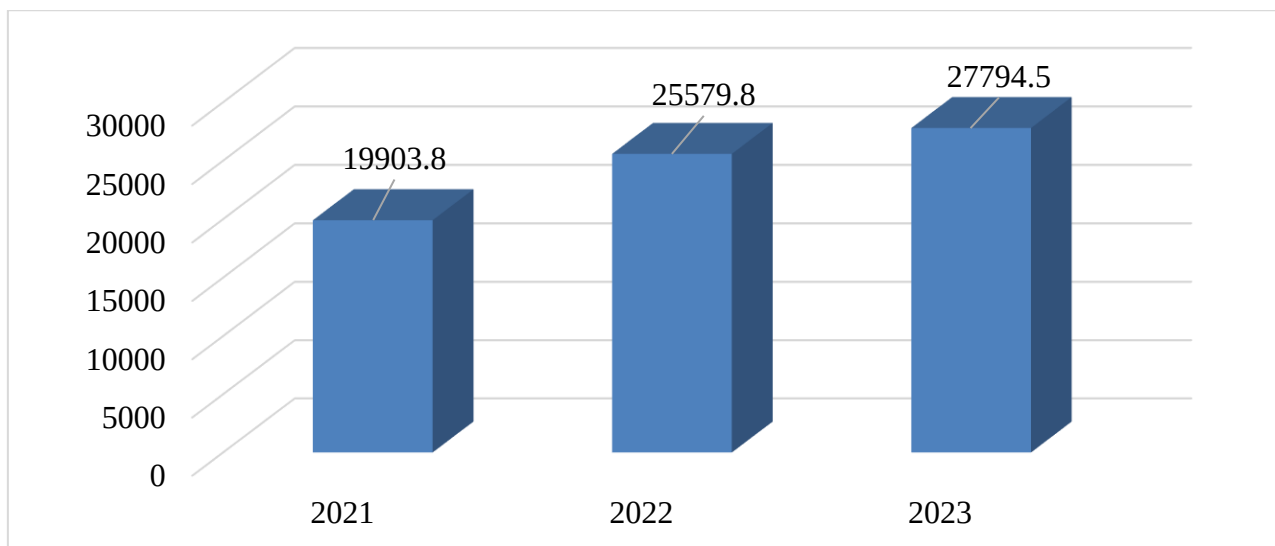


Рис. 2.2. Динаміка валюти балансу ТОВ «Украгропартнер+»
за 2021-2023 роки, тис. грн.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

З наведених даних видно, що вартість валюти балансу ТОВ «Украгропартнер+» щороку зростає. Протягом останнього року валюта балансу досліджуваного суб'єкта господарювання збільшилася на 2214,7 тис. грн., що становить 8,7%. За весь період приріст суми валюти балансу склав 7890,7 тис. грн, або 39,6%. Ця тенденція вказує на інтенсифікацію господарської діяльності підприємства ТОВ «Украгропартнер+» протягом 2021-2023 років. З іншої сторони, зростання валюти балансу може бути також обумовлено зростанням виручки підприємства від реалізації товарів для сільського господарства.

Далі з метою аналізу складу, структури, а також динаміки активу та пасиву балансу ТОВ «Украгропартнер+» згрупуємо дані звітності підприємства до табл. 2.4. Видно, що активи ТОВ «Украгропартнер+» майже повністю сформовані за рахунок поточних (оборотних) коштів. В динаміці відбулося нарощення вартості оборотних активів підприємства на 7348,3 тис. грн за весь період. Це обумовлене зростанням обсягу запасів на 5337,6 тис. грн., дебіторської заборгованості на 1466,2 тис. грн. та інших оборотних активів на 182,3 тис. грн. Слід відзначити негативну тенденцію до значного зменшення розміру грошових коштів в 2022 році порівняно з 2021 роком. В цілому за період відбулося зростання сум грошових коштів на 362,2 тис. грн.

Таблиця 2.4

Аналіз складу, структури та динаміки активної частини балансу

ТОВ «Украгропартнер+» за 2021-2023 роки

Показник	Стаття балансу	Значення по роках			Відхилення (+; -)	
		2021	2022	2023	2023 р. від 2022 р.	2023 р. від 2021 р.
Склад активів підприємства, тис. грн.	1. Необоротні активи	62,0	713,0	604,4	-108,6	542,4
	2. Поточні активи, в. т. ч.:	19841,8	24866,8	27190,1	2323,3	7348,3
	- запаси	6138,1	11236,8	11475,7	238,9	5337,6
	- грошові кошти	11,6	1618,0	373,8	-1244,2	362,2
	- дебіторська заборгованість	13303,7	10990,2	14769,9	3779,7	1466,2
	- інші оборотні активи	388,4	1021,8	570,7	-451,1	182,3
Структура активів підприємства, % до балансу	1. Необоротні активи	0,3	2,8	2,2	-0,6	1,9
	2. Поточні активи, в. т. ч.:	99,7	97,2	97,8	0,6	-1,9
	- запаси	30,8	43,9	41,3	-2,6	10,4
	- грошові кошти	0,1	6,3	1,3	-5,0	1,3
	- дебіторська заборгованість	66,8	43,0	53,1	10,2	-13,7
	- інші оборотні активи	2,0	4,0	2,1	-1,9	0,1

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

При цьому, в структурі поточних активів ТОВ «Украгропартнер+» найбільшу частку мають дебіторська заборгованість – 53,1% у 2023 році та запаси – відповідно 41,3%. Грошові кошти та інші оборотні активи в структурі поточних активів займають досить незначну питому вагу (1,3% та 2,1% відповідно). Той факт, що активи ТОВ «Украгропартнер+» представлені на 97,8% оборотними активами та їх суттєве зростання за досліджуваний часовий період вказує на посилення в динаміці швидкої платоспроможності даного суб'єкта господарювання.

Далі розглянемо склад, структуру та динаміку пасивів ТОВ «Украгропартнер+» за допомогою низки аналітичних даних, які наведені в табл. 2.5. Представлені дані свідчать про те, що розмір власного капіталу ТОВ «Украгропартнер+» за три останніх роки збільшився на 4247,4 тис. грн., або у 2,1 рази, а розмір залученого капіталу на підприємство – на 3643,3 тис. грн., або в 1,2 рази.

Таблиця 2.5

Аналіз складу, структури та динаміки пасиву балансу

ТОВ «Украгропартнер+» за 2021-2023 роки

Показник	Стаття балансу	Значення по роках			Відхилення (+; -)	
		2021	2022	2023	2023 р. від 2022 р.	2023 р. від 2021 р.
Склад пасивів, тис. грн.	1. Власний капітал	4009,5	6060,0	8256,9	2196,9	4247,4
	2. Залучений капітал	15894,3	19519,8	19537,6	17,8	3643,3
Структура пасивів, % до балансу	1. Власний капітал	20,1	23,7	29,7	6,0	9,6
	2. Залучений капітал	79,9	76,3	70,3	-6,0	-9,6

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Проаналізуємо, за рахунок яких коштів сформовано активи підприємства. З табл. 2.5 видно, що активи ТОВ «Украгропартнер+» на 2/3 сформовані за рахунок залученого капіталу. В динаміці відбулося зростання частки власного капіталу з 20,1% у 2021 році до 29,7% у 2023 році. Така динаміка вказує на підвищення рівня фінансової стійкості ТОВ «Украгропартнер+» протягом 2021-2023 років та укріплення позицій незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Слід відзначити, що важливою складовою фінансово-економічного стану ТОВ «Украгропартнер+» виступає його ліквідність, яка свідчить про наявність у підприємства грошових коштів на протязі достатнього періоду часу для вчасного виконання фінансових зобов'язань. Це можливість ТОВ «Украгропартнер+» наявними грошовими ресурсами своєчасно погасити всі свої термінові зобов'язання. Під час аналізу ліквідності порівнюються суми платіжних засобів підприємства зі строковими зобов'язаннями. Ліквідність ТОВ «Украгропартнер+» можна охарактеризувати відповідними показниками платоспроможності, динаміка яких за останні три роки представлена в табл. 2.6. На перший погляд, за результатами проведеного аналізу показників ліквідності, можна стверджувати, що за 2021-2023 роки спостерігається динаміка до збільшення рівня ліквідності та платоспроможності ТОВ «Украгропартнер+».

Таблиця 2.6

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Украгропартнер+»
за 2021-2023 роки

Показник	Рекомендоване значення	Звітні роки			Відхилення (+; -)	
		2021	2022	2023	2023 р. від 2022 р.	2023 р. від 2021 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,0007	0,0829	0,0191	-0,0638	0,0184
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,7-1,0	0,84	0,65	0,78	0,13	-0,06
Коефіцієнт загальної ліквідності	≥ 2	1,25	1,27	1,39	0,12	0,14
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	$\geq 0,5$	0,20	0,22	0,28	0,07	0,08

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності свідчить про платоспроможність ТОВ «Украгропартнер+» на дату складання балансу. Як видно, значення цього показника не входить в рекомендований інтервал протягом всього періоду. Як на початок, так і на кінець досліджуваного періоду часу його значення є недостатніми, тобто у ТОВ «Украгропартнер+» спостерігається відсутність платоспроможності. У 2023 році за рахунок грошових коштів підприємство може погасити лише 1,91% своїх поточних зобов'язань у разі термінової потреби.

Коефіцієнт проміжної ліквідності свідчить про те, яку частину поточної заборгованості ТОВ «Украгропартнер+» може погасити не тільки за рахунок мобільних активів, але й за рахунок очікуваних надходжень за відвантажені контрагентам товари, відповідно даний показник враховує суму дебіторської заборгованості. З наведених даних видно, що значення цього показника в 2021 та в 2023 роках входить в рекомендований діапазон, а в 2022 році його значення недостатнє. В динаміці показник зріс протягом останнього року на 0,13 пунктів, але на кінець періоду він нижчий, ніж був у 2021 році. Отже, станом на 2023 рік ТОВ «Украгропартнер+» за вимогою могло досить швидко покрити 78% своїх короткострокових фінансових зобов'язань, що є достатнім.

В свою чергу, загальний коефіцієнт ліквідності свідчить про платоспроможність ТОВ «Украгропартнер+» за період одного обороту всіх оборотних коштів. З наведених даних видно, що його значення не відповідає рекомендованому діапазону протягом всього досліджуваного періоду. В динаміці показник щороку зростає, що є позитивним явищем. Ця тенденція свідчить про підвищення рівня ліквідності ТОВ «Украгропартнер+» за досліджуваний часовий період, однак, значення показника все ще низькі.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами виступає індикатором здатності ТОВ «Украгропартнер+» профінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів. Як видно з наведених даних, протягом 2021-2023 років значення показника нижчі необхідного нормативного рівня. В динаміці маємо щорічне зростання показника, що є позитивною тенденцією.

Отже, станом на 2023 рік ТОВ «Украгропартнер+» є не достатньо платоспроможним, в разі необхідності термінового погашення зобов'язань воно зможе покрити лише 1,91%, але при отриманні коштів від дебіторів – відповідно 78%. Вважати підприємство ліквідним не можна, оскільки воно не може за вимогою покрити всі свої поточні зобов'язання.

Наступним кроком проаналізуємо показники фінансової стійкості ТОВ «Украгропартнер+». Фінансова стійкість – це такий стан фінансових ресурсів ТОВ «Украгропартнер+», їх структура, а також рівень маневреності, за якого забезпечується фінансова незалежність та розвиток підприємства за рахунок зростання прибутковості, власного капіталу за умови допустимого рівня ризику.

Рівень фінансової стійкості ТОВ «Украгропартнер+» можна проаналізувати за допомогою системи аналітичних коефіцієнтів, динаміка яких за останні три роки представлена в табл. 2.7. В цілому, на перший погляд, за результатами проведеного аналізу показників фінансової стійкості, можна стверджувати, що фінансова стійкість ТОВ «Украгропартнер+» в динаміці покращується. Але розглянемо показники фінансової стійкості більш детально.

Таблиця 2.7

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Украгропартнер+»
за 2021-2023 роки

Показник	Рекомендоване значення	Звітні роки			Відхилення, (+/-)	
		2021	2022	2023	2023 р. від 2022 р.	2023 р. від 2021 р.
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,20	0,24	0,30	0,06	0,10
Коефіцієнт фінансування	>1	0,25	0,31	0,42	0,11	0,17
Коефіцієнт заборгованості	0,4-0,6	0,80	0,76	0,70	-0,06	-0,10
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,8-0,9	0,20	0,24	0,30	0,06	0,10

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Так, коефіцієнт автономії вказує на частку коштів, вкладених власниками ТОВ «Украгропартнер+» в загальну вартість майна підприємства. Як видно з представлених даних, цей коефіцієнт протягом всього періоду має недостатні до нормативного значення. Однак маємо щороку тенденцію до зростання показника, отже, відбувається зростання частки власного капіталу в джерелах фінансування підприємства з 20% у 2021 році до рівня 30% на кінець 2023 року.

Коефіцієнт фінансування свідчить про те, яка частка діяльності ТОВ «Украгропартнер+» фінансується за рахунок власних коштів, а яка – за рахунок позикових засобів. Як видно з представлених даних, значення цього коефіцієнта також недостатні протягом всього періоду 2021-2023 років, і також маємо в динаміці щорічне зростання даного показника. Така динаміка відбувається внаслідок залучення додаткових сум позикового капіталу.

В свою чергу, коефіцієнт заборгованості дає змогу з'ясувати, яка частка активів ТОВ «Украгропартнер+» покривається за рахунок довгострокових та короткострокових позикових коштів. З наведених даних видно, що коефіцієнт заборгованості вищий значення 0,6, а це означає, що велика частина активів ТОВ «Украгропартнер+» фінансується за рахунок залучених коштів. Чим вищим є значення цього коефіцієнту, тим більше буде ризик пов'язаний з господарською діяльністю підприємства. В динаміці можна спостерігати

скорочення рівня цього коефіцієнта, отже, зменшення залежності ТОВ «Украгропартнер+» від залучених засобів фінансування.

Коефіцієнт фінансової стійкості дає змогу встановити частку тих джерел фінансування, які ТОВ «Украгропартнер+» може використовувати в своїй діяльності тривалий час. Для ТОВ «Украгропартнер+» значення цього показника нижчі рекомендованого діапазону, але мають позитивну динаміку в часі. Вони дорівнюють значенням коефіцієнту автономії, оскільки у підприємства відсутні довгострокові зобов'язання.

Таким чином, можна зробити висновок, що станом на 2023 рік ТОВ «Украгропартнер+» є ще досить фінансово нестійким, всі коефіцієнти фінансової стійкості мають недостатні значення.

Далі проведемо аналіз ділової активності ТОВ «Украгропартнер+». Для цього розглянемо відповідні показники, які характеризують процес перетворення засобів, які вкладені в активи, на грошові кошти (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Украгропартнер+»
за 2021-2023 роки

Показники	Звітні роки			Відхилення (+; -)	
	2021	2022	2023	2023 р. від 2022 р.	2023 р. від 2021 р.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,2	1,3	1,3	0,0	0,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,7	3,0	2,4	-0,6	0,6
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,5	6,7	19,8	13,1	16,3
Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних цінностей	3,5	2,7	2,7	0,1	-0,8
Термін обороту оборотних активів, дні	308	271	278	7	-29
Термін обороту дебіторської заборгованості, дні	206	120	151	31	-55
Термін обороту кредиторської заборгованості, дні	102	54	18	-36	-84
Термін обороту товарно-матеріальних цінностей, дні	103	136	133	-3	30
Тривалість операційного циклу, дні	310	255	284	29	-25
Тривалість фінансового циклу, дні	207	202	266	65	59

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Як видно з наведених даних, коефіцієнт оборотності оборотних активів ТОВ «Украгропартнер+» за аналізований період часу має тенденцію до зростання. Відповідно і розрахована тривалість одного обороту в динаміці скоротилася на 29 днів за весь період. Така динаміка вказує на підвищення ефективності управління оборотними активами в ТОВ «Украгропартнер+», оскільки вони стали швидше перетворюватися на гроші.

В свою чергу, оборотність дебіторської заборгованості ТОВ «Украгропартнер+» за аналізований часовий період не має рівномірної динаміки у часі. Маємо прискорення оборотності дебіторської заборгованості в 2022 році майже вдвічі, а протягом останнього року – уповільнення на 31 день. В цілому за період оборотність дебіторської заборгованості прискорилося на 55 днів, що є позитивним для підприємства, оскільки воно скоріше отримує кошти від дебіторів.

Однак, терміни погашення кредиторської заборгованості мають чітку динамку у часі у бік зменшення – відбувається прискорення обертання кредиторської заборгованості. Термін обороту кредиторської заборгованості за весь період скоротився в 5,6 разів.

Далі порівнюємо терміни погашення дебіторської та кредиторської заборгованості. Терміни обороту кредиторської заборгованості значно коротші за терміни обороту дебіторської заборгованості. Така ситуація свідчить про те, що ТОВ «Украгропартнер+» не має можливості залучити додатковий капітал в оборот, оскільки підприємство отримує кошти від дебіторів набагато довше, ніж саме повинно розраховуватися зі своїми кредиторами.

Тривалість операційного циклу вказує на термін трансформації товарних запасів ТОВ «Украгропартнер+» в грошові кошти. Таким чином, операційний цикл є часом між покупкою запасів і отриманням грошей за продані товари на ринку сільськогосподарської продукції. Протягом 2021-2023 років в ТОВ «Украгропартнер+» відбулося скорочення терміну операційного циклу з 310 днів до 284 днів, тобто на 25 дні.

Тривалість фінансового циклу – це термін, за який власні оборотні кошти

ТОВ «Украгропартнер+» здійснюють повний оборот. Даний показник розраховується як різниця між операційним циклом та періодом погашення кредиторської заборгованості підприємства. Проведені розрахунки свідчать про те, що за 2021-2023 роки тривалість фінансового циклу в ТОВ «Украгропартнер+» збільшилася з 207 днів до 166 днів, тобто на 59 днів. Це свідчить про зниження рівня фінансової спроможності підприємства.

За результатами проведеного аналізу показників ділової активності можна стверджувати, що ділова активність ТОВ «Украгропартнер+» в розрізі її окремих складових за 2021-2023 роки покращилася за рахунок скорочення термінів обороту дебіторської та кредиторської заборгованості, а також поточних активів в цілому.

Важливим етапом оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «Украгропартнер+» є аналіз прибутковості підприємства. Прибуток ТОВ «Украгропартнер+» – це частина виручки, яка залишається йому після відшкодування усіх витрат, пов'язаних з господарською діяльністю. Наочно динаміка зміни різних видів прибутку ТОВ «Украгропартнер+» за досліджуваний часовий період показана на рис. 2.3.

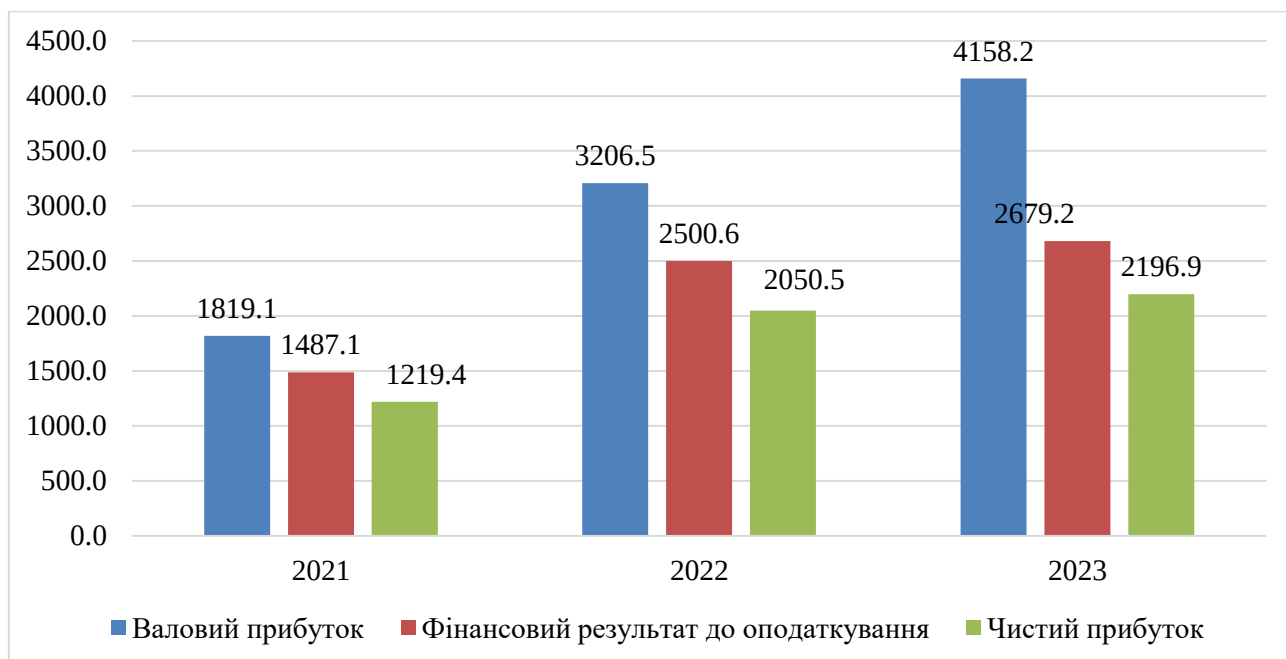


Рис. 2.3. Динаміка показників прибутковості ТОВ «Украгропартнер+» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Як бачимо, ТОВ «Украгропартнер+» є прибутковим протягом всього періоду 2021-2023 років. В динаміці щороку відбувається зростання обсягу як валового прибутку, так і прибутку до оподаткування і чистого прибутку.

Важливими індикаторами ефективності господарської діяльності ТОВ «Украгропартнер+» є показники рентабельності. Рентабельність ТОВ «Украгропартнер+» свідчить про ступінь прибутковості його діяльності та оцінюється за допомогою різних аналітичних показників, як абсолютного, так і відносного характеру. Розраховані показники рентабельності ТОВ «Украгропартнер+» за досліджуваний період часу представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Украгропартнер+»
за 2021-2023 роки, %

Показник	Звітні роки			Відхилення (+; -)	
	2021	2022	2023	2023 р. від 2022 р.	2023 р. від 2021 р.
Рентабельність сукупних активів	6,1	8,0	7,9	-0,1	1,8
Рентабельність власного капіталу	30,4	33,8	26,6	-7,2	-3,8
Рентабельність інвестицій	30,4	33,8	26,6	-7,2	-3,8
Рентабельність продукції	5,7	6,9	7,1	0,2	1,4
Рентабельність продажу	67,0	63,9	52,8	-11,1	-14,2

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Так, результати розрахунку свідчать про те, що всі показники рентабельності ТОВ «Украгропартнер+» за 2021-2023 роки мають позитивне значення, що обумовлене наявністю прибутку у підприємства.

Рентабельність сукупних активів підприємства за 2021-2023 роки зросла на 1,8%, проте в динаміці показник змінювався нерівномірно – відбулося зростання показника в 2022 році та незначне скорочення на кінець 2023 року. Рентабельність власного капіталу показує, що у 2023 році кошти, що належать ТОВ «Украгропартнер+», було використано на 3,8% менш ефективно, ніж у 2021 році. Рентабельність інвестицій свідчить про майстерність управління інвестиціями. Кожна вкладена у ТОВ «Украгропартнер+» гривня у 2023 році принесла 0,266 грн. прибутку, тоді як у 2021 році – відповідно 0,304 грн. Отже,

можна зробити висновок про зниження рівня інвестиційної діяльності підприємства. Рентабельність продукції ТОВ «Украгропартнер+» в динаміці зростає щороку з 5,7% у 2021 році – до 7,1% у 2023 році. Рентабельність продажу товарів на сільськогосподарському ринку – навпаки, знижується. За аналізований часовий період скоротилася на 14,2%.

Підводячи підсумок, можна стверджувати, що всі значення індикаторів рентабельності ТОВ «Украгропартнер+» за 2021-2023 роки мають достатні значення, а це говорить про ефективність господарської діяльності підприємства на ринку товарів сільськогосподарського призначення. При цьому, слід відзначити, що рівень ефективності господарської діяльності ТОВ «Украгропартнер+» в 2023 році дещо знизився, порівняно з 2022 роком, але в цілому, порівняно з 2021 роком, покращився.

2.2. Аналіз факторів впливу на збутову діяльність ТОВ «Украгропартнер+»

Фактори впливу на збутову діяльність ТОВ «Украгропартнер+» різноманітні і включають в себе як внутрішні, так і зовнішні чинники. Розуміння та аналіз цих факторів зможе допомогти ТОВ «Украгропартнер+» адаптувати свою стратегію збуту для максимізації успіху на ринку.

З метою аналізу факторів впливу на збутову діяльність досліджуваного підприємства проведемо SWOT-аналіз. Відзначимо, що SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації. SWOT-аналіз застосовують для обґрунтування стратегічних рішень, також він використовується при складанні та розробленні бізнес-планів. Даний аналіз дозволяє детально розглянути та оцінити: сильні сторони (Strengths) підприємства – це позитивні напрями, які повністю знаходяться під контролем організації; слабкі сторони (Weaknesses) підприємства – внутрішні елементи, які перешкоджають досягненню цілей; можливості (Opportunities) підприємства – зовнішні чинники, які можуть

бути використані організацією для досягнення її цілей; загрози (Threats) для підприємства – зовнішні проблеми, які можуть завдати шкоди організації. Первинна матриця SWOT-аналізу ТОВ «Украгропартнер+» представлена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Первинна матриця SWOT-аналізу ТОВ «Украгропартнер+»

Opportunities	Threats
1. Освоєння регіонального ринку 2. Залучення нових клієнтів 3. Розширення послуг 4. Можливість найму висококваліфікованих та досвідчених кадрів 5. Збільшення купівельного попиту 6. Збільшення асортименту товарів відповідно до запиту споживачів 7. Стимулювання персоналу 8. Моніторинг цін конкурентів 9. Розширення площі торгової зали 10. Збільшення обсягу продажів за рахунок частки конкурентів 11. Вихід нові цільові сегменти 12. Реклама 13. Нові постачальники 14. Оптимізація бізнес-процесів 15. Оптимізація витрат	1. Поява нових конкурентів 2. Висока конкуренція 3. Спад в економіці України внаслідок війни 4. Жорстка податкова політика 5. Невиправдане зростання цін 6. Зниження платоспроможності населення 7. Зміна потреб і смаків споживачів 3. Нестача кваліфікованих кадрів над ринку робочої сили 9. Зростання собівартості продукції
Strengths	Weaknesses
1. Демократичні ціни 2. Товари під власною торговою маркою 3. Наявність постійних постачальників 4. Зручне місце розташування 5. Наявність постійних покупців 6. Постійні акції та знижки 7. Широкий асортимент продукції 8. Досвід роботи компанії на ринку України понад 7 років 9. Вигідне співвідношення ціна-якість товарів 10. Популярність бренду 11. Стабільний прибуток	1. Велика кількість конкурентів 2. Плинність кадрів 3. Низька кваліфікація торгового персоналу 4. Відсутність додаткових послуг 5. Погана комунікація, відсутність постійного інформування працівників про результати їх праці, недостатній зворотний зв'язок 6. Застаріле касове обладнання, застаріле програмне забезпечення 7. Відсутність захисту від крадіжок 8. Відсутність повноцінного складу для продукції

Джерело: складено автором

Сильна сторона ТОВ «Украгропартнер+» оцінюється можливістю використання цих факторів у процесі роботи підприємства та рівнем їх впливу на збутову діяльність підприємства. Таку оцінку можна здійснити за шкалою «висока – середня – низька» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка внутрішніх сильних сторін ТОВ «Украгропартнер+»

№	Найменування сильної сторони	Можливість використання сильної сторони			Ступінь впливу на збутову діяльність підприємства		
		висока	середня	низька	висока	середня	низька
1	Демократичні ціни	+			+		
2	Товари під власною торговою маркою		+			+	
3	Наявність постійних постачальників		+		+		
4	Зручне місце розташування	+				+	
5	Наявність постійних покупців		+		+		
6	Постійні акції та знижки		+				+
7	Широкий асортимент продукції		+			+	
8	Досвід роботи на ринку України понад 7 років		+		+		
9	Вигідне співвідношення ціна-якість товарів	+			+		
10	Популярність бренду		+		+		
11	Стабільний прибуток		+			+	

Джерело: складено автором

Щоб оцінити слабкі сторони ТОВ «Украгропартнер+», можна використати критерії ступеня виразності цих факторів за шкалою «висока – середня – низька» та можливих наслідків для підприємства за шкалою «руйнування – критичний стан - важкий стан - легкий стан» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка внутрішніх слабких сторін ТОВ «Украгропартнер+»

№	Найменування слабкої сторони	Ступінь виразності фактору			Можливі наслідки для підприємства			
		висока	середня	низька	руйнування	критичний стан	важкий стан	легкий стан
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Велика кількість конкурентів		+				+	
2	Плильність кадрів	+					+	
3	Низька кваліфікація торгового персоналу	+				+		
4	Відсутність додаткових послуг		+					+

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Погана комунікація	+					+	
6	Застаріле касове обладнання та програмне забезпечення	+				+		
7	Відсутність захисту від крадіжок		+				+	
8	Відсутність повноцінного складу для продукції	+					+	

Джерело: складено автором

Пріоритет можливостей, що відкриваються у зовнішньому середовищі, визначається ймовірністю використовувати дані фактори в процесі функціонування ТОВ «Украгропартнер+» та ступенем впливу на його діяльність, які оцінюються за шкалою «висока - середня - низька» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка зовнішніх можливостей для ТОВ «Украгропартнер+»

№	Найменування зовнішньої можливості	Ступінь використання можливості			Ступінь впливу на збутову діяльність підприємства		
		висока	середня	низька	висока	середня	низька
1	Освоєння регіонального ринку		+			+	
2	Залучення нових клієнтів		+		+		
3	Розширення послуг		+			+	
4	Можливість найму висококваліфікованих та досвідчених кадрів			+		+	
5	Збільшення купівельного попиту		+				+
6	Збільшення асортименту		+			+	
7	Стимулювання персоналу			+			+
8	Моніторинг цін конкурентів	+				+	
9	Розширення площі торгової зали			+		+	
10	Збільшення обсягу продажів		+				+
11	Вихід нові цільові сегменти		+		+		
12	Реклама	+				+	
13	Нові постачальники		+			+	
14	Оптимізація бізнес-процесів	+			+		
15	Оптимізація витрат	+			+		

Джерело: складено автором

Для оцінки загроз для збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+» можна застосувати, наприклад, такі критерії, як ймовірність реалізації за шкалою «висока - середня - низька», а також можливі наслідки для підприємства за шкалою «руйнування – критичний стан - важкий стан - легкий стан» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Оцінка зовнішніх загроз для ТОВ «Украгропартнер+»

№	Найменування зовнішньої загрози	Ймовірність реалізації			Можливі наслідки для підприємства			
		висока	середня	низька	руйнування	критичний стан	важкий стан	легкий стан
1	Поява нових конкурентів		+			+		
2	Висока конкуренція	+				+		
3	Спад в економіці України внаслідок війни	+					+	
4	Жорстка податкова політика			+			+	
5	Невиправдане зростання цін		+			+		
6	Зниження платоспроможності населення	+				+		
7	Зміна потреб і смаків споживачів		+				+	
8	Нестача кваліфікованих кадрів над ринку робочої сили		+				+	
9	Зростання собівартості продукції	+					+	

Джерело: складено автором

Далі проведемо ранжування та відбір факторів впливу на збутову діяльність ТОВ «Украгропартнер+», які були виявлені в результаті проведення SWOT-аналізу. На основі аналізу табл. 2.11-2.14 виокремимо тільки ті фактори, які здійснюють найбільший вплив на господарську та збутову діяльність досліджуваного підприємства. Ці фактори представлені в остаточній матриці SWOT-аналізу (2.15).

Таблиця 2.15

Остаточна матриця SWOT-аналізу ТОВ «Украгропартнер+»

Opportunities	Threats
1. Моніторинг цін конкурентів 2. Реклама 3. Оптимізація бізнес-процесів 4. Оптимізація витрат	1. Висока конкуренція 2. Спад в економіці України внаслідок війни 3. Зниження платоспроможності населення 4. Зміна потреб і смаків споживачів 5. Зростання собівартості продукції
Strengths	Weaknesses
1. Демократичні ціни 2. Зручне місце розташування 3. Вигідне співвідношення ціна-якість товарів	1. Плинність кадрів 2. Низька кваліфікація торгового персоналу 3. Погана комунікація, відсутність постійного інформування працівників про результати їх праці, недостатній зворотний зв'язок 4. Застаріле касове обладнання, застаріле програмне забезпечення 5. Відсутність повноцінного складу для продукції

Джерело: складено автором за даними табл. 2.11-2.14

На підставі проведеного SWOT-аналізу, можна виявити пріоритетні проблеми, що стоять перед ТОВ «Украгропартнер+»:

- високий рівень конкуренції на ринку мінеральних добрив, засобів захисту рослин та матеріалів для посіву;
- зниження платоспроможності населення, що пов'язано з проведенням військових дій на території України;
- економічний спад, який теж визваний війною;
- зміна споживацьких потреб та смаків;
- постійне зростання собівартості продукції у виробників
- низький рівень кваліфікованості торгового персоналу підприємства;
- застосування на підприємстві застарілого касового обладнання та старого програмного забезпечення;
- достатньо висока плинність кадрового складу підприємства;
- відсутність належних комунікацій між працівниками та клієнтами, поганий рівень інформування працівників про ефективність їх праці, недостатній зворотний зв'язок між працівниками та керівництвом підприємства;
- відсутність повноцінного складського приміщення для продукції підприємства.

Далі встановимо причинно-наслідкові зв'язки між факторами, виявленими за результатами SWOT-аналізу підприємства (табл. 2.16)

Таблиця 2.16

Причинно-наслідкові зв'язки між факторами впливу на збутову діяльність ТОВ

«Украгропартнер+»

Причинно-наслідкові зв'язки сильних сторін та можливостей		
<i>Сильні сторони</i>	<i>Можливості</i>	<i>Як використовувати</i>
Демократичні ціни	Моніторинг цін конкурентів Реклама	За рахунок демократичних цін на продукцію підприємства із застосуванням моніторингу цін у конкурентів та поширенням реклами можна залучити нових покупців
Вигідне співвідношення ціна-якість продукції	Оптимізація витрат	Завдяки конкурентній ціні та високій якості продукції можна оптимізувати витрати та збільшити прибуток підприємства
Зручне місце розташування	Оптимізація бізнес-процесів Моніторинг цін конкурентів	Зручне та вигідне місце розташування підприємства дає переваги перед конкурентами для оптимізації бізнес-процесів у транспортній логістиці та моніторингу цін у конкурентів
Причинно-наслідкові зв'язки сильних сторін та погроз		
<i>Сильні сторони</i>	<i>Погрози</i>	<i>Як використовувати</i>
Демократичні ціни	Висока конкуренція Зміна потреб та смаків споживачів	За рахунок високої конкуренції виникають складнощі з підтриманням рівня цін. За рахунок зміни потреб та смаків споживачів демократичні ціни не утримають покупців. Необхідно розширити асортимент та підлаштовуватися під смакові особливості покупців
Вигідне співвідношення ціна-якість	Зростання собівартості продукції у постачальників	За рахунок постійного підвищення собівартості продукції співвідношення ціна-якість буде збільшуватися для зниження витрат
Причинно-наслідкові зв'язки слабких сторін та можливостей		
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Можливості</i>	<i>Як використовувати</i>
Застаріле касове обладнання та програмне забезпечення	Оптимізація витрат	Застаріле касове обладнання та застаріле програмне забезпечення необхідно замінити, щоб збільшити прибуток та оптимізувати витрати за рахунок зниження амортизаційних відрахувань
Відсутність повноцінного складу для продукції	Оптимізація бізнес-процесів	Побудова повноцінного складу та складська логістика необхідна для оптимізації бізнес-процесів з транспортної логістики
Причинно-наслідкові зв'язки слабких сторін та погроз		
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Погрози</i>	<i>Як використовувати</i>
Плинність кадрів	Спад в економіці України	Підвищення зарплати працівникам підприємства та введення додаткових премій та стимулів

Джерело: складено автором

Для того, щоб вирішити проблеми в сфері збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+» пропонується розробити стратегію розвитку організації, де будуть враховані сильні та слабкі сторони. Візьмемо, наприклад, сильну сторону – демократичні ціни на продукцію підприємства. Так, збереження конкурентоспроможності, з урахуванням запропонованих дій у вигляді залучення нових клієнтів за рахунок реклами, у довгостроковій перспективі збільшить фінансовий добробут компанії. Розглядаючи слабкі сторони, наприклад, таку як плинність кадрів, запропонований комплекс заходів щодо їх усунення допоможе підприємству посилити своє становище на ринку. Таким чином, залежно від обраної стратегії, стабільність збуту ТОВ «Украгропартнер+» можлива лише при комплексному підході до вирішення проблем довгострокового розвитку компанії. Фокусуватися на сильних сторонах необхідно, але так само важливо враховувати і слабкі сторони підприємства.

2.3. Оцінка ефективності збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+»

Оцінка ефективності збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+» відіграє ключову роль у визначенні його конкурентоспроможності та прибутковості. Така оцінка може допомогти керівництву підприємства зрозуміти, наскільки ефективно товари досягають кінцевих споживачів і як це впливає на загальний успіх бізнесу.

Вважаємо за доцільне провести оцінку ефективності збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+» за методикою, яка представлена в пункті 1.2 даної роботи. Для цього оберемо показники ефективності збутової діяльності підприємства, розрахуємо їх значення за даними фінансової звітності ТОВ «Украгропартнер+», проаналізуємо їх динаміку та зробимо відповідні висновки. В якості першого показника буде виступати обсяг збуту (чистий дохід від реалізації продукції) за 2021-2023 роки (рис. 2.4).

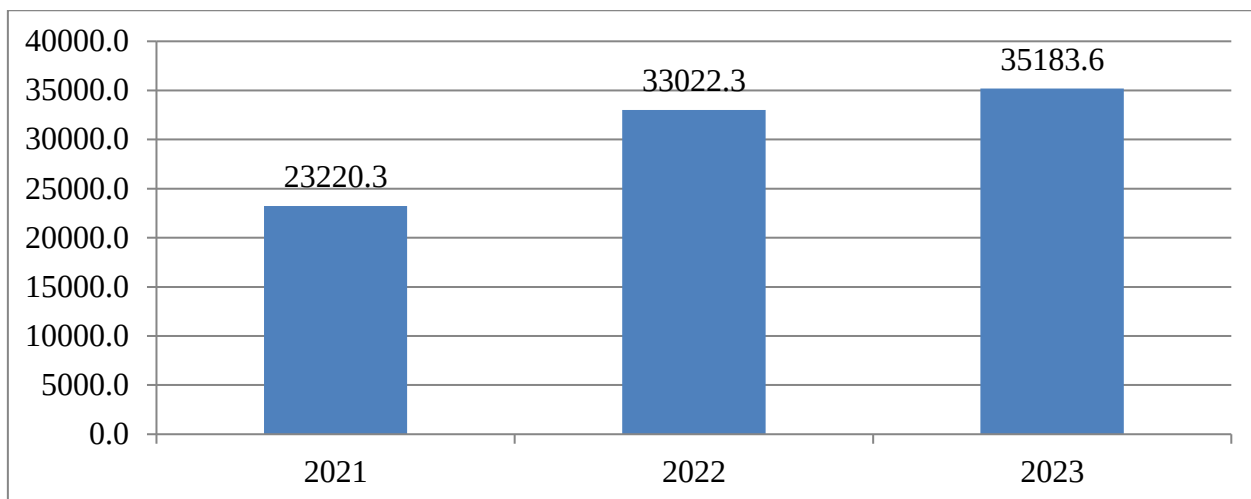


Рис. 2.4. Динаміка обсягу збуту продукції ТОВ «Украгропартнер+» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

З наведених даних можна зробити висновок про інтенсифікацію збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+» за досліджуваний період часу. Так у 2022 році порівняно з 2021 роком обсяги збуту продукції підприємства зросли на 9802 тис. грн. (42,2%), а в 2023 році порівняно з 2020 роком – на 2161,3 тис. грн. (6,5%). В цілому за аналізований проміжок часу обсягу збуту продукції ТОВ «Украгропартнер+» збільшилися на 11963,3 тис. грн. (51,5%).

Далі розглянемо динаміку чистого прибутку підприємства за реалізовані різними збутовими каналами продукцію (рис. 2.5).

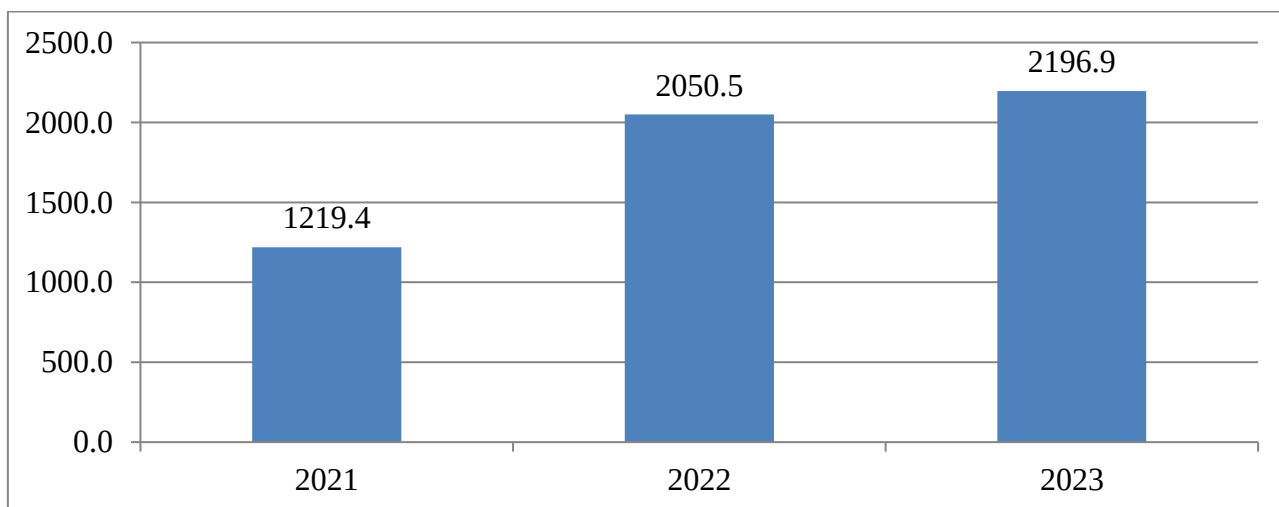


Рис. 2.5. Динаміка чистого прибутку за реалізовану продукцію ТОВ «Украгропартнер+» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Як видно, в динаміці відбувається зростання обсягу чистого прибутку за реалізовану ТОВ «Украгропартнер+» продукцію. Так, в 2022 році в порівнянні з 2021 роком чистий прибуток підприємства зріс на 831,1 тис. грн. (68,2%), а в 2023 році в порівнянні з 2022 роком – на 146,4 тис. грн. (7,1%). В цілому за останні три роки отриманий ТОВ «Украгропартнер+» чистий прибуток за реалізовану продукцію збільшився на 977,5 тис. грн. (80,2%). Даний факт свідчить про зростання ефективності збутової діяльності підприємства.

Слід відзначити, що результативність збуту ТОВ «Украгропартнер+» також залежить від собівартості реалізованої продукції, динаміка якої відображена на рис. 2.6.

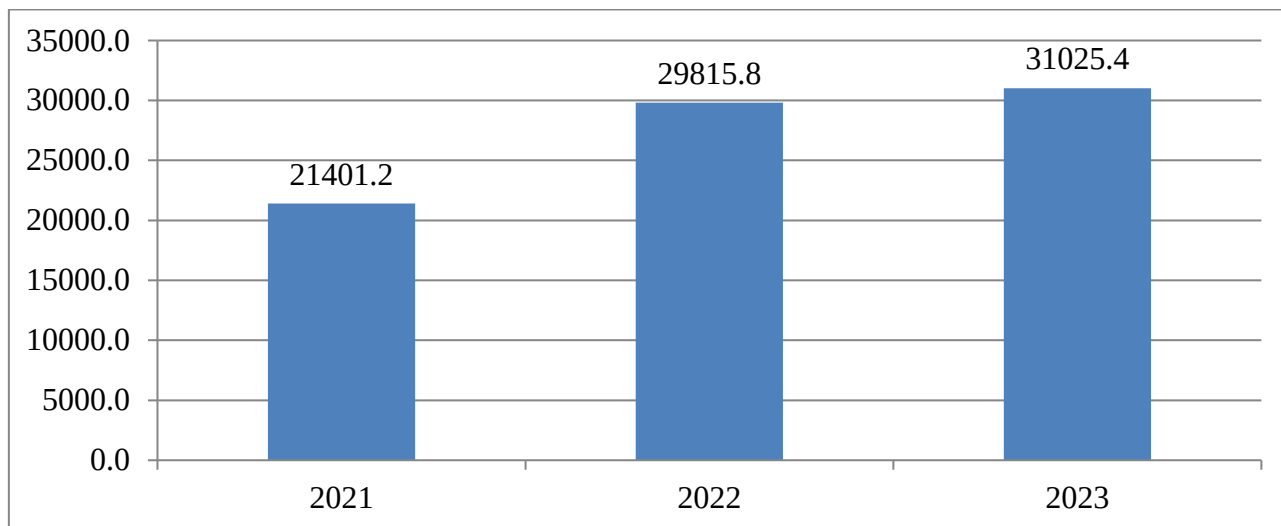


Рис. 2.6. Динаміка собівартості реалізованої продукції ТОВ «Украгропартнер+» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Отже, можна зробити висновок, що собівартість реалізованої підприємством продукції з плином часу зростає. Так, в 2022 році в порівнянні з 2021 роком вона збільшилася на 8414,6 тис. грн. (39,3), а в 2023 році в порівнянні з 2022 роком – на 1209,6 тис. грн. (4,1%). В цілому за 2021-2023 роки собівартість реалізованої ТОВ «Украгропартнер+» продукції зросла на 9624,2 тис. грн. (44,9%). Вданому випадку зростання собівартості продукції не свідчить про зниження ефективності збутової діяльності підприємства, а є тільки наслідком збільшення обсягів продажу товарної продукції.

Важливим показником, що прямим чином характеризує ефективність збутової діяльності підприємства, є рентабельність реалізованої продукції. Динаміка цього показника представлена на рис. 2.7.

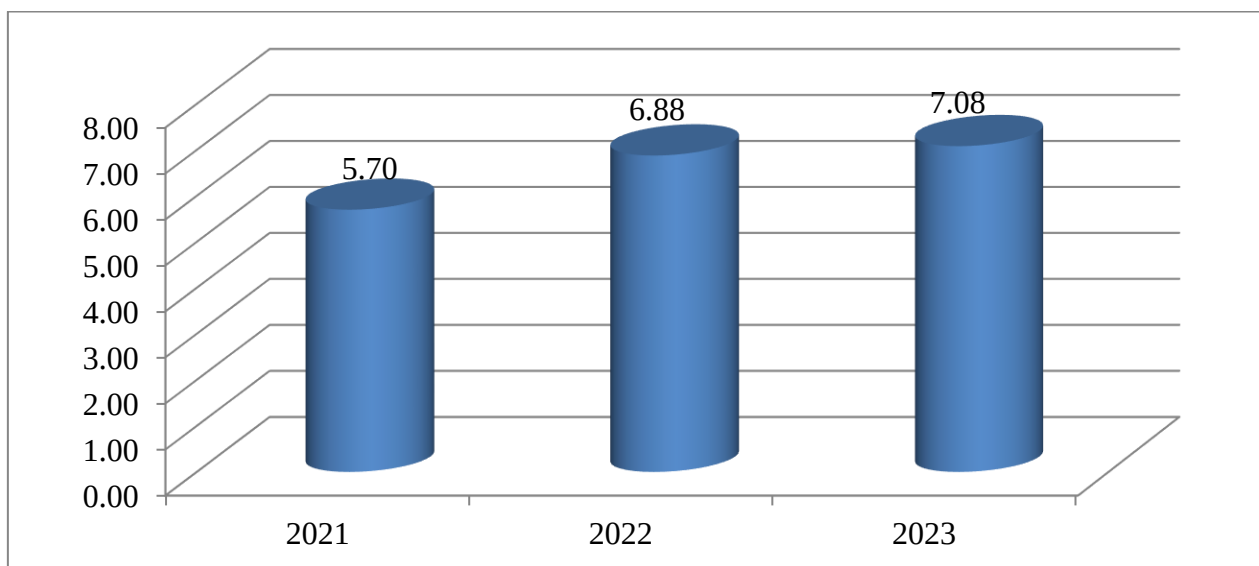


Рис. 2.7. Динаміка рентабельності реалізованої продукції

ТОВ «Украгропартнер+» за 2021-2023 роки, %

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Даний економічний показник свідчить про ефективність реалізації продукції ТОВ «Украгропартнер+» за досліджуваний період часу. При цьому спостерігається зростання рівня рентабельності реалізованої продукції (на 1,2% у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 0,2% у 2023 році порівняно з 2022 роком). В цілому зростання рентабельності продукції склало 1,4% за останні три роки, що говорить про підвищення в динаміці ефективності збуту ТОВ «Украгропартнер+».

На наступному етапі розглянемо динаміку середніх товарних запасів ТОВ «Украгропартнер+», які обчислюються як середнє арифметичне значення обсягу товарних запасів на початок і на кінець періоду (рис. 2.8). З наведених даних видно, що обсяг середніх запасів товарної продукції з плином часу зростає. Так, в 2022 році порівняно з 2021 роком вартість товарних запасів зросла на 1704,4 тис. грн. (24,4%), а в 2023 році порівняно з 2022 роком – на 2668,8 тис. грн. (30,7%).

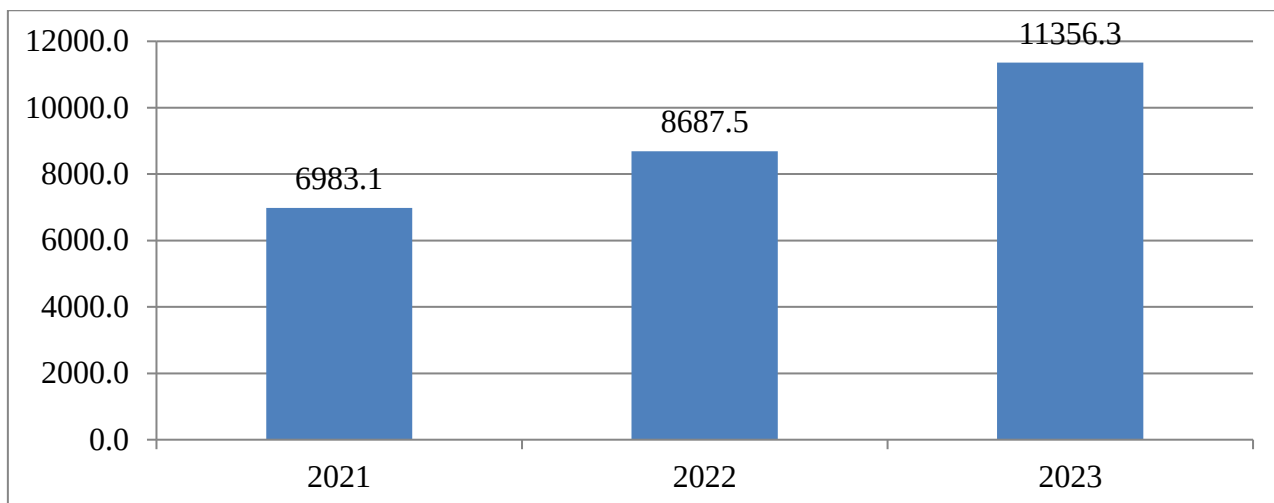


Рис. 2.8. Динаміка середніх товарних запасів ТОВ «Украгропартнер+» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

В цілому за весь досліджуваний період часу вартість середніх товарних запасів ТОВ «Украгропартнер+» збільшилася на 4373,2 тис. грн., що становить 62,6%. Поповнення обсягу запасів товарної продукції сприяє збільшенню асортименту та інтенсифікації збутової діяльності підприємства.

Далі розглянемо динаміку коефіцієнту інтенсивності оборотності товарних запасів, що розраховуються як відношення обсягу збуту до середнього обсягу товарних запасів підприємства (рис. 2.9).

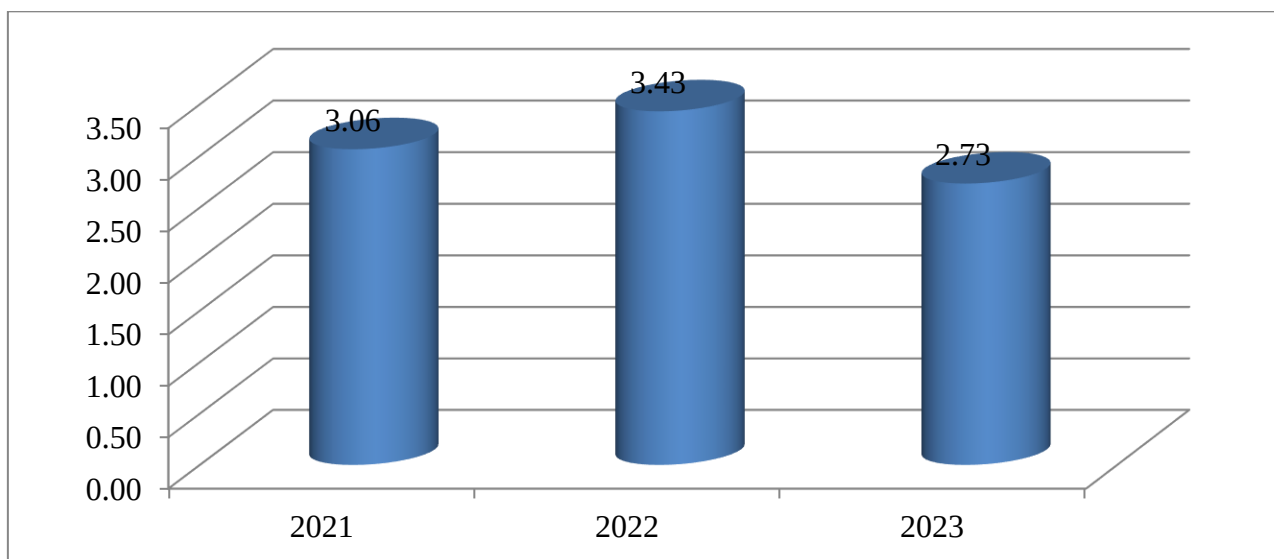


Рис. 2.9. Динаміка коефіцієнту інтенсивності оборотності товарних запасів ТОВ «Украгропартнер+» за 2021-2023 роки, одиниць

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Чим вищий показник оборотності товарних запасів, тим більш ліквідну структуру мають оборотні активи і тим стійкіше фінансове становище підприємства. З наведених даних видно, що за 2021-2022 роки відбулося підвищення рівня цього показника на 0,37 пунктів, а в 2022-2023 роках, навпаки, – зменшення на 0,7 пунктів. В цілому за три останніх років оборотність товарних запасів ТОВ «Украгропартнер+» зменшилася на 0,33 пунктів, що обумовлено перевищенням темпів зростання обсягу товарних запасів над темпами зростання собівартості реалізованої продукції.

Далі проаналізуємо динаміку показника товарооборотності досліджуваного підприємства (рис. 2.10).

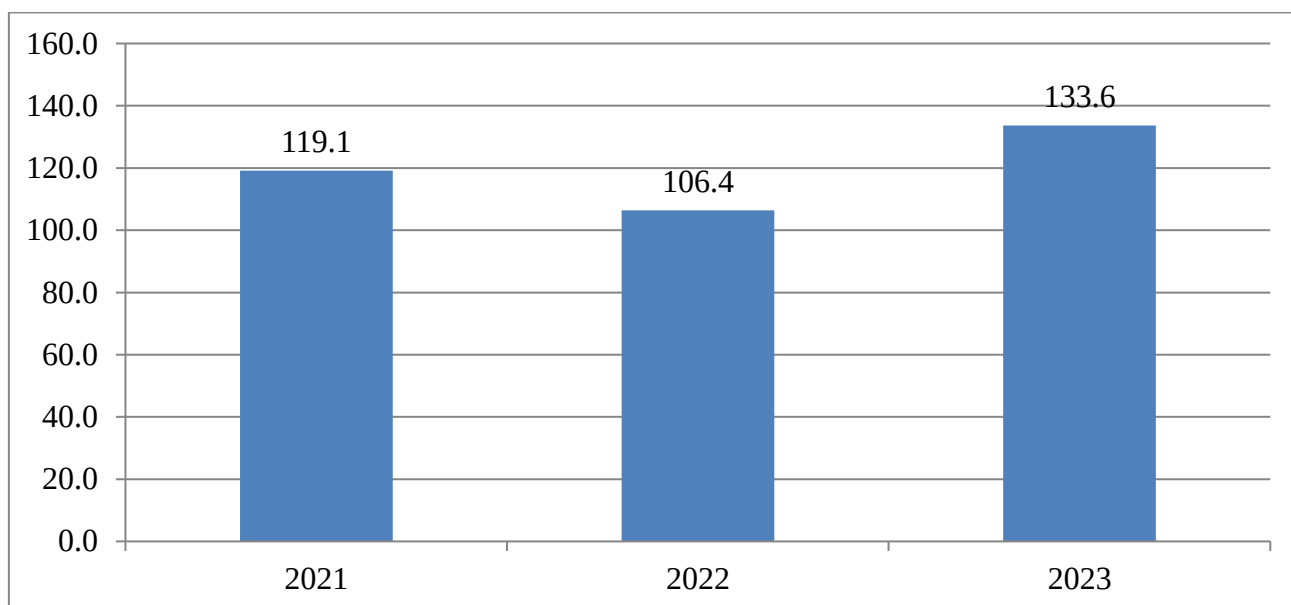


Рис. 2.10. Динаміка товарооборотності ТОВ «Украгропартнер+» за 2021-2023 роки, днів

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Товарооборотність у днях є часом обороту товарів з дня їх надходження до дня реалізації і показує середню тривалість перебування товарів у вигляді товарного запасу. Отже, даний показник визначає, на скільки днів торгівлі у ТОВ «Украгропартнер+» вистачить даного запасу. Можна зробити висновок, що у 2022 році порівняно з 2021 роком товарооборотність підприємства зменшилася на 12,7 дня, а в 2023 році порівняно з 2022 роком збільшилася на 27,3 дня. В цілому за досліджуваний період часу показник товарооборотності

підприємства збільшився на 14,5 дня, що негативним чином впливає на ефективність збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+».

В якості останнього показника результативності збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+» розглянемо обсяг прибутку від реалізації продукції в розрахунку на 1 працівника, що займається збутом (табл. 2.11).

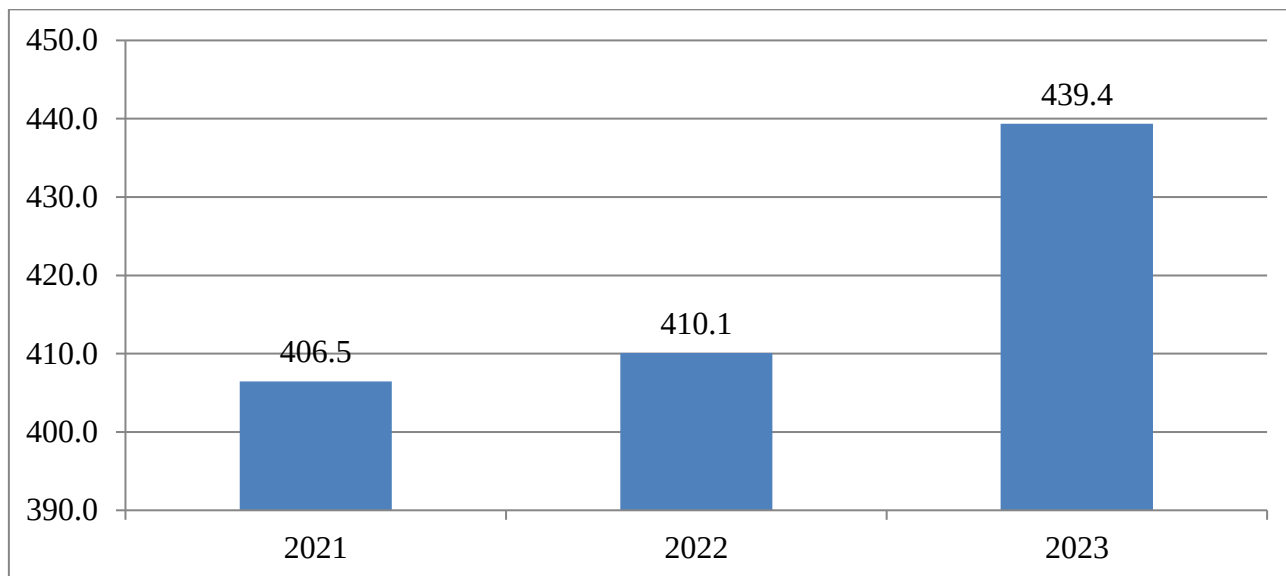


Рис. 2.11. Динаміка прибутку від реалізації продукції в розрахунку на 1 працівника зі збуту ТОВ «Украгропартнер+» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

З наведених даних видно, що в динаміці існує тенденція до зростання прибутку від реалізації продукції в розрахунку на 1 працівника зі збуту. Так, в 2022 році порівняно з 2021 роком даний показник збільшився на 3,6 тис. грн., а в 2023 році порівняно з 2022 роком – на 29,3 тис. грн. В цілому за 2021-2023 роки розмір прибутку від реалізації продукції в розрахунку на 1 працівника, що займається збутом, зріс на 32,9 тис. грн.

За результатами оцінки ефективності збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+» можна зробити висновок, що така діяльність підприємства є результативною, при цьому в динаміці спостерігається покращення більшості показників ефективності ТОВ «Украгропартнер+». Незважаючи на це, підприємства має ще більший потенціал для здійснення збутової діяльності, що вимагає розроблення та втілення в життя відповідних рекомендацій.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УКРАГРОПАРТНЕР+»

3.1. Обґрунтування напрямів покращення збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+»

Як показав проведений вище аналіз, збутова активність займає визначне місце у системі управління господарською діяльністю ТОВ «Украгропартнер+» як торговельного підприємства на ринку мінеральних добрив, засобів захисту рослин та матеріалів для посіву. При цьому, в збутовій діяльності ТОВ «Украгропартнер+» існує ряд проблем, які вимагають вирішення.

У зв'язку з цим, покращення збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+» виступає важливим аспектом забезпечення його конкурентоспроможності та ефективного функціонування на ринку. Удосконалення збутової діяльності може включати в себе ряд кроків і стратегій, які можуть бути впроваджені для покращення процесів збуту, збільшення обсягів продажу та підвищення задоволеності клієнтів.

До загальних рекомендацій щодо покращення збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+» можна віднести наступні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Загальні рекомендації щодо покращення збутової діяльності
ТОВ «Украгропартнер+»

Рекомендація	Характеристика
1	2
Проведення аналізу ринку і клієнтів	– вивчення ринкових тенденцій, попиту, конкурентів і змін у поведінці споживачів; – ідентифікація і розподіл клієнтів на сегменти для більш цільового маркетингу і збуту
Оптимізація асортименту товарів	– оцінка поточного асортименту для визначення популярних і непопулярних товарів; – регулярне оновлення і розширення асортименту товарів відповідно до потреб ринку і клієнтів
Вдосконалення логістики	– оптимізація рівня запасів для мінімізації витрат на зберігання і забезпечення своєчасного поповнення; – вдосконалення процесів постачання і доставки для зменшення часу і витрат

Продовження табл. 3.1

1	2
Поліпшення обслуговування клієнтів	– навчання персоналу, впровадження стандартів обслуговування, що забезпечують високу якість взаємодії з клієнтами; – використання зворотного зв'язку від клієнтів для вдосконалення товарів і послуг
Здійснення маркетингових заходів	– розробка і реалізація ефективних маркетингових кампаній для залучення нових і утримання існуючих клієнтів; – використання інструментів цифрового маркетингу, таких як SEO, контент-маркетинг, соціальні мережі, для підвищення видимості і привабливості бренду
Удосконалення цінової політики	– розробка гнучких цінових стратегій, включаючи знижки, акції і програми лояльності для стимулювання продажів; – регулярний моніторинг цін конкурентів для забезпечення конкурентоспроможності власної продукції.
Використання сучасних технологій	– впровадження сучасних інформаційних систем і програмного забезпечення для автоматизації збутових процесів і управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-системи); – використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту, аналізу ефективності маркетингових кампаній і ухвалення обґрунтованих рішень
Стратегічне планування збуту	– встановлення довгострокових цілей і стратегій розвитку збутової діяльності; – розробка механізмів для швидкої адаптації до змін на ринку і в зовнішньому середовищі.

Джерело: складено автором

Як видно з представлений рекомендацій удосконалення збутової діяльності торговельного підприємства ТОВ «Украгропартнер+» є комплексним процесом, що вимагає системного підходу і залучення різних фахівців. Ефективне управління збутом в ТОВ «Украгропартнер+» буде сприяти збільшенню обсягів продажу, підвищенню лояльності клієнтів і загальному зміцненню позицій підприємства на ринку.

Проведений вище аналіз економічних показників діяльності ТОВ «Украгропартнер+» та факторів впливу на його збутову діяльність, а також здійснена оцінка ефективності збутової діяльності підприємства дозволили виявити три ключові проблеми в сфері збуту досліджуваного суб'єкта господарювання, а саме:

- 1) відсутність спеціалізованого структурного підрозділу, який поєднував би всі види робіт, пов'язаних зі збутом продукції;
- 2) погана організація маркетингової діяльності на підприємстві, внаслідок

чого не повністю використовується збутовий потенціал підприємства;

3) неефективна кадрова політика, наслідком якої є плинність кадрів, що займаються збутовою діяльністю.

Вважаємо, що на вирішенні саме цих проблем має сконцентрувати увагу керівництво ТОВ «Украгропартнер+» з метою покращення управління своєю збутовою діяльністю. Конкретні заходи для вирішення вказаних проблем представлені на рис. 3.1.

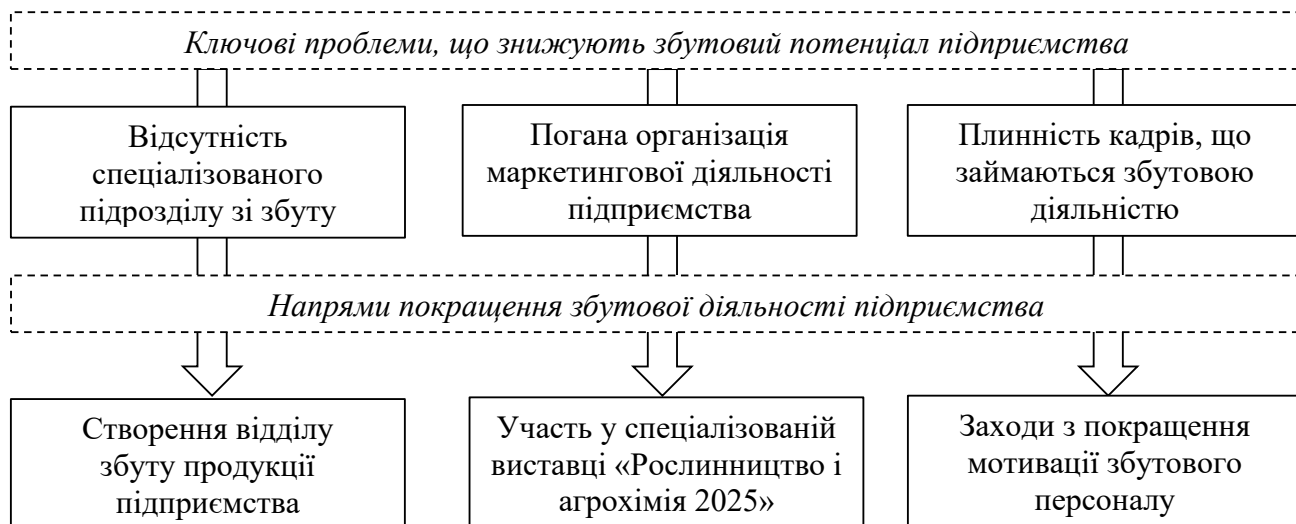


Рис. 3.1. Ключові проблеми в сфері управління збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+» та шляхи їх вирішення

Джерело: складено автором

Слід відзначити, що в діючій організаційній структурі ТОВ «Украгропартнер+» відсутній спеціалізований структурний підрозділ, який поєднував би всі види робіт пов'язаних із здійсненням збутової діяльності підприємства (рис. 3.2).

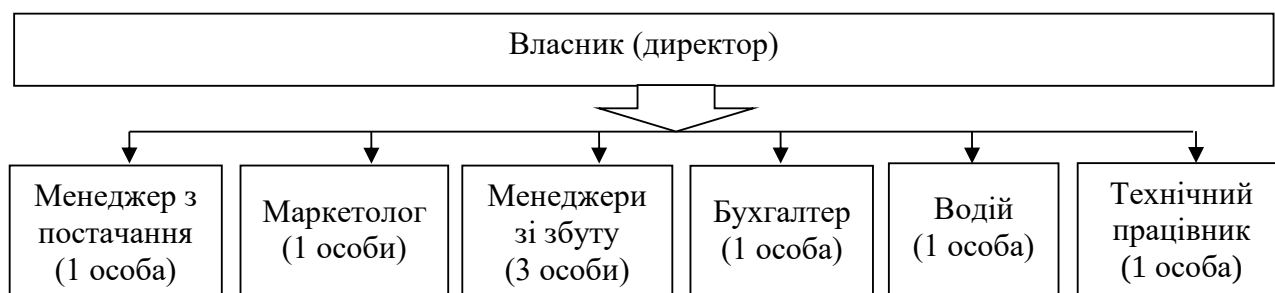


Рис. 3.2. Організаційна структура управління ТОВ «Украгропартнер+»

Джерело: складено автором

Як видно в ТОВ «Украгропартнер+» застосовується лінійна організаційна структура управління. Ця структура відрізняється чіткою ієрархією та простотою в управлінні. Вищий рівень управління в ТОВ «Украгропартнер+» орієнтований на розробку цілей та стратегії розвитку, координацію діяльності у масштабі всього підприємства, ухвалення управлінських рішень. Ці функції реалізує директор. В свою чергу, нижній рівень управління в ТОВ «Украгропартнер+» зосереджений на оперативному вирішенні завдань організації господарської діяльності – виконання встановлених планових завдань щодо збуту продукції та отримання прибутку.

На даний момент часу в існуючій організаційній структурі управління ТОВ «Украгропартнер+» за збутову діяльність відповідають такі працівники:

- 1) директор (функція управління збутом);
- 2) менеджери зі збуту (функція організації збуту);
- 3) маркетолог (функція стимулювання збуту);
- 4) водій (функція транспортування продукції).

Така ситуація обумовлює необхідність залучення різних співробітників ТОВ «Украгропартнер+» для реалізації однорідного набору функцій зі збутової діяльності підприємства. При цьому, відсутність єдиної системи управління збутовими операціями призводить до додаткових трудових та відповідно матеріальних витрат. Для того, щоб усунути цю проблему, пропонується в рамках чинної організаційної структури управління ТОВ «Украгропартнер+» сформувати відділ збуту (рис. 3.3).

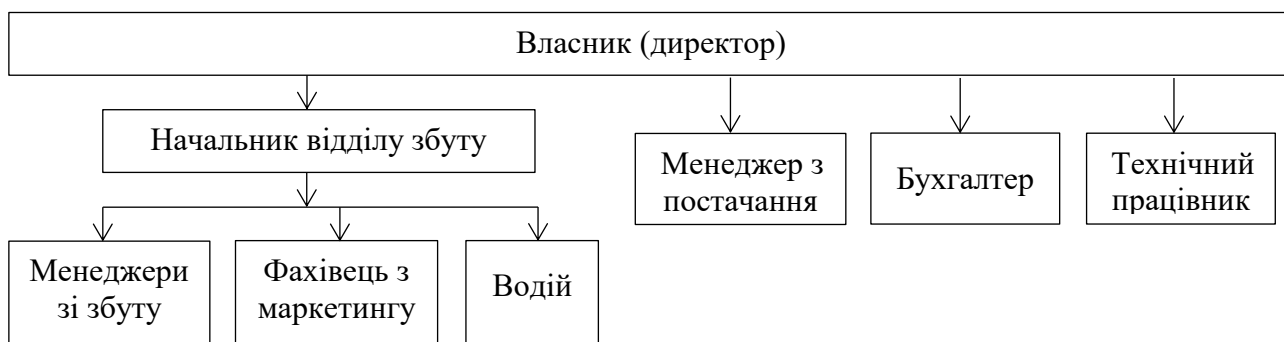


Рис. 3.3. Запропонована організаційна структура управління збутовою діяльністю в ТОВ «Украгропартнер+»

Джерело: складено автором

Враховуючи те, що до планів ТОВ «Украгропартнер+» не входить здійснення одиничних збутових операцій з разовою чи періодичною поставкою товарів, а пріоритетним завданням виступає розширення ринку та обсягів збуту мінеральних добрив, засобів захисту рослин та матеріалів для посіву, а також створення міцних та довгострокових зв'язків із партнерами, то створення відділу збуту видається доцільним.

При цьому в рамках запропонованої структури управління збутовою діяльністю в ТОВ «Украгропартнер+» не передбачається залучення з ринку праці додаткових співробітників, окрім керівника відділу збуту. Функції, пов'язані із здійсненням збутових операцій будуть виконувати діючі працівники підприємства. Таким чином, штатна структура відділу збуту ТОВ «Украгропартнер+» буде виглядати наступним чином (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Штатна структура створеного відділу збуту ТОВ «Украгропартнер+»

Посада	Джерело залучення	Кількість, осіб
Начальник відділу збуту	Зовнішнє (з ринку праці)	1
Менеджер зі збуту	Внутрішнє (діючі працівники)	3
Фахівець з маркетингу	Внутрішнє (діючий працівник)	1
Водій	Внутрішнє (діючий працівник)	1
Всього	—	6

Джерело: складено автором

Кінцевою метою поліпшення організаційної структури ТОВ «Украгропартнер+» є вдосконалення та оптимізація збутової діяльності підприємства. Для досягнення цієї мети необхідно, щоб усі фахівці ТОВ «Украгропартнер+» були взаємопов'язані між собою, і могли здійснювати спільну діяльність.

Виходячи з цього, можна стверджувати, що всі співробітники відділу збуту ТОВ «Украгропартнер+» концентруватимуть свою діяльність навколо здійснення збутових операцій підприємства та вирішуватимуть питання, що стосуються безпосередніх взаємин зі споживачами. Також слід зазначити, що створення відділу збуту на підприємстві спричинить формування

інформаційного банку існуючих та потенційних клієнтів, що призведе до збільшення обсягів збуту продукції та відповідно до приросту прибутку ТОВ «Украгропартнер+».

Таким чином, завдяки формуванню єдиної системи управління збутовою діяльністю в ТОВ «Украгропартнер+» виникне можливість виходу на нові сегменти ринку мінеральних добрив, засобів захисту рослин та матеріалів для посіву, а також можливість здійснювати планування збутової діяльності та контроль реалізації планових напрямів збуту, також це сприятиме підвищенню спеціалізації працівників та відповідно до підвищення якості виконуваних ними функцій. Планується, що створення відділу збуту у ТОВ «Украгропартнер+» дозволить покращити показники збутової діяльності підприємства.

Однією з основних функцій організації управління збутовою діяльністю на підприємстві є створення та зміцнення торговельних відносин із споживачами. Виходячи з цього, на рис. 3.4 відображені ключові завдання відділу збуту ТОВ «Украгропартнер+».

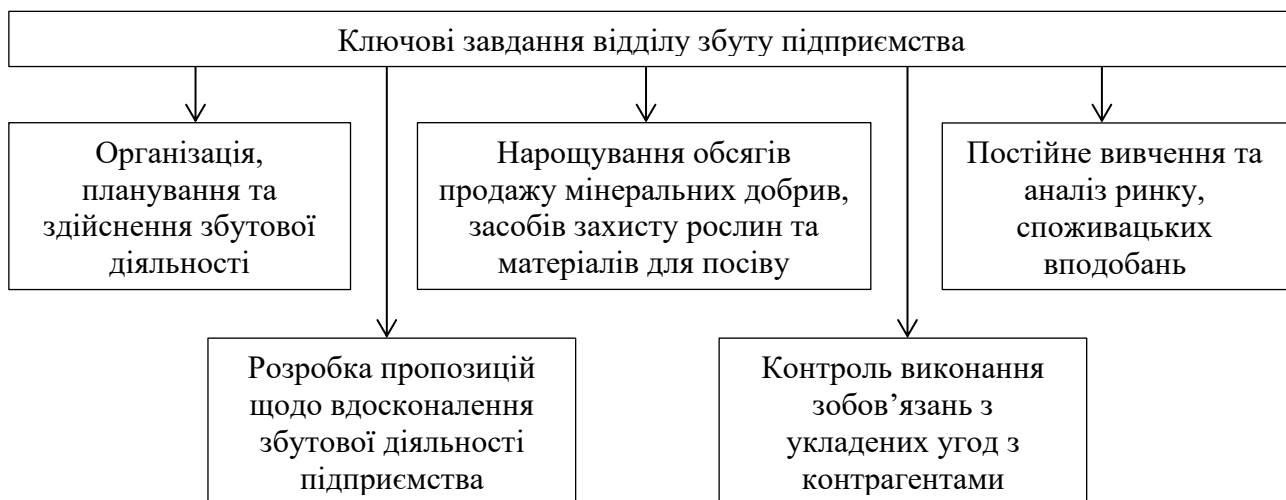


Рис. 3.4. Основні завдання новоствореного відділу збуту
ТОВ «Украгропартнер+»

Джерело: складено автором

При цьому відділ збуту ТОВ «Украгропартнер+» має виконувати ряд важливих функцій, які будуть сприяти розширенню бізнесу, збільшенню обсягів продажів продукції підприємства на ринку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні функції відділу збуту ТОВ «Украгропартнер+»

Функція	Характеристика
Дослідження ринку та прогнозування попиту	– аналіз ринкових тенденцій, вивчення споживацьких уподобань і потреб; – прогнозування попиту на товари на основі зібраної інформації.
Розробка та впровадження стратегії продажів	– визначення цільових ринків і сегментів споживачів; – планування обсягів продажів і розробка маркетингових планів для досягнення цільових показників
Формування цінової політики	– встановлення оптимальних цін на продукцію з урахуванням витрат, конкуренції та ринкової ситуації; – розробка системи знижок, акцій та спеціальних пропозицій для стимулювання продажів
Організація та контроль процесу збуту	– координація роботи торгових представників та агентів; – впровадження стандартів обслуговування клієнтів; – контроль виконання планів продажів та облік результатів
Управління взаємовідносинами з клієнтами	– побудова і підтримка довгострокових відносин з клієнтами; – вирішення конфліктів і претензій, що виникають у процесі продажу; – забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів
Організація маркетингової діяльності	– розробка та реалізація маркетингових кампаній для просування продукції; – використання засобів масової інформації, Інтернету та соціальних мереж для залучення нових клієнтів; – організація участі у виставках, ярмарках та інших рекламних заходах
Логістика та управління запасами	– планування та організація поставок продукції до клієнтів; – управління запасами для забезпечення безперебійного збуту; – контроль за своєчасним виконанням замовлень та доставкою товарів
Фінансове планування та аналіз	– складання бюджетів; – аналіз витрат та доходів, пов'язаних з реалізацією продукції; – оцінка економічної ефективності збутової діяльності
Навчання та розвиток персоналу	– проведення тренінгів для працівників відділу збуту з метою підвищення їх кваліфікації; – мотивація та стимулювання працівників для досягнення високих результатів
Складання звітності та аналіз ефективності	– підготовка регулярних звітів про результати діяльності відділу збуту; – аналіз ефективності продажів та розробка рекомендацій для покращення показників збуту

Джерело: складено автором

Відділ збуту ТОВ «Украгропартнер+» має відігравати ключову роль у забезпеченні ефективного здійснення збутової діяльності на підприємстві, що має проявлятися в наступному:

1) відділ збуту ТОВ «Украгропартнер+» повинен здійснювати маркетингові дослідження ринку (з метою вивчення наявного попиту на мінеральні добрива, засоби захисту рослин та матеріалів для посіву, умов

доставки продукції, дослідження смаків споживачів, структури ринку), що в подальшому дасть можливість зрозуміти як правильно необхідно організовувати підхід до організації та стимулювання збуту, його технологічного забезпечення, налагодження збутового процесу на нових сегментах ринку;

2) відділ збуту ТОВ «Украгропартнер+» має працювати над налагодженням ділових зв'язків та підбором партнерів, з якими доцільно заключити довгострокові контракти, що охоплює організацію роботи з дилерами, брокерами, торговими агентами, відділами митниці, постачальниками та покупцями;

3) відділ збуту ТОВ «Украгропартнер+» повинен здійснювати контроль за проведенням збутових операцій, оформленням документів та обліком проведення розрахунків;

4) відділ збуту ТОВ «Украгропартнер+» має займатися пошуком каналів для залучення необхідних фінансових ресурсів для здійснення збутової діяльності;

5) відділу збуту ТОВ «Украгропартнер+» слід сприяти залученню науково-технологічного співробітництва для модернізації технологій транспортування та зберігання товарів, а також їх продажу на ринку, які б відповідали сучасним вимогам;

6) відділ збуту ТОВ «Украгропартнер+» має активно приймати участь та займати ключову роль у розробці та реалізації ефективної збутової стратегії підприємства;

7) на відділ збуту ТОВ «Украгропартнер+» має покладатися функція розповсюдження реклами, прийняття участі в міжнародних виставках, ярмарках, аукціонах, конкурсах, торгах, тощо;

8) відділ збуту ТОВ «Украгропартнер+» має активно працювати у сфері застосування митно-тарифних методів регулювання торгівлі для підвищення ступеня рівня безпеки підприємства та обігу грошових коштів за результатами збутових операцій.

Наступний напрям покращення збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+» – це участь підприємства в виставці «Рослинництво і агрохімія 2025» (м. Київ). Це міжнародна спеціалізована виставка агрохімії, присадибного господарства, садівництва, городництва та рослинництва. Виставка «Рослинництво і агрохімія 2025» представляє собою інструмент комунікації між різними учасниками ринку, які створюють дієвий механізм взаємодії для обробки земельних ресурсів та рослинництва. Тематика даної виставки представлена на рис. 3.5.

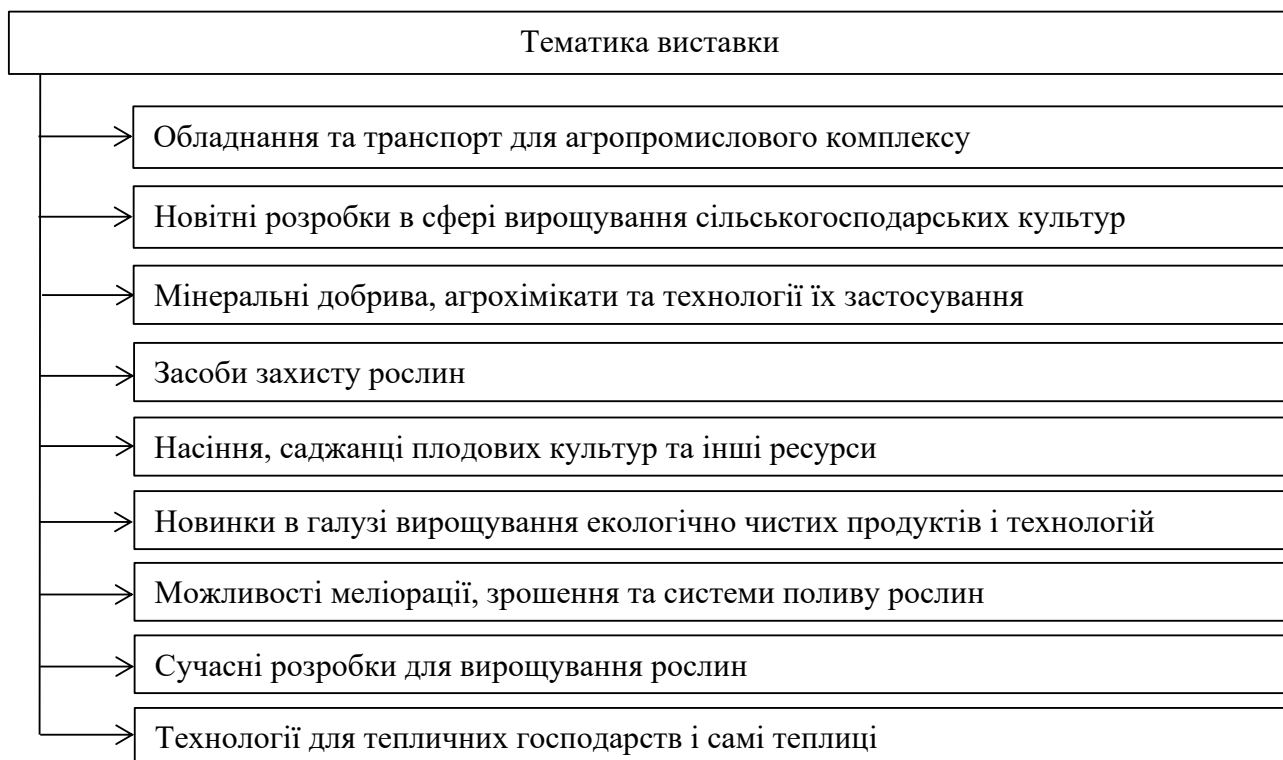


Рис. 3.5. Тематична спрямованість виставки «Рослинництво і агрохімія 2025»

Джерело: складено автором за даними [37]

Участь ТОВ «Украгропартнер+» у цій міжнародній спеціалізованій виставці відкриває чудові можливості для співпраці, партнерства та обміну знаннями. Під час виставки ТОВ «Украгропартнер+» матиме змогу представити свій асортимент продукції мінеральних добрив, засобів захисту рослин та матеріалів для посіву. Слід відзначити, що участь підприємства у даному заході має багато переваг. Нижче наведено детальну характеристику основних переваг участі ТОВ «Украгропартнер+» у цій виставці (табл. 3.4).

Таблиця 3.3

Доцільність участі ТОВ «Украгропартнер+» у міжнародній спеціалізованій
виставці «Рослинництво і агрохімія 2025»

Перевага	Характеристика
Розширення ринків збуту	– участь у виставці дозволить ТОВ «Украгропартнер+» презентувати свою продукцію на нових ринках, що буде сприяти залученню нових клієнтів та партнерів; – встановлення нових контактів може призвести до зростання обсягів продажів та географічного розширення бізнесу підприємства
Підвищення впізнаваності бренду	– присутність ТОВ «Украгропартнер+» на міжнародній виставці буде сприяє підвищенню впізнаваності бренду серед потенційних клієнтів та партнерів; – демонстрація продукції на великій платформі дозволить виділитися серед конкурентів і закріпити репутацію надійного постачальника
Збір інформації про ринок та конкурентів	– виставка надасть підприємству унікальну можливість спостерігати за тенденціями ринку, новими технологіями та інноваціями у галузі; – аналіз діяльності конкурентів та їх продукції допоможе ТОВ «Украгропартнер+» вдосконалювати власні продукти та стратегії.
Встановлення партнерських відносин	– участь підприємства у виставці буде сприяти налагодженню контактів з потенційними постачальниками, дистриб'юторами та іншими партнерами; – можливість укласти вигідні контракти та домовленості про співпрацю безпосередньо на виставці
Прямий контакт з клієнтами	– виставка дозволить ТОВ «Украгропартнер+» безпосередньо спілкуватися з клієнтами, отримувати зворотний зв'язок та розуміти їх потреби та очікування; – демонстрація продукції у реальних умовах і можливість надання консультацій будуть сприяти підвищенню довіри до підприємства
Просування нових продуктів	– виставка є ідеальним майданчиком для презентації нових продуктів та інновацій; – підприємство може організовувати презентації, семінари та майстер-класи для ознайомлення потенційних клієнтів з новинками
Зміцнення корпоративного іміджу	– участь у міжнародних виставкових заходах підвищує статус підприємства в очах партнерів та клієнтів; – демонстрація активності та інноваційності підприємства буде сприяти зміцненню його позицій на ринку
Отримання замовлень на місці	– виставка може стати місцем укладання прямих угод та отримання замовлень від нових клієнтів; – можливість демонстрації продукції та надання детальної інформації буде сприяти прийняттю рішення про купівлю на місці
Обмін досвідом та знаннями	– участь у виставці дозволить ТОВ «Украгропартнер+» обмінюватися досвідом з іншими учасниками галузі; – відвідування семінарів, конференцій та круглих столів, що проводяться у рамках виставки, буде сприяти професійному розвитку персоналу підприємства
Можливість отримати нагороди та визнання	– виставка «Рослинництво і агрохімія 2025» буде супроводжуватися різноманітними конкурсами та нагородженнями, що дозволить ТОВ «Украгропартнер+» отримати додаткове визнання та підтвердити якість своєї продукції.

Джерело: складено автором

Вказані переваги роблять участь ТОВ «Украгропартнер+» у міжнародній спеціалізованій виставці виставка «Рослинництво і агрохімія 2025» стратегічно важливим кроком для покращення збутової діяльності підприємства. Розрахунок вартості участі ТОВ «Украгропартнер+» у виставці представлений в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Вартість участі ТОВ «Украгропартнер+» у міжнародній спеціалізованій виставці виставка «Рослинництво і агрохімія 2025»

Стаття витрат	Сума, грн.
Обов'язковий реєстраційний внесок для участі у виставці	3500
Оренда павільйону (обладнана площа 7 м ² ; 1 розетка 220 В, 1 кВт; 2 світильника; 1 стіл, 2 стільці, 1 кошик для сміття, килимове покриття)	7*2250=15750
Друкована та сувенірна продукція (каталоги, буклети, флаєри, блокноти, ручки, стікери тощо)	6500
Транспортування експозиції та персоналу (витрати на дорогу)	11500
Витрати на проживання працівників в готелі (2 працівника, 2 ночі)	2*2*1250=5000
Оплата службового відрядження працівників (2 працівника, 5 днів з врахуванням часу на дорогу в Київ та назад)	1400*2*5 =14000
Вартість розміщення інформації про ТОВ «Украгропартнер+» у каталозі виставки	900
Вартість презентації ТОВ «Украгропартнер+» та його продукції зі сцени виставки	1800
Разом	58950

Джерело: розраховано автором

Отже, можна зробити висновок, що загальні витрати ТОВ «Украгропартнер+» на участь підприємства у міжнародній спеціалізованій виставці виставка «Рослинництво і агрохімія 2025» складатимуть 58950 грн. Вважаємо, що такі витрати є доцільними, оскільки участь у цьому виставковому заході дасть можливість ТОВ «Украгропартнер+» розширити коло потенційних споживачів та встановити нові ділові контакти, що сприятиме збільшенню обсягів збуту продукції підприємства та підвищенню рівня його конкурентоспроможності та впізнаваності на ринку.

Останній напрям покращення збутової діяльності досліджуваного підприємства – це розробка заходів з покращення мотивації збутового персоналу ТОВ «Украгропартнер+» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Напрями покращення мотивації персоналу відділу збуту

ТОВ «Украгропартнер+»

Перевага	Характеристика
Розробка чіткої системи показників ефективності	– визначення ключових показників ефективності для кожного співробітника відділу збуту ТОВ «Украгропартнер+»; – встановлення конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та часових (SMART) цілей
Запровадження комбінованої системи оплати	– поєднання фіксованої зарплати з варіабельною частиною, яка залежить від результатів роботи; – фіксована частина забезпечує стабільний дохід, а змінна – мотивує досягати високих результатів
Система бонусів та премій	– встановлення бонусів для працівників відділу збуту за досягнення або перевищення планових показників продажів; – впровадження премій для працівників відділу збуту за виконання спеціальних завдань або участь у важливих проектах
Диференційована система оплати	– запровадження диференційованої системи оплати праці працівників відділу збуту залежно від досвіду, кваліфікації та результатів роботи; – створення можливостей для кар'єрного росту та збільшення доходів персоналу відділу збуту ТОВ «Украгропартнер+»
Виплата комісійних	– введення комісійних виплат за кожен успішний угоду або досягнення певного рівня продажів; – відсоток комісійних може залежати від типу продукції, обсягу продажів та стратегічної важливості клієнта
Соціальні пакети та додаткові пільги	– надання додаткових пільг працівникам відділу збуту, таких як медичне страхування, пенсійні програми, оплата навчання та тренінгів; – пропозиція інших соціальних пакетів, які можуть включати відпустки, гнучкий графік роботи або бонуси на транспорт.
Система нематеріальної мотивації	– запровадження програм визнання та нагородження, таких як «кращий працівник місяця» тощо; – організація корпоративних заходів, командних активностей та інших форм стимулювання працівників відділу збуту
Прозорість та зрозумілість системи оплати	– забезпечення повної прозорості у питаннях нарахування зарплат та бонусів працівникам відділу збуту; – регулярне інформування співробітників відділу збуту про зміни у системі оплати праці та надання роз'яснень
Зворотний зв'язок та оцінка результатів	– регулярне проведення зустрічей директора ТОВ «Украгропартнер+» з працівниками відділу збуту для обговорення їхніх результатів та визначення сфер для покращення збуту продукції; – надання конструктивного зворотного зв'язку та підтримка у досягненні цілей співробітників відділу збуту
Адаптація системи оплати до змін ринку	– постійний моніторинг ринкових тенденцій та адаптація системи оплати праці співробітників відділу збуту відповідно до змін; – перегляд зарплат та бонусів працівників відділу збуту ТОВ «Украгропартнер+» на основі аналізу конкурентного середовища та економічної ситуації.

Джерело: складено автором

Слід відзначити, що працівники ТОВ «Украгропартнер+» висловлюють думку, що роботодавець повинен передбачати в бюджеті компанії кошти на преміювання. Відсутність визнання досягнень збутового персоналу є однією з основних причин, чому ці співробітники приймають рішення покинути своє робоче місце. Це свідчить про те, що керівництвом ТОВ «Украгропартнер+» метод матеріальної мотивації збутового персоналу використовується не повною мірою, а низький рівень заробітної плати є однією з головних причин плинності кадрів.

Тому, з метою удосконалення системи оплати праці збутового персоналу ТОВ «Украгропартнер+» рекомендуємо впровадження системи поправочних коефіцієнтів до посадового окладу. Пропонуємо посадові оклади працівників відділу збуту збільшити за рахунок додаткових виплат, що за допомогою поправочних коефіцієнтів будуть прив'язані до терміну роботи цих працівників в ТОВ «Украгропартнер+» та якості роботи всіх співробітників. Крім того, пропонуємо передбачити і системи понижуючих (штрафних) коефіцієнтів. Отже, будуть отримані диференціації оплати праці збутового персоналу.

Також можуть бути запроваджені коефіцієнти оцінок винагороди згідно з рівнем освіти: для працівників відділу збуту, які мають середню повну загальну освіту (група 1), середню професійну освіту (група 2) та вищу освіту (група 3). Залежно від стажу роботи за спеціальністю та освітою можуть присвоюватися коефіцієнти оцінок винагород за підсумком роботи відділу збуту за рік (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Запропоновані поправочні коефіцієнти до посадового окладу працівників відділу збуту ТОВ «Украгропартнер+»

Стаж роботи	Коефіцієнт винагороди для 1 групи працівників	Коефіцієнт винагороди для 2 групи працівників	Коефіцієнт винагороди для 3 групи працівників
до 1 року	0,85	0,95	1,20
від 1 до 3 років	0,95	1,00	1,30
більше 3 років	1,00	1,20	1,50

Джерело: складено автором

В свою чергу, система показників, які чітко прив'язують оплату праці відділу збуту ТОВ «Украгропартнер+» до якості роботи та враховуються при розрахунку щомісячних рівнів оплати праці, представлена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Запропонована системи показників оцінки праці працівників відділу збуту
ТОВ «Украгропартнер+» (відсоток до посадового окладу)

Показники	Розмір
1. Підвищуючі коефіцієнти	
Позитивні відгуки клієнтів про працівника відділу збуту	5%
Внесок у вивчення купівельного попиту (надання начальнику відділу збуту даних про споживачів та особливості їх поведінки)	5%
Дотримання стандартів продажу та обслуговування клієнтів	5%
Удосконалення роботи відділу збуту (самонавчання, облік зауважень та скарг)	7%
Відсутність зауважень під час внутрішнього контролю	5%
Якість роботи з клієнтами (ввічливість, уміння працювати з клієнтом, готовність допомагати клієнту та ін.)	10%
2. Знижувальні коефіцієнти	
Порушення трудової дисципліни	7%
Наявність обґрунтованої скарги споживача	12%
Недбале відношення до охорони праці та безпеки	3%
Недотримання внутрішніх стандартів роботи відділу збуту	7%
Недотримання працівником вимог щодо одягу та зовнішнього вигляду	4%
Недотримання правил техніки безпеки, терміну проходження медоглядів тощо	10%

Джерело: складено автором

Вважаємо, що важливим елементом системи стимулювання збутового персоналу ТОВ «Украгропартнер+» повинне стати його преміювання. Преміювання працівників відділу збуту торговельного підприємства є важливим інструментом мотивації, який сприяє підвищенню ефективності роботи та досягненню високих результатів. Впровадження ефективної системи преміювання сприятиме підвищенню мотивації працівників відділу збуту ТОВ «Украгропартнер+», їхньої залученості та продуктивності праці, що, в свою чергу, позитивно вплине на загальні результати діяльності підприємства.

Основою такої системи є вивчення та формування таких мотивів до праці, які забезпечують активне залучення працівників відділу збуту до загального процесу підвищення ефективності діяльності підприємства. Базовим напрямом у системі преміювання працівників відділу збуту підприємства слід зробити винагороду за фактичне успішне виконання поставлених завдань (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Запропонована система матеріального стимулювання
працівників відділу збуту ТОВ «Украгропартнер+»

Підстави для заохочення	Розмір заохочення
За виконання плану продажу «середній»	Премія у розмірі 15 % від посадового окладу
За виконання плану продажу «максимум»	Премія у розмірі 10 % від посадового окладу
Найкращий результат роботи за місяць	Премія у розмірі 20 % від посадового окладу
Надбавка до заробітної плати за виконання наставницьких функцій	Премія у розмірі 10 % від посадового окладу

Джерело: складено автором

Також керівництву ТОВ «Украгропартнер+» рекомендується розробити критерії преміювання щодо кожної групи посад, що дозволить знизити суб'єктивність при ухваленні рішення про преміювання безпосереднім керівником.

3.2. Оцінка економічної ефективності заходів з покращення збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+»

З метою визначення економічних результатів запропонованих заходів з покращення збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+» необхідно порівняти понесені витрати на ці заходи з прогнозним додатковим доходом, отриманим від їх практичної реалізації.

Далі розрахуємо всі витрати, пов'язані зі створенням посади начальника відділу збуту в ТОВ «Украгропартнер+». Вони будуть включати:

- 1) витрати на облаштування робочого місця начальника відділу збуту комп'ютерною технікою, меблями та засобами зв'язку;
- 2) витрати на річний фонд заробітної плати начальника відділу збуту;
- 3) витрати, які пов'язані з пошуком кандидата на цю посаду (розміщення оголошення про вакансію у пресі та Інтернеті, організація відбору: анкетування, співбесіда, введення в курс справи тощо).

Спочатку розрахуємо витрати на облаштування робочого місця начальника відділу збуту ТОВ «Украгропартнер+» (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Витрати на облаштування робочого місця начальника відділу збуту

ТОВ «Украгропартнер+»

Назва	Кількість, шт.	Вартість, грн.
Ноутбук офісний (Lenovo IdeaPad Slim 5 16IAH8, 83BG001ARA, Cloud Grey / 16" IPS)	1	26000
Багатофункціональний пристрій (принтер, сканер, ксерокс) Epson EcoTank L3250 з WiFi	1	8900
Стационарний безпроводний телефон Panasonic KX-TG1711UA	1	1290
Офісний стіл керівника Salita Promo 18 мм	1	12330
Крісло офісне Прімотекс Плюс Atlant D-5	1	4190
Канцтовари	-	3500
Всього		56210

Джерело: складено автором за даними [20]

Отже, для організації робочого місця начальника відділу збуту ТОВ «Украгропартнер+» мінімально необхідно: потужний ноутбук, багатофункціональний пристрій, телефон, офісний стіл та стілець, канцтовари тощо. Відзначимо, що закупівля комп'ютерної техніки, офісних меблів, засобів зв'язку та канцтоварів відбуватиметься в Інтернет-магазині ROZETKA. Доставка та монтаж здійснюватиметься силами ТОВ «Украгропартнер+». Загальна сума витрат (капіталовкладень) на облаштування робочого місця начальника відділу збуту буде складати 56210 грн.

Далі розрахуємо витрати на фонд заробітної плати начальника відділу збуту ТОВ «Украгропартнер+». В табл. 3.10 представлений розрахунок річного фонду його заробітної плати. Відзначимо, що сьогодні ставка єдиного соціального внеску становить 22%.

Таблиця 3.10

Річний фонд заробітної плати начальника відділу збуту

ТОВ «Украгропартнер+»

Працівник	Місячний оклад, грн.	Єдиний соціальний внесок (22%), грн.	Річний фонд заробітної плати, грн.
Начальник відділу збуту	21000	$21000 \cdot 0,22 = 4620$	$(21000 + 4620) \cdot 12 = 307440$

Джерело: розраховано автором

Отже, можна зробити висновок, що річний фонд заробітної начальника відділу збуту ТОВ «Украгропартнер+» буде складати 307440 грн.

Далі розрахуємо витрати на відбір кандидата на посаду начальника відділу збуту ТОВ «Украгропартнер+». Оскільки вони незначні в порівнянні з попередніми витратами і відбір кандидата буде проводитися силами самого підприємства (без звернення за допомогою в рекрутингові агентства), приймемо їх як 0,2% від усієї суми капіталовкладень (сюди входять витрати на розміщення об'яв про вакансію на сайтах з пошуку роботи: <https://www.work.ua>, [jobota.ua](https://www.jobota.ua) та <https://www.olx.ua>).

Отже, витрати на відбір кандидата на посаду начальника відділу збуту будуть складати: $(56210 + 307440) * 0,002 = 730$ (грн.)

Відповідно, в проектному році загальні витрати на створення посади начальника відділу збуту ТОВ «Украгропартнер+» та організацію його робочого місця становитимуть: $56210 + 307440 + 730 = 364380$ (грн.).

Слід відзначити, що в наступні роки у витрати на організацію роботи начальника відділу збуту ТОВ «Украгропартнер+» буде входити тільки фонд оплати праці та вартість канцтоварів. Планується, що в подальші роки з урахуванням інфляції фонд заробітної плати буде збільшуватися на 5% щороку.

Також ТОВ «Украгропартнер+» рекомендовано кожен рік брати участь у міжнародній спеціалізованій виставці «Рослинництво і агрохімія». Планується, що витрати підприємства на участь у цій виставці будуть зростати на 7% щорічно.

Щодо заходів з удосконалення системи оплати праці збутового персоналу ТОВ «Украгропартнер+» (преміювання працівників, удосконалення їх професійного та кар'єрного розвитку тощо), то планується, що на ці заходи в плановому році буде виділено 65 тис. грн. При цьому, в наступні роки ця сума буде зростати на 10%.

В табл. 3.11 на основі вищесказаного представимо загальну вартість запропонованих заходів з покращення збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+».

Таблиця 3.11

Планування витрат на здійснення заходів з покращення збутової діяльності
ТОВ «Украгропартнер+», грн.

№	Заходи	Роки				
		1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
1	Створення посади начальника відділу збуту	364380	326487	342811	359952	377950
2	Участь у спеціалізованій виставці «Рослинництво і агрохімія»	58950	63077	67492	72216	77271
3	Заходи з покращення мотивації праці збутового персоналу	65000	71500	78650	86515	95167
Всього		488330	461064	488953	518683	550387

Джерело: розраховано автором

Планується, що завдяки практичній реалізації запропонованих заходів з покращення збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+» обсяги збуту підприємства зростуть, а отже й збільшиться дохід від реалізації продукції підприємства. Керівництвом ТОВ «Украгропартнер+» заплановано, що приріст доходу від продажу підприємством мінеральних добрив, засобів захисту рослин та матеріалів для посіву в перший рік складе 3%, що в грошовому виразі буде становити: $35183,6 * 0,03 = 1055,508$ (тис. грн.). Також планується, що в наступні звітні роки, подальший приріст доходу від реалізації продукції в ТОВ «Украгропартнер+» буде зростати на 5% щорічно (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Планування приросту доходу від реалізації продукції
ТОВ «Украгропартнер+», грн.

Показник	Роки				
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Приріст доходу від реалізації продукції	1055508	1108283	1163697,57	1221882	1282977

Джерело: розраховано автором

На наступному етапі розрахуємо ефективність розроблених заходів з покращення збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+», порівнявши понесені витрати з приростом доходу від реалізації продукції підприємства по роках (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Економічна ефективність розроблених заходів з покращення збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+», грн.

Показник	Роки					Всього
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	
Річні витрати на реалізацію запропонованих заходів	488330	461064	488953	518683	550387	2507417
Річний приріст доходу від реалізації продукції на ринку	1055508	1108283	1163698	1221882	1282977	5832348
Чистий дохід	567178	647219	674744,6	703199	732590	3324931
Податок на прибуток (18 %)	102092	116499	121454	126576	131866	598488
Чистий прибуток	465086	530720	553290,5	576623	600724	2726443

Джерело: розраховано автором

Отже, можна стверджувати, що в перший рік реалізації заходів з покращення збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+» загальний економічний ефект буде становити 465086 грн. При цьому, в наступні чотири роки буде спостерігатися позитивна динаміка ефективності реалізації запропонованих заходів. Так, в кінці п'ятого року економічний ефект (чистий прибуток) буде становити 600724 грн. При цьому за всі 5 років загальний розмір чистого грошового потоку (прибутку) становитиме 2726443 грн.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

1. Збутова діяльність підприємства – це комплекс дій щодо доведення продукції товаровиробника до кінцевого споживача, який включає комерційні заходи (аналіз ринку та його сегментів, стимулювання збуту, просування продукції на ринок тощо), організаційні заходи (вибір збутових організацій, підписання контрактів з ними та контроль за їх остаточним виконанням, вибір каналів збуту, створення планів збуту та графіків поставок тощо) та технологічні заходи (відправлення продукції з вантажно-розвантажувальними роботами, контроль її кількості та якості, транспортування товарів, зберігання продукції та підготовка до продажу).

2. Методика оцінки ефективності збутової діяльності підприємства передбачає використання якісних, кількісних, соціологічних, інформаційних та економічних методів, а також аналіз різних показників та індикаторів, що відображають рівень досягнення поставлених цілей у сфері продажів. З метою оцінки ефективності збутової діяльності підприємства: проводять аналіз обсягів продажу, рентабельності збуту та витрат на збут; здійснюють опитування та аналіз задоволеності клієнтів, їхньої лояльності, частоти повторних покупок; вивчають сильні і слабкі сторони збутової діяльності, а також можливості та загрози для підприємства на ринку; порівнюють показник ефективності збуту з аналогічними показниками конкурентів або з галузевими стандартами.

3. Існують різні наукові підходи щодо підвищення ефективності збутової діяльності підприємства. До ключових підходів можна віднести наступні: оптимізація асортименту продукції; розробка гнучкої цінової політики; підвищення якості обслуговування споживачів; використання цифрових технологій; розвиток каналів збуту; розробка ефективної комунікаційної стратегії; дослідження ринку та аналіз конкурентів; навчання та розвиток збутового персоналу; ефективне управління ланцюгами поставок та оптимізація запасів; розробка індивідуальних пропозицій та програм лояльності для

важливих клієнтів.

4. ТОВ «Украгропартнер+» – це торговельне підприємство, що займається оптовим та роздрібним продажем мінеральних добрив, засобів захисту рослин та матеріалів для посіву. Підприємство знаходиться в стадії життєвого циклу розвиток, що обумовлено наявністю попиту на його продукцію. Вартість валюти балансу ТОВ «Украгропартнер+» щороку зростає, що свідчить про інтенсифікацію його господарської діяльності. Станом на 2023 рік ТОВ «Украгропартнер+» є недостатньо платоспроможним та ліквідним, оскільки воно не може за вимогою покрити всі свої поточні зобов'язання, та фінансово нестійким, оскільки всі коефіцієнти фінансової стійкості мають недостатні значення. Ділова активність ТОВ «Украгропартнер+» в розрізі її окремих складових за 2021-2023 роки покращилася за рахунок скорочення термінів обороту дебіторської та кредиторської заборгованості, а також поточних активів в цілому. ТОВ «Украгропартнер+» є прибутковим протягом всього періоду 2021-2023 років. Всі значення індикаторів рентабельності ТОВ «Украгропартнер+» за 2021-2023 роки мають достатні значення, а це говорить про ефективність господарської діяльності підприємства.

5. Проведений SWOT-аналіз факторів впливу на збутову діяльність ТОВ «Украгропартнер+» дозволив виявити основні проблеми у цій сфері: зовнішнього характеру – висока конкуренція, спад в економіці із-за війни, зниження платоспроможності населення, зміна потреб і смаків споживачів, зростання собівартості товарів у постачальників, та внутрішнього характеру – плинність кадрів, низька кваліфікація торгового персоналу, утруднена комунікація на підприємстві, застаріле касове обладнання та програмне забезпечення, відсутність складу для продукції.

6. Здійснена оцінка ефективності збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+» показала, що така діяльність підприємства є результативною, при цьому в динаміці спостерігається покращення більшості показників ефективності даного суб'єкта господарювання. Так, за 2021-2023 роки відбулося зростання обсягів збуту продукції на 11963,3 тис. грн., розміру

чистого прибутку від реалізації продукції на 977,5, а рентабельності реалізованої продукції на 1,4%. Середні товарні запаси за досліджуваний проміжок часу зросли на 4373,2 тис. грн., при цьому товарооборотність збільшилася на 14,5 днів.

7. Покращення збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+» виступає важливим аспектом забезпечення його конкурентоспроможності та ефективного функціонування на ринку. До загальних рекомендацій покращення збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+» можна віднести наступні: проведення аналізу ринку і клієнтів, оптимізація асортименту товарів, вдосконалення логістичних процесів, поліпшення обслуговування клієнтів, здійснення маркетингових заходів, удосконалення цінової політики, використання сучасних інформаційних систем і програмного забезпечення для автоматизації збутових процесів, стратегічне планування збуту тощо. При цьому, в роботі розроблені конкретні заходи покращення збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+», а саме: запропоновано створення відділу збуту на підприємстві, прийняття участі підприємством у спеціалізованій виставці «Рослинництво і агрохімія 2025», а також заходи з покращення мотивації збутового персоналу. Так, завдяки формуванню єдиної системи управління збутовою діяльністю в ТОВ «Украгропартнер+» виникне можливість виходу на нові сегменти ринку, а також можливість здійснювати планування збутової діяльності та контроль реалізації планових напрямів збуту, також це сприятиме підвищенню спеціалізації працівників відділу збуту та відповідно до підвищення якості виконуваних ними функцій. Участь ТОВ «Украгропартнер+» у виставковому заході «Рослинництво і агрохімія 2025» дасть можливість підприємству розширити коло потенційних споживачів та встановити нові ділові контакти, що сприятиме збільшенню обсягів збуту продукції. З метою удосконалення системи оплати праці збутового персоналу ТОВ «Украгропартнер+» рекомендовано впровадити систему поправочних коефіцієнтів до посадового окладу. Також на підприємстві доцільно запровадити коефіцієнти оцінок винагороди згідно з рівнем освіти працівників.

Впровадження ефективної системи преміювання сприятиме підвищенню мотивації працівників відділу збуту ТОВ «Украгропартнер+», їхньої залученості та продуктивності праці, що, в свою чергу, позитивно вплине на загальні результати діяльності підприємства.

8. З метою визначення економічних результатів запропонованих заходів з покращення збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+» було проведене порівняти понесених витрат на ці заходи з прогнозним додатковим доходом, отриманим від їх практичної реалізації. Розрахунки показали, що розроблені заходи з покращення збутової діяльності ТОВ «Украгропартнер+» є економічно доцільними та вигідними. Так, обсяг чистого прибутку від реалізації запропонованих заходів кожен рік буде зростати (з 465,1 тис. грн у перший рік до 600,7 тис. грн у п'ятий рік). При цьому загальний розмір економічного ефекту за всі п'ять планованих років становитиме 2726,4 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2017. № 4. С. 25-28.
2. Багорка М. О. Формування збутової політики торговельних підприємств. *Вісник Одеського національного університету*. 2020. Т. 25. Вип. 2. С. 56-62.
3. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Миронова О. О. Організація збутової діяльності та системи маркетингових досліджень на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 2. С. 54-61.
4. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
5. Безугла Л. С., Рибак І. О. Формування збутової політики аграрного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 33. С. 65-69.
6. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 85-97.
7. Болотіна Є. В., Шубна О. В., Ширкова А. Д. Інституційний підхід до формування стратегічних напрямів збутової діяльності суб'єктів ринку. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2. С. 48-55.
8. Бондаренко А. Ф., Гордієнко В. П., Дутченко О. О. Маркетинг: навчально-методичний посібник. Суми: Сумський державний університет, 2018. 99 с.
9. Бондаренко В. М., Тягунова З. О. Основні напрямки вдосконалення збутової політики підприємств. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2015. Вип. 18. С. 47-50.
10. Боровик Т. В., Майборода О. В., Решетнікова О. В. Удосконалення збутової політики підприємств на основі взаємодії маркетингу та логістики. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2023. Вип. 3. С. 46-51.
11. Васюткіна Н. В., Марченко С. М. Оцінювання ефективності маркетингу у збутовій діяльності підприємств. *Науковий вісник Полтавського*

- університету економіки і торгівлі. 2021. № 2(1). С. 111-119.*
12. Гончаренко І. М. Удосконалення системи управління збутом продукції підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: збірник статей. 2018. №1. С. 135-139.*
 13. Гречко А. В., Нечипорук І. В. Методичні підходи до формування й оцінки збутової політики на сільськогосподарських підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. Вип. 30(1). С. 120-124.*
 14. Громова О. Є. Ефективність збутових мереж. варіанти підвищення ефективності збуту підприємства. *Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 6(2). С. 11-14.*
 15. Гусаревич Ю. В., Воробей А. С. Цілі та завдання збутової політики підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/666.pdf> (дата звернення: 03.04.2024)
 16. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ: Кондор, 2016. 356 с.
 17. Закорецька О. С. Визначення ефективності управління збутовими витратами *Управлінський облік. 2018. №1. С.36-41.*
 18. Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В. Удосконалення організації збутової діяльності вугледобувних підприємств України в умовах нестабільності попиту: теорія і практика: монографія. Київ: НАН України, 2020. 166 с.
 19. Зацаринін С. А. Концепція управління системою збуту інноваційної продукції. *Проблеми системного підходу в економіці. 2021. Вип. 2. С. 194-200.*
 20. Інтернет-магазин ROZETKA. URL: <https://rozetka.com.ua> (дата звернення: 12.05.2024)
 21. Капп Т. О. Збутова політика підприємницького підприємства. *Економіка та управління. 2019. № 12(61). С. 219-223.*
 22. Кононов М. В. Критерії оцінки ефективності збутової політики. *Сучасні аспекти економіки. 2049. № 1. С. 43-48.*
 23. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Новий світ, 2022. 880 с.

24. Кошик О. В., Кулиняк І. Я. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 464-468.
25. Курінна І. Г., Рябик Г. Є., Білоброва О. В. Удосконалення системи управління збутовою і асортиментною політикою торговельних підприємств. *Нобелівський вісник*. 2018. № 1. С. 56-66.
26. Міца В. В., Грига Я. М., Олійник А. А. Теоретичні основи формування збутової політики як складової маркетингової концепції розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 7-8. С. 136-140.
27. Молнар О. С. Маковський І. В., Кастрова М. С. Стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №10 (269). С. 68-72.
28. Музичка С. О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств. *Економічний часопис*. 2013. № 11. С. 64-67.
29. Обозна В. В. Методичні аспекти оцінки ефективності управління збутовою діяльністю на сільськогосподарських підприємствах. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 2. С. 49-55.
30. Одарченко А. М., Одарченко М. С. Аналіз збутової політики підприємства та рекомендації щодо її удосконалення. *ScienceRise*. 2015. № 2(3). С. 70-73.
31. Петухова О. М., Стасішена К. В. Удосконалення збутової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_2_10 (дата звернення: 02.04.2024)
32. Прайснер А. Маркетингові та збутові показники. *Управління продажами*. 2017. №1. С. 50-57.
33. Сакун А. Ж., Пантюк І. П. Системний підхід до організації та управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 2. С. 55–59.
34. Світовий О. М. Особливості управління збутовою діяльністю аграрних підприємств. *Sustainable socio-economic development journal*. 2023. №1-2. С. 42-51.

35. Сисоєв В. В., Сакун Т. В. Механізм управління збутовою діяльністю молокопереробного підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 48. С. 108-115.
36. Слесь І. Р., Круш П. В. Методологія аналізу збутової діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 478-483.
37. Спеціалізована міжнародна виставки «Рослинництво і агрохімія 2025»: офіційний сайт. URL: <https://agroexpo.in.ua/ua/exhibition/index?alias=agrohimiya> (дата звернення: 10.05.2024)
38. Спільник І. В., Загородна О. М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 24. № 2. С. 130-140.
39. Тарасюк Г. М., Горшкова Л. О. Удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства целюлозно-паперової галузі. *Економіка та суспільство*. 2018. №4. С. 528-533.
40. Терент'єва Н. В., Череп О. Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 1. С. 318-324.
41. ТОВ «Украгропартнер+»: відомості про підприємство. URL: <https://clarity-project.info/edr/40308985> (дата звернення: 26.04.2024)
42. ТОВ «Украгропартнер+»: відомості про підприємство. URL: <https://opendatabot.ua/c/40308985> (дата звернення: 25.04.2024)
43. ТОВ «Украгропартнер+»: офіційний сайт. URL: <https://ukragropartner.com.ua/> (дата звернення: 23.04.2024)
44. Халіна В. Ю., Корсунський Г. Ю. Місце системи збуту у маркетинговій діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 116-119.
45. Шереметинська О. В., Гаврилюк О. І. Управління збутовою діяльністю підприємств-суб'єктів ЗЕД в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_23 (дата звернення: 02.04.2024)
46. Юровських Є. В., Юровських Н.С. Дослідження поняття «збут». *Науковий альманах*. 2018. №4. С. 183-185.