

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій  
Форма навчання денна  
Кафедра менеджменту

**Допускається до захисту**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему «Управління процесом збуту продукції в малому бізнесі»  
(за матеріалами ТОВ «Агрофірма «Біловоди»)  
(повна назва підприємства)

*зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і адміністрування», освітнього ступеня «магістр»*  
(шифр та назва)

**Виконавець роботи**

Гадючко Дмитро Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Науковий керівник**

к.е.н., доц. Гусаковська Тетяна Олександрівна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Полтава 2019**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ.....	4
1.1. Сутність управління процесом збуту продукції в малому бізнесі.....	4
1.2. Фактори, що впливають на ефективність управління процесом збуту продукції в малому бізнесі.....	8
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління процесом збуту продукції в малому бізнесі.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ У ТОВ «АГРОФІРМА «БІЛОВОДИ» .....	35
2.1. Оцінка ТОВ «Агрофірма «Біловоди» як соціально-економічної системи та системи управління ним.....	35
2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Агрофірма «Біловоди».....	51
2.3. Оцінка стану управління процесом збуту продукції в ТОВ «Агрофірма «Біловоди».....	63
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «АГРОФІРМА «БІЛОВОДИ».....	78
3.1. Розробка комплексу заходів щодо удосконалення процесу управління збутом продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди».....	78
3.2. Обґрунтування збутових стратегій ТОВ «Агрофірма «Біловоди» в умовах конкуренції.....	87
3.3. Удосконалення методів управління і форм організації збутової діяльності ТОВ «Агрофірма «Біловоди».....	97
ВИСНОВКИ.....	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	110
ДОДАТКИ.....	117

## ВСТУП

На сьогодні управління збутом є найбільш слабкою ланкою в системі функціонування підприємств малого бізнесу. Низька ефективність системи збуту в малому бізнесі тягне за собою значні втрати продукції та доходів. Капітальні вкладення в сферу реалізації мізерні, хоча світовий досвід свідчить про те, що система збуту повинна розвиватися випереджаючими темпами у порівнянні з виробництвом продукції.

Однією з причин такого становища зі збутом продукції на підприємствах малого бізнесу є відсутність ефективної системи управління. У зв'язку з цим стає необхідною розробка збутової стратегії з орієнтуванням на основні економіко-виробничі результати. На підприємствах малого бізнесу не використовують можливості застосування інтеграційної та маркетингової збутової стратегії, тому виникає необхідність у реформуванні системи управління процесом збуту продукції.

Проблеми управління процесом збуту продукції висвітлюються у наукових працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, зокрема, В. А. Алексуніна, Г. Амстронга, Дж. Болта, Б. Бермана, Ф. Букереля, А. Дайана, А. Генрі, В. А. Ключака, Д. Д. Костоглодова та інших. Однак, у думках є розбіжності у питаннях послідовності управління процесом збуту продукції. Методам аналізу ефективності збутової діяльності сьогодні приділяється все більша увага, але вони представлені в літературі розрізнено, в невеликому обсязі у рамках загальної політики менеджменту та маркетингу. Бракує детальної системи показників і методики проведення оцінки ефективності управління процесом збуту продукції в малому бізнесі. Характеризуючи вивченість обраної проблематики, можна помітити, що питання управління процесом збуту продукції у малому бізнесі вивчені і досліджені, але вимагають адаптації до постійно змінюваних умов довкілля і конкретизації. Отже, все вищевикладене обумовило вибір теми дипломної роботи та її актуальність.

Мета та завдання роботи. Метою дипломної магістерської роботи є

теоретичні та практичні аспекти управління процесом збуту продукції в малому бізнесі та розробка рекомендацій щодо його удосконалення у ТОВ «Агрофірма «Біловоди».

Досягнення поставленої мети дослідження передбачає виконання таких основних завдань:

- з'ясувати сутність управління процесом збуту продукції в малому бізнесі;
- визначити фактори, що впливають на ефективність управління процесом збуту продукції в малому бізнесі;
- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності управління процесом збуту продукції в малому бізнесі;
- надати кількісну та якісну оцінку елементів системи управління в організації;
- провести оцінку ТОВ «Агрофірма «Біловоди» як соціально-економічної системи та системи управління ним;
- оцінити стан управління процесом збуту продукції в ТОВ «Агрофірма «Біловоди»;
- розробити комплекс заходів щодо удосконалення процесу управління збутом продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди»;
- обґрунтувати збутові стратегії ТОВ «Агрофірма «Біловоди» в умовах конкуренції;
- запропонувати шляхи удосконалення методів управління і форм організації збутової діяльності ТОВ «Агрофірма «Біловоди».

Об'єкт дослідження – процес управління збутом продукції на підприємстві малого бізнесу.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади управління процесом збуту продукції та методичні підходи до його вдосконалення на підприємстві малого бізнесу.

Суб'єкт дослідження – Приватне сільськогосподарське підприємство «Агрофірма «Біловоди» (надалі – ТОВ «Агрофірма «Біловоди»).

Методи дослідження. Для розв'язання визначених завдань і досягнення

мети дипломної магістерської роботи застосовано комплекс взаємодоповнюючих методів загальнонаукових і спеціальних методів дослідження:

– методи систематизації і використання інформаційного матеріалу (аналіз, абстрагування, синтез, індукція і дедукція, теоретичного узагальнення) – під час дослідження сутності управління процесом збуту продукції в малому бізнесі; факторів, що впливають на ефективність управління процесом збуту продукції в малому бізнесі; методичних підходів до оцінки ефективності управління процесом збуту продукції в малому бізнесі;

– метод опитування – під час дослідження системи управління ТОВ «Агрофірма «Біловоди»;

– метод причинно-наслідкового аналізу – під час дослідження стану управління процесом збуту продукції в ТОВ «Агрофірма «Біловоди»;

– метод узагальнення – під час обґрунтування заходів щодо удосконалення процесу управління збутом продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди»;

– графічний метод – для ілюстрації аналітичних положень і висновків дипломної роботи.

Інформаційно-методологічною базою дослідження є: законодавчі та нормативні акти; наукова література; статті українських та зарубіжних вчених у періодичних виданнях із питань управління процесом збуту продукції в малому бізнесі; довідково-інформаційні видання; відомості мережі Інтернет; статистичні дані ТОВ «Агрофірма «Біловоди».

Теоретичне значення дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних та методичних аспектів управління процесом збуту продукції на ТОВ «Агрофірма «Біловоди».

Практична значимість результатів дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення управління процесу збуту продукції на ТОВ «Агрофірма «Біловоди».

Апробація результатів роботи. Результати дослідження відображено у тезах конференції: Д. Гадючко. *Управління процесом збуту продукції в малому бізнесі. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів аспірантів*

*та молодих вчених «Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства»*. Луцьк, 2019. 690 с. (С. 548-550).

Обсяг і структура роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, 9 підрозділів, висновків, містить 117 сторінок тексту, 11 рисунків, 53 таблиці, 17 додатків. Перелік посилань налічує 80 джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ

#### 1.1. Сутність управління процесом збуту продукції в малому бізнесі

Збут – це заключна стадія підприємницької діяльності, яка визначає рівень ефективності діяльності підприємства малого бізнесу в цілому. Поняття «збут» («збутова діяльність») в науковій літературі трактується у трьох значеннях:

1. Акт продажу готової продукції (С. І. Ожегов) [57, с. 89]. Поняття характеризує сутність збуту в цілому, без уточнення цілей, завдань і характеру взаємодій між ринковими суб'єктами. Застосовується в основному у нееконімічній літературі.

2. Методи розповсюдження товарів, тобто різноманітна діяльність (щодо передачі права власності на продукцію та її фізичного переміщення), завдяки якій товар стає доступним для цільових споживачів (Ф. Котлер) [42, с. 77]. Заходи є частиною комплексу маркетингу підприємства малого бізнесу (структури маркетингу, маркетингу-мікс, «4Р» тощо), які включають товарну, цінову політику, політику розподілу продукції та політику її просування.

Основний принцип розробки і реалізації комплексу маркетингу – це його системність, цілісність та адресна спрямованість на цільову групу споживачів, потреби яких необхідно найбільш повно задовольнити (краще, ніж конкуренти) з вигодою для себе, зі збереженням та зміцненням благополуччя споживача і суспільства в цілому (Ф. Котлер) [42, с. 79].

3. Комплекс заходів з реалізації та просування продукції в кінцевим споживачам. Включає ці застосовувані продавцем заходи в ході продажу: цінову, збутову політику, політику стимулювання збуту продукції (Л. П. Кураков, В. Л. Кураков [44], Ю. І. Агрібов [2], В. А. Алексунін [4], В. В. Бурцев [16] та інші. Вважаємо, що це трактування найбільш широко визначає поняття «збут»,

включаючи усі види діяльності, які пов'язані з ним, і застосовується в тому випадку, коли підприємство малого бізнесу не працює на маркетингових принципах. Формулювання поняття «збутова діяльність» різних авторів представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Дефініції поняття «збутова діяльність»

Автор	Сутність збутової діяльності	Мета збуту
Ю. А. Агрібов [2]	Рух продукту (послуги) до покупця	
В. А. Алексунін [4]	Всі операції, які проводяться з моменту виходу продукції за ворота підприємства до моменту його передачі покупцю	
В. В. Бурцев [16]	Комплекс процедур просування готової продукції на ринок і організація розрахунків за неї	Реалізація економічного інтересу товаровиробника (отримання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів
Ф. Котлер [42]	Різноманітна діяльність, завдяки якій товар стає доступним для цільових споживачів	
Л. П. Кураков [44]	Комплекс заходів з реалізації та просування продукції кінцевим споживачам	Підвищення обсягів продажу
С. І. Ожегов [57]	Продаж готової продукції	
П. Г. Перерва [61]	Реалізація виробленої продукції	Задоволення потреб і запитів споживачів
Н.М. Шарніна [75]	Комплекс заходів з розподілу готової продукції, тобто організації передачі права власності на продукцію і її фізичного переміщення від виробника до кінцевого споживача в рамках реалізації спільної політики маркетингу підприємства	

Як бачимо з табл. 1.1, основні відмінності у поглядах на сутність збутової діяльності виходять з важливості для авторів того чи іншого підходу управління підприємницькою діяльністю. На наш погляд, найбільш перспективним є розуміння збутової діяльності як «комплексу заходів з розподілу готової продукції, тобто організації передачі права власності на продукцію і її фізичне переміщення від виробника до кінцевого споживача в рамках реалізації спільної

політики маркетингу підприємства».

Збутова політика визначає завдання, зміст, форми та методи управління збутовою діяльністю. Наявні у науковій літературі визначення поняття «збутова політика» можна об'єднати в такі групи:

1. Загальне визначення, яке роз'яснює, що поняття «політика» синонім поняттям «керівництво», «управління». Збутова політика – це загальне (і щоденне) керівництво збутовою діяльністю (Г. Дж. Болт) [13, с. 54].

2. Визначення, які конкретизують предмет управління збутовою діяльністю: збутова політика – це організація оптимальної збутової мережі (Р. Б. Ноздревой) [56, с. 112], тобто організація руху товару і реалізації продукції (Г. А. Лаврова) [46, с. 79]; збутова політика – це сукупність заходів зі збуту, ціноутворення, формування асортименту, просуванню продукції тощо (Л. В. Бедрицький [8], Л. П. Кураков [44], В. В. Бурцев [16] та інші).

Таким чином, зробимо висновок, що термін «збутова політика» багатьма авторами розуміється аналогічно поняттю «управління збутовою діяльністю».

За допомогою табл. 1.2 розглянемо варіанти інтерпретації поняття «збутова політика», які запропоновані різними авторами.

Таблиця 1.2

### Дефініції поняття «збутова політика»

Автор	Сутність збутової діяльності	Мета збуту
1	2	3
Л. В. Бедрицький [8]	Сукупність проведених фірмою в сфері збуту дій	Забезпечення однаковості прийнятих рішень при продажу продукції на ринок залежно від ринкової ситуації
Г. Дж. Болт [13]	Загальна (і щоденне) керівництво збутовою діяльністю	Прибуткова реалізація продукції
В. В. Бурцев [16]	Сукупність збутових стратегій маркетингу і комплекс заходів з формування асортименту продукції, що випускається, ціноутворення, формування попиту і стимулювання збуту тощо.	
Л. П. Кураков [44]	Комплекс заходів, що застосовуються продавцем, щодо підвищення обсягів продажів певних товарів	

## Продовження табл. 1.2

1	2	3
Г. А. Лаврова [46]	Організація руху товару і реалізації продукції	
Р. Б. Ноздрьов [56]	Організація оптимальної збутової мережі	Для ефективного продажу виробленої продукції
Н.М. Шарніна [75]	Управління збутовою діяльністю, а саме: процес аналізу, планування, організації та контролю збутової діяльності підприємства	Найбільш повне задоволення потреб споживачів з метою отримання вигоди для себе

На наш погляд, найбільш точним для роз'яснення поняття «збутова політика» є визначення Г. Дж. Болта [13], яке можна конкретизувати за аналогією із визначенням поняття Ф. Котлера «управління маркетингом», тобто «збутова політика або управління збутовою діяльністю підприємства – це аналіз, планування, організація і контроль збутової діяльності підприємства малого бізнесу з метою найбільш повного задоволення потреб споживачів та отримання вигоди для себе» [42, с. 90]. Зазначимо, що багато авторів розглядають різні функції, які здійснюються в ході управління збутовою діяльністю продукції підприємства малого бізнесу. Не забуваючи, що управління збутовою діяльністю – це стандартний управлінський процес, розподілимо ці функції між послідовно проведеними чотирма етапами управління (табл. 1.3): попередні дослідження для організації збуту продукції; планування збуту продукції; організація збуту продукції; контроль збуту продукції.

Таблиця 1.3

**Функції, які сприяють організації ефективного управління процесом збуту продукції підприємства малого бізнесу**

Етапи	Автор	Об'єкт докладання зусиль
1	2	3
Дослідження	Дж. Еванс [29]	Економічні умови (ВВП, рівень інфляції), демографічні чинники, стан конкуренції (рівень ціни, реклами), прогнози галузі (потенційний обсяг продажів, збут в минулому році та інші змінні)
	А. Дайан [27]	Правові обмеження, економічна кон'юнктура, деякі постачальники, типи споживачів, традиції збуту, канали збуту, види продукції, витрати на робочу силу, транспорт, затоварення, рекламу і стимулювання збуту, типи складів, відповідних структурі споживчих цін підприємства, торгові витрати, післяпродажне обслуговування, місце підприємства в галузі тощо

## Продовження табл. 1.3

1	2	3
Дослідження	А. Генрі [21]	Альтернативні системи розподілу
	Дж. Еванс [29]	Прогноз збуту продукції: короткостроковий та довгостроковий
Планування	Дж. Еванс [29]	Визначення функцій каналів збуту
	А. Дайан [27]	Відбір типів складів, розробка методів збуту або торгової політики, визначення торгової націнки, вибір каналів збуту, визначення мотивації роздрібних торговців і оптовиків
	Rosenbloom [9]	Координація структури каналу з використовуваними інструментами маркетингу
	А. Генрі [21]	Визначення цілей розподілу, забезпечення кооперації членів каналу
	В. А. Ключаєв [33]	Розробка фінансового кошторису збуту, встановлення норм збуту, розробка плану торгової інформації, вибір засобів і способів транспортування продукції
	Р. Б. Ноздрєва [56]	Визначення чільної ролі фірми
	А. Дайан [27]	Підготовка агентів з комерційних послуг
	В. А. Ключаєв [33]	Статистичний аналіз ходу реалізації продукції
	М. Козлов [36]	Розширення власної бази зберігання продукції
	Д. Д. Костоглодов [41]	Організація продажів і доставки продукції споживачам, до і після продажного обслуговування, організація взаємодії всіх підрозділів підприємства для досягнення цілей збуту
Контроль	Rosenbloom [9]	Оцінка роботи учасників каналу
	Д. Д. Костоглодов [41]	Контроль за виконанням планів збуту, оперативне регулювання збутової діяльності підприємства, статистичний, бухгалтерський та оперативний облік збутової діяльності

Попередні дослідження, проведені для організації маркетингу, в тому числі і для організації збуту готової продукції, дають інформацію про вплив макро- і мікроринкового середовища на діяльність підприємства малого бізнесу, інформацію, на основі якої можна зробити прогноз можливих обсягів продажів і каналів збуту. В рамках макросередовища необхідно обов'язково досліджувати вплив: демографічних чинників, економічних умов (ВВП, рівень інфляції), правових обмежень та інших факторів.

У рамках мікросередовища розглядаються: стан конкуренції (рівень ціни,

реклама); прогнози галузі (потенційний розмір продажів, збут в минулому році та інші змінні); економічна кон'юнктура; постачальники; типи споживачів; традиції і канали збуту; види продукції; витрати: на робочу силу, транспорт, затоварювання, рекламу і стимулювання збуту; типи складів, відповідних структур споживчих цін підприємства; торгові витрати; післяпродажне обслуговування; місце підприємства в галузі; власні виробничі та збутові можливості підприємства; укладені угоди; альтернативні системи розподілу тощо (А. Дайан, А. Генрі, Дж. Еванс) [27, с. 143]. Прогнозування обсягів збуту – важливий етап, який передуює процесу планування, може проводитися з використанням різних методів. Дж. Еванс пропонує скористатися як простими, так і складними методами. Серед простих методів – аналіз тренду, аналіз частки на ринку, колективні оцінки спеціалістів або експертів, опитування торгового персоналу, опитування споживачів. Серед більш складних підходів – метод послідовних співвідношень, метод нарощування ринку та методи статистичного аналізу. Поєднуючи два або більше методи, на думку Дж. Еванса, підприємство малого бізнесу може розробити більш адекватний (короткостроковий і довгостроковий) прогноз збуту та мінімізувати слабкі сторони, властиві будь-якому одному методу.

У процесі планування збутової діяльності передбачаються розробка стратегії збуту та формування системи розподілу продукції для реалізації завдань, поставлених керівництвом підприємства малого бізнесу. Спочатку на підставі довгострокового стратегічного плану підприємства малого бізнесу формується річний план маркетингової діяльності. У рамках цього плану маркетингу визначаються: асортимент, обсяг виробленої продукції, рівень цін, обсяги збуту, заходи щодо товаропросування та стимулювання збуту готової продукції тощо. Для виконання плану маркетингу в частині збуту продукції відповідальні за це фахівці проводять такі заходи [3, с. 84]:

– приймають рішення з формування збутової політики, що передбачає: визначення цілей розподілу продукції; розробку методів збуту і збутової стратегії; координацію структури каналу з використовуваними інструментами маркетингу; розробку фінансового кошторису збуту; встановлення норм збуту; визначення

торгової націнки; розробку плану збутової інформації; відбір типів складів; вибір засобів і способів транспортування продукції; визначення функцій каналів збуту; вибір каналів збуту; визначення головної ролі підприємства малого бізнесу; визначення мотивації роздрібних продавців та оптовиків тощо;

– приймають рішення з організації збуту продукції, а саме: продажу і доставки продукції споживачам, до- і післяпродажного обслуговування; взаємодії усіх підрозділів підприємства малого бізнесу для досягнення цілей збуту; підготовки агентів з комерційних послуг; розширення власної бази зберігання продукції; кооперації членів каналу; статистичного аналізу ходу реалізації продукції тощо.

Організація збутової діяльності передбачає реалізацію запланованих заходів у життя, згідно виробленого плану. Для підвищення ефективності управління збутовою діяльністю проведення будь-яких заходів відслідковується системою контролю. Основна увага при цьому приділяється: виконанню намічених заходів, досягненню запланованої прибутковості та орієнтації на більш успішні види діяльності, види продукції [4, с. 90].

Описуючи зміст процесу управління збутовою діяльністю, багато авторів виділяють різні, але схожі за сутністю етапи (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

**Зміст та етапи процесу управління збутовою діяльністю, запропоновані різними авторами**

А. Дайан [28]	Rosenbloom, [9]	А.Генрі [21]	Є.В. Попов [63]	Л. В. Осіпова [58]
1	2	3	4	5
1. Аналіз типів складів. 2. Розробка методів збуту або торгової політики. 3. Визначення торговельної націнки. 4. Вивчення торгових витрат. 5. Вибір каналів збуту.	1. Формування стратегії каналів розподілу. 2. Розробка структури каналу. 3. Вибір учасників каналу. 4. Мотивація учасників каналу.	1. Виявлення альтернативних систем розподілу. 2. Оцінка умов розподілу. 3. Визначення цілей розподілу. 4. Визначення структури каналу. 5. Забезпечення кооперації членів каналу.	1. Облік маркетингових чинників. 2. Визначення функцій каналів збуту. 3. Вибір типу каналу збуту. 4. Визначення комерційних посередників.	1. Розробка портфеля замовлень підприємства. 2. Прогнозування збуту продукції. 3. Складання плану збуту. 4. Вибір каналу збуту продукції.

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4	5
6. Визначення мотивації роздрібних торговців і оптовиків. 7. Підготовка агентів з комерційних послуг	5. Координація структури каналу з використовуваними інструментами маркетингу. 6. Оцінка роботи учасників каналу	6. Розробка стратегії каналів розподілу. 7. Оцінка і модифікації системи каналів	5. Оптимізація каналів збуту. 6. Вибір стратегії збуту. 7. Аналіз можливостей міжнародної комерції	5. Розподіл обсягу збуту товарів по регіонах. 6. Визначення об'єктивної ціни продажу товару

Аналізуючи дані у табл. 1.4, зазначимо, що основні розбіжності у думках авторів на один і той же процес полягають у наступному:

1. Автори по-різному називають один і той же процес управління збутовою діяльністю. Так, наприклад, у Розенблюма – це рішення щодо управління каналами збуту, в А. Генрі – це процес вибору системи та стратегії розподілу, у інших авторів це процес планування збуту (В. Є. Попов, Л. В. Осипова) або політика збуту (П. С. Зав'ялов, Р. Б. Ноздрьова).

2. Одні автори (Розенблюм та інші) спочатку формують стратегію каналів розподілу, а потім розробляють структуру каналу та вибирають його учасників; інші (А. Генрі, Є. В. Попов та інші) спочатку визначають структуру каналу і його учасників, а лише потім розробляють стратегію збуту.

3. Деякі автори більш детально конкретизують окремі етапи процесу управління. Наприклад, підкреслюють, що дослідження, аналіз та прогноз передують етапу планування, або що оцінка роботи учасників передбачає подальшу модифікацію системи розподілу. Усі представлені варіанти управління заслуговують уваги. На наш погляд, процес управління збутовою діяльністю може включати наступні етапи:

Етап 1. Аналіз ринкової ситуації (стан галузі; інтенсивність конкуренції; альтернативні канали, системи та методи розподілу продукції; умови і витрати розподілу) та прогнозування можливостей збуту продукції.

Етап 2. Розробка стратегії збуту (цілі, методи і план збуту, складання портфелю замовлень, визначення рівня торгової націнки і системи знижок, тощо)

в системі з іншими інструментами ринкової (маркетингової) діяльності підприємства.

Етап 3. Вибір каналів збуту (тип каналу збуту, конкретних учасників каналу).

Етап 4. Формування системи управління каналами збуту (визначення функцій, в тому числі по кооперації членів каналу, залучення та мотивація участі, оцінка роботи, модифікація системи каналів).

Етап 5. Організація збутової діяльності та її контроль. А. Дайан зазначає, що збутова діяльність передбачає різні варіанти його організації, обумовлені характером продуктів і специфікою їх [27, с. 115]. «Форма» або «вид», який приймає канал розподілу для реалізації функцій або завдань, необхідних для того, щоб продукція стала доступною для кінцевих споживачів, зазвичай називають структурою каналу (Rosenbloom) [9, с. 89]. Ю. А. Агрібов вказує, що структура каналу має три основні параметри: довжина каналу, щільність на різних рівнях, типи залучених в них посередників. Комерційний успіх багато в чому визначається тим, наскільки вдало вибрані канали реалізації виробленої продукції, форми і методи збуту, вид перевезення продукції [2, с. 65]. Прагнучи знайти канал, найкращим чином пристосований для реалізації нових продуктів, товаровиробник повинен враховувати: вид продукту, тип споживача, правові обмеження, традиції, власні можливості, можливості постачальників. У число критеріїв вибору можуть входити: чисельність і географічний розподіл підприємств торгівлі, тип відвідують їх покупців, передбачуваний рівень рентабельності даної продукції, ступінь незалежності продавців від комерційної політики товаровиробника або рівень співпраці товаровиробника з ними, імідж продавця (А. Дайан) [27, с. 190].

Узагальнюючи вищевказане, зазначимо, що нами уточнені поняття «збутова діяльність» та «управління збутовою діяльністю» на основі виділення позиції збуту в усій сукупності ринкової діяльності підприємства малого бізнесу, конкретизовані етапи процесу управління збутовою діяльністю і канали збуту продукції з урахуванням цілей і галузевих особливостей підприємств.

Далі розглянемо фактори, які впливають на ефективність управління процесом збуту продукції в малому бізнесі.

## 1.2. Фактори, що впливають на ефективність управління процесом збуту продукції в малому бізнесі

В міру збільшення масштабів і території збуту продукції усвідомлюється необхідність врахування чинників розвитку ринкового середовища, що впливають на діяльність підприємства. Розглянуті у науковій літературі особливості виробництва, продукції та збуту, згруповані нами в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

### Особливості виробництва, продукції та її збуту

Джерела інформації (автори)	Особливості		
	Виробництва	Продукції	Збуту
1	2	3	4
Ю. І. Агрібов [2]	- збільшення прибутку за рахунок переробки продукції	-	- кожен товаровиробник має рівні шанси на реалізацію продукції
Вітіорець [19]	-	-	- дороге транспортування і збереження якості
В. А. Ключач [22]	-	-погано транспортабельна; - необхідна в раціоні людини щодня	- часовий лаг між виробництвом і реалізацією; - нееластичний попит на продукцію
П.Р. Кольз, Д.Н. Уль	- залежність від природних і біологічних факторів; - сезонне варіювання виробництва; - варіювання обсягів виробництва з року в рік; - неможливо швидко почати, змінити або припинити виробництво; - повільне розширення / скорочення виробництва	- швидкопсувна; - варіюється за якістю; - необхідне сортування; - об'ємна; - необхідне зберігання для пізнішого використання	- географічно сконцентроване виробництво віддалене від споживача; - нестабільні ціни; - малий розрив між ціною і собівартістю; - численні конкуренти

## Продовження табл. 1.5

1	2	3	4
Інші автори	- природні і біологічні ресурси, відтворювальні цикли яких, обмежені за розміром та якістю самою природою	- відсутні значні відмінності в споживчих властивостях продукції різних товаровиробників	-

Як бачимо з табл. 1.5, у науковій літературі виділяють такі важливі для ведення малого бізнесу особливості процесу виробництва продукції:

- залежність ефективності виробництва від природних і біологічних факторів;
- варіювання обсягів виробництва за сезонами і роками;
- неможливість швидко почати, змінити (зменшити/збільшити) або припинити виробництво.

Серед значущих особливостей продукції виділяють її варіювання за якістю, об'ємність, погану транспортабельність, необхідність сортування та зберігання для пізнішого використання, і при цьому відсутні значні відмінності в споживчих властивостях продукції різних товаровиробників.

Виділяються такі характерні риси збуту продукції підприємства малого бізнесу:

- географічна концентрація виробництва продукції і віддаленість від споживача;
- дороге транспортування і збереження її якості;
- сезонність виробництва і необхідність цілорічної її реалізації;
- невелика різниця між ціною продукції та її собівартістю;
- нестабільність цін;
- розвинена конкуренція з рівними шансами на реалізацію продукції [5, с. 67].

Проаналізувавши вищевикладені особливості продукції, виробництва і збуту та зіставивши їх з фактами, наведеними в ряді аналітичних та наукових

джерел, виведемо першу групу факторів, які визначають ринковий потенціал конкретного товаровиробника, його силу і слабкість. До основних чинників, які визначають ринковий потенціал підприємства малого бізнесу, на наш погляд, слід віднести: біокліматичний потенціал території, місцезоташування підприємства малого бізнесу, ресурси підприємства і якість продукції.

Розглянувши фактори, що впливають на ефективність виробничо-збутової діяльності підприємств малого бізнесу, можна відзначити наступне:

- по-перше, територія України має середній природний, біокліматичний потенціал для ефективного ведення будь-якої діяльності;
- по-друге, фінансові ресурси більшості підприємств малого бізнесу не дозволяють економно організувати виробництво і більш ефективно використовувати наявний потенціал підприємства;
- по-третє, вироблена продукція значно поступається за якістю зарубіжній.

Використовуючи першу групу виділених нами факторів, пропонуємо критерії оцінки ринкового потенціалу підприємства малого бізнесу з метою визначення слабких і сильних сторін його діяльності:

#### 1. Біокліматичний потенціал території:

- ступінь безперервності процесу виробництва (сезонний, цілорічний);
- ступінь наближення умов виробництва до природних: наявність можливості економії від використання світла, води, тепла тощо.

#### 2. Місцезоташування підприємства малого бізнесу:

- чисельність міського населення, темпи його росту;
- рівень доходів населення, темпи зростання доходів;
- довжина транспортної мережі (шосейні шляхи, залізниці тощо);
- кількість підприємств з переробки продукції;
- кількість торгових підприємств;
- перспективи розвитку території.

#### 3. Ресурси підприємства малого бізнесу:

- наявність фінансових ресурсів (обсяг власних і позикових коштів);
- плинність кадрів, професійний склад, темпи зростання оплати праці;

- рівень /глибина спеціалізації виробництва;
- ступінь освоєння і використання нових технологій;
- ступінь індустріалізації виробництва;
- обсяги і темпи зростання товарного виробництва;
- рівень рентабельності продукції;
- обсяги інвестування;
- можливості переробки, зберігання, транспортування продукції;
- особливості і розмір ринку, географія збутової території.

#### 4. Якість продукції [10, с. 116]:

- частка високоякісної продукції в загальному обсязі виробленої продукції;
- смакові характеристики продукції, сортові якості;
- збереження продукції;
- синергетичний потенціал продукції (можливості використання її для різних цілей).

Маркетингове (ринкове) середовище, що має вплив на діяльність підприємства малого бізнесу в умовах ринкової економіки, включає сукупний вплив макросередовища (державна політика, економічна ситуація в країні, природно-кліматичний потенціал країни, розвиток науки і техніки тощо) і мікросередовища (особливості ринку, відносини з постачальниками, розвиток конкуренції, взаємовідносини з місцевою адміністрацією тощо).

Дослідження факторів, необхідних для обліку товаровиробниками, показує:

- по-перше, основний вплив чинять декілька вимірюваних факторів;
- по-друге, їх вплив має певну спрямованість;
- по-третє, їх вплив на підприємство відбувається через вплив на кон'юнктуру ринку продукції.

Таким чином, до основних факторів, що впливають на кон'юнктуру ринку, на наш погляд, слід віднести:

1. Ступінь захисту внутрішнього ринку. Захист внутрішнього ринку, вітчизняних товаровиробників – важлива частина політики держави, оскільки відпускні ціни формуються під впливом загального обсягу пропозиції продукції

на ринку. В Україні товаровиробник не захищений від зовнішньої конкуренції. В межах міжнародних економічних організацій (союзів, економічних зон) вільної конкуренції в чистому вигляді не існує. Правила гри визначаються керівними органами цих організацій, щоб максимально задіяти біокліматичний потенціал країн-учасниць для виробництва необхідної продукції, а імпортується тільки те, що не може вироблятися всередині спілок і допускається невеликий обсяг імпорتنих поставок в преференційному режимі для низки країн [66, с. 94].

Рівень охоплення України імпортом продовольством в даний час складає близько 33 % [66] і за планами і прогнозами буде зростати. Через вільний доступ імпортової продукції на український ринок створюється ситуація, коли загальна пропозиція практично постійно домінує над попитом. І у повній відповідності з механізмом ринкового саморегулювання це призводить до необґрунтованого зниження цін на продукцію особливо в сприятливі за погодними умовами роки. Таким чином, виробляючи більше продукції і з кращою якістю в окремі роки, товаровиробники отримують грошовий дохід нижче, ніж у ті роки, коли цієї продукції менше і вона більш низької якості [43, с. 19].

2. Рівень конкуренції. Відносна простота організації дрібного виробництва продукції створює велику конкуренцію, насичену пропозицією і знижує прибутковість будь-якої галузі, підтримуючи умови досконалої, цінової, конкуренції між товаровиробниками. Поле діяльності для маркетингової служби відкривається у проведенні більш збалансованої товарної політики підприємства, пошук вигідних каналів збуту, акцентуванні уваги на організації транспортування продукції, її зберіганні, перехід від цінової конкуренції до нецінових методів конкурентної боротьби.

3. Інфляція (ціни на ресурси, курс валюти). Організована в країні інфляція постійно знижує рівень доходів підприємств малого бізнесу. Зростання цін на придбані ресурси з року в рік перевершує зростання цін на продукцію і тим самим зменшує розмір прибутку, який одержує підприємство. Крім того, темпи інфляції послаблюють українську гривню і формують сприятливе співвідношення обмінних курсів валюти, яке сприяє збільшенню імпорту продовольства.

4. Адміністративні бар'єри. У ряді регіонів України, як правило, сільських, віддалених від центральних індустріальних центрів, районах, місцева адміністрація встановлює заборони на вивезення продукції за межі своєї адміністративної території через побоювання виникнення дефіциту на місцевому ринку, або змушує підприємства малого бізнесу продавати свою продукцію на менш вигідних умовах конкретних підприємств. Ці дії знижують величину прибутку підприємств.

Крім того, розглядаючи ініціативи законодавчої та виконавчої влади щодо поліпшення фінансового забезпечення виробництва [43, с. 20] в частині надання на пільгових умовах банківських кредитів для покриття сезонних витрат, необхідно зазначити, що товаровиробники змушені практично відразу після виробництва продукції повертати взяті кредити, щоб отримати нові – під витрати наступного року, реалізуючи продукцію за невивідними цінами.

6. Особливості ринку (покупців). Основними покупцями продукції є споживчий ринок (мешканці індустріальних центрів, міське населення) і переробні підприємства.

Аналізуючи другу групу покупців – переробні підприємства, можна відзначити наступні три тенденції у їх споживанні продукції:

1. Підприємства-покупці спекують своїм монопольним становищем при закупівлі продукції. Наприклад, розглядаючи відносини з підприємствами системи заготівель зерна, багато керівників підприємств малого бізнесу зазначили, що практика розрахунків, яка склалася робить для господарства невивідною реалізацію продукції за схемою «поле-елеватор» [69, с. 70]. За відсутністю можливості зберігати зерно у себе товаровиробники змушені погоджуватися на умови, які диктуються власниками елеваторів.

Оскільки, багато товаровиробників не мають відповідної матеріально-технічної бази для переробки та тривалого зберігання своєї продукції, вони змушені продавати її заготівельним і переробним підприємствам умових, які вони пропонують [33, с. 115].

2. Невеликі обсяги закупівель продукції. Через низький рівень

рентабельності промислового виробництва в ряді галузей промисловості партнери товаровиробників із зберігання, переробки, транспортування і збуту продукції можуть закуповувати товари в основному поетапно, по мірі просування продукції на продовольчому ринку [43, с. 22].

3. Інтеграція товаровиробників зі сферами переробки та торгівлі. Низька оцінка праці товаровиробників, недостатній розвиток ринкової інфраструктури, труднощі зі збутом продукції, проблеми неплатежів сприяли збільшенню кількості підприємств, які віддають перевагу реалізовувати не сировину, а продукцію, перероблену в своєму господарстві чи на давальницьких умовах.

Досвід українських товаровиробників при оцінці збуту як кульмінації відносин зі споживачами показує, що більш важливим при формуванні результатів діяльності виявляється не рівень продуктивності продукції, обсяги виробництва і навіть не собівартість виробленої продукції, а ціна її реалізації, яка в кінцевому підсумку і визначає ступінь прибутковості підприємства малого бізнесу. Аналіз цін реалізації сировини, або закупівельних цін, і цін для кінцевих покупців, або споживчих цін, показав, що коливання закупівельних цін впливають на зміни споживчих, але все ж мають різний характер.

Ціни товаровиробників залежать від загального обсягу пропозиції продукції на ринку (внутрішнє виробництво та імпорт) і, залежно від насиченості ринку продукцією, змінюються:

- зростання пропозиції продукції призводить до зниження закупівельних цін;
- скорочення пропозиції продукції на ринку викликає миттєве збільшення цін.

Споживчі ціни враховують більшою мірою інфляційні процеси. Їх зростання відбувається переважно не у виробництві, а у сфері переробки та обігу, в результаті чого значна частка прибутку, створена працею товаровиробників, перерозподіляється в ці сфери [36, с. 111]. Можна зауважити, що розглянуті характеристики маркетингового (ринкового) середовища, формуючи коливання цін на продукцію, впливають на економічну ситуацію на ринку і, тим самим,

впливають на рівень прибутку, одержуваний підприємствами.

Найбільш значимі і необхідні для виміру фактори, що впливають на кон'юнктуру ринку зведемо в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Основні характеристики ринкового середовища, що впливають на кон'юнктуру ринку продукції [36, с. 112]**

Вплив на підвищення ціни	Влияющие на понижение цены
Зниження ввезення імпортової продукції	Зростання кількості товаровиробників аналогічної продукції
Зростання цін на ресурси	Зростання імпорту продукції
Збільшення числа покупців / Закупівельних організацій, зростання інтегрованих об'єднань	Зростання обсягів виробництва
Зростання міського населення, промисловий та інфраструктурний розвиток території	Використання дешевої сировини (енергія, праця тощо)
Зростання доходів населення і рівня рентабельності промисловості	Зміцнення української гривні / зниження курсу долара
Розвиток непродовольчого використання сировини (наприклад, для біопалива тощо)	Адміністративні бар'єри
	Погане фінансове становище підприємства, проблеми зберігання, переробки, транспортування і збуту продукції
	«Споживчий страх»

З табл. 1.6 зробимо висновок, що основними факторами, що впливають на підвищення цін реалізації продукції, є: зниження ввезення імпортової продукції; зростання цін на ресурси; демонополізація покупців, зростання інтегрованих об'єднань та міського населення; промисловий та інфраструктурний розвиток території; зростання доходів населення і рівня рентабельності промисловості; розвиток непродовольчого використання сировини.

Факторами, що впливають на зниження ціни, є: зростання числа товаровиробників аналогічної продукції; збільшення імпорту продукції і обсягів виробництва; використання дешевої сировини (енергія, праця тощо); зміцнення української гривні; адміністративні бар'єри; поганий фінансовий стан підприємства; проблеми зберігання, переробки, транспортування і збуту продукції; «Споживчий страх» (купити заражений продукт).

При плануванні заходів з метою зміцнення позицій підприємства малого

бізнесу на ринку товаровиробник проводить діагностику ринкового середовища для того, щоб виявити небезпеки, яким потрібно протистояти, і можливості, якими можна скористатися.

Таким чином, нами визначені фактори, що впливають на кон'юнктуру ринку продукції, і запропоновані критерії оцінки ринкового потенціалу підприємств малого бізнесу, що враховують особливості галузі та сучасний макро- і мікроекономічний вплив на сектор економіки, що дозволяють оцінити позицію та оптимізувати процес управління збутовою діяльністю підприємства малого бізнесу для досягнення запланованих кінцевих результатів.

Для оцінки ефективності управління процесом збуту продукції в малому бізнесі застосовують методичні підходи, які розглянемо у наступному підпункті.

### 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління процесом збуту продукції в малому бізнесі

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідна постійно діюча система аналізу ефективності управління процесом збуту його продукції. Тому, розглянемо використовувані у світовій практиці методи аналізу збуту продукції та економічні показники, які застосовуються для оцінки ефективності управління збутовою діяльністю.

На думку Дж. Еванса та Б. Бермана, аналіз збуту продукції являє собою детальне вивчення даних про продажі з метою оцінки придатності розробленої маркетингової стратегії [29, с. 80]. Без нього можна недооцінити важливість окремих сегментів ринку і територій, погано співвіднести зусилля зі збуту з потенціалом ринку, втратити тенденції моди або не надати допомогу торговому персоналу. Аналіз збуту дозволяє встановлювати плани з точки зору збуту за продукцією, асортиментними групами, окремим продавцям, регіонам, типами споживачів, періодами часу, ціновій лінії або методів збуту; зіставити реальний збут із запланованими продажами продукції.

Існують різні методи, застосовувані для аналізу збутової діяльності. За даними досліджень велика кількість компаній воліє аналізувати збут, а не на маркетингові витрати. З'ясувалося [29], що 89 % компаній здійснюють аналіз збуту продукції, 80 % – за окремими продавцями, 72 % – за групами споживачів, 69 % – за географічними районами і 20 % – за розмірами замовлень. Основне джерело даних для аналізу збуту – це рахунки. Вони містять інформацію про ім'я споживача, замовлену кількість продукції, ціну, умови покупки, географічне розміщення покупця, продукцію, яка придбана в один час, дату замовлення, умови транспортування та продавця. Сукупні дані можна отримати додаванням рахунків.

Використання комп'ютеризованих систем маркування і складування прискорює облік та підвищує точність даних про збут продукції. Головний принцип аналізу збуту продукції полягає в тому, що узагальнених даних, таких, як загальний обсяг реалізації або частка на ринку, недостатньо для визначення сильних і слабких сторін підприємства. Необхідно більш глибоке дослідження [29, с. 80]. Тому, розглянемо ряд методів, які дозволяють проводити глибинне вивчення та аналіз збуту продукції підприємства малого бізнесу.

1. «Принцип «80-20» [29, с. 82]. Згідно з цим принципом у багатьох підприємствах малого бізнесу значна частка загального обсягу збуту (прибутку) припадає на невелику частину споживачів, товарів або територій. Щоб успішно функціонувати, підприємство малого бізнесу повинно визначати збут і прибуток по споживачах, продукції та територіям і відповідним чином розподіляти маркетингові зусилля. Підприємства малого бізнесу помиляються, якщо аналізують лише загальний обсяг продажу (прибутку), а не виділяють і поділяють дані. В результаті неправильних висновків вони роблять однакові зусилля по кожній угоді, замість того, щоб концентруватися на більш великих замовленнях.

2. Повідомлення про відхилення від ходу реалізації продукції [29, с. 82]. У цих повідомленнях перераховуються ситуації, в яких не були досягнуті поставлені цілі збуту або присутні нові його можливості. У повідомленнях про продукцію, яка продається – перераховуються товари, реалізація яких була нижче

передбаченої; пропонуються заходи з виправлення положення, такі, як зниження цін, просування і стимули збуту для збільшення реалізації продукції. У повідомленнях про продукцію, яка добре продається перераховується продукція, збут якої перевищує прогнози; відзначаються можливості реалізації та товари, за якими запаси необхідно збільшити, щоб запобігти їх нестачі. Усі ці повідомлення дозволять підприємству малого бізнесу оцінити достовірність прогнозів збуту і внести у них відповідні зміни.

3. Виявлення і контроль структури покупок споживачів [29, с. 84]. Передбачає відповіді на такі питання: Хто купує (організації чи кінцеві споживачі, географічні регіони, кінцеве використання, історія покупок, розмір і демографічні характеристики споживачів)? Що придбавається (асортиментна група, цінова категорія, марка, країна походження, розмір упаковки, придбані варіанти)? Як купуються товари (форма платежу, умови виставлення рахунків, форма і умови поставки, методи упаковки)? Коли купівлі досягають максимуму і мінімуму (час року, фінансовий термін, день тижня, час дня)? Обсяг покупок (кількість штук, обсяг в грошах, частка прибутку)? Де здійснюються покупки (місце встановлення контакту з споживачами, місце покупки, розміщення складу) [29, с. 84]?

4. «ABC-аналіз» [15, с. 109]. ABC-аналіз необхідний для виявлення найбільш кращої групи товарів з усієї номенклатури підприємства малого бізнесу (виходячи з принципу «80-20»). Основою проведення ABC-аналізу є рангована структура збуту або структура прибутку. В ході такого аналізу виділяються три групи продуктів за обраними критеріями (збут, прибуток, покриття витрат), наприклад, питома вага реалізованої продукції (збут за сумою і обсягом), частка в обсязі витрат (собівартість), частка прибутку. Група А – товари вносять великий внесок у загальний збут, В – середній, С – малий. Результати представляються у вигляді накопичених частот продуктів і часток по збуту або прибутку [15, с. 110].

Одним з варіантів даного аналізу є «XYZ-аналіз» [72, с. 31]. XYZ-аналіз використовується для оцінки сегментів ринку збуту підприємства малого бізнесу, що дозволяє визначити відносну цінність кожного сегмента і правильно розподілити його ресурси. Аналіз може проводитися на рівні окремих видів

продукції або їх однорідних груп. Мета аналізу – показати обсяг продажу сегменту і його внесок у покриття загальних витрат підприємства малого бізнесу. Схема аналізу дає об’єктивне уявлення про існуючі групи покупців та сегменти, їх основні характеристики, відносну важливість для організації за останні роки та у поточному значенні у вигляді обсягів проданої продукції і фінансових результатів [72, с. 32].

5. Аналіз критичного рівня обсягу продажу [20, с. 12]. Даний аналіз використовується для визначення оптимального обсягу продажу продукції, при якому, з урахуванням заданої ціни, підприємство зможе отримати прибуток. Передбачає виявлення взаємозв’язку таких показників, як обсяг реалізації продукції, дохід та витрати виробництва. Для визначення ролі окремих факторів у формуванні кінцевого результату та забезпечення ефективного управління виробництвом використовують метод, що отримав назву «Взаємозв’язок витрат, обсягу реалізації і прибутку» (Cost-Volume-Profit-relalionships; «CVP»). Для проведення аналізу рівня обсягу реалізації кінцевого продукту у взаємозв’язку з прибутком, собівартістю, обсягом виробництва, попитом, пропозицією та іншими елементами ринку можна використовувати частину методу «CVP» – метод «контрольної точки». Його суть полягає у визначенні такої точки, досягнувши яку, товаровиробник зможе отримати необхідний прибуток [20, с. 13].

6. Аналіз ємності товарного ринку [20, с. 14]. Місткість ринку – це обсяг реалізації продукції на даному ринку протягом певного періоду часу, наприклад, року. Аналіз ємності ринку допомагає визначити частку ринку підприємства малого бізнесу відносно позиції конкурентів. При оцінці ємності ринку слід брати до уваги національне виробництво товару, його експорт, розміри залишків даної продукції, які переходять на наступний рік. У цьому випадку ємність ринку (V) можна визначити за формулою:

$$V = Q + Z - E + I, \quad (1.1)$$

де Q – обсяг виробництва продукції;

Z – залишок товарних запасів;

E – експорт;

I – імпорт.

7. Аналіз проникнення продажів [29, с. 87]. При аналізі збуту та його прогнозуванні підприємство малого бізнесу повинно також враховувати проникнення продажу, тобто ступінь досягнення свого потенційного збуту. Воно виражається таким чином:

$$\text{Проникнення продажів} = \text{Фактичний збут} / \text{Потенційний збут}. \quad (1.2)$$

При цьому, підприємство малого бізнесу з високим ступенем проникнення має усвідомлювати, що якщо воно спробує охопити можливих споживачів своєї продукції, які залишилися, може відбутися зменшення доходів, оскільки вартість залучення цих людей може перевищити доходи. Інші товари або сегменти можуть пропонувати кращі можливості [29, с. 88].

8. Сучасні економіко-математичні методи аналізу і прогнозування, що застосовуються в задачах обґрунтування маркетингових рішень [34, с. 7]. Перелік методів і приклади їх використання представлені в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

**Сучасні методи аналізу і прогнозування, що використовуються в задачах обґрунтування маркетингових рішень [34, с. 7]**

Назва методу	Приклади завдань
1	2
Проста екстраполяція	Встановлення основної тенденції динаміки попиту на продукцію; вивчення зростання обороту підприємства малого бізнесу, що володіє мережею магазинів; прогнозування обсягу продажів продукції.
Регресійний аналіз	Визначення частки варіації обсягу продажів, яку можна пояснити витратами на рекламу і рівнем цін; ранжування таких факторів, як ціна товару, дотримання поставок, сервісу; прогнозування частки ринку в залежності від чисельності торгового персоналу, витрат на рекламу і стимулювання продажів; встановлення конкретного виду залежності думки покупців від розмірів рекламного бюджету, вибору засобів інформації, частоти рекламних акцій та інших чинників.
Моделювання автоагресійних процесів	Прогнозування виручки підприємства малого бізнесу; розрахунок прогнозних оцінок попиту на продукцію; прогнозування процентного зростання кількості одиниць продукції, що продається.
Аналіз рангових кореляцій	Встановлення факту існування взаємозв'язку між рангами, які експерти присвоїли компанії в залежності від якості виробленої нею продукції, і реальним станом підприємства малого бізнесу на ринку; визначення взаємозв'язку між рейтингами фахівців в області маркетингу і стажем їх роботи.

## Продовження табл. 1.7

1	2
Аналіз канонічних кореляцій	Дослідження залежності між прогнозами соціальних змін, надрукованих в двох газетах, і реальними змінами, оціненими за допомогою чотирьох різних статистичних ознак; вивчення залежності між несприятливими факторами зовнішнього середовища підприємства малого бізнесу (падіння курсу долара, вступ в силу будь-якого закону тощо) і появою певних «симптомів» настання кризової ситуації (зниження обсягу продажів, збільшення кредиторської заборгованості тощо).
Апарат логічних вирішальних функцій	Виявлення закономірностей у розвитку конкурентного середовища; передбачення рейтингу продукції.
Дискримінантний аналіз	Визначення головних характеристик постійних покупців; ідентифікація факторів, які пояснюють відмінності між торговими працівниками звільнилися, і тими, хто залишився; оцінка сили кожного з факторів (вік, освіта, соціальний статус тощо); використаних при розподілі людей на тих, хто користується продукцією, і тих, хто не користується; побудова системи, що розпізнає, що дозволяє за певним переліком факторів ідентифікувати потенційних споживачів.
Факторний аналіз	Визначення характеристик торгової марки, що впливають на вибір споживачів; ідентифікація латентних змінних з метою групування споживачів; виявлення телевізійних передач, яким віддають перевагу споживачі цільового ринку; пояснення відмінностей між лояльними і нелояльними споживачами; перетворення більшого за розміром набору в менший набір чітко виражених змінних.
Метод головних компонент	Зниження розмірності даних; класифікація продукції за першим головним компонентом; усунення ефекту мультиколінеарності при регресійному моделюванні маркетингових процесів
Кластерний аналіз	Розбиття споживачів на кластери в залежності від вигод, які вони очікують отримати від товару; ідентифікація стратегії, якої дотримуються покупці продукції для отримання додаткової інформації; визначення конкурентоспроможних товарів в межах даного ринку; здійснення вибору порівнянних місць для перевірки різних маркетингових стратегій; зниження розмірності даних
Дисперсійний аналіз	Оцінка ступеня одночасного впливу реклами і цін на продажі продукції даної торгової марки; з'ясування питання про відмінності в оцінці торгової марки респондентів, що переглянули різні рекламні ролики; визначення впливу обізнаності споживачів про продукцію на їх переваги саме цього товару; дослідження ефектів, обумовлених впливом країни товаровиробника товару на довіру людей до його якісних характеристик; отримання відповіді на питання: «Чи впливає на вибір споживачем даної торгової марки рівень його освіти і вік?»
Коваріаційний аналіз	Визначення ефектів, обумовлених впливом реклами та купонними розпродажами, на продажі при наявності такої коваріати, як приналежність покупця до числа постійних клієнтів; перевірка гіпотези про вплив дизайну упаковки і оформлення вітрини на ймовірність покупки певного продукту при бажанні врахувати такі фактори, як зайнятість і статус споживача

## Продовження табл. 1.7

1	2
Логлінейний аналіз	Отримання відповідей на наступні питання: - Чи дійсно використання Інтернету пов'язане зі статтю? Чи впливає рівень освіти на придбання дорожньої продукції? Чи пов'язана частота відвідування ресторанів швидкого харчування з розміром сім'ї? Який відсоток підприємств малого бізнесу з кількістю працівників менше 20 чоловік використовує кадрові агентства для найму додаткової робочої сили?
Моделювання бінарної змінної	Вибір варіанту будівництва для кожного відведеного місця, що володіє найменшим ризиком отримання негативного результату; прогнозування ймовірності успіху виведення нового товару на ринок залежно від витрат на рекламу, якості, каналів просування, характеристик цільової аудиторії; дослідження зв'язку між ймовірністю покупки товару в Інтернет-магазині і характеристиками потенційного споживача (вік, освіта, дохід)
Експертне оцінювання	Аналіз і прогнозування попиту на основі опитування покупців; оцінка перспективи виведення на ринок нового товару; ранжування рекламних відео роликів по силі їх впливу на споживачів; вибір відповідного майданчика для будівництва кафе; написання сценарію поведінки підприємства малого бізнесу в найближчі п'ять років
Імітаційне моделювання	Розробка альтернативних планів маркетингових заходів; рішення завдання оптимального розміщення торгових точок; отримання статистичних оцінок прогнозних ризиків, які пов'язані з вибором того чи іншого каналу розподілу продукції; формування сценарних умов, в яких здійснюється освоєння нового сегмента ринку; прогнозування результатів проведення рекламної кампанії
Моделювання з використанням матричного мультиплікатора	Прогнозування багатовимірних економічних процесів по невеликій кількості спостережень. Наприклад, одночасне прогнозування обсягу наданих послуг, фонду оплати праці і витрат на перенавчання, підвищення кваліфікації персоналу за двома спостереженнями
Адаптивне моделювання	Прогнозування споживання продукції, яка має сезонний попит; прогнозна оцінка стабільності розвитку підприємства малого бізнесу; короткострокові прогнози цін на споживчі товари
Адаптивний регресійний аналіз	Моніторинг ефективності факторів, що формують підсумкові показники. Наприклад, проведення факторного аналізу динаміки обсягу продажів електронного аукціону в залежності від числа зареєстрованих користувачів
Адаптивно-імітаційне моделювання	Прогнозування цін на продукцію; розрахунок прогнозних оцінок ризиків, з якими стикається підприємство малого бізнесу в процесі функціонування; передбачення передкризових ситуацій, що виникають в ході виконання маркетингового плану; формування альтернативних варіантів реалізації маркетингових заходів
Адаптивно-раціональне моделювання	Комбіноване прогнозування одновимірних і багатовимірних економічних процесів на тривалий термін, наприклад, прогнозування розвитку підприємства малого бізнесу на п'ять років
Математичне програмування	Оптимізація асортименту продукції; вибір оптимального медіа-плану; оптимальне керування ціною; прикріплення споживачів до постачальників; вибір сегмента ринку

## Продовження табл. 1.7

1	2
Управління запасами	Управління запасами без дефіцитів (з оптовими знижками, з дефіцитом, з невизначеним попитом, невизначеним періодом очікування замовлення); визначення оптимального розміру замовлення при наявності оптових знижок і невизначеності попиту
Методи теорії гри	Моделювання обміну товарами в умовах невизначеності і ризику; розробка маркетингової стратегії в умовах невизначеності і ризику; прийняття маркетингових рішень в умовах невизначеності і ризику
Методи оцінки та аналізу ризиків	Вибір такої стратегії виведення нового товару на ринок, при якій ризик буде мінімальний; вибір ринку збуту; вибір постачальника
Метод нечіткого логічного висновку	Оцінка ринку; вибір товару; прогнозування збуту продукції; розробка автоматизованої системи підтримки прийняття маркетингових рішень

Методи аналізу збуту продукції підприємства малого бізнесу, які використовуються в країнах розвиненої ринкової економіки, входять в комплексний аналіз маркетингу підприємства. Сама збутова діяльність розглядається лише як частина комплексу маркетингових заходів, оскільки саме виділення одного елемента структури маркетингу порушує його цілісність і, отже, здатність задовольнити у повній мірі потреби і запити споживачів. Тому, наведені методи аналізу неповно і однобоко відображають всю систему аналізу збуту продукції, оскільки на практиці доповнюються методами аналізу інших елементів структури маркетингу підприємства малого бізнесу.

Для визначення ефективності управління процесом збуту продукції підприємства малого бізнесу використовують контрольні показники, що виявляють результати загальної і збутової діяльності підприємства. Основні показники наведені у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

**Основні показники оцінки ефективності управління процесом збуту продукції на підприємстві малого бізнесу**

Найменування показника	Формула	Позначення
1	2	3
Прибуток від реалізації продукції [67]	$P = B - \text{Спов}$	П - прибуток від реалізації продукції, тис. грн; В - виручка від реалізації продукції, тис. грн; Спов - повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн

## Продовження табл. 1.8

1	2	3
Рівень рентабельності продукції [67]	$P = \Pi / \text{Спов} * 100$	P – рівень рентабельності продукції, %
Рівень окупності витрат [67]	$OЗ = \text{В} / \text{Спов} * 100$	OЗ – рівень окупності витрат, %
Прибуток на одиницю продукції	$\Pi_i = n / Q_p * 1000$	$\Pi_i$ - прибуток одиниці продукції, грн; $Q_p$ - обсяг реалізації продукції, нат. од.
Рівень спеціалізації [67]	$P_c = \text{В осн} / \text{Воб} * 100$	$P_c$ - рівень спеціалізації, %; В осн - вартість товарної продукції основної галузі, грн; Воб - вартість всієї товарної продукції, грн
Частка валового прибутку [63]	$\text{ДПв} = (\text{Пв} / \text{В}) * 100$	ДПв - частка валового прибутку в обсязі продажів, %; Пв - валовий прибуток, тис. грн
Частка чистого прибутку [63]	$\text{ДЧП} = (\text{ЧП} / \text{В}) * 100$	ДЧП - частка чистого прибутку у виручці від реалізації продукції, %; ЧП - чистий прибуток, тис. грн / рік
Частка витрат [63]	$\text{ДСпов} = (\text{Спов} / \text{В}) * 100$	ДСполн - частка повної собівартості реалізованої продукції у виручці від реалізації продукції, %
Частка відшкодувань і знижок [63]	$\text{ДВС} = (\text{ВС} / \text{В}) * 100$	ДВС - частка відшкодування і знижок в виручці від реалізації, %; ВС - відшкодування та знижки, тис. грн
Норма прибутку на вкладений капітал [63]	$\text{ПП} = (\text{Пч} / \text{КВ})$	НП - норма прибутку на вкладений капітал; КВ - обсяг капітальних вкладень, тис. грн
Інтенсивність оборотності товарних запасів [63]	$K_o = \text{Споли} / \text{СЗср}$ $\text{СЗср} = (\text{СЗн} + \text{СЗк}) / 2$	$K_o$ - кількість оборотів товарних запасів (ТЗ) на аналізований період часу, оборотів / період; $\text{СЗср}$ - собівартість середовищ. ТЗ, тис. грн; $\text{СЗн}$ і $\text{СЗк}$ - собівартість ТЗ на початок і кінець періоду, тис. грн
Продажна ціна [63]	$\text{Ц} = \text{с} + \text{С} * \text{Рц} / 100$	Ц - продажна ціна, грн / од.; С - собівартість одиниці продукції, грн / од. ; Рц - націнка на продажну ціну, %
Прибуток від реалізації продукції на 1 га площі, грн [67]	$\text{Э}^{\wedge} \text{П} / \text{S}$	$Z_i$ - прибуток на 1 га площі, тис. грн / га; S - площа, га
Виручка від реалізації продукції на одного працівника	$\text{В} = \text{в} / \text{ч}$	В - виручка від реалізації продукції на одного працівника, тис. грн / осіб; Ч - чисельність працівників підприємства, осіб
Прибуток від реалізації продукції на одного працівника	$\text{Е}_3 = \text{П} / \text{Ч}$	$\text{Е}_3$ – прибуток від реалізації продукції на одного працівника, тис. грн
Темп росту виручки від реалізації	$\text{ТВ} = \text{В}_o / \text{В}_i * 100$	ТВ - темп зростання виручки, %; Вол - виручка від реалізації за базовий і звітний період

## Продовження табл. 1.8

1	2	3
Ринкова частка підприємства [70]	$ДР = В/Вр$	ДР - ринкова частка підприємства, %; Вр - загальний обсяг продажів продукту на ринку, тис. грн
Коефіцієнт рівня цін [70]	$КЦ = (Ц_{\max} + Ц_{\min}) / (2 * Ц_{\phi})$	КЦ - коефіцієнт рівня цін; Ц <sub>max</sub> - максимальна ціна товару на ринку; Ц <sub>min</sub> - мінімальна ціна товару на ринку; Ц <sub>ф</sub> - ціна товару, встановлена підприємством

Більшість представлених показників, з одного боку, визначають ефективність збуту продукції підприємства малого бізнесу, з іншого – розглянуті в динаміці, дозволяють оцінити ефективність управління збутовою діяльністю. Крім наведених, для оцінки використовуються й інші показники, які характеризують конкурентоспроможність продукції і всього підприємства малого бізнесу, ефективність використання ресурсів, його фінансову стійкість тощо.

Збут продукції знаходиться в тісному взаємозв'язку з іншими видами діяльності підприємства малого бізнесу, і тому розглядається та аналізується як один з елементів загальної його роботи на цільовому ринку. Проведений аналіз збутової діяльності дозволяє вчасно скорегувати цілі і завдання підприємства малого бізнесу і, тим самим, досягти запланованих показників і підвищити свою конкурентоспроможність.

Таким чином, дослідження представлених в науковій літературі організаційно-економічних засад управління процесом збуту продукції виявило необхідність розвинути, конкретизувати і адаптувати до сучасних умов господарювання:

- методику оцінки ефективності збуту продукції в рамках галузі і ефективності управління збутовою діяльністю підприємства малого бізнесу;
- систему показників для оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємств малого бізнесу.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ У ТОВ «АГРОФІРМА «БІЛОВОДИ»

2.1. Оцінка ТОВ «Агрофірма «Біловоди» як соціально-економічної системи та системи управління ним

Базою дослідження у дипломній магістерській роботі обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма «Біловоди» (надалі – ТОВ «Агрофірма «Біловоди»)), яке засноване згідно з установчим договором. Підприємство створене на базі об'єднання грошових та майнових вкладів учасників та іншого майна й майнових прав.

ТОВ «Агрофірма «Біловоди» знаходиться за адресою: Україна, Сумська обл. м. Ромни, вул. Полтавська, 121, оф. 2.

Метою діяльності підприємства є обробіток землі, вирощування і виробництво рослинницької продукції для задоволення суспільних потреб, насичення внутрішнього ринку високоякісною сільськогосподарською продукцією та послугами, одержання прибутку і використання його в інтересах учасників товариства, членів трудового колективу та розвитку підприємства у цілому.

Предметом діяльності ТОВ «Агрофірма «Біловоди» є вирощування зернових (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

ТОВ «Агрофірма «Біловоди» має самостійний баланс, поточні рахунки в установах банків, печатку зі своєю назвою, фірмову марку та торговий знак. Згідно зі статутом товариство, має право продавати і передавати іншим підприємствам, організаціям та установам, обмінювати, здавати в оренду, надавати в тимчасове користування або в позику належні йому будинки, споруди, устаткування, транспортні засоби, інвентар, сировину та інші матеріальні цінності, а також списувати їх з балансу.

Відносини підприємства з іншими суб'єктами ринку, здійснюються на

основі договорів. ТОВ «Агрофірма «Біловоди» самостійно здійснює матеріально-технічне забезпечення власного виробництва і капітального будівництва через систему прямих угод. Джерелом формування фінансових ресурсів є прибуток та амортизаційні відрахування.

Суб'єкт дослідження має право відкривати розрахункові (поточні) та інші рахунки для зберігання грошових коштів, здійснення усіх видів операцій у будь-яких банках України та інших держав за своїм вибором і за згодою цих банків у порядку, що встановлений Національним банком України. Самостійно встановлювати черговість і напрями списання коштів з власних рахунків. Може поставляти продукцію, виконувати роботи, надавати послуги, застосовувати в господарському обороті векселі.

Питання соціального розвитку вирішуються трудовим колективом за участю власника. При цьому, також гарантуються безпечні та нешкідливі умови праці. ТОВ «Агрофірма «Біловоди» здійснює оперативний та бухгалтерській облік своєї роботи, веде статистичну звітність.

Майно підприємства складають основні та оборотні засоби, а також інші цінності, вартість яких відображена в його самостійному балансі. Майно підприємства у відповідності з чинним законодавством України та Статутом є спільною частковою власністю працівників-співвласників підприємства.

Джерелами формування майна ТОВ «Агрофірма «Біловоди» є: майно, викуплене у держави; грошові та майнові внески працівників-співвласників підприємства; доходи, одержані в результаті господарської діяльності підприємства; кредити банків та інших кредиторів; придбане майно інших підприємств, організацій; доходи від аукціонів, ярмарок; безоплатні та благодійні пожертвування фізичних та юридичних осіб; інші джерела, що не заборонені чинним законодавством України.

Узагальнюючим показником результатів фінансової діяльності підприємства є прибуток.

Ліквідація і реорганізація (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення) проводиться з дотриманням вимог антимонопольного

законодавства за рішенням власника, підприємство ліквідується у випадку визнання його банкрутом.

Для ТОВ «Агрофірма «Біловоди» характерна лінійно-функціональна структура управління (додаток А), яка ґрунтується на таких принципових положеннях як: чіткий розподіл праці, ієрархічність управління, наявність формальних правил і процедур. При цьому, в середині товариства використовується лінійний та функціональний тип владних відносин, який базується на системі конкретних законів та положень, які визначають хто, кому і в якій мірі підпорядковується. Така влада носить бюрократичний характер. Перевагою даної структури є те, що існує чіткий розподіл функцій як між підрозділами, так і в їх середині між працівниками.

Виконавчим органом, який здійснює керівництво поточною господарсько-фінансовою діяльністю товариства, є директор. Перевірка фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Біловоди» проводиться ревізійною комісією. Поряд з лінійними керівниками у товаристві існує також ланка функціональних керівників. Це начальники відділів маркетингу та збуту, планово-економічного та юридичного відділу, ПСО та головний бухгалтер. Недоліком у структурі управління ТОВ «Агрофірма «Біловоди» є те, що відсутні посади керівників відділів, отже структура управління не відповідає дійсності. Виходячи з цього, зробимо висновок, що у товаристві не приділяють належної уваги організаційному проектуванню.

На ТОВ «Агрофірма «Біловоди» у рамках загальної організаційної системи, існують наступні підсистеми:

- технічна (взаємообумовлений комплекс механізмів, приборів, обладнання, що забезпечує рішення завдань систем);
- технологічна (базується на розподілі процесу сільськогосподарського виробництва на стадії і етапи);
- організації виробництва та управління (сукупність підрозділів і ланок, які займаються управлінням і організацією сільськогосподарського виробництва на підприємстві);

– економічна (єдність економічних процесів та зв'язків);  
 – соціальна – (працівники, які входять до складу персоналу та вступають в поділ спільної праці, в певні взаємозв'язки).

Кожна соціально-економічна система складається з двох систем:

– керована. До якої відносяться усі елементи та підсистеми (наприклад, підприємства), які забезпечують безпосередній процес створення матеріальних благ або надання послуг);

– керуюча (об'єкт і суб'єкт управління). До неї відносяться усі елементи та підсистеми, які забезпечують процес управління, тобто процес ціленаправленого впливу на колективи людей і ресурси керованої системи. Разом вони складають внутрішнє середовище ТОВ «Агрофірма «Біловоди».

Усі працівники, які своєю працею беруть участь у господарській діяльності ТОВ «Агрофірма «Біловоди» на основі трудового договору, а також інших форм, які регулюють їх трудові відносини з підприємством, складають його трудовий колектив. Тому, проведемо аналіз динаміки загальної структури персоналу ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за даними у табл. 2.1 (на основі даних у додатках Б, В, Д).

Таблиця 2.1

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу  
 ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за категоріями зайнятих за 2016-2018 рр.**

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення (+,-) 2018 р. від	
	2016		2017		2018		2016 р.	2017 р.
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Управлінський персонал, у тому числі:	34	25,8	23	18,9	21	18,9	-13	-2
Керівники	12	35,3	9	39,1	9	42,9	-3	-
Спеціалісти	8	23,5	5	21,7	4	19,0	-4	-1
Технічні працівники	14	41,2	9	39,1	8	38,1	-6	-1

## Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Виробничий персонал	98	74,2	99	81,1	90	81,1	-8	-9
Разом	132	100,0	122	100,0	111	100,0	-21	-11
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	288,2	x	430,4	x	428,6	x	140,3	-1,9
Частка управлінського персоналу, %	25,8	x	18,9	x	18,9	x	-6,8	0,1

Як бачимо з табл. 2.1 протягом аналізованих років загальна чисельність персоналу ТОВ «Агрофірма «Біловоди» скоротилась на 11 осіб. При цьому, чисельність управлінського персоналу зменшилась на 2 особи, що свідчить про залучення більш кваліфікованих спеціалістів у аграрній сфері. А кількість виробничого персоналу скоротилась (у 2018 р. відносно 2016 р. на 8 осіб, а у 2018 р. відносно 2017 р. – на 9 осіб), що пояснюється недостатністю їх мотивації та відсутність кар'єрного та професійного зростання на підприємстві.

Динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за категоріями зайнятих зображена на рис. 2.1.

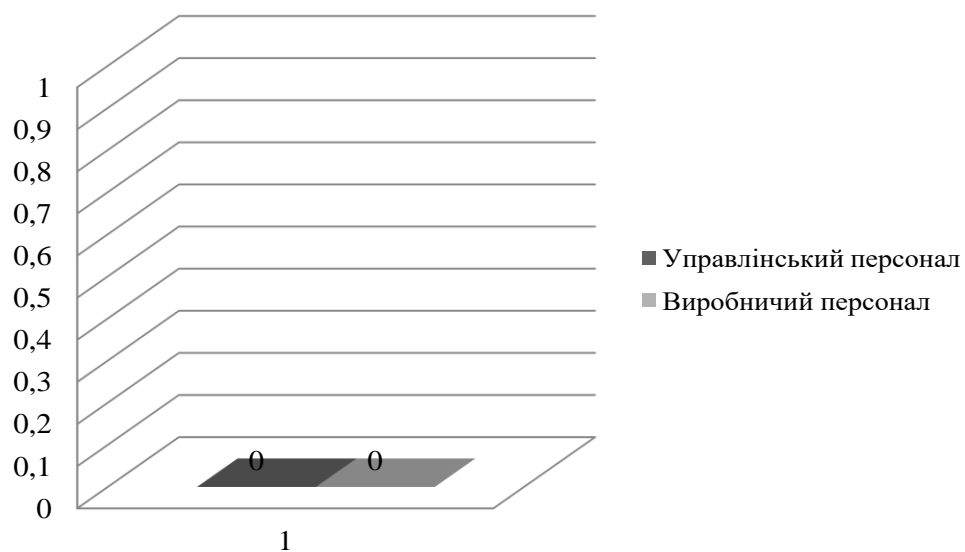


Рис. 2.1. Динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Агрофірма «Біловоди»

за категоріями зайнятих за 2016-2018 рр., %

З рис. 2.1 зробимо висновок, що у 2018 р. найбільшу питому вагу займає виробничий персонал – 81,1 %, а найменшу – управлінський (18,9 %).

Аналіз чисельності окремих категорій працівників у ТОВ «Агрофірма «Біловоди» проведемо за допомогою табл. 2.2 (на основі даних у додатках Б, В, Д).

Таблиця 2.2

**Показники чисельності окремих категорій працівників ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за 2016-2018 рр.**

Категорія зайнятих	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення (+,-) 2018 р. від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	132	100,0	122	100,0	111	100,0	-21	-11
З них:								
- працівники основного складу, осіб	131	100,0	122	100,0	109	98,2	-22	-13
Крім того :								
- сумісники, осіб	-	-	-	-	2	1,8	2	2

З проведеного аналізу в табл. 2.2 бачимо, що чисельність працівників основного складу у 2018 р., порівняно з 2016 р. зменшилась на 22 особи, а порівняно з 2017 р. – на 13 осіб. При цьому, збільшилась кількість сумісників – на 2 особи.

Далі проведемо аналіз вікової структури персоналу ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за даними у табл. 2.3 (на основі даних у додатках А, Б, В). Як бачимо з аналізу, на ТОВ «Агрофірма «Біловоди» у 2018 р. переважає персонал від 41-50 років (34,2%), з них: у виробничому складі – 55,6 %. Що свідчить про надання

переваги працівникам з більшим досвідом роботи. А в управлінському складі, навпаки, переважає має персонал 29-40 років – 66,7 %. Це свідить про те, що керівництво бажає бачити працівників з більш сучасним баченням до управління. Найменшу питому вагу в 2018 р. мали працівники ТОВ «Агрофірма «Біловоди» передпенсійних років – 9 %. З них: в управлінському складі – 4,8 %, а у виробничому – 6,7 %.

Таблиця 2.3

**Характеристика та динаміка вікової структури персоналу  
ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за 2016-2018 рр.**

Вікові категорії	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення питомої ваги у % 2018 р. від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
<b>Персонал підприємства в цілому</b>								
Молодь віком 15-28 років	38	28,8	36	29,5	36	32,4	3,6	2,9
29-40 років	27	20,5	27	22,1	26	23,4	3,0	1,3
41-50 років	54	40,9	48	39,3	39	35,1	-5,8	-4,2
Передпенсійні роки	11	8,3	10	8,2	10	9,0	0,7	0,8
Пенсійні роки	2	1,5	1	0,8	-	-	-1,5	-0,8
Разом	132	100,0	122	100,0	111	100,0	x	x
<b>Управлінський персонал</b>								
Молодь віком 15-28 років	-	-	-	-	-	-	-	-
29-40 років	20	58,8	15	65,2	14	66,7	7,8	1,4
41-50 років	12	35,3	7	30,4	6	28,6	-6,7	-1,9
Передпенсійні роки	2	5,9	1	4,3	1	4,8	-1,1	0,4
Пенсійні роки	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	34	100,0	23	100,0	21	100,0	x	x
<b>Виробничий персонал</b>								
Молодь віком 15-28 років	14	14,3	12	12,1	11	12,2	-2,1	0,1
29-40 років	50	51,0	56	56,6	50	55,6	4,5	-1,0
41-50 років	24	24,5	23	23,2	23	25,6	1,1	2,3
Передпенсійні роки	8	8,2	7	7,1	6	6,7	-1,5	-0,4
Пенсійні роки	2	2,0	1	1,0	-	-	-2,0	-1,0
Разом	98	100,0	99	100,0	90	100,0	x	x



## Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
- виробничий персонал	4	100,0	2	200,0	2	200,0	50,0	100,0
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ), з них:	15	11,4	7	5,7	5	4,5	33,3	71,4
-управлінський персонал	-	-	-	-	-	-	-	-
- виробничий персонал	15	100,0	26	371,4	24	480,0	160,0	92,3
Неповна вища освіта з них:	21	15,9	20	16,4	10	9,0	47,6	50,0
- управлінський персонал	8	38,1	8	40,0	8	80,0	100,0	100,0
- виробничий персонал	13	61,9	12	60,0	12	120,0	92,3	100,0
Базова вища освіта з них:	38	28,8	39	32,0	40	36,0	105,3	102,6
- управлінський персонал	30	78,9	31	79,5	31	77,5	103,3	100,0
- виробничий персонал	8	21,1	8	20,5	8	20,0	100,0	100,0
Повна вища освіта з них:	54	40,9	55	45,1	55	49,5	101,9	100,0
- управлінський персонал	41	75,9	42	76,4	42	76,4	102,4	100,0
- виробничий персонал	13	24,1	13	23,6	13	23,6	100,0	100,0
Відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління	83,1	x	101,9	x	85,9	x	103,4	84,4
Разом	132		122		111		-	-

У 2018 р. спеціальну професійну підготовку має 4,8 % виробничого персоналу, 77,5 % управлінського персоналу має базову вищу; повну вищу освіту має 76,4 % управлінського персоналу в загальній кількості працівників. Тобто, зробимо висновок, що у ТОВ «Агрофірма «Біловоди» працює персонал високого освітнього рівня, що свідчить про їх високу якість роботи, можливість тимчасової заміни одного працівника іншим в разі необхідності та тимчасового виконання декількох функцій одним працівником.

Для того, щоб мати якісну характеристику освітнього рівня управлінських працівників відділу збуту, зробимо аналіз їх професійно-кваліфікаційного рівня за даними табл. 2.5.

За результатами аналізу зробимо висновок, що з вищою освітою у відділі маркетингу та збуту ТОВ «Агрофірма «Біловоди» працює 2 особи (100 % спеціалістів), їх середня вікова категорія – 29-40 років. В середньому кожен працівник ТОВ «Агрофірма «Біловоди» має стаж роботи більше 10 років, що свідчить про стабільність кадрового складу. З усієї кількості персоналу підрозділу на підприємстві працює 2 особи.

Таблиця 2.5

**Якісна характеристика освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу відділу маркетингу та збуту ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за 2018 р.**

Прізвище, ініціали працівника	Посада	Стать (чол./жін.)	Вік, років	Заг. трудовий стаж, років	Стаж роботи, років	Національність	Освіта	Спеціальність (за дипломом)
Петрова І. І.	Начальник відділу	Жін	45	23	18	Укр.	Вища	Маркетинг
Стеценко С. О.	Економіст-маркетолог	Жін	36	10	10	Укр.	Вища	Облік та аудит

Далі проведемо оцінку виробничого персоналу ТОВ «Агрофірма «Біловоди» по групах робітників за рівнем кваліфікації у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Характеристика виробничого персоналу ТОВ «Агрофірма «Біловоди» по групах робітників за рівнем кваліфікації за 2016-2018 рр.**

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи, що виконуються	Термін підготовки, стажування, досвід	Питома вага у загальній кількості працівників, %		
			2016 р.	2017 р.	2018 р.
Висококваліфіковані	Особливо складні і відповідальні роботи	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий досвід роботи	10	17	20
Кваліфіковані	Складні роботи	1-2 роки. Чималий досвід роботи.	15	27	20
Малокваліфіковані	Нескладні роботи	Деякі тижнів. Певний досвід роботи	26	21	22
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі роботи	Не мають спеціальної підготовки	20	18	12

З даних табл. 2.6 бачимо, що кількість працівників за різними кваліфікаційними групами протягом 2016-2018 рр. знижується. Найбільше малокваліфікованих працівників, у 2018 р. їх кількість становила – 22 особи.

У ТОВ «Агрофірма «Біловоди» найбільшу питому вагу мають працівники, які пропрацювали 10-20 років (27,9 %), 5-10 років (20,7 %), понад 20 років (18 %), (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Характеристика та динаміка структури персоналу ТОВ «Агрофірма  
«Біловоди» за стажем роботи протягом 2016-2018 рр.**

Стаж роботи	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення у % 2018 р. від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
Менше 1 року	5	3,8	4	3,3	3	2,7	60,0	75,0
1-3 роки	21	15,9	19	15,6	17	15,3	81,0	89,5
3-5 роки	20	15,2	19	15,6	17	15,3	85,0	89,5
5-10 років	30	22,7	27	22,1	23	20,7	76,7	85,2
10-20 років	35	26,5	33	27,0	31	27,9	88,6	93,9
Понад 20 років	21	15,9	20	16,4	20	18,0	95,2	100,0
Разом	132	100,0	122	100,0	111	100,0	84,1	91,0

Аналізуючи дані табл. 2.7 зазначимо, що найменша питома вага спостерігається у працівників, які пропрацювали менше 1 року (2,7 %) у 2018 р. Тобто, це свідчить про те, що працівники мають високий потенціал активності і винахідливості, які можна використати в цілях організації – з одного боку, і підвищені потреби в соціальному захисті та розвитку в середині організації.

Динаміка персоналу ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за стажем роботи наведена на рис. 2.3.

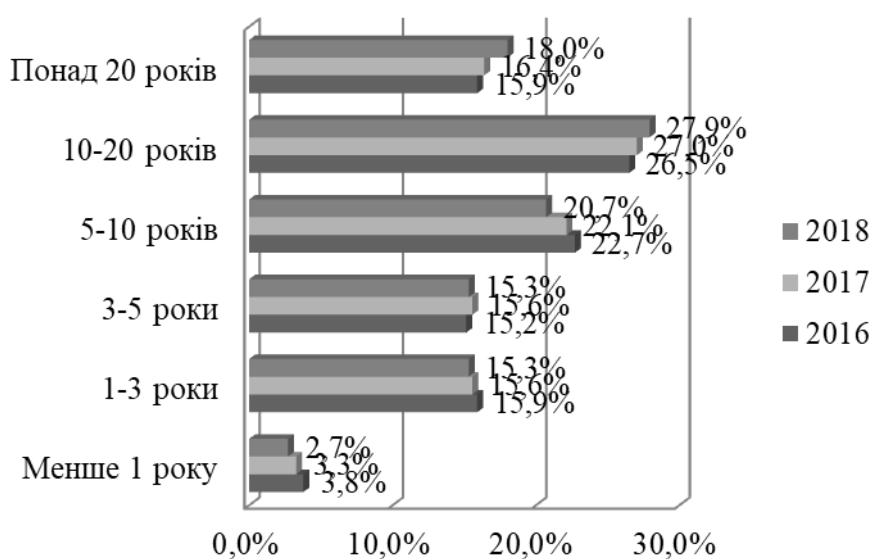


Рис. 2.3. Динаміка персоналу ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за стажем роботи за 2016-2018 рр.

Оскільки, ТОВ «Агрофірма «Біловоди» займається виробництвом сільськогосподарської продукції, тому більшу частину персоналу займають чоловіки. Протягом аналізованих років їх чисельність збільшилась на 2,8 %, а жінок, навпаки, скоротилась на 4,2 %. На це вплинули важкі умови праці на підприємстві (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміки та структура персоналу ТОВ «Агрофірма «Біловоди»  
за статтю у 2016-2018 рр.**

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Відхилення у % 2018 р. від 2017 р.	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.
Персонал в цілому								
Чоловіки	70	63	62	53,0	51,6	55,9	2,8	2,8
Жінки	62	59	49	47,0	48,4	44,1	-2,8	-4,2
Управлінський персонал								
Чоловіки	38	35	42	28,8	28,7	37,8	9,0	9,1
Жінки	29	33	5	22,0	27,0	4,5	-17,5	-22,5
Виробничий персонал								
Чоловіки	37	38	27	28,0	31,1	24,3	-3,7	-6,8
Жінки	30	30	13	22,7	24,6	18,0	-4,7	-6,6
Разом	132	122	111	x	x	x	x	x

Структура персоналу ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за статтю зображена на рис. 2.4.

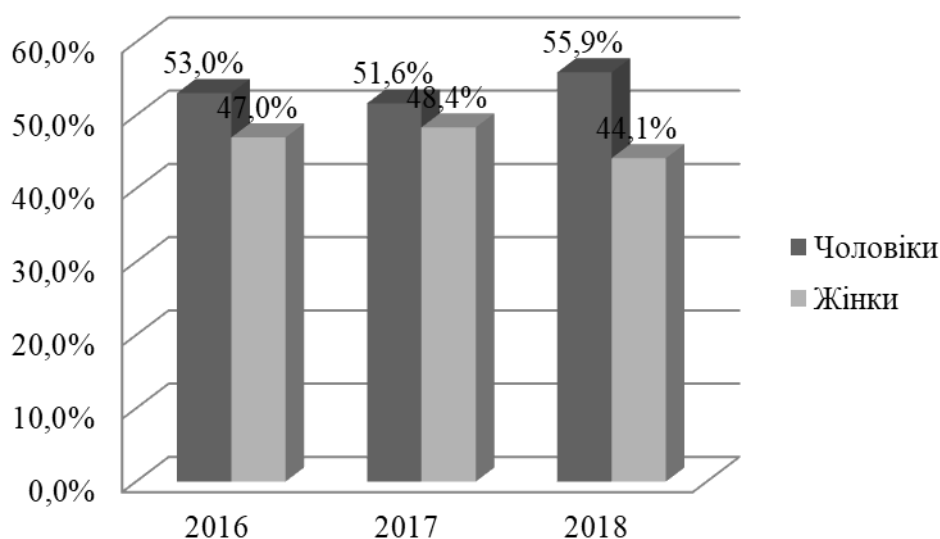


Рис. 2.4. Структура персоналу ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за статтю у 2016-2018 рр.

З рис. 2.4 зробимо висновок, що ТОВ «Агрофірма «Біловоди» найбільшу питому вагу становлять чоловіки (у 2016 р. – 53 %, у 2017 р. – 51,6 %, у 2018 р. – 55,9 %). Жінки становлять найменший відсоток від загальної чисельності (у 2016 р. – 47 %, у 2017 р. – 48,4 %, у 2018 р. – 44,1 %).

Персонал ТОВ «Агрофірма «Біловоди» і його кількісні і якісні показники не є сталими величинами. Постійно відбувається рух персоналу, який пов'язаний з набором нових та звільненням колишніх працівників, а також переміщеннями всередині підприємства. Тому, проведемо оцінку показників руху персоналу в ТОВ «Агрофірма «Біловоди» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Характеристика показників руху персоналу ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки						Відхилення у % 2018 р. від:	
	2016		2017		2018		2016 р.	2017 р.
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %		
Середньо-спискова чисельність працівників, осіб	132	х	122	х	111	х	84,1	91,0
З них жінки:	53	40,2	53	43,4	55	49,5	103,8	103,8
Прийнято працівників, осіб	26	19,7	39	32,0	40	36,0	153,8	102,6
Звільнено працівників, осіб	36	27,3	50	41,0	42	37,8	116,7	84,0
З них: за власним бажанням	36	100,0	50	100,0	42	100,0	116,7	84,0
Кількість відпрацьованих годин протягом року	256150	х	270057	х	298732	х	116,6	110,6
Кількість втрачених годин протягом року	34777	х	36554	х	2233	х	6,4	6,1

Дані табл. 2.9 показують про суттєву плинність персоналу. Так, у 2018 р. на ТОВ «Агрофірма «Біловоди» прийнято 40 осіб, що на 53,8 % більше від показника 2016 р. та на 2,6 % показника 2017 р. При цьому, кількість звільнених значно перевищує чисельність прийнятих працівників. Так, у 2018 р. звільнено 42 особи, що вище показника 2016 р. на 16,7 % та показника 2017 р. на 84 %. До основних причин звільнень за власним бажанням слід віднести: вступ до навчального закладу, погану адаптацію, відсутність кар'єрного та професійного розвитку, незадоволення керівництвом тощо.

Коефіцієнти, що показують рух персоналу на ТОВ «Агрофірма «Біловоди» проаналізуємо за допомогою даних у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Характеристика та динаміка показників плинності персоналу  
ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2018 р. (+,-) від:	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,197	0,320	0,360	0,163	0,041
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,273	0,410	0,378	0,106	-0,031
Коефіцієнт плинності кадрів	0,273	0,410	0,378	0,106	-0,031
Коефіцієнт абсентеїзму	0,136	0,135	0,007	-0,128	-0,128

У 2018 р. порівняно з 2016 р. коефіцієнт оновлення персоналу на підприємстві збільшився на 16,3 %, а порівняно з 2017 р. – на 4,1 %. Позитивним у кадровій роботі ТОВ «Агрофірма «Біловоди» є скорочення коефіцієнту вибуття персоналу (2018 р. порівняно з 2016 р. збільшився на 10,6 %, а порівняно з 2017 р., навпаки, скоротився на 96,9 %).

Коефіцієнт плинності кадрів на ТОВ «Агрофірма «Біловоди» протягом 2016-2018 рр. був високим і становив 27,3 %, 41 % та 37,8 % відповідно (норма 3-5 %). Природна «плинність» (до 5 % на рік) є природним процесом у кадровій політиці та сприяє оновленню трудового потенціалу.

Про скорочення втрат робочого часу протягом 2016-2018 рр. свідчить коефіцієнт абсентеїзму, який у 2018 р. порівняно з 2016 р. та 2017 р. зменшився на 87,2 %.

Заробітна плата на ТОВ «Агрофірма «Біловоди» є найважливішим чинником стимулювання працівників, тому проведемо аналіз використання її фонду за даними у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Агрофірма «Біловоди»  
за 2016-2018 рр.**

Показники	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення (+,-) 2018 р. від	
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	2016 р.	2017 р.
1. Фонд заробітної плати всього	3153,9	100,0	4173,1	100,0	5920,2	100,0	2766,3	1747,1
1.1 Фонд основної заробітної плати	3020,7	95,8	4022,4	96,4	5716	96,6	2695,3	1693,6
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	132,2	4,2	150,7	3,6	204,2	3,4	72	53,5
З нього:								
-премії за виробничі результати	31,8	24,1	39,3	26,1	49,2	24,1	17,4	9,9
1.3 Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	1	0,03	-	-	-	-	-1	-

Дані табл. 2.11 показують, що за 2016-2018 рр. на ТОВ «Агрофірма «Біловоди» у 2018 р. порівняно з 2016 р. фонд оплати праці збільшився на 2766,3 тис. грн, а порівняно з 2017 р. – на 1747,1 тис. грн. Найбільшу питому вагу в структурі фонду оплати праці має основна заробітна плата, протягом аналізованого періоду вона підвищилась на 1693,6 тис. грн.

Додаткова заробітна плата у 2018 р. порівняно з 2016 р. збільшилася на 72 тис. грн, а порівняно з 2017 р. – на 53,5 тис. грн. Виплата премій за виробничі результати підвищилась на 9,9 тис. грн у 2018 р. відносно 2017 р. Якщо розглядати інші заохочувальні і компенсаційні виплати, то протягом аналізованих років вони не виплачувалися.

Узагальнюючи вищенаведене зробимо висновок, що основний трудовий потенціал ТОВ «Агрофірма «Біловоди» формують працівники вікової категорії

від 41 до 50 років, частка яких у загальній чисельності працівників постійно збільшується. У загальній кількості штатних працівників ТОВ «Агрофірма «Біловоди» переважають працівники з повною та неповною вищою освітою. Але опираючись на дані аналізу, можна зробити висновки, що частка працівників з середньою освітою в майбутньому буде постійно знижуватися, оскільки дана тенденція просліджується вже зараз. Частка працівників з вищою освітою I-II освітнього рівня зменшується.

Кількість чоловіків, залучених до роботи в ТОВ «Агрофірма «Біловоди» протягом 2016-2018 рр. зростає. Відповідно до цього факту, частка жінок у загальній чисельності поступово знижується. Причиною цього, на наш погляд, може бути зменшення кількості управлінського та виробничого персоналу. До недоліків в управлінні персоналом ТОВ «Агрофірма «Біловоди» слід віднести суттєву плинність персоналу, недостатню його мотивацію та неможливість кар'єрного та професійного розвитку.

Для утримання стабільної тенденції розвитку фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Біловоди» в умовах постійного загострення конкурентної боротьби необхідно оцінити його фінансовий стан. Тому, перейдемо до наступного питання.

## 2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Агрофірма «Біловоди»

Фінансово-господарський аналіз розпочнемо з аналізу обсягів виробництва продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди», який проведемо за даними у табл. 2.12 (на основі даних у додатках Б, В, Д).

Аналізуючи дані табл. 2.12 зробимо висновок, що основним виробничим напрямком ТОВ «Агрофірма «Біловоди» є рослинництво. У 2018 р. порівняно з 2016 р. обсяг виробництва продукції рослинництва збільшився на 17586,5 тис. грн (45,5 %), а порівняно з 2017 р. – на 13122,4 тис. грн (30,4 %).

Таблиця 2.12

**Динаміка обсягів виробництва основних видів сільськогосподарської продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за 2016-2018 рр.**

(тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2018 р. від		Темп росту, % 2018 р. до	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.
Продукція рослинництва, всього, у т.ч:	38639,6	43103,7	56226,1	17586,5	13122,4	145,5	130,4
1. Зернові та зернобобові, з них:	21173,8	25443,5	29651	8477,2	4207,5	140,0	116,5
- у % до продукції рослинництва	54,8	59,0	52,7	-2,1	-6,3	x	x
- пшениця озима	3017,4	4028,8	4436,5	1419,1	407,7	147,0	110,1
- у % до зернових	14,3	15,8	15,0	0,7	-0,9	x	x
- кукурудза на зерно	18039,4	21268,4	25214,5	7175,1	3946,1	139,8	118,6
- у % до зернових	85,2	83,6	85,0	-0,2	1,4	x	x
- ячмінь ярий	117	146,3	-	-117	-146,3	-	-
- у % до зернових	0,6	0,6	-	-0,6	-0,6	x	x
2. Насіння соняшнику	13392,5	13645,6	21272,5	7880	7626,9	158,8	155,9
- у % до продукції рослинництва	34,7	31,7	37,8	3,2	6,2	x	x
3. Соя	4073,3	4014,6	5302,6	1229,3	1288	130,2	132,1
- у % до продукції рослинництва	10,5	9,3	9,4	-1,1	0,1	x	x

Найбільшу питому вагу у структурі продукції рослинництва займають зернові та зернобобові (у 2016 р. – 54,8 %, у 2017 р. – 59 %, у 2018 р. – 52,7 %). Протягом аналізованих років їх частка збільшилась на 40 % та 16,5 % відповідно.

Насіння соняшнику в загальному обсязі займає у 2016 р. – 34,7 %, у 2017 р. – 31,7 %, у 2018 р. – 37,8 %, його частка також підвищилась на 3,2 % та 6,2 % відповідно. Невеликі обсяги виробництва спостерігаються по сої (2016 р. – 10,5 %, у 2017 р. – 9,3 %, у 2018 р. – 9,4 %).

Структура обсягів виробництва основних видів сільськогосподарської продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» зображена на рис. 2.5.

Як бачимо з рис. 2.5, питома вага виробництва зернових та зернобобових зменшилась, а питома вага виробництва насіння соняшнику та сої, навпаки, збільшилася. На це вплинув ринковий попит на дані види сільськогосподарської

продукції.

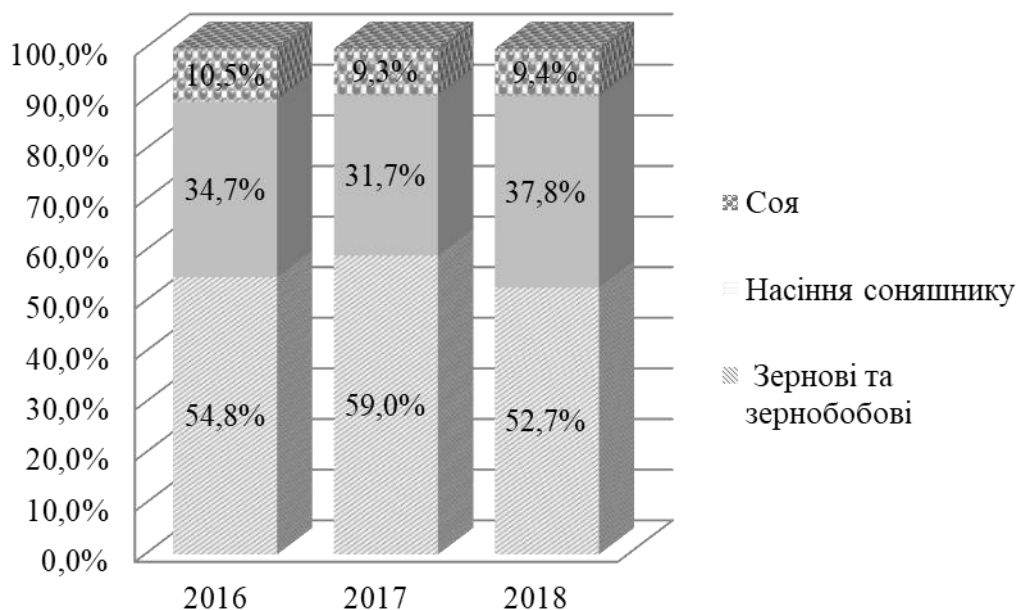


Рис. 2.5. Структура обсягів виробництва основних видів сільськогосподарської продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за 2016-2018 рр.

Для визначення напрямків зростання обсягів виробництва продукції рослинництва у ТОВ «Агрофірма «Біловоди» проаналізуємо динаміку площ (табл. 2.13, на основі даних у додатках Б, В, Д) та урожайності вирощуваних культур (табл. 2.14, на основі даних у додатках Б, В, Д).

Таблиця 2.13

**Динаміка посівних площ сільськогосподарської продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за 2016-2018 рр.**

(га)

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2018 р. від		Темп росту, % 2018 р. до	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Культури зернові та зернобобові, всього	1591,98	1459,83	1352	-239,98	-107,83	84,9	92,6
- у % до культур сільськогосподарських	56,6	53,3	49,8	-6,8	-3,5	x	x
1.1. Кукурудза на зерно	1270	1145	1080	-190	-65	85,0	94,3

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8
- у % до зернових	79,8	78,4	79,9	0,1	1,4	х	х
1.2. Пшениця озима	309	300	272	-37	-28	88,0	90,7
- у % до зернових	19,4	20,6	20,1	0,7	-0,4	х	х
1.3. Ячмінь ярий	12,98	14,83	-	-12,98	-14,83	-	-
- у % до зернових	0,8	1,0	-	-0,8	-1,0	х	х
2. <b>Культури технічні</b>	1221	1278	1362,86	141,86	84,86	111,6	106,6
- у % до культур сільськогосподарських	43,4	46,7	50,2	6,8	3,5	х	х
2.1. Соя	290	298	302,86	12,86	4,86	104,4	101,6
- у % до культур технічних	23,8	23,3	22,2	-1,5	-1,1	х	х
2.2. Соняшник	931	980	1060	129	80	113,9	108,2
- у % до культур технічних	76,2	76,7	77,8	1,5	1,1	х	х
<b>Культури сільськогосподарські, всього</b>	2812,98	2737,83	2714,86	-98,12	-22,97	96,5	99,2

З табл. 2.13 бачимо, що культури технічні у загальній площі сільськогосподарських культур займають у 2018 р. 50,2 %. З них: соя – 22,2 % та соняшник – 77,8 %, які мають тенденцію до збільшення посівних площ.

Зернові та зернобобові культури займають в середньому 49,8 % посівної культури площі, з них: кукурудза на зерно – 79,9 %, пшениця озима – 20,1 %. Дані культури найбільш стійкі, з тенденцією до збільшення (коефіцієнт варіації 4,9 %).

За аналізований період відзначене (табл. 2.14): зростання врожайності сої (на 10,6 % в рік), соняшнику (на 1,9 %) і скорочення врожайності зернових (на 7,2 %). Більш стабільна по роках врожайність соняшника (коефіцієнт варіації 4,6 %) і менш передбачувана врожайність зерна та сої.

Таблиця 2.14

### Динаміка врожайності основних видів сільськогосподарської продукції

#### ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за 2016-2018 рр.

Показники	Види сільськогосподарських культур		
	Зерно	Соя	Соняшник
1	2	3	4
Середній темп приросту врожайності культур, %	-7,22	10,56	1,90

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4
Темпи росту врожайності культур, %:			
2016 р.	94,96	140,50	103,45
2017 р.	77,70	151,66	102,89
2018 р.	74,10	149,41	107,81
Коефіцієнт варіації врожайності культур, %	11,39	15,54	4,55

Таким чином, можливі наступні шляхи зростання обсягів пропозиції: для соняшника основним напрямком збільшення обсягів виробництва є збільшення посівних площ, оскільки їх рівень врожайності по роках досить стабільний і має невеликі темпи приросту; для сої доступні обидва напрямки підвищення обсягів виробництва – припинення спаду і стабілізація посівних площ та подальша робота над збільшенням урожайності; для зерна – це підвищення врожайності зернових, що обумовлено високим коефіцієнтом її варіації і малими можливостями зміни розмірів площ.

Кількісні показники господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Біловоди» проаналізуємо за даними табл. 2.15 (на основі даних у додатках Б, В, Д, Є, Ж, К).

Таблиця 2.15

**Показники господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Біловоди»  
за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2018 р.	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	53502,1	69450,2	64944,1	11442	-4506,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	132	122	111	-21	-11
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн	3809	5082,4	7210,2	3401,2	2127,8
Матеріальні затрати, тис. грн	31220,8	28030,6	37698,2	6477,4	9667,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	12307,2	12480,3	12922,7	615,5	442,4
Амортизація, тис. грн	316,8	278,2	288	-28,8	9,8
Оборотні активи, тис. грн	74928,5	87604,6	93692,6	18764,1	6088
Продуктивність праці, тис. грн	132	122	111	-21	-11

## Продовження табл. 2.15

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2018 р.	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Продуктивність праці, тис. грн	132	122	111	-21	-11
Матеріаловіддача, грн	1,71	2,48	1,72	0,01	-0,75
Фондовіддача основних засобів, грн	4,35	5,56	5,03	0,68	-0,54
Фондоємність продукції, коп	0,23	0,18	0,20	-0,03	0,02

Аналізуючи дані табл. 2.15 зробимо висновок, що чистий дохід у 2018 р. порівняно з 2016 р. збільшився на 11442 тис. грн, а порівняно з 2017 р., навпаки, зменшився на 4506,1 тис. грн. На це вплинуло скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди».

При підвищенні витрат на оплату праці (у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 3401,2 тис. грн, а порівняно з 2017 р. – на 2127,8 тис. грн) та амортизації (у 2018 р. порівняно з 2016 р. зменшилась на 28,8 тис. грн, а порівняно з 2017 р., навпаки, збільшилась на 9,8 тис. грн) зросли матеріальні витрати (у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 6477,4 тис. грн, а порівняно з 2017 р. – на 9667,6 тис. грн). Зростання середньорічної вартості основних засобів протягом аналізованих років свідчить про їх оновлення та модернізацію.

Вартість оборотних активів у 2018 р. відносно 2016 р. зросла на 18764,1 тис. грн., а відносно 2017 р. – на 6088 тис. грн.

Продуктивність праці є одним з важливих якісних показників роботи ТОВ «Агрофірма «Біловоди», у 2018 р. порівняно з 2016 р. вона знизилась на 21 тис. грн, а порівняно з 2017 р. – на 11 тис. грн), це зумовлюється плинністю кадрів та зниженням втрат робочого часу.

Матеріаловіддача протягом 2017-2018 рр. скоротилась на 0,75 грн. У 2018 р. порівняно з 2016 р. фондівіддача підвищилась на 0,68 грн, а фондоємність зменшилась 0,03 грн, це свідчить про зростання ефективності основних засобів.

Важливим напрямом загальної оцінки фінансового стану ТОВ «Агрофірма «Біловоди» є аналіз складу та розміщення активів, який проведемо за даними у табл. 2.16 (на основі даних у додатках Е, Ж, К).

Таблиця 2.16

**Динаміка складу та розміщення активів ТОВ «Агрофірма «Біловоди»  
за 2016-2018 рр., тис. грн.**

Активи	Роки						Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016		2017		2018		2016 р.	2017 р.
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Основні засоби	8234,5	9,9	8491,7	8,8	8862,1	8,6	627,6	370,4
Запаси	19829,4	23,8	31274,4	32,5	40766,9	39,8	20937,5	9492,5
Дебіторська заборгованість	52258,2	62,8	56000,5	58,3	51309,6	50,0	-948,6	-4690,9
Гроші та їх еквіваленти	2168,1	2,6	75,7	0,1	1163,2	1,1	-1004,9	1087,5
Інші оборотні активи	672,8	0,8	254	0,3	452,9	0,4	-219,9	198,9
Разом	83163	100,0	96096,3	100,0	102555	100,0	19391,7	6458,4

Як свідчать розрахунки у табл. 2.16, у 2018 р. порівняно з 2016 р. вартість активів збільшилась на 19391,7 тис. грн., а порівняно з 2017 р. – на 6458,4 тис. грн. При цьому, основні засоби зросли протягом 2016-2018 рр. на 370,4 тис. грн, а запаси – на 9492,5 тис. грн. У структурі зміни активів 8,6 % припадає на основні засоби, а 50 % – на дебіторську заборгованість.

Звертає на себе увагу суттєве збільшення вартості залишків запасів, що може бути ознакою накопичення проблем у збутовій діяльності ТОВ «Агрофірма «Біловоди». Позитивною характеристикою у діяльності підприємства є зменшення дебіторської заборгованості (у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 948,6 тис. грн, а порівняно з 2017 р. – на 4690,9 тис. грн). Разом з тим, ТОВ «Агрофірма «Біловоди» має низький рівень забезпеченості високоліквідними оборотними активами. Залишок грошових коштів зменшився у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 1004,9 тис. грн, а порівняно з 2017 р., навпаки, підвищився на 1087,5 тис. грн. Інші оборотні активи протягом аналізованих років мали таку ж тенденцію.

Важливе значення у процесі оцінки активів посідає їх склад, що впливає на рівень платоспроможності ТОВ «Агрофірма «Біловоди». За даними у табл. 2.17 (на основі даних у додатках Е, Ж, К) розглянемо негативні та позитивні зміни, що відбуваються на підприємстві.

Таблиця 2.17

## Динаміка структури активів ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за 2016-2018 рр.

Активи	Роки						Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016		2017		2018		2016 р.	2017 р.
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Необоротні активи	2952,4	3,8	2931,4	3,2	3014,2	3,1	61,8	82,8
Оборотні активи	74928,5	96,2	87604,6	96,8	93692,6	96,9	18764,1	6088
Разом	77880,9	100,0	90536	100,0	96706,8	100,0	18825,9	6170,8

Як бачимо, у структурі активів ТОВ «Агрофірма «Біловоди» найбільшу питому вагу мають оборотні активи (у 2016 р. – 96,2 %, у 2017 р. – 96,8 %, у 2018 р. – 96,9 %). Необоротні активи у 2016 р. займали 3,8 %, у 2017 р. – 3,2 %, у 2018 р. – 3,1 %. Оскільки, підприємство залучало техніку для виробництва сільськогосподарської продукції у сторонніх організацій, це спричинило збільшення вартості оборотних активів. Наочно дану тенденцію зобразимо на рис. 2.6.

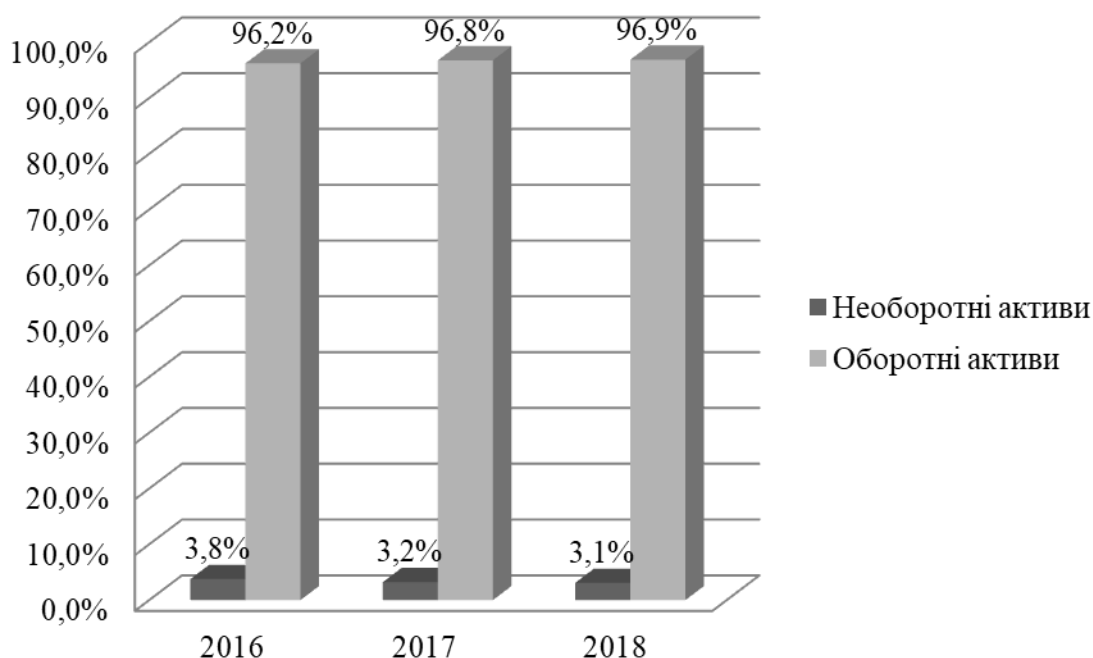


Рис. 2.6. Структура активів ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за 2016-2018 рр.

За даними табл. 2.18 (на основі даних у додатках Е, Ж, К) проведемо аналіз показників, що характеризують платоспроможність ТОВ «Агрофірма «Біловоди».

Таблиця 2.18

**Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Агрофірма «Біловоди»  
за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Норма- тивне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2016	2017	2018		2016	2017	2018
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	2168,1	75,7	1163,2	х	х	х	2168,1
Дебіторська заборгованість, тис. грн	52258,2	56000,5	51309,6	х	х	х	52258,2
Оборотні активи (всього), тис. грн	74928,5	87604,6	93692,6	х	х	х	74928,5
Необоротні активи (всього), тис. грн	2952,4	2931,4	3014,2	х	х	х	2952,4
Власний капітал, тис. грн	50957,3	63060,6	78162,7	х	х	х	50957,3
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	26923,6	27475,4	18544,1	х	х	х	26923,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,081	0,003	0,063	>0,2	-0,02	0,060	0,081
Коефіцієнт проміжної (термінової) ліквідності (платоспроможності)	2,022	2,041	2,830	>0,7	0,808	0,789	2,022
Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності)	2,783	3,188	5,052	>1	2,269	1,864	2,783
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,641	0,686	0,802	>0,1	0,161	0,116	0,641

З даних табл. 2.18 зробимо висновок, що станом на кінець 2016-2018 рр. коефіцієнт абсолютної ліквідності був нижчим за нормативне значення, що свідчить про неможливість погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів. Фактичні значення коефіцієнтів проміжної ліквідності, поточної ліквідності та забезпечення власними коштами були вищими за нормативні значення, що свідчить про високий рівень і позитивну динаміку платоспроможності ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за даними відносними критеріями. Так, протягом 2016-2018 рр. оборотні активи перевищували поточні зобов'язання майже у 2 рази.

Аналіз джерел формування фінансових ресурсів ТОВ «Агрофірма «Біловоди» проведемо за даними у табл. 2.19 (на основі даних у додатках Е, Ж, К).

Таблиця 2.19

**Динаміка структури джерел фінансових ресурсів ТОВ «Агрофірма  
«Біловоди» за 2016-2018 рр.**

(тис. грн)

Джерела фінансових ресурсів	Роки						Відхилення у %, (+;-) 2018 р. від	
	2016		2017		2018		2016 р.	2017 р.
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Власний капітал	50957,3	65,4	63060,6	69,7	78162,7	80,8	15,4	11,2
Поточні зобов'язання і забезпечення	26923,6	34,6	27475,4	30,3	18544,1	19,2	-15,4	-11,2
Разом	77880,9	100,0	90536	100,0	96706,8	100,0	x	x

Дані табл. 2.19 свідчать, що у структурі фінансових ресурсів (на основі даних у додатках Е, Ж, К) найбільшу питому вагу має власний капітал, який у 2018 р. порівняно з 2016 р. збільшився на 15,4 %, а порівняно з 2017 р. – на 11,2 %, що свідчить про забезпеченість підприємства власними ресурсами.

Позитивним у діяльності ТОВ «Агрофірма «Біловоди» є скорочення поточних зобов'язань та забезпечень. Так, 2018 р. порівняно з 2016 р. вони скоротилися на 15,4 %, а порівняно з 2017 р. – на 11,2 %, що свідчить про зменшення залежності від кредиторів.

Структура джерел фінансових ресурсів ТОВ «Агрофірма «Біловоди» зображена на рис. 2.7.

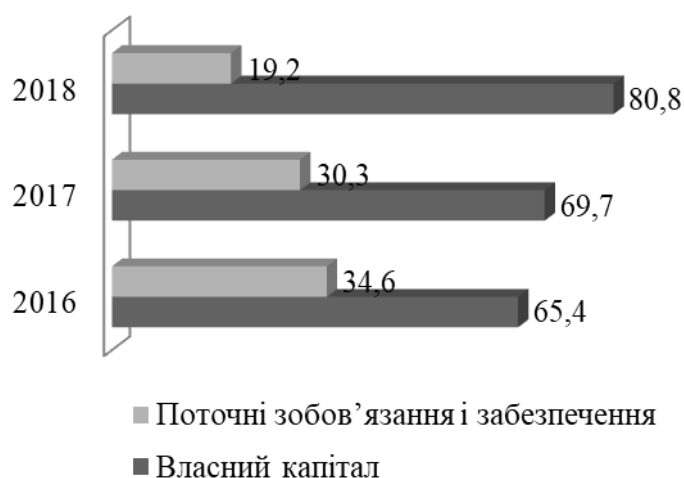


Рис. 2.7. Структура джерел фінансових ресурсів ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за 2016-2018 рр.

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану ТОВ «Агрофірма «Біловоди» є забезпечення стабільності його діяльності з позиції довгострокової перспективи. Вона пов'язана із загальною структурою балансу, рівнем залежності підприємства від кредиторів та інвесторів. Тому, проведемо аналіз фінансової стійкості ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за даними у табл. 2.20 (на основі даних у додатках Е, Ж, К).

Таблиця 2.20

**Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Агрофірма «Біловоди»  
за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2016	2017	2018		2016 р.	2017 р.	2018 р.
Власний капітал, тис. грн	50957,3	63060,6	78162,7	х	х	х	х
Позичковий капітал, тис. грн	26923,6	27475,4	18544,1	х	х	х	х
Всього використано капіталу, тис. грн	77880,9	90536	96706,8	х	х	х	х
Коефіцієнт автономії	0,654	0,697	0,808	>0,5	0,154	0,197	0,308
Коефіцієнт фінансування	0,528	0,436	0,237	<1	-0,472	-0,564	-0,763
Коефіцієнт заборгованості	0,346	0,303	0,192	<0,5	-0,154	-0,197	-0,308
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,654	0,697	0,808	→1	-0,346	-0,303	-0,192
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,893	2,295	4,215	>1	0,893	1,295	3,215

Виконані розрахунки свідчать про високий рівень фінансової стійкості ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за показниками структури джерел формування капіталу. Так, фактичне значення коефіцієнта автономії вказує на те, що у 2018 р. питома вага власного капіталу у валюті балансу становить 80,8 %. Це на 15,4 % більше порівняно з 2016 р. та на 11,1 % порівняно з 2017 р. Коефіцієнт фінансової незалежності, як обернений показник до коефіцієнта автономії, збільшився з 0,654 до 0,808, тобто у 2018 р. на 1 грн власного капіталу припадає 0,808 грн загальної вартості пасивів.

Значення коефіцієнта фінансової стійкості показує, що у 2016 р. власний капітал перевищував зобов'язання у 189,4 раза, у 2017 р. – у 229,5 раза, у 2018 р. – у 421,5 раза.

За даними у табл. 2.21 (на основі даних у додатках Е, Ж, К) проведемо оцінку власних оборотних активів ТОВ «Агрофірма «Біловоди».

Таблиця 2.21

**Динаміка структури власних оборотних коштів ТОВ «Агрофірма «Біловоди»  
за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2018 р. від (+;-)	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Власний капітал, тис. грн	50957,3	63060,6	78162,7	27205,4	15102,1
Необоротні активи, тис. грн	2952,4	2931,4	3014,2	61,8	82,8
Власні оборотні кошти, тис. грн	48004,9	60129,2	75148,5	27143,6	15019,3

За результатами розрахунків у табл. 2.21 зробимо висновок про збільшення власних оборотних активів (у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 27143,6 тис. грн., а порівняно з 2017 р. – на 15019,3 тис. грн). Дана тенденція є позитивною у господарській діяльності ТОВ «Агрофірма «Біловоди».

Далі проведемо оцінку ефективності використання ресурсів, що впливають на величину активів, необхідних для здійснення процесу виробництва та збуту продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» (табл. 2.22, на основі даних у додатках Е, Ж, К).

Таблиця 2.22

**Динаміка показників ефективності обертання оборотних активів  
ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2018 р. від (+;-)	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	53502,1	69450,2	64944,1	11442	-4506,1
Кількість днів аналізованого періоду, дні	360	360	360	-	-
Ододенний чистий дохід, тис. грн	148,6	192,9	180,4	31,8	-12,5
Середній залишок оборотних активів, тис. грн	95657,8	118730,8	134450,9	38793,1	15720,1

## Продовження табл. 2.22

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт обертання оборотних активів, обороти	0,559	0,585	0,483	-0,076	-0,102
Тривалість 1 обороту активів, дні	643,7	615,4	745,3	101,6	129,8
Коефіцієнт завантаження активів в обороті, коп	1,788	1,710	2,070	0,282	0,361

Аналізуючи розрахунки у табл. 2.22 зробимо висновок про уповільнення оборотів усіх видів активів ТОВ «Агрофірма «Біловоди». Так, тривалість одного обороту активів зросла у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 101,6 день, а порівняно з 2017 р. – на 129,8 днів. Ці зміни пояснюються випереджаючим зростанням середньорічної вартості активів порівняно зі зростанням чистого доходу від реалізації продукції.

Засоби ТОВ «Агрофірма «Біловоди» знаходяться у постійному русі, переходячи з однієї стадії в іншу. Чим швидше відбувається кругообіг ресурсів, тим більше продукції підприємство може виробити та реалізувати при сталому їх розмірі. Сповільнення оборотності потребує додаткового вкладення засобів та може спричинити погіршення фінансового стану підприємства.

Досягнутий у результаті прискорення оборотності ефект виражається, передусім, у збільшенні обсягу виробництва продукції та суми прибутку без додаткового залучення фінансових ресурсів. Крім того, збільшення швидкості обороту відображає збільшення економічного потенціалу підприємства, оскільки дозволяє вивільнити частину оборотних засобів для власних потреб (зокрема, для розвитку виробництва).

Оцінити наскільки ефективно ТОВ «Агрофірма «Біловоди» використовує свої ресурси дозволяє аналіз ділової активності, оскільки саме вона зумовлює платоспроможність, фінансову стійкість та стабільність діяльності підприємства. Аналіз ділової активності ТОВ «Агрофірма «Біловоди» проведемо за даними у табл. 2.23 (на основі даних у додатках Е, Ж, К).

З даних табл. 2.23 негативним можна вважати скорочення тривалості погашення кредиторської заборгованості (у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 3 дні, а

порівняно з 2017 р. – на 1 день).

Таблиця 2.23

**Динаміка показників ділової активності ТОВ «Агрофірма «Біловоди»  
за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+; -) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Тривалість погашення кредиторської заборгованості, дні	16	14	13	-3	-1
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, дні	36	40	48	12	8
Тривалість обертання коштів в розрахунках, дні	42	44	52	10	8
Тривалість обертання запасів, дні	149	165	204	55	39
Коефіцієнт обертання запасів, обороти	3,132	2,179	1,762	-1,37	-0,417
Тривалість операційного циклу, дні	198	209	256	58	47
Тривалість фінансового циклу, дні	189	195	243	54	48

Внаслідок збільшення тривалості одного обороту запасів на 55 днів та 39 днів відповідно, та тривалості одного обороту коштів у розрахунках на 10 та 8 днів відповідно стало зростання тривалості операційного циклу на 47 днів. Негативним є також збільшення тривалості фінансового циклу на 48 днів.

Дані табл. 2.24 (на основі даних у додатках Б, В, Д) дозволяють провести аналіз формування витрат ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за економічними елементами.

Таблиця 2.24

**Показники операційних витрат за економічними елементами  
на ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Матеріальні затрати, тис. грн	31220,8	28030,6	37698,2	6477,4	9667,6
Витрати на оплату праці, тис. грн	3153,9	4173,1	5920,2	2766,3	1747,1
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	655,1	909,3	1290,2	635,1	380,9
Амортизація, тис. грн	316,8	278,2	288	-28,8	9,8
Інші операційні витрати, тис. грн	5689,7	7738,5	9479,1	3789,4	1740,6
Всього операційних витрат, тис. грн	41036,3	41129,7	54675,7	13639,4	13546

За даними табл. 2.24 протягом аналізованих років відбулося збільшення сум майже по усіх видах витрат. Найбільш суттєво зросли матеріальні витрати (у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 6477,4 тис. грн, а порівняно з 2017 р. – на 9667,6 тис. грн) та витрати на оплату праці (у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 2766,3 тис. грн, а порівняно з 2017 р. – на 1747,1 тис. грн). Вцілому витрати за економічними елементами протягом 2016-2018 рр. збільшились на 13546 тис. грн.

У табл. 2.25 (на основі даних у додатках Е, Ж, К) проведемо аналіз формування та динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ «Агрофірма «Біловоди».

Таблиця 2.25

**Динаміка показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	53502,1	69450,2	64944,1	11442	-4506,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	37892,9	44412,1	35596,5	-2296,4	-8815,6
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	15609,2	25038,1	29347,6	13738,4	4309,5
Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові), тис. грн	529,8	10,1	191,3	-338,5	181,2
Інші витрати (операційні, фінансові), тис. грн	12457,2	12944,9	14436,8	1979,6	1491,9
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн	3681,8	12103,3	15102,1	11420,3	2998,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3681,8	12103,3	15102,1	11420,3	2998,8

Аналізуючи дані табл. 2.25 зробимо висновок, що чистий дохід від реалізації продукції у 2018 р. відносно 2016 р. підвищився на 11442 тис. грн, а відносно 2017 р., навпаки, скоротився на 4506,1 тис. грн. На це вплинуло скорочення обсягів реалізації сільськогосподарської продукції. Випереджаюче зростання чистого доходу порівняно із собівартістю реалізованої продукції забезпечило збільшення валового прибутку протягом 2016-2018 рр. на 4309,5 тис. грн. Отже, в цілому спостерігається позитивна динаміка фінансових результатів

діяльності ТОВ «Агрофірма «Біловоди».

Далі необхідно проаналізувати відносні показники ефективності діяльності – рентабельність (табл. 2.26, на основі даних у додатках Е, Ж, К).

Таблиця 2.26

**Динаміка показників рентабельності господарської діяльності  
ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3681,8	12103,3	15102,1	11420,3	2998,8
Середня вартість активів, тис. грн	100358,7	123148,9	138889,4	38530,7	15740,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	37892,9	44412,1	35596,5	-2296,4	-8815,6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	53502,1	69450,2	64944,1	11442	-4506,1
Власний капітал, тис. грн	50957,3	63060,6	78162,7	27205,4	15102,1
Витрати, тис. грн	41036,3	41129,7	54675,7	13639,4	13546
Рентабельність (збитковість) сукупних активів, %	3,7	9,8	10,9	7,2	1,0
Рентабельність (збитковість) витрат, %	9,0	29,4	27,6	18,6	-1,8
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	9,7	27,3	42,4	32,7	15,2
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	7,2	19,2	19,3	12,1	0,1

З табл. 2.26 зробимо висновок, що у 2018 р. на 1 грн собівартості реалізованої продукції і 1 грн чистого доходу було одержано 9,7 коп, 27,3 коп та 42,4 коп відповідно коп валового прибутку. Такі показники рентабельності протягом аналізованих років мають тенденцію до збільшення. Тому, зробимо висновок, що діяльність ТОВ «Агрофірма «Біловоди» є прибутковою, і підприємство рентабельне.

Узагальнюючи зробимо висновок, що ТОВ «Агрофірма «Біловоди» є рентабельним підприємством. Серед основних впливів на діяльність підприємства слід відзначити:

- загальну нестабільну макро- та мікроекономічну ситуацію в країні;
- тривалу непрогнозованість цін на ринках сировини та енергоносіїв;
- зміни у чинному законодавстві, зокрема, податковому законодавстві, законодавстві у галузі корпоративного управління;

- відсутність сталої нормативно-правової бази та судової практики;
- податкове навантаження;
- наявність штучно створених перепон органів державної влади та органів місцевого самоврядування в отриманні документів дозвільного характеру;
- спад попиту та наявність значної конкуренції на ринку збуту сільськогосподарської продукції.

Зазначені обставини суттєво ускладнюють реалізацію довгострокових та капіталоемних проектів ТОВ «Агрофірма «Біловоди».

### 2.3. Оцінка стану управління процесом збуту продукції в ТОВ «Агрофірма «Біловоди»

Галузевий аналіз реалізації продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» проведемо з метою виявлення основних тенденцій в пропозиції продукції по галузі в рамках збутової території, потенційного і реального попиту на неї, тенденцій у встановленні цін на продукцію і, як результат її прибутковості в розрізі товарної номенклатури; передбачає дослідження таких основних аспектів галузевого збуту, як обсяги виробництва та реалізації продукції, канали збуту продукції, ціни реалізації та заходи щодо стимулювання збуту продукції.

Результати аналізу обсягів реалізованої та нереалізованої продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» зведені в табл. 2.27 (на основі даних у додатках Б, В, Д).

Таблиця 2.27

#### Динаміка обсягів реалізованої та нереалізованої продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за 2016-2018 рр.

№	Показники	Види продукції		
		Зерно	Соя	Соняшник
1	2	3	4	5
1.	Середній темп приросту обсягів реалізованої продукції, %	-13,76	2,86	-0,63
2.	Темпи росту обсягів реалізованої продукції, %			

Продовження табл. 2.27

1	2	3	4	5
	2016 р.	73,46	101,30	97,43
	2017 р.	70,63	149,26	99,08
	2018 р.	55,32	111,92	97,51
3.	Коефіцієнт варіації обсягів реалізованої продукції,%	19,29	19,00	3,91
4.	Середній рівень товарності продукції,%	40,71	33,89	76,25
5.	Середнє відхилення рівня товарності продукції (+, -),%	-1,32	5,41	9,10
6.	Середній темп приросту обсягу нереалізованої продукції,%	-8,95	-18,45	-64,01
7.	Темпи росту обсягів нереалізованої продукції, %			
	2016 р.	103,37	95,62	22,88
	2017 р.	78,73	76,39	85,98
	2018 р.	68,74	44,22	1,68
8.	Коефіцієнт варіації обсягів реалізованої продукції,%	14,82	26,54	70,68

Аналіз динаміки обсягів реалізованої (товарної) продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» дозволив зробити висновок про зростання обсягів реалізації сої на 2,9 % та зниження обсягів збуту зерна (на 13,8 % в рік) і соняшнику (на 0,6 %). Найбільш стабільні обсяги продажів соняшнику (коефіцієнт варіації  $V = 3,9$ ). У 2018 р., в порівнянні з 2016 р. його обсяги збуту істотно не змінилися, що говорить про досягнення потенційних обсягів споживання даного виду сільськогосподарської продукції.

Обсяги продажу зерна та сої значно варіюють по роках (коефіцієнти варіації – 19,2 % та 19 %, відповідно). До 2018 р., порівняно з 2016 р, обсяги продажів сої збільшилися на 11,9 %, що може вказувати на потенційні можливості зростання споживання даного виду сільськогосподарської продукції. Обсяги реалізації зерна до 2018 р. значно знизилися (на 44,7 %), що свідчить про поступове зниження можливостей збуту цієї продукції на ринку.

Високий (в середньому за 2016-2018 рр.) рівень товарності має соняшник (76,3 %), тобто основною метою виробництва ТОВ «Агрофірма «Біловоди» даного виду продукції є його подальша реалізація. Середній рівень товарності мають зерно (40,7 %) та соя (33,8 %). Отже, основна частина даної продукції йде на виробничі потреби ТОВ «Агрофірма «Біловоди». Збільшення рівня товарності спостерігається по соняшнику (на 9,1 % в рік) і сої (на 5,4 %), стабільний рівень товарності зерна. Обсяги нереалізованої продукції майже по усім товарним

напрямок в розрізі років нестабільні, це вказує на те, що частина призначеної для збуту продукції була продана. Особливо дана тенденція виражена по соняшнику (коефіцієнт варіації  $V = 70,7 \%$ ). Більш стабільні обсяги нереалізованого зерна ( $V = 14,8 \%$ ) і сої ( $V = 26,5 \%$ ). Помітна позитивна тенденція зниження обсягів нереалізованого соняшнику (на  $64 \%$  в рік), сої (на  $18,5 \%$ ), зерна (на  $9 \%$ ).

За усіма видами продукції, крім сої, обсяги виробленої продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» впливають на обсяги товарної продукції. При цьому, середні темпи приросту обсягів товарної продукції нижчі середніх темпів приросту обсягів валової продукції по зерну (на  $2,8 \%$ ); вище темпів приросту валової продукції – по сої (на  $13,7 \%$ ), овочів на  $10,8 \%$ .

Таким чином, аналіз основних тенденцій розвитку пропозиції та попиту на сільськогосподарську продукцію ТОВ «Агрофірма «Біловоди» виявив наступне (в середньому за 2016-2018 рр.):

1. Зерно – це продукція в більшій частині виробничого призначення, оскільки має нижчий середнього рівень товарності ( $40,7 \%$ ), який щорічно знижується на  $1,3 \%$ , при цьому скорочуються обсяги нереалізованої продукції (на  $9 \%$  в рік). Загальні обсяги виробництва зерна на ТОВ «Агрофірма «Біловоди» щорічно знижуються на  $10,5 \%$  за рахунок скорочення: посівних площ на  $3,5 \%$  в рік, врожайності зернових – на  $7,2 \%$ , обсягів виробництва основного товаровиробника зерна – на  $11\%$ .

2. Соя – це продукція нетоварного призначення, оскільки має: по-перше, нижче середнього рівень товарності ( $33,9 \%$ ) з тенденцією до його збільшення на  $5,4 \%$  в рік; по-друге, зниження обсягів виробництва сої (на  $10,8 \%$  в рік) і, по-третє, низьку частку виробленої ТОВ «Агрофірма «Біловоди» сої в загальному виробництві по підприємству ( $4,7 \%$ ). Даний товарний напрямок має свої перспективи: зростають обсяги збуту сої (на  $2,9 \%$  в рік), а обсяги нереалізованої сої скорочуються на  $18,5 \%$  в рік; на тлі зниження посівних площ (на  $7 \%$  в рік) обсяги виробництва сої в цілому по ТОВ «Агрофірма «Біловоди» зростають на  $2,8 \%$  в рік, що обумовлено збільшенням її врожайності ( $10,6 \%$  в рік).

3. Соняшник – це продукція товарного призначення. Його рівень товарності

становить 76,3 % і щорічно зростає на 9,1 %. Однак, на тлі того, що обсяги виробництва соняшнику на ТОВ «Агрофірма «Біловоди» збільшуються (на 6,7 % в рік за рахунок зростання посівних площ на 4,8 % і врожайності – на 1,9 %), і знижуються обсяги нереалізованого соняшнику (на 64 % в рік).

Організація процесу управління каналами збуту продукції – це один з основних етапів управління збутовою діяльністю ТОВ «Агрофірма «Біловоди», в рамках якого здійснюються: пошук і вибір каналів реалізації сільськогосподарської продукції, залучення ефективних посередників і мотивація їх роботи, оцінка ефективності існуючих та потенційних каналів збуту продукції тощо.

Для використання існуючих можливостей розподілу продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» проводить такі заходи: виявляє найбільш ефективні канали реалізації продукції; організовує торгівлю власними силами (через мережу магазинів-кіосків; постачає продукцію в інші регіони Полтавської області; використовує інші способи прямого маркетингу (бартер тощо); співпрацює з незалежними оптовими (переробні підприємства, оптові ринки, склади тощо) і роздрібними посередниками.

У табл. 2.28 представлена структура реалізації продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» по каналах збуту.

Таблиця 2.28

**Структура реалізації продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» по каналах збуту за 2016-2018 рр.**

(%)

Види продукції	Роки	Реалізовано, %			
		Організаціям, що здійснюють закупівлі для державних потреб	Організаціям промисловості, оптової торгівлі, на ринку, через власну торговельну мережу	Населенню через організації громадського харчування, в порядку оплати праці	По бартерним угодам (обмінним операціям)
1	2	3	4	5	6
Зерно	2016	4,8	42,4	21,3	31,5
	2017	10,1	48	19,1	22,8

Продовження табл. 2.28

1	2	3	4	5	6
Зерно	2018	11,3	49,6	20,5	18,6
Соя	2016	5,3	51,6	28,3	14,8
	2017	15,1	61,6	11,5	11,8
	2018	34,1	42,4	12,2	11,3
Соняшник	2016	38,5	44,1	17,1	0,3
	2017	-	93,5	6,0	0,5
	2018	-	96,3	2,7	1,0

За результатами проведеного аналізу у табл. 2.28 зробимо висновок, що до 2018 р. найбільш значущими каналами реалізації продукції стали: по-перше, комерційні канали, тобто продаж продукції організаціям промисловості та оптової торгівлі, на ринку; через власну торговельну мережу (реалізовано через даний канал 96,3 % соняшнику, 49,6 % сої, 42,4 % зерна); по-друге, організації, що здійснюють закупівлі для державних потреб (реалізовано 34,1 % сої). У 2018 р. населенню через організації громадського харчування і в порядку оплати праці та за бартерними операціями (обмінних операцій) реалізовані відчутні частки зерна та сої: населенню – 20,5 % і 12,2 %, відповідно, по бартеру – 18,6 % і 11,3 %, відповідно. До 2018 р. порівняно з 2016 р. найбільш істотно змінилася структура реалізації сої (вона більше не реалізується для державних потреб, а збувається на 96,3 % по комерційним каналам). Найменших змін протягом аналізованих років зазнала структура реалізації зерна.

Загальну тенденцію зміни структури реалізації продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» в розрізі каналів збуту розглянемо в табл. 2.29.

В середньому за три аналізованих роки організації, які закуповують продукцію ТОВ «Агрофірма «Біловоди» для потреб держави, стали основними каналами збуту соняшнику (27 %); комерційні канали – соняшнику (61,8 %), сої (52,3 %), зерна (47,5 %); продажу населенню і за бартерними угодами – зерна (25,4 %) і сої (13,2 %).

Найбільш перспективним каналом збуту є реалізація продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» по комерційним каналам (реалізація організаціям

промисловості та оптової торгівлі, на ринку, через власну торговельну мережу), перевага ТОВ «Агрофірма «Біловоди» до яких призвела до збільшення його частки при реалізації соняшнику в середньому на 15,8 %. Збільшення частки комерційних каналів відбулося за рахунок зниження частки продажів організаціям, що здійснюють закупів для державних потреб. Зміни позицій інших каналів збуту не настільки значні.

Таблиця 2.29

**Структура реалізації продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» по каналах збуту за 2016-2018 рр.**

Показники	Види продукції	Реалізовано, %			
		Організаціям, що здійснюють закупівлі для державних потреб	Організаціям промисловості, оптової торгівлі, на ринку, через власну торговельну мережу	Населенню через організації громадського харчування, в порядку оплати праці	По бартерним угодам (обмінним операціям)
Середня частка каналу реалізації загальному обсязі продажів,%	Зерно	6,3	47,5	20,8	25,4
	Соя	16,4	52,3	18,1	13,2
	Соняшник	27,8	61,8	9,4	1
Середнє відхилення частки каналу реалізації продукції (+ р.),%	Зерно	2	-0,6	0,2	-1,6
	Соя	4,3	-1	-1,5	-1,9
	Соняшник	-14,1	15,8	-1,6	-0,2

У табл. 2.30 розглянемо щорічний приріст обсягів реалізації продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за покупцями і оцінимо стабільність обсягів закупівель.

З даних табл. 2.30 видно, що різко змінюється ємність каналів збуту продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди». Обсяги продукції, що купуються організаціями для державних потреб, зростають по сої (на 22,3 % в рік), зерну (на 18,4 % в рік) і знижуються по соняшнику (на 85,1 %). Обсяги продажів організаціям промисловості та оптової торгівлі, на ринку, через власну

торговельну мережу збільшуються по соняшнику (на 29,8 %). Населенню через організації громадського харчування і в порядку оплати праці скорочуються обсяги соняшнику (на 26,1 %). За бартерними операціями (обмінними операціями) знижуються продажі зерна (на 19,7 % в рік).

Таблиця 2.30

**Показники приросту і варіації обсягів товарної продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» по каналах збуту за 2016-2018 рр.**

Види продукції	Реалізовано, %			
	Організаціям, що здійснюють закупівлі для державних потреб	Організаціям промисловості, оптової торгівлі, на ринку, через власну торговельну мережу	Населенню через організації громадського харчування, в порядку оплати праці	По бартерним угодам (обмінним операціям)
Середній темп росту реалізованої продукції за каналами збуту, %				
Зерно	-13,8	18,4	-14,8	-13,1
Соя	2,9	22,3	0,7	-6,7
Соняшник	-0,6	-85,1	29,8	-26,1
Коефіцієнт варіації товарної продукції за каналами збуту, %				
Зерно	19,29	34,49	24,26	18,94
Соя	19	65,21	29,91	25,72
Соняшник	3,91	84,36	41,80	52,43

Порівняно стабільним за обсягами продажів зерна і сої є збут продукції організаціям промисловості та оптової торгівлі, на ринку, через власну торговельну мережу; за обсягами продажів зерна, сої – реалізація продукції населенню через організації громадського харчування і в порядку оплати праці; за обсягами реалізації сої та зерна – збут продукції за бартерними угодами (обмінними операціями). Найбільші коливання обсягів продажів спостерігаються при реалізації сої та соняшнику для потреб держави; соняшнику – населенню та за бартером.

Порівняння змін загального обсягу реалізації та обсягів в розрізі каналів збуту показує, що коливання обсягів збуту по каналах більш істотні, ніж зміни загального обсягу. Це вказує на те, що зростання ємності каналів відбувається не

за рахунок збільшення обсягів реалізації в цілому, а за рахунок перерозподілу обсягів, реалізованих раніше для інших цілей.

У табл. 2.31 представлені темпи зростання обсягів реалізації продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» в розрізі років, каналів збуту і видів продукції. Аналіз темпів зростання реалізації продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» по каналах збуту показав, що до 2018 р. відбулося збільшення обсягів реалізації продукції за такими каналами: для потреб держави – зерна (на 96,3 %) і сої (в 1,2 рази); комерційними каналами – соняшнику (у 1,8 рази).

Таблиця 2.31

**Показники темпів зростання обсягів реалізації продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за 2016-2018 рр. по каналах збуту**

(%)

Види продукції	Роки	Реалізовано, всього, %	У т.ч.			
			Організаціям, що здійснюють закупівлі для державних потреб	Організаціям промисловості, оптової торгівлі, на ринку, через власну торговельну мережу	Населенню через організації громадського харчування, в порядку оплати праці	По бартерним угодам (обмінним операціям)
Пшениця	2016	73,5	110,7	59,9	78,3	93,4
	2017	70,6	224,1	65,1	67,7	65,0
	2018	55,3	196,3	52,7	57,0	41,5
Кукурудза на зерно	2016	101,3	31,5	113,1	159,3	79,9
	2017	149,3	132,3	198,8	95,7	94,2
	2018	111,9	223,8	102,8	75,8	67,5
Ячмінь	2016	97,4	66,6	129,8	186,6	15,0
	2017	99,1	-	279,9	67,3	27,7
	2018	111,9	-	283,6	29,9	60,7

Таким чином, аналіз ємності та ефективності каналів реалізації продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» виявив таке:

1. Продажі для державних потреб продукції рослинництва по роках нестабільні і складають невелику частку в загальному обсязі збуту продукції (зерна – 6,3 %, сої – 16,4 %, соняшнику – 27,8 %). За винятком соняшнику, обсяги реалізації якого по даному каналу скорочуються, продажі зерна і сої щорічно зростають на 18,4 % і 22,3 %, відповідно, це впливає на збільшення частки каналу в загальному обсязі реалізації продукції – по зерну на 2 % в рік, сої – на 4,3 %.

2. За комерційними каналами (організаціям промисловості та оптової торгівлі, на ринку, через власну торговельну мережу) реалізуються стабільні обсяги продукції рослинництва (47,5 % зерна зі щорічним скороченням продажів на 14,8 %; 52,3% сої з темпом приросту продажів на 0,7 %). Зростаючі обсяги збуту продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» по комерційним каналам спостерігаються при реалізації соняшнику (62 % соняшнику з приростом обсягів на 30 %).

3. Населенню через організації громадського харчування і в порядку оплати праці реалізуються стабільні обсяги зерна (25,4 %), сої (18 %) з щорічним зниженням обсягів продажів продукції на 13,1 %, 6,7 % і 14 %, відповідно. Частка соняшнику, що реалізується населенню, становить 9,4 % усіх його продажів та щорічно скорочується на 1,6 % (обсяг реалізованого соняшника знижується на 26 % в рік). Зміна часток продажів усіх видів продукції по цьому каналу практично не відбувається, їх відхилення по роках в розрізі продукції коливається в межах від 0,2 % до 1,6 %.

4. За бартерними угодами (обмінними операціями) реалізуються стабільні та досить великі обсяги зерна (25,4 % всього зерна), сої (13,2 %). При реалізації решти продукції бартерний обмін не відіграє істотної ролі: продаж за бартером соняшнику становить 1 % всього обсягу його збуту. По цьому каналу спостерігаються продажі: зерна (на 19,7 %), соняшнику (на 11,7 %) та сої (на 9,4 % в рік). Зміна частки бартерних угод в розрізі продукції практично не відбувається, її відхилення по роках коливається від 0,0 % до 1,9 %.

Показники, що використовуються для визначення ринкової позиції аналізованих видів сільськогосподарської продукції, представлені в табл. 2.32.

Таблиця 2.32

**Показники ринкової позиції сільськогосподарської продукції  
ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за 2016-2018 рр.**

Показники	Види основної товарної продукції		
	зерно	соя	соняшник
Середня частка продукції у загальній виручці від реалізації,%	9,2	1,0	6,5
Середній темп зростання виручки від реалізації,%	109,5	101,1	106,8
Середній темп зростання обсягів товарної продукції,%	86,2	102,9	99,4

Порівняння щорічних темпів зростання виручки від реалізації продукції і обсягів товарної продукції (табл. 2.24) показує перевищення темпів зростання виручки над темпами зростання обсягів продажів: зерна (різниця приростів 23,3 %) та соняшника (7,4 %). Частка виручки від реалізації основних видів продукції рослинництва склала в середньому всього 16,7 %: зерна – 9,2 %, соняшника – 6,5 %, сої – 1 %. До 2018 р. відбувається зниження частки: по соняшнику – на 1,5 %, зерна – на 1,1 % та сої – на 0,5 %. Зменшуються частки виручки сої (на 0,1 % в рік), зерна (на 0,3 %), соняшнику (на 0,4 %).

Ефективність вкладених у виробництво і реалізацію продукції засобів вимірюється рівнем рентабельності. Динаміку рівня рентабельності розглянемо в табл. 2.33.

Таблиця 2.33

**Показники рівня рентабельності основних видів товарної продукції  
ТОВ «Агрофірма «Біловоди» за 2016-2018 рр.**

Показники	Види товарної продукції		
	Зерно	Соя	Соняшник
Рівень рентабельності реалізованої продукції без врахування субсидій, %			
2016 р.	3,5	-1,7	-4,6
2017 р.	-1,8	3	17,1
2018 р.	14,3	28	27,3
Середнє	8,3	5,8	8,8
Середнє відхилення рівня рентабельності продукції (+,-), %	3,0	2,8	-3,5
Розмах варіації рівня рентабельності,%	25,2	44,4	71,9

За результатами аналізу рівня рентабельності зробимо висновок, що у 2018 р. найвищий рівень рентабельності отримано при реалізації сої – 28 %

(максимальне за три роки значення), соняшнику – 27,3 %. У середньому за три роки більш рентабельними були: соняшник (8,8 %) і зерно (8,3%).

Порівняння середніх за 2016-2018 рр. рівня рентабельності реалізованої продукції і середнього приросту собівартості одиниці продукції показує, що отриманої величини виручки від реалізації продукції вистачить для організації виробництва і реалізації аналогічного середнього обсягу в наступному періоді тільки таких продуктів, як соя. Різниця між рівнем рентабельності, або скільки отримано коштів поверх вкладених у виробництво і реалізацію продукції, і середнім щорічним темпом приросту собівартості, або наскільки щорічно зростає величина собівартості внаслідок інфляції і зростання витрат, показує, що коштів, виручених від реалізації зерна та соняшнику для організації їх виробництва і реалізації в майбутньому періоді на середньому рівні, не вистачить.

Таким чином, аналіз цін реалізації продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» дозволив сформулювати наступні висновки (в середньому за 2016-2018 рр.):

Зерно – проблемний товарний напрямок ТОВ «Агрофірма «Біловоди». Позитивними тенденціями його реалізації є те, що темпи зростання цін реалізації стабільно випереджають темпи зростання собівартості 1 ц зерна в середньому на 3,5 % на рік.

Підвищення ціни реалізації на 1 грн/т зернових збільшує одержуваний прибуток від реалізації зерна на 94,3 тис. грн. Прибуток, одержуваний від реалізації зерна, сильно коливається по роках з тенденцією до зростання в середньому на 68,2 % в рік.

До негативної тенденції віднесено, те, що рівень рентабельності зерна (8,3 %) через значні темпи приросту витрат (на 23,5 % в рік) не дозволяє організувати просте його відтворення в наступному періоді.

Соя має невеликий рівень рентабельності 5,8 %, що дозволяє організувати її просте відтворення в наступному періоді, оскільки спад собівартості одиниці продукції на 3,9 % в рік не повинне збільшувати рівень витрат; темпи зниження цін (1,7 % в рік) перебивають темпи спаду собівартості одиниці сої на 2,2 %, причому прибуток від її реалізації має тенденцію зростання в середньому на

12,2 % в рік і величина виручки від її реалізації стабільно зростає на 1,1 % в рік.

Соняшник – товарний напрямок ТОВ «Агрофірма «Біловоди», який потребує уваги з боку підприємства. Позитивними тенденціями його реалізації є те, що частка соняшнику в загальному прибутку перевищує їх частку в загальній виручці на 1,2 %. До негативних тенденцій віднесено: невисокий рівень рентабельності реалізації соняшнику не перекриває темпи приросту собівартості одиниці продукції не дозволяє організувати просте відтворення соняшнику в наступному періоді; величина прибутку різко коливається по роках, приводячи товарний напрямок до періодичного збитку.

Політика просування продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» передбачає використання системи стимулювання збуту, яка дозволяє розробляти комунікації і поширювати інформацію про підприємство та його реалізовану продукцію між споживачами. Система стимулювання збуту ТОВ «Агрофірма «Біловоди» включає такі засоби впливу: рекламу друковану продукцію, виставкову / ярмаркову діяльність та персональний продаж.

Проведений аналіз заходів, що здійснюються ТОВ «Агрофірма «Біловоди» в рамках системи стимулювання збуту продукції, показує, що підприємство успішно підтримує продаж продукції заходами щодо формування позитивної громадської думки про підприємство та його продукцію, що дозволяє проводити ефективну збутову стратегію. Виявлені дані підкреслюють необхідність і актуальність проведених досліджень в сфері аналізу ефективності збутової діяльності ТОВ «Агрофірма «Біловоди» та пошуку шляхів її вдосконалення.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «АГРОФІРМА «БІЛОВОДИ»

### 3.1. Розробка комплексу заходів щодо удосконалення процесу управління збутом продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди»

За результатами проведеного аналізу нами виявлено такі проблеми в управлінні процесом збуту продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди»:

– відсутність чіткої послідовності в управлінні збутом та ефективного функціонування обслуговуючих відділів по відношенню до виробництва, через відсутність професійних фахівців;

– не налагоджено відносини між підрозділами на підприємстві, що веде до їх відособленості та автономності у виробничо-збутовій діяльності, це призводить, у свою чергу, до роз'єднаності зусиль відділів організаційно-функціональної структури управління;

– відсутність служби маркетингу, що створює серйозні труднощі в ефективній фінансово-економічній діяльності підприємства;

– недооцінка маркетингової діяльності в управлінні збутом продукції підприємства, не дозволяє проводити якісну оцінку попиту та пропозиції по ринкових сегментах з урахуванням сезонних коливань цін, контролювати зміну життєвих циклів продукції, планувати витрати на просування продукції за каналами продажу, організувати вивезення продукції великими партіями, підвищувати економічний ефект від прямих договорів, брати участь в переробці власної сировини для отримання додаткового доходу від продажу готової продукції;

– відсутність юридичної експертизи типових договорів на поставку продукції дозволяє монопольним споживачам обмежувати економічні інтереси підприємства за допомогою нечітких формулювань, штрафних санкцій за

порушення термінів та обсягів продажу продукції;

– підприємство не завжди дотримується графіка погашення своїх заборгованостей або поставок продукції, та не веде планомірну роботу з оформлення простроченої бюджетної заборгованості покупців, що зменшує його реальний економічний дохід;

– скорочення обсягів збуту продукції збільшує собівартість виробництва, реалізації одиниці продукції та призводить до зменшення прибутку;

– підприємство недоотримує прибуток через реалізацію своєї продукції за низькими відпускними цінами.

Для вирішення вказаних проблем пропонуємо комплекс заходів щодо удосконалення процесу управління збутом продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Комплекс заходів щодо удосконалення процесу управління збутом продукції  
ТОВ «Агрофірма «Біловоди»**

Характеристика заходу	Передбачувані витрати і труднощі	Очікуваний ефект
Створення служби маркетингу	Витрати на навчання фахівців і функціонування маркетингової служби	Адаптація виробничої структури до потреб ринку, досягнення високої конкурентоспроможності підприємства та продукції на ринку, збільшення товарного обороту при високих цінах продажів по найбільш ефективних каналах збуту.
Формування збутової політики	Витрати на залучення висококваліфікованих фахівців	Збільшення прибутку на 10-15 % від виробництва і продажу товарної продукції.
Організація проведення юридичної експертизи договорів	Витрати на оплату послуг кваліфікованого юриста або утримання юридичної служби	Істотне зниження існуючого та уникнення необґрунтованого збільшення в майбутньому кредиторської та дебіторської заборгованості.
Проведення аналізу цінової кон'юнктури ринку та конкурентного оточення підприємства. Виявлення можливостей кооперації в збутової діяльності	Витрати на залучення висококваліфікованих фахівців для маркетингової служби та придбання інформаційно-консультаційних послуг при розробці плану маркетингу	Збільшення прибутку на 10-15 % від виробництва і продажу товарної продукції. Доведення до 30-45% рівня рентабельності виробництва.

Розглянемо запропоновані заходи щодо удосконалення процесу управління збутом продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» детальніше. Оптимальним, на наш погляд, є створення на ТОВ «Агрофірма «Біловоди» служби маркетингу і в рамках даного підрозділу – фахівців зі збуту продукції. Окреслимо коло функцій та обов'язків, які необхідні для роботи ТОВ «Агрофірма «Біловоди» в умовах конкуренції і, які дозволяють підвищити ефективність його виробничої та збутової діяльності, а потім визначимо, які фахівці або окремі підрозділи зможуть взятися за виконання запропонованих обов'язків (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Функції, виконання яких підвищить ефективність збутової діяльності  
ТОВ «Агрофірма «Біловоди»**

Функції	Сутність та призначення функцій
1	2
Дослідження кон'юнктури ринку	Отримання інформації про ціни, конкурентів та їх клієнтів, запити покупців, дозволяє прийняти більш вигідні для підприємства маркетингові рішення.
Пошук покупця	Виявлення можливих каналів реалізації, визначення обсягів попиту, умов співпраці, платоспроможності покупців. Сприяє підвищенню ефективності продажів.
Аналіз маркетингової та збутової діяльності	Визначення резервів та оцінка слабких сторін підприємства. Отримана інформація використовується при формуванні та коригуванні виробничої та маркетингової програм.
Планування (стратегічне та оперативне)	Розробка планів на найближчі п'ять років за обсягами прибутку, виробництва і реалізації, частці ринку, рівнем конкурентоспроможності підприємства та його продукції. Складання програм дій для виробничого та маркетингового підрозділів на рік з метою конкретизації стратегічного плану. Плани допомагають сконцентрувати увагу персоналу підприємства на їх виконанні і вивести підприємство на більш високий рівень ефективності виробництва і реалізації продукції.
Формування товарного портфелю	Визначення перспективних сфер діяльності підприємства (видів виробленої продукції, робіт, послуг) з урахуванням запитів та платоспроможності покупців, інтенсивності конкуренції і можливостей підприємства виробити високоякісну продукцію з низькими витратами і можливістю її доставки зі збереженням високої якості.
Формування збутової стратегії підприємства	Розробка умов залучення торгових посередників для продажу продукції підприємства. Визначаються: варіанти мотивації посередників; параметри для оцінки ефективності їх роботи; плани збуту, із зазначенням рівня цін, лімітів витрат на реалізацію продукції, обсягів продажу і прибутку. Це дозволяє організувати активний і ефективний продаж виробленої продукції.

## Продовження табл. 3.2

1	2
Встановлення цін	Встановлення рівнів: мінімальної ціни, що дає покриття витрат і невеликий прибуток; ціни, що враховують темпи зростання витрат на виробництво продукції (ціна базового періоду * коефіцієнт зростання витрат в звітному періоді); бажаної ціни з рівнем рентабельності продажів 60% (собівартість * 1,6). Дозволяє підвищити обсяг прибутку підприємства.
Встановлення собівартості продажу	Визначення собівартості виробленої та реалізованої одиниці продукції в залежності від виду каналу збуту, форми торгівлі, обсягу продажів, географічної території, з урахуванням витрат на руху товару. Сприяє оптимальному вибору каналів, форм і обсягів збуту продукції.
Формування політики просування	Формування сприятливої громадської думки про саме підприємство, його товари. Знайомить зі специфікою його діяльності, сприяє зростанню популярності продукції підприємства і збільшення обсягів продажів.
Коригування діяльності збутового і інших підрозділів підприємства	Виявлення негативного впливу якості роботи підрозділу підприємства (або фахівців) на ефективність збутової і загальної його діяльності (наприклад, великі витрати на виробництво, брак фінансових коштів для організації маркетингу підприємства, відсутність інформації за цінами, покупцям, конкурентам тощо); конкретизація норм параметрів продукції, робіт, послуг і висунення вимог щодо проведення необхідних коректив.

Нами були виділені наступні функції: дослідження кон'юнктури ринку; пошук покупця; аналіз маркетингової (ринкової) і збутової діяльності; планування (стратегічне і оперативне); формування товарного портфеля і збутової стратегії підприємства; встановлення цін і собівартості продажів; формування політики просування; корегування діяльності служби маркетингу та інших підрозділів.

На рис. 3.1 представлена пропонована організаційно-управлінська структура служби маркетингу для ТОВ «Агрофірма «Біловоди», яка виконує певну частину загальної маркетингової роботи.



Рис. 3.1. Пропонована організаційна структура служби маркетингу на ТОВ «Агрофірма «Біловоди»

Перераховані у табл. 3.2 маркетингові функції виконуються відповідними фахівцями служби маркетингу, дозволяючи їй займатися лише активізацією торгових зусиль з продажу продукції і організацією процесу її руху до покупця.

1. Начальник служби маркетингу виконує такі функції:

- бере участь в розробці та коригуванні стратегії розвитку підприємства і планів маркетингу виходячи з можливостей збуту продукції;
- приймає на себе відповідальність за результати діяльності служби маркетингу;
- розробляє стратегію збуту продукції та плани (з контрольними показниками) по збутових підрозділах для їх здійснення;
- координує роботу фахівців служби маркетингу для виходу на заплановані показники збуту продукції;
- здійснює контроль ефективності діяльності служби маркетингу;
- виступає в якості представника підприємства при укладанні договорів продажу продукції.

2. Служба планування збуту виконує наступні функції:

- розробляє і контролює довгострокові та короткострокові плани по здійсненню стратегії збуту продукції (визначає обсяги збуту за групами покупців, критичний і бажаний рівень цін на продукцію, ліміти витрат на організацію збуту і руху товару, що поєднує терміни продажів із заходами щодо стимулювання попиту тощо);
- дає рекомендації іншим підрозділам служби маркетингу (з аналітичними розрахунками) по формуванню товарного портфеля підприємства та політики стимулювання з урахуванням існуючих тенденцій при збуті різних видів продукції;
- оцінює ефективність роботи посередників, які залучаються та усіх співробітників служби маркетингу з обслуговування груп покупців;
- виявляє слабкі позиції підприємства зі збуту та причини їх появи, визначає можливі напрямки для їх усунення.

3. Служба продажів здійснює наступні функції:

- підтримує відносини з існуючими клієнтами та посередниками (укладає договори на поставку продукції, відстежує реалізацію запланованих обсягів збуту продукції покупцям, організовує підвищення якості обслуговування постійної клієнтури);

- залучає до співпраці потенційних покупців і посередників (з урахуванням планів щодо зростання обсягів виробництва продукції, систематично відстежує потенційні канали збуту, можливих покупців і займається залученням їх до співпраці);

- розробляє і випробує систему мотивації залучених посередників;

- планує стратегії співробітництва по кожному клієнту, каналу збуту;

- укладає договори на одноразові і довгострокові поставки, оформляє замовлення на поставку продукції;

- веде переговори щодо встановлення бажаного для підприємства рівня цін на продукцію і за іншими умовами поставок;

- контролює виконання плану зі збуту продукції (обсягом реалізації, величиною прибутку, нормам витрат на збут, проведення стимулюючих заходів тощо).

4. Служба організації руху товару виконує наступні функції:

- організовує обслуговування за оформленими замовленнями: навантаження-розвантаження продукції, її упаковку, транспортування, зберігання, складування;

- здійснює та контролює сортування продукції, її складування і тривале зберігання запасів з метою вигідних кон'юнктурних продажів;

- визначає та регламентує оптимальні обсяги товарних запасів по каналах збуту;

- здійснює контроль руху готової продукції підприємства і збереження її якості;

- укладає договори на співпрацю з холодо-, овоче- та іншими сховищами, базами, складами, вантажотransпортними організаціями та іншими агентами для оптимізації процесу руху товару;

- аналізує та прогнозує попит на продукцію по каналах збуту;
- складає звіти відвантаження та іншу документацію, необхідну для обліку руху готової продукції і кон'юнктурного аналізу.

5. Служба організації фірмової торгівлі підприємства являє собою службу з організації продажів через власну торговельну мережу роздрібним покупцям, включає наступних основних фахівців: директора торгової точки, товарознавця, бухгалтера, продавців, вантажника, водія, технічного працівника, які організують весь процес фірмової торгівлі.

Збутова політика підприємства. Для будь-якого підприємства важливо знати мету свого розвитку, усвідомлювати свою позицію на ринку продукту, розробляти заходи для успішної реалізації обраного напрямку. ТОВ «Агрофірма «Біловоди» з розвитком ринкових відносин в країні в умовах падаючого попиту та низьких цін на продукцію практично не складає плани довгострокового розвитку. Оперативне (річне) планування проводиться в більшій мірі лише в області визначення сум витрат під майбутнє виробництво, тому підприємство втратило основу для руху вперед – перспективи, що визначають майбутні види діяльності, якісні та кількісні цілі (за обсягами збуту, прибутку, образу підприємства, позиції на ринку тощо).

Збутова політика підприємства, що представляє собою загальне і щоденне керівництво збутовою діяльністю з метою отримання прибутку і підвищення ефективності діяльності ТОВ «Агрофірма «Біловоди», дозволяє організувати процес планування збуту з подальшою реалізацією цих планів, їх контролем і коригуванням.

Довгостроковий і короткостроковий плани повинні містити основні показники, які необхідно досягти за аналізований період. Основними показниками можуть бути: обсяг збуту продукції; частка високоякісної продукції в загальному обсязі; величина прибутку; рівень рентабельності окремих видів продукції; частка ринку підприємства; ринкова позиція підприємства (лідер за якістю; лідер за обсягами продажів; підприємство, яке обслуговує певний сегмент ринку тощо); рівень впізнаваності підприємства і його продукції покупцями тощо.

Основними цілями збутової діяльності ТОВ «Агрофірма «Біловоди» є:

- зростання обсягів реалізації та прибутку (по каналах збуту, групам покупців, географічних територій);
- скорочення витрат руху товару;
- пошук вигідних каналів збуту;
- збільшення частки ринку підприємства;
- просування на ринок нової якісної продукції тощо.

Підвищення обсягів прибутку від реалізації продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» здійснюється за рахунок:

- формування товарного портфеля прибутковими видами продукції в необхідному обсязі і з необхідним рівнем якості;
- збільшення груп постійних клієнтів і їх обсягів замовлень;
- пошуку нових форм більш вигідної реалізації продукції тощо.

При формуванні товарного портфеля ТОВ «Агрофірма «Біловоди» необхідно враховувати можливу прибутковість того чи іншого виду продукції при різних масштабах його діяльності. При дослідженні впливу обсягу виручки від реалізації усієї сільськогосподарської продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» на ефективність організації виробництва і збуту окремих її видів було визначено, що прибуткове виробництво кукурудзи на зерно можливе навіть при невеликих обсягах загальної виручки підприємства (від 1 тис. грн).

Розглянемо які види продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди», що можуть бути вирощені та реалізовані з прибутком (2019 р.) в залежності від обсягу загальної виручки від реалізації усієї продукції підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Прибутковість продукції при різних обсягах загальної виручки від реалізації всієї сільськогосподарської продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» у 2019 р.**

Вид продукції	Обсяг загальної виручки підприємства від реалізації сільськогосподарської продукції, тис. грн					
	1-1000	1001 - 10000	10001 - 30000	30001 - 100000	100001 - 300000	Вище 300001
1	2	3	4	5	6	7
Кукурудза на зерно	-	+	+	+	+	-

## Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7
Ячмінь	-	+	+	+	-	+
Пшениця	-	-	+	+	+	+

З табл. 3.3 видно, що при обсязі загальної виручки від реалізації продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» від 1 тис. грн вигідно виробляти лише ячмінь; при виручці від 1001 тис. грн – можуть бути прибутковими кукурудза на зерно та пшениця; від 10001 тис. грн – пшениця; понад 300001 тис. грн – вся продукція.

Зазначимо, що ефективність збуту продукції залежить від її обсягів виробництва і реалізації. У табл. 3.4 відображено, при яких обсягах збуту продукції у 2019 р. ТОВ «Агрофірма «Біловоди» отримає прибуток.

Таблиця 3.4

**Прибутковість продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» в залежності від обсягів реалізації продукції у 2019 р.**

Види продукції	Обсяг реалізації продукції, ц				
	1-1000	1001-10000	10001-20000	2000 - 30000	Вище 30001
Ячмінь	-	+	+	+	+
Кукурудза на зерно	-	-	-	-	-
Пшениця	-	-	+	+	-

Аналіз даних табл. 3.4 показує, що виробництво з метою реалізації кукурудзи на зерно та пшениці може бути прибутковим при усіх масштабах діяльності; ячменю – при обсягах реалізації понад 1001 ц продукції.

Оптимальний варіант товарного портфеля для ТОВ «Агрофірма «Біловоди» повинен підбиратися з урахуванням можливостей виробництва і збуту підприємства, виявлених груп споживачів, насиченості пропозиції на географічному ринку і стратегії його розвитку. З проведеного аналізу очевидно, підприємство при правильному підборі виробленої продукції може отримувати прибуток від вкладеного капіталу.

Організація проведення юридичної експертизи договорів призведе до істотного зниження існуючого та уникнення необґрунтованого збільшення в майбутньому кредиторської та дебіторської заборгованості.

Проведення аналізу цінової кон'юнктури ринку та конкурентного оточення підприємства призведе до збільшення прибутку на 10-15 % від виробництва і продажу товарної продукції. Доведення до 30-45% рівня рентабельності виробництва.

Отже, для вдосконалення процесу управління збутом продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» нами запропоновано:

- по-перше, створити службу маркетингу, яка відповідатиме за активну та ефективну реалізацію виробленої і підготовленої до реалізації продукції;
- по-друге, системно формувати збутову політику підприємства;
- по-третє, організувати проведення юридичної експертизи договорів;
- по-четверте, проводити аналіз цінової кон'юнктури ринку та конкурентного оточення підприємства.

### 3.2. Обґрунтування збутових стратегій ТОВ «Агрофірма «Біловоди» в умовах конкуренції

Для ефективної роботи будь-якого підприємства необхідна ефективна стратегія збуту його продукції. Запропонуємо ТОВ «Агрофірма «Біловоди» для реалізації продукції наступну збутову стратегію:

#### 1. Місія організації:

- розробка і виробництво конкурентоспроможної продукції;
- турбота про споживача;
- справедливе задоволення потреб своїх працівників та власників;
- повага до людини і суспільства, увага до соціальної сфери;
- турбота про навколишнє середовище.

2. Стратегічна мета. Мета ТОВ «Агрофірма «Біловоди» – розвиток. У стратегічних планах підприємства до 2020 р. пріоритетними напрямками розвитку є:

- нарощування цінності підприємства і його здатності створювати стійкий

прибуток протягом тривалого часу;

- утримання та постійне розширення частки ринку, швидке і гнучке реагування на зміну ринкової ситуації і діяльність конкурентів;

- лояльність, довіра і перевага споживачів;

- взаємовідносини із зацікавленими в діяльності підприємства сторонами, засновані на партнерстві, прозорості та справедливості, розподілі вигоди між сторонами відповідно до їхнього внеску;

- безпечність для життя, здоров'я та екологічна безпека продукції та процесів;

- співпраця з органами влади та управління, підтримка соціальної сфери.

Все це дозволяє нам підвищувати енергоефективність, продуктивність праці і якість готової продукції. Ми впевнені, що вибрали правильний шлях. Підприємство націлене на подальше поліпшення економічних і виробничих показників, а також створює нові орієнтири для розвитку сільськогосподарської галузі області.

3. Стратегічні завдання збуту. Основні завдання збутової стратегії і політики продажів ТОВ «Агрофірма «Біловоди» на період до 2020 року будуть спрямовані на:

1. Освоєння нових сегментів ринку.

2. Залучення платоспроможних клієнтів і формування довгострокової лояльності за рахунок:

- управління асортиментною та ціновою політикою;

- формування ефективної рекламної діяльності;

- впровадження сучасних методів стимулювання збуту продукції.

План реалізації збутової стратегії ТОВ «Агрофірма «Біловоди» представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

## План реалізації стратегії збуту ТОВ «Агрофірма «Біловоди» на 2019 р.

Захід	Термін реалізації	Відповідальний за виконання	Витрати, тис. грн	Джерело фінансування
1	2	3	4	5
1. Збільшення частки виробництва сої				
1.1. Проведення опитування споживачів	Червень 2019 р.	Менеджер зі збуту	-	-
1.2. Формування плану виробництва	Червень 2019 р.	Менеджер зі збуту	-	-
1.3. Виробництво продукції	з 01.08.2019	Замісник директора з виробництва	-	-
1.4. Відвантаження продукції споживачам	з 01.08.2019	Начальник служби маркетингу	-	-
2. Збільшення частки виробництва соняшнику				
1.1. Проведення опитування споживачів	Червень 2019 р.	Менеджер зі збуту	-	-
1.2. Формування плану виробництва	Червень 2019 р.	Менеджер зі збуту	-	-
1.3. Виробництво продукції	з 01.08.2019	Замісник директора з виробництва	-	-
1.4. Відвантаження продукції споживачам	з 01.08.2019	Начальник служби маркетингу	-	-
3. Запровадження системи SCADA				
3.1. Підготовка технічного завдання	Червень 2019 р.	Головний інженер	-	-
3.2. Розробка системи	Червень-серпень 2019 р.	Головний інженер	1195	Власні засоби
3.4. Навчання персоналу	Вересень 2019 р.	Головний інженер	20	Власні засоби
3.5. Початок функціонування системи	з 01.10.2019 р.	Головний інженер	-	-
Збільшення частки відвантаження продукції автомобільним транспортом				
Розробка маркетингових прогнозів платоспроможного попиту на продукцію	Липень 2019 р.	Менеджер зі збуту	-	-
Розрахунок ємності ринку на продукцію підприємства	Липень 2019 р.	Менеджер зі збуту	-	-
Аналіз можливості збільшення частки відвантаження автотранспортом	Липень 2019 р.	Менеджер зі збуту	-	-
Аналіз економічної доцільності доставки сої залізничним і автомобільним транспортом в той чи інший регіон	Липень 2019 р.	Економіст	-	-

## Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5
Аналіз ефективності обслуговування споживачів при відвантаженні продукції автотранспортом	Липень 2019 р.	Економіст	-	-
Розробка пропозицій щодо підвищення якості обслуговування і збільшення обсягів відвантаження сої автотранспортом	Серпень 2019 р.	Менеджер зі збуту	-	-
Розробка пропозицій щодо зміни характеристик, сої з метою поліпшення споживчих властивостей з урахуванням думки споживачів	Серпень 2019 р.	Менеджер зі збуту	-	-
Аналіз цін аналогічної продукції в області	Серпень 2019 р.	Економіст	-	-
Формування каналів збуту продукції	Серпень 2019 р.	Менеджер зі збуту	-	-

Одним з напрямків впроваджуваної стратегії збуту ТОВ «Агрофірма «Біловоди» є розробка заходів щодо вдосконалення товарного асортименту підприємства. В якості таких заходів рекомендуємо:

- збільшити частку виробництва сої;
- збільшити частку виробництва соняшнику.

Розглянемо перший захід. Важливим чинником продажу продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» є вартість пропонованої сої. У зв'язку з цим пропонується збільшити частку виробництва сої сорту «Опус» (Opus). Даний сорт показав врожайність 25 ц/га, що є достойним показником для раннього сорту.

Насіння сої сорту «Опус» (Opus) не містить ерукової кислоти, вміст протеїну досягає 46 %. Боби не розтріскуються – стійкість до осипання – 7,8 балів. Не схильний сорт «Опус» (Opus) і до вилягання – 8,9 бала. Рослини напівкущистого типу середньої висоти мають високу стійкість до ураження пероноспорозом (9,0 б.), бактеріозом (9,0 б.) та до пошкодження ріпаковим квіткоїдом – (9,0 б.).

На державних випробуваннях сорт сої «Опус» показав урожайність в умовах Лісостепової зони 34,2 ц/га.

За існуючим планом маркетингу ТОВ «Агрофірма «Біловоди» в 2019 р. планує виробити 830 000 т. сої, в тому числі: 130 000 т. сорту «Опус», 75 000 т. сорту «Аріса» і 625 000 т. – сорту «Сігалія». При ціні «Опус» - 400-546 грн/т, «Аріса» – грн/т та «Сігалія» – 670 грн/т. річний обсяг реалізації сої складе 496 230 грн.

Якщо річний обсяг сорту «Опус» збільшити до 150 000 тонн, річний обсяг сорту «Аріса» залишити без змін, то річний обсяг сорту «Сігалія» складе 59 000 тонн. Річний обсяг в такому випадку при тих же цінах складе 496 430 грн. зазначимо, що незважаючи на зниження частки сорту «Аріса», зростання річного обсягу сої в цілому за другим варіантом в порівнянні з першим складе 4 000 т. (834 000-830 000), що дасть приріст виручки на 200 тис. грн. Порівняння варіантів існуючого і пропонованого обсягів збуту сої представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**План збуту сої на ТОВ «Агрофірма «Біловоди», 2019 р., існуючий та  
пропонований варіант**

Показники	Існуючий варіант збуту	Пропонований варіант збуту
1. Обсяг збуту, тис. т, у т.ч:	830	834
Сорт «Опус»	625	625
Сорт «Аріса»	75	59
Сорт «Сігалія»	130	150
2. Вартість 1 т, грн		
Сорт «Опус»	600	600
Сорт «Аріса»	670	670
Сорт «Сігалія»	546	546
3. Річний обсяг реалізації продукції, грн, у т.ч.:	496230	496430
Сорт «Опус»	375000	375000
Сорт «Аріса»	50250	39530
Сорт «Сігалія»	70980	81900

За підсумками 2019 р. ТОВ «Агрофірма «Біловоди» могло б отримати додаткову виручку 1 200 тис. грн. Додатковий прибуток при існуючому рівні рентабельності складе  $1\,200 \times 0,40 = 480$  тис. грн. Таким чином, запропонований захід щодо збільшення частки випуску сої є ефективним, і сприяє поліпшенню фінансового стану ТОВ «Агрофірма «Біловоди» .

Удосконалення товарної стратегії ТОВ «Агрофірма «Біловоди» можливе за

рахунок збільшення частки соняшнику. За 1 квартал за планом маркетингу планується реалізувати 185 тис. т соняшнику, в тому числі 9 000 т фасованого у політиленові мішки. Аналіз анкет споживачів показав, що ТОВ «Агрофірма «Біловоди» може за цей же період реалізувати 16 000 тонн фасованого соняшнику, при цьому, обсяг соняшнику фасованого у звичайні мішки зменшиться зі 176 тис. т до 169 тис. т. Вартість 1 т соняшнику фасованого у звичайні мішки складає 750 грн /т, фасованого у політиленові мішки без обліку тари – 950 грн/т.

Таким чином, додаткова виручка ТОВ «Агрофірма «Біловоди» складе  $(950 - 750) \times 7000 = 1\,400$  (тис. грн). Крім того, важливим чинником є негайний розрахунок за продукцію. Порівняння варіантів існуючого і пропонованого обсягів збуту соняшнику представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**План збуту соняшника на ТОВ «Агрофірма «Біловоди», I квартал 2019 р.,  
існуючий та пропонований варіант**

Показники	Існуючий варіант збуту	Пропонований варіант збуту
1. Обсяг збуту, тис. т, у т.ч.	185	185
- у політиленових мішках	9	16
- у звичайних мішках	176	169
2. Вартість 1 т, грн		
- у політиленових мішках	950	950
- у звичайних мішках	750	750
3. Обсяг реалізації, грн, у т.ч	140 550	141 950
- у політиленових мішках	8550	15200
- у звичайних мішках	132 000	126 750

З табл. 3.7 зробимо висновок, що за перший квартал 2019 р. ТОВ «Агрофірма «Біловоди» могло б отримати додаткову виручку в сумі 1 400 тис. грн. Додатковий прибуток при існуючому рівні рентабельності складе  $1400 \times 0,40 = 560$  тис. грн.

Запропонований захід щодо збільшення частки збуту соняшнику, фасованого у політиленові пакети ефективний, і сприяє поліпшенню фінансового стану ТОВ «Агрофірма «Біловоди».

Поліпшення якості продукції – найважливіший напрям інтенсивного

розвитку економіки, джерело економічного зростання, ефективності суспільного виробництва. Як захід щодо підвищення якості продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» пропонуємо запровадити автоматизовану систему управління товарним виробництвом (АСУТП) на базі SCADA-системи TRACE MODE. Забезпечення якості продукції пов'язане з витратами. При проведенні даного заходу ТОВ «Агрофірма «Біловоди» понесе наступні витрати (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Витрати ТОВ «Агрофірма «Біловоди» на впровадження інформаційної системи SCADA, 2019 р.**

Витрати	Сума, тис. грн
Запровадження SCADA-системи, у т.ч.:	
- переналагодження діючої системи	150
- робота спеціалістів	1 045
- вартість системи	15
- навчання працівників	20
Разом	1230

З табл. 3.8 бачимо, що інвестиції в даний захід становлять 1 230 тис. грн. Ефект від впровадження даної АСУТП полягає у стабілізації технологічного процесу, що призведе до підвищення якості виробленої сільськогосподарської продукції, поліпшення її якості.

Розрахуємо можливий обсяг реалізації сільськогосподарської продукції при впровадженні даної пропозиції, який збільшиться на:  $49\,530,7 \text{ грн} \times 8,7 \% / 100 = 4309,2 \text{ грн}$ . А прибуток від реалізації рідвищиться на 10 %:  $4\,309,2 \text{ грн} \times 0,1 = 430,9 \text{ грн}$ .

Розрахуємо економічну ефективність даного заходу. Для цього розрахуємо показник рентабельності інвестицій:  $R = 430,9 \text{ грн} / 1230 \text{ грн} \times 100 = 35 \%$ .

Отже, ефект від кожної гривні, вкладеної у впровадження SCADA-системи TRACE MODE 5 складе 35 коп. чистого прибутку (35 %). Тоді, термін окупності становитиме:  $1\,230 \text{ тис. грн} / 430,9 \text{ грн} = 2,9 \text{ року}$ .

Оцінка економічної ефективності при впровадженні даного заходу приведена в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Оцінка економічної ефективності при впровадженні інформаційної системи  
SCADA, 2019 р.**

Показники	Сума, грн
Інвестиції, тис. грн	1230,0
Економічний ефект (приріст прибутку), тис. грн	430,9
Термін окупності, роки	2,9

На сьогоднішній день ТОВ «Агрофірма «Біловоди» відвантажує 85-90 % своєї продукції залізницею. Дана тенденція до невиконання зобов'язань перед споживачами, причиною якого є дефіцит вагонів в літній період. Кількість рухомого складу в останні роки скоротилася, а його технічний стан значно погіршився. Тому, з огляду на тривале зростання обсягів виробництва можна прогнозувати у 2019 р. погіршення ситуації, яка пов'язана із забезпеченням рухомим складом в високий сезон.

Частковим вирішенням даної проблеми може стати оренда вагонів. Проте, це може негативно відбитися на ціновій політиці ТОВ «Агрофірма «Біловоди», оскільки вартість сільськогосподарської продукції для кінцевого споживача значно підвищиться. Стратегія концентрації в регіоні дозволить оптимізувати оборотність вагонів.

Іншим кроком у вирішенні цієї проблеми стане збільшення частки відвантаження автотранспортом, що дозволить не збільшувати потребу ТОВ «Агрофірма «Біловоди» в кількості рухомого складу в порівнянні з 2018 р. Частку автотранспорту необхідно збільшити з 14 % у 2018 р. до 20-25 % в 2019 р. Відвантаження автотранспортом здійснюється лише у Сумській області.

Важливим чинником у вирішенні питання збільшення частки відвантаження сільськогосподарської продукції автотранспортом може стати ремонт під'їзної автодороги і підвищення якості обслуговування.

Для збільшення обсягів відвантаження продукції автотранспортом необхідно:

- розробити маркетингові прогнози платоспроможного попиту на продукцію;

- розрахувати місткість ринку на продукцію підприємства;
- проаналізувати можливості збільшення частки відвантаження автотранспортом;
- провести аналіз економічної доцільності доставки сільськогосподарської продукції залізничним і автомобільним транспортом в той чи інший регіон;
- проаналізувати ефективність обслуговування споживачів при відвантаженні продукції автотранспортом;
- сформулювати пропозиції щодо підвищення якості обслуговування і збільшення обсягів відвантаження сільськогосподарської продукції автотранспортом;
- розробка пропозицій щодо зміни характеристик, сільськогосподарської продукції з метою поліпшення споживчих властивостей з урахуванням думки споживачів;
- провести аналіз цін на аналогічну продукцію в регіоні;
- сформулювати канали збуту продукції.

Ефективність заходів щодо покращення збутової стратегії ТОВ «Агрофірма «Біловоди» наведена у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Ефективність заходів щодо вдосконалення збутової стратегії  
ТОВ «Агрофірма «Біловоди»**

Заходи	Витрати на запровадження, тис. грн	Результати
1. Збільшення частки виробництва сої	-	Збільшення річного прибутку на 480 тис. грн
2. Збільшення частки фасованого соняшнику у політиленові мішки	-	Збільшення річного прибутку на 560 тис. грн
3. Запровадження АСУТП на базі SCADA-системи	1230,0	Збільшення річного прибутку на 430,9 тис. грн.
4. Збільшення частки відвантаження продукції автомобільним транспортом	-	Зниження витрат підприємства

Впровадження пропонованих заходів дозволить поліпшити конкурентоспроможність ТОВ «Агрофірма «Біловоди» підвищить ефективність

його діяльності.

Таким чином, зробимо висновок, що за результатами пропонованої стратегії збуту при збільшенні частки виробництва сої ТОВ «Агрофірма «Біловоди» отримає прибуток у розмірі 1 040 тис. грн; при збільшенні частки фасованого соняшнику у політиленові мішки – 560 тис. грн; при впровадженні АСУТП на базі SCADA-системи – 430,9 тис. грн; при збільшенні частки відвантаження продукції автомобільним транспортом – скоротяться витрати підприємства.

### 3.3. Удосконалення методів управління і форм організації збутової діяльності ТОВ «Агрофірма «Біловоди»

ТОВ «Агрофірма «Біловоди» не завжди ефективно реалізує свою продукцію. Причинами цього є:

- по-перше, відсутність служби маркетингу;
- по-друге, через відсутність можливостей зберігання вирощеної продукції.

Альтернативним виходом у ситуації, що склалася може бути використання методів і форм реалізації продукції, які передбачають виведення функцій з організації збуту і доведення продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» до споживача за його межі, шляхом залучення до співпраці сторонніх організацій. Пропоновані нами альтернативні форми організації збуту продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» представлені в табл. 3.11.

*Таблиця 3.11*

#### **Форми організації збутової діяльності без активної участі ТОВ «Агрофірма «Біловоди»**

Види підприємств	Форма організації збуту
1	2
Виробництво за контрактом	Великі сільськогосподарські або переробні підприємства замовляють зробити певну кількість продукції з виділенням ресурсів і сировини, оплачуючи працю підприємства та вивозячи продукцію.

Подовження табл. 3.11

1	2
Збутовий кооператив	Сусідні підприємства, які створюють кооператив для організації збуту спільної продукції та її руху (зберігання, транспортування, сортування тощо). У тому числі первинну та / або подальшу її переробку.
Оптові бази, приватні посередники	Фірма, яка розташована поблизу основного покупця, володіє сховищами, спеціальним транспортом, займається скупкою сільськогосподарської продукції. Замовляє виробництво продукції за видами і у необхідному обсязі.
Інтеграція з переробкою	Переробне підприємство купує сільськогосподарську продукцію за обумовленою ціною та в запланованому обсязі.
Державна корпорація	Корпорація, яка має функції збутового кооперативу, організованого на кошти держави, а не спільної власності підприємств. Організовує збут, рух товару, пошук покупців і організацію розрахунків, в тому числі первинну і / або подальшу переробку продукції.

Серед усіх розглянутих форм організації альтернативного збуту продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» у табл. 3.11, збутовий кооператив або об'єднаний відділ збуту передбачає виділення власних ресурсів підприємств для забезпечення реалізації, руху продукції (складування, зберігання, транспортування, сортування, навантаження тощо), і відстеження кінцевої долі реалізованої продукції. Решта форм альтернативного збуту (виробництво за контрактом, продаж приватним посередникам або оптовим базам, інтеграція з переробкою, створення державної корпорації) є прийнятними, коли підприємство не має сил і ресурсів для організації продажів та доведення продукції до споживача.

Для покращення управління збутом готової продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» пропонуємо наступні шляхи:

1. Дропшипінг (від англ. Dropshipping) – пряма поставка. Посередник (дропшіппер) продає товари постачальника від свого імені, оформляючи замовлення на поставку після отримання оплати від покупців. Потім гроші переводяться постачальнику, який сам відвантажує товар клієнту. Збут здійснюється через інтернет-ресурси.

2. Японська модель управління та організації збуту, яка є частиною японського менеджменту. Японський варіант здійснення збуту розглядає смаки і бажання покупця як вроджені риси, які треба задовольняти без міркувань. Але це

не означає, що японські компанії виступають в ролі пасивних виконавців забаганки клієнтів. Більш того, враховуючи поради клієнтів і покупців за допомогою відмінно налагодженого зворотного зв'язку, компанії намагаються не випускати ініціативу зі своїх рук.

3. Модель SPIN-продажу. SPIN – аббревіатура слів «situation», «problem», «implication» і «needpayoff» (з англ. «ситуація», «проблема», «сенс» і «необхідність-виграш»). Дані напрямки дуже ефективні, тому нами була проведена порівняльна оцінка різних моделей управління збутом готової продукції та їх адаптація для ТОВ «Агрофірма «Біловоди» (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Порівняльна оцінка різних моделей управління збутом готової продукції та їх адаптація для ТОВ «Агрофірма «Біловоди»**

Критерій збутової діяльності	Основні напрямки управління збутом
<b>Японська сучасна модель</b>	
Пріоритетний об'єкт пильної уваги менеджерів відділу збуту	Індивідууми, набір особистих якостей кожного клієнта
Мета збутової діяльності	Утримання існуючих клієнтів
Об'єкт маркетингового аналізу	Залучення нових клієнтів
Результат збутової діяльності	Дані про клієнтуру
Джерело даних для маркетингового аналізу	База даних по клієнтах
<b>SPIN-метод</b>	
Пріоритетний об'єкт пильної уваги менеджерів відділу збуту	Конкретний діалог з клієнтом-покупцем
Мета збутової діяльності	Налагодження відносин з клієнтами
Результат збутової діяльності	Виконання усіх контрактних зобов'язань
Об'єкт маркетингового аналізу	Потреби і характер клієнта
Джерело даних для маркетингового аналізу	Маркетингові дослідження
<b>Дропшипінг</b>	
Пріоритетний об'єкт пильної уваги менеджерів відділу збуту	Пошук нових клієнтів-постачальників
Мета збутової діяльності	Знаходження нових клієнтів
Результат збутової діяльності	Нові клієнти
Об'єкт маркетингового аналізу	Нові ринки збуту
Джерело даних для маркетингового аналізу	Інтернет ресурси
<b>Організація збуту в ТОВ «Агрофірма «Біловоди»</b>	
Пріоритетний об'єкт пильної уваги менеджерів відділу збуту	Нові ринки збуту
Мета збутової діяльності	Вихід на нові ринки збуту
Результат збутової діяльності	Більша кількість успішних угод-продажів
Об'єкт маркетингового аналізу	Конкуренти, ринок збуту
Джерело даних для маркетингового аналізу	Маркетингові дослідження ринку збуту

Важливо відзначити, що на вітчизняному ринку сільськогосподарської продукції, ефективність процесів відтворення залежить від способів виробництва. Так, розвиток особистих підсобних та селянських (фермерських) господарств сприяє збільшенню виробництва і поставки сільськогосподарської продукції на ринок, але повністю забезпечити розширене відтворення в сільському господарстві цей процес не може.

Дрібнотоварне виробництво засноване на перерозподілі ресурсного потенціалу великих сільськогосподарських організацій в менш ефективні форми господарювання, тому стійкість відтворювального процесу в сільському господарстві порушена [4. - С. 15].

Пріоритетними напрямками у рішенні цих питань є розвиток ТОВ «Агрофірма «Біловоди» і всебічна його підтримка з боку держави, а також застосування інноваційних підходів до управління збутом готової продукції на підприємстві.

Стратегія збуту готової продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» нерозривно пов'язана з основною бізнес-стратегією, тому пропонуємо на підприємстві запровадити дропшипінг. Вважаємо, що розробка сайту для прямих продажів і дропшипінг якісно змінить процес організації збуту готової продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» (табл. 3.13).

*Таблиця 3.13*

**План розробка сайту для прямих продажів та дропшипінг продажів на  
ТОВ «Агрофірма «Біловоди»**

Заходи	Мета, завдання	Актуальність	Зміст	Хто реалізує
1	2	3	4	5
Розробка сайту для прямих продажів і дропшипінг продажів сільськогосподарської продукції	Поширити інформацію про сайт, запустити сайт	Важливо використовувати цей новий і недорогий в обслуговуванні канал збуту	Запропонувати споживачу безпосередньо купувати продукцію підприємства, знижки при замовленні через сайт,	ІТ-відділ Служба маркетингу

Продовження табл. 3.13

1	2	3	4	5
			відвантаження продукції через експрес-доставку і самовивезення. Вихід на нові дропшіппінг-канали збуту	
Навчання співробітників служби маркетингу роботі із сайтом	Навчити і зобов'язати працювати з сайтом двох менеджерів служби маркетингу	Невміння менеджерів служби маркетингу використовувати ІТ ресурси	Навчити менеджерів роботі з сайтом, проконтролювати їх навички, зобов'язати їх працювати з сайтом і розподілити за часом їх роботу	Т-відділ Менеджери служби маркетингу

Як бачимо з табл. 3.13, навчання співробітників служби маркетингу по роботі з сайтом доцільно здійснювати із застосуванням HRM-системи (системи управління людськими ресурсами), які підтримують роботу трьох категорій співробітників:

- перша – це працівники відділів кадрів, відділів розвитку персоналу, групи розрахунку заробітної плати;
- друга – це менеджери, для яких в даний час недостатньо звичайних облікових систем, що дозволяють просто формувати звітність;
- третя категорія – самі співробітники.

Витрати з розробки сайту для прямих продажів і дропшіппінгу продажів передбачає включення у витрати плату за мережу Інтернет, електрику і оплату роботи менеджера з навчання (співробітник ТОВ «Агрофірма «Біловоди»), (табл. 3.14).

Як видно з табл. 3.14, при мінімальних витратах, розробка сайту для прямих продажів та дропшіппінгу продажів принесе найкращі фінансові результати. Загальні витрати становлять 7 000 грн, у ці витрати входять оплата електрики, інтернет та телефонного зв'язку. У підсумку зазначимо, що створення сайту та

дропшіппінг продажів сільськогосподарської продукції є інноваційним для України, але не новий для світового ринку. Оскільки, впровадження і розкрутка сайту приносить від 50 % до 250 % прибутку підприємства.

Таблиця 3.14

**Витрати на впровадження сайту прямих продажів та дропшіппінг продажів продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди»**

Захід	Витрати, грн	Джерело фінансування	Час підготовки заходу
Впровадження сайту прямих і дропшіппінг продажів автоматичних вимикачів	5 000,00	Цільове фінансування	1 тиждень
Навчання співробітників відділу збуту роботі з сайтом	2 000,00	Фонд заробітної плати	3 дні
Разом	7 000,00		1 тиждень

Для покращення ефективності збутової діяльності ТОВ «Агрофірма «Біловоди» пропонуємо використовувати також такі засоби комунікації: реклама; особисті продажі; стимулювання продажу; суспільні зв'язки.

Для покращення використання комунікацій у маркетинговій діяльності ТОВ «Агрофірма «Біловоди» необхідно проводити:

- постійне навчання, проведення тренінгів за темою «Ефективні продажі» для працівників служби збуту із залученням зовнішніх компаній;
- просування сільськогосподарської продукції за допомогою участі у регіональних та зарубіжних виставках та ярмарках: «Кращий вітчизняний товар року» тощо;
- видання рекламних брошур, буклетів, листівок;
- пряму розсилку рекламної продукції регіональним підприємствам, оптовим фірмам.

Так, на ТОВ «Агрофірма «Біловоди» для стимулювання збуту продукції здійснюються наступні заходи: розроблена і успішно застосовується на практиці система знижок; робота зі споживачами по регіонах та областях.

Завдяки безпосередньому контакту представника продавця і потенційного покупця, персональні продажі дозволяють краще переконувати споживачів у

доцільності здійснення покупок, чим це забезпечується, зокрема, у процесі рекламної діяльності. У 2019 р. ТОВ «Агрофірма «Біловоди» планує як основні наступні засоби поширення реклами: вуличні щити для реклами ТОВ «Агрофірма «Біловоди»; рекламні сувеніри (календарі, авторучки, фірмові пакувальні матеріали з фірмовими наклейками); пряму поштову розсилку (дірект мейл) рекламних брошур, буклетів, обов'язково з рекламою ТОВ «Агрофірма «Біловоди» окремо; сторінку в мережі Інтернет. На рекламу ТОВ «Агрофірма «Біловоди» у 2019 р. планує витратити 20 000 грн у місяць у всіх засобах масової інформації, включаючи вуличні рекламні щити.

Рекламна діяльність ТОВ «Агрофірма «Біловоди» повинна складатися з таких етапів: вивчення споживачів та покупців товарів та ринків продажу цих товарів; стратегічне планування; прийняття тактичних рішень; оперативне планування; контроль ефективності прийнятих з питань реклами рішень.

Рекламну діяльність ТОВ «Агрофірма «Біловоди» слід тісно пов'язати з його торговою політикою. Стратегія діяльності ТОВ «Агрофірма «Біловоди» зумовлює рекламну стратегію: імідж ТОВ «Агрофірма «Біловоди» у рекламній діяльності, можливість та необхідність використання тих чи тих засобів та носіїв реклами. Що саме рекламувати, як і скільки давати рекламних звернень, якого обсягу, в якому оформленні, як часто оновлювати рекламу, скільки грошей використати на рекламу – все це повинно формувати рекламну тактику ТОВ «Агрофірма «Біловоди».

Планування рекламної діяльності на ТОВ «Агрофірма «Біловоди» дасть можливість скласти перелік завдань, які підприємство має розв'язати за допомогою реклами, та визначення строків їхнього виконання. Воно дає змогу заздалегідь підготувати заходи рекламного характеру, узгодити їх між собою, своєчасно підготуватися до роботи за умов широкої рекламної діяльності.

Рекламну діяльність ТОВ «Агрофірма «Біловоди» слід проводити за принципом дотримання однієї ідеї, одного образу підприємства в усіх рекламних засобах. Це дасть змогу маркетологам підприємства не починати рекламу свого підприємства щоразу з чистого аркуша. Кожна нова рекламна кампанія

ТОВ «Агрофірма «Біловоди» повинна стати сходинкою до наступної. На єдиний образ працює постійне нагадування назви торгового закладу, його логотипу, знака обслуговування (товарного або фірмового).

Керівництво ТОВ «Агрофірма «Біловоди» повинно використовувати такі методи визначення товарів, які необхідно рекламувати:

- аналіз задоволеного попиту (кількісний та сумарний аналіз продажу товарів, звіти про товари підвищеного попиту, аналіз індивідуальних покупок, аналіз претензій покупців);

- аналіз незадоволеного попиту (аналіз товарних запасів; відомості про товари, які мають слабкий попит; реєстрація в книгах незадоволеного попиту тих товарів, яких не було в продажу);

- аналіз потенційних можливостей (підрахунки співвідношення відвідувачів та покупців, причин відмови відвідувачів від купівлі товару, яким вони раніше цікавилися);

- попередні розрахунки можливого продажу товарів (аналіз попиту на нові товари, аналіз ефективності рекламних повідомлень попередній продаж найновіших товарів невеликій постійних покупців за спеціальними запрошеннями);

- вивчення досвіду конкурентів (аналіз організації продажу товарів конкурентів);

- вивчення наявної інформації з цього питання (дані досвідчених фахівців, інформаційних агенцій, пресових публікацій з аналізом досвіду і тенденцій розвитку реклами);

- безпосереднє вивчення фактичних та потенційних покупців (аналіз даних анкет або опитних листків, інтерв'ю тощо);

- спостереження за змінами попиту (аналіз стилю й напрямків моди, виявлення тенденцій зростання привабливості нових товарів прогнозування можливих змін тощо).

Використання цих методів дасть змогу ТОВ «Агрофірма «Біловоди»:

- своєчасно помітити тенденцію зниження попиту, що уможливорює

своєчасно розпочати рекламну діяльність, аби забезпечити якщо не збільшення продажу, то хоча б його стабілізацію протягом року, і збільшує шанси підприємства на збереження постійної клієнтури;

- розробити різні заходи для збільшення продажу за рахунок зростання обсягів та кількості покупок на одного покупця;

- виявити те, що не подобається покупцю, з'ясувати недоліки в асортименті або в обслуговуванні; заходи, ужиті для виправлення недоліків, мають бути широко розрекламовані;

- проаналізувати стан товарних запасів і визначити, який товар не реалізується через недостатнє рекламування або через неефективний показ у торговій залі, і зробити ділові висновки.

Таким чином, використовуючи запропоновані рекомендації підприємство значне збільшить кількість потенційних покупців продукції підприємства. Це допоможе ТОВ «Агрофірма «Біловоди» досягти, поставлених рекламних цілей і розширити обсяги реалізованої продукції.

На закінчення дослідження, аналізуючи перспективи розвитку збутової діяльності ТОВ «Агрофірма» Біловоди», можна відзначити наступні майбутні тенденції:

1. Укрупнення аграрного бізнесу для виробництва і збуту продукції масового попиту.

2. Вихід малого аграрного бізнесу на ніші ринку «виробництво товарів з унікальними характеристиками» (нові сорти продовольчих культур, використання сільськогосподарської сировини в непродовольчих цілях тощо).

3. Формування інфраструктури руху товару:

- розвиток електронних форм укладання угод для організації швидкого і безпосереднього збуту продукції;

- розвиток складського та транспортного господарства для збереження якості і властивостей продукції в процесі її доведення до споживачів;

- розвиток процесів сортування і пакування продукції для підвищення конкурентоспроможності товаровиробників і продажу продукції заявленої якості

в зручній розфасовці);

– розвиток форм інтеграції сільськогосподарських товаровиробників з іншими учасниками системи розподілу продукції (перспективний розвиток вертикальних і багатоканальних маркетингових систем);

– використання форм електронної торгівлі та методів збуту продукції шляхом укладання контрактів (виробничих, форвардних та ф'ючерсних);

– підвищення ролі служби маркетингу як одного з координаторів, що направляє діяльність підприємства на виробництво конкурентоспроможної та затребуваної продукції, реалізують продукцію з оптимальною економією ресурсів підприємства.

## ВИСНОВКИ

У дипломній магістерській роботі обґрунтовано теоретичні та практичні аспекти управління процесом збуту продукції у ТОВ «Агрофірма «Біловоди» та надано рекомендації щодо його удосконалення на ньому. На основі узагальнення запропоновано наступні наукові та практичні результати роботи.

1. З'ясовано сутність управління процесом збуту продукції в малому бізнесі. Нами уточнені поняття «збутова діяльність» та «управління збутовою діяльністю» на основі виділення позиції збуту в усій сукупності ринкової діяльності підприємства малого бізнесу, конкретизовані етапи процесу управління збутовою діяльністю і канали збуту продукції з урахуванням цілей і галузевих особливостей підприємств.

2. Визначено фактори, що впливають на ефективність управління процесом збуту продукції в малому бізнесі. Виявлено, що ринковий потенціал сільськогосподарського підприємства формується під впливом: біокліматичного потенціалу території, місцязрештування господарства, ресурсів підприємства та якості продукції, що випускається. На кон'юнктуру ринку, що визначає вигідність аграрного бізнесу, впливають: епідемії / посухи, ступінь захисту внутрішнього ринку, рівень конкуренції, інфляція, адміністративні бар'єри і особливості ринку.

3. Розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності управління процесом збуту продукції в малому бізнесі. Дослідження представлених в науковій літературі організаційно-економічних засад управління процесом збуту продукції виявило необхідність розвинути, конкретизувати і адаптувати до сучасних умов господарювання: методика оцінки ефективності збуту продукції в рамках галузі і ефективності управління збутовою діяльністю підприємства малого бізнесу; систему показників для оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємств малого бізнесу.

4. Надано кількісну та якісну оцінку елементів системи управління в організації. Виявлено, що основний трудовий потенціал ТОВ «Агрофірма «Біловоди» формують працівники вікової категорії від 41 до 50 років, частка яких

у загальній чисельності працівників постійно збільшується. У загальній кількості штатних працівників ТОВ «Агрофірма «Біловоди» переважають працівники з повною та неповною вищою освітою. Але опираючись на дані аналізу, можна зробити висновки, що частка працівників з середньою освітою в майбутньому буде постійно знижуватися, оскільки дана тенденція просліджується вже зараз. Частка працівників з вищою освітою I-II освітнього рівня зменшується.

Кількість чоловіків, залучених до роботи в ТОВ «Агрофірма «Біловоди» протягом 2016-2018 рр. зростає. Відповідно до цього факту, частка жінок у загальній чисельності поступово знижується. Причиною цього, на наш погляд, може бути зменшення кількості управлінського та виробничого персоналу. До недоліків в управлінні персоналом ТОВ «Агрофірма «Біловоди» слід віднести суттєву плинність персоналу, недостатню його мотивацію та неможливість кар'єрного та професійного розвитку.

5. Проаналізовано господарсько-фінансову діяльність ТОВ «Агрофірма «Біловоди». З'ясовано, що ТОВ «Агрофірма «Біловоди» є рентабельним підприємством. Серед основних впливів на діяльність підприємства виділено: загальну нестабільну макро- та мікроекономічну ситуацію в країні; тривалу непрогнозованість цін на ринках сировини та енергоносіїв; зміни у чинному законодавстві, зокрема, податковому законодавстві, законодавстві у галузі корпоративного управління; відсутність сталої нормативно-правової бази та судової практики; податкове навантаження; наявність штучно створених перепон органів державної влади та органів місцевого самоврядування в отриманні документів дозвільного характеру; спад попиту та наявність значної конкуренції на ринку збуту сільськогосподарської продукції. Зазначені обставини суттєво ускладнюють реалізацію довгострокових та капіталоємних проектів ТОВ «Агрофірма «Біловоди».

6. Оцінено стан управління процесом збуту продукції в ТОВ «Агрофірма «Біловоди». З'ясовано, що підприємство успішно підтримує продаж продукції заходами щодо формування позитивної громадської думки про підприємство та його продукцію, що дозволяє проводити ефективну збутову стратегію. До

проблем в управлінні процесом збуту продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» віднесено: відсутність чіткої послідовності в управлінні збутом та ефективного функціонування обслуговуючих відділів по відношенню до виробництва; не налагоджено відносини між підрозділами на підприємстві; відсутність служби маркетингу; недооцінка маркетингової діяльності в управлінні збутом продукції підприємства; відсутність юридичної експертизи типових договорів на поставку продукції; підприємство не завжди дотримується графіка погашення своїх заборгованостей або поставок продукції, та не веде планомірну роботу з оформлення простроченої бюджетної заборгованості покупців, що зменшує його реальний економічний дохід; скорочення обсягів збуту продукції збільшує собівартість виробництва, реалізації одиниці продукції та призводить до зменшення прибутку; підприємство недоотримує прибуток через реалізацію своєї продукції за низькими відпускними цінами.

7. Розроблено комплекс заходів щодо удосконалення процесу управління збутом продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди». Для вдосконалення процесу управління збутом продукції ТОВ «Агрофірма «Біловоди» нами запропоновано: по-перше, створити службу маркетингу, яка відповідатиме за активну та ефективну реалізацію виробленої і підготовленої до реалізації продукції; по-друге, системно формувати збутову політику підприємства; по-третє, організувати проведення юридичної експертизи договорів; по-четверте, проводити аналіз цінової кон'юнктури ринку та конкурентного оточення підприємства.

8. Обґрунтовано збутові стратегії ТОВ «Агрофірма «Біловоди» в умовах конкуренції. За результатами пропонованої стратегії збуту при збільшенні частки виробництва сої ТОВ «Агрофірма «Біловоди» отримає прибуток у розмірі 1 040 тис. грн; при збільшенні частки фасованого соняшнику у політиленові мішки – 560 тис. грн; при впровадженні АСУТП на базі SCADA-системи – 430,9 тис. грн; при збільшенні частки відвантаження продукції автомобільним транспортом – скоротяться витрати підприємства.

9. Запропоновано шляхи удосконалення методів управління і форм організації збутової діяльності ТОВ «Агрофірма «Біловоди». Альтернативною

формою організації збуту продукції на підприємстві можуть стати збутова кооперація сільськогосподарських товаровиробників або, виробництво за контрактом, продаж на оптових базах, інтеграція з переробкою, продаж через державну корпорацію. Також запропоновано: розробити сайт для прямих продажів і дропшіппінгу; використовувати пряму поштову рекламу та зовнішню рекламу.

Перспективна концепція розвитку збутової діяльності ТОВ «Агрофірма «Біловоди», на наш погляд, передбачає: укрупнення аграрного бізнесу; виробництво товарів з унікальними характеристиками; формування інфраструктури руху товару, складського і транспортного господарства; використання форм інтеграції сільськогосподарських товаровиробників з іншими учасниками системи розподілу продукції; розвиток форм електронної торгівлі та методів збуту продукції шляхом укладання контрактів (виробничих, форвардних та ф'ючерсних); підвищення ролі служби маркетингу, як одного з координаторів, що направляє діяльність підприємства на виробництво конкурентоспроможної і затребуваної продукції, і реалізують продукцію з оптимальною економією ресурсів підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. Агросвіт. 2014. № 4. С. 25-28.
2. Агрібов Ю. І. Товарно-грошові відносини і ринок плодоовочевої продукції : навч. посіб. Київ : МСХА, 2014. 63 с.
3. Амблер Т. Практичний маркетинг. СПб . : Пітер, 2014. 400 с.
4. Алексунін В. А. Маркетинг : навч. посіб. Київ : ІТК «Дашков і К0», 2015. 204 с.
5. Афанасьєв В. І. Статистичне забезпечення проблеми стійкості сільськогосподарського виробництва. Київ : Фінанси і статистика, 2016. 320 с.
6. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 240 с.
7. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємства : монографія. Донецьк : Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2014. 245 с.
8. Бедрицький Л. В. Маркетинг : Словник-довідник. Мінськ, 2013. 333 с.
9. Бейкер М. І. Маркетинг : енциклопедія. СПб. : Пітер, 2012. 1200 с.
10. Березін І. С. Маркетинг і дослідження ринку. Київ : Ділова Література, 2016. 416 с.
11. Бистрова І. О. Формування посередницько-збутової складової інфраструктури зернового ринку. Вісн. аграр. науки. 2015. № 12. С. 59–62.
12. Білоусова М. М. Розробка Веб-сайту як інноваційного ресурсу, засобу підвищення інвестиційної привабливості аграрних підприємств. Збірник наукових праць. Сер. «Екон. науки». Кам'янець-Подільський, 2012. № 20. С. 523–528.
13. Болт Г. Дж. Практичний посібник з управління збутом. Київ : Економіка, 2015. 503 с.
14. Бондаренко В. М., Тягунова З. О. Основні напрямки вдосконалення збутової політики підприємств. Торгівля, комерція, підприємництво: збірник

наукових праць. Львів : Львівська комерційна академія, 2015. Вип. 18. С. 47-50.

15. Борбасова С. В. Оптимізація виробничої програми підприємств хлібопечення на основі застосування «АВС-аналізу». Маркетинг. 2013. № 5. С. 109-112.

16. Бурцев В. В. Про контроль збутової діяльності підприємств агропромислового комплексу. АПК : економіка, управління. 2016. № 8. С. 17-19.

17. Бурцев В. В. Внутрішній контроль збутової діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання. Менеджмент в Україні і за кордоном. 2014. № 6. С. 47-52.

18. Бурцев В. В. Удосконалення системи управління збуту продукції. Маркетинг України. 2012. № 6. С. 57-68.

19. Вітіорець В. С., Югов Ю. Г., Зорін Г. Т. Основи маркетингу в сільському господарстві : навч. посіб. Пермь : Пермський с.-г. ін-т., 2016. 196 с.

20. Волкова Н. В. Аналіз критичного рівня обсягу продажів. Міжнародний сільськогосподарський журнал. 2013. № 1. С. 12-13.

21. Генрі А. Маркетинг : принципи і стратегії : навч. посіб. Київ : ІНФРА-М, 2017. 804 с.

22. Гоголь І. А. Особливості формування маркетингової стратегії суб'єктів підприємництва різних форм господарювання. Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 2. С. 450-454.

23. Голубєв А. В. Маркетингові підходи до вибору оптимального каналу збуту фермерської продукції. URL : <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Golubyeu-A.-V..pdf> (дата звернення 12.10.2019).

24. Горьовий В. П. Менеджмент фермерських господарств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 366 с.

25. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року N 436-IV // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, N 18, N 19-20, N 21-22, ст.144. URL : [uazakon.com/documents/date\\_2c/.../index.htm](http://uazakon.com/documents/date_2c/.../index.htm) (дата звернення 17.11.2019).

26. Гура А. М. Організаційні засади формування партнерських

взаємовідносин при збуті сільськогосподарської продукції. Економіка та держава. 2014. № 1. С. 40-42.

27. Дайан А., Букерель Ф., Ланкар Р. Академія ринку : Маркетинг. Київ : Економіка, 2013. 572 с.

28. Дмитренко О. М. Види стратегії диверсифікації та особливості її реалізації в сільськогосподарських підприємствах. Економіка АПК. 2016. № 2. С. 121–125.

29. Еванс Дж. Маркетинг / Дж. Еванс, Б. Берман. Москва : Економіка, 2012. 350 с.

30. Жигалін М. М., Абрамов Г. П. Агромакетинг : навч. посіб. Київ : Вища школа управління та агробізнесу, 2016. 96 с.

31. Іжорський А. С. Організація і методи дослідження попиту і ринків збуту в сучасних умовах : науково-аналітичний огляд. Київ : Освіта, 2015. 45 с.

32. Кадирус І. Г., Донських А. С., Якубенко Ю. Л. Економічні особливості збутової діяльності аграрних підприємств. Modern Economics. 2019. № 15(2019). С. 102-107. URL : [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-14) (дата звернення 28.11.2019).

33. Клюкач В. А. Маркетинг сільськогосподарської продукції, сировини. Київ : Освіта, 2017. 208 с.

34. Клюкач В. А. Економічна наука АПК : аналіз і підсумки. АПК : економіка, управління. 2017. № 3. С. 7.

35. Клюкач В. А. Методичні рекомендації щодо організації маркетингу в агропромисловому виробництві. Москва : Знання, 2013. 55 с.

36. Козлов М. І. Формування ринкової системи реалізації продукції. АПК : економіка, управління. 2017. № 7. С.42-49.

37. Кокорєв М. І. Сільськогосподарські ринки. Оренбург: Вид-во ОГАУ, 2017. 212 с.

38. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

39. Король І. В. Маркетингові комунікації : навч.-метод. посіб. Умань :

Візаві, 2018. 190 с.

40. Ріпак П. Р. Маркетинг сільгосппродуктів. АПК : економіка, управління. 2014. № 1. С. 44-48.

41. Костоглодов Д. Д., Харісова Л. М. Розподільна логістика. Київ : Експертне бюро, 2017. 127 с.

42. Котлер Ф. Основи маркетингу. Москва : Фінанси, 2004. 967 с.

43. Кошкарєв І. А., Малофєєв А. В. Необхідність і шляхи усунення цінових диспропорцій в зернопродуктовому підкомплексі. Економіка сільськогосподарських і переробних підприємств. 2012. № 4. С. 19-22.

44. Кураков Л. П., В. Л. Кураков. Словник-довідник з економіки. Москва : Геліос АРВ, 2016. 464 с.

45. Кучер О. В. Збутова діяльність аграрних підприємств на основі маркетингових стратегій. Економіка АПК. 2012. № 4. С. 49-70.

46. Лаврова Г. А. Збутова політика маркетингу : навч. посіб. СПб : СПГІЕА, 2015. 54 с.

47. Ладанов І. Д. Практичний менеджмент : посібник. Київ : НІКА, 2012. 192 с.

48. Лебедєв В. В. Математичне моделювання соціально-економічних процесів. Київ : Ізограф, 2017. 324 с.

49. Лисогор В. М., Мороз О. М., Пітик О. В. Основи моделювання маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств регіону : навч. посіб. – Київ : Кондор, 2017. 208 с.

50. Макаренко П. М., Шведюк В. А. Збутові стратегії підвищення ефективності розвитку фермерських господарств регіону. Агросвіт. 2017. № 2. С. 16–18.

51. Мельничук О. І., Долинська О. О. Проблеми збутової діяльності сільськогосподарських підприємств. Наукові праці [Одеської національної академії харчових технологій]. 2014. Вип. 46(1). С. 258-260. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Np\\_2014\\_46\(1\)\\_62](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Np_2014_46(1)_62) (дата звернення 15.10.2019).

52. Мохненко А. С. Розвиток фермерських господарств в системі

факторів конкурентного середовища : теорія, методологія, практика : дис. ... д-ра екон.наук. Херсон, 2015. 438 с.

53. Медведєва Н. А. Організація збуту плодоовочевої продукції у розвинутих країнах : оглядова інформація. Київ : ВНДІТЕ, 2018. 48 с.

54. Накісько О. В., Даниленко В. В. Теоретичне узагальнення особливостей управління збутом сільськогосподарської продукції. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. Вип. 188. С. 128-138.

55. Нейкова Л. І., Круценко І. В. Управління збутом продукції агропідприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Ефективна економіка. 2013. № 11. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_11\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_38) (дата звернення 10.10.2019).

56. Ноздрьова Р. Б., Цигічко Л. І. Маркетинг : Як перемагати на ринку. Київ : Фінанси і статистика, 2015. 242 с.

57. Ожегов С. І. Словник. Київ : Енциклопедія, 2015. 989 с.

58. Осіпова Л. В., Сіняєва І. М. Основи комерційної діяльності: навч. посіб. Київ : ЮНІТІ-ДАНА, 2016. 623 с.

59. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 196 с.

60. Паска І. М. Удосконалення організаційно-економічних відносин за збуту сільсько господарської продукції. Економіка та управління АПК. 2014. № 1. С. 36-43.

61. Перерва П. Г. Управління збутом промислової продукції в системі маркетингу. Практичний маркетинг. Київ : Рим, 2012. Вип. 6. 119 с.

62. Петухова О. М., Стасішева К. В. Удосконалення збутової діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 2. С. 1-8.

63. Попов С. Г. Основи маркетингу : навч. посіб. Київ : Освіта, 2015. 272 с.

64. Потапюк І. П., Орехов М. І. Організація збутової діяльності сільськогосподарських підприємств. Інфраструктура ринку. 2017. С. 159-166.

URL : <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/165> (дата звернення 14.11.2019).

65. Савицька Г. Аналіз господарської діяльності підприємств АПК : навч. посіб. Москва : Перспектива, 2012. 236 с.

66. Серьогін С. І., Магомедов А.-Н., Камілова П. Підвищення конкурентоспроможності продукції харчової промисловості. АПК : економіка, управління. 2017. № 1. С. 36-38.

67. Смиков І. А. Економіка сільського господарства. Київ : Колос, 2015. 400 с.

68. Спільник І. В. Загородна О. М. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2014. Вип. 17. С. 106-120.

69. Стукач В. С. Управління трансакційними витратами в АПК. АПК : економіка, управління. 2016. № 3. С. 18-20.

70. Судник В. В. Оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства. Довідник економіста. 2014. № 8. С. 22.

71. Тесленко К. Д. Управління збутом продукції підприємства на зовнішньому ринку із застосуванням інноваційного підходу. Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 48 (1324). С. 36-41.

72. Хоружий Л. І., Сергєєва І. А. Аналіз продажів продукції овочівництва. Економіка сільськогосподарських підприємств. 2017. № 2. С. 31-33.

73. Ткаченко Т. А. Управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2014. Вип. 84. С. 143-148. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus\\_2014\\_84\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2014_84_23) (дата звернення 02.10.2019).

74. Шарапа О. М. Організаційно-економічні засади формування збутової політики сільськогосподарських підприємств : дис.... канд. економічних наук : 08.00.04. Київ, 2015. 224 с.
75. Шарніна Н. М. Стан і оцінка маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. АПК : економіка, управління. 2016. № 5. С. 69-73.
76. Шведюк В. А. Вдосконалення форм і каналів збуту сільськогосподарської продукції. Таврійський наук. вісн. : зб. наук. пр. Херсон, 2017. Вип. 55. С. 227–231.
77. Шведюк В. А. Основні напрями реалізації сільськогосподарської продукції фермерськими господарствами. Зб. тез Всеукр. наук.-практ. конф. “Сучасний стан та перспективи розвитку банківської справи”. Херсон, 2017. С. 138–141.
78. Шведюк В. А. Формування конкурентоспроможності фермерських господарств. Таврійський наук. вісн. : зб. наук. пр. Херсон, 2018. Вип. 46. С. 284–287.
79. Янишин Я. С., Кашуба Ю. П. Удосконалення організації управління збутом продукції в агропідприємстві. Економіка АПК. 2013. № 9. С. 66-69.
80. Яшина І. М. Вибір стратегій формування комплексу маркетингу сільськогосподарського підприємства малого бізнесу. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2016. Вип. 6 (48). Т. 21. С. 121–125.

