

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри,
д.е.н., професор
_____ **О.П. Величко**
« _____ » лютого 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною
програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРОЦЕСОМ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ**

Здобувач

Шестопалов І.В.

**Науковий керівник,
к.с.-г.н., доцент**

Горобець Н.М.

Дніпро – 2021

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і
права, д.е.н., професор

_____ О.П.Величко

“ _____ ” _____ 20 р.

ЗАВДАННЯ**НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА СТУДЕНТУ****ШЕСТОПАЛОВУ ІГОРЮ ВОЛОДИМИРОВИЧУ**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема дипломної роботи «Удосконалення стратегічного управління процесом розподілу продукції»

керівник роботи Горобець Наталія Миколаївна, к.с.-г.н., доцент
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від 30.11.2020р. № 2994

2. Строк подання студентом роботи

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти ТОВ Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ», виробничо-фінансові плани, бухгалтерська документація, документи-регламенти підприємства

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Вивчити теоретичні аспекти стратегічного управління процесом розподілу продукції аграрних підприємств
 2. Дослідити існуючий механізм стратегічного управління виробничо-збутовою діяльністю ТОВ Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ»
 3. Шляхи удосконалення стратегічного управління процесом розподілу продукції ТОВ Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ»
- Висновки і пропозиції

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

Схема формування результатів та прибутковості виробничої системи Схема стадій товароруку сільськогосподарської продукції. Схема формування «стратегічного набору» підприємства. Алгоритм розвитку продуктів за матрицею БКГ. Діаграма показників, які характеризують реалізаційну діяльність товариства. Схема організаційної структури. Схема структури управління. Схема дерева цілей товариства. Схема однорівневого каналу розподілу продукції товариства. Схема побудови вектора рекомендованої стратегії для товариства за методом SPACE. Аналітичне вирівнювання чистого прибутку. Матриця SWOT-аналізу товариства.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
2.3. Дослідження взаємозв'язку показників виробничо-економічної діяльності господарства за допомогою ПЕОМ	д.е.н., професор Васильєва Н.К.		
3.3. Застосування економіко-математичного моделювання			

7. Дата видачі завдання 18.05.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіку робіт	травень 2020 року	
2.	Вибір і опрацювання літературних джерел щодо теоретичних аспектів стратегічного управління процесом розподілу продукції в діяльності сільськогосподарських підприємств. Написання першого теоретичного розділу.	червень-липень 2020 року	
3.	Дослідження виробничо-збутової діяльності ТОВ Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ». Написання другого аналітичного розділу.	серпень-жовтень 2020 року	
4.	Розробка шляхів удосконалення стратегічного управління процесом розподілу продукції в ТОВ Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ». Написання третього проектного розділу роботи	листопад-грудень 2020 року	
5.	Розробка висновків та пропозицій	грудень 2020 року	
6.	Оформлення дипломної магістерської роботи, збір супроводжуючих документів	січень 2021 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	лютий 2021 року	

Студент _____ Шестопапов І.В.
(підпис)

Керівник роботи _____ Горобець Н.М.
(підпис)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	8
1.1. Сутність процесів збуту та розподілу сільськогосподарської продукції	8
1.2. Напрямки політики розподілу сільськогосподарської продукції в кризових умовах	17
1.3. Особливості стратегічного управління бізнес-процесами розподілу продукції в діяльності аграрних підприємств	26
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА СОЛОНЯНСЬКИЙ ЗАВОД «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ»	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика товариства	39
2.2. Існуючий стан системи управління процесами виробництва та розподілу продукції товариства	48
2.3. Дослідження взаємозв'язку показників виробничо-збутової діяльності товариства за допомогою ПЕОМ	60
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ В ТОВАРИСТВІ СОЛОНЯНСЬКИЙ ЗАВОД «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ»	67
3.1. Використання SWOT-аналізу для розробки стратегії управління виробничо-збутовою діяльністю товариства	67
3.2. Оптимізація виробничої програми товариства	77
3.3. Оптимізація каналів розподілу рослинницької продукції товариства	82
Висновки до розділу 3	89
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ	

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення стратегічного управління процесом розподілу продукції»

Дипломна робота магістра: 102 с., 10 рис., 25 табл., 7 формул, 77 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегії щодо розподілу продукції в аграрних підприємствах, зокрема в ТОВ Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ».

Предметом дослідження є теоретичні засади та методологічні положення щодо стратегічного управління бізнес-процесами розподілу продукції.

Метою дипломної роботи є вивчення теоретичних та практичних засад стратегічного управління бізнес-процесами розподілу сільськогосподарської продукції агропідприємства, а також обґрунтування пропозицій щодо їх удосконалення в ТОВ Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ».

Методи досліджень: діалектичний, монографічний, статистичні: ряди динаміки, трендовий аналіз; розрахунково-конструктивний, графічний, прогнозування, матричний метод: SPACE-аналіз, SWOT-аналіз, економіко-математичне моделювання.

Вивчено теоретичні та методологічні підходи до стратегічного управління процесами виробництва та розподілу продукції в аграрних підприємствах. Наведено особливості виробничо-збутової діяльності сільськогосподарських підприємств. Оптимізовано процес розподілу кукурудзи на зерно, що вирощується в досліджуваному підприємстві.

Основні положення роботи щодо стратегічного управління процесом розподілу сільськогосподарської продукції, а саме: оптимізації каналів збуту кукурудзи на зерно впроваджуються в діяльність ТОВ Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» Солонянського району Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управління, процес, розподіл, збутова політика, сільськогосподарська продукція, канали просування.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управление, процесс, производство, распределение, сбытовая политика, сельскохозяйственная продукция, каналы продвижения

KEYWORDS

Management, process, production, marketing policy, agricultural products, promotion channels.

ВСТУП

В період кризи, обумовленої карантинними заходами через пандемію, посиленням конкурентної боротьби, непередбачуваності зовнішнього середовища, а також стрімкого розвитку інформаційних технологій аграрним підприємствам для довгострокового виживання на ринку потрібно навчитись швидко адаптуватися до змін. Сучасний етап економічного розвитку характеризується постійною боротьбою за споживачів, отже за ресурси, які допомагають задовольнити їх потреби. Не менш важливе значення має необхідність використання нових інструментів та методів управління не тільки виробничими процесами, але й збутовими.

Метою реалізаційної діяльності будь-якого підприємства, в тому числі сільськогосподарського, є забезпечення доставки продукції своєчасно, локально та відповідно до якісно-кількісних бажань споживача. В умовах кризових явищ, в якій опинилася країна, у агротоваровиробників в процесі збуту продукції виникає низка проблем: недосконалість існуючого ціноутворення, слабо розвинена ринкова інфраструктура, руйнування зв'язків між виробниками і споживачами, обмеженість потрібної інформації про ринок, слабка обізнаність з існуючими маркетплейсами, побоювання щодо прийняття участі в електронній торгівлі, недостатній рівень державної підтримки агропідприємців тощо.

Зауважимо на тому, що для сільських товаровиробників на державному рівні не створено дієвої необхідної інфраструктури й умов для вільної конкуренції в системі розподілу продукції. Агропідприємці шукають самостійно сегменти споживачів, постійно намагаються розширювати їх коло, звертаються до посередницьких послуг, знаходять можливості для самостійного транспортування продукції до інших регіонів, тобто діють на власний розсуд вже не чекаючи на підтримку держави.

В той же час, надмірна залежність від монополістичних каналів реалізації, зокрема, зернотрейдерів, призвела до того, що агрокерівникам, що

виробляють сільськогосподарську сировину й продукцію, стає все важче знайти відповідні умови збуту на своїх географічних ринках, тому вони змушені здійснювати торгівельні операції за не вигідними цінами.

З метою забезпечення прибутковості в довгостроковій перспективі аграрним підприємствам необхідно використовувати стратегічні інструменти планування та управління всіма бізнес-процесами, в тому числі збутовими. Під час розробки стратегічних напрямів збутової політики агрокерівникам потрібно вирішувати певні проблеми, пов'язані з формуванням ринкових інституцій на макrorівні, запровадженням системи прогнозування цін на ринках, стандартизацією та сертифікацією продукції, розподілом прибутку між суб'єктами ринкових відносин тощо. Наведені особливості говорять про відмінні позиції агробізнесу від інших галузей економіки, що має практичне значення під час розробки стратегії агропідприємства, а також стратегічного управління сільськогосподарським виробництвом.

Зауважимо, що сільськогосподарські підприємства виконують діяльність в турбулентних та не прогнозованих умовах з боку змін зовнішнього середовища, а також невизначеності ринку стосовно використання ресурсів, що скорочує терміни ухвалення управлінських рішень, а тому й постає потреба у використанні процесного та ситуаційного підходів до формування системи стратегічного управління наявними бізнес-процесами.

Отже сфера стратегічного управління процесом розподілу продукції аграрних підприємств в кризових умовах залишається недостатньо дослідженою, що і обумовило вибір теми дипломної магістерської роботи та визначило актуальність проведеного дослідження.

Метою дипломної магістерської роботи є поглиблення теоретичних засад стратегічного управління процесом просування продукції в сільськогосподарських підприємствах, а також обґрунтування пропозицій щодо їх удосконалення в конкретному агропідприємстві.

Для досягнення визначеної мети в роботі поставлені і виконані такі завдання:

1) Вивчити та проаналізувати теоретичні положення щодо стратегічного управління процесом збуту продукції сільськогосподарських підприємств;

2) Охарактеризувати сучасний стан управління процесами виробництва та просування продукції в ТОВ Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» Солонянського району Дніпропетровської області;

3) Розробити перспективні шляхи удосконалення стратегічного управління бізнес-процесами в системі розподілу продукції досліджуваного товариства.

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегічних напрямів управління бізнес-процесами в системі розподілу продукції на базі ТОВ Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ».

Предметом дослідження є теоретичні засади та методичні положення щодо стратегічного управління процесами збуту продукції в сільськогосподарському підприємстві.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці прикладних рекомендацій щодо стратегічного управління бізнес-процесами збуту рослинницької продукції в конкретному агроформуванні.

При написанні наукової роботи були використані наступні методи дослідження: статистичні, матричні: SPACE-аналіз, портфельні: SWOT-аналіз, економіко-математична модель.

Інформаційними джерелами при написанні дипломної роботи виступили дані річних звітів, основні економічні показники фінансової та господарської діяльності підприємства, документи-регламенти, дані статистичних довідників тощо.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ В АГРОПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Сутність процесів збуту та розподілу сільськогосподарської продукції

В сучасних умовах господарювання необхідно витратити значну кількість ресурсів не тільки на процес сільськогосподарського виробництва, а також і на бізнес-процеси збуту, саме від вдалого розподілу агропродукції залежить прибуток підприємств. Ефективне функціонування агробізнесу може бути забезпечено оптимізацією маркетингової політики розподілу кожного його учасника починаючи від агротоваровиробників і закінчуючи гуртовими та роздрібними посередниками.

Отже сільськогосподарські підприємства мають здійснювати свою діяльність, орієнтуючись, насамперед, на споживача, використовувати різні підходи щодо раціонального управління бізнес-процесами збутової діяльності, що є основною умовою конкурентоспроможності підприємства та його продукції. Відповідно до маркетингової концепції, збут продукції повинен розглядатися не як разовий захід, а як елемент глибоко продуманої довгострокової стратегії, яка визначає зміст всіх інших стратегій. Тому настільки важливим елементом в системі управління бізнес-процесами є процес розподілу продукції підприємства.

Вітчизняні вчені прискіпливо проводять дослідження щодо ринкових особливостей стосовно формування доходності агровиробників, шукають зв'язок з ціновою політикою агроринку, особливості збуту. В контексті сучасних проблем щодо стратегічного розвитку аграрного сектору економіки та управління бізнес-процесами в системі збуту все більш актуальними стають наукові праці багатьох вітчизняних та іноземних вчених, серед яких:

В.Я. Амбросов, Л.В. Балабанова, С.В. Близнюк, М.Я. Демяненко, В.Я. Месель-Веселяк, М.Й. Малік, Л.В. Осипова, П.Т. Саблук, та ін.

Вчені, як правило, сходяться на думці, що збут являє собою системні відносини, які виникають під час обміну товаром та грошима між суб'єктами ринкового середовища задля здійснення економічних потреб. Відповідно споживачі й виробники являються суб'єктами ринку збуту і за допомогою процесу купівлю – продажу продукції виконують збутову діяльність [3, с. 5].

Для розуміння сутності збуту розглянемо й таке визначення збуту в умовах існуючої системи господарювання – комплекс певних процедурних дій щодо процесу просування готової продукції на ринок, який складається із власне формування попиту, отримання й обробітку замовлень, укомплектування та процесу підготовки продукції до відправлення безпосередньо до споживачів, здійснення відвантаження продукції на відповідний транспорт, процес перевезення до місця реалізації або призначення. На наступному етапі відбувається процес організації розрахункових операцій за продукцію, який полягає у прописуванні умов, а також здійснення розрахункових процедур зі споживачами за продукцію, що була відвантажена [25, с.710]. Відповідно на даному етапі ці процеси стосуються широкої сфери діяльності різних підприємств, що займаються або виробництвом, або реалізацією продукції, або надають послуги.

На думку Балабанової Л.В., поняття збут можливо трактувати як певну сферу діяльності виробничого підприємства, яке концентрується на досягненні мети продажу продукції на певних ринках. Зазначено, що така діяльність складається з двох пов'язаних напрямків, а саме: реалізації продукції, а також її фізичному переміщенні з місця, де відбувалося власне виробництво, до місця, де має відбутися продаж, а також споживання, у вигляді процесів транспортування, зберігання на складських приміщеннях тощо. При цьому мають бути встановленими такі характеристики збуту:

- 1) збут визначає певну сферу, яка, безпосередньо, належить до виробничої діяльності підприємств;

2) категорія містить в собі головну цільову орієнтацію того, що відбувається в певній сфері діяльності, питання стосується реалізації продукції або послуг, що, безпосередньо, виробляє або надає підприємство;

3) сутність даної категорії має ґрунтуватися тільки на смаках споживачів, що і має визначати напрямок збуту продукції, формувати збутову політику підприємства, розробляти на цій підставі найбільш оптимальні канали просування продукції тощо [8, с. 109].

За визначенням Гришової І., головною метою категорії збут є процес отримання прибутку на базі підприємницької ідеї задля реалізації економічного інтересу виробника на підставі задоволення попиту споживачів, який має бути платоспроможним. Слід зазначити, що збут являється кінцевою стадією виробничо-господарської діяльності підприємства, що займається виробництвом продукції, Саме в ринкових умовах процес планування збуту йде попереду стадії виробництва й має полягати у вивченні ринкової кон'юнктури, можливостей підприємства щодо виробництва продукції, яка користується попитом. Разом з тим, потрібно надавати уваги й процесу розробки планів, на підставі яких мають бути сформовані плани постачання й виробництва. Доведено, що в процесі збуту продукції беруть участь головні ринкові суб'єктів, а саме: споживач й торговець, але й крім них мають сприяти процесу торгівлі й такі суб'єкти, як посередники. Зроблено висновок, що процес проведення вигідних відносин між споживачем й продавцем стосовно проведення товарно-грошового обміну, а також забезпечення взаємовигідних відносин, є головним завдання учасників збутового ринку. Саме маркетинг здатен регулювати потік вигідних для споживача покупцю продукції та послуг, а також бути корисним як для продавця – забезпечувати йому дохід, так і для споживача – надавати йому високоякісну продукцію або послуги у визначені терміни та за ціною, що їх влаштовує. Зазначимо, що маркетингові дії здійснює продавець, який пропонує продукцію, і, таким чином, створює певну систему збуту, до того ж потрібно враховувати вимоги посередників стосовно доставки

продукції або надання послуг споживачеві в тій якості, в тій кількості, в той час та в те місце, що його повністю влаштує. [26, с. 101].

Так, Гриценко В.І. виділяє наступні завдання, які вирішує збут, а саме: систематичне виконання комплексу аналізів щодо системної взаємодії між споживачем, продукцією та ринком, на підставі чого стає можливим розробка стратегії та тактики роботи на ринку. Крім зазначеного особливої уваги потребує процес підготовки, розробки та ухвалення рішень щодо управління найбільш раціональною структурою каналів збуту. До того ж автор зауважує, що забезпечення фінансово-економічної ефективності операцій під час збуту, розробка і реалізація відповідної політики «комерційного кредиту, системи управління дебіторською заборгованістю і товарними запасами готової продукції і раціональної системи знижок для покупців; забезпечення ефективної збутової логістики та комплексного сервісу клієнтури; власне продаж продукції і послуг» [25, с. 709].

З метою розуміння загальних особливостей щодо сучасного управління процесом збуту продукції в діяльності підприємств, необхідно розглянути основні категорії політики розподілу продукції компанії, а також надамо характеристику механізму взаємозв'язку комунікацій маркетингу безпосередньо з менеджментом процесами збуту.

Деякі автори діяльність щодо продажу визначають у вигляді такого підходу – процес просування продукції від точки виробництва до точки, де ця продукція має бути спожитою, при цьому до збутових операцій відносять процеси складування, збереження, доопрацювання, розфасування, укомплектування певних партій продукції, транспортування тощо [49, 62].

В процесі досліджень було встановлено, що збут розглядається як чисельність певних заходів щодо маркетингу, а також діяльності з продажу продукції. Зазначений підхід обґрунтовується вченими як такий, що має на меті безпосередньо реалізацію продукції, що виробляється підприємство, або послуга, яка надається організацією, з метою досягнення сталого прибутку, а також як підготовчу діяльність щодо взаємовигідного створення та розвитку

відносин підприємства з потенційними споживачами на підставі вичерпних даних стосовно ринків продажу [31, с.64].

Разом з цим потрібно звернути увагу на задоволення потреб споживачів, як першочергове завдання маркетингу й, відповідно, процесу збуту

На підставі вищенаведених підходів до трактування поняття збут узагальнено, що змістовні позиції й досі коливаються, чітке визначення до поняття відсутнє та знаходиться у стані послідовних досліджень. Встановлено, що вчені в основній своїй масі в процесі проведення аналізу категорій збут, продаж, розподіл, просування – розглядають не завжди як виключно маркетингову діяльність. Деякі з них обґрунтовують зміст з власного бачення зазначених категорій як певні процесні явища з боку логістики, управління маркетингом тощо.

Таким чином, на підставі здійснених досліджень різних думок вчених з урахуванням кризових умов господарювання майже всіх підприємств через карантинні заходи, що спричинені пандемією, поняття збуту можливо розглядати як процес доведення до кінцевого споживача продукції на підставі застосування певних маркетингових інструментів стосовно з'ясування потреб, розробки та мотивації позицій щодо попиту на продукцію компанії з метою задоволення відповідних споживацьких потреб та задля одержання необхідної прибутковості.

На думку Гаврилко П.П. сутність категорії збуту в рамках діяльності фірми має полягати в наступному: перш за все, він є продовженням процесу виробничої діяльності та не тільки зберігає створену вартість, але й безпосередньо сам приймає участь у створенні додаткової споживчої вартість, а також вартості продукції, що напряду впливає на зростання загальної вартості. По-друге, збут в основній своїй масі спрямований на комерційне закінчення маркетингової діяльності, а також завершення виробничої діяльності підприємства. У той же час він одночасно виявляє й реалізує крім конкретних економічних підсумків діяльності, ще й фіксовані

потреби визначених споживачів. Отже збут визначає сутність підприємницьких функцій бізнес-процесів виробництва підприємства, а значить визначає й втілює його корпоративну місію. По-третє, діяльність зі збуту створює конкурентну перевагу не тільки самої продукції, або послуги, але й підприємства в цілому [18].

Враховуючи вищезазначене, метою роботи зі збутовими операціями являється процес реалізаційної діяльності щодо ухвалення та впровадження управлінських рішень відносно забезпечення необхідного об'єму продажу агропродукції підприємства на підставі визначеного рівня прибутку та за умови задоволення споживацьких потреб. Згідно з основною ціллю збуту центральним завданням є надання до певних покупців відповідної продукції з необхідними споживчими якостями, в тій кількості, яка необхідна, у встановлений термін, у певному місці, а також при мінімумі витрат.

Зазначимо, що спрямування до цілей зі збуту, а також розподілу продукції здійснюються за допомогою певних функцій, які виконують відповідні канали збуту.

На підставі проведених досліджень щодо пояснення сутності категорії каналу збуту, каналу товароруху, а також каналу розподілу, які наводяться певними вченими, встановлено, що вони розуміють одне й теж в контексті зазначеної категорії.

Наприклад, С. С. Гаркавенко зазначає, що «канал збуту – це сукупність фірм чи окремих осіб, які беруть на себе право власності на товар чи послугу або сприяють передачі цього права іншим фірмам чи особам на шляху руху товарів від виробника до споживача» [20, с. 365].

Разом з тим, Ю. М. Атаманчук розглядає поняття та сутність каналу збуту як «можливий шлях руху товарів і послуг до кінцевого споживача» [3, с. 4 Деякі вчені з огляду на це роблять висновок, що «канал збуту – це сукупність організаційно-технічних та економічних способів доставки товару до місця продажу чи споживання, у встановлений термін, при високому рівні обслуговування і оптимальних витратах продавця» [44].

Таким чином вищезазначені поняття категорії каналу збуту більше за все узгоджуються із найбільш систематизованим визначенням, наданим С.С.Гаркавенко, який акцентує увагу на суб'єкті каналу збуту, як множинності фізичних й юридичних осіб, а також як право власності на продукцію або послугу [20, с. 365].

У відповідності до теоретичних даних збутові канали збуту ґрунтуються на таких характеристиках - рівень та ширина каналу.

Так, за визначенням вчених «рівень каналу збуту – це будь-який посередник, який виконує ту чи іншу роботу щодо наближення товару і права власності на нього до кінцевого споживача. Кількість рівнів визначає довжину каналу» [26, с. 100].

З врахуванням дотримання умови коли підприємство застосовує систему розподілу напряму від виробника до споживача, то в даному випадку такий канал буде мати назву канал нульового рівня, так як в товарорусі відсутні будь-які посередники. Разом з тим, канал однорівневого спрямування вже буде мати одного посередника – товарорух буде здійснюватися від виробника через роздрібну торгівлю (торгівельний агент) й до споживача. Щодо дворівневого каналу, то відповідно йде мова про виникнення двох посередників, наприклад, від виробника через брокера, потім роздрібного торговця й до споживача.

Встановлено, що чисельність рівнів каналу розподілу залежить від визначення певного виду продукції, а також приналежністю до галузі або спеціалізації, а також розмірів ринкового середовища.

Стосовно визначення ширини каналу збуту зауважимо на тому, що тут головною характеристикою є кількість посередників на кожному рівні каналу розподілу. За визначенням Гаркавенко С.С. «ширина каналу визначається тим, скільки незалежних учасників каналу розподілу є на окремому рівні збутового ланцюга: скільки оптових покупців буде залучено до збуту, скільки збутових агентів потрібно та ін.» [20, с. 366].

У відповідності до думок науковців, збутові функції, як правило, багато численні та можуть мати як розбіжності, так і спів падіння. З цією метою доцільно провести дослідження теоретичного арсеналу даних щодо параметрів категорії функція збуту.

Так, Нейкова Л.І. говорить про виділення до різних напрямів сприйняття функції збуту стосовно їх значущості по відношенню до процесу реалізації діяльності зі збуту стосовно поділення на основні й допоміжні, в залежності від певних функцій них складових та їх поділу на комерційні, а також на технологічні [51, с. 36].

З метою усунення розбіжностей між визначеннями збутових функцій доречно розглянути певну їх класифікацію функції збуту:

В той же час Митрохіна Ю.П. функції збуту намагається розділити на три групи: функції, пов'язані з угодами, логістичні функції, функції обслуговування.

Так стверджується, що функції збуту технологічного напряму в основній своїй масі мають тенденції до змін за умови спрямованості виробничої та збутової діяльності відповідного підприємства, куди відносяться такі процеси як, обробіток замовлень; сортування; зберігання продукції; обробіток вантажів; підтримування товарних запасів, здійснення комплектації продукції; розподіл продукції; логістика; транспортування; обслуговування до процесу продажу та після. До комерційних видів діяльності процесу збуту відноситься обов'язкове проведення аналітичних маркетингових досліджень за спектрами дій, вміння утворювати та розвивати контакти зі споживачами, що є потенційними, за умови підтримки з ними певних взаємовідносин, підготовка та укладання контрактів з продажу продукції, процес просування до споживачів необхідної продукції, а також взяття на себе відповідальності щодо безперебійної та якісної роботи каналу збуту [49, с. 73].

Як свідчать результати досліджень вчених, логістичне забезпечення розподілу сільськогосподарської продукції представляє собою

урізноманітнену підприємницьку діяльність, направлену на прощтовхування сільськогосподарської продукції і готових до споживання продуктів харчування від товаровиробника до споживача [5].

Розглянемо стадії товароруху від сільськогосподарського товаровиробника до споживача за допомогою рисунку 1.1.

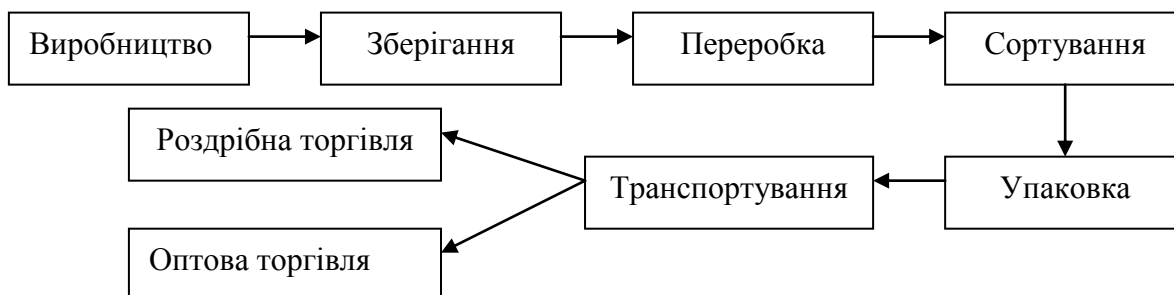


Рис. 1.1. Стадії товароруху сільськогосподарської продукції

Стадії руху сільськогосподарської продукції розпочинаються з виробничого бізнес-процесу агропідприємства (поля, тваринницької ферми), далі з'являються логістичні процеси зберігання продукції, її переробки, сортування. Маркетингові процеси включають в себе упаковку та стимулювання збуту продукції. Після цього може використовуватися бізнес-процес логістики – транспортування. Останньою стадією є процес продажу продукції за допомогою просування до споживача за певними каналами розподілу: роздрібна або оптова торгівля.

Слід зазначити, що трансформаційні процеси в агробізнесі за рахунок карантинних заходів, спричинених пандемією, вплинули на формування каналів розподілу сільськогосподарської продукції. Встановлено, що в усіх регіонах країни для малих та середніх агропідприємств склалася несприятлива ситуація щодо виходу з виробленою агропродукцією на ринок. Суттєво ускладнився її збут через розширення великих трейдерів, які поглинають, зокрема, зерновий ринок майже за всіма областями. При цьому сіль сим товаровиробники змушені здійснювати збут за не вигідними умовами щодо низьких цін. Головною причиною такої залежності є

відсутність відповідної координації та роз'єднаність агровиробників. До того ж проблемою залишається логістична раціоналізація бізнес-процесів діяльності підприємств.

1.2. Напрямки політики розподілу сільськогосподарської продукції в кризових умовах

В умовах кризи рівень розвитку економіки України значною мірою впливає на ринкові механізми, в тому числі на особливості політики розподілу сільськогосподарської продукції. Тому на підставі аналізу теоретичних джерел розглянемо доречність тих або інших пропозицій щодо перспективи розвитку каналів розподілу продукції агропідприємств.

Вважається, що зараз виникла незаперечна необхідність у заходах щодо оптимізації політики розподілу аграрних підприємств диференційовано, враховуючи певні характеристики кожної продукції та ринку, на якому її продають, потреби споживачів і цілі підприємств. Проте, в сучасних умовах необхідно витратити значну кількість ресурсів не тільки на вирощування сільськогосподарських культур або порід тварин, але й на збут, так як саме від якості збутової політики залежить отримання фінансового результату діяльності аграрних підприємств.

Ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств в довгостроковій перспективі може бути забезпечене оптимізацією політики розподілу кожного з його учасників – від агровиробників до гуртових або роздрібних посередників.

Сільськогосподарська продукція переважно є об'єктом переробки для виготовлення продовольчих товарів, тому від її неперервного постачання залежить забезпечення населення продуктами харчування належної якості, у потрібній кількості та за доступною ціною. Специфічними особливостями переважної більшості сільськогосподарської продукції є її сезонність, непостійність та залежність від навколишнього середовища (погодно-

кліматичних умов, географічного розташування агропідприємства). Тому з метою зменшення ризиків діяльності агровиробників та виникнення дефіцитів або надлишків на ринку важливим є вибір правильного каналу для оптимального розподілу продукції сільського господарства.

Як відомо, «канал розподілу (або дистрибуційний канал) – це шлях, що формується частково впорядкованою сукупністю юридичних або фізичних осіб (постачальників, агровиробника і посередників), які об'єднані для досягнення спільної мети і забезпечують створення та доведення продукції до кінцевого споживача» [7, с.34].

Зауважимо на специфіці сільськогосподарських підприємств, яка полягає в тому, що різна їх продукція потребує різних способів реалізації для найкращого задоволення потреб споживачів. Наприклад, свіжі картопля, яйця, овочі та фрукти можуть продаватися виробником безпосередньо споживачеві, а зернові культури та продукти тваринництва переважно потребують додаткової їх обробки на спеціалізованих підприємствах, тобто готова продукція надходить до споживачів не від виробника, а із залученням посередників. При формуванні каналу розподілу потрібно визначатись з його довжиною, а саме: кількістю ланок у ланцюзі постачання продукції від агровиробника до споживача, та шириною, а саме: кількість учасників у кожній з ланок.

В сільському господарстві виділяють прямі та непрямі канали розподілу. При застосування прямих каналів участь посередника не передбачена, тобто ситуація така, як при реалізації непродовольчих товарів через канал нульового рівня. Прямий продаж може здійснюватися через власний магазин сільськогосподарського підприємства чи торгову точку на ринку, а також безпосередньо виробникам, виробничий цикл яких дозволяє уникнути користування послугами переробних підприємств. Проте у сфері сільського господарства обмеженим є використання сучасних форм прямого маркетингу із залученням пошти, телефону та Інтернету.

Збут із застосуванням прямих каналів має певні переваги для агровиробників, так як дозволяє встановлювати нижчий рівень цін на продукцію і досягати завдяки цьому вищої конкурентоспроможності на ринку. Як вважає Мельник Б.А., це забезпечується «меншою кількістю ланок у ланцюгу постачання та зниженням витрат. Але такі переваги є лише у тих виробників, які мають довготривале та підтверджене партнерство з клієнтами або достатні фінансові можливості для утримання власної торговельної мережі чи оренди приміщень для створення такої» [44, с. 69].

Разом з цим, за даними багатьох вчених територіальна та часова доступність продукції від виробника до споживача частіше за все забезпечується за рахунок непрямих каналів розподілу, як, в свою чергу, передбачають наявність між виробником та споживачем або одного або декількох посередників. Зокрема для вітчизняних сільськогосподарських підприємств такий канал, як правило, являється малоефективним, тому що посередницька закупівельна ціна може бути значно нижчою за ту що призначена виробником. В такому випадку стає необхідним забезпечення чіткої координації діяльності всіх учасників каналу розподілу починаючи від виробника і закінчуючи відповідним регулюванням з боку держави. Зазначається, що з'явлення непрямих каналів частіше за все спричинена відсутністю умов щодо самостійного тривалого зберігання та реалізації продукції у виробників, з огляду на це агропідприємства продають вироблену продукцію результати посередникам по ціні значно нижчою, ніж її собівартість, це робиться з метою уникнення псування продукції через неможливість зберігання або належних умов щодо складування [39, 72].

Існують різні напрями реалізації сільськогосподарської продукції. Так, вчені виділяють такі види продажу як, продаж державі для потреб промисловості, для переробки, для громадського харчування; відкрита реалізація населенню на ринках, а також працівникам підприємства в рахунок оплати, за контрактами або бартерними угодами організаціям, крім

цього на біржах та гуртових ринках, а також роздрібним посередникам [35, с. 39].

В той же час Огерчук Ю.В. на підставі проведених досліджень зазначає, що в реаліях сьогодення каналом збуту вітчизняної аграрної продукції є її продаж за допомогою непрямих каналів розподілу, що негативно відображується на прибутковості агровиробників, так як формується незначна різниця між виробничими витратами та закупівельною ціною на матеріальні ресурси. При цьому посередники одержують значні доходи, так як самостійно встановлюють ціну на продукцію в залежності від її якості, типу, ринкових характеристик, а також особливостей покупців, що здійснює негативний вплив на пропозицію агропродукції на ринку [52, с. 336].

Разом з тим, в умовах сучасного господарювання на ринку все більше вимагається від виробників зміни стратегії щодо розподілу продукції з метою підтримки конкурентоздатності, а також доречного переходу від звичайних збутових каналів до більш раціональних. Встановлено, що розробка оптимізованих каналів розподілу агропродукції передбачає використання таких збутових форм, як:

- проведення прогресивної діяльності агровиробників на гуртових ринках продукції, що забезпечить моніторинг якості продукції, цін, сприятиме зростанню ефективності сільськогосподарського виробництва та зниженню витратного механізму;
- стосовно прямого продажу продукції, яка має високу якість на підставі спеціального розподілу, а також при використанні спеціалізованих посередників;
- застосування систем маркетингу, які вертикально інтегровані.

Таким чином, перша форма передбачає створення на державному рівні контрольованих гуртових ринків, на яких виробники сільськогосподарської продукції зможуть без залучення посередників реалізувати свою продукцію. Паска І.М. зазначає, що «вигоди очевидні, адже це не лише забезпечить

державі стабільне отримання надходжень до бюджету, а й дозволить споживачам купувати товар за нижчими цінами зі збереженням оптимальної рентабельності для виробників. Такі ринки дозволять налагодити збут без залучення посередників, що значно знизить ціну товару для кінцевого споживача завдяки зменшенню кількості ланок ланцюга постачання. Значення цього напряму оптимізації каналів розподілу сільськогосподарської продукції збільшується в умовах зменшення доходів населення України та зростання цін на продовольчі товари» [56, с. 38].

На думку багатьох вчених, враховуючи специфічні особливості аграрної продукції, її продаж відбувається за рахунок застосування традиційних каналів збуту. З'явлення інформаційно-інноваційних рішень у вигляді нових технологій, процес прискорення руху продукції, а також процес покращення інфраструктури поставок дають змогу вплинути на зміни підходу до каналів розподілу продукції. Український агроринок має реалізацію агропродукції більшою мірою завдяки використанню багаторівневих каналів із використанням інтенсивного розподілу продукції. Разом з тим, агровиробники частіше за все за власним бажанням самостійно обирають користування послугами посередників, що призводить до значного зменшення їх прибутковості та до збільшення ціни для споживачів. Враховуючи вищезазначене доцільно проводити оптимізацію існуючих каналів розподілу, на підставі збільшення активності щодо виробничої діяльності аграріїв на гуртових агроринках. Зокрема, можливо використовувати практику прямого продажу, або ексклюзивного збуту на замовлення, або із залученням посередників, які спеціалізуються на певних видах продукції, при цьому доречно створювати вертикальні інтегровані маркетингові системи тощо. Отже зазначені підходи на вітчизняному аграрному ринку щодо удосконалення збутової політики дозволять одержати значні вигоди не тільки агровиробникам, але й державі, шляхом зростання її конкурентоздатності на зовнішніх ринках» [25, 53, 62].

На підставі досліджень вчених встановлено, що й досі триває процес формування виду маркетингових каналів розподілу агропродукції, що обумовлено наступними причинами: деяким пайовикам та населенню в рахунок орендної плати видано певні канали збуту, в ринковому середовищі всі більше проявляється стабілізація щодо динаміки збутових часток, але на противагу частка каналу розподілу для переробних компаній все ж таки має тенденцію до зменшення, за певними напрямами, навпаки, зростати. Зокрема, Державна служба статистики України канали розподілу не деталізує всередині групи за напрямами. Під час проведення економічного аналізу зернової продукції та виявлення основних каналів реалізації було встановлено, що до її каналів розподілу всередині групи за певними напрямами відносять продаж на ринку кормів, посередникам, а також реалізація на експорт тощо. Зазначимо, що збут посередникам є найбільшим в структурі каналів розподілу агропідприємств малих та середніх організаційно-правових форм. Встановлено, що сільськогосподарські підприємства, які «не продають свою продукцію на експорт втрачають від 20 до 95 % доходу (виручки від реалізації). Причини – малі обсяги виробництва, дефіцит матеріально-технічних та фінансових ресурсів, відсутність організаційного досвіду» [76, с. 126].

З метою покращання системи розподілу сільськогосподарської продукції вчені пропонують «формування горизонтально-інтегрованих маркетингових систем, зокрема кооперативного елеватора, на який покладатимуться функції прийому, зберігання і реалізації зернової продукції членів кооперативу, в тому числі на експорт» [77].

Окремо, розглядаються питання щодо зростання ефективності розміщення продукції тваринництва агропідприємств на певному ринку, науковці стверджують, що необхідно при цьому розробляти і використовувати «вертикально-інтегровані маркетингові системи керованого типу». Вважається, що найбільш зацікавленими мають бути, при такому підході, саме переробні підприємства, задля створення оптимальних

сировинних баз на певних територіях. Таким чином можливо досягти зниження рівня транспортних витрат, а також забезпечити отримання ефекту від масштабів виробництва й одержувати ту продукцію, яка відповідатиме європейським стандартам щодо безпеки та якості [49, с.45].

З метою поліпшення стану фінансово-економічної системи показників аграрних підприємств та враховуючи, що на ринку агропродукції постійно збільшується конкурентна боротьба, агровиробники мають користуватися певними можливостями щодо підвищення середньої ціни продажу агропродукції.

На підставі результатів досліджень, проведених вченими, встановлено, що в агропідприємствах малого та середнього розміру діяльність зі збуту та маркетингу необхідно утворювати за допомогою кооперації та інтеграції зусиль. З огляду на це пропонується малим підприємствам, фермерам об'єднуватися до асоціацій, екосистем та на їх базі створювати інформаційно-консультаційні служби. При цьому найкращими варіантами товароруку мають бути від виробника до гуртового ринку, від гуртового ринку до роздрібної мережі, від роздрібної мережі до споживача. Також можливо розглянути такий перспективний шлях просування агропродукції: від агровиробника до обслуговуючого кооперативу, від обслуговуючого кооперативу до гуртового ринку переробника, від гуртового ринку переробника до роздрібної мережі, від роздрібної мережі до споживача. Отже агровиробникам продукції пропонується створити власну гуртову торгівлю на базі об'єднання господарств до екосистем або обслуговуючих кооперативів, що зробить можливим отримання прибутку шляхом залишення 70% гуртової націнки, а також шляхом зниження роздрібної ціни на власну продукцію для споживача. Таким чином стане можливим зростання товарності агропродукції, одержання додаткового прибутку, а також активне ведення конкурентної боротьби з тією продукцією, що імпортується з зарубіжних країн. Агротоваровиробники повинні зосередити увагу на торгівельних умовах, відстоювати власні позиції, приймати участь у

біржовому ринку, мати право самостійно обирати стратегічних партнерів, тим самим можливо відійти від залежності монополій та від самостійного й досить ризикованого продажу агропродукції шляхом роздрібної торгівлі. З огляду на вищезазначене керівникам аграрних підприємств необхідно звернути увагу на розробку стратегії розвитку в площині постачальницько-збутової діяльності на базі кооперації та інтеграції. [52, с. 337].

Важливого значення набуває процес формування нових зв'язків з агропідприємств на підставі кооперації, що може стати гарантією стосовно виконання всіх умов збуту агропродукції та сприятиме покращенню її якісних параметрів. Пріоритетним в такій формі кооперації мають бути партнерські відносини. Отже, для того щоб підвищити ефективність діяльності агропідприємств та посилити функції збуту потрібно використовувати концептуальні напрямки управління маркетингу, при цьому потрібно на думку Мілаш Л.М. опрацювати такі напрямки:

- 1) наскрізне вивчення потреб й смаків споживачів агропродукції;
- 2) налагодження інформаційно-аналітичної роботи;
- 3) визначення потреб у капіталовкладеннях у ринок;
- 4) налагодження маркетингового зв'язку з даними про продукцію, що виробляється [47, с.46].

Враховуючи питання активної конкуренції, обумовлену тим, що підприємства аграрного профілю продають свою продукцію, яка має високу аналогічність по ринку, спостерігається досить інтенсивна робота в сфері процесу стимулювання збуту, а також створюються різні форми обслуговуючих збутових кооперативів тощо.

На думку Зоря О.П. у виробничо-збутовій політиці аграрних підприємств та обслуговуючих кооперативів, які здійснюють процеси виробництва та продажу сільськогосподарської продукції мають у пріоритеті використовуватися засоби реклами, а саме: соціальні мережі, виставки, радіо, преса, щитова реклама, буклети тощо. Вважається що інформаційне супроводження має стимулювати продаж агропродукції на ринку» [35, с.56].

Разом з цим, Ашаулов В. В. зазначає, що з метою забезпечення результативної виробничої діяльності в агропідприємствах ефективним є укладання форвардних угод зі споживачами задля реалізації продукції у визначені терміни та у необхідних обсягах. Визначено, що такий підхід сприятиме зменшенню витрат щодо зберігання продукції, зниженню її собівартості та стане гарантуванням страхування від ризиків щодо можливої втрати прибутку. Зазначається, що є можливість для агротоваровиробника отримати передоплату і, безпосередньо, вкласти її до виробництва даної продукції. До того ж оптимальним є і варіант укладання форвардної угоди на продаж зерна. Потягом останніх років практика застосування форвардних угод в агропідприємствах приносить гарні результати, що пов'язано з можливістю у агропідприємств застосувати кошти для поліпшення ефективності виробництва сільськогосподарської продукції. Такі капіталовкладення є доречними з фінансово-економічної точки зору, тому що сприяють зниженню нехватки коштів під час здійснення весняно-польових робіт. До того ж встановлено що такі форми кооперації щодо збуту продукції дають змогу підвищити гнучкість саме цінової політики, відповідно, агропідприємства зможуть знизити витрати на процес зберігання продукції. До речі отримання надбавки щодо цінового чиннику, побудованого на збуті великих за обсягом партій зерна, забезпечить високі результативні показники діяльності підприємств. При цьому стверджується, що «реалізовувати зерно пшениці пропонується безпосередньо на елеватори, відмінність яких від інших покупців полягає в тому, що вони закупають лише великі партії зерна пшениці, що становлять більше 1 тис. т. І в цей же час, їхня закупівельна ціна за рахунок укладення форвардних угод та оптової купівлі дещо вища. Застосування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств на основі міжгосподарської кооперації по спільному збуту продукції, дасть можливість товаровиробникам отримати додаткові прибутки, та підвищити рівень рентабельності виробництва» [4, с. 89].

Таким чином, діяльність підприємств аграрної сфери має базуватися на розрахованих даних, високоточних знаннях, отриманих в процесі здійснення маркетингових досліджень щодо потреб цільового ринку, ґрунтуватися на попиту споживачів, оцінювання, а також враховувати теперішні виробничі умови та ті, що прогнозовані. Для агротоваровиробників рекомендується зауважити на прискіпливому аналізі маркетингового середовища, постійному аналізі звітів бізнес-аналітиків ринку, звертати увагу на виробничі технології та їх специфіку в галузевому розрізі аграрного сектору доцільно проводити систематичні маркетингові дослідження ринкового середовища задля введення у виробництво нових сортів, гібридів сільськогосподарських рослин та порід тварин, наприклад, введення до сівозмін нішевих культур, а також тих, виробництво яких має низький рівень ефективності, в той же час на такі культури спостерігається значний попит на ринку. З огляду на зазначене пропонується здійснювати процес диверсифікації виробничих процесів, розробляти перспективні плани щодо виробництва, сприяти поліпшенню якості агропродукції, здійснювати моніторинг ринкового середовища з метою виявлення тих видів агропродукції, які в подальшому будуть мати високі натуральні та вартісні показники. Агровиробникам доречно розробляти власну мережу гуртової торгівлі за рахунок інтеграції різних аграрних підприємств до обслуговуючих кооперативів, що будуть здійснювати реалізаційну діяльність, в свою чергу це дозволить залишати левову частину оптової націнки, а також підвищувати ціну на продукцію.

1.3. Особливості стратегічного управління бізнес-процесами розподілу продукції в діяльності аграрних підприємств

В існуючих нестабільних економічно-правових умовах, які супроводжуються кризою суттєвого значення для розвитку аграрного сектору набуває стратегічний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами. Важливість розробки напрямів стратегічного управління

обумовлюється випередженням темпів змін у зовнішньому середовищі у порівнянні зі швидкістю пристосування до них агропідприємств. Сприятлива реакція, а також практичне розв'язання питань, які напряду пов'язані з процесом виживання агропідприємств у довгостроковій перспективі, залежить від якості освоєння й використання працівниками агросектору методів стратегічного управління. Отже процес своєчасного та ефективного використання стратегічних інструментів менеджменту в діяльності аграрних підприємств надасть можливість розширити горизонти прогнозування, прогнозування, розробки планів, надасть можливість для здійснення швидкої реакції щодо змін з боку чинників зовнішнього середовища на агроринках, сприятиме розвитку та впровадженню новітніх технологій. З огляду на це зроблено висновок, що процес формування збутової стратегії розвитку агропідприємств має включати врахування стану та динаміки певних змін щодо конкурентної боротьби на агроринку, що є одним із важливих чинників макросередовища. До того ж необхідним стає оцінювання впливу факторів з боку внутрішнього середовища аграрних підприємств на формування плану дій, яке повинно ґрунтуватися на методології використання інструментарію стратегічного аналізу та стратегічного менеджменту.

Виходячи з цього, умовою щодо підвищення практичної ефективності процесу стратегічного планування виробничо-економічної та збутової діяльності сільськогосподарських підприємств є практичне використання інструментарію стратегічного менеджменту.

На думку вчених мета стратегічного управління знаходиться в межах розробки і впровадження плану розвитку підприємства на підставі здійснення моніторингу та контролю за всіма процесами і явищами, що гарантує довгострокове виживання в умовах нестабільного зовнішнього середовища на агроринку [59].

Під час проведення вивчення ролі та сутності стратегічного управління підприємствами було з'ясовано, що воно складається з таких функцій:

- 1) розробка плану та стратегічних напрямів;

- 2) організація виконання планів;
- 3) координація дій щодо здійснення стратегічних завдань;
- 4) створення мотиваційного клімату задля отримання стратегічних результатів;
- 5) здійснення контролю за процесом виконання стратегії [2].

Так, Фатхутдинов Р.А. визначає поняття стратегічного управління як процес організаційного та економічного спрямування, який складається з економічного аналізу внутрішнього, робочого, загального середовища аграрного підприємства, в результаті чого формується мета діяльності підприємства, з'являються нові можливості щодо забезпечення конкурентоздатності на рівні підприємства, так й на рівні продукції, виробляється та реалізується як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Розробка таких стратегій в агробізнесі враховує особливості сільського господарства та, в кінцевому підсумку, формує прибутковість виробничої діяльності підприємства та його стратегічний економічний розвиток [68, с.153].

До перспективних складових стратегічного управління агропідприємствами мають бути напрямки, що стосуються закономірностей характеру саме сільськогосподарського виробництва. Ряд вчених відносять до прогресивно важливих чинників наступні фактори:

- 1) стратегія завжди має ґрунтуватися на врахуванні конкретних природно-кліматичних умов; територіальним розташуванням виробничих підрозділів, полів, ферм. Все це доволі ускладнює проведення стратегічних змін у структурі управління агропідприємства, у зв'язку з чим виникають проблеми під час прийняття управлінських рішень;

- 2) стратегія зазнає суттєвого впливу з боку демографічного, а також соціально-культурного середовища, так як призначення агропродукції полягає у забезпеченні потреб населення у продовольстві і виступає первинною потребою;

3) під час здійснення розроблених стратегій агроваровиробниками необхідно враховувати високий рівень ризикованості, що пояснюється сезонністю, разом з тим в агробізнесі спостерігається вільна ринкова конкуренція;

4) стратегія має бути заснована на умові щодо неможливості установлення більшої ціни на продовольство, яке пропорційне зростанню цін по відношенню до промислової продукції, що й обумовлює диспаритет цін на агропродукцію, а також засоби виробництва для агросектору, енергоносії, послуги тощо;

5) під час розробки стратегій потрібно враховувати, що сільське господарство характеризується різними організаційно-правовими формами господарювання, відповідно, характеризується низькою доходністю у порівнянні з іншими галузями, має високу капіталомісткість, а також тривалий період обігу капіталу;

б) на стратегію впливає невідповідний ступінь з боку державного регулювання агросектору [63, 73].

За допомогою рисунку 1.2. розглянемо процес формування «стратегічного набору» підприємства.

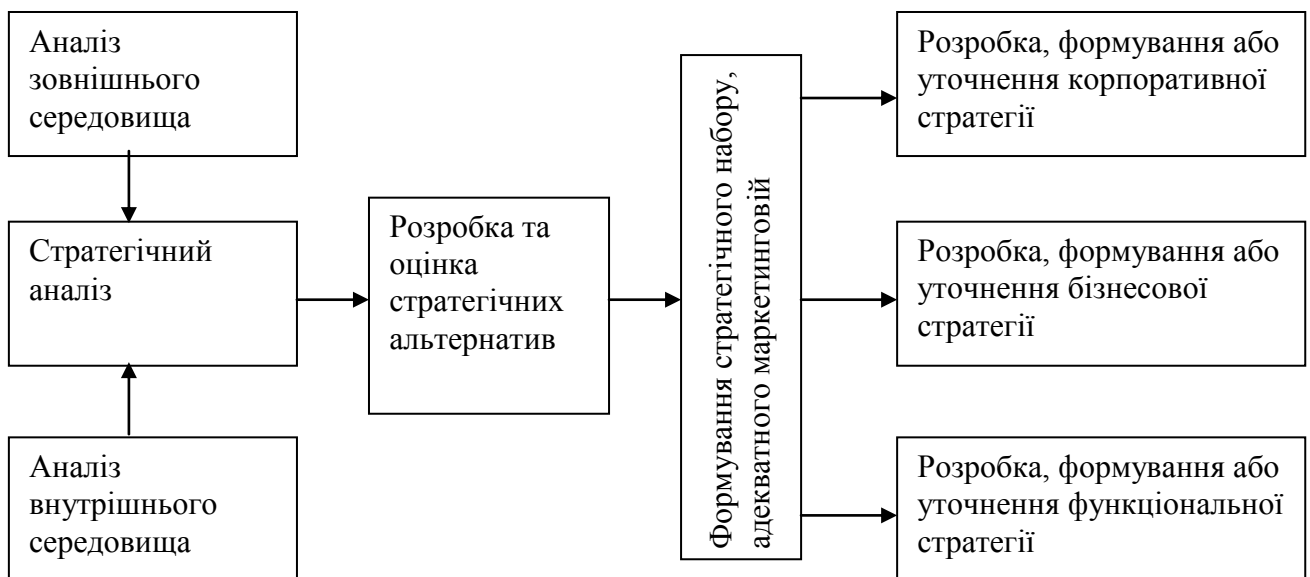


Рисунок 1.2. - Формування «стратегічного набору» підприємства.

На підставі наведеної схеми «стратегічного набору» підприємства можна зробити висновок, що в основі формування стратегії діяльності підприємства знаходиться стратегічний аналіз, який передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, на підставі чого розробляються та оцінюються стратегічні альтернативи. Після чого, безпосередньо, і формується стратегічний набір, який має бути адекватним маркетинговій ситуації. В подальшому даний стратегічний набір є підставою для розробки, формування та уточнення корпоративної, бізнесової та функціональної стратегій.

Під поняттям стратегічного набору як правило розуміють певний механізм, що дозволяє привести у відповідність дії підприємства стосовно досягнення цілей з обов'язковим врахуванням впливу чинників з боку маркетингового середовища. За Левик І.С. визначення стратегічного набору являє собою «конкретний адаптер до динамічного ринкового середовища, нових ситуацій і постійно виникаючих несподіванок» [45, с.133].

Головними методиками, які використовуються під час стратегічного управління, є стратегічний аналіз, стратегічне планування, організація вибору та реалізації стратегії, стратегічний контроль. Зазначено, що весь інструментарій щодо розробки стратегій під час управління підприємствами має складну структуру. Між собою вище перелічені методики взаємопов'язані, хоча й відрізняються один від одного. Встановлено, що тільки стратегічний аналіз являється найбільш ефективним інструментів стратегічного управління, так як завдяки йому можливо сформувавши інформаційну базу з метою визначення стратегічного вибору. Отже за допомогою проведеного стратегічного аналізу діяльності підприємства можливо отримати науково - обґрунтоване стратегічне рішення, стосовно подальшого розвитку підприємства. З врахуванням вищезазначеного стає можливим визначити результативність застосування ресурсної бази та перевірити на достовірність управлінські рішення [13, с. 124].

В залежності від використання певних методів стратегічного управління, на думку авторів, умовно можливо провести класифікацію щодо відповідності певних інструментів напрямку конкретного аналізу. Наприклад для здійснення аналізу середовища підприємства задіюють функціонально-вартісний аналіз, SWOT-аналіз, конкурентний аналіз, бенчмаркінг та інші. Під час встановлення місії та цілей підприємства, як правило, доцільніше за все скористатися бізнес-інжинірингом, мозковим штурмом, деревом цілей, тощо. Зокрема, коли потрібно обрати стратегію використовують портфельні методи, такі як: матриця БКГ, матриця МакКінси, метод життєвого циклу товару, та інші. Під час розробки стратегії доцільно застосувати сценарне планування, моделі І. Ансоффа, Г. Стейнера, а також методи SADT, Idef3, DFD, ARIS. Коли виникає підстави для реалізації стратегії можливо задіяти систему збалансованих показників, структуру розбиття робіт, а під час оцінювання ефективності реалізованої стратегії доречно використати внутрішній аудит, стратегічний аудит та інші [6, 32, 68].

Сценарне планування відноситься до найбільш ефективних методів, за допомогою яких можливо розробляти стратегію діяльності. Загалом планування сценаріїв розвитку подій відноситься до методів прогнозування, під час якого можна побачити декілька сценаріїв щодо подальших подій, які мають однакову вірогідність. Вважається, що метод сценаріїв має поєднувати в собі повний набір елементів, а також різні результативні та невизначеності. Стратегія, яка будується на підставі вказаних сценаріїв отримує адаптивність та гнучкість задля успішного функціонування підприємства. З метою здійснення цілей можливо обрати найбільш кращий план, який буде реальним та буде прослідковуватися відповідність між фактичним розвитком підприємства та критеріями його функціонування за вірогідним сценарієм. Отже сценарне планування використовується в умовах стратегічного управління з метою забезпечення успішного розвитку підприємства в умовах турбулентного середовища [9, 23].

Встановлено вченими та практиками зі стратегічного управління підприємствами, що до прогресивних інструментів, які потрібні для проведення стратегічного аналізу діяльності аграрних підприємств, відноситься метод SWOT-аналізу, який являє собою стратегічний баланс, або метод аналізу під час розробки стратегії або плану дій: полягає в розподілі чинників або певних явищ на чотири сегменти: Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості) і Threats (Загрози) (Табл.1.1.).

Таблиця 1.1. - Матриця SWOT-аналізу

Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози

Зазначений метод аналізу заснований у 1965 році професорами Гарвардського університету - Leraned, Christensen, Andrews, Guth, які запропонували технологію використання моделі SWOT для розробки плану дій або стратегічної поведінки фірми. Але з початку була запропонована схема за аббревіатурою LCAG (за початковими буквами прізвищ авторів), яка заснована на послідовності кроків, що призводять до вибору стратегії. Так як у загальному вигляді SWOT-аналіз не містить певних економічних категорій, вважається, що його можливо використовувати до будь-яких організацій, або з метою дослідження характеристик щодо ресурсів з метою розробки доцільних стратегій у певних сферах діяльності, що ґрунтуються на майбутньому і спрямовані на нього.

Таким чином, якщо адаптувати SWOT-аналіз до аграрних підприємств, то це творчий, аналітичний метод визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища. Він є одним з найбільш дієвих інструментів, який організація може застосувати для самовдосконалення та розробки стратегій.

Наступний метод – аналіз сценаріїв, який на своїй меті має порівняння трьох можливих сценаріїв розвитку підприємства, а саме: «яких параметрів

(прибутку, долі ринку, обсягу продаж тощо) можна досягнути, якщо у майбутньому нічого не зміниться (сценарій А); яких параметрів можна досягнути, якщо спробувати при максимізації зусиль проникнути із існуючим товаром на існуючий ринок (сценарій Б); яких параметрів можна досягнути, якщо спробувати при максимізації зусиль проникнути із існуючим товаром на існуючий ринок та додатково розвивати нові напрями діяльності та/або нові ринки (сценарій В). Проте мінусом є значний ступінь непередбачуваності при розробці сценаріїв Б та В» [32, с. 96].

На підставі результатів вивчення наукових досліджень встановлено, що було розроблено декілька аналітичних методів та моделей, які можуть бути корисними при ухваленні стратегічних рішень. Найбільш популярними серед них є матриці Ансоффа, фірм McKinsey й Arthur D. Little, підходи до аналізу конкуренції М. Портера, проект PIMS, портфельний аналіз. В основі портфельного аналізу знаходиться крива досвіду, концепція життєвого циклу товару і база даних PIMS. Головним прийомом портфельного аналізу стає побудова двовимірних матриць, на підставі яких бізнес-одиниці або продукти можуть порівнюватися один з одним за певними критеріями такими, як: відносна конкурентна позиція, темпи росту продажу, частка ринку, стадія життєвого циклу, привабливість галузі тощо.

Також серед портфельних методів менеджменту, як зазначають вчені, частіше за інші використовується матриця портфельного аналізу Бостонської консалтингової групи (БКГ), яка є однією із відоміших і разом з тим, найпростіших методик, що розроблена в 60-их роках ХХ сторіччя. За допомогою матриці БКГ розглядаються такі чинники як відносна частка ринку та темп зростання ринку. З метою визначення перспектив розвитку підприємства в матриці пропонується застосовувати показник зростання обсягу попиту. Частка ринку, що зображується горизонтально, формується співвідношенням частки ринку, яка належить його основному конкурентові. Таке співвідношення має прописувати порівняльні позиції підприємства в подальшому. Під час побудови матриці БКГ по горизонтальній осі ставляться

значення відносної частки ринку, по вертикальній осі фіксуються темпи зростання ринку. За умови розділення на чотири сегменти можливо отримати матрицю, в якій з'являються такі сегменти: зірки, дійні корови, знаки питання та собаки. Кожний із сегментів матриці показує певні стратегії щодо управління маркетингом або процесом інвестування коштів.

В результаті досліджень встановлено, що під час розробки матриці БКГ потрібно дотримуватися таких умов:

- використання досвіду дає змогу мати конкурентні переваги так як велика частка ринку пов'язана з рівнем виробничих витрат. Відповідно найбільш активний конкурент матиме найбільшу рентабельність від продажу продукції за ринковими цінами, а значить й фінансування.
- Врахування моделі життєвого циклу продукції передбачає, що присутність на ринку, що зростає, свідчить про підвищену потребу у фінансуванні з метою відновлення й експансії виробництва. [71, с. 283].

Зазначимо, що певна бізнес-одиниця підприємства або продукт відноситься до одного з квадрантів матриці у відповідності до темпів зростання галузі, в якій знаходиться підприємство, а також відносною часткою ринку. В цьому методі важливо визначити галузь, в якій працює підприємство, за умови занадто вузької галузі – підприємство може стати лідера, при широкому визначенні галузі підприємство буде виглядати слабким.

Продукція, яка потрапила до квадранту «зірки» відноситься до лідерів ринку, що знаходяться, як правило, на піку свого продуктового циклу, так як мають великий дохід та підтримують високу частку ринку, що динамічно розвивається. Проте незважаючи на привабливу позицію продукту зі стратегічної точки зору, його чистий грошовий дохід є досить низьким, це обумовлено істотними інвестиціями щодо забезпечення високих темпів зростання, для того щоб скористатися кривою досвіду. Таким чином у менеджерів є бажання зменшити інвестиції з метою збільшення поточного прибутку, проте це може виявитися помилковим, тому що в довгостроковій

перспективі даний продукт може перетворитися в продукт «дійна корова». Тому важливими є саме майбутні доходи продукції «зірки», ніж ті, доходи, що відносяться до поточних.

Коли темп росту ринку сповільнюється, продукція, що потрапила до сегменту «зірки» переходить до сегменту «дійна корова». До них відносяться бізнес-одиниці, які стоять на лідерських позиціях на ринку і мають низький темп зростання. Встановлено, що привабливість таких продуктів обумовлена тим, що вони не потребують значних капіталовкладень та забезпечують значні грошові потоки. Відповідно бізнес-одиниці й окупають себе, й можуть вкладати кошти в новітні напрями, від яких залежить майбутнє зростання виробничо-економічної діяльності підприємства. Для того, щоб якнайдовше залишатися в цьому сегменті пропонується використання вузьких компетенцій бізнес-аналітиків та менеджерів, що займаються управлінням бізнес-процесами підприємства, зокрема в сфері маркетингу. Зазначимо, що процес конкуренції в галузях, які знаходяться що перебувають в стагнації, дуже сильна, саме тому необхідно спрямовувати зусилля щодо підтримки частки ринку та шукати нові ринкові ніші.

Щодо продукції, яка потрапила у сегмент «собаки» зауважимо на тому, що це продукти, які мають низьку частку ринку і не мають можливостей зростання, тому що перебувають у тих галузях, які є непривабливими, й не мають конкурентних переваг. Чисті грошові потоки в таких бізнес-одиницях нульові чи від'ємні. Якщо немає особливих обставин (наприклад, даний продукт є доповнюючим для продукції сегментів – «дійні корови» чи «зірки»), то від цих бізнес-одиниць варто відмовлятися. Таким чином, бажану послідовність розвитку продуктів на підставі матриці БКГ можна представити за допомогою рисунку 1.3.

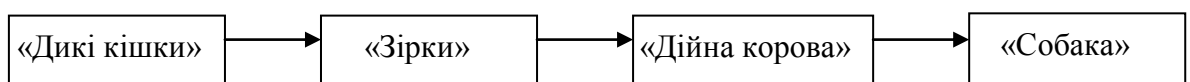


Рисунок 1.3. – Алгоритм розвитку продуктів за матрицею БКГ

Встановлено, що сутність та роль портфельного аналізу полягає у встановленні наявності ресурсів у певних зонах, на підставі чого приймається рішення щодо того з яких підрозділів потрібно вилучити ресурси – частіше за все це відноситься до сегменту «дійна корова», а також кому їх надати – або сегментові «зірка», або «дика кішка». Варто зазначити, що вказані стратегії обґрунтовані лише настільки, наскільки реалізуються гіпотези, на яких вони базуються.

Зокрема, розподільча логістика може складатися з процесу товароруху продукції сільськогосподарських товаровиробників за допомогою комерційних посередників; використання сховищ, елеваторів, овочесховищ, які є обов'язковими ланками практично будь-якого логістичного ланцюга; кооперація агротоваровиробників та переробників – сільськогосподарської продукції, що передбачає обов'язкове включення до логістичної системи розподілу переробних підприємств; організаційно-економічні, технічні труднощі виходу на ринок; використання мережі регіональних оптових ринків агропродукції.

Таким чином, українські сільськогосподарські підприємства в процесі розробки стратегій своєї подальшої виробничо-збутової діяльності мають вживати зазначені сучасні інструменти стратегічного аналізу, планування та управління, логістичного менеджменту. За умов невизначеності, в яких функціонують агропідприємства, стратегічне управління бізнес-процесами розподілу повинно постійно адаптуватися до вимог ринкового середовища, які постійно змінюються, вони мають забезпечувати безперервний процес адаптації та відповідну реакцію на зміну кон'юнктури ринку. Проведений аналіз ряду методів та інструментів, які рекомендується використовувати під час розробки стратегічних напрямів роботи агроформувань, дає можливість керівникам та аграрним технологам ухвалювати найбільш ефективні управлінські рішення та досягати зростання прибутковості підприємств в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

1. На підставі аналізу теоретичних джерел встановлено, що категорія системи збуту це процес руху продукції до кінцевого споживача, який являє собою сукупність взаємопов'язаних та певним чином залежних між собою елементів, таких як агротоваровиробники, організації, що здійснюють закупівлі, організації, що мають склади, організації, що здійснюють переробку продукції, підприємства, які займаються гуртовою та роздрібною торгівлею, а також громадським харчуванням. Разом з тим, визначено, що поняття розподілу продукції майже не відрізняється від категорії збут, це так само процес руху товарів від виробника до кінцевого споживача, в результаті якого зменшуються розриви в місці, часі та праві власності на товар, задовольняються потреби споживачів, а підприємство досягає своєї мети.

2. З огляду на карантинні заходи, спричинені пандемією, спостерігається вплив трансформаційних процесів в агробізнесі на формування каналів розподілу сільськогосподарської продукції. Встановлено, що в усіх регіонах країни для малих та середніх агропідприємств склалася несприятлива ситуація щодо виходу з виробленою агропродукцією на ринок. Суттєво ускладнився її збут через розширення великих трейдерів, які поглинають, зокрема, зерновий ринок майже за всіма областями. При цьому сільські товаровиробники змушені здійснювати збут за не вигідними умовами щодо низьких цін. Головною причиною такої залежності є відсутність відповідної координації та роз'єднаність агровиробників. До того ж гострою залишається проблема логістичної раціоналізації бізнес-процесів діяльності агропідприємств.

3. Узагальнено, що у сучасних умовах функціонування аграрних підприємств у ринковому середовищі, що характеризується суттєвим рівнем ризику, а також невизначеністю. Встановлено, що використання методів стратегічного менеджменту, а також стратегічного маркетингу під час управління бізнес-процесами розподілу продукції являється передумовою

щодо його вдосконалення, відповідно, це сприятиме забезпеченню підприємству не тільки прибутки, але й надасть можливість для більш результативного розвитку агропідприємств у довгостроковій перспективі.

4. Встановлено, що такі стратегічні інструменти як SWOT-аналіз, матриця BCG, матриця Мак-Кінсі доцільно використовувати з метою раціонального розподілу наявних ресурсів. З врахуванням зазначено, застосування певних інструментів планування залежить від багатьох чинників, а саме: розуміння процесів управління щодо використання конкретного інструменту стратегічного планування, виявлення ресурсних, а також інформаційних можливостей підприємства, врахування його розміру, рівня конкуренції, видів диверсифікації, що використовуються в роботі підприємств.

5. Визначено, що до звичайних функції логістики розподілу в агросфері мають бути вдосконаленими внаслідок наявності внутрішньогалузевих особливостей галузі, до яких відносяться процес товароруку продукції сільськогосподарських товаровиробників за допомогою комерційних посередників; використання сховищ, які є постійними ланками ланцюга логістики; кооперація агротоваровиробників та переробників – сільськогосподарської продукції, що передбачає обов'язкове включення до логістичної системи розподілу переробних підприємств; організаційно-економічні, технічні проблеми щодо виходу на ринок; використання мережі регіональних оптових ринків агропродукції.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА СОЛОНЯНСЬКИЙ ЗАВОД «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика товариства

Дослідження з управління процесами виробництва та просування продукції проводилися за матеріалами сільськогосподарського підприємства - товариство з обмеженою відповідальністю Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» (ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ»), що розташоване в Солонянському районі Дніпропетровської області.

Клімат району помірно - засушливий, з холодною зимою і жарким літом. Середня температура повітря найбільш теплого місяця (липня) складає 23-25 °С, а найбільш холодного (січня) 6-8 °С. Середньорічна кількість опадів 550 – 600 мм. Основний ґрунтовий покрив чорноземи звичайні та середньогумусні, вміст гумусу більш ніж 4,5%. Чорноземам звичайним властивий високий вміст валових форм елементів живлення: азоту 0,15- 30%, фосфору 0,10-0,20 і калію 1,5-2,0 % значна частка чорноземів на ораних угіддях області має ерозійні процеси. До кліматоутворюючих факторів можна віднести тривалість сонячного сяяння, в середньому складає 2100 годин в рік. Проаналізувавши природно-кліматичні особливості району, в якому знаходиться досліджуване товариство, можна сказати, що природні умов даного місцезнаходження є сприятливими для ведення сільського господарства.

Підприємство створене з метою отримання прибутку від господарської діяльності, яка направлена на поповнення ринку сільськогосподарськими товарами, воно займається виробництвом і реалізацією сільськогосподарської продукції, орендою машин та устаткування; прокатом побутових виробів та предметів особистого вжитку. В своїй діяльності підприємство використовує новітню сільськогосподарську техніку та обладнання іноземного виробництва, що дозволяє обробляти сільськогосподарські угіддя незначною

кількістю працюючих та з кожним роком збільшувати продуктивність праці. На балансі підприємства машино-тракторний парк складається з - трактори NewHolland, комбайни NewHolland, сівалки Джон Дір та інше високопродуктивне обладнання. Вирощену продукцію реалізує потужним закупівельним підприємствам ТОВ ТД «Сварог Агро»; СПП «Колос»; Елеватор ТОВ «Белгравія»; ТОВ «Грейнфілд»; ТОВ «Агрополіус-Дніпро».

Підприємство проводить роботи по підвищенню якості ґрунтів, вносить добрива, регулятори росту рослин, користується доречними видами пестицидів, при цьому співпрацює з ПП «Агрохім Альянс», ПП «Агроскоп Інтернешнл», ТОВ «Спектр Агро».

ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» займає площу 4218 га, що складається із власної та взятих в оренду земельних паїв. Земельні угіддя даного господарства розглянемо за допомогою таблиці 2.1., а також зробимо висновки по даним та проаналізуємо на скільки ефективно товариство використовує свої земельні ресурси.

Таблиця 2.1 - Склад і структура земельних угідь ТОВ Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ»

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2019 у % до 2015
Загальна земельна площа, га	3920	3980	4020	4069	4218	107,60
в т.ч. сільськогосподарські угіддя	3540	3670	3740	3744	3948	111,53
з них: рілля	2521	2870	3126	2809,5	3098	122,89
багаторічні насадження	82	84	86	88,5	95	115,85
Коефіцієнт с.-г. освоєння	0,90	0,92	0,93	0,92	0,94	104,44
Коефіцієнт розораності	0,73	0,81	0,86	0,77	0,81	110,95
Кількість робітників, осіб	94	98	102	106	115	122,34
Припадає на 1 працівника: с.-г. угідь	37,66	37,45	36,66	35,99	34,33	91,16
ріллі	26,82	29,29	30,64	26,88	26,94	100,45

За даними таблиці 2.1 можна зробити висновок, що весь земельний масив, який використовується в господарстві, складає його земельний фонд. За цільовими призначеннями до нього входять як сільськогосподарські, так і інші угіддя. Загальна земельна площа протягом досліджуваного періоду з 2015 року по 2019 рік збільшилась на 7,6%, що складає 298 га. Також спостерігається зростання площі сільськогосподарських угідь збільшилась на 408 га або 11,53%. Найбільші темпи приросту відбулися з площею ріллі, вона збільшилась на 577 га, або на 22,89% при цьому площа під багаторічними насадженнями зроста на 15,85%.

Встановлено, що коефіцієнт сільськогосподарського освоєння за досліджуваний період зріс на 4,44%, що свідчить про максимальне максимальне залучення до виробництва сільськогосподарської продукції в товаристві. Коефіцієнт розораності у 2019 році склав 0,81%, що на 10,95% більше ніж показник 2015 року. Слід зауважити на досить великому значенні даного показника, оскільки надмірна розораність може призвести до ерозії ґрунтів в підприємстві, що свідчить про тенденцію до неефективного землеробства. Встановлено, що показник землезабезпеченості в товаристві по кількості ріллі протягом досліджуваного періоду майже не змінилась дорівнює 26,94 га на 1 робітника, отже максимальна площа ріллі зайнята під посівами. Показник землезабезпеченості щодо кількості сільськогосподарських угідь зменшився на 9,84% і склав 34,33 га на 1 робітника, що обумовлене збільшенням темпів приросту.

Для більш точного уявлення кількості майнових ресурсів та ефективності їх використання в досліджуваному товаристві необхідно розглянути таблицю 2.2.

Андрійчук В.Г. зазначає, що «до активної частини основних фондів належать трактори, комбайни, автомобілі, сільськогосподарські машини й устаткування, робоча та продуктивна худоба, різний інструмент і пристрої, багаторічні насадження. Пасивна частина створює сприятливі умови для

здійснення виробництва, забезпечуючи нормальне функціонування активних елементів основних фондів. Вона також охоплює будівлі та споруди» [1].

Розглянемо за допомогою таблиці 2.2. наявність та ефективність використання основних й оборотних фондів досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.2 - Наявність та ефективність використання основних та оборотних засобів товариства

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2019 у % до 2015
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	19286	19347	19529	19723	20180	104,53
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	3636	3872	4047	4120,5	4605	126,65
Валова продукція, тис. грн.	4505	4693	4785	4865,5	5226	116,00
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	8305,15	8792,3	9371,7	10320,01	12334,86	148,53
Повна собівартість продукції, тис. грн.	8824,96	8459,7	8916,23	10093,18	11361,39	128,74
Фондовіддача, на 1 грн. вартості основних фондів	0,23	0,24	0,24	0,25	0,26	113,04
Фондомісткість, на 1 грн. ВП	4,28	4,12	4,08	4,05	3,86	90,19
Фондооснащеність, тис. грн., на 100 га с/г угідь	5,45	5,28	5,22	5,27	5,11	93,76
Фондоозброєність, тис. грн., на 1 середньорічного працівника	205,17	197,42	191,46	186,06	175,30	85,44
Припадає оборотних фондів на 100 грн. основних, грн.	18,85	20,01	20,72	20,89	22,84	121,17
Норма прибутку, %	-2,27	1,43	1,93	0,95	3,93	6,2

На підставі даних наведених в таблиці 2.2. встановлено, що показник середньорічної вартості основних фондів та показник середньорічної вартості

оборотних фондів зросли на 4,53% та 26,65%, відповідно. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання одержаної виручки від виробничо-господарської діяльності досліджуваного товариства. Так, в 2019 році цей показник становив 12334,86 тис. грн, що на 48,53% більше за показник виручки від реалізації продукції, отриманий в 2015 році, що свідчить про нарощування темпів реалізації продукції у порівнянні з темпами виробленої валової продукції, що пояснюється значним підвищенням ціни на неї. Разом з цим, показник виробленої валової продукції у 2019 році у порівнянні з 2015 роком підвищився на 16%. Показники фондооснащеності зменшився на 6,24%, або на 0,34 тис. грн., а фондоозброєності на 14,56 %, при збільшенні чисельності працівників на 21 особу (22,34 %). Показник фондівіддачі в 2019 році у порівнянні з 2015 роком зріс на 13,04 %, що обумовлено зростанням виробленої валової продукції на 721 тис. грн., а показник фондомісткості знизився на 9,81%, адже він обернений до фондівіддачі.

На підставі розрахунків визначено, що на початку дослідження в 2015 році підприємство отримувало збитки, тому норма прибутку була від'ємна і склала – 2,27%, так як показник собівартості сільськогосподарської продукції був більшим за одержаний показник виручки від її реалізації, але за рахунок правильних рішень та поліпшення використання основних виробничих фондів в 2019 році ситуація змінилась і норма прибутку склала 3,93 %.

На підставі проведеного аналізу щодо наявності та визначення ефективності використання основних і оборотних фондів в товаристві встановлено, що в цілому фонди використовуються доцільно, разом з цим, з метою поліпшення ефективності використання основних і оборотних засобів в підприємстві пропонуємо поліпшити структуру основних фондів, для цього необхідно: розробити заходи щодо покращення виробничої програми, намагатися більш інтенсивніше використовувати фонди з отриманням більшої якості продукції, позбавитись застарілих, або тих видів обладнання,

яке вже не використовується у процесах виробництва, провести раціоналізацію щодо стану технічного забезпечення.

За допомогою таблиці 2.3. розглянемо в динаміці структуру посівної площі сільськогосподарських культур, що вирощувались в ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» протягом 2015-2019 рр.

Таблиця 2.3. - Структура посівної площі сільськогосподарських культур

Культура	2015		2017		2019		2019 у % до 2015
	га	%	га	%	га	%	
Озима пшениця	1020	41,89	1335,5	49,34	1651	55,44	161,86
Кукурудза на зерно	50	2,05	65	2,40	80	2,69	160,00
Ячмінь	20	0,82	22,5	0,83	25	0,84	125,00
Соняшник	840	34,50	872,5	32,24	905	30,39	107,74
Овочі відкритого ґрунту	12	0,49	8,5	0,31	5	0,17	41,67
Ріпак	308	7,72	261,5	5,97	215	4,53	69,8
Загальна посівна площа	2435	100	2706,5	100	2978	100	122,30

На підставі наведених даних в таблиці 2.3. встановлено, що загальна посівна площа підприємства збільшилась на 22,3%, що склало 543 га. Найбільшу питому вагу у структурі посівних площ займають озима пшениця та соняшник. Зауважимо, що протягом досліджуваного періоду питома вага посівів озимої пшениці та соняшнику збільшилася на 61,86 % та 7,74 % відповідно. Також значно зросла площа під кукурудзою на зерно на 60%. Питома вага овочів відкритого ґрунту зменшилась на 58,33%, тому що вирощування овочів дорогий і праце витратний процес, а тим паче якщо немає достатньої кількості збутових точок, то краще зменшити виробництво,

ніж отримувати збитки. Також спостерігається зменшення посівів під ріпаком.

Одним з основних резервів зростання ефективності сільськогосподарського виробництва є формування потужного кадрового потенціалу та вдосконалення управління трудовими ресурсами села. Однак сучасна практика роботи з кадрами в основних галузях АПК обумовлює чимало негативних явищ. Формування трудових ресурсів у сільській і приміській місцевості відбувається за рахунок населення сіл, хуторів, селищ міського типу та невеликих міст, де є значна кількість підприємств, які переробляють сільськогосподарську продукцію. За даними товариства проаналізуємо рівень забезпеченості та використання його трудових ресурсів. (Таблиця 2.4.).

Таблиця 2.4 - **Ефективність використання персоналу**

Показники	2015	2017	2019	2019 у % до 2015
Середньорічна кількість робітників – всього, осіб	94	106	115	122,00
Площа с/г угідь, га	3540	3744	3948	111,53
Затрати праці – всього, тис. люд.-год.	152,22	168,89	185,56	121,90
Трудозабезпеченість, осіб	3	3	3	100
Відпрацьовано 1 робітником за рік, люд.-год	1619,36	1593,30	1613,57	99,64
Нормативний запас праці, тис. люд.-год.	180,95	204,05	221,38	122,34
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,84	0,83	0,84	100

Аналізуючи дані, які наведені в таблиці 2.4 можна зазначити, що середньорічна кількість робітників досліджуваного товариства протягом

досліджуваного періоду збільшилась на 21 особу, або на 22%. Розширення штату підприємства відбулося через збільшення площі сільськогосподарських угідь, адже для обслуговування її потрібна більша кількість робочого персоналу. В основному, це мешканці сіл, які надали свої паї в оренду та прийняли рішення працювати в цьому господарстві. Встановлено, що за рахунок збільшення середньорічної чисельності працівників в 2019 році зросли витрати праці на 33,34 тис. люд. – год., збільшення становить 21,90%. Кількість людино – години відпрацьованих одним робітником за рік майже не змінилися за несуттєвим зменшенням на 0,36% через те, що витрати праці, кількість робітників та площа збільшилися на майже однакову частину. Стосовно нормативного запасу праці встановлено, що цей показник збільшився на 22,34 % майже однаково, як і середньорічна кількість робітників. Встановлено, що показник використання робочого фонду часу протягом досліджуваного періоду не змінився.

Розглянемо узагальнені показники виробничо – економічної діяльності досліджуваного товариства за допомогою таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Загальні показники виробничо-економічної діяльності ТОВ Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ»

Показник	Рік			2019 у % до 2015
	2015	2017	2019	
Валова продукція, тис. грн.	4505	4785	5226	116,00
Повна собівартість продукції, тис. грн.	8824,96	8916,23	11361,39	128,74
Виручка від реалізації, тис. грн.	8305,15	9371,7	12334,86	148,53
Прибуток/збиток, тис. грн.	-519,81	455,47	973,47	-
Рівень рентабельності, %	-5,89	5,1	8,57	+14,46 в.п.

Для завершення організаційно – економічної характеристики ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» необхідно проаналізувати загальні показники

виробничо – фінансової діяльності, які розраховані в таблиці 2.6. і зробити висновок щодо його виробничо-збутової роботи.

Таблиця 2.6. – Основні показники виробничо-фінансової діяльності
ТОВ Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ»

Показники	2015	2017	2019	2019 у % до 2015
Загальна земельна площа, га	3920	4020	4218	107,60
в т.ч. сільськогосподарські угіддя	3540	3740	3948	111,53
із них: рілля	2521	3126	3098	122,89
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	19286	19529	20180	104,53
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	3636	4047	4605	126,65
Середньорічна чисельність працівників, чол.	94	102	115	122,34
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	8305,15	9371,7	12334,86	148,53
Чистий прибуток, тис. грн.	-519,81	455,47	973,47	-
Вартість валової продукції, тис. грн.	4505	4785	5226	116,00
Одержано на 100 га с/г угідь, тис. грн. :				
- валової продукції	127,26	129,82	132,37	104,02
- товарної продукції	234,68	273,56	312,43	133,17

На основі проведених розрахунків встановлено, що чистий дохід підприємства у 2019 році значно збільшився порівняно з 2015 роком, але враховуючи, що на початку дослідження підприємство мало збиток, то у 2019 році воно отримало 1493, 28 тис. грн. прибутку. Виручка від реалізації збільшилася на 48,53 %. За досліджуваний період можемо спостерігати, що на підприємстві у 2019 році на 100 га сільськогосподарських угідь отримали на 4,04 % валової продукції більше ніж у 2015 році. Показник товарної продукції також підвищився і становив 312,43 тис. грн., що на 33,17% більше товарної продукції ніж у 2015 році.

Таким чином, на підставі проведеного аналізу виробничо-економічної діяльності ТОВ Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ»

встановлено, що підприємство є прибутковим, його рентабельність є додатною та має тенденцію до постійного зростання, а значить його виробничо-збутовий менеджмент знаходиться на задовільному рівні.

2.2 Існуючий стан системи управління процесами виробництва та розподілу продукції товариства

Продукція ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» представляє собою зернові та технічні сільськогосподарські культури. Виробництво саме такої продукції зумовлене проблемами ринку, багаторічним досвідом вирощування цих культур, сприятливими природно — кліматичними умовами та можливостями підприємства.

Сировиною, зерном та посадковим матеріалом підприємство забезпечує себе із зовнішніх джерел, так як використовує високоякісний гібридний матеріал та елітні сорти з високими споживчими властивостями та продуктивністю. В товаристві обсяг закупівлі планується відповідно до запланованих площ вирощування культур.

У відповідності до Державного реєстру виробників насіння та садивного матеріалу Державною інспекцією сільського господарства України за результатами проведеної атестації надано право на виробництво та реалізацію насіння і садивного матеріалу тим сільськогосподарським підприємствам, що обрані досліджуваним товариством, як постачальники. А саме: основними постачальниками насінневого матеріалу є:

1) СФГ «Сонячне», ТОВ «Агрополюс-Дніпро» - озима пшениця, кукурудза на зерно, ячмінь ярий.

2) АТЗТ «Агро-Союз» - соняшник, ріпак, овочі відкритого ґрунту;

Вибір постачальників здійснює помічник директора, погоджуючи свій вибір з керівником підприємства та головним агрономом, при цьому враховуються сортові властивості насіння та ціна на нього.

Наступним етапом після розгляду організаційно – економічної характеристики підприємства доцільно розглянути аналіз діючої системи, на проаналізувати процес прийняття рішень.

Організаційна структура досліджуваного товариства включає в себе диспетчерську службу, службу діловодства та обслуговуючі підрозділи. До функційних підрозділів відносяться економічний, бухгалтерський, маркетинговий, юридичний, плановий відділи та відділ кадрів. До виробничих підрозділів належать агрономічна служба, до якої в свою чергу входять склад добрив, зернохосовище, садівнича бригада, овочівницька бригада. До інженерної служби відносяться автопарк, склад запчастин, машино — тракторний парк та служба матеріально-технічного забезпечення. (Додаток А).

Рівень організації виробничо-комерційної діяльності на підприємстві визначається його управлінською структурою – ієрархією окремих посад та виконавців, між якими можуть встановлюватися зв'язки взаємодії різної складності. Структура управління представлена в додатку Б. Аналізуючи працівників окремих підрозділів досліджуваного товариства, виявлені наступні види зв'язків:

- прямолінійні зв'язки (пряма підлеглисть) – коли компетенція представників розташованих нижче в структурі посад за всіма напрямками діяльності визначається їх безпосередніми керівниками (директором, заступниками директора, головними спеціалістами), ця компетенція формально визначена (в статутних, установчих документах, посадових інструкціях господарства тощо), розпорядження керівників є обов'язковими для виконання (наприклад, наказ директора є обов'язковим для виконання всіма співробітниками, розпорядження заступника директора по виробництву є обов'язковим для працівників виробничих підрозділів);

- функціональні зв'язки – взаємовідносини між підрозділами ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» в більшості випадків не формалізовані, не носять ознак прямої підлеглисті, однак можуть передбачати підлеглисть за окремими

елементами діяльності, тобто функціями (наприклад, обов'язковість вчасної здачі певних документів, звітів до бухгалтерського відділу працівниками бригад);

- зв'язки координації – вони передбачають повну відсутність прямого втручання в роботу інших підрозділів, мають рекомендаційний характер і використовуються в лояльних умовах (наприклад, взаємодія головних бухгалтера, економіста, агронома).

Вченими визначено, що «під продуктивністю праці розуміють здатність конкретної праці виробляти певну кількість продукції за одиницю часу. Рівень інтенсивності праці визначають системою основних і додаткових показників. За допомогою натуральних показників визначають рівень продуктивності праці в галузях, які виробляють однорідну продукцію» [3, с. 274].

З метою проведення аналізу продуктивності праці досліджуваного товариства розглянемо відповідні дані, представленні в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. - Рівень річної продуктивності праці

Показники	2015	2017	2019	2019 у % до 2015
Середньорічна кількість робітників – всього, осіб	94	106	115	122,00
Валова продукція в порівняних цінах, тис. грн.	4505	4785	5226	116,00
Витрати праці – всього, тис. люд.-год.	152,22	168,89	185,56	121,90
Вироблено за 1 люд.-год., грн.	29,60	28,33	28,16	95,13
Вироблено продукції на 1 середньорічного працівника за рік, грн.	47925,5	45141,5	45443,48	94,82

Розрахувавши рівень річної продуктивності праці по досліджуваному товариству, можна зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду рівень валової продукції всього має тенденцію до збільшення на 721 тис. грн. або на 16 %. Встановлено, що при цьому зі збільшенням валової продукції також зростають витрати праці на 21,90 %. Разом з цим, показник продуктивності праці знизився в 2019 році у порівнянні з 2015 роком на 4,86 % (на 1, 44 за 1 люд. – год./грн), що обумовлено збільшенням валової продукції, аніж витрат праці, а також зростанням кількості працівників. В даному випадку потрібно керівництву підприємства задіяти мотиваційні заходи щодо збільшення продуктивності праці працівників.

Розглянемо рівень товарності основних сільськогосподарських культур, що вирощуються в ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ». Встановлено, що показники валової продукції в 2015 році більші за 2019 рік, але кукурудза на зерно, соняшник, овочі показали кращі результати у звітному.

Спостерігається зменшення обсягів реалізації майже всіх показників крім кукурудзи на зерно і соняшника. Рівень товарності овочів продемонстрував зменшення у звітному році, бо частка товарної продукції у відношенні до валової зменшилась. Стосовно динаміки лише соняшник показав додатній результат.

Рівень товарності показує, скільки всієї виробленої продукції було реалізовано. Як ми бачимо, динаміка рівня товарності за більшістю продукції впала: зерно - 5% кукурудза на зерно -3%, овочі -13% тільки по соняшнику спостерігається зростання товарності на 2%.

Для оцінки прибуткової діяльності господарства розглянемо основні показники – виручку від реалізації продукції та повну собівартість реалізованої продукції за 2015-2019 роки на рисунку 2.1.



Рис.2.1. - Діаграма показників, які характеризують реалізаційну діяльність ТОВ Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ»

На підставі наведеної діаграми показників, що характеризують реалізаційну діяльність ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» встановлено, що підприємство є рентабельним, оскільки воно поступово скорочує постійні й змінні витрати; виручка від реалізації продукції покриває витрати по всім досліджуваним рокам. Разом з цим, поступове скорочення витрат, призводить до зменшення прибутку від реалізації продукції, що може пояснюватись нераціональними управлінськими рішеннями, як і реакцією на кризу в країні. Також встановлено, що в підприємстві погано працює відділ маркетингу, використовуються не ефективні канали збуту, через частину застарілої техніки знижується продуктивність виробництва.

ТОВ Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» вирощену продукцію реалізує потужним закупівельним підприємствам. Перед тим як співпрацювати з цими великими компаніями підприємство пройшло достатньо великий шлях щодо пошуку ринку збуту. Відділ маркетингу підприємства вивчав кожного потенційного покупця продукції та вивчав їх слабкі та сильні сторони, аналізували їх закупівельні цини, умови співпраці

тощо. На даний момент ТОВ Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» співпрацює з ТОВ СП «Нібулон», ДП «Сантрейд», ПрАТ «Дніпровський КПК». Також підприємство співпрацює з меншими підприємствами як СФГ «Сонячне» та ТОВ «Агрополіус-Дніпро».

Для реалізації соняшнику ТОВ Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» використовує прямі канали збуту (канали нульового рівня), тобто без використання посередників. При цьому, по-перше, можна запропонувати продавати його великими обсягами під замовлення, тим самим забезпечити однорідне завантаження техніки та процесів виробництва. По-друге, техніко-технологічні, а також економічні вимоги до агропродукції в основній своїй масі є досить специфічними, що вимагає постійних комунікацій між виробником та споживачем. Останнє, потрібно звернути увагу на досягнення можливості надання таких послуг щодо виробничого застосування продукції, які є взаємовигідними.

Розглянемо однорівневий канал розподілу продукції (озима пшениця, ярий ячмінь, кукурудза на зерно) в ТОВ Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» (рис. 2.2).

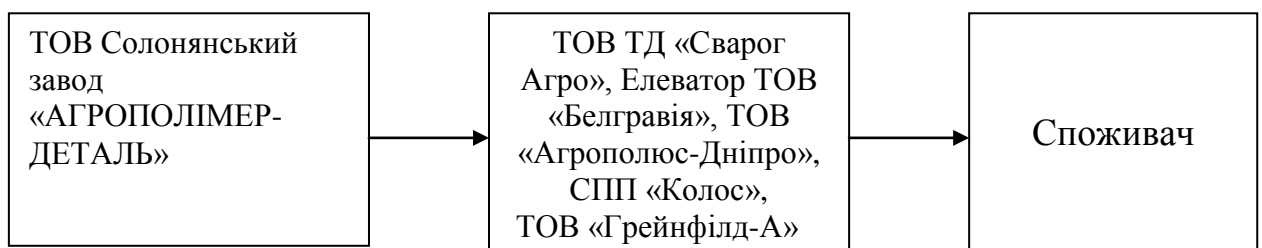


Рис. 2.2 - Однорівневий канал розподілу продукції ТОВ Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ»

Робота сільськогосподарських підприємств в умовах формування ринку і введення товарно-грошових відносин в сферу обігу обумовлюють об'єктивну необхідність ефективної збутової діяльності, тобто максимальної та найбільш прибуткової реалізації виробленої продукції.

Проаналізуємо збутову діяльність ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» в 2019 році. Асортимент сільськогосподарської продукції підприємства за 2019 рік наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Реалізація сільськогосподарської продукції в ТОВ Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» в 2019 р.

Вид продукції	Об'єм реалізації, ц,	Реалізовано продукції		Рівень рентабельності, %
		тис. грн.	%	
Озима пшениця	6303,5	6039,1	48,9	40,7
Ячмінь ярий	630,7	470,0	3,8	32,4
Кукурудза на зерно	1208,5	891,8	7,3	24,8
Соняшник	1896,2	2590,3	21,0	35,7
Ріпак	960,2	1356,8	11,0	25,4
Інша продукція рослинництва	1008,9	986,8	8,0	14,3
Всього	х	12334,8	100,0	-

На підставі наведених даних таблиці 2.8 встановлено, що в результаті реалізації сільськогосподарської продукції досліджуване товариство одержало прибутки. Найбільший прибуток підприємство отримало від реалізації озимої пшениці, рівень рентабельності склав 40,7%, на другому місці – соняшник, якого реалізовано 21,0% від загальної кількості реалізації всіх культур. Найменшу вартість реалізованої продукції одержано від ячменя ярого. З огляду на те, що кукурудза на зерно стоїть на III місці за обсягом реалізації і є вигідною культурою для подальшого вирощування потрібно вирішувати проблему щодо розробки оптимальних каналів її розподілу.

Зараз сільськогосподарські підприємства функціонують в умовах жорсткої конкуренції. Встановлено, що товариство значну увагу приділяє дослідженню конкурентоспроможності своєї продукції, яка є вихідним

чинником, що забезпечує конкурентоздатність підприємства. Її суть полягає в задоволенні потреби споживачів у якості та асортименті за нижчою ціною у порівнянні з іншими аналогічними товарами.

З метою проведення аналізу сучасного стану збутової діяльності ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» та оцінки його подальших дій щодо розвитку використаємо SPACE-аналіз, призначений для аналізу стратегічного стану і оцінки дій підприємства. Даний метод дає змогу визначити позицію підприємства на ринку, а також зробити детальний аналіз щодо певних характеристик його діяльності та визначити найбільш оптимальну стратегію щодо подальшого розвитку.

При використанні методу SPACE передбачається відокремлення таких груп певних параметрів щодо оцінювання діяльності товариства:

- 1) фінансово-економічні показники діяльності;
- 2) конкурентоспроможність підприємства, а також його позиції на ринку;
- 3) галузева привабливість;
- 4) сталість економічного оточення.

Під час визначення системи параметрів було зауважено на специфічних особливостях діяльності підприємства, досліджено стан виробничо-технічного забезпечення, стан фінансового менеджменту, рівень конкуренції, визначено завдання й цілі. Зазначимо, що під час оцінювання параметрів та розробки рекомендованої стратегії використано системні знання з управління персоналом, фінансового менеджменту, операційного менеджменту, управління витратами та ресурсами, логістичного менеджменту, а також застосовано методику стратегічного аналізу.

З метою проведення оцінювання стану фінансового менеджменту було обрано за критерії – показник ліквідності, показник оборотності активів, показник фондівдачі, показник рентабельності власного капіталу, показник фінансової незалежності, показник стабільності отримання прибутку.

На підставі запропонованої методики SPACE-аналізу, оцінимо стратегічний стан діяльності товариства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9. - Розрахунок зваженої оцінки критеріїв оцінки діяльності ТОВ Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» за методом SPACE-аналізу

Параметри	Оцінка, бали					Вага показника	Зважена оцінка, бали
	1	2	3	4	5		
Фінансова сила (ФС)							
Ліквідність		+				0,2	0,4
Оборотність оборотних активів		+				0,1	0,2
Фондовіддача		+				0,1	0,2
Рентабельність власного капіталу		+				0,2	0,4
Фінансова незалежність			+			0,2	0,6
Стабільність отримання прибутку			+			0,3	0,9
Загальна оцінка критерію						1,0	2,7
Конкурентні переваги підприємства (КП)							
Ринкова частка	+					0,1	0,1
Якість продукції			+			0,4	1,2
Стадія життєвого циклу продукту		+				0,1	0,2
Прихильність покупців			+			0,1	0,3
Рентабельність продаж			+			0,3	0,9
Загальна оцінка критерію						1,0	2,7
Привабливість галузі, у якій функціонує підприємство (ПГ)							
Потенціал зростання сільськогосподарської галузі		+				0,2	0,4
Використання ресурсів				+		0,2	0,8
Залежність розвитку аграрної галузі від кон'юнктури ринку		+				0,2	0,6
Перешкоди входження на ринок			+			0,2	0,6
Державна підтримка галузі сільського господарства		+				0,2	0,4
Загальна оцінка критерію						1,0	2,8
Стабільність економічного середовища (СС)							
Розвиток інновацій та НТП			+			0,3	0,9
Рівень інфляції				+		0,2	0,8
Зміна попиту			+			0,3	0,9
Маркетингові та рекламні заходи		+				0,2	0,4
Загальна оцінка критерію						1,0	3,0

У таблиці 2.9. надані дані щодо оцінювання параметрів діяльності досліджуваного товариства, які відносяться до фінансового менеджменту, економічних показників, стабільності зовнішнього середовища, стану конкуренції та галузевих переваг підприємства на ринку.

Зважена оцінка критерію конкурентоспроможності підприємства для ТОВ СЗ завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» формувалася на основі таких показників: ринкової частки підприємства, якості продукції і стадії її життєвого циклу, прихильності покупців, рентабельності продажів.

При оцінці привабливості галузі у якій функціонує підприємство, за базу було взято такі параметри як: використання ресурсів, державна підтримка галузі, залежність розвитку сільськогосподарської галузі від кон'юнктури ринку, потенційні можливості щодо зростання сільськогосподарської галузі, перешкоди щодо вступу до ринку.

Стабільність економічного середовища діяльності ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» здійснювалася за критеріями: розвиток інновацій та НТП, рівень інфляції, зміна попиту, маркетингові та рекламні можливості.

На підставі бальної шкали кожному параметру було надано певну оцінку за п'ятибальною шкалою за умови, що сума ваги за кожною групою параметрів має дорівнювати 1,0).

Наступним кроком було визначення зваженої оцінки за кожним параметром окремо, а також по групі параметрів.

Процес знаходження координат відповідних точок з метою визначення вектору рекомендованої стратегії, полягав у розрахунку за допомогою формул:

$$X = ПГ - КП = 2,8 - 2,7 = 0,1 \quad (2.1)$$

$$Y = ФС - СС = 2,7 - 3,0 = -0,3 \quad (2.2)$$

Відображення результатів зважених оцінок параметрів у системі координат, у відповідності до якої кожна половина осей X і Y відображає певну групу параметрів, представлено на рисунку 2.3.

У відповідності до розроблених пропозицій, отриманих за результатами здійсненого методу SPACE, ТОВ Солонянський завод

«АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» має дотримуватись конкурентної маркетингової стратегії.

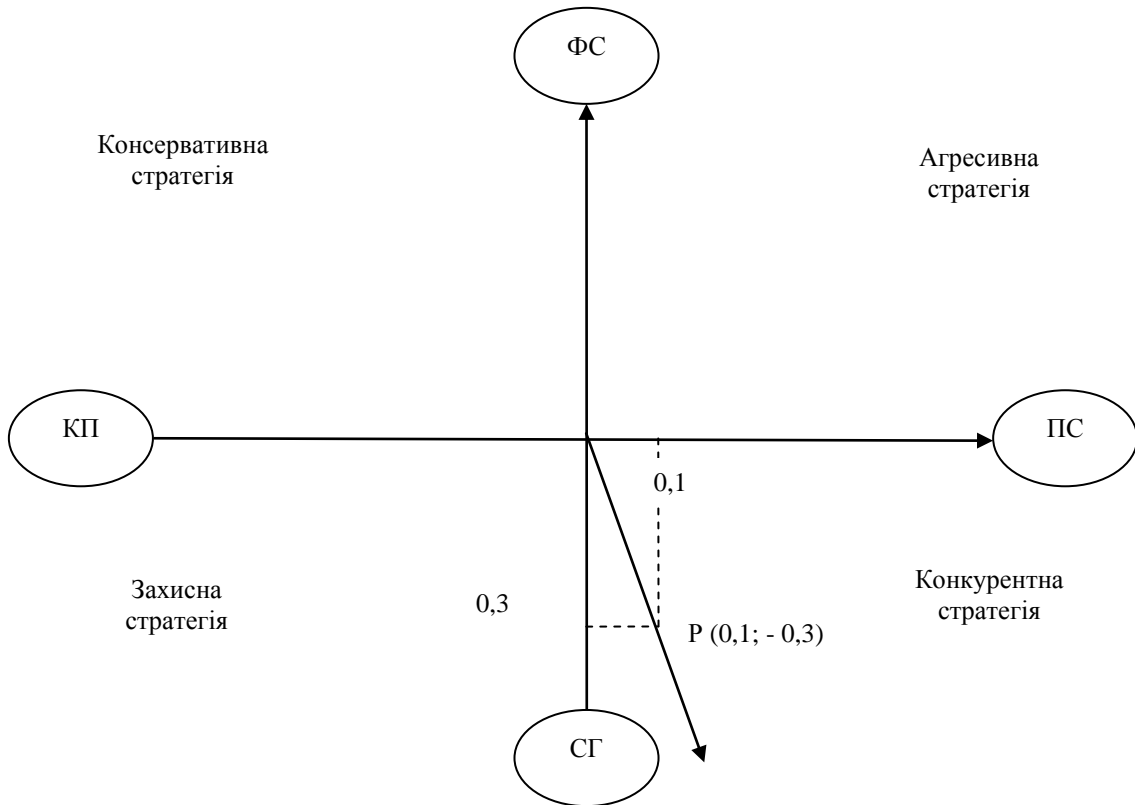


Рис. 2.3. - Побудова вектора рекомендованої стратегії для ТОВ Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» за методом SPACE

Обрання конкурентної стратегічної поведінки дає можливість виявити та проаналізувати велику кількість альтернативних варіантів, використати децентралізований контроль, побачити наявні можливості щодо потенціалу. Конкурентне становище є основою для наступальної стратегії, яка застосовується, коли підприємство має виробничі переваги і розвивається, але нестабільність в галузі. Основні дії підприємства при використанні конкурентної стратегії спрямовані на пошук фінансових ресурсів і розвиток збутових мереж.

Для ТОВ СЗ завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» згідно з методичними розробками SPACE-аналізу можливо запропонувати певні стратегії:

- 1) формування системи захисту позицій щодо конкурентного рівня, який вже займає підприємство, з метою утримання його конкурентоздатності на тому рівні, який досягнуто;
- 2) зміцнення фінансового стану товариства та більш продуктивне застосування його наявних ресурсів;
- 3) капіталовкладення у ті напрямки виробничої діяльності, які можуть забезпечити більш стабільну долю ринку для товариства;
- 4) оптимізацію виробничої структури для підвищення прибутковості та рентабельності;
- 5) подальше інвестування коштів на розвиток системи збуту і забезпечення максимального розширення ринку.

Розроблені рекомендаційні напрямки ґрунтуються на проведеному аналізі внутрішніх й зовнішніх чинників роботи товариства і пов'язані з удосконаленням його стратегічної виробничо-збутової діяльності.

Використання сучасних методів стратегічного аналізу в практичній діяльності ТОВ Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» дозволить максимально ефективно визначати та реалізовувати обрану підприємством стратегію розвитку.

Незважаючи на широкий інструментарій сучасного стратегічного аналізу даний метод як раз в повній мірі враховує специфічні особливості сільськогосподарських підприємств. Використання SPACE-аналізу в діяльності агропідприємства дозволить виявити сучасний стан та напрями його стратегічного розвитку на майбутнє.

2.3. Дослідження взаємозв'язку показників виробничо-економічної діяльності товариства за допомогою ПЕОМ

Виробничо-економічна та збутова діяльність товариства має бути орієнтована на досягнення найбільш оптимальних показників щодо виробництва та збуту продукції, при цьому витрати мають бути мінімальними та розраховуватися у плановому періоді на підставі застосування статистичних та економіко-математичних методів дослідження.

Як зазначає Савицька Г.В. «виробнича діяльність підприємства представляє собою складний, багатосторонній предмет вивчення, що знаходиться в стані безперервної зміни і розвитку. Тому первісна оцінка роботи підприємства повинна ґрунтуватися на загальних підсумках виконання плану. Це відповідає характеру роботи господарських розрахункових підприємств, які самостійно оперують наданими їм коштами і відповідають перед державою за досягнуті результати» [60, с. 34].

Кожне підприємство має визначитись зі своїми цілями. Одна яких є вдосконалити процеси управління підприємством в умовах нестабільного динамічного середовища, що вимагає постійних корегувань у процесі управління з метою досягнення основної стратегічної мети. Тому на даному етапі доцільним буде розглянути дерево цілей підприємства у Додатку В.

Оскільки економічний аналіз має свої цілі та завдання і передбачає, передусім, отримання певної кількості ключових параметрів, що надають можливість визначити об'єктивну та точну картину стану підприємства, то наступним етапом розглянемо статистичний аналіз.

Статистична методологія являє собою «сукупність прийомів, правил і методів дослідження. Специфіка статистичних методів полягає в їх комплексності, що зумовлено як різноманітністю форм статистичних закономірностей, так і складністю самого процесу статистичного дослідження. Специфіка методів пояснюється змістом виконуваної роботи у процесі дослідження тих чи інших соціально-економічних явищ» [58].

Одним із статистичних методів є трендовий аналіз – аналіз спрямування зміни економічних показників, яка визначається шляхом обробки звітних і статистичних даних, з метою визначення на основі цього стійких тенденцій економічного зростання чи спаду рис. 2.4.

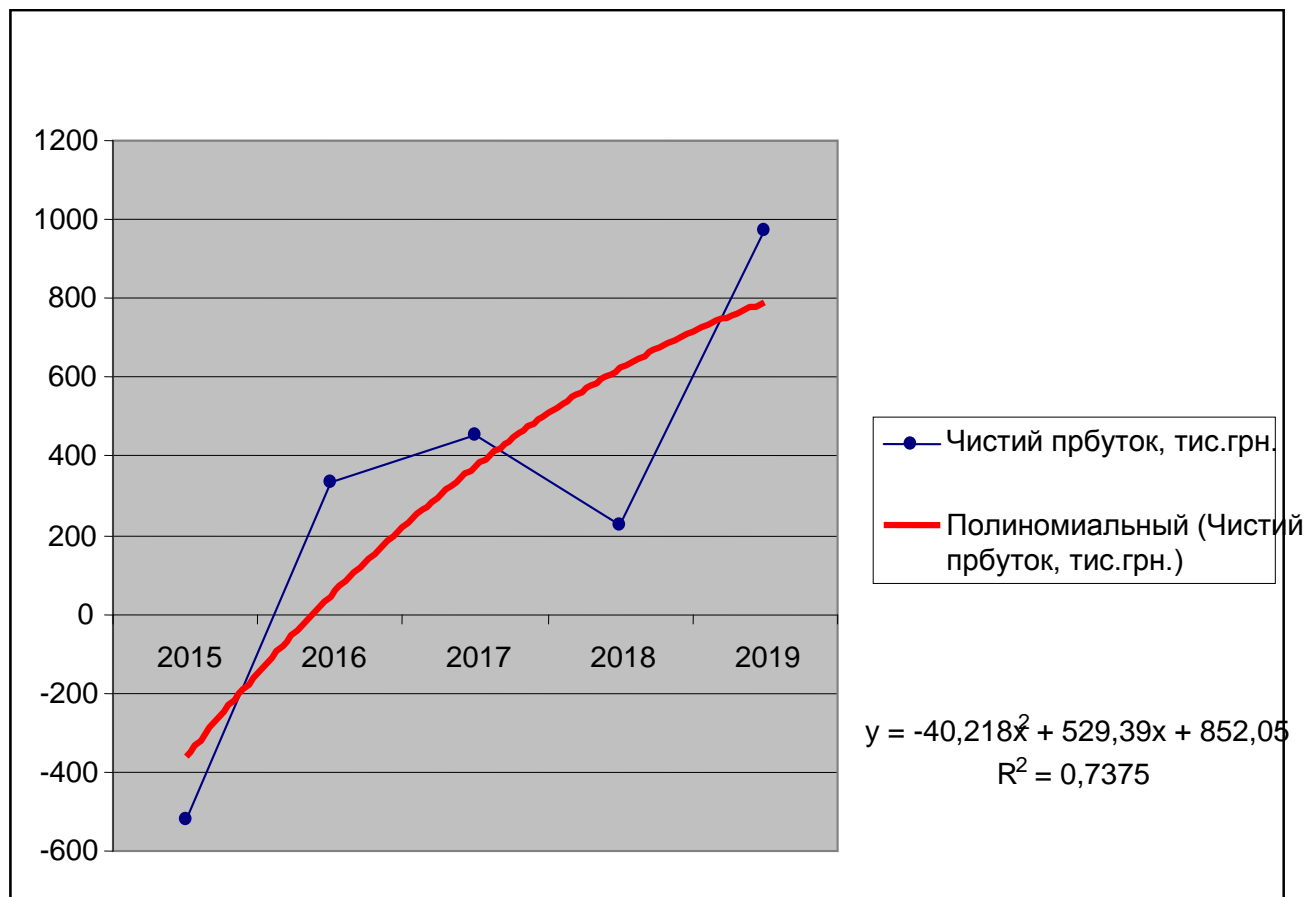


Рис. 2.4. - Аналітичне вирівнювання чистого прибутку ТОВ

Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» за 2015-2019 роки

Як бачимо з рис. 2.4 трендовий аналіз був проведений параболічним методом, оскільки між даними чистого прибутку існує великий перепад, тому прямолінійний тренд не зміг би об'єктивно оцінити можливості зростання або спадання прибутку підприємства.

Отже, на основі проведеного статистичного аналізу ми отримали рівняння тренду $Y = 852,05 + 529,39x - 40,218x^2$

Перше значення цього рівняння не інтерпретується. Друге значення, яке складає 529,39 позначає, що щорічно прибуток буде збільшуватись на цю величину, а третє значення, що складає 40,218 позначає, що збільшення прибутку буде прискорюватись на цю величину щорічно.

На підставі проведеної екстраполяції ми бачимо на графіку, що прибуток має тенденцію до збільшення. Саме така динаміка робить можливими подальші розрахунки, щодо впровадження на підприємстві альтернативних джерел доходів та вирощування нових культур, удосконалення технологій та ін.

Коефіцієнт апроксимації (R^2) відображає точність отриманого рівняння і достовірність виявленої тенденції. В нашому випадку $R^2=0,7375$, тобто настання цієї події цілком вірогідне.

Ще одним інструментом статистичного аналізу є кореляційно-регресійний аналіз, який досліджує залежність факторної ознаки від результативної. Цей метод являє собою процес побудови та проведення аналізу за допомогою математичного моделювання та має вигляд рівняння регресії та рівняння кореляційного зв'язку. Дані рівняння відображують стан залежності результативної ознаки одного чинника від іншого, на підставі чого відбувається оцінювання щільності зв'язку. Доцільним буде дослідити вплив вартості основних виробничих фондів на виручку від реалізації (табл. 2.10).

Таблиця 2.10. - **Вихідні данні для проведення кореляційно – регресійного аналізу**

Рік	Вартість основних виробничих фондів, тис. грн	Виручка від реалізації, тис. грн
2015	19286	8305,15
2016	19347	8792,3
2017	19529	9371,7
2018	19723	10320,31
2019	20180	12334,86

В таблиці 2.10 представлені показники середньорічної вартості основних виробничих фондів та виручки від реалізації, на основі яких ми

можемо провести кореляційно-регресійний аналіз, який показує взаємозв'язок між досліджуваними показниками та визначає пропорційні зміни результативного показника при зміні одного чи декількох факторних ознак.

На основі проведеного кореляційно-регресивного аналізу отримуємо рівняння регресії

$$Y = 4.61x + 80615.79.$$

Це означає, що між факторною ознакою – середньорічна вартість основних виробничих фондів і результативною – виручка від реалізації існує прямий зв'язок.

Знак «+» в рівнянні демонструє пряму залежність між зміною вартості основних фондів та виручки, тобто якщо збільшується вартість, то збільшується й виручка та навпаки. Показник 4,61x відображає цю залежність. Тобто, якщо вартість основних виробничих фондів зростає на 1000 грн, то виручка зростає на 4610 грн.

Коефіцієнт кореляції =1, це свідчить, що зв'язок між цими показниками дуже тісний та відображає, що отримане рівняння вірне.

Отже, на основі проведених трендового і кореляційно – регресійного статистичних аналізів можна зробити висновок, що у підприємства присутні можливості для його модернізації, виходу на нові збутові канали за рахунок прийняття правильних управлінських рішень, також можна підсумувати, що в перспективі за рахунок вдосконалення логістичних напрямків щодо розподілу сільськогосподарської продукції підприємство, згідно з результатами проведеного трендового аналізу, буде отримувати прибуток та зміцнить конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 2

1. На підставі проведеного аналізу організаційно-економічної характеристики ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» встановлено, що протягом досліджуваного періоду з 2015 року по 2019 рік загальна земельна площа збільшилась на 7,6%, що складає 298 га. Коефіцієнт сільськогосподарського освоєння за досліджуваний період зріс на 4,44%, що свідчить про максимальне залучення до виробництва сільськогосподарської продукції в товаристві.

2. На підставі проведеного аналізу щодо наявності та визначення ефективності використання основних і оборотних фондів в ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» встановлено, що в цілому фонди використовуються доцільно, разом з цим, з метою поліпшення ефективності використання основних і оборотних засобів в підприємстві пропонуємо поліпшити структуру основних фондів, для цього необхідно: провести поліпшення процесів розробки виробничої програми в розрізі галузей, створювати умови для інтенсивного та раціонального використання наявних будівель та споруд; позбавитись обладнання, яке застаріле, або вже не застосовується у підприємстві.

3. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання одержаної виручки від виробничо-господарської діяльності товариства. Так, в 2019 році цей показник становив 12334,86 тис. грн., що на 48,53% більше за показник виручки від реалізації продукції, отриманий в 2015 році, що свідчить про нарощування темпів реалізації продукції у порівнянні з темпами виробленої валової продукції, що пояснюється значним підвищенням ціни на неї. Разом з цим, показник виробленої валової продукції у 2019 році у порівнянні з 2015 роком підвищився на 16%. На підставі розрахунків визначено, що на початку дослідження в 2015 році підприємство отримувало збитки, тому норма прибутку була від'ємна і склала – 2,27%, так як показник собівартості сільськогосподарської продукції був більшим за одержаний

показник виручки від її реалізації, але за рахунок правильних рішень та поліпшення використання основних виробничих фондів в 2019 році ситуація змінилась і норма прибутку склала 3,93 %.

4. Встановлено, що середньорічна кількість робітників ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» протягом досліджуваного періоду збільшилась на 21 особу, або на 22%. Розширення штату підприємства відбулося через збільшення площі сільськогосподарських угідь, адже для обслуговування її потрібна більша кількість робочого персоналу. В основному, це мешканці сіл, які надали свої паї в оренду та прийняли рішення працювати в цьому господарстві. Встановлено, що за рахунок збільшення середньорічної чисельності працівників в 2019 році зросли витрати праці на 33,34 тис. люд. – год., збільшення становить 21,90%. Кількість людино – годин відпрацьованих одним робітником за рік майже не змінилися за несуттєвим зменшенням на 0,36% через те, що витрати праці, кількість робітників та площа збільшилися на майже однакову частину.

5. На основі проведених розрахунків встановлено, що чистий дохід підприємства у 2019 році значно збільшився порівняно з 2015 роком, але враховуючи, що на початку дослідження підприємство мало збиток, то у 2019 році воно отримало 1493, 28 тис. грн. прибутку. Виручка від реалізації збільшилася на 48,53 %. За досліджуваний період можемо спостерігати, що на підприємстві у 2019 році на 100 га сільськогосподарських угідь отримали на 4,04 % валової продукції більше ніж у 2015 році. Показник товарної продукції також підвищився і становив 312,43 тис. грн., що на 33,17% більше товарної продукції, ніж у 2015 році.

6. На підставі проведеного аналізу виробничо-економічної діяльності товариства встановлено, що підприємство є прибутковим, та нарощує виручку реалізованої продукції, а значить його виробничо-збутовий менеджмент знаходиться на задовільному рівні.

7. На підставі показників, що характеризують реалізаційну діяльність ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» встановлено, що підприємство є

рентабельним, оскільки воно поступово скорочує постійні й змінні витрати; виручка від реалізації продукції покриває витрати по всіх досліджуваних роках. Разом з цим, поступове скорочення витрат, призводить до зменшення прибутку від реалізації продукції, що може пояснюватись нераціональними управлінськими рішеннями, які реакції на кризу в країні. Також встановлено, що в підприємстві погано працює відділ маркетингу, використовуються не ефективні канали збуту, через частину застарілої техніки знижується продуктивність виробництва.

8. З метою покращення стратегічної позиції на ринку для досліджуваного товариства за розрахунками SPACE-аналізу пропонуються такі стратегії подальшої діяльності: проведення заходів щодо захисту позицій задля утримання конкурентоздатності підприємства на рівні, який був досягнутий; зміцнення фінансово-економічних показників та більш продуктивне застосування його ресурсної бази; капіталовкладення в ті виробничі бізнес-процеси, які здатні забезпечити сталу долю ринку; оптимізацію виробничої структури для підвищення прибутковості та рентабельності; подальше інвестування коштів на розвиток системи збуту і забезпечення максимального розширення ринку.

9. Отже, на основі проведених трендового і кореляційно – регресійного статистичних аналізів можна зробити висновок, що у підприємства присутні можливості для його модернізації, виходу на новий ринок за рахунок прийняття правильних управлінських рішень, також можна підсумувати, що в перспективі за рахунок вдосконалення логістичних напрямків щодо розподілу сільськогосподарської продукції підприємство, згідно з результатами проведеного трендового аналізу, буде отримувати прибуток та зміцнить конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ В ТОВАРИСТВІ СОЛОНЯНСЬКИЙ ЗАВОД «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ»

3.1. Використання SWOT-аналізу для розробки стратегії управління виробничо-збутовою діяльністю товариства

На підставі проведених досліджень було встановлено, що процес досягнення цілей збуту в товаристві здійснюється працівниками відділу збуту, до видів діяльності якого відноситься стимулювання збуту, а також власне реалізація агропродукції за встановленими роками каналами розподілу. У той же час слід зазначити, що в підприємстві відсутні стратегічні напрямки збутової політики, зокрема, не розроблявся останніми роками стратегічний план зі збуту в умовах кризи щодо просування всіх видів сільськогосподарської продукції як галузі рослинництва, так і галузі тваринництва.

З врахуванням на вищезазначене було здійснено SWOT-аналіз діяльності ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ», який ґрунтувався на наступній послідовності дій: з'ясовано певні чинники макросередовища, що здійснюють прямий вплив на роботу досліджуваного товариства; проведено розподіл їх у відповідності до груп чинників, оцінено й надано характеристику їх впливу (Додаток Г). Окремо проведено аналіз чинників внутрішнього середовища підприємства, виявлено можливості, а також загрози з боку макросередовища, розроблено стратегічні шляхи вирішення проблемних зон; наведено аналіз впливу чинників безпосереднього оточення підприємства, а також встановлено певні ланцюги взаємозв'язку між можливостями й загрозами. Після побудови матриці SWOT-аналізу розроблено стратегію маркетингової політики щодо подальшої діяльності товариства, зокрема зроблено акцент на стратегічних підходах до вирішення проблем розподілу агропродукції.

В процесі досліджень визначено, що у товариства присутні сильні боки, до яких відносяться параметри якості продукції, застосовані технології, проте наявність слабких боків, а саме: не використання власної мережі щодо проведення роздрібного продажу, непродуманий розподіл продукції за вже існуючими каналами збуту, недосконала система управління бізнес-процесами підприємства – не дають можливості використовувати наявний потенціал в повному обсязі. Підрахунок суми балів сильних боків склав 13 балів, слабких боків – 12 балів, це більшою мірою можливо шляхом раціонального використання ресурсної бази товариства з одночасною нейтралізацією виявлених проблем (Додаток В).

Враховуючи карантинні заходи, спричинені світовою пандемією, та поглиблення економічної кризи в країні, для досліджуваного підприємства виявлено певну кількість загроз, а саме: пандемія, викликана захворюваністю на COVID-19, карантин, тривалий військовий конфлікт на сході країни, неконтрольоване збільшення цін на матеріально-технічні ресурси, політична та економічна криза, суттєве скорочення доходів населення, зростання інфляції, нестабільність у суспільстві тощо. Слід зазначити, що перелік загроз для підприємства становить небезпеку для його стабільного розвитку. У той же час, зроблено висновок про наявність можливостей для більш прискореного функціонування товариства, особливо це стосується розширення агровиробництва, використання новітніх технологій, зокрема, цифрових, покращання збутової політики, виявлення нових ринкових сегментів. За умови здійснення та реалізації можливостей підприємство зможе не тільки уникнути проблемних ситуацій щодо загроз, а й зможе підвищити власний конкурентний статус (Додаток Д).

В результаті оцінювання адаптації підприємства до змін та впливу чинників, встановлено, що агропродукція товариства встановлює адекватну ціну на продукцію за її високу якість, обґрунтовується така вартість впровадженням ощадливих технологій, а також використання сучасної техніки. Разом з тим, саме через недосконалу виконання певних напрямів в

роботі працівниками відділу збуту, а також відсутності власної торгівельної мережі зауважено на незадовільному рівні попиту на агропродукцію, зроблено висновок про скорочення привабливих сегментів покупців (Додаток Ж, З).

Доведено, що товариство має певну мережу постачальників, з якими конструктивно взаємодіє, а також встановлено, що по багатьом видам матеріально-технічних ресурсів є дубльовані постачальники, тому за необхідності, товариство може компенсувати недолік поставок одного постачальника іншим. Таким чином можливо зменшити ймовірність збоїв поставок посівного матеріалу, сировини та матеріалів. Визначено, що в підприємстві існують гуртові покупці, що більшою мірою забезпечує його стабільний розвиток. Ринками збуту готової продукції є обласний центр, а також інші області країни. Основними покупцями є: ТОВ «Олійний дім» - соняшник; ТОВ «Грейнфілд», ТОВ ТД «Сварог Агро», Елеватор ТОВ «Белгравія», ТОВ «Агрополюс-Дніпро», СПП «Колос»- озима пшениця, ярий ячмінь, кукурудза на зерно; СФГ «Сонячне», дрібнооптові споживачі – решта сільськогосподарської продукції (овочі), що виробляється у товаристві. (Додаток К). Оцінка діяльності найбільш активного конкурента СТОВ «Агрос» зображена у додатку Л.

Таким чином, встановлено, що найбільш суттєвими збутовими каналами є, безпосередньо, елеватор, переробні підприємства, торгівельні підприємства. Частина продукції реалізується у натуральній формі працівникам підприємства, а також тим, хто надав в оренду паї. Роль того чи іншого каналу для різних видів продукції різна. Для реалізації соняшнику товариство використовує прямі канали збуту (канали нульового рівня), тобто без використання посередників. Слід зазначити, що продукція продається великими обсягами під замовлення, що забезпечує однорідне завантаження техніки у відповідності до вимог технології виробництва. Щодо відповідності техніко-економічним вимогам до продукції зауважимо, що соняшник є гарною культурою щодо забезпечення високого рівня валового доходу. Разом

з тим потрібно зазначити на раціоналізації сівозмін в господарстві та уникненні таких ситуацій, коли посівна площа перевантажена технічними культурами.

В результаті проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства було складено матрицю SWOT-аналізу та зроблено висновок, що стратегію управління збутом в товаристві доцільно розпочати з прибирання слабких боків, далі потрібно нарощувати сильні боки, намагатися використовувати можливості, а також усувати загрози, що можливо за рахунок наявного потенціалу підприємства (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Матриця SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище	Можливості		Загрози	
	1.Можливості експансії виробництва, збуту	3	1.Економічна, політична,соціальна криза в країні	3
	2.Вихід на нові ринки збуту	3	2.Зниження курсу національної валюти, інфляція	3
	3.Можливість одержання додаткових інвестицій від стратегічних партнерів	3	3.Зростання цін на сировину	3
			4.Конкуренція	3
			5.Скорочення доходів покупців	3
6. Високі податки	3			
Внутрішнє середовище	Сильні сторони		Поле СіЗ (30 балів)	
	1. Одержання стабільного прибутку	3	Поле СіМ (21 бал) На підставі введення інноваційної політики стимулювання збуту знизити негативні наслідки слабого попиту кінцевих споживачів	Поле СіЗ (30 балів) Впровадження сучасних технологій, підтримка високої якості і доступної ціни, залучення висококваліфікованих спеціалістів.
	2. Досконале володіння технологіями, що забезпечує одержання продукції високої якості та зниження собівартості	3		
	3. Підвищення фондівіддачі; зростання продуктивності праці	3		
	4.Наявність кваліфікованих спеціалістів	3		
Слабкі сторони		Поле СлЗ (30 балів)		
1. Відсутність власної мережі для роздрібної торгівлі	3	Поле СлМ (21 бал) Реорганізація служби маркетингу, оптимізація збуту продукції за новими каналами розподілу.	Поле СлЗ (30 балів) Використання власних коштів та вкладення їх у цифрові технології. Об'єднання з іншими агропідприємствами.	
2. Не досконала система мотиваційного менеджменту	3			
3. Не використовується реклама	3			
4. Неefективна робота відділів маркетингу та збуту	3			

За результатами таблиці 3.1. встановлено, що найбільшу кількість балів мають поля «Слабкі сторони і можливості» та «Слабкі сторони і загрози»..

За рахунок аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища досліджуваного підприємства, здійсненого за допомогою SWOT-аналізу, надано стратегічні напрямки щодо удосконалення процесу управління маркетингом на підприємстві, а також процесом збуту сільськогосподарської продукції, які формуються за рахунок розв'язання таких завдань:

1) Управління маркетингом. Реорганізація служби маркетингу з посиленням підсистеми управління збутом продукції, що дозволить значно покращити напрям з маркетингової сфери, сприятиме проведенню високоякісного дослідження щодо виявлення елементів макро- і мікросередовища, формулюванню нових форм стимулювання збуту продукції на підставі опрацьованих за допомогою оптимізаційної задачі каналів збуту, розробці прогресивної цінової та збутової політики агропродукції;

2) Поліпшення контролюючої функції менеджменту шляхом зміцнення процесів контролю за якісними параметрами продукції; покращення кадрової політики за рахунок добору висококваліфікованих спеціалістів до служби маркетингу, відділу збуту, відділу постачання та відділу логістики, а також направлення на підвищення рівня кваліфікованих знань працівників; перегляду мотиваційного плану щодо стимулювання трудових ресурсів.

За умови ліквідації слабких боків у виробничо-збутовій діяльності досліджуваного товариства можна розраховувати на те, що підприємство матиме ресурсний потенціал для покращення фінансово-економічних показників, вийде на нові ринкові сегменти та збільшить рівень рентабельності продажу агропродукції. З рахунок усунення загроз та використання можливостей товариство може скористатися сучасними технологіями щодо виробництва продукції, зокрема, цифровими та здійснювати моніторинг за ланцюгами виробництва та реалізації власної продукції.

Отже під час введення в дію удосконаленої політики маркетингу та збуту можливо очікувати на зниження негативних впливів проблемних боків з продажу продукції. Відповідно можливо очікувати на формування оптимального попиту за рахунок системи стимулювання збуту, використання маркетингових та інших цифрових технологій. Таким чином, концепція стратегічного управління збутовою діяльністю товариства має сприяти зростанню темпів виробництва та реалізації аграрної продукції, відповідно, зростанню попиту та формування більшого доходу.

Також проведемо SWOT-аналіз на підставі зважених експертних оцінок, де врахуємо ймовірність явища або події і, в результаті, одержимо можливість більш достовірного виявлення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» (контрольовані підприємством фактори) та можливості і загрози для його конкурентоспроможності. Використаємо побудовану нами інформаційну систему реалізації SWOT-аналізу для формування стратегії розвитку системи збуту сільськогосподарської продукції. Для цього було проведено анкетування директора товариства, начальника відділу маркетингу, маркетинголога зі збуту, головного агронома, головного зооінженера, головного економіста та головного бухгалтера. В результаті анкетування визначено можливості і загрози для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, його сильні та слабкі боки та розроблено стратегію (Додаток М).

Таким чином, перспективними можливостями у зовнішньому середовищі є:

- підвищення ділового статусу товариства;
- збільшення внутрішнього попиту окремих видів продукції;
- примноження ринків збуту аграрної продукції.

До зовнішніх загроз, які можуть виникнути, експертами було названо:

- зниження рівня репутації країни;
- посилення процесу інфляції;

- нестійкість політичної сфери;
- ріст еквівалентності цін на сільськогосподарську та промислову продукцію;
- погіршення правового клімату;
- несприятливі умови фіскальної політики;
- нестабільність законодавства;
- підвищення ставок на кредити;
- незначна ймовірність одержання допомоги від держави;
- погіршення рівня конкурентоздатності галузі;
- зниження рівня конкурентоспроможності країни.

Разом з тим, було виокремлено фактори, які можуть бути як можливістю, так і загрозою для розвитку та покращення рівня конкурентоздатності ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» у подальшому:

- входження до Світової організації торгівлі та інших структур і організацій міжнародного рівня;
- конкурентні дії з боку вітчизняних та зарубіжних агровиробників;
- покращення зовнішньої інвестиційної привабливості.

За результатами, отриманими від опрацювання анкетних даних, одержано узагальнену матрицю SWOT-аналізу, яка надає можливість сформулювати чотири напрями майбутньої стратегії. Для першого напрямку необхідні заходи, шляхом виконання яких, опираючись на сильні сторони, можна скористатися будь-якими потенційними сприятливими можливостями. Узагальнено, що найбільш ймовірними можливостями є високий рівень інформаційного забезпечення, збільшення кількості ринків збуту аграрної продукції та покращення ділового статусу області, а найменший коефіцієнт ймовірності – спонукання щодо діяльності в сфері інновацій та наявність вигод, завдяки входженню до структур і організацій міжнародного рівня.

Аналізуючи секцію «Сильні сторони – можливості» матриці SWOT-аналізу, можна визначити такі шляхи стратегії підвищення конкурентоздатності ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ»:

1. Наявність якісного інформаційного забезпечення надає можливість товариству покращити конкурентоспроможність завдяки підвищенню рівня кваліфікації кадрів; вибору ефективного технічного оснащення і запасних частин за кращої ціни при їх придбанні та ремонті; росту якості продукції та продуктивності праці за допомогою контролю за наявністю засобів захисту рослин, зростання результативності управління виробничим процесами в діяльності агропідприємств, а також покращення політики збуту на підставі використання інформаційно-інноваційних технологій.

2. За допомогою примноження ринків продажу збуту агропродукції стає можливими забезпечити зростання платоспроможності, а також ефективності виробничо-економічної діяльності. Конкурентоздатність підприємства шляхом збільшення виробництва валової продукції, поліпшення її якісних параметрів, підвищення продуктивності праці можливо забезпечити на підставі ефективного управління розподілом продукції

3. Визначено на підставі розрахунків коефіцієнт впливу чинників, який склав 0,72. Отже саме вплив новітніх технологій може позитивно вплинути на підвищення конкурентного рівня підприємства. Отже на підставі ефективного введення новацій до виробничо-економічної діяльності можливо сподіватись на забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Таким чином, конкурентна стратегія має бути орієнтованою на використання існуючої ресурсної бази та мати доступність до необхідної інформації. З огляду на це потрібно планувати збільшення обсягів виробництва агропродукції, контролювати параметри якості продукції, і за цієї умови виходити на нові ринки її збуту.

Щоб встановити загрози, яких можливо позбутися або попередити їх виникнення за рахунок сильних боків, розглянемо секцію «Сильні боки – загрози». Встановлено, що головною перевагою уникнення зовнішніх загроз являється стан існуючої техніки, решти основних засобів, зростання виробництва валової продукції, а також вдосконалення процесів управління виробничо-збутовою діяльністю. Разом з тим, дані позиції не стабільні, тому потрібно їх підвищувати. До напрямків вдосконалення можна віднести зростання компетентності спеціалістів, ефективності земельних ресурсів та підвищення якості продукції.

Узагальнено наступні заходи щодо покращення системи збуту:

1) розширення ринків продажу для товариства шляхом формування замовлень, придбання нових сортів, гібридів агрокультур та порід сільськогосподарських тварин, попит на які в країні ще не сформовано, але вони відносяться до прогресивних шляхів розвитку агроринків, створення умов щодо тендерів на підставі стратегічного планування.

2) Відповідність ефективного кадрового складу стратегії діяльності підприємства: за рахунок капіталовкладень у розвиток системи професійної підготовки кадрів, заохочення підвищення рівня кваліфікації персоналу в агропідприємстві.

3) Використання науково-освітньої співпраці з метою розв'язання завдань щодо зростання в довгостроковій перспективі ефективності виробництва шляхом зниження податків для агропідприємств, які впроваджують наукові досягнення, розробка альтернативних джерел енергопостачання та технологій енергозбереження; підтримка інноваційної та інвестиційної привабливості.

В результаті проведення аналізу секції можливостей та слабких сторін встановлено, що проблемою є недостатність державної підтримки, практична відсутність співпраці з іншими господарствами Дніпропетровської області та низька зацікавленість іноземних інвесторів. З врахуванням вищезазначеного товариству необхідно створювати сприятливий інвестиційний клімат для

оновлення техніко-технологічних ресурсів. У зв'язку з чим доцільно розробляти стратегічні напрями щодо усунення слабких боків за допомогою укладання двосторонніх контрактів щодо економічного партнерства, зокрема в системі товароруху та розподілу продукції; за рахунок експортного кредитування. Також необхідно звернути увагу на посилення організації інформаційно-інноваційного забезпечення діяльності підприємства як на зовнішніх ринках, так і на внутрішніх ринках на підставі визначення кон'юнктури ринку. Зокрема, покращення експортної діяльності можливо шляхом відповідного організаційно-технічного забезпечення, протидії демпінгу та контрабанді, укладання домовленостей щодо захисту прав агропідприємців на міжнародному рівні.

Аналіз секції «Слабкі боки – загрози» матриці SWOT-аналізу дає можливість зробити висновки щодо найбільших наявних загроз:

- нерегульовані державою ціни на аграрну, а також промислову продукцію;
- нестійкість політичної сфери;
- підвищення ставок на кредити;
- посилення процесу інфляції.

Найбільш проблемною зоною є об'єднання з наявними слабкими боками:

- недостатність державної допомоги;
- низький рівень застосування цифрових технологій;
- низький рівень конкурентоздатності агропродукції;
- відсутність стратегічного партнерства та інтеграції зусиль з іншими агропідприємцями регіону;
- неефективно сформований витратний механізм виробництва продукції.

Виходячи з цього до головних стратегій можливо віднести:

- посилення контролінгу матеріальних та фінансових витрат з метою зменшення собівартості;

- раціональна структуризація витрат за допомогою кооперації з іншими регіональними агропідприємцями, зменшення впливу посередників, зниження витрат на паливо-мастильні матеріали та електроенергію;
- підвищення рівня конкурентоздатності завдяки впровадженню інноваційних та інформаційних технологій, а також оновлення техніки;
- експансія переробної галузі в агросфері.

Узагальнивши результати SWOT-аналізу стосовно інформаційно-інноваційного супроводження системи розподілу сільськогосподарської продукції в ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» було доведено обґрунтованість стратегічних напрямів його діяльності. З метою збільшення конкурентоздатності необхідно наростити обсяги виробництва продукції, слідкувати за поліпшенням її якості; розширювати ринки продажу та підвищувати ефективність управління бізнес-процесом товароруку; впроваджувати інноваційні та цифрові технології, а також користуватися досвідом кращих вітчизняних та іноземних підприємств; налагоджувати науково-освітнянську співпрацю; організувати переробку власної агропродукції; здійснювати моніторинг матеріальних та фінансових ресурсів.

3.2. Оптимізація виробничої програми товариства

Для вдосконалення управління виробничими та збутовими процесами для ТОВ Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» доречно запропонувати оптимізацію виробничої програми агропродукції, яка виробляється за галузями рослинництва та тваринництва. За допомогою виробничої програми можливо визначити найбільш оптимальний обсяг реалізації продукції в плановому періоді, що має відповідати переліку наявної продукції вимогам плану щодо збуту.

Визначено, що програма виробництва агропродукції включає такі розділи як: виробничий план продукції в натуральних одиницях та виробничий план у вартісних одиницях.

Вченими встановлено, що процес планування виробничої програми в натуральних одиницях починається з «визначення номенклатури сільськогосподарської продукції, яка виробляється; розрахунок потреби в продукції, обсягу виробництва за календарними періодами року та обґрунтування планованих обсягів виробництва продукції техніко-технологічними, матеріальними, інформаційними та трудовими ресурсами» [40, с. 65].

Спираючись на наукові дослідження вчених, розглянемо послідовність етапів процесу розробки програми виробництва сільськогосподарської продукції, яка складається з таких кроків:

- 1) проведення досліджень з маркетингу;
- 2) визначення рівня основних показників;
- 3) формування виробничих ресурсів за планом;
- 4) економічна оцінка програми виробництва;
- 5) виправлення певних пунктів тактичного плану на підставі економічної оцінки виробничої програми;
- 6) розробка економіко-математичної моделі оптимізації виробничої програми, проведення розрахунків щодо оптимізації;
- 7) здійснення аналізу розрахунків [30].

Разом з цим, Бойчук Н.Я. дотримується думки, що «ключовими складовими процесу формування виробничої програми підприємства є:

- 1) ресурсне забезпечення виробничої програми;
- 2) оптимізація (удосконалення) плану виробництва з метою ефективного використання ресурсів й потенціалу;
- 3) система маркетингового обґрунтування плану виробництва» [12, с. 174].

З огляду на вищезазначене розробка виробничої програми для ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» полягала у використанні економіко-математичного моделювання щодо визначення оптимальної виробничої структури галузі рослинництва.

Ковальов С.М. зазначає, що коли між собою співвідносяться галузі рослинництва і тваринництва, то спеціалізація підприємства визначається на підставі аналізу економічних умов, які мають відповідати суспільним потребам щодо задоволення продовольчого попиту, а також сприяти повнішому та ефективнішому використанню різних видів ресурсів, в тому числі земельних, матеріальних, трудових, інформаційних тощо. Відповідно виникає проблема з багатьма завданнями щодо формування раціональної спеціалізації на базі оптимального поєднання галузей рослинництва і тваринництва. З огляду на вищезазначене встановлено, що під час зміни розміру наприклад рослинництва завдяки наявності прямих й зворотних зв'язків відбуваються зміни в структурі всього агровиробництва. Отже задля забезпечення одержання оптимальних даних щодо виробничо-збутової діяльності підприємства доцільно скористатися економіко-математичним моделюванням [38, с. 141].

Під час розробки економіко-математичної моделі було поставлено завдання щодо оптимізації структури посівних площ, вартості витрат на матеріально-технічні ресурси та до уваги бралась умова дотримання сівозмін. Критерієм оптимальності було взято показник максимум прибутковості.

Алгоритм даних умов завдання в числовій моделі виходить з постановки завдання, математичної моделі, а також особливостей діяльності товариства.

Вигляд цільової функція наступний:

$$Z = c_1 \times x_1 + c_2 \times x_2 + \dots + c_n \times x_n \rightarrow \max, \quad (3.1)$$

де: $c_1 \dots c_n$ - прибуток з 1 га по певній культурі, грн.;

$x_1 \dots x_n$ – посівна площа певної культури, га.

Надамо аналіз коефіцієнтів цільової функції при певних змінних величинах, які відповідають прогнозованій посівній площі товариства

$$Z = 1,559 \times x_1 + 1,436 \times x_2 + 0,868 \times x_3 + 1,072 \times x_4 + 0,238 \times x_5 + 0,169 \times x_6 + 1,018 \times x_7 \rightarrow \max,$$

Визначимо обмеження економіко-математичної моделі за:

1) загальною посівною площею культур:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + X_7 \leq 3098;$$

2) вартістю валової продукції:

$$0,686X_1 + 0,598X_2 + 0,626X_3 + 1,298X_4 + 0,249X_5 + 1,033X_6 + 1,057X_7 \geq 5230$$

3) обсягом вирощування озимої пшениці:

$$42,3X_1 \geq 15000$$

4) обсягом вирощування а кукурудзи на зерно:

$$33,8X_2 \geq 10000$$

5) обсягом вирощування ярого ячменю:

$$25,3X_3 \geq 10000$$

6) обсягом вирощування соняшнику:

$$11,5X_4 \geq 4000$$

7) обсягом вирощування картоплі:

$$20,4X_5 \geq 2000$$

8) обсягом вирощування овочів:

$$25,8X_6 \geq 1000$$

9) обсягом вирощування ріпаку:

$$15,4X_7 \geq 5000$$

10) принципом дотримання сівозмін:

$$X_4 \leq 800$$

$$X_7 \leq 800$$

11) забезпеченням існуючого рівня валового доходу:

$$2,240X_1 + 2,845X_2 + 2,846X_3 + 4,254X_4 + 2,262X_5 + 2,120X_6 + 4,378X_7 \geq 12335$$

Таким чином, в результаті вирішення економіко-математичної моделі щодо оптимізації виробничої структури товариства одержано збільшення показників грошової виручки й прибутку. В таблиці 3.2. представлені основні показники ефективності товариства за умови проведення оптимізації (Додаток Н).

Таблиця 3.2. - Прогнозована економічна оцінка ефективності діяльності товариства на підставі оптимізації виробничої структури

Показник	2019	Проект (2021)	Проект до 2019	
			+,-	%
Валова продукція, тис. грн.	5226,0	6227,9	1002	119,2
Валовий дохід, тис. грн.	12334,8	14937,2	2602	121,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	11361,3	13505,7	2144	118,9
Прибуток, тис. грн.	973,5	1431,4	458	147,0
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:				
- валової продукції	132,37	157,7	25,4	119,2
- валового доходу	312,43	378,3	65,9	121,1
- прибутку	24,66	36,3	11,6	147,0
Отримано в розрахунку на 1 працівника, тис. грн.:				
- валової продукції	45,4	54,2	8,7	119,2
- валового доходу	107,3	129,9	22,6	121,1
- прибутку	8,47	12,4	4,0	147,0
Рівень рентабельності продаж, %	7,89	9,58	1,69	
Рівень рентабельності діяльності, %	8,57	10,60	2,03	

На підставі результатів оптимізаційної задачі для забезпечення отримання прибутку потрібно збільшити обсяги вирощування агрокультур, при цьому доречно скористатися системним підходом стосовно розробки плану виробництва та обсягів посівних площ. Окремо зазначимо, що потрібно звернути увагу на дотримання правил сівозмін за умови використання найбільш оптимальних для підприємства культур.

Отже за умови використання в товаристві запропонованих заходів стане можливими досягнення найбільш оптимального співвідношення площ посіву, що сприятиме зростанню валової продукції. За рахунок оптимізації посівних площ агрокультур планується отримання приросту прибутку 147,0 % або 457,9 тис. грн., в свою чергу стане можливим досягти збільшення рівня рентабельності на 1,69 в.п.

Таким чином, проведена оптимізація посівних площ товариства стане підґрунтям для отримання зростаючих прибутків від продажу сільськогосподарських культур. Зокрема, можливо більш ефективно розробляти стратегії не тільки виробничої, але й збутової діяльності досліджуваного підприємства, тому що виникає можливість швидко реагувати на зміну попиту, що згодом призведе до раціоналізації використання ресурсної бази та в цілому сприятиме зміцненню конкурентоздатності продукції.

3.3. Оптимізація каналів розподілу рослинницької продукції товариства

З метою обґрунтування та вдосконалення напрямів виробничо-збутової діяльності проведемо оптимізацію каналів розподілу кукурудзи на зерно, за умови дотримання попередніх угод та домовленостей щодо каналів просування, а також вилучення з сівозміни посівів ріпаку. За допомогою аналізу наявних каналів збуту агропродукції встановимо ті канали, за рахунок яких відбудеться найбільший за обсягом продаж.

В результаті здійсненого аналізу встановлено п'ять каналів збуту агропродукції:

- 1) ТОВ ТД «Сварог Агро»;
- 2) СПП «Колос»;
- 3) ТОВ «Агрополюс-Дніпро»;
- 4) ТОВ «Грейнфілд»;

5) елеватор ТОВ «Белгравія».

Через наведені канали збуту планується реалізувати кукурудзи на зерно 1228 тон. За допомогою даних, наведених в таблиці 3.3, розглянемо виручку від реалізації даної культури на підставі діючих в минулих періодах каналів збуту за чинниками ціни, обсягу продажу та виручки.

Таблиця 3.3 - Виручка від реалізації кукурудзи на зерно ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ»

Канал збуту	Ціна за 1 т. реалізованої продукції, тис грн.	Обсяг реалізації, т	Виручка від реалізації, з ПДВ в тис. грн.
ТОВ ТД «Сварог Агро»	8,1	710	5751
СПП «Колос»	8,05	100	805
Елеватор ТОВ «Белгравія»	8,27	100	827
ТОВ «Грейнфілд»	8,3	100	830
ТОВ «Агрополіус-Дніпро»	8,39	198	1661
Разом	х	1208	9874

Аналіз представлених в таблиці 3.3 даних показав, що найбільший об'єм агропродукції доречно продавати ТОВ ТД «Сварог Агро». Встановлено, що спостерігається найвища ціна за одну тонну кукурудзи на зерно за такими каналами збуту, як ТОВ «Агрополіус-Дніпро», ТОВ «Грейнфілд» та елеватор ТОВ «Белгравія». Отже, для ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» вигідно посилювати збутову політику щодо стимулювання процесу реалізації кукурудзи на зерно на канали розподілу - Елеватор ТОВ «Белгравія», ТОВ «Грейнфілд», ТОВ «Агрополіус-Дніпро».

Так як у 2021 році розроблено план щодо збільшення обсягу виробництва кукурудзи на зерно на 20 тон, то потрібно встановити за допомогою оптимізаційної моделі найбільш вигідний варіант щодо виробництва, ціни та виручки. Ухвалення рішення щодо оптимального обрання каналів збуту кукурудзи на зерно й вибору посередників, вимагає доказової бази за допомогою розв'язання економіко-математичної задачі. З

метою вдосконалення стратегічного управління бізнес-процесами збуту продукції скористаємось результатами економіко-математичної моделі щодо оптимізації каналів розподілу кукурудзи на зерно. За рахунок оптимальної структури каналів збуту можливо очікувати на збільшення об'ємів продажу агропродукції з отриманням найвищої ціни та з майбутнім формуванням високого прибутку.

Візьмемо у якості змінних матриці економіко-математичної моделі наступні підприємства:

X_1 – ТОВ ТД «Сварог Агро»;

X_2 – СПП «Колос»;

X_3 – Елеватор ТОВ «Белгравія»;

X_4 – ТОВ «Грейнфілд»;

X_5 – ТОВ «Агрополюс-Дніпро».

При цьому цільовою функцією оптимізаційної моделі має бути отримання найбільшого значення виручки від реалізації кукурудзи на зерно для досліджуваного підприємства. Цільова функція може визначатися як сума добутків даних та відповідної ціни на продукцію.

Позначимо через C_{ij} виручку від реалізації 1 т. кукурудзи на зерно (i – кукурудза на зерно) за j -каналом розподілу.

C_1 – виручка від реалізації кукурудзи на зерно ТОВ ТД «Сварог Агро», грн.;

C_2 – виручка від реалізації кукурудзи на зерно СПП «Колос», грн.;

C_3 – виручка від реалізації кукурудзи на зерно Елеватор ТОВ «Белгравія», грн.;

C_4 – виручка від реалізації кукурудзи на зерно ТОВ «Грейнфілд», грн.

C_5 – виручка від реалізації кукурудзи на зерно ТОВ «Агрополюс-Дніпро», грн.

Розрахуємо середню ціну реалізації кукурудзи на зерно по кожному каналу збуту.

Для ТОВ ТД «Сварог Агро» ціна за тону кукурудзи на зерно становитиме: 8,1 тис. грн/т - для СПП «Колос»; 8,05 тис. грн/т, - для елеватора ТОВ «Белгравія» - 8,27 тис.грн./т., ТОВ «Грейнфілд» - ціна за тону кукурудзи на зерно становитиме на рівні 8,3 тис.грн/т, а для ТОВ «Агрополюс-Дніпро» ціна встановлена на рівні 8,39 тис. грн/т.

$$C_1 = 8,1 * X_1;$$

$$C_2 = 8,05 * X_2;$$

$$C_3 = 8,27 * X_3;$$

$$C_4 = 8,3 * X_4;$$

$$C_5 = 8,39 * X_5.$$

Позначимо через Z виручку від реалізації кукурудзи на зерно на всіх ринках збуту:

$$Z = X_1C_1 + X_2C_2 + X_3C_3 + X_4C_4 + X_5C_5$$

Вводимо наступні обмеження:

Перший блок обмежень за максимальним обсягом виробництва кукурудзи на зерно у відповідності до ресурсного потенціалу підприємства становить 1228 т.

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 \leq 1228;$$

Другий блок обмежень за мінімальним обсягом поставок формується у відповідності до підписаних договорів купівлі-продажу з підприємствами. Для ТОВ ТД «Сварог Агро» він може становити 250 т, для СПП «Колос» не менше 50 т та для елеватора ТОВ «Белгравія» не менше 280 т:

$$X_1 \geq 250;$$

$$X_2 \geq 50;$$

$$X_3 \geq 280.$$

Третій блок обмежень за максимальним обсягом збуту за каналами розподілу, він формується у відповідності до прогнозів служби маркетингу. Для ТОВ «Грейнфілд» обсяг складе – 320 т. Обсяг збуту кукурудзи на зерно для ТОВ «Агрополюс-Дніпро» складе 350 т.

$$X_4 \leq 320;$$

$$X5 \leq 350.$$

Значення X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 повинні мати невід'ємні значення.

Для визначення розрахунків вводимо назви підприємств - ТОВ ТД «Сварог Агро», СПП «Колос», Елеватор ТОВ «Белгравія», ТОВ «Грейнфілд» та ТОВ «Агрополюс-Дніпро», вводимо ціну, яка закріплена за кожним підприємством за 1 тону кукурудзи на зерно. Надалі програма розраховує максимальну кількість тон, а також оптимізує модель щодо визначення каналів розподілу кукурудзи на зерно для ТОВ СОЛОНЯНСЬКИЙ ЗАВОД «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ».

Результати оптимізаційної моделі щодо розподілу кукурудзи на зерно наведемо в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Прогноз обсягу реалізації кукурудзи на зерно ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» за оптимізованими каналами збуту

Канал збуту	Договірна ціна за 1 т	Обсяг реалізації кукурудзи на зерно, т.		Відхилення	
		Факт (2019 рік)	План (2021 рік)	т	%
ТОВ ТД «Сварог Агро»	8,10	710	260	- 450	- 63,4
СПП «Колос»	8,05	100	50	- 50	- 50,0
Елеватор ТОВ «Белгравія»	8,27	100	280	+ 180	+180
ТОВ «Грейнфілд»	8,30	100	318	+ 218	+ 218
ТОВ «Агрополюс-Дніпро»	8,39	198	320	+ 122	+ 61,6
Разом	х	1208	1228	20	х

За результатами оптимізаційної моделі доведена доцільність зменшення обсягів поставок на елеватор ТОВ ТД «Сварог Агро» на 450 т, СПП «Колос» - на 50 т, за умови незмінності ціни за 1 т кукурудзи на зерно, що є мінімально можливими обсягами реалізації згідно з договором купівлі-продажу. Разом з цим, встановлено, що обсяги поставок кукурудзи на зерно доцільно збільшити на 180 тон - на Елеватор ТОВ «Белгравія»; на 218 тон - ТОВ «Грейнфілд», на 122 тони – на ТОВ «Агрополіус-Дніпро», що відповідає максимально можливим обсягам продажу згідно з маркетинговим прогнозом. Таким чином, загальний обсяг реалізованої продукції ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» планується на рівні 1228 т з урахуванням плану збільшення виробленої продукції на 20 тон.

За допомогою таблиці 3.5 розглянемо економічні результати оптимізації каналів розподілу кукурудзи на зерно.

Таблиця 3.5 - Прогнозована виручка від реалізації кукурудзи на зерно товариства за оптимізованими каналами збуту

Канал збуту	Виручка від реалізації кукурудзи на зерно, тис. грн. з ПДВ		Відхилення
	Факт (2019 рік)	План (2021 рік)	тис. грн.
ТОВ ТД «Сварог Агро»	5751	2106	- 3645
СПП «Колос»	805	402,5	- 402,5
Елеватор ТОВ «Белгравія»	827	2315,6	+ 1488,6
ТОВ «Грейнфілд»	830	2639,4	+ 1809,4
ТОВ «Агрополіус-Дніпро»	1661	2684,8	+ 1023,8
Разом	9874	10148,3	274,3

За даними таблиці 3.5 можна зробити висновок, що такий канал збуту як СПП «Колос» має найменший показник прогнозованої виручки від реалізації кукурудзи на зерно, що пояснюється низькою ціною, а також

несуттєвим об'ємом реалізації. Зростання за планом виручки від реалізації кукурудзи на зерно спостерігається у наступних каналів збуту: Елеватор ТОВ «Белгравія» на 1488,6 тис. грн., ТОВ «Грейнфілд» - на 1809,4 тис. грн., ТОВ «Агрополіус-Дніпро» - на 1023,8 тис. грн. В цілому у порівнянні з отриманою виручкою у 2019 році за існуючими каналами розподілу кукурудзи на зерно у плановому періоду у 2021 році на підставі результатів оптимізаційної моделі прогнозується зростання виручки на 274,3 тис грн.

Разом з цим, слід зазначити, що незважаючи на те, що ТОВ ТД «Сварог Агро» має високий рівень виручки, а також високу ціну реалізації кукурудзи на зерно, все ж таки відсутність збутових механізмів у процесах рослинництва унеможлиблюється в повній мірі збільшення ширини цього каналу збуту. Враховуючи, що його доля серед каналів розподілу кукурудзи на зерно залишається великою, отже необхідно застосувати маркетингові заходи стосовно розвитку логістично-збутових ланцюгів реалізації продукції.. Оптимізація збуту кукурудзи на зерно за наявними каналами розподілу і зростання обсягів виробництва дозволять збільшити прибуток ТОВ СОЛОНЯНСЬКИЙ ЗАВОД «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ», який складе 10148,3 тис грн. або на 274,3 тис. грн.

Таким чином, на підставі проведеного аналізу встановлено, що загальний обсяг реалізованої продукції кукурудзи на зерно ТОВ СОЛОНЯНСЬКИЙ ЗАВОД «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» планується на рівні 1228 т. Зростання обсягів виробництва кукурудзи на зерно за результатами оптимізації її каналів збуту дозволить отримати прибутку на 274,3 тис. грн. у порівнянні з попереднім періодом.

Висновки до розділу 3

1) На підставі результатів проведеного SWOT-аналізу доцільно вдосконалити управління виробничо-збутовою діяльністю ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ», що надасть можливості для розширення виробництва й системи розподілу сільськогосподарської продукції, отримання додаткового прибутку за рахунок більш ефективної цінової політики, забезпечить можливість виходу на нові ринки та з'являться перспективи щодо отримання додаткових капіталовкладень від стратегічних партнерів. Отже під час введення в дію удосконаленої політики маркетингу та збуту можливо очікувати на зниження негативних впливів проблемних боків з продажу продукції. Відповідно можливо очікувати на формування оптимального попиту за рахунок системи стимулювання збуту, використання маркетплейсів та інших цифрових технологій. Також це дозволить за рахунок введення новітньої політики маркетингу зменшити наслідки існуючої неефективної системи стимулювання збуту.

2) За результатами проведеного SWOT-аналізу щодо інформаційної підтримки системи розподілу сільськогосподарської продукції ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» розроблено стратегічні сценарії щодо підтримки позитивного конкурентного статусу підприємства. Це більшою мірою можливо завдяки зростанню обсягів виробництва агропродукції, підвищення її якості, розробки нових каналів розподілу продукції, ефективності управління збутом, впровадження до роботи підприємства інноваційно-інформаційних технологій, а також користування наявним прогресивним досвідом вітчизняних та іноземних аграрних підприємств. Встановлено, що шляхом налагодження зв'язків із науково-освітніми установами можливо впровадити розробки, що сприятимуть підвищенню параметрів якості агропродукції.

3) Встановлено, що виробнича програма ТОВ СОЛОНЯНСЬКИЙ ЗАВОД «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» повинна розроблятися з урахуванням

його ресурсного потенціалу та має бути націлена на одержання найкращих оптимальних результатів. До складових виробничої програми підприємства було віднесено ресурсне забезпечення процесу виробництва, оптимізацію виробничого плану; маркетингове обґрунтування плану виробництва. В результаті впровадження запропонованих заходів буде досягнуто оптимальне співвідношення посівних площ, що сприятиме зростанню обсягів вирощування агропродукції. Отже за умови використання в товаристві запропонованих заходів стане можливими досягнення найбільш оптимального співвідношення площ посіву, що сприятиме зростанню валової продукції. За рахунок оптимізації посівних площ агрокультур планується отримання приросту прибутку 147,0 % або 457,9 тис. грн., в свою чергу стане можливим досягти збільшення рівня рентабельності на 1,69 в.п.

4) З метою обґрунтування заходів щодо вдосконалення напрямів виробничо-збутової діяльності підприємства проведено оптимізацію каналів збуту кукурудзи на зерно. В результаті проведення оптимізації каналів збуту встановлено, що загальний обсяг реалізованої продукції ТОВ СОЛОНЯНСЬКИЙ ЗАВОД «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» планується на рівні 1228 т. Отже оптимізовані канали збуту продукції, а також зростання обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, сприятиме збільшенню прибутку на 274,3 тис. грн.

ВИСНОВКИ

На підставі проведених досліджень в представленій дипломній магістерській роботі здійснено теоретичне обґрунтування та подано методичні й практичні рекомендації щодо удосконалення стратегічного процесами розподілу продукції ТОВ СОЛОНЯНСЬКИЙ ЗАВОД «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ». Основні висновки зводяться до такого:

1. З огляду на карантинні заходи, спричинені пандемією, спостерігається вплив трансформаційних процесів в агробізнесі на формування каналів розподілу сільськогосподарської продукції. Встановлено, що в усіх регіонах країни для малих та середніх агропідприємств склалася несприятлива ситуація щодо виходу з виробленою агропродукцією на ринок. Суттєво ускладнився її збут через розширення великих трейдерів, які поглинають, зокрема, зерновий ринок майже за всіма областями. При цьому сільські товаровиробники змушені здійснювати збут за не вигідними умовами щодо низьких цін. Головною причиною такої залежності є відсутність відповідної координації та роз'єднаність агровиробників. До того ж гострою залишається проблема логістичної раціоналізації бізнес-процесів діяльності агропідприємств.

2. На підставі проведеного аналізу організаційно-економічної характеристики ТОВ Солонянський завод «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» встановлено, що протягом досліджуваного періоду з 2015 року по 2019 рік загальна земельна площа збільшилась на 7,6%, що складає 298 га. Коефіцієнт сільськогосподарського освоєння за досліджуваний період зріс на 4,44%, що свідчить про максимальне залучення до виробництва сільськогосподарської продукції в товаристві.

3. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання одержаної виручки від виробничо-господарської діяльності товариства. Так, в 2019 році цей показник становив 12334,86 тис. грн., що на 48,53% більше за показник виручки від реалізації продукції, отриманий в 2015 році, що свідчить про нарощування темпів реалізації продукції у порівнянні з темпами

виробленої валової продукції, що пояснюється значним підвищенням ціни на неї. Разом з цим, показник виробленої валової продукції у 2019 році у порівнянні з 2015 роком підвищився на 16%. На підставі розрахунків визначено, що на початку дослідження в 2015 році підприємство отримувало збитки, тому норма прибутку була від'ємна і склала – 2,27%, так як показник собівартості сільськогосподарської продукції був більшим за одержаний показник виручки від її реалізації, але за рахунок правильних рішень та поліпшення використання основних виробничих фондів в 2019 році ситуація змінилась і норма прибутку склала 3,93 %.

4. На основі проведених розрахунків встановлено, що чистий дохід підприємства у 2019 році значно збільшився порівняно з 2015 роком, але враховуючи, що на початку дослідження підприємство мало збиток, то у 2019 році воно отримало 1493, 28 тис. грн. прибутку. Виручка від реалізації збільшилася на 48,53 %. За досліджуваний період можемо спостерігати, що на підприємстві у 2019 році на 100 га сільськогосподарських угідь отримали на 4,04 % валової продукції більше ніж у 2015 році.

5. Виявлено, що в товаристві поступове скорочення витрат призводить до зменшення прибутку від реалізації продукції, що може пояснюватись нераціональними управлінськими рішеннями, як реакції на кризу в країні. Також встановлено, що в підприємстві погано працює відділ маркетингу, використовуються не ефективні канали збуту, через частину застарілої техніки знижується продуктивність виробництва.

6. На підставі проведеного SPACE-аналізу для товариства пропонуються стратегічні напрями щодо утримання наявних конкурентних позицій на досягнутому рівні, стабілізація фінансово-економічного стану підприємства та більш продуктивне використання його ресурсного потенціалу; вкладання коштів у перспективні види виробничої діяльності, оптимізацію виробничої структури для підвищення прибутковості та рентабельності; подальше інвестування коштів на розвиток системи збуту і забезпечення максимального розширення ринку.

7. Отже, на основі проведених трендового і кореляційно – регресійного статистичних аналізів можна зробити висновок, що у підприємства присутні можливості для його модернізації, виходу на новий ринок за рахунок прийняття правильних управлінських рішень, також можна підсумувати, що в перспективі за рахунок вдосконалення логістичних напрямків щодо розподілу сільськогосподарської продукції підприємство, згідно з результатами проведеного трендового аналізу, буде отримувати прибуток та зміцнить конкурентоспроможність.

На підставі проведених досліджень, пропонуємо керівництву ТОВ СОЛОНЯНСЬКИЙ ЗАВОД «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» наступні шляхи удосконалення стратегічного управління процесом розподілу продукції:

1) На підставі результатів проведеного SWOT-аналізу доцільно вдосконалити управління виробничо-збутовою діяльністю ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ», що надасть можливості для розширення виробництва й системи розподілу сільськогосподарської продукції, отримання додаткового прибутку за рахунок більш ефективної цінової політики, забезпечить можливість виходу на нові ринки та з'являться перспективи щодо одержання додаткових коштів від певних стратегічних союзників. Усунення виявлених слабких боків у виробничо-збутовій діяльності товариства зміцнить наявні сильні боки підприємства, що дозволить ефективніше протидіяти загрозам зовнішнього середовища, дасть змогу впроваджувати інноваційно-інформаційні технології, здійснювати моніторинг відповідності стандартам якості продукції, залучувати спеціалістів з високим рівнем компетенції. За рахунок розробленої маркетингової політики можливо розраховувати на зменшення наслідків існуючої неефективної системи стимулювання збуту.

2) За результатами проведеного SWOT-аналізу щодо інформаційної підтримки системи розподілу сільськогосподарської продукції ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» розроблено стратегічні сценарії щодо підтримки позитивного конкурентного статусу підприємства. Це більшою мірою

можливо завдяки зростанню обсягів виробництва агропродукції, підвищенню її якості, розробки нових каналів розподілу, ефективності управління збутом, впровадження до роботи підприємства інноваційно-інформаційних технологій, а також користування наявним прогресивним досвідом вітчизняних та іноземних аграрних підприємств. Встановлено, що шляхом налагодження зв'язків із науково-освітніми установами можливо впровадити розробки, що сприятимуть підвищенню якості агропродукції.

3) Встановлено, що виробнича програма ТОВ СОЛОНЯНСЬКИЙ ЗАВОД «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» повинна розроблятися з урахуванням його ресурсного потенціалу та має бути націлена на одержання найкращих оптимальних результатів. При цьому ключовими складовими процесу формування виробничої програми підприємства є: ресурсне забезпечення виробничої програми; оптимізація (удосконалення) плану виробництва з метою ефективного використання ресурсів й потенціалу; система маркетингового обґрунтування плану виробництва. Отже за умови використання в товаристві запропонованих заходів стане можливими досягнення найбільш оптимального співвідношення площ посіву, що сприятиме зростанню валової продукції. За рахунок оптимізації посівних площ агрокультур планується отримання приросту прибутку 147,0 % або 457,9 тис. грн., в свою чергу стане можливим досягти збільшення рівня рентабельності на 1,69 в.п.

4) З метою обґрунтування заходів щодо вдосконалення напрямів виробничо-збутової діяльності підприємства проведено оптимізацію каналів збуту кукурудзи на зерно. В результаті проведення оптимізації каналів збуту встановлено, що загальний обсяг реалізованої продукції ТОВ СОЛОНЯНСЬКИЙ ЗАВОД «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ» планується на рівні 1228 т. Оптимізація збуту продукції за наявними каналами розподілу і зростання обсягів виробництва дозволять збільшити прибуток на 274,3 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 783 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ., науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
3. Атаманчук Ю. М. Політика збутової діяльності підприємств агропромислової сфери. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2015. Вип. 1. С. 3-10.
4. Ащаулов В. В. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах конкурентного ринку. *Держава та регіони*. 2013. №1. С.88-91.
5. Бабенкова Т.Ю. Принципи формування логістичних систем розподілу сільськогосподарської продукції. *Економіка та управління АПК*. 2013. №10. С. 65-68.
6. Багорка М. О., Білоткач І. А. SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. *Агросвіт*. 2010. №6. С.17-23.
7. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
8. Балабанова Л. В., Митрохина Ю. П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємства: монографія. Донецьк : ДНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2009. 245 с.
9. Балановська О. В., Степенко О. В. Вдосконалення процесу планування маркетингової діяльності в сільськогосподарському підприємстві. *Науковий вісник Національного ун-ту біоресурсів і природокористування України*. 2012. Вип.168. Ч.1 . С.141-144.
10. Безверхий К. В. Аналіз виробництва селянськими господарствами продукції рослинництва та тваринництва для визначення їх місця в АПК України. *Вісник ЖДТУ Серія «Економічні науки»*. 2015. № 2 (ч.1) (56). С. 18-21.

11. Біловодська, О. А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ : Знання. 2010. 332 с.
12. Бойчук Н. Я., Орел В. В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ»*. 2016. Випуск 17. С. 173-180.
13. Бондарєва Ю.Г. Стратегічний аналіз умов розвитку сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНЕУ*, №11. 2014. URL: http://khntusg.com.ua/files/vestnik_112/18.pdf. (дата звернення 05.11.2020).
14. Вагнер І.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу : зб. наукових праць. *Вісник Криворізького економічного інституту ХНЕУ*. 2009. № 4(20). С. 81–84.
15. Василенко Ю. В. Підвищення ефективності управління підприємством на основі використання процесного підходу. *БІЗНЕСІНФОРМ*, №5. 2018. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/.pdf> (дата звернення 14.07.2020).
16. Винниченко Н. В., Семенець І. О. Стратегічний аналіз розвитку сільськогосподарських підприємств. *Международный научный журнал «Интернаука»*. 2017. № 1 (23), Т.2. С.35-38.
17. Востряков О. Обмеження і перешкоди впровадження процесного підходу в управлінні компанією. *Сталий розвиток економіки*. № 4. 2015. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal /Soc_Gum/Ekpr/2015_50/ statti/24.pd. (дата звернення 10.09.2020).
18. Гаврилко П. П. Економічний зміст збуту продукції. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. № 1. С.67-71.
19. Гавриш О. М. Вплив факторів на формування маркетингових стратегій підприємств. *Науковий вісник Національного ун-ту біоресурсів і природокористування України*. Київ : 2011. Вип.168. Ч.1. С.174-179.
20. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник. Київ : Лібра, 2007. 712 с.
21. Гарматюк О. В. Формування інформаційного забезпечення прогнозування збуту продукції. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С. 208–211. URL:

<http://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7549/1/Garmatiuk.pdf> (дата звернення 10.10.2020).

22. Гевко І. Б. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 228 с.

23. Горбачова І.В. Механізми стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. *Ефективна економіка*. – 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4891> (дата звернення 02.07.2020).

24. Горбонос Ф.В., Черевно Г.В., Павленчик Н.Ф. Економіка підприємства: навч.посібник. 3-те вид., доп. і перероблене. Київ : КНЕУ, 2006. 528 с.

25. Гриценко В.І., Мельник О.І. Особливості управління збутом та вдосконалення форм реалізації сільськогосподарської продукції. *Молодий вчений*». Миколаїв. МНАУ. 2016. № 12.1 (40). С. 709-713.

26. Гришова І., Зайцев Ю. Ефективність маркетингово-збутових систем аграрних підприємств на цільових продуктових ринках. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 99-107.

27. Грязнов Д., Заболотников Ю. Система управління бизнес-процесами как элемент процессного подхода к управлению бизнесом. *Intelligent Enterprise*. 2008. № 4. С. 12-15.

28. Денисенко Л.О., Шацька С.Є. Концептуальні засади класифікації бизнес-процесів, як основи формування бизнес-системи організації. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>. (дата звернення 21.09.2020).

29. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>. (дата звернення 08.12.2020).

30. Довба І.В., Сойма С.Ю. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. Вип. 6. 2016. С.130-133.

31. Дудар О. Маркетингова кооперація товаровиробників у системі збуту органічної сільськогосподарської продукції. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2014. Вип. 1. С. 62-71.
32. Ефремов В. С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. М. : Финпресс, 2001. 240 с.
33. Живко М.Л. Інформаційна основа прийняття стратегічних управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал*. – 2008. №10. с. 69-80.
34. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» // Відомості ВРУ, [№ 465-IX від 16.01.2020](#), ВВР, 2020, № 30, ст.206} URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1877-15> (дата звернення 10.11.2020).
35. Зоря С.П. Аналіз конкуренції та формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2010/01/81.pdf> (дата звернення 18.11.2020).
36. Ільченко Т.В. До питання маркетингового забезпечення планування збуту продукції підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 57–60.
37. Ільчук П. Підходи до формування стратегії конкурентоспроможності підприємства. URL: http://otherreferats.allbest.ru/marketing/00073379_0.html (дата звернення 18.11.2020).
38. Ковальов В.М., Горшков В.П. Формування ринкових відносин в Україні. *Збірник наукових праць*. 2015. № 2. С. 141.
39. Коновалова О.В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. *Економічні науки*. 2010. URL:http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm. (дата звернення 28.10.2020).
40. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. Вип. 3. С. 64-69.

41. Котлик А.В. Побудова системи показників для оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства. *Управління розвитком*. 2011. № 21(118). С. 30–32.
42. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ : «Академвидав», 2003. 414 с.
43. Кулик К.О. Оцінка причин кризи та сильних і слабких сторін сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип.12. Ч.2. С. 67-70.
44. Мельник Б.А. Прогресивні організаційні системи розподілу збуту продукції птахівництва. *Економіка АПК*. 2010. № 11. С. 67-70.
45. Мартинюк Н. Ю. Аналіз підходів до виділення бізнес-процесів на підприємстві. Національний університет біоресурсів і природокористування України. URL: <http://nubip.edu.ua>. (дата звернення 28.10.2020).
46. Мескон М.Х. Основи менеджмента: навч. посіб. Київ : Дело, 1998. 701 с.
47. Мілаш Л.М. Комплексна оцінка ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2008. № 21. С. 43 – 52.
48. Міхеєнко К.С. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 74-76. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/inek_2013_6_20%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/inek_2013_6_20%20(2).pdf) (дата звернення 12.01.2021).
49. Митрохіна Ю.П. Стратегічний підхід до управління збутом підприємств в умовах маркетингової орієнтації. *Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр.* Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. Вип. 21, Т. 2. С. 71–79.
50. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2014. № 11. URL: http://www.businessinform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf. (дата звернення 11.10.2020).
51. Нейкова Л.І. Управління збутом продукції агропідприємств суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2483> (дата звернення 28.10.2020).

52. Огерчук Ю. В. Аналіз організування збутової діяльності вітчизняних виробників. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2003. № 484. С. 335 – 341.
53. Олексин І.І. Управління бізнес-процесами у закупівельно-збутовій діяльності підприємств торгівлі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 15. Ч. 2. 2015. С.90-93.
54. Павлова В.А., Паршина О.А. Управління бізнес-процесами підприємствами з використанням сучасних аналітичних технологій. URL: <http://acadrev.duan.edu.ua/images/stories/files/2017-1/7.pdf> (дата звернення 07.12.2020).
55. Парсяк В.Н. Управління бізнес-процесами – інструмент підвищення ефективності організацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 7. С. 131–138.
56. Паска І. М. Удосконалення організаційно-економічних відносин та збут сільськогосподарської продукції. *Економіка та управління АПК*. 2014. № 1. С. 36-43.
57. Петухова О.М., Стасішева К.В. Удосконалення збутової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/11.pdf (дата звернення 28.10.2020).
58. Романенко О.В. Стратегічний аналіз використання ресурсного потенціалу інтегрованих підприємств. *Економіка розвитку*. 2013. №2(66). С. 104 – 109.
59. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль : «Економічна думка». 2006. 390 с.
60. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: Учебник. 2-е изд., испр. Мн.: Новое знание, 2002. 687 с.
61. Салига С.В., О. Желябин, І. Бойко Економіка та підприємництво : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2007. 749 с.
62. Сопільняк І.С. Особливості формування стратегій збуту органічної продукції вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами. *Науковий*

вісник Мукачівського державного університету, Серія Економіка. 2018. Випуск 1(9). С. 63-68.

63.Судомир С.М., Герчанівська С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Агросвіт*. 2011. 13/14. С. 33–35.

64.Теребух А.А., Ільницька-Гикавчук Г.Я., Макар О.П. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25. С. 66-69.

65.Ткаченко М. О., Кондратенко О.П. Маркетингова орієнтація як засіб досягнення конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2006. № 5. С. 299 – 301.

66. Ткачук В. Виробничий потенціал сільськогосподарських підприємств як передумова розвитку диверсифікації. *Аграрна економіка*. 2014. Т. 4, №1–4. С. 150–156.

67.Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации. М.: Банки и биржи, 1998. 423 с.

68.Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : уч. пособ. М.: Дело, 2002. 448 с.

69.Фалович В.А. Реструктуризація ланцюга поставок у контексті розвитку його емерджентних властивостей. *Бізнесінформ*. 2017. № 2. С. 196–202.

70. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства : навч. посіб. Вид 2-ге переробл. і доп. Київ, Кондор, 2005. 434 с.

71.Хоружа К. В. Стратегічне управління як передумова ефективного розвитку аграрних підприємств. *Наук. вісн. Луган. нац. аграр. ун-ту. Сер. Економічні науки*. Луганськ: Елтон-2, 2011. № 32. С. 280–285.

72.Хрупович С.Є., Борисова Т. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2009. № 2. С. 57–61.

73. Худа В.В. Стратегія діяльності підприємства як елемент конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://intkonf.org> (дата звернення 25.11.2020).

74. Чернобай, Л. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Економічний аналіз*. 2015. Том 22. № 2. С. 171-185.
75. Чернобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 125-131. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf / VNULPM_2013_769_20.pdf (дата звернення 28.10.2020).
76. Шевченко А.В., Кобізов А.А. Маркетингове управління та інформаційне забезпечення збутової діяльності підприємств агропромислового комплексу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 21, Ч.2. С. 124-128.
77. Янишин Я. С., Кашуба Ю. П. Удосконалення організації управління збутом продукції в агропідприємстві. *Економіка АПК*. 2013. № 9. С. 67 – 70.

ДОДАТКИ

Додаток А

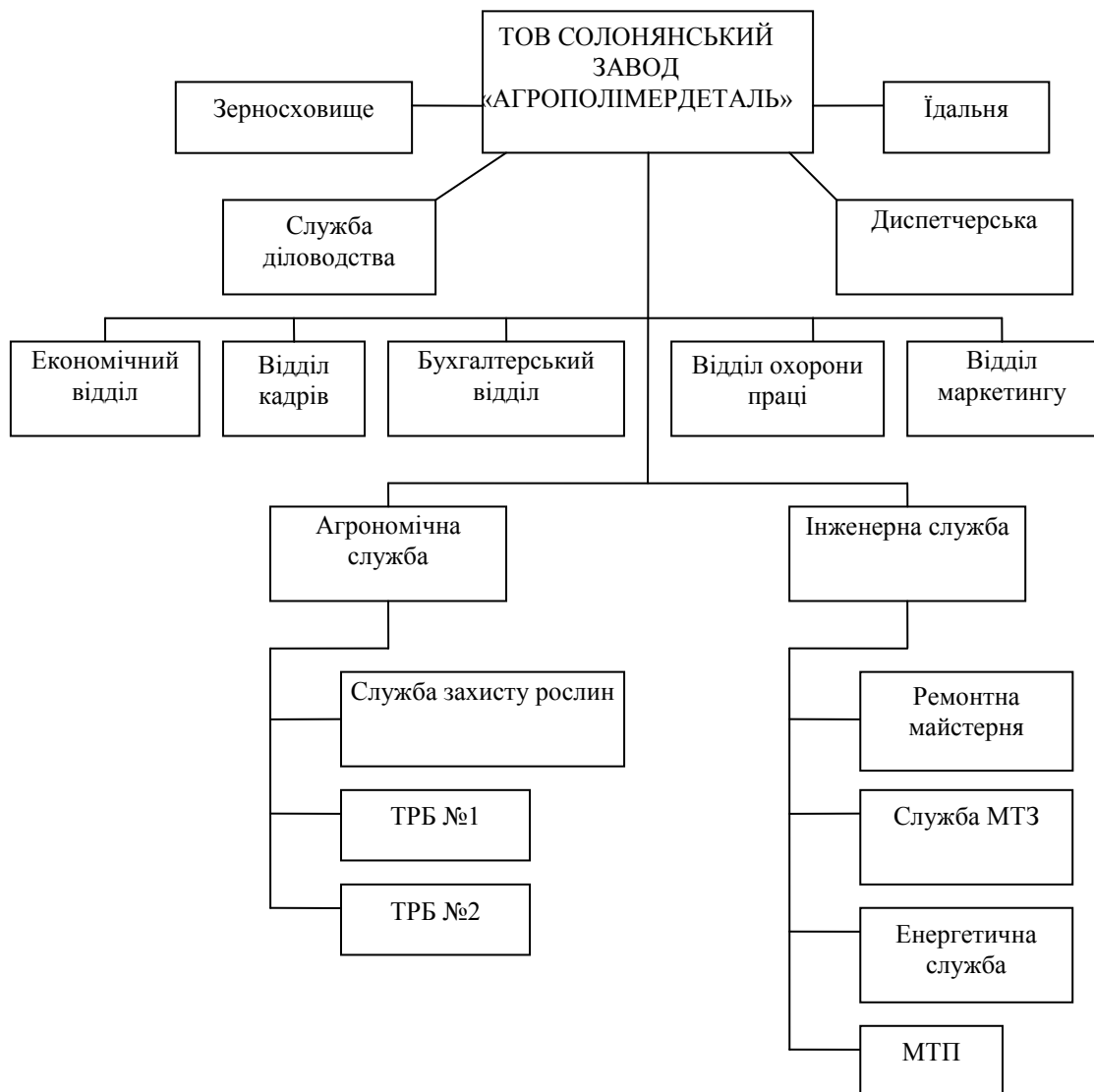


Рис. Схема організаційної структури ТОВ СОЛОНЯНСЬКИЙ ЗАВОД «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ»

Додаток Б

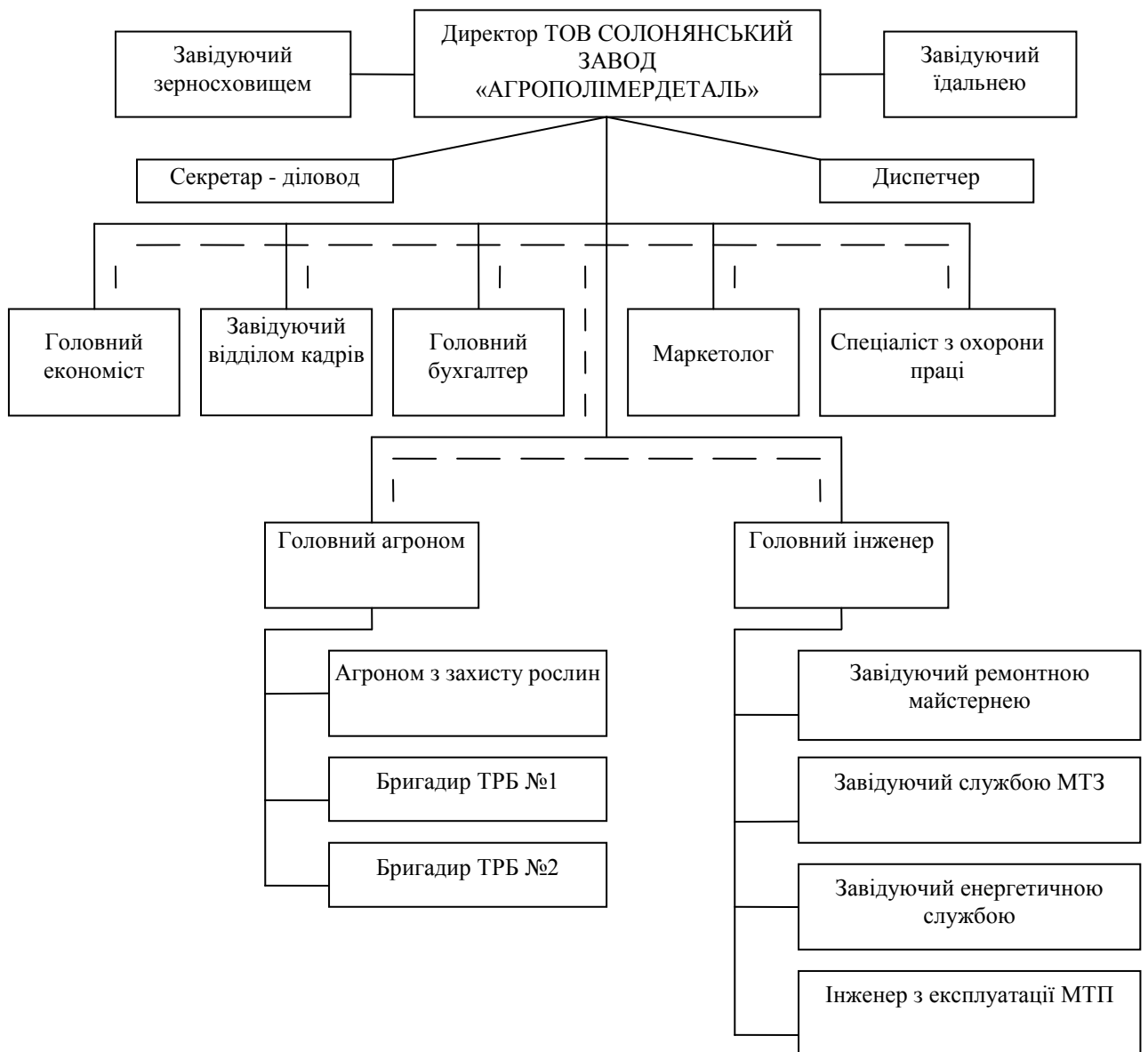


Рис. Схема структури управління ТОВ СОЛОНЯНСЬКИЙ ЗАВОД «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ»

Додаток В

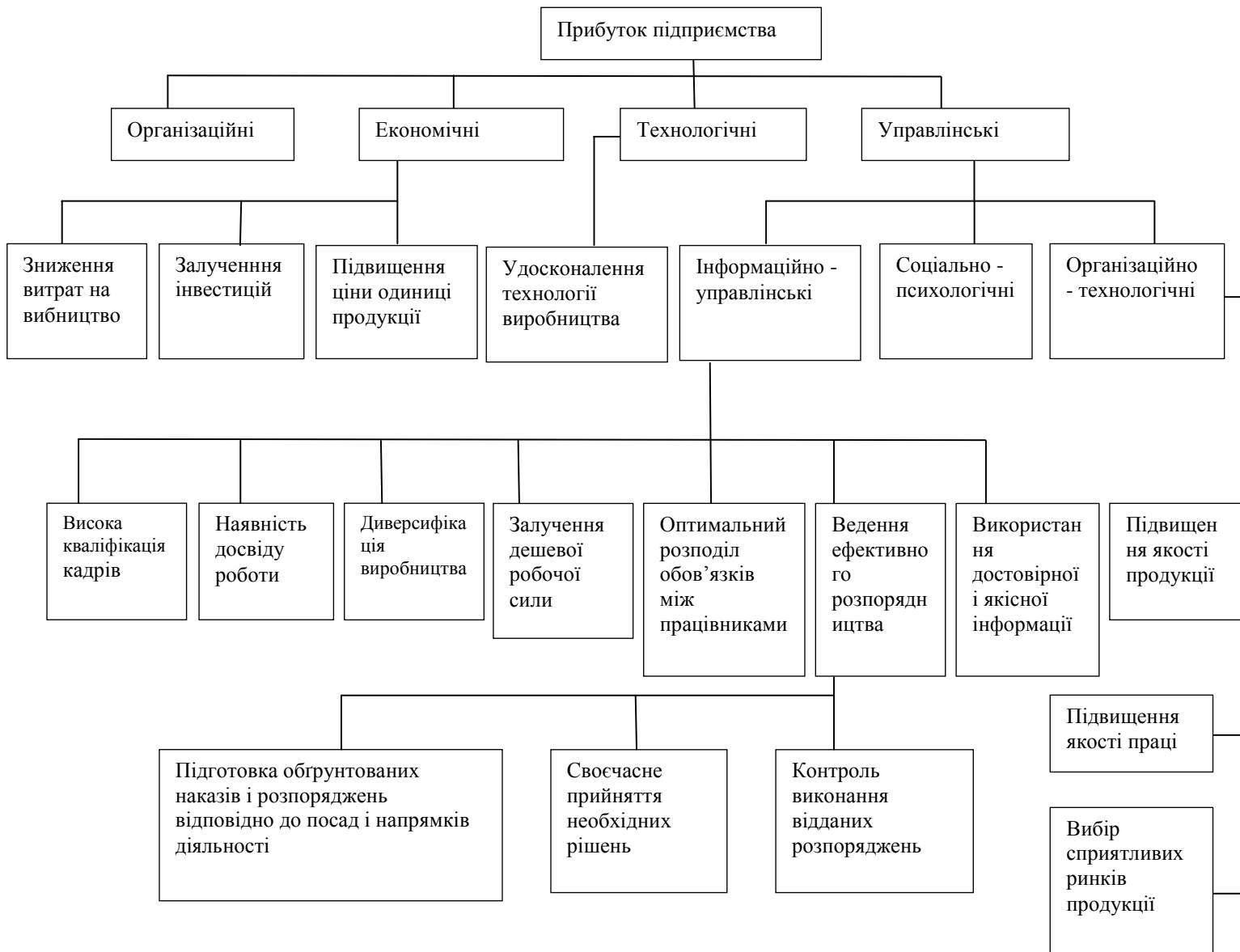


Рис. Дерево цілей товариства

Додаток Г

**Оцінка факторів макросередовища стосовно
ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ»**

Група факторів	Фактор	Прояв впливу фактора (зміна фактора, стан)	Характер впливу фактора на підприємство (+,-)	Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство, у балах
Економічні	1.Можливості розширення виробництва, збуту	Збільшення прибутку за рахунок розширення виробництва, соц. ефект	+	3
	2.Вихід на нові ринки або сегменти ринку	Підвищення конкурентоспроможності підприємства	+	3
	3. Скорочення доходів споживачів	Незначний спад попиту	-	3
	4. Зниження курсу національної валюти	Зниження фінансових активів. + за умови експорту продукції закордон.	-/+	3
	5. Загроза росту цін на ресурси через карантин, спричинений пандемією, може призвести до зниження дохідності	Зростання собівартості виготовленою продукції, що призведе до зниження рентабельності	-	3
Політичні	1.Несприятлива політика уряду	Нестабільність	-	3
	2.Жорсткі карантинні заходи через пандемію	Зменшення каналів збуту, падіння виручки	-	3
Правові	1.Високі податкові ставки	Зниження чистого прибутку	-	1
Демографічні	1. Міграція трудових ресурсів в місто	Плинність кадрів	-	1
Науково-технічні	1.Можливість використання новітніх технологій	Підвищення продуктивності праці, зниження собівартості, збільшення прибутку	+	2
Соціально-культурні	1.Збільшення частки трудових ресурсів з вищою освітою	Збільшення продуктивності праці і ефективності апарату управління	+	1
	2.Нестабільність у суспільстві	Відтік інвестицій, ризику реалізації довгострокових проектів	-	3

Додаток Д

Аналіз сильних, слабких сторін внутрішнього середовища

ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ»

Сильні сторони (S)	Оцінка в балах	Слабкі сторони (W)	Оцінка в балах
1. Агропродукція високої якості	3	1. Відсутність власної мережі для роздрібної торгівлі	3
2. Висококваліфіковані спеціалісти	3	2. Не досконала система менеджменту	3
3. Підвищується фондовіддача; зростає продуктивність праці при зниженні чисельності працюючих	3	3. Не використовується реклама	3
4. Глибоке розуміння потреб споживача	1	4. Неефективний розподіл продукції за існуючими каналами розподілу	3
5. Досконале володіння інноваційними технологіями	3	5. Недооцінка керівництвом значення маркетингу; неоптимальний розподіл продукції за каналами збуту	3
Разом	13	Разом	12

Додаток 3

**Аналіз можливостей і загроз макросередовища для
ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ»**

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу фактора, у балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1. Можливості		
1.1 Можливості розширення виробництва, збуту	3	Перегляд і вдосконалення роботи відділу збуту, створення власної мережі роздрібної торгівлі;
1.2 Вихід на нові ринки або сегменти ринку	3	Перегляд і вдосконалення роботи відділу збуту, створення власної мережі роздрібної торгівлі;
1.3 Можливість використання новітніх технологій, обладнання	3	Переоснащення застарілої техніки та впровадження сучасних технологій;
1.4 Збільшення частки трудових ресурсів з вищою освітою на ринку робочої сили	1	Кадрова політика направлена на залучення молодих, висококваліфікованих спеціалістів;
2. Загрози		
2.1 Нестабільність у суспільстві, військовий конфлікт; карантинні заходи через COVID-19	3	Значне зниження цін на продукцію, згортання активностей, продаж нерентабельних видів діяльності
2.2 Зниження курсу національної валюти	3	Вихід продукції на закордонні ринки, що дозволить перетворити дану загрозу в можливість
2.3 Скорочення доходів споживачів через пандемію	3	Дана продукція є товаром першої необхідності, тому даний фактор сильно не вплине на скорочення попиту; незначне зниження ціни;
2.4 Неприятлива політика уряду	1	–
2.5 Високі податкові ставки	3	–
2.6 Міграція трудових ресурсів до міст	1	Кадрова політика направлена на залучення молодих, висококваліфікованих спеціалістів;

Додаток Ж

Оцінка адаптивності ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ»

№ з/п	Параметри	Індикатори	В балах		
			1 Не відповідає	2 Частково	3 Цілком
1.	Спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги, смаки споживачів	1.1.Відповідність асортименту товарів вимогам покупців			+
		1.2.Прийнятність ціни товарів			+
		1.3.Відповідність якості реалізованих товарів вимогам споживачів			+
2.	Можливість розширення кола потенційних споживачів	2.1.Наявність незадоволеного попиту		+	
		2.2.Наявність привабливих сегментів		+	

Додаток К

Характеристика пріоритетних чинників мікросередовища**ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ»**

Чинники мікросередовища	Характеристика пріоритетних чинників мікросередовища товариства
Головні покупці	ТОВ ТД «Сварог Агро»; СПП «Колос»; ТОВ «Агрополіус-Дніпро»; ТОВ «Грейнфілд»; елеватор ТОВ «Белгравія» - озима пшениця, ярий ячмінь, кукурудза на зерно; ТОВ «Олійний дім» - соняшник; СФГ «Сонячне», ТОВ «Агрополіус-Дніпро», дрібнооптові споживачі - овочі.
Головні постачальники	ТОВ СП «Нібулон», ДП «Сантрейд», ПрАТ «Дніпровський КПК» - посівний матеріал; ТОВ «Технохімсервіс», ПП «АгроУспіх» - агрохімічні препарати, біозахист, стимулятори росту рослин, дезінфекція) ТОВ «ТехноМашСтрой» - сільськогосподарська техніка та запчастини; ТОВ «Нафто-трейд» - паливно-мастильні матеріали; ТОВ «Дніпровські енергетичні послуги – YASNO» – електроенергія; Дніпрогаз - газ природний
Найбільш активні конкуренти	СТОВ «Агрос», СТОВ «Гайдамацьке» СТОВ «Лугівське»

Додаток Л

Оцінка діяльності СТОВ «Агрос» - найбільш активного конкурента

ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ»

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1	Доля ринку			+
2	Рентабельність обігу			+
3	Рентабельність капіталу		+	
4	Частка власних оборотних коштів		+	
5	Рівень ціни домінуючого товару		+	
6	Широта асортименту		+	
7	Якість товару		+	
8	Система збуту			+
9	Рівень сервісу		+	
10	Система управління			+
	Середній бал		2,4	

Додаток М
Матриця SWOT-аналізу ТОВ СЗ «АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ»
на підставі експертних оцінок управлінців

Зовнішнє середовище		<u>Можливості</u>	Бал	<u>Загрози</u>	Бал
		Внутрішнє середовище	1)підвищення рівня іміджу товариства 2)зростання внутрішнього попиту на окремі види продукції 3)розширення ринків збуту сільськогосподарської продукції 4)зацікавленість зовнішніх інвесторів 5)інтеграція до СОТ та інших міжнародних структур і організацій	3 3 3 3 3	1)поглиблення інфляції 3)збільшення диспаритету цін на продукцію 4)несприятливі податкові умови 5)слабке законодавство 6)відсутність реальної державної допомоги 7)зменшення конк-сті галузі 8)конкуренція з боку агровиробників
<u>Сильні сторони</u>	Бал	<p align="center"><u>Поле СіМ (36 бал)</u></p> <p>Збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та підвищення її якості; розширення ринків та підвищення ефективності управління збутом продукції; Найбільш ймовірними можливостями є високе інформаційне забезпечення підприємства, розширення ринків збуту продукції та підвищення рівня іміджу, при найменшому коефіцієнті ймовірності – стимулювання інноваційної діяльності та позитивний вплив інтеграції до міжнародних структур і організацій</p>		<p align="center"><u>Поле СіЗ (45 балів)</u></p> <p>Зростання попиту на продукцію та розширення ринків збуту для товариства Забезпечення потреб підприємства у висококваліфікованих кадрах Забезпечення сільськогосподарського виробництва значною науковою базою щодо технологій</p>	
1)розгалуженість діяльності 2)наявність техніки та інших основних засобів 3)достатній асортимент вирощування сільськогосподарських культур 4)одержання сільськогосподарської продукції високої якості 5)збільшення виробництва валової продукції	3 3 3 3 3				
<u>Слабкі сторони</u>	Бал	<p align="center"><u>Поле СлМ (39 бал)</u></p> <p>створення умов для нагромадження та мобілізації інвестиційного потенціалу на цілі модернізації підприємства відповідно до потреб підвищення рівня його конкурентоспроможності; укладання довгострокових договорів щодо виробництва та збуту сільськогосподарської продукції під замовлення; організація спеціалізованої системи експортного кредитування; інформаційне забезпечення діяльності підприємства на зовнішніх ринках через державні та недержавні аналітичні інституції, включаючи як поточний моніторинг, так і наукові дослідження і прогнозування кон'юнктурного та стратегічного характеру</p>		<p align="center"><u>Поле СлЗ (48 балів)</u></p> <p>організація більш жорсткого контролю за матеріальними і фінансовими витратами для зменшення небажаних витрат; оптимізація структури витрат через налагодження співпраці із іншими аграрними господарствами регіону, зменшення витрат на паливе і електроенергію (використання сучасного обладнання); зменшення собівартості продукції та підвищення рівня її конкурентоспроможності через використання інноваційних технологій та техніки; розширення галузі переробки сільськогосподарської продукції.</p>	
1)недостатність державної підтримки 2)практична відсутність співпраці з іншими підприємствами 3)низька зацікавленість іноземних інвесторів 4)недостатній рівень використання інноваційних енергозберігаючих технологій 5)недостатньо висока конкурентоспроможність продукції 6)відсутність переробної галузі 7)відсутність кооперації з іншими аграрними господарствами регіону; 8)високий рівень витрат	3 3 3 3 3 3 3				

Додаток Н

Економіко-математична модель оптимізації виробничої структури підприємства

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7		
	1470,1	895,9	395,3	800,0	298,0	38,8	800,0		
Прибуток	0,559	0,436	0,368	1,072	0,238	0,169	1,018	1431,44	
Посівні площі	1	1	1	1	1	1	1	3227,91	3098
Вартість валової продукції	0,686	0,598	0,626	1,298	0,249	1,033	1,057	2574,62	5230
Виробництво оз пшениці	42,30							37894,79	15000
Виробництво кукурудзи		33,80						13359,68	10000
Виробництво ячменю			25,30					20240,00	10000
Виробництво соняшнику				11,50				3427,45	4000
Виробництво картоплі					20,40			790,70	2000
Виробництво овочів						25,80		20640,00	1000
Виробництво ріпаку							15,40	0,00	5000
Дотримання сівозмін				1				298,04	400
Дотримання сівозмін							1	0,00	400
Виручка від реалізації	2,240	2,845	2,846	4,254	2,262	2,120	4,378	8459,56	12334,8