

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

**Кафедра міжнародних економічних
відносин та європейської інтеграції**

**Кваліфікаційна робота
на правах рукопису**

ВОЛОДІН В'ячеслав Олексійович

УДК 658.8 : 63 : 339.9

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**Менеджмент збутової діяльності підприємств-суб'єктів
агробізнесу в умовах глобалізації**

073 «Менеджмент» спеціалізація «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Володін В.О.

**Керівник роботи:
Куцмус Наталія Миколаївна
доктор економічних наук, доцент**

Житомир – 2021

АНОТАЦІЯ

Володін В.О. Менеджмент збутової діяльності суб'єктів агробізнесу в умовах глобалізації. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 071 – менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. – Поліський національний університет, Житомир, 2021.

У роботі здійснено систематизацію теоретичних аспектів менеджменту збутової діяльності підприємств – суб'єктів агробізнесу. Проаналізовано тенденції розвитку торгівлі агропродовольчою продукцією на світовому та національному ринках. Визначено особливості збутової діяльності досліджуваного підприємства, а також проблеми менеджменту експортних операцій та операцій на внутрішньому ринку. Розроблено напрями удосконалення менеджменту збутової діяльності в контексті глобалізаційних процесів.

Ключові слова. *збут, збутова діяльність, менеджмент збутової діяльності, підприємство, агробізнес.*

Volodin V.O. Management of sales activity of agribusiness' subjects in the context of globalization. – Manuscript qualification work.

Qualification work for the master's degree in specialty 073 «Management» specialization «Management of foreign economic activity». – Polyssya National University, Zhytomyr, 2021.

The paper systematizes the theoretical aspects of sales management of enterprises – agribusiness entities. The tendencies of development of trade in agro - food products on the world and national markets are analyzed. Peculiarities of sales activity of the researched enterprise, and also problems of management of export operations and operations in the domestic market are defined. Directions for improving sales management in the context of globalization processes have been developed.

Key words: *sales, sales activities, sales management, enterprise, agribusiness.*

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	6
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ РИНКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ	12
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЕРАЦІЙ ЗІ ЗБУТУ НА ЗОВНІШНЬОМУ ТА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ	20
ВИСНОВКИ	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	28

ВСТУП

Світовий ринок агропродовольчої продукції – це динамічна система відносин, яка забезпечує доступ до продуктів харчування у всьому світі та сприяє реалізації виробничого потенціалу країн-експортерів. Незважаючи на високу залежність ринку від сезонних коливань та дії інших факторів, міжнародна торгівля агропродовольчою продукцією постійно зростає внаслідок росту попиту. Все це відкриває нові перспективи для розвитку експортних можливостей аграрного сектору економіки України, які набувають нових параметрів в умовах його технологізації та вертикальної інтеграції, адаптації до світових вимог, формування конкурентних переваг у сегментах традиційного та органічного виробництва. Проте, реалізація таких можливостей потребує від суб'єктів аграрного бізнесу формування ефективної системи управління збутовою діяльністю, націленою на поєднання інтересів розвитку бізнесу на внутрішньому і зовнішньому ринках. Дана проблема неодноразово піднімалася у дослідженнях сучасних вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема, О. Бриндіна, К. Глазкова, Н. Іваночко, В. Козуб, Н. Майбогіна, І. Маркіна, В. Сліпенький, Т. Терентьєва, А. Уварова, В. Холод, В. Хрупович та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення управління збутовою діяльністю підприємств – суб'єкта аграрного бізнесу з урахуванням глобалізації ринку агропродовольчої продукції. Завдання дослідження:

- проаналізувати теоретичні підходи до здійснення менеджменту збутової діяльності підприємств;
- визначити особливості менеджменту збутової діяльності підприємства в умовах глобалізованості ринку агропродовольчої продукції ;
- обґрунтувати напрями удосконалення менеджменту збутової діяльності підприємства-суб'єкта агробізнесу на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Об'єктом дослідження є процес менеджменту збутової діяльності підприємств-суб'єктів агробізнесу. Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів збутової діяльності та її менеджменту в умовах глобалізаційних процесів.

Основу методики дослідження становив системний підхід, який дозволив проводити дослідження процесу менеджменту збутової діяльності підприємства як складової системи управління. Завдання, поставлені перед дослідженням, були розв'язані за допомогою таких методів як: *теоретичного узагальнення* (для формування базових узагальнень, аналізу та висновків), *абстрактно-логічний* (для дефініції змісту понять “збутова діяльність” та “менеджмент збутової діяльності”), *статистико-економічний* (при здійсненні аналізу тенденцій розвитку міжнародної торгівлі агропродовольчою продукцією, оцінці ефективності управління збутовою діяльністю підприємства), *графічний і табличний методи* (для опрацювання й відображення статистико-аналітичних матеріалів).

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти, наукові праці, присвячені проблемі дослідження, довідкова література, звітність досліджуваного підприємства, інформаційні ресурси мережі Інтернет, власні дослідження.

Результати та висновки з магістерської роботи апробувалися на таких конференціях: Міжнародна науково-практична конференція «Реформування економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід», 27 лютого 2021 р., м. Дніпро; Міжнародна науково-практична конференція “Економіка, фінанси, облік та право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку”, 24 лютого 2021 р., м. Полтава; Міжнародна науково-практична конференція "Особливості та передумови соціально-економічного розвитку", 5 березня 2021 р., м. Одеса (Додаток А).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (22 найменування). Текст роботи містить 9 рисунків та 3 таблиці.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Збутова діяльність є одним з елементів формування результатів ведення підприємницької діяльності, яка доповнює процес виробництва та наближує результат функціонування підприємства (продукція, послуги) до його споживачів. Ведення бізнесу у висококонкурентному та швидкозмінному глобальному просторі обумовлює потребу у створенні та просуванні товару як цінності для споживачів. З цією метою багато компаній проводять стратегічні перетворення, націлені на формування здатності до ефективного конкурування в складних бізнес-середовищах, побудову дієвих систем менеджменту збутової діяльності.

Існує низка різних підходів до визначення поняття «збутова діяльність», які є похідними від категорій «збут», «розподіл», «реалізація». Зокрема, Хрупович С. наголошує, що складність «збуту» визначається багатогранністю сутнісних сторін, які відображає ця категорія. У зв'язку з цим немає єдиного підходу до визначення суті збуту, а тому це питання є дискусійним, а відтак потребує глибшого дослідження [с. 154]. У свою чергу Козуб В. та Уварова А. детермінують його як комплексний процес, що охоплює: планування обсягу реалізації товарів з урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук і вибір найкращого партнера-постачальника (покупця); проведення торгів, включаючи встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання чинників, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації [1, с. 19]. Зауважимо, що збутова діяльність виконує низку важливих функцій, зокрема:

- організація сегментації ринку;
- планування реклами;
- організація договірної роботи зі споживачами або посередниками;
- планування відвантаження товарів клієнтам;

- формування системи каналів збуту;
- робота по організації прийому, зберігання, пакування, сортування та відвантаження продукції клієнтам;
- інформаційно, ресурсне і технічне забезпечення збуту продукції;
- організація політики стимулювання збуту;
- формування зворотного зв'язку зі споживачами [17].

Досліджуючи функціональний зміст збутової діяльності підприємств, Матвієць Н. стверджує, що система збуту, яка застосовується підприємством, належить до факторів конкурентоспроможності продукції. Звідси слідує що підприємству необхідно сформулювати правильну збутову стратегію. Тому важливим елементом дослідження збутової діяльності є не тільки розробка, а й здійснення стратегії через організацію збутової діяльності [16, с. 118].

Збутову діяльність також можна представити за такими підходами: у *широкому розумінні* – це процес руху товару від виробника до споживача, який починається з моменту завершення виробництва і завершується передачею товару покупцю; у *вузькому розумінні* – це процес, що охоплює тільки фінальну частину – безпосередню передачу прав юридичної власності на товар від продавця до кінцевого покупця (посередника) [13].

Реалізація збутової діяльності у практиці сучасних підприємств означає такі напрями дій, як:

- по-перше, розробка та впровадження стратегії розподілу – це передбачає вибір типу каналу розподілу (маркетингової збутової системи), визначення ступеня інтенсивності розподілу та структури каналу розподілу, а отже, прийняття політичних рішень в області співпраці з посередниками та управління взаємовідносинами в каналі;
- по-друге, вибір стратегії просування продукції через канал розподілу – окреслює тип комунікаційної політики у збутовому каналі (PUSH- і PULL-стратегії) зосередження зусиль щодо заохочення та стимулювання або на кінцевих споживачах, або на збутових посередниках;

- по-третє, забезпечення процесів маркетинг-логістики – охоплює реалізацію політики щодо оброблення замовлень, складування та формування товарних запасів, транспортування продукції тощо;
- по-четверте, мотивація збутового персоналу – визначає впровадження принципів управління збутовим персоналом та є основою формування культури продажів, системи розвитку персоналу та матеріальних і нематеріальних заохочень, сфери корпоративних комунікації, підходів до оцінки результатів праці [14].

Незважаючи на концептуальні відмінності у визначенні сутності збутової діяльності, її менеджмент можна логічно декомпонувати на три ключові складові: операції з продажу, стратегія та аналіз продажів. С. Сінг Кунду визначає управління збутовою діяльністю як менеджмент усіх маркетингових заходів, включаючи рекламу, стимулювання збуту, маркетингові дослідження, розподіл, ціноутворення та продаж товарів [3, с. 9]. Поряд з цим, Н. Пірсі та Н. Лейн пов'язують ефективність менеджменту збутової діяльності з якістю прийнятих стратегічних рішень на рівні корпоративної бізнес-стратегії; систематичністю зондування та аналізу ринку; побудовою міжфункціональних взаємовідносин; здатністю менеджерів виступати в ролі адвоката замовника в середині організації [2, с. 253]. Управління збутовою діяльністю також є способом для менеджерів встановлювати цілі на основі діяльності, яка приносить найбільші результати, визначення таких видів діяльності, які забезпечують збут, та розбудова на їх основі культури взаємодії зі споживачами. Інакше кажучи, це стратегія, яка формує план досягнення успіху в галузі продажів. Зосереджуючись на оптимальному поєднанні видів діяльності, які можуть забезпечити досягнення поставлених цілей, управління збутовою діяльністю сприяє ефективному таймінгу та оптимізації ефективності компанії в цілому. Узагальнюючи висвітлені підходи до визначення сутності управління збутовою діяльністю, важливо підкреслити, що його принциповою особливістю в сучасних умовах є орієнтація на досягнення гармонії, а не загострення конфлікту учасників торгівельних відносин.

З теоретичної точки зору процес управління збутовою діяльністю можна розділити на чотири складові: підсистеми управління якістю та конкурентоспроможністю продукції, інноваціями, асортиментом та торгівельною маркою (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Системність в управлінні збутовою діяльністю підприємств

Кожна з цих підсистем забезпечує керуваність збутової діяльності та охоплює: планування обсягу реалізації товарів з урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук і вибір найкращого партнера-постачальника (покупця); проведення торгів, включаючи встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання чинників, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації [1, с. 19].

Менеджмент збутової діяльності спирається на використання цілої низки інструментів, серед яких ключове місце належить інструментам маркетингу. Зокрема, Н. Іваночко використовує маркетингову концепцію 7-Р для їх визначення, а саме: 1) *товар* – упаковка, асортимент, якість, торгова марка, післяпродажне обслуговування, сервіс, можливість повернення, обмін тощо; 2) *ціна* – преїскурант, знижки, націнка, кредит, термін виплати, умови оплати тощо; 3) *місце* – канали збуту, посередники, рівні збуту, форми релізу,

транспортування, складський запас, розміщення, підготовка торгового персоналу тощо; 4) *просування* – зв'язок з громадськістю, реклама, виставки, персональний продаж, стимулювання збуту, прямий продаж, піар; 5) *люди* – працівники, посередники, продавці, постійні клієнти, потенційні клієнти, споживачі; 6) *процеси* – швидкість та якість обслуговування, доставка, комфорт, цілодобова служба підтримки; 7) *фізичні докази* – правильний імідж і оточення, що користуються товаром/послугою, відгуки клієнтів, рекомендації, сертифікати тощо [14, с. 216]. Такий підхід можна вважати правильним, оскільки збутова діяльність є частиною комплексу маркетингу, від якого залежить ефективність функціонування підприємства в цілому.

Необхідно підкреслити, що управління збутовою діяльністю підприємств значною мірою залежить від їх сфери господарювання. Зокрема, у сфері агробізнесу вона повинна враховувати особливості виробничих циклів та вимог до зберігання і транспортування продукції, термінів її споживання тощо. Окремі науковці наголошують, що система товароруху сільськогосподарської продукції базується на необхідності її доставки в те місце, у той час та кількості, в якій її можна продати, такої якості, яка відповідає очікуванням споживачів, і охоплює сферу господарювання від виробництва до місця продажу [18, с. 70] (рис. 1.2):

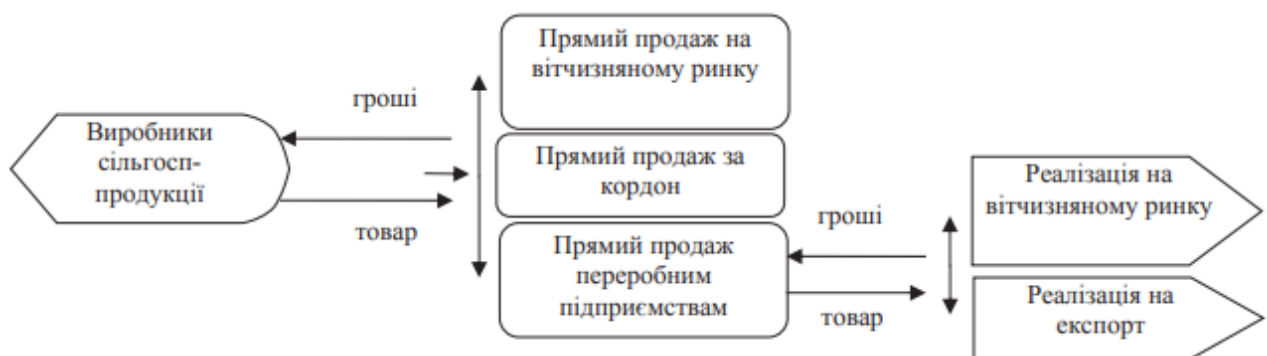


Рис. 1.2. Логічна модель збутової діяльності підприємств агробізнесу

Спираючись на наведену модель збутової діяльності підприємств у сфері агробізнесу, зауважимо, що її можна ототожнювати з агромаркетингом, тобто активним цілеспрямованим впливом на ринок агропродовольчої продукції. В

залежності від ціни товару і витрат на стимулювання збуту можна використовувати різні агромаркетингові стратегії: – інтенсивний агромаркетинг при високій ціні на товар; – пасивний агромаркетинг при низькій ціні і незначних витратах на стимулювання збуту; – широке проникнення при встановленні низьких цін і високому рівні витрат на стимулювання; – вибіркове проникнення при виході на ринок нового товару з високою ціною, при низькому рівні витрат на стимулювання [20, с. 54]. В той же час, важливо враховувати особливості маркетингу в аграрному бізнесі, які формують основу для менеджменту збутової діяльності: • взаємозв'язок технічних, соціальних і біологічних підсистем аграрного виробництва; • стабільність обсягу споживання та низька еластичність попиту на багато видів продукції; • високий рівень диверсифікації аграрних підприємств, постійна зміна асортиментів продукції; • технологічна взаємозалежність аграрного та переробних виробництв; • обмежені терміни зберігання продукції, висока частка швидкопсувної продукції; • монопольне положення багатьох переробних підприємств, диспаритет цін на аграрну та переробну продукцію; • специфіка територіального прив'язування виробників та споживачів, концентрація ринків збуту у великих населених пунктах [21, с. 261].

Отже, підсумовуючи викладене можна стверджувати, що сучасні теорії управління збутовою діяльністю об'єктивно відображають тенденції змін, які відбулися у її практиці завдяки зростаючій конкуренції та витратам на роботу команд менеджерів з продажу, швидкому розвитку комунікаційних технологій та змінам очікувань споживачів.

РОЗДІЛ II

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ РИНКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ

Особливості сучасних технологій ведення сільськогосподарського виробництва одночасно з незамінним характером споживання агропродовольчої продукції призвели до формування особливої практики торгівлі нею на міжнародному ринку, відмінної від властивої для продукції інших галузей економіки. Водночас, до системи торговельних відносин, пов'язаних з агропродовольчою продукцією, залучені як високорозвинені країни, так і ті, що розвиваються, що робить їх дійсно міжнародними.

Торгівля агропродовольчою продукцією відбувається під впливом таких властивостей виробництва, як: дуже повільна оборотність інвестованого капіталу та тривалість виробничого циклу; залежність від кліматичних й середовищних факторів, що підвищують ризиковість; незамінність галузі для виживання людини; відсутність альтернативи у постачанні продовольчих та технічних ресурсів; висока значимість в структурі економіки окремих країн та світу в цілому [6, с. 2–3]. Окрім виробничих особливостей та глобальних викликів, в економічній площині важливого значення для подальшого розвитку міжнародної торгівлі набувають зміни у балансі між попитом та пропозицією на світових аграрних ринках, широкомасштабне використання сільськогосподарської сировини для виробництва біопалива, зростаюча волатильність цін на продовольство, урядові заходи щодо протидії змінам клімату, а також переформатування аграрної політики в основних країнах-виробниках [5, с. 27].

Дослідження Організації економічної співпраці та розвитку доводять, що торгівля агропродовольчими товарами не просто постійно зростає, а й стає «глобальною». Наявні продукти харчування та одяг все частіше виготовляються з більш широкого асортименту сировинних ресурсів, що були

вироблені в більш широкому діапазоні місць по всьому світу. Розвинені країни та країни, що розвиваються, нарощують взаємний товарообіг, посилюючи при цьому роль останніх і як постачальників, і як споживачів агропродовольчих товарів. Відмічене зростання товарообігу супроводжувалось також поглибленням інтеграції у світовій продовольчій системі, зростанням частки аграрної продукції у глобальних ланцюгах створення вартості [8].

У ХХІ ст. міжнародна торгівля агропродовольчою продукцією зазнала не лише інтенсивного зростання – майже у 3 рази (рис. 2.1), а й переформатування позицій країн експортерів та імпортерів. Так, якщо у 2000 р. п'ятірку лідерів з експорту формували США, Нідерланди, Франція, Німеччина та Австралія, сумарна частка яких становила 33% від загального світового обсягу, то у 2019 р. в ТОП-5 увійшли США (117,0 млрд дол. США), Бразилія (82,6 млрд дол. США), Нідерланди (64,8 млрд дол. США), Китай (50,1 млрд дол. США), Німеччина (49,9 млрд дол. США)¹. Серед імпортерів за даний період абсолютне лідерство вдалося завоювати Китаю (150 млрд дол. США), частка якого у світовому імпорті у 2000р. становила лише 5,1%.

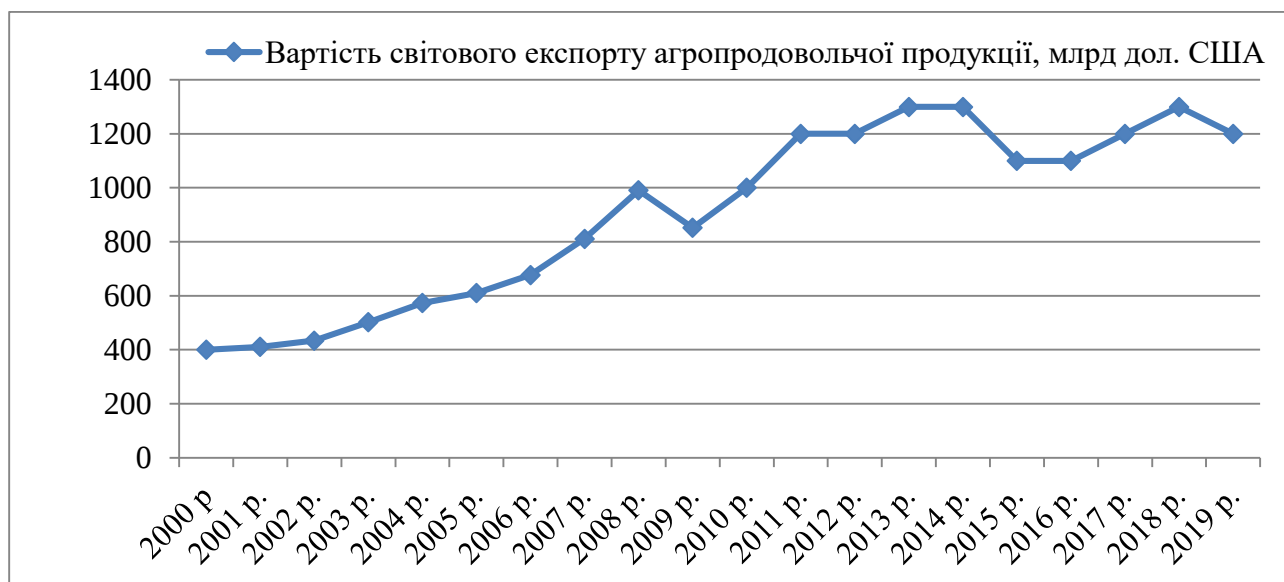


Рис. 2.1. Динаміка світового експорту агропродовольчої продукції у 2000-2019 рр., млрд. дол. США

Джерело: побудовано за даними <https://resourcetrade.earth>.

¹ За інформацією міжнародної бази даних – <https://resourcetrade.earth/>.

Зазначеним змінам сприяли як фактори глобального характеру, так і обумовлені національними особливостями. Так, Європейський союз використовує низку бар'єрів для вільної торгівлі агропродовольчою продукцією, особливо пов'язаних зі запровадженням обмежень щодо імпорту генетично модифікованих продуктів та обробленого гормонами м'яса [5, с. 23], але при цьому розвиває потужну внутрішню інституційну матрицю підтримки сільськогосподарського виробництва, потенціал якого перевищує потреби внутрішнього ринку та дозволяє активно інтегруватися в міжнародну торгівлю.

Загалом, у той час як спад економічної активності у світі внаслідок Covid-19 спричинив різке зниження міжнародної торгівлі на 21%, торгівля агропродовольчими товарами зменшилася лише на 5%, від неї залежить виживання кожного шостого жителя планети [9]. Ці цифри підтверджують здатність сільського господарства виходити з кризи значно швидше, порівняно з іншими галузями економіки.

Формування ефективної та стійкої системи міжнародної торгівлі агропродовольчою продукцією потребує забезпечення симетричності торгівельних правил для країн-імпортерів та експортерів; дотримання прозорості використовуваних обмежень; розробки процедур ідентифікації підстав для введення обмежувальних практик; продовження зусиль в частині зміцнення глобальних продовольчих ринків; зменшення торгових бар'єрів; взаємної адаптації Угоди Світової організації торгівлі (СОТ) про сільське господарство та Угоди про застосування санітарних та фітосанітарних заходів; запровадження універсальних правил СОТ щодо торгівлі продовольством з урахуванням екологічних заходів; активізації міжнародних зусиль щодо досягнення продовольчої безпеки та розвитку сільського господарства [7].

Подальший розвиток міжнародної торгівлі агропродовольчою продукцією має і важливий соціальний аргумент – участь у міжнародних торгівельних відносинах призводить до економічного зростання в країнах, що розвиваються. Зокрема, торгівля продовольчою продукцією з доданою вартістю є особливо перспективною для сприяння зростанню сільського господарства та розвитку

сільських територій завдяки вищим (порівняно з експортом сировинних продуктів) доходам та трудомістким виробничим системам.

Незважаючи на появу радикальних і непередбачуваних викликів у розвитку міжнародної торгівлі агропродовольчою продукцією, її перспективи обумовлюються і низкою інших чинників. До найбільш серйозних загроз відносяться протекціоністські методи зовнішньоторговельної політики окремих країн світу, торгові суперечки, а також інституційні зміни у функціонуванні інтеграційних об'єднань. Однак, сприятливий торговий клімат у міжнародному середовищі, поступове зростання попиту на продовольство паралельно зі збільшенням кількості населення, зміною споживчих вподобань тощо, дають підстави стверджувати про реальність позитивних сценаріїв розвитку міжнародних торговельних відносин.

В сучасних умовах Україна має конкурентні переваги у виробництві сільськогосподарської продукції, які дозволили їй впевнено функціонувати на світовому ринку олійних та зернових культур, меду, продукції птахівництва. Водночас, частка країни у світовій торгівлі агропродовольчою продукцією хоча у XXI ст. і зросла у майже 6 разів (у 2019 р. вартість експорту становила 20,5 млрд дол. США), проте віддаляє її від ТОП-5 країн-лідерів (рис. 2.2):



Рис. 2.2. Роль України у світовій торгівлі агропродовольчою продукцією у 2000-2019 рр., %

Джерело: побудовано за даними <https://resourcetrade.earth>.

Головними гравцями на досліджуваному сегменті світового ринку, за даними інформаційної платформи ResourceTrade.Earth, виступають США (9,6%), Нідерланди (5,3%), Бразилія (6,7%), Китай та Німеччина (4,1%). В контексті зазначеного необхідно підкреслити, що Україна має відносно вищий потенціал у сфері реалізації на міжнародному ринку рослинницької продукції та увійшла до переліку п'яти основних експортерів зернових культур (переважно – кукурудзи, ячменю, пшениці, гречки) [10, с. 114]. Водночас, в країні досі недостатнім чином використовується експортний потенціал овочівництва, що спричинено не сформованістю належної транспортної та логістичної інфраструктури, бюрократичністю процедур стандартизації за міжнародними вимогами, технологічним відставанням у порівнянні з традиційними експортно-орієнтованими видами виробництва. Одночасно з експортом агропродовольчої продукції, Україна також є і її імпортером. Зокрема, за даними Державної служби статистики, у 2020 р. було ввезено продукції на суму 6,5 млрд дол. США, серед якої найбільша частка припадає на готову продукцію – майже 3 млрд дол. США.

Новітня стратегія розвитку експортного потенціалу вітчизняних аграрних товаровиробників в Україні формується за формулою «3D»: диверсифікація товарної номенклатури → диверсифікація ринків збуту → диверсифікація суб'єктів експорту. Проте, фокусування лише на збутових аспектах у цій сфері недостатньо. Зважаючи на загрози глобального потепління – а отже, – і виробничих змін, стратегічні перспективи України щодо участі у міжнародній торгівлі агропродовольчою продукцією повинні враховувати й інші фактори міжнародного середовища – природно-кліматичні, соціально-культурні, інституційні тощо. Так, Б. Данилишин в цьому контексті зауважує, що оптимальний шлях розвитку України повинен базуватися на принципі додатковості Нільса Бора – поєднання зусиль по розвитку сільського господарства для внутрішніх потреб країни, і для експорту, а також промислова політика, для здійснення майбутнього експорту наших промислових товарів, конкурентних на світових ринках [11].

Розвиток світової торгівлі агропродовольчою продукцією, як і формування позицій окремих країн світу на ньому відбувається за рахунок здійснення закупівельних та збутових операцій на міжнародному ринку окремими підприємствами. Одним з таких підприємств є ТОВ «Ліщинське», яке займається виробництвом та збутом сільськогосподарської продукції (рис. 2.3):



Рис. 2.3. Класифікаційні ознаки ТОВ «Ліщинське»

Підприємство динамічно розвивається, є прибутковим та отримує найбільшу частку доходів від реалізації продукції. В 2019 р. порівняно з 2017 р. доходи підприємства зросли на 1150 тис. грн чи на 17,1%. В структурі доходів в 2019 р. найбільша питома вага була у доходів від реалізації продукції 97,6% (табл. 2.1). ТОВ «Ліщинське» є рентабельним, зокрема, у 2019 р. рентабельність підприємства становила 5,6 %, рентабельність виручки від реалізації продукції – 5,4%. Водночас, протягом періоду дослідження рентабельність підприємства знизилася на 0,64%.

Таблиця 2.1

Динаміка і склад витрат та доходів ТОВ «Ліщинське» за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2019 р. до 2017 р.		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	в %	п.с.
Всього доходів	6728	100,0	6356	100,0	7878	100,0	1150	17,1	0,0
Доход від реалізації продукції	6728	100,0	6273	98,7	7690	97,6	962	14,3	-2,4
Інші операційні доходи	-	-	83	1,3	188	2,4	188	-	2,4
Всього витрат	6401	100,0	5739	100,0	7533	100,0	1132	17,7	0,0
Податок на додану вартість	1121	17,5	1045	18,2	1281	17,0	160	14,3	-0,5
Собівартість реалізованої продукції	5107	79,8	4594	80,0	6197	82,3	1090	21,3	2,5
Адміністративні витрати	173	2,7	10	0,2	12	0,2	-161	-93,1	-2,5
Фінансові витрати	-	-	90	1,6	43	0,6	43	-	0,6

ТОВ «Ліщинське» є суб'єктом ЗЕД – учасником експортних та імпорتنих операцій. Підприємство імпортує обладнання для штучного запліднення (25% в структурі імпорту), ветеринарні препарати (32,5%), засоби захисту рослин (42,5%). Експортні операції підприємства є елементом його збутової діяльності, яка поєднує в собі реалізацію продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. На внутрішньому ринку підприємство використовує різні канали реалізації: переробні та заготівельні підприємства, населення. При цьому, частка продукції, реалізованої на регіональному та місцевому ринку має переважаюче значення для ТОВ «Ліщинське», незважаючи на зростання обсягів експорту (рис. 2.4). Для виходу на зовнішній ринок ТОВ «Ліщинське» використовує переважно непрямий метод експорту, тобто за допомогою посередників. За допомогою цього експортна діяльність ТОВ «Ліщинське» обмежується підготовкою товару до експорту. Крім того, витрати та ризики покладаються на посередників. Головними причинами для використання непрямого методу здійснення експорту підприємством є: 1) дрібні партії продукції, експорт яких є нерентабельним через високу вартість транспортування (типовий розмір одного зовнішньоекономічного контракту на експорт зернових – не менше 100 т для разової операції); 2) відсутність в

структурі управління власного відділу ЗЕД; 3) відсутність досвіду дослідження зовнішніх ринків та пошуку іноземних партнерів; 4) монополізація каналів експорту рейдерськими компаніями.

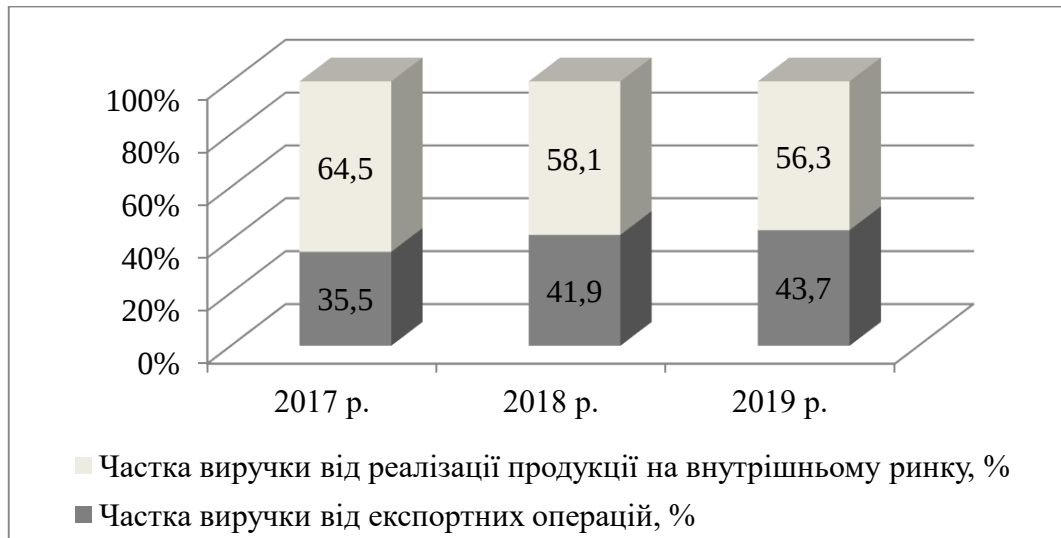


Рис. 2.4. Розподіл виручки підприємства за способами реалізації продукції, %

Посередником для експортних операцій є компанія COFCO, яка входить до переліку ТОП-10 зернотрейдерів України. У 2019-2020 маркетинговому році компанія відправила 5 млн тонн зерна, що становить 8,37% ринку. За рік COFCO додала 0,41 млн тонн. COFCO працює, в основному, через термінал DSSC, але нарощує перевалку і через Risoil і Vibo Trans [12].

Отже, реалізація експортних можливостей України на світовому ринку агропродовольчої продукції залежить від сукупності факторів зовнішнього (глобальний попит та пропозиція, зміни клімату, структурні трансформації в економіках окремих країн світу, інтеграційні процеси та інституціоналізація міжнародних відносин тощо) та внутрішнього (розвиток організаційно-правових форм ведення агробізнесу, технологізація та становлення нішевих сегментів виробництва і т.д.) впливу. При цьому, серед експортних пріоритетів розвитку агробізнесу ключовими мають стати виробництво продукції з доданою вартістю, поступовий відхід від ресурсної спеціалізації у зовнішній торгівлі, що потребує серйозного переосмислення, оновлення практики та методів ведення збутової діяльності аграрних підприємств, її адаптація до умов функціонування глобального ринку агропродовольчої продукції.

РОЗДІЛ III

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЕРАЦІЙ ЗІ ЗБУТУ НА ЗОВНІШНЬОМУ ТА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ

Збутова діяльність підприємств, які функціонують в аграрному бізнес-середовищі, є важливим фактором забезпечення їх прибутковості, але вона значною мірою залежить як від конкурентних переваг продукції, так і якості системи менеджменту, здатності її вести бізнес в умовах міжнародного ринку. Головною умовою формування ефективної системи менеджменту збутової діяльності підприємств є її адаптивність та стратегічна орієнтація, тобто довгостроковий характер планування і послідовність реалізації (рис. 3.1). Стратегія збутової діяльності формує напрями тактичних дій підприємства, а також, сприяє визначенню необхідних ресурсів, зокрема, для просування збутових операцій в середині країни та на зовнішньому ринку.

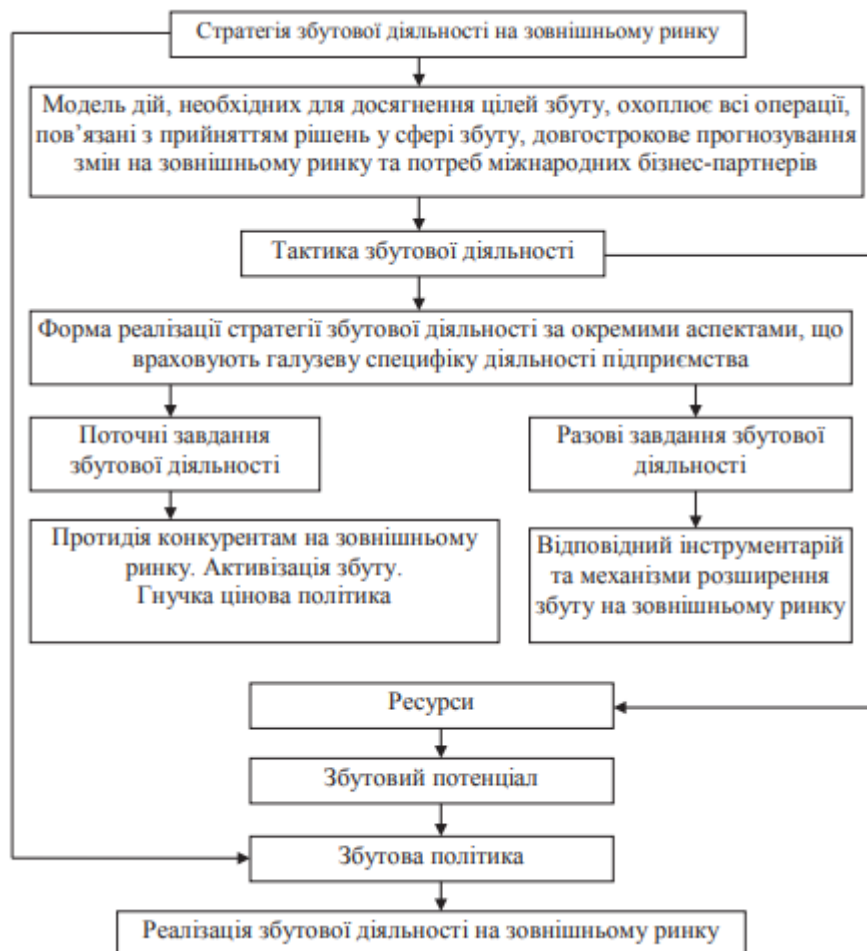


Рис. 3.1. Стратегія збутової діяльності підприємства

Формування стратегії збутової діяльності передбачає послідовність таких етапів:

- 1-ий етап – розробка цілей підприємства у сфері збуту, конкретизація мети, забезпечення її вимірюваності;
- 2-ий етап – формування профілю типового замовника продукції (визначення критеріїв за розміром, особливостями бізнесу, технологій купівельної діяльності тощо). Створення бази клієнтів;
- 3-ій етап – формування команди фахівців у сфері збуту, їх постійне навчання та розвиток, мотивація досягнень у збуті;
- 4-ий етап – стимулювання попиту та налагодження зворотного контакту зі споживачами;
- 5-ий етап – постійний перегляд та адаптація збутових завдань до умов ринку.

Головним завданням побудови та функціонування системи управління збутовою діяльністю підприємства є підвищення ефективності збуту продукції (рис. 3.2), що є особливо важливим для ТОВ «Ліщинське», яке нині 95 % доходів отримує від реалізації своєї продукції, а рівень її товарності досягає 87%. Інакше кажучи, виробнича діяльність підприємства максимально націлена на збут, а не використання виробленої продукції для інших напрямів господарської діяльності.



Рис. 3.3. Модель управління ефективністю збутової діяльності підприємств-суб'єктів агробізнесу

Визначальна роль у забезпеченні ефективності збутової діяльності належить керівнику підприємства, який окрім визначення системи цілей збуту, методів виходу на ринок і поточного управління збутовими операціями, повинен організовувати роботу персоналу у сфері збуту, забезпечувати мотивацію та зрозумілість поставлених завдань, їх моніторинг та корегування (рис. 3.3):



Рис. 3.3. Розподіл ролей та відповідальності між суб'єктами менеджменту збутової діяльності

З огляду на активну позицію експортера продукції, для ТОВ «Ліщинське» важливо трансформувати методи виходу на зовнішній ринок – з непрямого на прямий – та використовувати можливі напрями удосконалення менеджменту збутової діяльності (табл. 3.1). Ці заходи повинні мати системний характер та

зачіпати всі можливі аспекти збуту – від якості продукції до організаційного та персонального забезпечення підприємства.

Таблиця 3.1

Заходи для удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку

Заходи	Удосконалення
Удосконалення системи планування збуту	Для виправлення відхилень від темпів продажу товарів на зовнішньому ринку необхідно більш точно визначити стратегію збуту підприємства, зробити прогнозування обсягу реалізованого товару, визначити частку зовнішнього ринку.
Поліпшення кадрового забезпечення	Для зменшення витрат на обслуговування відділів, які можна реструктурувати, доцільно розробити стандарти ефективної праці менеджерів зі збуту, їх навчання, корпоративні тренінги, підвищення кваліфікації за фаховою діяльністю працівників.
Удосконалення системи організації збутової діяльності	У процесі організації збутової діяльності доцільно використовувати сучасні методи продажу через мережу Інтернет, мати свій сайт із можливістю замовлень у режимі он-лайн.
Підвищення якості продукції	Для максимального задоволення потреб споживачів випускати високоякісну продукцію згідно з міжнародними стандартами (наприклад, екологічно чисту продукцію з натуральної сировини, продукти харчування без додавання хімічних підсилювачів смаку, ГМО тощо).
Територіальне обмеження збутової діяльності на зовнішньому ринку	Доцільно охоплювати збутовою діяльністю територію певної вибраної країни, що дає змогу мінімізувати загальні витрати, а також витрати, пов'язані з реалізацією товару на зовнішньому ринку, варіювати ціною та конкурентною політикою.
Розроблення ефективної цінової політики	Необхідність розроблення цінової політики для трьох основних прошарків населення за доходами: вищого, середнього і нижчого класу. Для кожного класу може бути своя ціна на товар, проте сама продукція повинна бути якісною для будь-якого споживача. Доцільно знаходити резерви зниження питомої собівартості та ціни за рахунок, наприклад, використання простішої упаковки товару, відсутності традиційної реклами тощо.

Джерело: [1, с. 22].

Модернізація підходів до організації збутової діяльності ТОВ «Ліщинське» може відбуватися двома способами: *екстенсивним* – за рахунок створення спеціалізованого відділу збуту (на зміну багатофункціонального економічного відділу), в якому буде сконцентровано працівників підприємства, які відповідатимуть за збутові операції на внутрішньому ринку та співпрацю з посередниками, які непрямим методом реалізують продукцію на зовнішній ринок, або *інтенсивним* – тобто за рахунок впровадження інноваційних інформаційних технологій в менеджменті, які дозволять підвищувати оперативність збутової діяльності та розвивати можливості виходу на зовнішній ринок без залучення додаткових працівників. Йдеться про

імплементацию сучасного програмного забезпечення, яке слугує комплексною основою для підвищення рівня якості менеджменту у сфері збуту (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

**Порівняльна характеристика програмного забезпечення
для удосконалення менеджменту збутової діяльності**

Назва	Характеристика	Переваги
<i>Система Forecast Expert</i>	Програмний продукт призначений для побудови прогнозу часового ряду за допомогою параметричної моделі Дженкінса, для прогнозування будь-якого параметра, щодо якого є належна кількість вимірів у певному проміжку часу.	Достатньо функціональна; відносно невисокі вимоги до рівня підготовки фахівця в галузі прогнозування для роботи з ПЗ; не потрібно багато часу на вивчення пакета для початку роботи з ним (близько однієї години).
<i>КонСи Маркетинг</i>	Така система дозволяє підтримку маркетингової діяльності з просування товарів і послуг, а також систем облікового опису і потенційних клієнтів, що обслуговуються з урахуванням сегментування ринку	Можливості: - формування системи обліку інформації про клієнтів і потенційних споживачів; - Direct Mail (e-mail) – механізм просування продукції або послуг; - організація системи обліку впливу на потенційного клієнта в процесі просування товарів і послуг; опис потенційних клієнтів за сегментними характеристиками; оцінка факторів впливу в сегментному аналізі; - кількісний і часовий аналіз готовності клієнта до купівлі товару або послуги на основі екстраполяційної оцінки попередніх періодів; формування системи звіту по клієнтах і потенційних сегментах.
<i>СППР Marketing Expert</i>	Система підтримки прийняття рішень на всіх етапах розробки стратегічного і тактичного планів маркетингу і контролю за їх реалізацією. Перелік маркетингових задач, які можуть бути вирішені за допомогою ПЗ: сегментний аналіз, SWOT-аналіз (аналіз конкурентоспроможності), Portfolio-аналіз, GAP-аналіз.	Допомагає початківцю-користувачеві ПЗ організувати збирання маркетингових даних: досить зручна форма планування та аудиту маркетингу для фахівців, повністю не знайомих з маркетингом як навчальною дисципліною, для керівників середньої ланки фірм, які не мають власного відділу маркетингу і відповідних фахівців з питань маркетингу; – Marketing Expert, слугуючи самостійною програмою, може водночас бути і як доповнення до Project Expert 5 – як засіб детального опрацювання плану маркетингу для інвестиційних проектів

Джерело: побудовано на основі [22, с. 629-630].

Крім того, ТОВ «Ліщинське» наразі не використовує у своїй діяльності веб-сайту, що обмежує його комунікаційний потенціал до співпраці на внутрішньому ринку, не дозволяє зробити його візуалізованим у маркетинговому середовищі, а також є бар'єром для взаємодії напряму з потенційними іноземними партнерами. Для іноземних компаній наявність веб-

сайту є обов'язковим атрибутом бізнес- суб'єкту. Тому підприємству доцільно створити свій веб-сайт. Нині існують різні формати побудови сайту, але зважаючи на масштаби та специфіку бізнесу ТОВ «Ліщинське», а також головні очікування від функціональних можливостей, пропонується розробити стандартний або сайт-візитку. За даними однієї з компаній-розробників ABC.net.ua², створення сайту-візитки однорівневого типу структури на -8 сторінок з подальшою можливістю розширення та поглиблення, розміщення фотогалереї, формами зворотного зв'язку, а також системою управління текстовим контентом може коштувати підприємству 6,0-8,0 тис. грн. Окрім того, підприємство може використовувати і можливості стандартного сайту – індивідуальний дизайн з багаторівневою структурою, простий каталог, кратні сторінки й форма зворотного контролю, система управління контентом (середня варіант – 9,0-12,0 тис. грн.).

Підсумовуючи зазначене вище, необхідно відзначити, що ТОВ «Ліщинське» повинно спрямовувати свої організаційні зусилля та ресурсний потенціал в напрямі комплексного та інноваційно-орієнтованого удосконалення менеджменту, зокрема, і збутової діяльності, намагатися використовувати можливості глобалізації світового ринку агропродовольчої продукції, спровоковані подальшим зростанням попиту на продукти харчування.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати дипломного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Збутова діяльність – це невід’ємний елемент технології господарювання підприємств в умовах ринкового, глобально-орієнтованого бізнес-середовища. Збут – це процес переміщення продукту певної компанії до потенційного споживача за участю логістичних, фінансових, митних, страхових та ін. підприємств та органів, які роблять цей процес можливим та гарантованим.
2. Управління збутовою діяльністю виступає елементом системи менеджменту сучасних підприємств, поєднує в собі три складові – власне операції з продажу, аналіз результатів збуту та стратегію його розвитку на внутрішньому і зовнішньому ринках. Фокусування системи управління збутовою діяльністю відбувається щодо якісних властивостей продукції та її конкурентоспроможності, можливостей застосування інновацій, асортиментної політики та торгівельної марки підприємства, співвідношення зусиль на внутрішньому та зовнішньому ринках.
3. В сучасних умовах поглиблення рівня інтернаціоналізації сільськогосподарського виробництва управління збутовою діяльністю підприємств-суб’єктів агробізнесу орієнтується на тенденції міжнародної торгівлі продовольством, зростанням ролі України у формуванні світового його ринку. Серед підприємств агробізнесу в регіоні функціонує ТОВ «Ліщинське», яке реалізує свою продукцію переважно на внутрішньому ринку (переробним та заготівельним підприємствам, населенню тощо), але вже понад 40% з неї експортує на ринок ЄС. Використовуваний метод виходу на зовнішній ринок – непрямий, за допомогою компанії-трейдера COFCO, яка є однією з лідируючих на вітчизняному ринку.

4. Удосконалення менеджменту збутової діяльності можливе за рахунок розробки стратегії збуту підприємства з відображенням співвідношення пріоритетності операцій на внутрішньому і зовнішньому ринках, побудови моделі управління збутом, в якій регламентуються не лише завдання та орієнтири взаємодії з елементами ринку, а й поділ відповідальності за виконання головних управлінських завдань, мотивація і лідерство.
5. Для ТОВ «Ліщинське», з огляду на кількісні обмеження у здійсненні експортних операцій власними силами, важливим є застосування сучасних інформаційних технологій для менеджменту операцій зі збуту, які посилять функціональні та оперативні можливості працівників, залучених до збутової діяльності, а також розробка і підтримка власного веб-сайту. Він розширить асортимент інструментів маркетингу підприємства для активізації збутових зусиль.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Козуб В., Уварова А. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. №12. С. 18–23.
2. Piercy N. F., Lane N. (2005). Strategic Imperatives for Transformation of the Sales Organization. *Journal of Change Management*. №5. P. 249–266.
3. Singh Kundu S., Bishnoi V. Sales management: an overview. 2012. 202 p. Available at: <http://www.ddegjust.ac.in/studymaterial/mba/mm-308.pdf>.
4. Хрупович С. Є. Теоретичні основи збутової діяльності підприємств. Розробка моделі системи управління збутом пивоварних підприємств. [Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія]. – Т. : ФОП Осадца Ю.В., 2016. – С. 151–171.
5. Gombkötő N. (2017). International Trade in Agricultural and Food Products. *International Journal of Commerce, Business and Management*. Vol. 6, No.3. 2017. P. 22–28.
6. McMinimy M. A., Cowan T., Green J. L., Johnson R., Schnepf R. (2015). Major agricultural trade issues in the 114th Congress, Washington, DC: Congressional Research Service Report. Pp. 1-3, February 2015. Available at: <http://nationalaglawcenter.org/wpcontent/uploads/assets/crs/R43905.pdf>.
7. Tangermann S. (2016). Agriculture and food security: New challenges and options for international policy. E15 Expert Group on Agriculture, Trade and Food Security. Policy Options Paper. E15 Initiative. Geneva: International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD) and World Economic Forum, 2016.
8. The changing landscape of agricultural markets and trade. (2020). OECD. Available at: <https://www.oecd.org/agriculture/topics/agricultural-trade>.
9. Jose S. (2020). The international food trade and food security go hand in hand. Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture. Available at: <https://iica.int/en/press/news/international-food-trade-and-food-security-go-hand-hand>.

10. Пати́ка Н., При́б К. Світовий ринок рослинницьких продуктів та позиції України на ньому. Проблеми системного підходу в економіці. Вип. № 1(69). 2019. С. 107–114.
11. Данилишин Б. Чи може Україна продовжувати нарощувати експорт сільгосппродукції? Укрінформ. 2019. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2785567-ci-moze-ukraina-prodovzuvati-narosuvati-eksport-silgospprodukcii.html>.
12. Оpubліковано рейтинг найбільших зернотрейдерів України (2020) [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://agronews.ua/news/opublikovano-reytynh-naybilshykh-zernotreyderiv-ukrainy/>
13. Капп Т.О. Сбытовая политика подшипникового предприятия / Т.О. Капп – Экономика и управление. Экономические науки. 2009. № 12(61). С. 219–223.
14. Терентьева Т. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. Ефективна економіка. № 2. 2016. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4783>.
15. Іваночко Н. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск №18. 2017. С. 214–218.
16. Матвієць О. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Матвієць, М. В. Кошівська // Modern Economics. – 2018. – № 11(2018). – С. 116-121. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-19).
17. Камілова С.Р. Управління збутовою діяльністю [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/337>.
18. Россоха В.В., Шарапа О.М. Управління збутовою діяльністю аграрних підприємств у трансакційному вимірі. Економіка АПК. 2017. № 4. С. 67–71.

19. Пухальська Я. П. Стратегічний підхід в управлінні збутом підприємства / Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту : зб. наук. пр. – Луцьк, 2018. № 22. С. 221–229.

20. Атаманчук Ю. Впровадження прогресивних механізмів управління збутовою діяльністю. Агросвіт № 5. 2015. С. 50–55.

21. Лагодієнко В.В., Басюркіна Н.Й., Турленко Н.В. Механізми формування та функціонування регіональних агромаркетингових систем. Бізнесінформ. № 8. 2020. С. 260–265.

22. Азарова А.О., Присяжнюк М.В., Нестерук І.О. Удосконалення збутової діяльності підприємства засобами сучасних інформаційних технологій. Молодий вчений. №12.1(40). 2016. С. 628–631.