

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: Формування стратегії збуту продукції підприємства


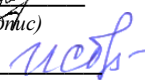
здобувачки 2 курсу групи МАР-23зм

спеціальність: 075 Маркетинг

освітньо-професійна програма: Маркетинг

Ковальнової І.П.
(ПІБ здобувача)

Керівник: доц., к. е. н. Сафронська І.М.
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)


(підпис)

(підпис)

Київ – 2024

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного

управління, менеджменту та маркетингу

д.е.н., проф. О.О. Хандій

25 вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Ковальової Ірини Пантеліївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування стратегії збуту продукції підприємства»

керівник роботи Сафронська Ірина Михайлівна, к. е. н., доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «10» жовтня 2024р. №76/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи «10» грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері формування стратегії збуту продукції підприємства; данні звіту з переддипломної практики за матеріалами діяльності ТОВ «Укр.Агро-сервіс».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методичні аспекти формування стратегії збуту продукції підприємства; дослідження системи управління збутовою діяльністю ТОВ «Укр.Агро-сервіс»; напрями формування стратегії збуту продукції підприємства ТОВ «Укр.Агро-сервіс».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Визначення поняття «стратегія збуту»; основні елементи стратегії збуту; ключові етапи формування стратегії збуту; асортимент продукції ТОВ «Укр.Агро-сервіс»; місія та цілі компанії ТОВ «Укр.Агро-сервіс»; показники ліквідності ТОВ «Укр.Агро-сервіс» за період 2021-2023 рр.; аналіз фінансових результатів ТОВ «Укр.Агро-сервіс» за період 2021-2023 рр.; динаміка прибутку ТОВ «Укр.Агро-сервіс»; оцінка маркетингового середовища підприємства ТОВ «Укр.Агро-сервіс» на основі концепції «4Р»; схема сформованої збутової стратегії ТОВ «Укр.Агро-сервіс»; детальний план вдосконалення збутової стратегії ТОВ «Укр.Агро-сервіс» на 2025 рік; схема формування стратегічного набору для підприємства.

6. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «25» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2024 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2024 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2024 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	вересень 2024 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2024 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	жовтень 2024 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	жовтень 2024 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2024 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2024 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2024 р.	

Здобувачка


 (підпис)

Ковальова І.П.
 (прізвище та ініціали)

Керівник роботи


 (підпис)

Сафронська І.М.
 (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 67, табл. 13, рис. 9

Збут, збутова діяльність, управління збутовою діяльністю підприємства, канали збуту, план збуту, стратегія збуту, стратегічний набір.

У кваліфікаційній магістерській роботі в процесі розгляду теоретико-методичних аспектів формування стратегії збуту продукції підприємства розглянуто сутність стратегічного управління збутовою діяльністю та питання, що характеризують стратегічний підхід до збуту на підприємстві. Під час дослідження системи управління збутовою діяльністю ТОВ «Укр.Агро-сервіс» надано організаційно-економічну характеристику підприємства і-проаналізовано маркетингове середовище та стан управління збутом підприємства. Серед напрямів формування стратегії збуту продукції підприємства ТОВ «Укр.Агро-сервіс» розроблено стратегію збуту ТОВ «Укр.Агро-сервіс» та запропоновано детальний план вдосконалення збутової стратегії ТОВ «Укр.Агро-сервіс» і обґрунтовано удосконалення стратегічних засад управління збутовою діяльністю.

ABSTRACT

Kovaleva I. Formation of the company's product sales strategy. The manuscript.

Qualifying work of the master's degree in specialty 075 «Marketing» educational and professional program «Marketing». Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2024.

In the qualification master's thesis, in the process of considering the theoretical and methodological aspects of forming the sales strategy of the enterprise, the essence of strategic sales management and issues characterizing the strategic approach to sales at the enterprise are considered. During the study of the sales management system of LLC "Ukr.Agro-service", the organizational and economic characteristics of the enterprise are provided, and the marketing environment and the state of sales management of the enterprise are analyzed. Among the areas of forming the sales strategy of LLC "Ukr.Agro-service", the sales strategy of LLC "Ukr.Agro-service" is developed and a detailed plan for improving the sales strategy of LLC "Ukr.Agro-service" is proposed and the improvement of the strategic principles of sales management is justified.

Keywords: Sales, sales activities, sales management of the enterprise, sales channels, sales plan, sales strategy, strategic recruitment.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність стратегічного управління збутовою діяльністю	10
1.2. Характеристика стратегічного підходу до збуту на підприємстві	15
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «УКР. АГРО-СЕРВІС»	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.2. Аналіз маркетингового середовища та управління збутом підприємства	34
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКР. АГРО-СЕРВІС»	46
3.1. Розробка стратегії збуту ТОВ «Укр. Агро-сервіс»	46
3.2. Удосконалення стратегічних засад управління збутовою діяльністю	55
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	61
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Актуальність формування стратегії збуту продукції підприємства зростає в умовах постійно змінюваного бізнес-середовища, підвищення конкуренції та зростання вимог споживачів. Стратегія збуту є ключовим елементом маркетингової стратегії підприємства, що визначає, як і через які канали продукція буде доставлена до кінцевого споживача, а також як буде підтримуватися попит на неї в умовах змінних ринкових умов.

У сучасному світі успішний збут продукції передбачає не лише ефективне управління логістичними процесами та каналами продажу, але й активне використання інноваційних технологій, таких як цифрові платформи, омніканальний маркетинг і аналітика великих даних для розуміння поведінки споживачів. Стратегія збуту повинна враховувати фактори, що впливають на попит, включаючи економічні умови, демографічні тенденції, зміни в соціокультурному середовищі, технологічні новації та політичну ситуацію. Особливо важливою є адаптація стратегії збуту до зовнішніх і внутрішніх змін, таких як коливання валютних курсів, зміни в законах і регулюваннях, розвиток нових каналів збуту та партнерств, а також швидке реагування на зміну потреб та переваг споживачів.

Таким чином, формування стратегії збуту продукції є актуальним і необхідним для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації витрат, покращення взаємодії з клієнтами та збереження стабільного попиту на продукцію в умовах невизначеності та змін.

Формування стратегії збуту продукції підприємства є багатогранним питанням, яке розробляли різні вчені в галузях маркетингу, менеджменту та економіки. Серед зарубіжних і вітчизняних науковців, які зробили вагомий внесок у розвиток теоретичних аспектів управління збутовими стратегіями та організації збутової діяльності, слід відзначити таких авторів: І. Абрамович, Г. Армстронг, Л. Балабанова, А. Балабаниць, О. Зозульов, Т. Косарева,

Ф. Котлер, К. Пастушенко, Ю. Ковтуненко, В. Стадніченко, С. Гаркавенко, С. Скібінський та інші.

Формування стратегії збуту продукції підприємства є багатогранним процесом, який охоплює аналіз зовнішнього середовища, оптимізацію каналів збуту, цифровізацію, сегментацію ринку, управління взаємовідносинами з клієнтами, економічну ефективність, управління ризиками, інновації, галузеві особливості, організаційні аспекти, соціально-культурні чинники та стратегічний розвиток.

Аналіз останніх досліджень виявив необхідність більш глибокого вивчення аналізу макроекономічних факторів, конкуренції та впливу глобалізації, які визначають вибір збутових підходів; впровадження омніканальності та адаптація до електронної комерції, а також цифровим інструментами, такі як CRM-системи, Big Data та соціальні мережі, що суттєво змінюють підходи до організації збуту.

Метою дослідження є вивчення процесу формування стратегії збуту продукції підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність стратегічного управління збутовою діяльністю;
- розглянути характеристику стратегічного підходу до збуту на підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати маркетингове середовище та стан управління збутом підприємства;
- розробити стратегію збуту ТОВ «Укр.Агро-сервіс» ;
- обґрунтувати удосконалення стратегічних засад управління збутовою діяльністю.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес формування стратегії збуту продукції підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні питання формування стратегії збуту продукції підприємства .

Новизна отриманих в роботі результатів полягає у розробці стратегії збуту продукції підприємства, рекомендації щодо плану вдосконалення збутової стратегії ТОВ «Укр.Агро-сервіс».

Теоретико-методологічною основою проведеного дослідження стали загальнонаукові методи наукового пізнання: монографічний, теоретичного узагальнення, систематизації, аналізу та синтезу.

Інформаційну базу дослідження склали наукові статті та монографії з питань розробки стратегії збутової діяльності підприємств, науково-методичні публікації та аналітичні статті в періодичній пресі, інформація Інтернет–ресурсів, дані внутрішньої звітності досліджуваної компанії, інформація особистих досліджень автора.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій для підприємства щодо розробки стратегії збуту продукції підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність стратегічного управління збутовою діяльністю

Перед кожним підприємством, що займається господарською діяльністю, постає важливе питання розробки ефективної стратегії збуту, яка дозволить забезпечити конкурентні переваги на ринку та ефективно функціонувати в умовах сучасної економіки[1].

Згідно з багатьма зарубіжними науковцями, зокрема Ф. Котлером, стратегія збуту є ключовим фактором для довгострокового розвитку підприємства. Вона має пріоритетне значення в діяльності компанії, а її ефективність є показником стабільності та прогресу підприємства. Збутова стратегія передбачає ефективне використання ресурсів компанії для досягнення визначених цілей, серед яких можуть бути: просування конкретного товару та підвищення його привабливості, а також встановлення контактів і взаємодія з цільовою аудиторією[2].

Стратегія збуту товарів повинна спрямовуватися на досягнення довгострокових цілей підприємства на ринку, зміцнення його конкурентних позицій з урахуванням внутрішніх можливостей компанії та впливу зовнішніх факторів бізнес-середовища[3-4].

Приведемо тлумачення поняття «стратегія збуту» у табл.1.1.

Порівнюючи визначення поняття «стратегія збуту», наведені різними авторами, можна виділити кілька ключових аспектів, які допоможуть зрозуміти сутність стратегії збуту. Так, Косарева Т., Пастушенко К.В. та Ковтуненко Ю.В. підкреслюють важливість довгострокового планування та методології організації і управління збутом для успішної реалізації філософії ведення збуту, а також зазначають важливість планування, але більше

акцентують увагу на використанні певної поведінки підприємства в умовах динамічної кон'юнктури ринку.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «стратегія збуту»

№	Автор, джерело	Трактовка поняття «стратегія збуту»
1	Косарева Т. [5]	«... це довгострокове планування методологія процесу організації та управління збутом, яка дозволяє успішно реалізовувати філософію ведення збуту певним підприємством-продавцем»
2	Балабанова Л.В., Балабаниць А.В. [6;7]	узагальнена модель дій, необхідних для досягнення цілей збуту, охоплює всі операції, пов'язані з плануванням та прийняттям рішень у цій сфері. Стратегія збуту, по суті, є набором принципів та правил, яких підприємство дотримується в процесі своєї діяльності при прийнятті рішень.
3	Абрамович І. А.[8]	«... комплексний план дій, який покликаний забезпечити досягнення цілей підприємства в сфері збуту, процес здійснення якого є своєрідним «принципом поведінки» в умовах динамічної кон'юнктури ринку».
4	Васьків Н. [9]	«... це система організації збуту, яка показує яким чином буде організовано рух товару: через власну чи дилерську мережу, через які типи посередників здійснюватиметься збут продукції»
5	Пастушенко К.В., Ковтуненко Ю.В. [2]	«... певний план дій, процес здійснення якого передбачає використання певної поведінки підприємства в умовах динамічної кон'юнктури ринку»

Балабанова Л.В. та Балабаниць А.В. визначають стратегію збуту як узагальнену модель дій, яка охоплює всі операції, пов'язані з плануванням та прийняттям рішень. Абрамович І.А. розглядає стратегію збуту як комплексний план дій для досягнення цілей підприємства, що є своєрідним «принципом поведінки» в умовах ринку. Проте, Васьків Н. зосереджена на організації збуту та тому, як буде здійснюватися рух товару через різні канали - власну чи дилерську мережу, посередників.

Усі визначення вказують на важливість стратегії збуту як інструменту для досягнення цілей підприємства в сфері збуту. Основні акценти варіюються залежно від підходу: одні автори підкреслюють планування і методологію, інші - прийняття рішень і модель дій, а також організацію руху товару через різні канали. В цілому, стратегія збуту є комплексним і багатограним

процесом, який вимагає врахування ринкових умов та специфічних потреб підприємства.

Узагальнюючи наведені визначення дамо власне тлумачення поняття «стратегії збуту». Стратегія збуту - це комплексний план дій, спрямований на досягнення цілей підприємства в сфері продажу товарів або послуг. Вона включає в себе довгострокове планування, визначення каналів збуту, організацію руху товарів через посередників або власну мережу, а також розробку методів взаємодії з цільовою аудиторією. Стратегія збуту базується на аналізі ринкових умов, потреб споживачів і конкурентних переваг, сприяє досягненню стабільного доходу, зміцненню іміджу бренду і забезпеченню ефективності функціонування підприємства в умовах динамічного ринку.

Виходячи, того, що, стратегія збуту - це комплексний план дій підприємства, спрямований на ефективне просування продукції чи послуг на ринок, досягнення високих продажів та задоволення потреб споживачів, вона включає в себе вибір каналів збуту, методів продажу, політики ціноутворення, заходів для залучення та утримання клієнтів, а також формування конкурентних переваг.

Основні елементи стратегії збуту представлені на рис.1.1.

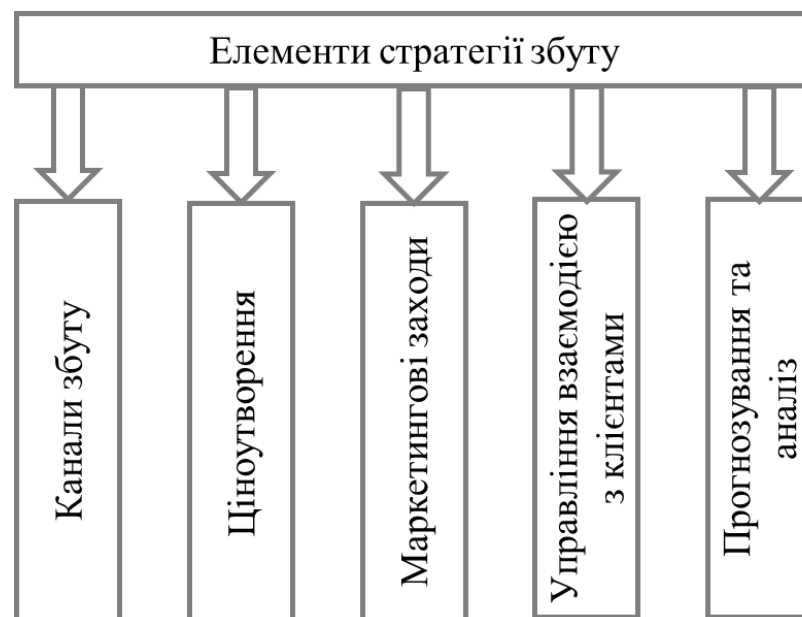


Рис.1.1.Основні елементи стратегії збуту

Вибір каналів збуту - визначення найбільш ефективних шляхів доставки продукції до споживачів (оптові та роздрібні канали, онлайн-продажі, прямі продажі тощо)[10-11].

Ціноутворення - розробка стратегії ціноутворення, що враховує витрати на виробництво та доставку, конкурентне середовище та бажання споживачів платити за товар або послугу[12-14].

Маркетингові заходи - застосування різноманітних маркетингових стратегій і інструментів (реклама, промоакції, акції), спрямованих на збільшення попиту та підвищення впізнаваності бренду[15-16].

Управління взаємодією з клієнтами - створення системи підтримки лояльності, впровадження програм лояльності та ефективних комунікацій з покупцями[17-18].

Прогнозування та аналіз - постійний моніторинг і коригування стратегії збуту з урахуванням змін на ринку, поведінки споживачів і фінансових результатів[19-20].

Стратегія збуту є важливою складовою частиною загальної стратегії підприємства, адже вона безпосередньо впливає на його фінансові результати, ринкову позицію та успіх на довгострокову перспективу.

Формування стратегії збуту - це процес визначення напрямків, методів і інструментів, які підприємство використовуватиме для ефективного просування своєї продукції або послуг на ринок. Він має на меті досягнення конкурентних переваг, збільшення продажів і задоволення потреб клієнтів.

Ключові етапи формування стратегії збуту наведені у таблиці 1.2.

Формування стратегії збуту потребує комплексного підходу та тісної взаємодії з іншими бізнес-процесами компанії. Успіх залежить від здатності адаптуватися до змін ринку та ефективно задовольняти потреби клієнтів.

Ключовим аспектом розробки збутових стратегій є визначення найбільш ефективних методів і каналів реалізації продукції.

Таблиця 1.2.

Ключові етапи формування стратегії збуту

№	Етап	Зміст етапу
1	Аналіз ринку та конкурентного середовища	- Аналіз попиту та тенденцій на ринку; - оцінка потреб споживачів та їх переваг; - визначення конкурентів і оцінка їх стратегії збуту; - оцінка зовнішніх факторів (економічних, політичних, технологічних), які можуть вплинути на збут.
2	Сегментація ринку	Поділ ринку на сегменти, які мають схожі потреби або поведінку, дозволяє краще орієнтувати стратегію на конкретні групи споживачів, що збільшує ефективність маркетингових заходів.
3	Визначення цільових сегментів	Після сегментації ринку важливо вибрати цільові сегменти, на які компанія орієнтуватиме свої зусилля. Це можуть бути окремі групи споживачів, для яких продукт або послуга найкраще відповідає їхнім вимогам.
4	Вибір каналів збуту	Визначити найбільш ефективні канали збуту
5	Ціноутворення	Вибір стратегії ціноутворення повинен враховувати: - вартість виробництва і доставку; - цінову політику конкурентів; - придатність ціни для цільових груп споживачів.
6	Розробка маркетингових заходів	Необхідно створити комплекс маркетингових заходів, які підвищують попит і впізнаваність бренду: - реклама (онлайн та офлайн); - промоакції та акції; - вебінари, семінари, інші заходи, що формують імідж бренду.
7	Управління взаєминами з клієнтами	Використання CRM-систем для збору та аналізу даних дозволяє точніше прогнозувати попит і забезпечувати персоналізоване обслуговування.
8	Прогнозування та моніторинг результатів	Постійно моніторити результати, адаптуючи стратегію в разі змін на ринку або у поведінці споживачів. Важливо провести аналіз результатів продажів, визначити ефективність каналів збуту та маркетингових заходів.
9	Інновації та адаптація до змін	Використання нових технологій, таких як онлайн-торгівля, аналітика великих даних і штучний інтелект, дозволяє підприємствам адаптувати свою стратегію збуту до змінних умов і зростаючих вимог споживачів.

Дослідження ринку та аналіз конкурентного середовища під час розробки збутової стратегії передбачають:

Вивчення ринкових умов, що включає оцінку попиту на продукцію, його динаміки та потенціалу зростання, аналіз структури споживачів: виявлення цільових сегментів, їхніх потреб, переваг і поведінки, вивчення сезонності, трендів і циклічності в галузі.

Оцінку конкурентного середовища (аналіз основних конкурентів, їхньої ринкової частки, цінової політики, збутових каналів і маркетингових стратегій; визначення конкурентних переваг та недоліків інших компаній; оцінка бар'єрів входу на ринок і можливих загроз з боку нових гравців).

Дослідження зовнішніх факторів впливу (вивчення економічних, політичних, правових і соціальних чинників, які впливають на ринок; аналіз технологічних інновацій, які можуть змінити умови конкуренції або створити нові можливості).

Формування бази для прийняття рішень (виявлення перспективних ніш, сегментів або каналів збуту; визначення оптимальних цінових і комунікаційних стратегій; прогнозування ризиків і оцінка ресурсів, необхідних для впровадження стратегії).

Ці кроки дозволяють підприємству адаптувати свою збутову стратегію до поточних умов ринку, максимально використати його можливості та підвищити конкурентоспроможність.

1.2. Характеристика стратегічного підходу до збуту на підприємстві

Основними проблемами, що перешкоджають використанню повного інструментарію стратегічного управління в системах збуту продукції, виступають: недостатній рівень аналітичних даних, низька адаптивність до змін, відсутність чіткої стратегії сегментації, неузгодженість між відділами компанії, обмеженість фінансових і людських ресурсів, супротив змінам та інноваціям, невизначеність у виборі каналів збуту та низький рівень технологічної підтримки. Наявність неповних або неактуальних даних про ринок і споживачів обмежує можливості для прийняття стратегічних рішень, а недостатня гнучкість існуючих стратегій ускладнює оперативну адаптацію до змін на ринку. Відсутність ефективної стратегії сегментації ринку призводить до нерівномірного охоплення цільових груп, що ускладнює персоналізацію підходу. Недостатня комунікація між підрозділами

підприємства може привести до неефективного використання ресурсів та неузгодженості в реалізації стратегії. Обмежені фінансові та людські ресурси ускладнюють реалізацію стратегічних ініціатив, а супротив змін серед працівників може затримувати впровадження нових підходів і технологій. Крім того, підприємства часто не мають чіткого бачення вибору оптимальних каналів збуту, що ускладнює вибір між традиційними та цифровими каналами продажу. Низький рівень технологічної підтримки, зокрема відсутність сучасних інформаційних систем, також обмежує здатність компаній ефективно застосовувати інструменти стратегічного управління для оптимізації процесу продажу продукції.

У процесі діяльності питання збуту стають важливим етапом при розробці маркетингової стратегії. Вибір найбільш ефективних систем, каналів та методів збуту має бути орієнтований на конкретні особливості ринку. Вже на початкових етапах варто зосередитися на виборі форм та методів збуту, які максимально відповідають умовам виробництва і можуть забезпечити оптимальне просування продукції.

У сучасних умовах розвитку бізнесу вибір методів і каналів збуту є стратегічно важливим завданням для підприємств. Технологічні зміни, цифровізація та зміна поведінки споживачів відкривають нові можливості для організації збутової діяльності.

Методи збуту представляють:

Прямий збут, який передбачає продаж безпосередньо від виробника до споживача, використовується через корпоративні магазини, онлайн-платформи або торгових представників.

Непрямий збут включає залучення посередників (оптовиків, дистриб'юторів, роздрібних продавців), сприяє охопленню ширшої аудиторії з мінімальними витратами.

Електронна комерція (e-commerce) - це продаж товарів через інтернет-магазини, маркетплейси та соціальні мережі, що забезпечує зручність покупок і розширює географію збуту.

Франчайзинг – це надання права використовувати бренд і модель бізнесу для реалізації продукції, що сприяє швидкому поширенню товарів і послуг.

Аутсорсинг збуту представляє собою передачу функцій продажу спеціалізованим компаніям, що дозволяє підприємствам зосередитися на основних видах діяльності.

Канали збуту:

Традиційні канали - магазини, торгові мережі, супермаркети, торгові базари, засновані для масових товарів із широким споживанням.

Цифрові канали представлені вебсайтами, мобільними додатками, платформами соціальних мереж (Facebook, Instagram, TikTok), які включають рекламу, таргетинг і інтерактивну взаємодію з клієнтами.

Оmnіканальні системи – це поєднання фізичних та цифрових каналів збуту, що забезпечують безшовний клієнтський досвід (наприклад, замовлення онлайн з доставкою або самовивозом).

Мобільний збут (mobile commerce): продаж через мобільні додатки або sms-розсилки, популярний завдяки зростанню використання смартфонів.

Партнерські канали – дилери та агенти, що забезпечують доступ до нових ринків через партнерів із налагодженими зв'язками.

Переваги сучасних методів і каналів збуту полягають у:

- збільшенні доступності товарів;
- швидкому реагування на потреби ринку;
- підвищенні рівня персоналізації послуг;
- зменшенні витрат на організацію збутової мережі.

Сучасні методи і канали збуту сприяють підвищенню ефективності збутової діяльності, дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися до швидкозмінних умов ринку.

Методи та канали збуту є взаємозалежними елементами, які разом формують ефективну збутову стратегію підприємства. Вибір конкретного методу збуту впливає на тип каналів, які будуть використані для реалізації

продукції, і навпаки, доступні канали можуть обмежувати чи підсилювати ефективність певних методів збуту.

Взаємозв'язок між методами та каналами збуту представлений на рис.1.2.

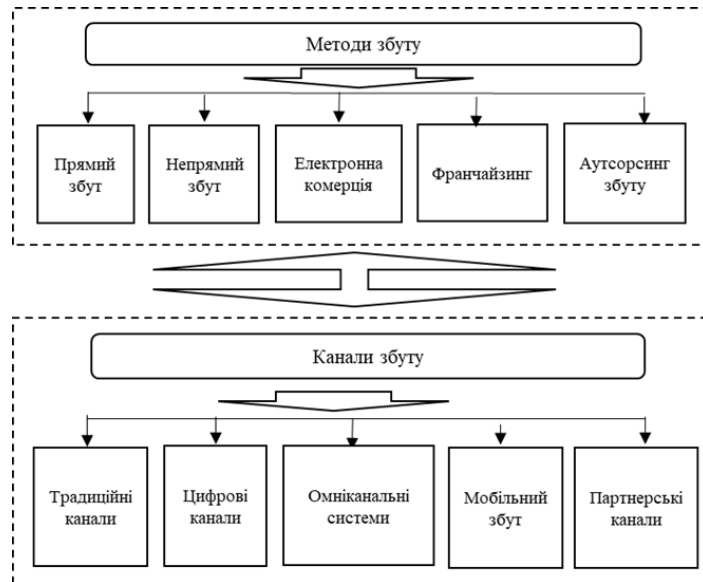


Рис.1.2. Взаємозв'язок між методами та каналами збуту

Вплив методів збуту на вибір каналів представлений у таблиці 1.3.

Таблица 1.3.

Вплив методів збуту на вибір каналів збуту

Методи	Напрямок	Канали	Особливості:
Прямий збут	продаж через власні магазини, електронна комерція, корпоративні точки продажу	фізичні магазини, онлайн-платформи, мобільні додатки	мінімізуються витрати на посередників, забезпечується безпосередній контакт зі споживачем
Непрямий збут	залучення дистриб'юторів, оптовиків, роздрібних мереж	оптові бази, дилерські мережі, супермаркети, франчайзингові точки	охоплюються ширші ринки за рахунок посередників, але контроль над реалізацією знижується
Електронна комерція	продаж через маркетплейси, соціальні мережі, власні веб-сайти	цифрові платформи (Amazon, Rozetka, Prom), соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok).	швидкість та гнучкість у реагуванні на потреби клієнтів, значне зниження витрат на фізичну інфраструктуру
Франчайзинг	передача прав на використання бренду та бізнес-моделі	франчайзингові точки продажу, регіональні представництва	швидка експансія з меншими фінансовими ризиками для головного підприємства

Канали збуту в свою чергу теж мають вплив на вибір методів:

- Традиційні канали (магазини, супермаркети) сприяють використанню методів непрямого збуту через посередників і забезпечують великий обсяг реалізації, але вимагають значних витрат на логістику та маркетинг.
- Цифрові канали (онлайн-платформи, соціальні мережі) орієнтовані на прямий збут або електронну комерцію та забезпечують індивідуальний підхід до клієнтів завдяки таргетингу та аналізу даних.
- Партнерські канали (дилери, агенти) вимагають методів непрямого збуту, з акцентом на координацію та контроль партнерів і знижують витрати на створення власної інфраструктури.
- Омніканальні системи поєднують методи прямого та непрямого збуту, забезпечуючи комплексний підхід до задоволення потреб споживачів та потребують інтегрованого управління та координації всіх каналів.

Ключовими аспектами взаємозв'язку виступає: синергія, гнучкість та оптимізація витрат. Так, правильне поєднання методів та каналів підсилює ефективність збутової діяльності. Наприклад, використання соціальних мереж як каналу збуту доповнює методи прямого продажу. Сучасні канали, зокрема цифрові, дозволяють змінювати чи комбінувати методи збуту в залежності від кон'юнктури ринку. Вибір каналів впливає на витрати, пов'язані з реалізацією продукції, і визначає доцільність використання прямих чи непрямих методів.

Таким чином, оптимальне поєднання методів і каналів збуту є критичним фактором для досягнення цілей підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Стратегії збуту є складовою загальної маркетингової стратегії підприємства. Вони спрямовані на забезпечення ефективного просування продукції до споживача, оптимізацію збутових процесів та досягнення довгострокових цілей бізнесу. Ці стратегії враховують особливості ринку, потреби цільової аудиторії, можливості підприємства та зовнішні фактори бізнес-середовища.

Основні типи маркетингових стратегій збуту представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Основні типи маркетингових стратегій збуту

№	Назва стратегії	Ціль	Інструменти	Особливості
1	Стратегія інтенсивного збуту	Максимальне охоплення ринку та збільшення обсягів продажів	Широка мережа збуту через дилерів, супермаркети, онлайн-платформи. Активне використання промоакцій, знижок та реклами	Орієнтація на масового споживача; значні витрати на маркетингові комунікації
2	Стратегія ексклюзивного збуту	Зосередження на преміум-сегменті ринку	Продаж через обмежену кількість партнерів або власні магазини. Використання персоналізованих пропозицій та преміум-обслуговування.	Забезпечення високої якості обслуговування та ексклюзивності продукції
3	Стратегія вибіркового збуту	Оптимізація збуту через канали для досягнення балансу між охопленням і витратами	Пошук партнерів, які відповідають вимогам бренду. Поєднання прямих та непрямих методів збуту.	Концентрація на рентабельних сегментах ринку
4	Стратегія диференційованого збуту	Пропонування різних збутових підходів для різних сегментів ринку	Використання фізичних і цифрових каналів. Розробка окремих пропозицій для кожного сегмента.	Орієнтація на специфічні потреби клієнтів у кожному сегменті
5	Стратегія цифрового збуту	Максимізація продажів через онлайн-канали	Продаж через інтернет-магазини, маркетплейси, соціальні мережі. SEO, контекстна реклама, SMM	Доступ до глобальної аудиторії, швидкість реакції на зміни попиту

Сопільняк І. С. серед маркетингових стратегій збуту додатково виділяє: стратегію зміни маркетингових каналів, стратегію зміни організації продажу, стратегію підвищення рівня сервісу [21].

Фактори, що впливають на вибір стратегії:

1. Характеристика продукції. Товари широкого вжитку потребують інтенсивного збуту, тоді як преміальні продукти потребують ексклюзивного підходу.

2. Особливості цільової аудиторії. Для молодіжної аудиторії ефективними є цифрові стратегії, для старшого покоління — традиційні канали.

3. Конкурентне середовище. У насичених ринках важливим є використання диференційованих стратегій.

4. Рівень ресурсів підприємства. Великі компанії можуть дозволити собі інтенсивні та омніканальні стратегії, тоді як малий бізнес обирає більш економічні підходи.

Переваги ефективних маркетингових стратегій збуту полягають у забезпеченні стабільного продажу та зростання прибутковості, підвищенні конкурентоспроможності підприємства, поліпшенні взаємодії зі споживачами через відповідність їхнім очікуванням та оптимізації витрат на збутову діяльність.

Однак, практика багатьох підприємств показує, що для покращення збутової діяльності підприємства, і як результат – збільшення продажів, необхідно використовувати декілька методів, способів чи стратегій[22].

Окрім того, необхідно зазначити, що зміни у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах господарювання, можуть призвести до необхідності адаптації маркетингової стратегії. Це включає врахування нових пріоритетів та переорієнтацію підприємства на інші напрями діяльності відповідно до змін обставин[23].

Впровадження обраної стратегії сприяє розширенню пропозицій для кожного споживача та збільшенню кількості кінцевих клієнтів, що зазвичай веде до зростання частки ринку та, відповідно, обсягу продажів. Успішне впровадження маркетингової стратегії збуту потребує систематичного аналізу ринку, гнучкості в адаптації до змін та ефективного використання сучасних інструментів маркетингу.

Висновки до розділу 1.

Стратегія збуту - це комплексний план дій, спрямований на досягнення цілей підприємства в сфері продажу товарів або послуг. Вона включає в себе довгострокове планування, визначення каналів збуту, організацію руху товарів через посередників або власну мережу, а також розробку методів взаємодії з цільовою аудиторією. Стратегія збуту базується на аналізі

ринкових умов, потреб споживачів і конкурентних переваг, сприяє досягненню стабільного доходу, зміцненню іміджу бренду і забезпеченню ефективності функціонування підприємства в умовах динамічного ринку.

Формування стратегії збуту – це процес визначення ключових напрямів, методів і інструментів, які підприємство застосовує для ефективного просування своєї продукції чи послуг на ринок. Метою цього процесу є здобуття конкурентних переваг, збільшення обсягів продажів і максимальне задоволення потреб клієнтів. Створення стратегії збуту вимагає комплексного підходу та інтеграції з іншими бізнес-процесами компанії. Її успіх залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища й оперативно реагувати на запити клієнтів.

Ефективні маркетингові стратегії збуту забезпечують стабільність продажів, зростання прибутковості, підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізацію витрат та покращення взаємодії зі споживачами через відповідність їхнім очікуванням. Для досягнення максимального результату підприємствам необхідно поєднувати різні методи та підходи до збутової діяльності. Впровадження стратегії сприяє збільшенню клієнтської бази, розширенню ринкових можливостей та зростанню обсягу продажів. Успіх залежить від систематичного аналізу ринку, гнучкості в адаптації до змін і застосування сучасних маркетингових інструментів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «УКР.АГРО-СЕРВІС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Машинобудівне підприємство «Укр.Агро-сервіс», засноване в 1997 році, є розробником і виробником високоякісного обладнання для сільськогосподарської галузі та переробної промисловості[24].

Основна інформація про Товариства з обмеженою відповідальністю «Укр.Агро-сервіс» наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основна інформація про ТОВ «Укр.Агро-сервіс»

ЄДРПОУ:	24269988
Назва:	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УКР.АГРО-СЕРВІС" (ТОВ "УКР.АГРО-СЕРВІС")
Організаційна форма:	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса:	61106, Харківська обл., м. Харків, вул. Плиткова, буд. 12-В
Дата реєстрації:	29.05.1997 Номер запису: 14801200000015779
Уповноважені особи:	Рябінов Олексій Ігорович - керівник
Бухгалтер:	Пташинська Наталія Георгіївна
Статутний капітал:	809 375.00 грн
Види діяльності:	28.30 Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства 28.14 Виробництво інших кранів і клапанів 33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування 46.62 Оптова торгівля верстатами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування

Машинобудівне підприємство «Укр.Агро-сервіс» спеціалізується на розробці та виробництві високотехнологічного обладнання для сільського господарства та харчової промисловості. Конструкторське бюро створило:

- жниварки очісуючого типу «Слов'янка УАС»,
- сепаратори для фінішної очистки круп і насіння УОК «Золушка»,
- універсальні подрібнювачі «Корсар»,
- борошно-круп'яні комплекси та іншу сучасну техніку[24].

Продукція ТОВ «Укр.Агро-сервіс» успішно працює в усіх регіонах України понад 25 років і експортується до багатьох країн світу, зокрема до Казахстану, Молдови, Узбекистану, Вірменії, Латвії, Литви, Естонії, Румунії, Болгарії, Канади та інших країн світу. Основною перевагою техніки є забезпечення доступу до найкращих промислових технологій, як інноваційних, так і перевірених часом[24].

Основна продукції ТОВ «Укр.Агро-сервіс» представлена у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Асортимент продукції ТОВ «Укр.Агро-сервіс»

Види обладнання	Назва обладнання
Зернозбиральне обладнання	-жниварка очісуючого типу «Слов'янка УАС»; -візок транспортний для транспортування жниварок
Борошномельно-круп'яне обладнання	універсальний комплекс обладнання для виробництва круп і борошна; -комплект механізації для комплексу обладнання з виробництва круп і борошна
Технологічне обладнання для харчових виробництв	зернолушильна машина; -мікромлин; - машина для розколювання гороху «Щелкунчик»; - просіювач для поділу сипучих матеріалів на фракції крупності; - аспіратор для аеродинамічного очищення сипучих продуктів
Транспортуючі машини	роторні металники для транспортування сипучих матеріалів; - спіральні транспортери; - живильники
Сепаратор гравітаційно-спіральний	-сепаратор УОК «Золушка» для підвищення сортності крупи «Пшоно шліфоване» й очищення насіння польових культур від смітєвих домішок
Обладнання для подрібнення сировини і матеріалів	-універсальний подрібнювач «Корсар» для подрібнення виробничих відходів, рослинної сировини і продуктів харчування
Технологічні машини для очищення дробу	-гвинтовий сепаратор ВСД «Гефест» для очищення дробу литого

Джерело: розроблено автором за даними [24]

Місія та цілі підприємства сформовані за даними сайту на рис.2.1.

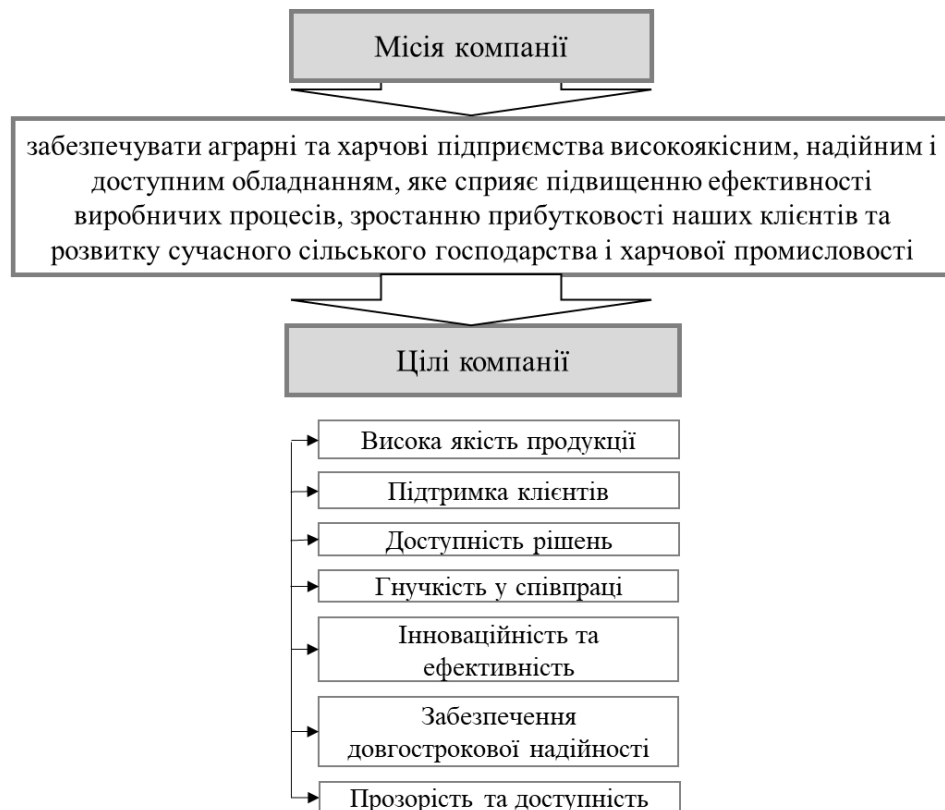


Рис.2.1. Місія та цілі компанії ТОВ «Укр.Агро-сервіс»

Джерело: розроблено автором за даними [24]

Визначені цілі компанії ТОВ «Укр.Агро-сервіс» передбачають:

- Виробляти обладнання, яке відповідає найвищим стандартам надійності, простоти обслуговування та ефективності.
- Забезпечувати пусконаладжувальні роботи, навчання персоналу, оперативне гарантійне та післягарантійне обслуговування, а також постачання запасних і змінних частин у найкоротші терміни.
- Пропонувати технологічне обладнання, яке не потребує спеціальних приміщень і має високу заводську готовність, що спрощує його введення в експлуатацію.
- Підтримувати відкритість до різних форм співпраці та адаптуватися до потреб замовників.
- Впроваджувати сучасні технології, які дозволяють нашим клієнтам залишатися конкурентоспроможними на ринку.

- Надавати гарантію на обладнання терміном до 24 місяців, демонструючи впевненість у його якості та тривалому терміні служби.

- Надавати клієнтам можливість ознайомитися з роботою обладнання безпосередньо на виробництві або місцях експлуатації, щоб підтвердити його переваги перед придбанням[24].

Основним завданням ТОВ «Укр.Агро-сервіс» є розробка та виробництво інноваційного обладнання для сільського господарства та харчової промисловості, яке відповідає сучасним стандартам якості. Компанія прагне постачати техніку з високим рівнем заводської готовності, що є надійною, простою в обслуговуванні, сприяє підвищенню продуктивності та скороченню витрат клієнтів. Особливу увагу в компанії приділяють організації сервісного обслуговування, включаючи пусконаладжувальні роботи, навчання персоналу, гарантійне та післягарантійне обслуговування, а також оперативне постачання запасних і змінних частин.

ТОВ «Укр.Агро-сервіс» ставить перед собою завдання забезпечення аграрних і харчових підприємств інноваційним, високоякісним обладнанням, яке відповідає сучасним стандартам. Компанія сприяє підвищенню ефективності виробництва своїх клієнтів завдяки надійній техніці, комплексному сервісному обслуговуванню та індивідуальному підходу до співпраці. Важливим аспектом діяльності є розширення ринків збуту, як в Україні, так і за її межами, а також підтримка довгострокових партнерських відносин на основі прозорості та взаємовигідності.

Досягнення стратегічних завдань сприяє стабільному фінансовому розвитку ТОВ «Укр.Агро-сервіс». Активна експортна діяльність, широка географія збуту та орієнтація на високий рівень клієнтоорієнтованості дозволяють компанії підтримувати прибутковість і фінансову стійкість. Інвестиції в інновації, а також ефективна операційна діяльність забезпечують можливість для подальшого розширення виробництва, зміцнення позицій на ринку та задоволення зростаючих потреб клієнтів.

Аналіз фінансового стану ТОВ "Укр.Агро-сервіс" передбачає комплексну оцінку показників, які характеризують фінансову стійкість, ліквідність, платоспроможність, рентабельність та ефективність використання ресурсів підприємства.

Аналіз структури балансу дає можливість визначити питому вагу необоротних і оборотних активів у загальній структурі активів, провести оцінку співвідношення власного та залученого капіталу та оцінити зміни у структурі активів і пасивів у динаміці табл. 2.3.- 2.4.

Таблиця 2.3.

Структура активу балансу ТОВ «Укр.Агро-сервіс» за період 2021-2023 рр.

Статті активу балансу	Роки			Питома вага, %		
	2021	2022	2023	2021р.	2022р.	2023р.
Необоротні активи						
Нематеріальні активи	317,4	351,6	176,3	0,4	0,4	0,2
первісна вартість	732,3	696,0	696,0	0,8	0,7	0,7
накопичена амортизація	414,9	617,4	792,7	0,5	0,7	0,7
Незавершені капітальні інвестиції	4396,8	9739,8	10408,6	4,9	10,3	9,7
Основні засоби:	12824,5	15544,1	17429,9	14,4	16,5	16,3
первісна вартість	21156,3	26786,7	32600,6	23,8	28,4	30,5
знос	8331,8	11242,6	15170,7	9,4	11,9	14,2
Інші необоротні активи	30,9	30,9	30,9	0,0	0,0	0,0
Усього за розділом I	17569,6	25666,4	28045,7	19,8	27,2	26,2
II. Оборотні активи						
Запаси:	23041,1	37543,0	49169,1	25,9	39,8	46,0
у тому числі готова продукція	5430,7	7762,9	9184,3	6,1	8,2	8,6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	617,1	151,8	4291,1	0,7	0,2	4,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	5807,1	11409,8	5845,7	6,5	12,1	5,5
у тому числі з податку на прибуток	0,0	0,0	79,7	0,0	0,0	0,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	9822,7	2709,7	3134,2	11,1	2,9	2,9
Гроші та їх еквіваленти	29190,1	15696,0	15785,7	32,9	16,6	14,8
Витрати майбутніх періодів	5,4	0,0	5,0	0,0	0,0	0,0
Інші оборотні активи	2783,0	1182,6	715,0	3,1	1,3	0,7
Усього за розділом II	71266,5	68692,9	78945,8	80,2	72,8	73,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Баланс	88836,1	94359,3	106991,5	100,0	100,0	100,0

Джерело: розроблено автором за даними [25-27]

Аналіз даних таблиці показав, що частка необоротних активів у загальній структурі активів в динаміці за роками коливається - зросла з 19,8% у 2021 році до 27,2% у 2022 році, але у 2023 році зменшилася до 26,2%. Основні засоби є домінуючим елементом серед необоротних активів, їх частка зросла з 14,4% у 2021 році до 16,3% у 2023 році, що свідчить про поступове збільшення інвестицій у матеріальні ресурси. Незавершені капітальні інвестиції також зросли з 4,9% у 2021 році до 10,3% у 2022 році, що може вказувати на розширення або модернізацію виробничих потужностей. У 2023 році їх частка знизилася до 9,7%, ймовірно, через завершення деяких проєктів.

Аналіз оборотних активів показав, що їх частка поступово зменшувалася: з 80,2% у 2021 році до 72,8% у 2022 році, але у 2023 році вона зросла до 73,8%. Величина запасів стабільно зростає: з 25,9% у 2021 році до 46,0% у 2023 році, що може свідчити про нарощування обсягів виробництва або збільшення залишків готової продукції. Грошові кошти та їх еквіваленти значно знизилися: з 32,9% у 2021 році до 14,8% у 2023 році, що може свідчити про активніше використання коштів для інвестицій чи покриття поточних зобов'язань. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги значно зросла з 0,7% у 2021 році до 4,0% у 2023 році, що може вказувати на збільшення відстрочки платежів клієнтам.

Загальні тенденції активів характеризуються зростанням загальної величини балансу за три роки (з 88 836,1 тис. грн у 2021 році до 106 991,5 тис. грн у 2023 році), що вказує на поступове розширення підприємства. Спостерігаємо відносну стабільність структури активів: оборотні активи залишаються домінуючими, але їх частка поступово скорочується на користь необоротних активів, що свідчить про інвестиційну спрямованість підприємства.

Серед позитивних аспектів можна виділити зростання частки основних засобів та незавершених капітальних інвестицій свідчить про розвиток виробничих потужностей, збільшення запасів може означати підготовку до задоволення зростаючого попиту. Ризики становлять - значне скорочення

грошових коштів може обмежити фінансову гнучкість підприємства і зростання дебіторської заборгованості потребує уваги, щоб уникнути проблем із ліквідністю.

На основі проведеного вертикального аналізу активів компанії рекомендовано - забезпечити ефективне управління дебіторською заборгованістю, впроваджуючи жорсткіші умови оплати; продовжувати інвестиційну діяльність, контролюючи частку незавершених капітальних інвестицій для своєчасного введення об'єктів в експлуатацію та оптимізувати структуру запасів, щоб уникнути надлишкових витрат на їх зберігання.

Таблиця 2.4

Аналіз структури пасиву балансу ТОВ «Укр.Агро-сервіс» за 2021-2023 рр.

Статті пасиву балансу	Роки			Питома вага, %		
	2021	2022	2023	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	809,4	809,4	809,4	0,9	0,9	0,8
Резервний капітал	2,3	2,3	2,3	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	46719,4	57918,5	72168,5	52,6	61,4	67,5
Усього за розділом І	47531,1	58730,2	72980,2	53,5	62,2	68,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	939,1	517,0	1012,7	1,1	0,5	0,9
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	512,5	596,7	0,0	0,6	0,6	0,0
товари, роботи, послуги	901,5	2732,7	5201,0	1,0	2,9	4,9
розрахунками з бюджетом	353,8	587,3	60,0	0,4	0,6	0,1
у тому числі з податку на прибуток	201,4	72,1	0,0	0,2	0,1	0,0
розрахунками зі страхування	116,1	36,6	53,6	0,1	0,0	0,1
розрахунками з оплати праці	436,4	152,9	222,9	0,5	0,2	0,2
Інші поточні зобов'язання	38045,6	31005,9	27461,1	42,8	32,9	25,7
Усього за розділом III	40365,9	35112,1	32998,6	45,4	37,2	30,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Баланс	88836,1	94359,3	106991,5	100,0	100,0	100,0

Джерело: розроблено автором за даними [25-27]

Аналіз структури пасиву балансу ТОВ "Укр.Агро-сервіс" в динаміці за період 2021–2023 рр. дав змогу визначити наступні результати. Частка власного капіталу зросла з 53,5% у 2021 році до 68,2% у 2023 році, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості компанії. Основну частину власного капіталу становить нерозподілений прибуток, який зріс як у абсолютному значенні (з 46 719,4 тис. грн у 2021 році до 72 168,5 тис. грн у 2023 році), так і у питомій вазі (з 52,6% до 67,5%). Зареєстрований капітал і резервний капітал залишаються незмінними, їхня питома вага поступово зменшується через загальне зростання балансу.

Що стосується довгострокових зобов'язань, їх частка незначна і коливається між 0,5% та 1,1%, демонструючи низький рівень залежності від довгострокового фінансування. У 2022 році довгострокові зобов'язання знизилися до 517,0 тис. грн, але в 2023 році зросли до 1 012,7 тис. грн, що може свідчити про залучення нових довгострокових ресурсів.

Частка поточних зобов'язань скоротилася з 45,4% у 2021 році до 30,8% у 2023 році, що є позитивним сигналом для фінансової стабільності компанії. Основним компонентом поточних зобов'язань є інші поточні зобов'язання, їхня частка знизилася з 42,8% у 2021 році до 25,7% у 2023 році, що може вказувати на зменшення короткострокової заборгованості. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги збільшилася в абсолютному значенні (з 901,5 тис. грн у 2021 році до 5 201,0 тис. грн у 2023 році) і в питомій вазі (з 1,0% до 4,9%), що може свідчити про зростання обсягів діяльності або використання комерційного кредиту. Інші статті поточних зобов'язань, такі як заборгованість перед бюджетом, зі страхування та з оплати праці, залишаються незначними і мають тенденцію до зменшення.

Узагальнюючи висновок, зазначимо, що фінансова стійкість ТОВ «Укр.Агро-сервіс» покращується, що підтверджується зростанням частки власного капіталу до 68,2% у 2023 році. Основним джерелом цього зростання є нарощування нерозподіленого прибутку. Залежність від короткострокових зобов'язань зменшується, їх частка в структурі пасивів скоротилася з 45,4% у

2021 році до 30,8% у 2023 році. Довгострокові зобов'язання залишаються стабільними та мають незначний вплив на фінансову структуру. Збільшення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги свідчить про розширення діяльності компанії, але потребує контролю для запобігання проблемам з ліквідністю. Компанія поступово знижує ризики, пов'язані з короткостроковими зобов'язаннями, та демонструє збалансоване зростання балансу.

Для покращення фінансового стану ТОВ «Укр.Агро-сервіс», рекомендовано: продовжувати політику нарощування власного капіталу через прибуткову діяльність, контролювати зростання кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, аби уникнути погіршення платоспроможності, у разі необхідності фінансування нових проєктів варто розглянути залучення довгострокових кредитів для збереження ліквідності.

Оцінку ліквідності підприємства проведемо за розрахунками показників у табл.2.5.

Таблиця 2.5.

Показники ліквідності ТОВ «Укр.Агро-сервіс» за період 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 року (+,-) від рівня:	
				2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,723	0,447	0,478	-0,245	0,031
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,126	0,853	0,881	-0,245	0,027
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,696	1,923	2,371	0,674	0,448

Джерело: розроблено автором за даними [25-27]

Аналіз ліквідності ТОВ «Укр.Агро-сервіс» за 2021–2023 роки дав змогу зробити наступні висновки. Значення показника абсолютної ліквідності перевищує нормативне ($\geq 0,2-0,5$), і зростання у 2023 році свідчить про поступове покращення здатності підприємства покривати найтерміновіші зобов'язання. Стосовно коефіцієнта швидкої ліквідності, то його значення порівняно з 2021 роком знизилось на -0,245, а у порівнянні з 2022 роком зросло на 0,027. Значення показника відповідає нормативу ($\geq 0,6-0,8$), що свідчить про достатній обсяг оборотних активів для покриття поточних зобов'язань.

Значення коефіцієнта загальної ліквідності зросло з 1,696 у 2021 році до 1,923 у 2022 році і досягло 2,371 у 2023 році. Значення перевищує норматив ($\geq 1,0$), що вказує на високий рівень забезпеченості зобов'язань активами, що свідчить про покращення довгострокової фінансової стійкості.

Узагальнюючи висновок зазначимо, що абсолютна та швидка ліквідність перебувають в зоні нормативних значень, і залишаються стабільними. Покращення в 2023 році вказує на поступове зміцнення позиції компанії щодо найтерміновіших зобов'язань. Загальна ліквідність значно зросла та перевищує нормативи, що свідчить про можливість компанії ефективно забезпечувати всі зобов'язання у довгостроковій перспективі. Підтримка високої загальної ліквідності забезпечить фінансову стабільність у довгостроковій перспективі. Підприємству доречно впроваджувати стратегії управління оборотними активами та зобов'язаннями для досягнення балансу між ліквідністю та рентабельністю.

Аналіз фінансових результатів наведено у табл.2.6. і на рис.2.2.

Таблиця 2.6.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Укр.Агро-сервіс» за період 2021-2023
рр., тис. грн.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 року (+,-) від рівня:	
				2021 р.	2022 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	92754,5	64248,7	92500,9	-253,6	+28252,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	74008,9	49973,6	60780,5	-13228,4	+10806,9
Інші операційні доходи	1492,7	10529,9	1190,4	-302,3	-9339,5
Інші операційні витрати	11221,8	11081,7	15562,6	+4340,8	+4480,9
Інші доходи	27,1	24,7	69,4	+42,3	44,7
Інші витрати	171,2	9090,6	39,4	-131,8	-9051,2
Разом доходи	94274,3	74803,3	93760,7	-513,6	+18957,4
Разом витрати	85401,9	61145,9	76382,5	-9019,4	+15236,6
Фінансовий результат до оподаткування	8872,4	13657,4	17378,2	+8505,8	+3720,8
Податок на прибуток	1597,2	2458,4	3128,1	+1530,9	+669,7
Чистий прибуток (збиток)	7275,2	11199	14250,1	+6974,9	+3051,1

Джерело: розроблено автором за даними [25-27]

Узагальнюючи результати аналізу фінансової діяльності ТОВ «Укр.Агро-сервіс» за 2021–2023 роки зазначимо, що підприємство за весь період отримувало прибуток. Чистий прибуток компанії у 2023 році зріс на 3051,1 тис. грн в порівнянні з 2022 роком, досягнувши 14250,1 тис. грн. Це свідчить про покращення фінансового результату, незважаючи на зростання витрат.

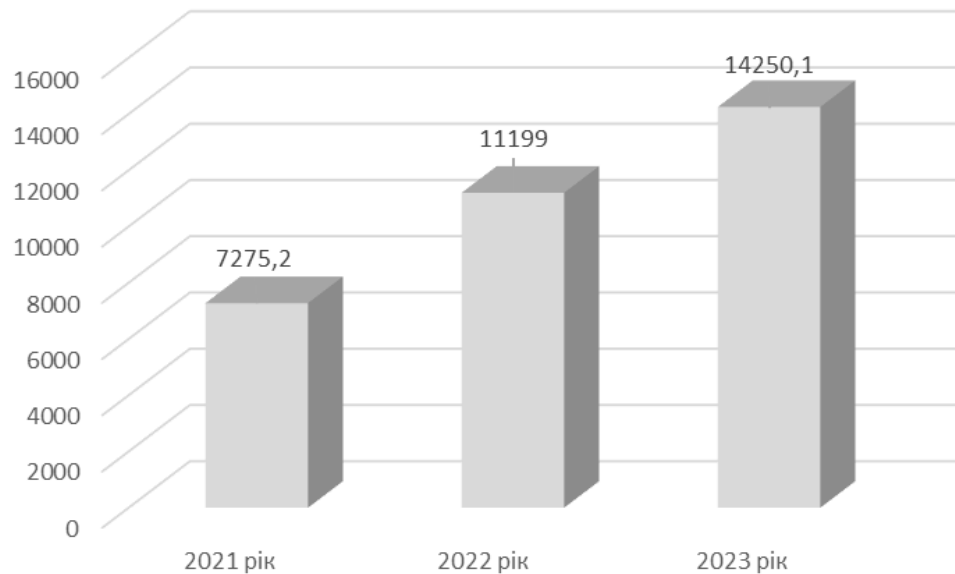


Рис. 2.2. Динаміка прибутку ТОВ «Укр.Агро-сервіс», тис. грн.

Джерело: розроблено автором за даними [25-27]

На отримання чистого прибутку вплинуло зростання чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг, значення якого зросло порівняно з 2022 роком (на 28252,2 тис. грн), що вказує на відновлення обсягів реалізації. Собівартість реалізованої продукції зросла в порівнянні з 2022 роком на 10806,9 тис. грн., але темпи її зростання не перевищують темпів зростання чистого доходу. Збільшення фінансового результату до оподаткування на 3720,8 тис. грн порівняно з 2022 роком показує позитивну динаміку підприємства.

Фінансові результати ТОВ «Укр.Агро-сервіс» показують стабільне зростання доходів та прибутку у 2023 році, що є позитивним сигналом після спаду в 2022 році. Зростання собівартості та інших операційних витрат є факторами, які варто контролювати, щоб зберегти фінансову стабільність.

Чистий прибуток і фінансовий результат до оподаткування демонструють позитивну тенденцію, що свідчить про здатність підприємства ефективно управляти витратами і генерувати прибуток.

За результатами проведеного аналізу можна зазначити, що фінансовий стан ТОВ «Укр.Агро-сервіс» за період 2021–2023 років характеризується стабільним зростанням активів та покращенням прибутковості. Попри деяке збільшення витрат та собівартості, підприємству вдалося збільшити чистий прибуток та підвищити власний капітал, що свідчить про покращення фінансової стійкості. У той же час, зниження ліквідності є фактором, який потребує уваги для забезпечення стійкості фінансового стану на короткостроковий період.

2.2. Аналіз маркетингового середовища та управління збутом підприємства

Модель «4Р» є основним інструментом для оцінки маркетингової стратегії компанії та дозволяє оцінити, як успішно компанія працює над розвитком продукту та його просуванням на ринку[28]. Розглянемо основні елементи цієї концепції щодо ТОВ «Укр.Агро-сервіс».

Що стосується продукту, то ТОВ «Укр.Агро-сервіс» спеціалізується на виробництві та реалізації сільськогосподарської техніки, що вимагає високої якості та відповідності до сучасних стандартів. Продукція компанії має бути адаптована до потреб споживачів, пропонуючи не тільки стандартні продукти, але й нові рішення для ринку, що забезпечує конкурентоспроможність. Для забезпечення росту компанії важливо розвивати нові продукти або вдосконалювати існуючі, що відповідають новим тенденціям в аграрному секторі та враховують вимоги екологічної та технічної безпеки. Пропозиція товарів повинна враховувати специфіку потреб кожного сегмента ринку, що дозволяє компанії виділятися серед конкурентів і здобувати лояльність клієнтів.

У встановленні ціни значну роль відіграє цінова політика та цінова еластичність. Компанія повинна визначити адекватну цінову стратегію, яка б відображала вартість продукту відповідно до його якості та конкурентної ситуації на ринку. Цінова політика повинна враховувати зміну попиту в залежності від коливань цін на ринку агропродукції. Це дозволить компанії адаптувати свою стратегію та максимізувати прибуток у різних економічних умовах. Введення бонусних та знижкових програм для постійних клієнтів або великих покупців може сприяти збільшенню обсягів продажу та лояльності до бренду.

Характеризуючи місце діяльності компанії, потрібно визначити канали збуту, територіальну доступність та логістику. ТОВ «Укр.Агро-сервіс» повинно оцінити ефективність своїх каналів розподілу та, якщо необхідно, оптимізувати їх для досягнення більшої доступності продукції для кінцевого споживача. Це може включати прямий продаж, співпрацю з роздрібними мережами або онлайн-канали. Важливо забезпечити постійну доступність продукції для основних регіонів, а також розглянути можливість розширення ринків збуту (як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку). Оцінка ефективності логістичних процесів дозволить забезпечити своєчасну доставку продукції до клієнтів та знизити витрати на транспортування.

У просуванні важливе значення має реклама та PR, акції та спеціальні пропозиції і взаємодія з клієнтами. Для підвищення впізнаваності бренду важливо активно використовувати рекламні кампанії, як в традиційних медіа (телебачення, преса), так і в інтернеті. Важливо розвивати стратегічні зв'язки з медіа та партнерами для збільшення видимості компанії. Проведення акцій, знижок, або спеціальних пропозицій для клієнтів може значно підвищити попит на продукцію та стимулювати продажі. Регулярна комунікація через соціальні мережі або інші канали дозволить зміцнити зв'язок із споживачами, інформувати про новинки та заохочувати до повторних покупок.

Оцінка маркетингового середовища підприємства ТОВ «Укр.Агро-сервіс» на основі концепції «4Р» відображена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Оцінка маркетингового середовища підприємства ТОВ «Укр.Агро-сервіс» на основі концепції «4Р»

«Р»	Фактор	Стан та рекомендації
Продукт (Product)	Пропозиція продукції	ТОВ «Укр.Агро-сервіс» працює в аграрному секторі, пропонуючи широкий асортимент продукції, включаючи сільськогосподарську продукцію, техніку та послуги. Враховуючи постійні зміни попиту та технологічний розвиток, підприємство повинно постійно оновлювати та адаптувати свої продукти до сучасних потреб ринку.
	Якість та інновації	Висока якість продукції є важлива для компанії. Необхідно інвестувати в технологічні новинки, підвищення ефективності виробництва та екологічність продукції. Інноваційні рішення включають нові методи і покращення виробничих процесів.
	Диференціація продукції	Необхідно виділяти свої продукти на ринку, пропонуючи особливі характеристики і додаючи унікальні переваги. Це дозволить створити унікальну пропозицію і задовольнити специфічні потреби різних сегментів споживачів.
Ціна (Price)	Цінова політика	Оскільки ТОВ «Укр.Агро-сервіс» працює в аграрному секторі, компанії важливо враховувати зміни на ринку сировини, цінові коливання та попит на продукцію. Розумне встановлення ціни дозволить залишити продукцію конкурентоспроможною, одночасно забезпечуючи достатній рівень прибутковості.
	Гнучкість цінової стратегії	Зважаючи на варіативність умов на ринку, варто застосовувати стратегії гнучкої ціноутворення, знижки для великих клієнтів або сезонні знижки для продукції, що потребує швидкого збуту.
	Аналіз цінової еластичності	Підприємству варто проводити регулярний моніторинг споживчого попиту на різні типи продукції та адаптувати цінову стратегію відповідно до змін на ринку.
Місце (Place)	Канали збуту	ТОВ «Укр.Агро-сервіс» важливо визначити найбільш ефективні канали, які забезпечать найкраще охоплення цільових споживачів. Це може включати як традиційні торгові мережі, так і онлайн-продажі для розширення клієнтської бази.
	Логістика і доступність	Оптимізація логістичних процесів допоможе зменшити витрати і покращити ефективність роботи підприємства.
	Розширення географії збуту	У разі розвитку компанії є сенс вивчити можливості виходу на нові ринки, зокрема регіональні або міжнародні, щоб забезпечити зростання обсягів продажу.
Промування (Promotion)	Рекламні кампанії та просування бренду	ТОВ «Укр.Агро-сервіс» повинно активно працювати над підвищенням впізнаваності бренду. Це включає традиційну рекламу в медіа, а також сучасні методи, такі як соціальні мережі, інтернет-маркетинг і контент-маркетинг. Постійна комунікація з клієнтами дозволить збільшити лояльність до бренду.
	Акції та знижки	Організація акцій і спеціальних пропозицій допоможе залучити нових клієнтів та утримати існуючих. Це може включати сезонні знижки, подарункові набори або бонуси для постійних клієнтів.
	PR і партнерства	Підприємству варто використовувати PR-стратегії, спрямовані на формування позитивного іміджу компанії через участь у виставках, конференціях або співпрацю з іншими брендами.

Серед сильних сторін потрібно виділити, що ТОВ «Укр.Агро-сервіс» має значний потенціал у виробництві високоякісної аграрної продукції, що має велику попит на ринку. Наявність асортименту та конкурентоспроможних цінових пропозицій може забезпечити стабільне зростання компанії.

Слабкі сторони компанії полягають в тому, що потрібно приділяти більше уваги інноваціям і постійно адаптувати продукт до змін на ринку. Також важливим є вдосконалення каналів збуту та логістичних процесів, щоб зменшити витрати та підвищити ефективність.

Серед рекомендації можна запропонувати наступне. Варто активніше просувати бренд через різноманітні канали комунікації та вдосконалювати рекламні стратегії. Крім того, розвиток інновацій та диференціація продукції допоможуть компанії досягти лідерства на ринку.

Аналіз діяльності ТОВ «Укр.Агро-сервіс» через концепцію «4Р» дозволяє зробити висновок, що компанія повинна продовжувати акцентувати увагу на:

- вдосконаленні продукту та впровадженні інновацій;
- гнучкій ціновій політиці для забезпечення конкурентоспроможності;
- оптимізації каналів розподілу та покращенні логістичних процесів;
- активному просуванні бренду через різноманітні канали комунікації та рекламні кампанії.

Цей комплексний підхід дозволить ТОВ «Укр.Агро-сервіс» покращити свою маркетингову діяльність, посилити свою конкурентоспроможність, збільшити частку на ринку та зміцнити лояльність клієнтів і забезпечити стабільне зростання на ринку.

Управління збутовою діяльністю є одним з ключових елементів бізнес-стратегії будь-якого підприємства, зокрема для ТОВ «Укр.Агро-сервіс», яке працює в аграрному секторі. Ефективна система управління збутом допомагає досягти високих результатів у продажу продукції, оптимізувати витрати, підвищити рівень задоволення споживачів і, в кінцевому підсумку, забезпечити сталий розвиток підприємства.

Основні цілі, принципи та функції управління збутом ТОВ «Укр.Агро-сервіс» зображені на рис.2.3.



Рис.2.3. Цілі, принципи та функції ефективного управління збутом ТОВ «Укр.Агро-сервіс»

Розглянемо більш докладно основні цілі, принципи та функції збутової діяльності.

Основною метою управління збутом є збільшення обсягу продажів і забезпечення сталого доходу для компанії. Це досягається через ефективне використання каналів збуту, залучення нових клієнтів та утримання постійних. Важливою ціллю є зниження витрат на управління збутом, що включає витрати на транспортування, логістику, комісії партнерам та витрати на маркетингові кампанії. Забезпечення задоволення потреб споживачів, підвищення їх лояльності і довіри до продукції є важливою ціллю управління збутом. Це вимагає чіткої комунікації з клієнтами та надання підтримки на всіх етапах співпраці. Розширення території збуту та залучення нових ринків - це стратегічна мета, яка дозволяє підприємству зміцнити свої позиції на ринку та

забезпечити стійке зростання. Завданням є не лише збереження, але й збільшення конкурентних переваг через удосконалення продукції, цінових стратегій і маркетингових активностей.

Принципи управління збутом ТОВ «Укр.Агро-сервіс» полягають в наступному.

1. Принцип орієнтації на споживача - всі дії в рамках збутової діяльності мають бути зосереджені на потребах та вимогах споживачів. Це включає в себе зворотній зв'язок, моніторинг задоволення клієнтів та врахування їхніх побажань у процесі формування продукту і збуту.

2. Принцип інтегрованості - усі елементи системи збуту повинні працювати як єдина цілісна система. Це включає взаємодію маркетингу, логістики, продажів, фінансів та інших підрозділів, що забезпечує ефективний процес збуту.

3. Принцип гнучкості - управління збутом повинно бути здатним швидко адаптуватися до змін на ринку, змін у попиті, цінових коливань та інших факторів, що впливають на діяльність підприємства.

4. Принцип ефективного управління каналами збуту - підприємство повинно правильно вибирати і ефективно управляти каналами збуту, що дозволяє охопити широкі цільові аудиторії з мінімальними витратами.

5. Принцип відповідальності - кожен підрозділ і співробітник, який бере участь у процесі збуту, має бути відповідальним за досягнення результатів і виконання поставлених завдань.

Зміст функцій управління збутом ТОВ «Укр.Агро-сервіс» розкривається в наступних позиціях.

- Планування збутової діяльності полягає у визначення цілей та стратегій збуту на рік чи квартал, прогнозування обсягів продажу, вибір каналів збуту, розробка цінової політики і програм стимулювання попиту.

- Організація збуту відбувається за рахунок створення структури збуту, формування і управління збутовими підрозділами, визначення ролей і

обов'язків працівників, організація ефективної логістики та забезпечення належного рівня обслуговування клієнтів.

- Мотивація і навчання персоналу передбачає розробку ефективних мотиваційних програм для збутових співробітників, забезпечення їх постійного навчання і підвищення кваліфікації з метою підвищення результативності продажів.

- Моніторинг і контроль полягає у регулярному контролі за виконанням планів продажу, аналізу результатів збуту, оцінці ефективності каналів збуту, проведення ревізій і коригування тактики збуту у разі необхідності.

- Аналіз і оцінка результатів збуту - оцінка виконання поставлених цілей, аналіз доходів, витрат і прибутковості, а також визначення ключових проблем та можливостей для покращення процесу збуту.

- Комунікація з клієнтами полягає в організації ефективної комунікації з клієнтами, надання консультацій, підтримки, збору зворотного зв'язку, вирішення проблем і спірних ситуацій.

- Розробка і впровадження маркетингових стратегій передбачає використання маркетингових кампаній, акцій і знижок для стимулювання попиту, просування продукції на ринку, підвищення рівня задоволення клієнтів та залучення нових споживачів.

Для ТОВ «Укр.Агро-сервіс» управління збутом є одним із найважливіших аспектів забезпечення стабільного росту і конкурентоспроможності на ринку. Чітке планування, ефективна організація та постійний моніторинг результатів діяльності дозволяють досягти максимальних результатів у збуті продукції, що сприяє підвищенню доходу підприємства та задоволенню потреб клієнтів.

Системи управління збутовою діяльністю ТОВ «Укр.Агро-сервіс» розміщена на рис.2.4., представляє собою основні елементи, які організовані в цілісну систему.



Рис.2.4. Схема структури управління збутовою діяльністю
ТОВ «Укр.Агро-сервіс»

Розглядаючи структуру збутової діяльності, зазначимо, що збутова діяльність компанії повинна бути чітко організована. Формування збутової мережі передбачає визначення каналів збуту, через які продукція буде доставлятися до кінцевих споживачів. Для ТОВ «Укр.Агро-сервіс» це як традиційні канали збуту (оптові партнери, роздрібні торгові мережі), так і новітні (онлайн-платформи). Для управління збутом створенні спеціалізовані підрозділи, що включають окремий відділ для роботи з великими партнерами, роздрібними торговими точками та електронними каналами збуту.

Ефективне управління передбачає детальне планування збутової діяльності. На підприємстві проводиться оцінка попиту на продукцію підприємства з урахуванням сезонності, економічної ситуації та тенденцій на ринку. Розробляються стратегії щодо просування продукції, визначення цілей для збуту на коротко- та середньострокову перспективу. Розраховується оптимальний рівень запасів для уникнення дефіциту чи надлишку продукції на складах.

Цінова політика є важливим компонентом збутової стратегії. ТОВ «Укр.Агро-сервіс» у своїй роботі враховує витрати на виробництво, зміну попиту, конкурентне середовище та здатність споживачів оплачувати продукцію. Окрім встановлення базових цін, періодично організовуються акційні пропозиції для залучення клієнтів, наприклад, сезонні знижки, бонуси за великі замовлення, або програми лояльності.

Маркетингова стратегія є основою для стимулювання попиту. Організація реклами у традиційних ЗМІ (телебачення, радіо, преса), а також через сучасні канали, такі як соціальні мережі, контекстна реклама в Інтернеті. Встановлення партнерських відносин з іншими підприємствами для спільного просування продуктів. Це агропідприємства, торгові мережі, або навіть державні організації для підтримки агробізнесу. Впровадження програм лояльності для постійних клієнтів з наданням знижок, бонусів або пріоритетного доступу до нових продуктів.

Аспект управління збутовими силами включає в себе організацію ефективної роботи збутових представників та команди, що відповідає за продаж продукції. У компанії відбувається постійне навчання і підвищення кваліфікації працівників збутових підрозділів з метою покращення якості обслуговування клієнтів і підвищення ефективності продажів. Встановлення мотиваційних схем для співробітників: бонуси за виконання планів продажів, премії за високий рівень задоволення клієнтів.

Для забезпечення ефективності збутової діяльності потрібно постійно контролювати і оцінювати результати. У ТОВ «Укр.Агро-сервіс» проводиться

регулярний аналіз виконання планів продажів, оцінка результативності каналів збуту та маркетингових кампаній; вивчення відгуків клієнтів для коригування стратегії та поліпшення продукту або послуги; визначення прибутковості продажів, рентабельності та інших фінансових показників, що дозволяють коригувати стратегії збуту та ціноутворення.

Оптимізація системи управління збутовою діяльністю має важливе значення для підвищення ефективності роботи підприємства та його конкурентоспроможності. Вона дозволяє зменшити витрати на логістику, складування та організацію продажів, забезпечуючи раціональне використання ресурсів, таких як персонал, фінанси та технології. Покращення обслуговування клієнтів є ще одним важливим результатом оптимізації, адже скорочення часу доставки, підвищення точності виконання замовлень та гнучкість у реагуванні на потреби клієнтів сприяють їхній лояльності. Водночас оптимізація сприяє збільшенню прибутковості за рахунок зниження операційних витрат, покращення управління запасами та розширення ринків збуту.

Інтеграція сучасних інструментів, таких як CRM-системи та аналітика збуту, дозволяє підприємствам глибше розуміти ринкові тренди та очікування клієнтів, що забезпечує конкурентні переваги. Також важливим є узгодження роботи між різними підрозділами, такими як маркетинг, логістика та продажі, що підвищує продуктивність і ефективність їхньої взаємодії. Крім того, оптимізація сприяє вдосконаленню каналів збуту через аналіз їх ефективності, усунення дублювання функцій та впровадження сучасних технологій, включаючи автоматизацію процесів, електронну комерцію та використання великих даних для прогнозування попиту. У результаті оптимізація збутової діяльності стає ключовим фактором стійкого розвитку підприємства, допомагаючи швидко адаптуватися до змін ринкових умов, підвищувати рівень задоволеності клієнтів та забезпечувати довгостроковий успіх у конкурентному середовищі.

Розвиваючи ці аспекти, ТОВ «Укр.Агро-сервіс» зможе підвищити ефективність своєї збутової діяльності, збільшити продажі та забезпечити сталий розвиток на конкурентному аграрному ринку.

Висновки до розділу 2.

Машинобудівне підприємство ТОВ «Укр.Агро-сервіс», засноване в 1997 році, є провідним розробником і виробником високотехнологічного обладнання для сільського господарства та переробної промисловості. Компанія орієнтується на інновації, клієнтоорієнтованість та активну експортну діяльність, що забезпечує її фінансову стійкість і стабільний розвиток. Інвестиції у виробничі потужності та ефективне управління дозволяють зміцнювати позиції на ринку та задовольняти зростаючий попит клієнтів.

Фінансові показники підприємства демонструють позитивну динаміку: з 2021 по 2023 рік активи зросли з 88,8 млн грн до 107 млн грн, що свідчить про розширення діяльності. Структура активів поступово зміщується на користь необоротних, що відображає інвестиційну спрямованість. Зростання частки основних засобів та незавершених капітальних інвестицій підтверджує розвиток виробничих потужностей, а збільшення запасів свідчить про підготовку до зростання попиту.

Фінансова стійкість компанії покращується: частка власного капіталу зросла до 68,2% у 2023 році, завдяки нарощенню нерозподіленого прибутку. Частка короткострокових зобов'язань скоротилася з 45,4% до 30,8%, зменшуючи залежність від зовнішнього фінансування. Довгострокові зобов'язання залишаються стабільними та не створюють ризиків для фінансової структури.

Водночас певні аспекти потребують уваги. Зниження обсягу грошових коштів може обмежити фінансову гнучкість, а зростання дебіторської заборгованості й кредиторської заборгованості потребує контролю для

уникнення ризиків ліквідності. Загалом, ТОВ «Укр.Агро-сервіс» демонструє збалансований розвиток, орієнтуючись на зростання, інновації та підвищення ефективності діяльності.

Для покращення фінансового стану ТОВ «Укр.Агро-сервіс» рекомендовано: продовжувати зміцнення власного капіталу за рахунок прибуткової діяльності, контролювати зростання кредиторської заборгованості для збереження платоспроможності та розглядати залучення довгострокових кредитів для фінансування нових проєктів без шкоди ліквідності.

Аналіз діяльності підприємства за 2021–2023 роки демонструє стабільне зростання прибутковості. У 2023 році чистий прибуток зріс на 3051,1 тис. грн порівняно з 2022 роком, досягнувши 14250,1 тис. грн, що свідчить про покращення фінансових результатів, попри зростання витрат. Загалом, підприємство зберігає стабільне зростання активів, нарощує власний капітал і підвищує фінансову стійкість, хоча зниження ліквідності потребує уваги для уникнення короткострокових ризиків.

Управління збутом залишається ключовим фактором стабільного зростання та конкурентоспроможності підприємства. Чітке планування, ефективна організація, використання сучасних інструментів, таких як CRM-системи та аналітика, сприяють розумінню ринкових трендів і потреб клієнтів. Взаємодія між підрозділами маркетингу, логістики та продажів, оптимізація каналів збуту, автоматизація процесів і впровадження електронної комерції дозволяють підвищити ефективність збутової діяльності.

Таким чином, ТОВ «Укр.Агро-сервіс» демонструє стабільний розвиток завдяки ефективному управлінню фінансами, інноваціям та вдосконаленню збутових процесів, що забезпечує адаптацію до ринкових змін, підвищення задоволеності клієнтів та стійкий успіх у конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКР.АГРО-СЕРВИС»

3.1. Розробка стратегії збуту ТОВ «Укр.Агро-сервіс»

Стратегія збуту - це комплекс заходів і рішень, спрямованих на організацію ефективного процесу продажу продукції або послуг підприємства. Вона визначає, як компанія буде доставляти свій товар кінцевому споживачеві, враховуючи потреби ринку, конкурентне середовище та внутрішні ресурси підприємства.

Актуальність питання формування збутової стратегії для ТОВ «Укр.Агро-сервіс» зумовлена кількома ключовими чинниками. По-перше, сучасний ринок аграрної продукції характеризується високою конкуренцією, швидкими змінами споживчих потреб та зростаючим попитом на інноваційні, екологічні продукти. Це вимагає адаптації збутової діяльності до нових реалій і більш гнучкого підходу в роботі з клієнтами[29-30].

По-друге, розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для взаємодії з покупцями через омніканальні системи збуту, які поєднують офлайн і онлайн канали. Це дозволяє розширити охоплення клієнтів і підвищити зручність замовлення продукції[31-33].

По-третє, оптимізація збутової стратегії є критично важливою для зниження витрат і підвищення рентабельності компанії, що особливо актуально в умовах нестабільності економіки та зростання цін на логістику[34-36].

Нарешті, вдосконалення збутової стратегії сприятиме підвищенню задоволеності клієнтів завдяки більш якісному сервісу, гнучкій ціновій політиці та програмам лояльності. Це зміцнить довіру до бренду «Укр.Агро-сервіс» і дозволить підприємству утримувати конкурентні позиції та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Формування стратегії збуту передбачає розкриття змісту її основних елементів, що представлені на рис.3.1.

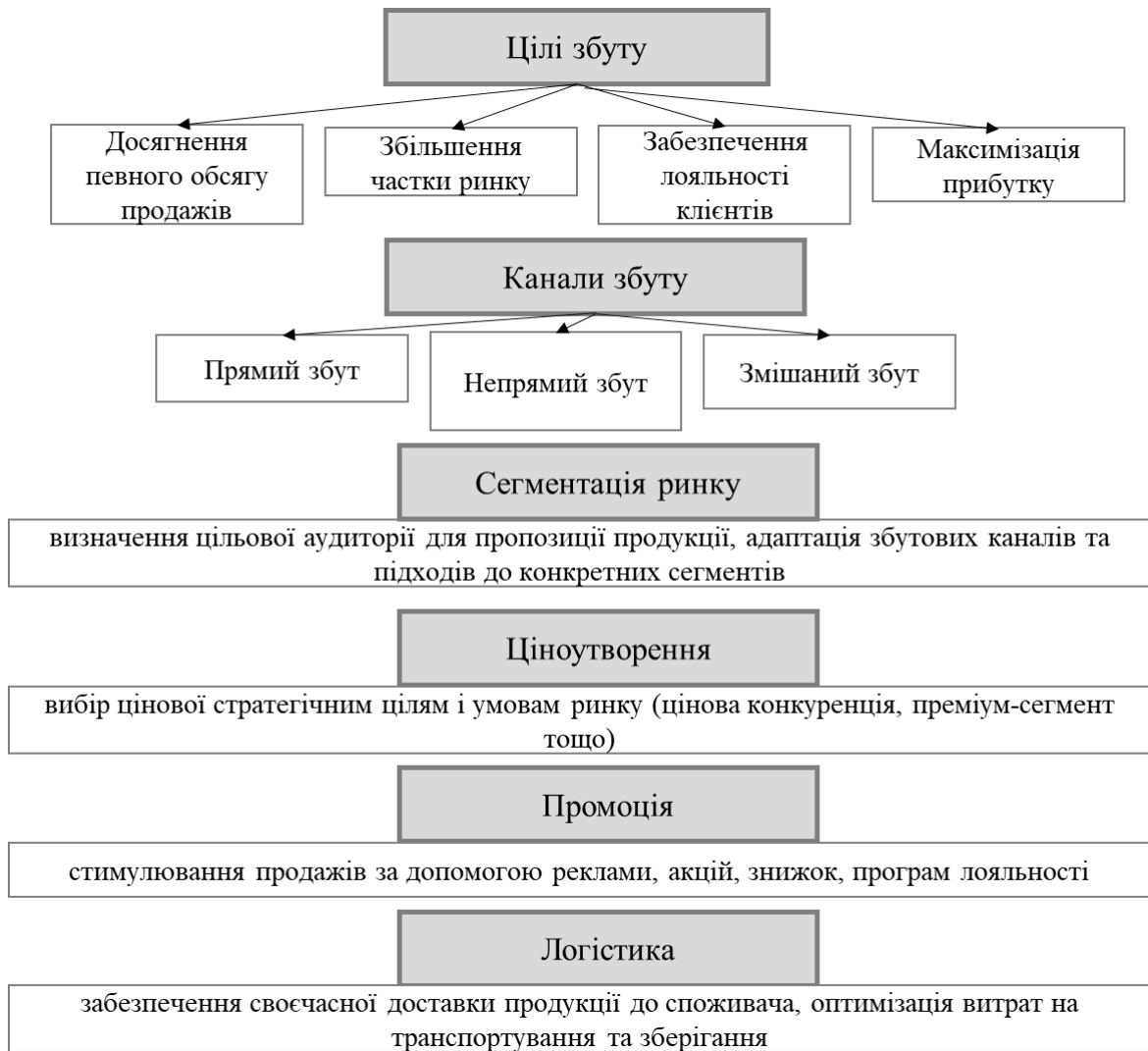


Рис.3.1. Основні елементи стратегії збуту

Основні етапи розробки стратегії збуту:

1. Аналіз ринку - вивчення попиту, конкуренції та потенційних клієнтів.
2. Визначення цільової аудиторії - сегментація ринку та вибір пріоритетних сегментів.
3. Розробка збутової політики - вибір каналів збуту, формування цінової стратегії та логістичної системи.
4. Реалізація - впровадження стратегії та контроль її виконання.
5. Оцінка ефективності - аналіз досягнення цілей та внесення коригувань у стратегію.

Визначимо сучасні тенденції в стратегіях збуту:

- омніканальний збут - інтеграція офлайн і онлайн каналів;
- персоналізація пропозицій - адаптація збуту до потреб конкретних клієнтів;
- автоматизація процесів збуту - використання CRM-систем, аналітичних платформ та штучного інтелекту;
- екологічність - акцент на "зелену логістику" та екологічні упаковки.

Збутова стратегія, яку ми розробили для ТОВ "Укр.Агро-сервіс", зображена на рис.3.2.



Рис.3.2. Схема сформованої збутової стратегії ТОВ «Укр.Агро-сервіс»

Місія збутової стратегії ТОВ «Укр.Агро-сервіс» полягає в задоволенні потреб агровиробників якісною продукцією та сервісом, спрямованих на підтримку їхньої ефективної діяльності, з одночасним забезпеченням стійкого зростання компанії. Основними цілями цієї стратегії є: збільшення частки ринку на 15% до кінця 2025 року, розширення географії збуту з покриттям усіх регіонів України, зміцнення лояльності існуючих клієнтів шляхом удосконалення сервісу та комунікацій, а також оптимізація витрат на збут на 10%. Реалізація цих цілей дозволить підприємству не лише зміцнити свої

позиції на ринку, але й закласти фундамент для сталого розвитку в умовах конкурентного середовища.

Основними напрямками збутової стратегії ТОВ «Укр.Агро-сервіс» на 2025 рік є комплексний підхід до оптимізації каналів продажу, вдосконалення партнерських відносин, логістики, маркетингових активностей та розширення асортименту продукції. Зокрема, запровадження омніканальної моделі збуту дозволить інтегрувати офлайн і онлайн канали, забезпечуючи клієнтам зручний доступ до продукції через веб-сайт, мобільний додаток та соціальні мережі. Розвиток партнерських відносин передбачає залучення нових дистриб'юторів і дилерів, що сприятиме розширенню географії продажів і збільшенню ринкової частки. Удосконалення логістики зосереджено на оптимізації маршрутів, відкритті регіональних складів і впровадженні сучасних систем GPS-моніторингу, що сприятиме зменшенню витрат і забезпеченню швидкої доставки. Інноваційний маркетинг орієнтований на використання цифрових інструментів, таких як таргетована реклама та освітні вебінари, що підвищать впізнаваність бренду та залучать нових клієнтів. Диференціація продукції, зокрема впровадження екологічних і інноваційних продуктів, допоможе зміцнити конкурентоспроможність компанії та задовольнити зростаючий попит на органічну продукцію. Ці напрями створюють комплексну основу для досягнення стратегічних цілей підприємства у 2025 році.

Стратегічна ініціатива щодо омніканального підходу в збутовій стратегії ТОВ «Укр.Агро-сервіс» спрямована на забезпечення клієнтам максимального доступу до продукції через різноманітні канали продажу. Основною метою є інтеграція офлайн і онлайн платформ для підвищення зручності клієнтів та охоплення нових ринків. Для цього передбачено запуск інтернет-магазину, орієнтованого як на оптових, так і на роздрібних клієнтів, із функцією онлайн замовлень та інтеграцією електронного каталогу продукції. Використання популярних соціальних мереж, таких як Facebook Marketplace і Instagram Shopping, дозволить збільшити охоплення цільової аудиторії. Окремий акцент

зроблено на розвитку фізичних точок продажу в малодоступних регіонах шляхом організації мобільних торговельних команд, що забезпечить локальну присутність бренду. Ця ініціатива сприятиме підвищенню задоволеності клієнтів, розширенню ринкової частки компанії та забезпеченню сталого розвитку в умовах зростаючої конкуренції.

Стратегічна ініціатива "Розвиток партнерських відносин" ТОВ «Укр.Агро-сервіс» спрямована на залучення нових дистриб'юторів та дилерів для розширення партнерської мережі компанії. Ключовими діями для досягнення цієї мети є організація зустрічей з агрокомпаніями та кооперативами, що дозволить побудувати стійкі ділові зв'язки та розширити клієнтську базу. Окрім того, буде розроблена спеціальна програма для дилерів, що включатиме систему мотивації через знижки та бонуси, яка стимулюватиме партнерів до активнішої співпраці. Важливим кроком є укладання довгострокових контрактів із ключовими партнерами, що дозволить забезпечити стабільність і взаємовигідні умови співпраці на тривалий період.

Стратегічна ініціатива "Удосконалення логістики" ТОВ «Укр.Агро-сервіс» має на меті зменшення витрат та підвищення швидкості доставки, що дозволить значно покращити ефективність логістичних процесів. Ключовими діями для досягнення цієї мети є впровадження GPS-моніторингу, що дозволить оптимізувати планування маршрутів і зменшити витрати на транспорт. Окрім цього, передбачено відкриття додаткових регіональних складів, що забезпечить більш оперативну доставку товарів до кінцевих споживачів і зменшить час транспортування. Також планується перехід на інтегровану систему управління логістикою (ERP), яка дозволить автоматизувати процеси та забезпечити інтеграцію всіх етапів логістичних операцій в єдину систему для більш ефективного управління ресурсами.

Стратегічна ініціатива "Інноваційний маркетинг" має на меті підвищення обізнаності про бренд та стимулювання продажів. Для цього передбачено запуск рекламних кампаній у цифрових каналах, що дозволить

ефективно охопити широку аудиторію через Інтернет. Також планується проведення онлайн-вебінарів для агровиробників, де буде представлено використання продукції, що допоможе збільшити її популярність серед потенційних споживачів. Участь у виставках та конференціях, зокрема на "Агроекспо", стане важливим елементом для розширення присутності бренду на ринку та налагодження нових партнерських відносин.

Стратегічна ініціатива "Диференціація продукції" орієнтована на пропозицію унікальних продуктів для підвищення лояльності клієнтів. Для цього передбачено введення до асортименту екологічно чистих добрив та засобів захисту рослин, що відповідають сучасним вимогам сталого розвитку. Окрім цього, буде розроблено спеціалізовані продукти для дрібних фермерів, що дозволить задовольнити потреби цієї цільової групи.

Програма лояльності для ТОВ "Укр.Агро-сервіс" спрямована на зміцнення відносин з постійними клієнтами та залучення нових. Одним із основних елементів є запуск бонусної програми для постійних клієнтів, що дозволить їм отримувати додаткові переваги у вигляді бонусів за покупки, що сприятиме збільшенню повторних продажів. Крім того, для великих замовників будуть розроблені індивідуальні умови співпраці, що надасть їм спеціальні пропозиції та вигоди, адаптовані до їхніх потреб. Для подальшого зміцнення партнерських відносин буде організовано освітні заходи для клієнтів, зокрема безкоштовні семінари, що дозволять підвищити кваліфікацію клієнтів і покращити їхнє розуміння продуктів та послуг компанії, що, в свою чергу, підвищить лояльність та довгострокові партнерства.

Моніторинг та контроль виконання стратегічних ініціатив ТОВ «Укр.Агро-сервіс» будуть здійснюватися через встановлення ключових показників ефективності для відділів продажу та логістики. Основними критеріями для оцінки результатів – є обсяг продажів, рентабельність, час доставки та рівень задоволеності клієнтів. Для забезпечення належного виконання планів передбачено щомісячний аналіз досягнутих результатів, що

дозволить своєчасно коригувати стратегії та дії відповідно до змінних умов ринку та внутрішніх потреб компанії. Це дозволить забезпечити максимальну ефективність операцій, покращення сервісу для клієнтів та досягнення поставлених цілей.

Очікувані результати реалізації стратегічних ініціатив включають зростання обсягів продажів на 20%, залучення нових клієнтів у 10 регіонах, зниження витрат на транспортування на 15% та підвищення рівня задоволеності клієнтів на 10%. Для оцінки ефективності ініціативи проводитиметься щомісячний аналіз досягнутих результатів з корекцією плану за необхідності.

Дана стратегія створює ефективну основу для подальшого зростання ТОВ "Укр.Агро-сервіс" у конкурентному середовищі.

Стратегія збуту об'єднує кілька сегментів, які забезпечують її цілісність і ефективність. Найважливішими з них виділені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Основні сегменти стратегії збуту

Сегменти	Зміст
Аналіз ринку та конкурентного середовища	<ul style="list-style-type: none"> - вивчення потреб і поведінки цільових споживачів - аналіз ринкових тенденцій і прогнозування попиту - оцінка конкурентів, їхніх стратегій і позиціонування на ринку
Цільова аудиторія та сегментація	<ul style="list-style-type: none"> - визначення ключових характеристик потенційних клієнтів - поділ ринку на сегменти за географічними, демографічними, поведінковими та іншими критеріями - формування диференційованих пропозицій для кожного сегмента
Вибір каналів збуту	<ul style="list-style-type: none"> - визначення найбільш ефективних каналів для продажу продукції - інтеграція офлайн та онлайн-платформ для збільшення охоплення - упровадження цифрових технологій
Цінова політика	<ul style="list-style-type: none"> - формування ціни за попитом, витратами і конкурентним середовищем - розробка гнучкої системи знижок, акцій та інших стимулюючих заходів - диференціація ціноутворення для різних сегментів ринку
Логістика та управління поставками	<ul style="list-style-type: none"> - організація ефективного ланцюга постачань. - забезпечення швидкої та надійної доставки продукції споживачам. - оптимізація витрат на зберігання, транспортування та дистрибуцію.
Стимулювання продажів та промоція	<ul style="list-style-type: none"> - розробка рекламних кампаній, акцій використання програм лояльності - застосування персоналізованого маркетингу для стимулювання повторних покупок
Оцінка і коригування стратегії	<ul style="list-style-type: none"> - постійний моніторинг досягнення поставлених цілей - аналіз каналів збуту, цінової політики промоційних заходів - внесення змін до стратегії на основі змін у ринковому середовищі

Ці ключові сегменти створюють фундамент для ефективної реалізації збутової стратегії, забезпечуючи узгодженість дій і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для вдосконалення збутової стратегії ТОВ «Укр.Агро-сервіс» нами був розроблений детальний план на 2025 рік (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Детальний план вдосконалення збутової стратегії ТОВ «Укр.Агро-сервіс» на 2025 рік

Назва	Підходи	Завдання	Кроки	Термін виконання, відповідальні
1	2	3	4	5
Розширення каналів збуту	Омніканальний підхід	Інтегрувати існуючі офлайн і онлайн канали збуту. Розробити єдину платформу для управління продажами.	Запустити оновлений веб-сайт із функціоналом електронного магазину. Створити мобільний додаток для клієнтів. Активно використовувати соціальні мережі (Facebook, Instagram) для просування продукції.	1 квартал 2025 року Відділ маркетингу та ІТ-відділ
	Співпраця з новими партнерами	Розширити географію продажів через залучення нових дистриб'юторів та дилерів	Провести переговори з потенційними партнерами в регіонах з низьким рівнем охоплення. Розробити партнерську програму з вигідними умовами співпраці.	До кінця 2 кварталу 2025 року. Відділ збуту
	Розвиток електронної комерції	Запустити онлайн-платформу для оптових замовлень	Інтегрувати CRM-систему з інтернет-магазином. Впровадити онлайн-консультації для клієнтів	До кінця 1 кварталу 2025 року. ІТ-відділ та відділ продажів.
Цінова політика та програми	Диференційовані ціни	Запровадити гнучку систему ціноутворення залежно від обсягу закупівель	Розробити шкалу знижок для великих замовлень. Адаптувати ціни для різних сегментів клієнтів.	2 квартал 2025 року. Фінансовий відділ.
	Програми лояльності	Стимулювати повторні закупівлі через бонусну систему	Розробити бонусну програму для постійних клієнтів (наприклад, накопичувальні знижки). Запустити маркетингову кампанію для інформування клієнтів.	До кінця 3 кварталу 2025 року. Відповідальний: Відділ маркетингу.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Інноваційний маркетинг	Цифрова реклама	Підвищити впізнаваність бренду та стимулювати продажі через діджитал-канали	Запустити рекламні кампанії в Google Ads, Facebook та Instagram. Використовувати таргетинг на сільськогосподарські підприємства.	Постійно протягом року Відділ маркетингу
	Навчальні заходи	Залучити клієнтів через демонстрації продукції та семінари	Організувати серію вебінарів для фермерів про ефективне використання продукції. Провести виставки-презентації у ключових регіонах.	2 та 4 квартали 2025 року Відділ маркетингу та технічний відділ
Оптимізація логістики	Розробка ефективних маршрутів	Скоротити витрати на транспортування	Провести аналіз поточних логістичних маршрутів. Впровадити систему GPS-моніторингу для оптимізації перевезень.	До кінця 2 кварталу 2025 року Відділ логістики
	Розвиток складів	Забезпечити швидку доставку продукції	Відкрити регіональні склади в Західній та Центральній Україні. Оптимізувати запаси для зменшення витрат на зберігання	До кінця року Відділ логістики
Диверсифікація асортименту	Впровадження нових продуктів	Розширити асортимент екологічними та інноваційними продуктами	Провести аналіз ринку органічної продукції. Додати до асортименту органічні добрива та засоби захисту рослин.	3 квартал 2025 року Відділ розробок та закупівель
Підвищення клієнтоорієнтованості	Зворотний зв'язок	Підвищити задоволеність клієнтів через аналіз їх потреб	Запровадити регулярні опитування клієнтів. Впровадити гарячу лінію для вирішення проблем.	Постійно Відділ клієнтської підтримки
	Післяпродажне обслуговування	Забезпечити підтримку клієнтів після покупки	Організувати технічну підтримку для продукції. Запровадити гарантійне обслуговування	До кінця 1 кварталу 2025 року Відділ сервісу

Впровадження детального плану вдосконалення збутової стратегії ТОВ «Укр.Агро-сервіс» на 2025 рік є ключовим етапом для досягнення стратегічних цілей компанії. План передбачає комплексний підхід, спрямований на розширення каналів збуту, підвищення ефективності

електронної комерції, впровадження інноваційного маркетингу, оптимізацію логістики, диверсифікацію асортименту та підвищення клієнтоорієнтованості. У рамках зазначених ініціатив планується інтеграція омніканальних підходів, створення сучасних цифрових платформ для управління продажами, запуск бонусних програм лояльності, проведення навчальних заходів для клієнтів, а також розробка ефективних логістичних маршрутів і розширення складів.

Реалізація цих заходів дозволить досягти низки значних результатів, зокрема зростання обсягів продажів на 15-20%, розширення клієнтської бази на 25%, підвищення рівня задоволеності клієнтів на 10 пунктів за шкалою NPS та оптимізацію логістичних витрат на 10-15%. Комплексний характер плану забезпечує як розвиток поточних напрямів діяльності, так і створення нових можливостей для зростання. Успішне виконання намічених завдань зміцнить конкурентні позиції ТОВ «Укр.Агро-сервіс» на ринку та сприятиме досягненню довгострокових стратегічних цілей компанії.

3.2. Удосконалення стратегічних засад управління збутовою діяльністю

Управління збутовою діяльністю підприємства включає процеси планування, організації, мотивації, контролю та регулювання, спрямовані на ефективне просування готової продукції на ринок. Основна мета такого управління полягає в забезпеченні доступності продукції для цільового споживача та досягненні максимальної вигоди торговельної угоди для всіх сторін[39-40].

Управління збутовою діяльністю підприємства охоплює два основні аспекти: управління системою заходів із раціонального розподілу та реалізації продукції та управління системою заходів з ефективного фізичного переміщення продукції[41-43].

Управління системою заходів із раціонального розподілу та реалізації продукції включає: вибір відповідної стратегії збуту (прямий, непрямий, змішаний), формування та розвиток збутової мережі (дилери, дистриб'ютори,

роздрібні мережі) та розробку комунікаційних рішень щодо цінової політики, рекламної підтримки та стимулювання збуту всередині збутової мережі.

Управління системою заходів з ефективного фізичного переміщення продукції передбачає: вибір оптимальних транспортних засобів для доставки продукції; встановлення раціональних маршрутів транспортування; визначення кількості та стратегічного розташування складів та забезпечення ефективної інформаційної підтримки ланцюга постачання «виробник–споживач».

Ці два аспекти є тісно взаємопов'язаними: недоліки в управлінні одним із них можуть спричинити дисфункції в іншому, що негативно позначиться на загальній ефективності збутової діяльності.

Періоди уповільнення продажів та зниження доходів є типовими для будь-якого підприємства. У таких ситуаціях важливо оперативно діагностувати причини проблем і впроваджувати необхідні зміни для досягнення цілей збуту та підвищення прибутковості. Основними чинниками виникнення проблем у збутовій діяльності є вплив зовнішнього та внутрішнього середовища.

Фактори зовнішнього середовища: законодавчі зміни – впровадження нових правил або обмежень; нестабільність національної валюти – валютні ризики, що впливають на собівартість та ціноутворення; активна конкуренція – зростання ринкової активності конкурентів; територіальна віддаленість партнерів – збільшення витрат на логістику; галузеві особливості – специфічні вимоги споживачів чи нормативів; характер попиту – сезонність або зниження інтересу до продукції; інфляційні процеси – зменшення купівельної спроможності.

Фактори внутрішнього середовища: низька ефективність організації збуту – відсутність чіткої структури та планів; недостатнє інформаційне забезпечення – слабка аналітика або відсутність CRM-систем; низький рівень маркетингової організації збуту – недосконалі методи просування; відсутність стратегічного підходу – збутова діяльність не враховує довгострокові

тенденції ринку; недостатнє фінансування – обмежені ресурси для підтримки збуту; невідповідність до змін попиту – слабка адаптивність виробничо-збутової системи.

Для підвищення ефективності збутової діяльності підприємство повинно розробляти комплексні заходи, спрямовані на вдосконалення систем управління, аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, а також впровадження інноваційних технологій, таких як автоматизація логістичних процесів, використання великих даних для прогнозування попиту та розвиток омніканальних підходів до збуту.

Досліджуючи проблему стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств, важливо зазначити, що стратегії підприємства можна класифікувати за функціональною ознакою. Це зумовлено багатогранністю діяльності підприємства, яка охоплює різні напрями управління, зокрема виробничий, фінансовий, кадровий, інноваційний та маркетинговий. Маркетингова стратегія є комплексним планом дій, спрямованим на реалізацію місії підприємства та досягнення його цілей. Формально стратегія може бути представлена у вигляді графіків, таблиць, схем чи текстового опису, однак її сутність полягає в чітко визначеній сукупності заходів, які забезпечують ефективне використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності продукції. Важливим аспектом стратегічного підходу до збутової діяльності є розробка цілей, визначення стратегічних орієнтирів у сфері збуту та формування програм, спрямованих на їх досягнення.

Стратегічний підхід до управління збутом передбачає цільову спрямованість, яка полягає у встановленні конкретних показників для забезпечення сталого розвитку підприємства. Наприклад, це може бути розширення ринкової частки, покращення логістичних процесів, оптимізація збутових мереж або підвищення рівня задоволеності споживачів. У цьому контексті маркетингова стратегія є інструментом, що дозволяє інтегрувати всі

заходи, пов'язані зі збутовою діяльністю, у єдину систему, спрямовану на підвищення ефективності роботи підприємства.

Таким чином, стратегічний підхід до управління збутовою діяльністю підприємств ґрунтується на комплексному аналізі середовища, чіткій постановці цілей, розробці стратегії та її послідовній реалізації. Це забезпечує не лише досягнення короткострокових цілей, але й створює умови для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Досліджуючи практику діяльності аграрних підприємств, варто зазначити, що їх функціонуванню в більшості випадків притаманні умови другої групи товарних ринків, які характеризуються помірною конкуренцією, обмеженістю попиту та специфікою сезонності. У таких умовах на підприємствах зазвичай створюються відповідні структури системи збуту, що відповідають потребам організації ефективного просування продукції до кінцевого споживача.

Особливої уваги заслуговує доцільність впровадження адекватного набору стратегій, що дозволить забезпечити досягнення цілей і завдань підприємницької діяльності. Як зазначає Сумець О.М., для виживання в умовах ринкових відносин сучасне підприємство змушене займатися багатоплановою діяльністю, яка передбачає розробку взаємопов'язаних стратегій. Такі стратегії утворюють так званий «стратегічний набір» - систему стратегій різного типу, що розробляються підприємством на певний період і враховують специфіку його діяльності та перспективи розвитку[37].

Стратегічний набір не є просто демонстрацією загальних намірів, а слугує інструментом, який акцентує увагу на унікальних характеристиках і особливостях конкретного підприємства[38]. Він відображає рівень претензій підприємства на місце та роль у зовнішньому середовищі, враховує внутрішні можливості й потенціал, а також відповідає вимогам і викликам зовнішнього середовища.

Для підприємств аграрного сектору стратегічний набір може включати наступні складові:

- Корпоративна стратегія - визначення загального напрямку розвитку підприємства, наприклад, диверсифікація діяльності або інтеграція в ланцюг постачання.

- Функціональні стратегії - окремі плани для ключових напрямів діяльності, зокрема виробнича, маркетингова, збутова та фінансова стратегії.

- Операційні стратегії - деталізовані кроки для виконання тактичних завдань, наприклад, оптимізація логістичних процесів або автоматизація обліку продукції.

- Інноваційна стратегія - упровадження сучасних технологій для підвищення ефективності виробничо-збутових процесів.

Схема формування стратегічного набору для підприємства наведена на рис.3.3



Рис.3.3. Схема формування стратегічного набору для підприємства

Формування такого стратегічного набору дозволить підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберегти конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Стратегічний набір підприємства – це інструмент, який дозволяє інтегрувати дії підприємства в умовах динамічного ринкового середовища та спрямувати їх на досягнення визначених цілей. Він слугує адаптером до швидкозмінного ринкового оточення, нових умов та непередбачуваних

ситуацій, забезпечуючи підприємству гнучкість і здатність реагувати на виклики ринку.

Процес створення стратегічного набору будь-якого підприємства повинен ґрунтуватися на низці базових принципів[8]. Згідно з аналізом наукових праць та практичних спостережень, стратегічний набір підприємства формується за такими принципами:

- орієнтація на кінцеві цілі - забезпечення досягнення завдань маркетингової діяльності на ринку збуту;

- збалансованість стратегії - підтримання рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, що сприяє отриманню позитивного ефекту від виробничо-збутової діяльності;

- динамічність та гнучкість - формування стратегій на основі ґрунтовних маркетингових досліджень, які враховують ринкову кон'юнктуру та її динаміку;

- прозорість та зрозумілість - чітке визначення змісту стратегій, їхньої необхідності та застосування з урахуванням особливостей діяльності підприємства та ринкових умов;

- ієрархічність - дотримання послідовності при розробці стратегій, враховуючи взаємозв'язок господарських процесів і їхній вплив на досягнення стратегічних цілей;

- зваженість і обґрунтованість - розробка пропозицій щодо складу стратегічного набору на основі аналізу ринку, виробничих потужностей і потреб споживачів.

Формування стратегічного набору, який забезпечує підприємству сталий обсяг збуту продукції, потребує комплексного підходу на всіх рівнях стратегічного планування. Особливу увагу слід приділяти взаємозв'язку та взаємовпливу складових стратегічного набору, зокрема функціональних маркетингових стратегій. Це дозволить не лише координувати діяльність підприємства, але й забезпечити її ефективність на різних рівнях управління.

Оптимальна стратегія збуту виробленої продукції значною мірою залежить від адекватної ринковій кон'юктурі, виробничій та асортиментній політиці підприємства. Взаємозв'язок асортименту з обсягами реалізації продукції є очевидним: товарна політика повинна відповідати потребам населення та загальним тенденціям попиту. Асортимент продукції, її якість, маркування та упаковка повинні відповідати очікуванням споживачів і вимогам конкурентного ринку.

Відповідність товарної політики підприємства вимогам ринку збуту є ключовим фактором успішності. Тому вже на етапі планування та організації збутової діяльності необхідно враховувати такі аспекти, як: аналіз потреб споживачів у регіоні діяльності; адаптація асортименту до змін у попиті; впровадження інновацій у виробництво й упаковку продукції для підвищення її привабливості; формування ефективної політики розподілу продукції, яка забезпечить її доступність для кінцевого споживача.

Таким чином, стратегічний набір стає ключовим механізмом інтеграції маркетингових і збутових стратегій, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку, зберігати конкурентні переваги та досягати визначених цілей у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3.

Сформована стратегія збуту ТОВ «Укр.Агро-сервіс» орієнтована на задоволення потреб агровиробників якісною продукцією та сервісом, одночасно забезпечуючи сталий розвиток компанії. Основними цілями є збільшення ринкової частки, розширення географії збуту, підвищення лояльності клієнтів та оптимізація витрат. Для їх досягнення компанія використовує комплексний підхід, що включає омніканальну модель збуту, розвиток партнерських відносин, удосконалення логістики, інноваційний маркетинг та диференціацію продукції.

Інтеграція офлайн і онлайн каналів дозволяє забезпечити зручний доступ до продукції, а партнерські програми стимулюють розширення дилерської мережі. Оптимізація логістики спрямована на зменшення витрат і підвищення швидкості доставки, а впровадження сучасних систем управління сприяє підвищенню ефективності операцій. Інноваційний маркетинг і участь у галузевих заходах збільшують впізнаваність бренду, а пропозиція екологічно чистих продуктів задовольняє запити сучасного ринку.

Програма лояльності стимулює повторні продажі та зміцнює відносини з клієнтами через бонуси, індивідуальні умови співпраці та освітні заходи. Моніторинг виконання стратегій базується на ключових показниках ефективності, таких як обсяги продажів, рентабельність, швидкість доставки та рівень задоволеності клієнтів.

Реалізація цих заходів дозволить досягти низки значних результатів, зокрема зростання обсягів продажів на 15-20%, розширення клієнтської бази на 25%, підвищення рівня задоволеності клієнтів на 10 пунктів за шкалою NPS та оптимізацію логістичних витрат на 10-15%. Комплексний характер плану забезпечує як розвиток поточних напрямів діяльності, так і створення нових можливостей для зростання. Успішне виконання намічених завдань зміцнить конкурентні позиції ТОВ «Укр.Агро-сервіс» на ринку та сприятиме досягненню довгострокових стратегічних цілей компанії.

Формування стратегічного набору для забезпечення стабільного збуту продукції потребує комплексного підходу на всіх рівнях стратегічного планування. Важливо забезпечити взаємозв'язок складових набору, зокрема функціональних маркетингових стратегій, що сприяє ефективній координації діяльності підприємства та підвищенню її результативності. Ключовими аспектами успішної збутової політики є: аналіз споживчих потреб у регіоні діяльності; адаптація асортименту до змін попиту; впровадження інновацій у виробництво та упаковку для підвищення привабливості продукції; формування ефективної політики розподілу для забезпечення доступності товарів кінцевим споживачам. Стратегічний набір інтегрує маркетингові й

збутові стратегії, дозволяючи підприємству оперативно реагувати на зміни ринку, зберігати конкурентні переваги та досягати довгострокових цілей.

ВИСНОВКИ

Стратегія збуту - це комплексний план дій, спрямований на досягнення цілей підприємства в сфері продажу товарів або послуг. Вона включає в себе довгострокове планування, визначення каналів збуту, організацію руху товарів через посередників або власну мережу, а також розробку методів взаємодії з цільовою аудиторією. Стратегія збуту базується на аналізі ринкових умов, потреб споживачів і конкурентних переваг, сприяє досягненню стабільного доходу, зміцненню іміджу бренду і забезпеченню ефективності функціонування підприємства в умовах динамічного ринку.

Формування стратегії збуту – це процес визначення ключових напрямів, методів і інструментів, що використовуються для просування продукції або послуг на ринок. Метою є отримання конкурентних переваг, збільшення обсягів продажів і максимальне задоволення потреб клієнтів. Для цього необхідно застосовувати комплексний підхід і інтегрувати стратегію з іншими бізнес-процесами компанії. Успіх стратегії залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін ринкової ситуації та швидко реагувати на потреби споживачів.

Ефективні маркетингові стратегії збуту забезпечують стабільність продажів, зростання прибутковості, підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію витрат і поліпшення взаємодії зі споживачами, відповідно до їхніх очікувань. Для досягнення максимальних результатів підприємствам слід поєднувати різні методи і підходи до збутової діяльності. Впровадження стратегії сприяє розширенню клієнтської бази, збільшенню ринкових можливостей і росту обсягів продажів. Успіх залежить від систематичного аналізу ринку, гнучкості в адаптації до змін і застосування сучасних маркетингових інструментів.

ТОВ «Укр.Агро-сервіс», засноване в 1997 році, є провідним розробником і виробником високотехнологічного обладнання для сільського господарства та переробної промисловості. Компанія орієнтована на

інноваційний розвиток, клієнтоорієнтованість і активну експортну діяльність, що сприяє фінансовій стійкості та стабільному росту. Інвестиції у виробничі потужності та ефективне управління допомагають зміцнювати позиції на ринку та задовольняти зростаючий попит.

За результатами 2021–2023 років фінансові показники підприємства демонструють позитивну динаміку. Активи зросли з 88,8 млн грн до 107 млн грн, що вказує на розширення діяльності компанії. Структура активів поступово зміщується на користь необоротних, що свідчить про інвестиційну спрямованість бізнесу. Зростання частки основних засобів і незавершених капітальних інвестицій підтверджує розширення виробничих потужностей, а збільшення запасів вказує на підготовку до зростання попиту.

Фінансова стійкість компанії також покращилася: частка власного капіталу зросла до 68,2% у 2023 році завдяки нарощенню нерозподіленого прибутку. Частка короткострокових зобов'язань зменшилась з 45,4% до 30,8%, що дозволяє знизити залежність від зовнішнього фінансування. Довгострокові зобов'язання залишаються стабільними та не створюють ризиків для фінансової структури підприємства.

Проте деякі аспекти потребують уваги. Зниження обсягу грошових коштів може обмежити фінансову гнучкість, а зростання дебіторської та кредиторської заборгованості потребує контролю для уникнення ліквідних ризиків. Загалом компанія демонструє збалансований розвиток, орієнтуючись на зростання, інновації та підвищення ефективності.

Для покращення фінансового стану компанії рекомендується продовжувати зміцнювати власний капітал за рахунок прибуткової діяльності, контролювати зростання кредиторської заборгованості для збереження платоспроможності та розглядати залучення довгострокових кредитів для фінансування нових проєктів без шкоди ліквідності.

Аналіз результатів діяльності за 2021–2023 роки показує стабільне зростання прибутковості. У 2023 році чистий прибуток зріс на 3051,1 тис. грн, досягнувши 14 250,1 тис. грн, що свідчить про покращення фінансових

результатів, попри зростання витрат. Підприємство продовжує нарощувати активи, збільшувати власний капітал і зміцнювати фінансову стійкість, хоча зниження ліквідності потребує уваги для уникнення короткострокових ризиків.

Управління збутом є важливим фактором стабільного зростання та конкурентоспроможності компанії. Чітке планування, ефективна організація, використання сучасних інструментів, таких як CRM-системи та аналітика, дозволяють розуміти ринкові тренди і потреби клієнтів. Взаємодія між підрозділами маркетингу, логістики та продажів, оптимізація каналів збуту, автоматизація процесів і впровадження електронної комерції підвищують ефективність збутової діяльності.

Таким чином, ТОВ «Укр.Агро-сервіс» демонструє стабільний розвиток завдяки ефективному управлінню фінансами, впровадженню інновацій і вдосконаленню збутових процесів, що забезпечує адаптацію до змін на ринку, підвищення задоволеності клієнтів і стійкий успіх у конкурентному середовищі.

Стратегія збуту ТОВ «Укр.Агро-сервіс» спрямована на задоволення потреб агровиробників у високоякісній продукції та сервісах, що забезпечують сталий розвиток компанії. Головні цілі стратегії включають збільшення ринкової частки, розширення географії збуту, підвищення лояльності клієнтів і оптимізацію витрат. Для досягнення цих цілей компанія використовує комплексний підхід, який охоплює омніканальну модель збуту, розвиток партнерських відносин, удосконалення логістики, інноваційний маркетинг та диференціацію продукції.

Інтеграція офлайн і онлайн каналів забезпечує зручний доступ до продукції, а партнерські програми стимулюють розширення мережі дистриб'юторів. Оптимізація логістики дозволяє зменшити витрати і прискорити доставку, а впровадження сучасних систем управління підвищує ефективність операцій. Інноваційний маркетинг, участь у галузевих заходах і

пропозиція екологічно чистої продукції відповідають сучасним вимогам ринку та підвищують впізнаваність бренду.

Програма лояльності сприяє повторним продажам і зміцнює відносини з клієнтами через бонуси, індивідуальні умови співпраці та освітні заходи. Моніторинг виконання стратегічних ініціатив ґрунтується на ключових показниках ефективності, таких як обсяги продажів, рентабельність, час доставки та рівень задоволеності клієнтів.

Реалізація цих заходів дасть змогу досягти значних результатів, зокрема збільшити обсяги продажів на 15-20%, розширити клієнтську базу на 25%, підвищити рівень задоволеності клієнтів на 10 пунктів за шкалою NPS і знизити логістичні витрати на 10-15%. Комплексний підхід забезпечить розвиток поточних напрямів і відкриє нові можливості для зростання. Успішне виконання стратегічних завдань зміцнить конкурентні позиції компанії і сприятиме досягненню її довгострокових цілей.

Для забезпечення стабільного збуту продукції важливо застосовувати комплексний підхід на всіх етапах стратегічного планування. Ключовими аспектами є взаємозв'язок між складовими стратегічного набору, зокрема маркетинговими стратегіями, що дозволяє ефективно координувати діяльність підприємства. Успіх збутової політики залежить від аналізу споживчих потреб, адаптації асортименту до змін попиту, впровадження інновацій у виробництво та упаковку, а також формування ефективної політики розподілу продукції. Інтеграція маркетингових і збутових стратегій дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринку, зберігати конкурентні переваги та досягати довгострокових результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ратушняк О. Г., Клопська В. Д. Збутова стратегія управління підприємством. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/33916/89087.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (дата звернення:10.10.2024)
2. Пастушенко К.В., Ковтуненко Ю.В. Стратегічне управління збутом продукції переробного промислового підприємства на міжнародному ринку. DOI: 10.15276/EJ.02.2024.5 (дата звернення:10.10.2024)
3. Довгань Л.С., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник . К. : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
4. Каракай Ю.В. Маркетинг інноваційних товарів : монографія. К. : КНЕУ, 2005. 226 с.
5. Косарева Т. Логістизація економіки АПК. Економіка АПК. 2003. № 12. С. 23–27. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/2753> (дата звернення:10.10.2024)
6. Балабанова Л.В., Балабаниць А.В. Маркетинговий аудит системи збуту: навч. посібник. К.:ВД «Професіонал», 2004. 224 с.
7. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник. 2-е вид., перероб. і доп. К., Знання-Прес, 2004. 645 с.
8. Абрамович І. А. Стратегічні засади управління збутовою діяльністю. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2067> (дата звернення: 12.10.2024)
9. Васьків Н. Формування стратегії збуту підприємства в сучасних умовах. URL: [Kriminalistika_01.p65](#) (дата звернення:10.10.2024)
10. Олефіренко О. М. Теоретичні основи визначення інструментів та каналів збуту продукції промислових підприємств. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5848>
11. Осокіна А. В., Снаговська Є. С. Сучасні підходи до побудови каналів збуту бізнес-організації. URL: <https://www.business->

inform.net/export_pdf/business-inform-2018-11_0-pages-310_314.pdf(дата звернення:11.10.2024)

12. Атаманюк О.Д. Глущенко Л. Д. Стратегії ціноутворення та основні етапи їх розробки. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2023/paper/download/17812/14952> (дата звернення:16.10.2024)

13. Сак Т., Лавринчук Б. Стратегії ціноутворення в системі маркетингу підприємств. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19298/1/707-709.pdf> (дата звернення:16.10.2024)

14. Марцин В. С. Особливості формування цінової стратегії підприємства та оцінка етапів її моніторингу. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20131\(99\)/sep20131\(99\)_432_MartsynVS.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20131(99)/sep20131(99)_432_MartsynVS.pdf) (дата звернення:18.10.2024)

15. Курило Л. І., Ларчева К. О. Маркетингові заходи збільшення обсягів збуту для хлібопекарських підприємств. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2021. № 5. С. 1-18.Doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-5-7204> (дата звернення:18.10.2024)

16. Шереметинська О. В., Невмержицька Ю. Стимулювання збуту: заходи та засоби, які допомагають при формуванні маркетингової діяльності підприємства при здійсненні ЗЕД. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4785> (дата звернення:12.10.2024)

17. Гаврилук М. Використання CRM та ERP систем для ефективності бізнесу. URL: <https://inproject.org/vykorystannya-crm-ta-erp-system/> (дата звернення:20.10.2024)

18. В'ялець, О. В. Система управління взаємовідносинами з клієнтами: теоретичний аспект. Наукові праці НУХТ. 2019. Т. 25, № 3. С. 90-95. URI: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/30595> (дата звернення:20.10.2024)

19. Ліганенко І. В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін. Ефективна економіка № 9, 2014.

URI: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3370> (дата звернення: 10.10.2024)

20. Кузьминчук Н.В., Писаревська Г.І., Ляшенко В.В. Формування маркетингової стратегії як елементу маркетингової діяльності підприємства.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-110> (дата звернення: 18.10.2024)

21. Сопільняк І. С. Особливості формування стратегій збуту органічної продукції вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами.

URL: <https://economics-msu.com.ua/uk/article/download/osoblivosti-formuvannya-strategiy-zbutu-organichnoyi-produktsiyi-vitchiznyanimi-silskogospodarskimi-pidpriyemstvami> (дата звернення: 18.10.2024)

22. Смолич Д.В., Тимошук І.В. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства.

URL: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/54-dvadtsyat-chetverta-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/601-strategichne-upravlinnya-zbutovoyu-diyalnistyu-pidpriemstva> (дата звернення: 16.10.2024)

23. Лорві І.Ф. Формування стратегії збуту інноваційної продукції.

URL: https://www.researchgate.net/publication/332471819_formuvanna_strategii_zbutu_innovacinoi_produkcii (дата звернення: 20.10.2024)

1. Лорві І. Ф. асистент кафедри менеджменту та маркетингу

2. Луцького національного технічного університету

24. «Укр.Агро-сервіс». URL: <https://ukragroserve.com.ua/> (дата звернення: 02.11.2024)

25. Товариство з обмеженою відповідальністю "УКР.АГРО-СЕРВІС". URL: https://clarity-project.info/edr/24269988/yearly-finances?current_year=2021#google_vignette (дата звернення: 02.11.2024)

26. Товариство з обмеженою відповідальністю "УКР.АГРО-СЕРВІС". URL: https://clarity-project.info/edr/24269988/yearly-finances?current_year=2022#google_vignette (дата звернення: 02.11.2024)

27. Товариство з обмеженою відповідальністю "УКР.АГРО-СЕРВІС".
URL: https://clarity-project.info/edr/24269988/yearly-finances?current_year=2023
(дата звернення:02.11.2024)
28. Борисенко О.С., Табачук Н.О. Теоретичні основи та еволюція розвитку комплексу маркетингу. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14_2018/24.pdf (дата звернення:04.11.2024)
29. Бондаренко В. М., Тягунова З. О. Основні напрямки вдосконалення збутової політики підприємств. URL: http://journals-lute.lviv.ua/journal/18_2015/11.pdf (дата звернення:05.11.2024)
30. Нехай В.В. Ко-маркетингова методологія у стратегії збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-9> (дата звернення:06.11.2024)
31. Зозульов О., Левченко М. Формування омніканальної збутової стратегії підприємства. DOI:10.20535/2307-5651.13.2016.80562 (дата звернення:04.11.2024)
32. Коротун О.П., Збирит С.Є. Мартинюк А.Ю. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-20> (дата звернення:04.11.2024)
33. Ладюк Є. Омніканальний маркетинг: створення безкоштовного клієнтського досвіду між онлайн та офлайн каналами продажів. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/naidm/article/view/211>. (дата звернення:10.11.2024)
34. Брух О. О. Оптимізація збутової діяльності сільськогосподарських підприємств. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/7017/1/18.pdf> (дата звернення:10.11.2024)
35. Шпак Н. О., Кирилич Т.Ю. Метод оптимального планування збутової діяльності малих машинобудівних підприємств. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2014/5.pdf (дата звернення:12.11.2024)

36. Безугла Л.С., Пороходніченко К.Р. Формування маркетингової збутової політики підприємства. [URL:http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/21.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/21.pdf) (дата звернення:10.11.2024)
37. Сумец О.М. Основи операційного менеджменту : підручник / за ред. О.Л. Яременка. К.: ВД „Професіонал”, 2005. 416 с.
38. Якубів В. М., Боришкевич І. І. Стратегічний набір як невід’ємний інструмент розвитку сільськогосподарських підприємств. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-1_0-pages-284_289.pdf (дата звернення:14.11.2024)
39. Іваніцький І., Іваніцький Ю. Організація управління збутовою діяльністю підприємств. URL: <https://visnyk.lnup.edu.ua/index.php/economics/article/download/307/291/357> (дата звернення:16.11.2024)
40. Кривдик М., П’ятничка М., Заботін В. Рівні управління збутовою діяльністю підприємств. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(13\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(13)) (дата звернення:18.11.2024)
41. Теорія управління : навчальний посібник / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с. URL: <https://tinyurl.com/y45zh4zp> (дата звернення:10.11.2024)
42. Заїчко І.В., Богріновцева Л.М. Фінансовий менеджмент в системі забезпечення діяльності збутових підприємств. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-24> (дата звернення:20.11.2024)
43. Буняк Н.М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2022. 180 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23306/1/mark_men.pdf (дата звернення:19.11.2024)