

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних
технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему «**Удосконалення збутової стратегії в управлінні**
підприємством»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Грицун Д. О.
Керівник: Воронько-Невіднича Т. В.
Рецензент: Даниленко В. І.

Полтава 2026 рік

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій

Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«08» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Грицуна Дмитра Олександровича

1. Тема роботи «Удосконалення збутової стратегії в управлінні підприємством», керівник роботи д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Воронько-Невіднича Т. В.
Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2023-2025 рр.
- інші інформаційні дані:
- нормативно–довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет–джерела,
- власні спостереження автора

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

Розділ 1. Теоретичні основи збутової стратегії в управлінні підприємством

Розділ 2. Аналіз системи управління збутовою діяльністю підприємства

Розділ 3. Шляхи удосконалення збутової стратегії в управлінні підприємством

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	
11	Нормоконтроль	12.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	15.06.2026-16.06.2026	

Здобувач вищої освіти

Дмитро ГРИЦУН

Керівник роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	18
2.2. Оцінка управління збутовою діяльністю підприємства	23
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	34
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку аграрного сектору особливої ваги набуває ефективне управління збутовою діяльністю підприємств, що зумовлено посиленням конкурентної боротьби на ринку сільськогосподарської продукції, необхідністю вдосконалення механізмів її реалізації та забезпечення стійких ринкових позицій. Раціональна організація збутових процесів сприяє підвищенню економічної ефективності господарювання, зростанню прибутковості та адаптації підприємств до коливань цінової кон'юнктури й сезонних змін попиту, що визначає актуальність дослідження даної проблематики.

Теоретичні та практичні аспекти формування й реалізації збутової політики аграрних підприємств висвітлено у працях багатьох вітчизняних науковців, серед яких М. Багорка, О. Біловодська, В. Герзанич, В. Макаренко, А. Сакун, О. Сеншин, С. Скрипник, І. Слесь та інші дослідники, які зробили вагомий внесок у розвиток наукових підходів до управління збутом і маркетинговою діяльністю підприємств.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дана робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт випускової кафедри за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів управління збутовою діяльністю підприємства, оцінка її ефективності та обґрунтування напрямів удосконалення збутової стратегії в сучасних умовах господарювання. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність і роль збутової стратегії в забезпеченні ефективної діяльності підприємства в сучасному ринковому середовищі;
- дослідити особливості формування та реалізації збутової стратегії аграрного підприємства;
- здійснити аналіз виробничо-господарської та збутової діяльності

підприємства;

– обґрунтувати напрями вдосконалення збутової стратегії та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності збуту продукції.

Об’єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти підвищення ефективності збутової діяльності підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: абстрактно-логічний метод – для узагальнення теоретичних положень та формулювання висновків; монографічний – для поглибленого вивчення діяльності підприємства; економіко-статистичний – для аналізу показників господарської діяльності; графічний – для наочного відображення результатів дослідження та виявлення тенденцій розвитку.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні статистичні матеріали, дані фінансової та управлінської звітності підприємства, а також результати маркетингових досліджень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю підприємств. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності процесу збуту, зміцненню конкурентних позицій підприємств на ринку, зростанню обсягів реалізації продукції та покращенню фінансових результатів їх діяльності в довгостроковій перспективі.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження, отримані в процесі виконання кваліфікаційної роботи, були представлені та обговорені у формі наукових доповідей на науково-практичних заходах, що підтверджує їх практичну значущість і наукову обґрунтованість.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці:

1. Селюченко Ю., Грицун Д. Логістичний менеджмент як ключовий механізм забезпечення адаптивності агропродовольчої сфери. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнар. науково-практ. конф., 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 2. 363 с. С. 203-205.

2. Грицун Д., Воронько-Невіднича Т. Удосконалення збутової стратегії в управлінні аграрним підприємством за сучасних умов. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали IX Всеукр. наук.-практ. конф. Полтавський державний аграрний університет, 26 березня 2026 р. Полтава, 2026. 1770 с. С. 1338-1340.

Структура та обсяг роботи. Дослідження виконано на 51 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань. Робота містить 12 таблиць, 3 рисунки та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВОМ

В сучасних умовах ведення господарської діяльності аграрні підприємства функціонують у мінливому середовищі, яке характеризується посиленою конкуренцією, ринковою нестабільністю та впливом глобальних викликів, зокрема воєнних, логістичних і економічних факторів. За таких обставин особливого значення набуває формування дієвої збутової стратегії, яка забезпечує не лише ефективну реалізацію продукції, а й слугує інструментом стратегічної адаптації до змін ринкової кон'юнктури та гарантує сталий розвиток підприємства.

Категорію «збут» доцільно трактувати у двох аспектах – широкому та вузькому. У широкому розумінні збут охоплює сукупність процесів і операцій, пов'язаних із рухом продукції від виробника до кінцевого споживача, включаючи транспортування, зберігання, управління запасами, переробку, просування через оптові й роздрібні канали, передпродажну підготовку, пакування та безпосередню реалізацію з метою задоволення попиту та отримання прибутку [13; 15, с. 1388; 39, с. 40].

У вузькому трактуванні збут розглядається як завершальний етап обміну, що передбачає безпосередню взаємодію продавця з покупцем [29, с. 388]. У цьому контексті маркетинг у вузькому значенні ототожнюється зі збутовою діяльністю і визначається як процес постійної комунікації між суб'єктами купівлі-продажу, спрямований на досягнення економічного результату. Така діяльність потребує відповідного рівня професійної підготовки, спеціалізованих знань і практичних навичок, а також належного розвитку торговельної інфраструктури [27, с. 276].

Збутова політика сільськогосподарського підприємства формується як комплексна система, що поєднує кілька взаємопов'язаних складових [23, с. 21; 28, с. 41;]:

– організаційно-технологічний компонент, який забезпечує здійснення

обміну продукцією підприємства як специфічного засобу платежу;

– економіко-фінансовий аспект, що відображає трансформацію вартості у процесі обміну та засвідчує завершення відповідного відтворювального циклу;

– правовий елемент, який регламентує правила здійснення обмінних операцій і визначає порядок переходу права власності на продукцію аграрних підприємств.



Рис. 1.1. Послідовність оцінювання ефективності маркетингових збутових стратегій підприємства [1; 2, с. 12]

Збутовий потенціал сільськогосподарського підприємства доцільно розглядати як інтегровану систему ресурсів і можливостей, що включає інформаційні, матеріальні, організаційні та маркетингові складові, а також інструменти управління й комунікації. Сукупність зазначених елементів формує здатність підприємства ефективно виводити продукцію на ринок, удосконалювати канали та методи реалізації, а також впроваджувати інноваційні рішення у продуктивній політиці з урахуванням динаміки маркетингового середовища.

Формування збутової політики аграрного підприємства ґрунтується на

наявному збутовому потенціалі та визначається стратегічними і тактичними цілями розвитку. За характером прояву збутової діяльності доцільно поділяти на кількісну та якісну. При цьому, цільові орієнтири реалізації продукції можуть бути класифіковані як базові (критично необхідні для прийняття управлінських рішень), пріоритетні (спрямовані на підвищення ефективності та обґрунтованості рішень) і перспективні (орієнтовані на запобігання потенційним ризикам та забезпечення довгострокової стабільності) [3; с. 86; 6, с. 47].

Збутова стратегія виступає системоутворюючим елементом маркетингової стратегії аграрного підприємства, оскільки визначає сукупність напрямів, інструментів і механізмів просування продукції на ринку. Вона охоплює управління каналами розподілу, логістичними процесами, розвиток партнерських відносин і формування ефективної взаємодії зі споживачами. Результативність реалізації збутової стратегії безпосередньо впливає на фінансові показники діяльності підприємства, рівень його конкурентоспроможності та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Теоретичне обґрунтування формування збутової стратегії передбачає комплексний аналіз її сутності, функціонального призначення, класифікаційних ознак, принципів побудови та етапів розроблення. Особливої уваги потребує врахування специфіки аграрного сектору, зокрема сезонного характеру виробництва, високої залежності від природно-кліматичних умов, обмеженості внутрішніх каналів збуту та значної ролі зовнішніх ринків [8; с. 125].

Відтак, дослідження базових теоретичних положень є необхідною передумовою для подальшого аналізу практичних аспектів реалізації збутової політики на рівні конкретних підприємств і розробки обґрунтованих рекомендацій щодо її вдосконалення.

Узагальнено, збутову стратегію можна визначити як цілісну систему цілей, принципів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного просування продукції від виробника до кінцевого споживача з метою максимізації економічних результатів і зміцнення ринкових позицій. В умовах аграрного виробництва, що характеризується підвищеним рівнем ризиків

і сезонністю, стратегічне планування збуту набуває критично важливого значення [7, с. 171; 19, с. 104].

Ефективність реалізації збутової політики визначається комплексною взаємодією внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх факторів належать: обсяги та якість продукції, що забезпечують стабільність постачання і відповідність стандартам; фінансові ресурси, які формують можливості інвестування у маркетинг, логістику та цифрові технології; кадровий потенціал, що визначає рівень професійної компетентності у сфері продажу, маркетингу та управління ланцюгами постачання; матеріально-технічна база, включаючи складську та транспортну інфраструктуру; а також інформаційні системи управління, що забезпечують автоматизацію бізнес-процесів і підвищують ефективність прийняття рішень [14, с. 202; 36, с. 319].

Зовнішні фактори охоплюють кон'юнктуру ринку, зокрема рівень попиту, цінову динаміку та інтенсивність конкуренції; державне регулювання, що включає податкову політику, систему дотацій, експортні обмеження та вимоги до сертифікації; стан логістичної інфраструктури; вплив зовнішньоекономічних умов, зокрема митних бар'єрів і геополітичних чинників; а також рівень цифровізації ринку, який визначає доступність сучасних каналів просування та збуту продукції.

У сучасних умовах господарювання збутова стратегія виступає ключовим елементом маркетингової політики аграрного підприємства, визначаючи довгострокові орієнтири реалізації продукції з урахуванням попиту, поведінкових характеристик споживачів і конкурентного середовища. Вона забезпечує узгодження виробничих і ринкових процесів, сприяє підвищенню ефективності розподілу ресурсів і зміцненню позицій підприємства на ринку [9, с. 110].

Особливого значення збутова стратегія набуває для аграрних підприємств, що працюють із продукцією з обмеженим терміном зберігання, оскільки дозволяє мінімізувати втрати, пов'язані з псуванням товарів, оптимізувати логістичні процеси та підвищити ефективність реалізації. Крім того, вона сприяє формуванню стабільних і взаємовигідних відносин із контрагентами, включаючи

покупців, посередників і логістичних операторів, що в цілому підвищує стійкість функціонування підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структурно-функціональна система стратегій збутової діяльності підприємства [4, с. 117; 17, с. 19]

Ефективна збутова діяльність аграрного підприємства характеризується сукупністю ознак, які відображають її стратегічну спрямованість та результативність функціонування. Насамперед, важливою є системність, що передбачає інтеграцію збутових процесів у загальну систему управління підприємством і їх узгодженість з виробничими, фінансовими та маркетинговими рішеннями. Не менш значущою є орієнтація на споживача, яка полягає у врахуванні потреб і переваг цільових сегментів при формуванні

асортиментної та цінової політики [16, с. 23].

Важливою характеристикою виступає гнучкість збутової діяльності, що забезпечує здатність оперативно адаптувати канали реалізації, умови постачання та методи просування відповідно до змін ринкової кон'юнктури. Прозорість і аналітична обґрунтованість управлінських рішень досягаються завдяки використанню сучасних інструментів обліку, прогнозування та аналізу продажів. Водночас ефективність збуту значною мірою залежить від оптимального поєднання каналів реалізації – прямих і опосередкованих – та належного рівня маркетингової підтримки, включаючи рекламну діяльність, брендинг і використання сучасних комунікаційних платформ.

Розробка та реалізація збутової стратегії забезпечує чітке визначення цільових ринків і споживчих сегментів, що дозволяє адаптувати продукцію до їхніх вимог, підвищити рівень задоволеності клієнтів і сформувати довгострокові партнерські відносини. Раціонально сформована стратегія враховує логістичні аспекти, зокрема транспортні маршрути, умови зберігання та сезонні коливання виробництва, що сприяє оптимізації витрат і підвищенню рентабельності діяльності [11, с. 93].

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, зумовленого воєнними ризиками, валютними коливаннями, обмеженнями експорту та нестійкістю цін, стратегічний підхід до організації збуту набуває особливого значення. Він забезпечує здатність підприємств оперативно реагувати на зміни, диверсифікувати ринки збуту, переорієнтовуватися на внутрішній попит або впроваджувати альтернативні логістичні рішення. Крім того, наявність чітко сформованої збутової стратегії сприяє посиленню конкурентних позицій підприємства за рахунок підвищення доступності продукції, гнучкості умов співпраці, якості обслуговування та використання цифрових каналів комунікації.

Збутова стратегія функціонує у тісному взаємозв'язку з іншими складовими системи управління підприємством – виробництвом, фінансами, маркетингом і кадровою політикою, що забезпечує комплексність прийняття управлінських рішень і сприяє довгостроковому розвитку. Залежно від стратегічних орієнтирів, характеристик продукції та особливостей ринку,

виокремлюють основні типи збутових стратегій: інтенсивну, спрямовану на максимальне охоплення ринку через широку мережу каналів; селективну, що передбачає співпрацю з обмеженим колом посередників; ексклюзивну, орієнтовану на реалізацію продукції через визначених партнерів; стратегію прямого збуту, яка передбачає безпосередню взаємодію з кінцевим споживачем; а також інноваційні підходи, засновані на використанні цифрових технологій, електронної комерції та онлайн-платформ [10, с. 67; 21; 38, с. 2911].

У аграрному секторі ефективність збутової стратегії значною мірою залежить від здатності підприємства враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників. До внутрішніх належать виробничі можливості, якість продукції, фінансове забезпечення, кадровий потенціал і рівень цифровізації бізнес-процесів. Зовнішні фактори включають стан попиту, рівень конкуренції, державне регулювання, розвиток інфраструктури та міжнародну економічну кон'юнктуру.

Особливої актуальності набувають геополітичні чинники, доступність логістичних маршрутів і відповідність продукції міжнародним стандартам якості, що визначають можливості виходу на зовнішні ринки. У зв'язку з цим сучасна практика управління збутовою діяльністю передбачає впровадження інноваційних підходів, серед яких ключове місце займають цифровізація процесів реалізації (використання CRM-систем, аналітики даних, автоматизації логістики), розвиток партнерських мереж, орієнтація на принципи сталого розвитку та застосування гнучких методів стратегічного планування, зокрема сценарного підходу [20, с. 159; 24, с. 10].

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств безпосередньо пов'язане з удосконаленням системи збуту, здатної забезпечити ефективне просування продукції від виробника до споживача, що, у свою чергу, виступає основою стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Порівняльна характеристика збутової діяльності малих і великих аграрних підприємств свідчить про суттєві відмінності у масштабах функціонування, організації каналів реалізації, рівні маркетингового забезпечення та доступі до ресурсів. Узагальнені та розширені параметри наведено в табл. 1.1.

Порівняльний аналіз збутової діяльності аграрних підприємств

[32, с. 133; 33, с. 108; 34, с. 137]

Критерій	Малі аграрні підприємства	Великі аграрні підприємства
Масштаби виробництва	Обмежені обсяги, нерівномірність випуску продукції, залежність від сезонних факторів	Значні обсяги виробництва, стабільність постачання, ефект масштабу
Цільові ринки збуту	Орієнтація на локальні ринки, фермерські ярмарки, безпосередній продаж кінцевому споживачу	Охоплення національних і міжнародних ринків, співпраця з торговельними мережами та експорт
Канали реалізації продукції	Переважно прямий збут або реалізація через посередників і перекупників	Розвинені багатоканальні системи: власні збутові структури, довгострокові контракти з ритейлом, логістичні оператори
Маркетингова діяльність	Обмежена або відсутня системна маркетингова політика, використання простих інструментів просування	Наявність спеціалізованих маркетингових підрозділів, комплексне застосування реклами, брендингу та аналітики
Механізм ціноутворення	Залежність від посередників і локального попиту, обмежений вплив на формування ціни	Формування цін на основі ринкової кон'юнктури, витрат і стратегічних цілей, контроль маржинальності
Адаптивність до змін ринку	Високий рівень гнучкості, можливість швидкої зміни асортименту та обсягів виробництва	Обмежена гнучкість через масштабність виробництва та складність організаційних процесів
Якість продукції та сертифікація	Часто відсутність сертифікації або часткова відповідність стандартам	Високий рівень стандартизації, наявність міжнародних сертифікатів якості та безпеки
Рівень цифровізації та IT-рішень	Мінімальне використання цифрових інструментів (соціальні мережі, месенджери)	Активне впровадження сучасних технологій (CRM, ERP-системи, аналітика даних, GPS-моніторинг)
Кооперація та інтеграція	Низький рівень кооперації, обмежена участь у партнерських об'єднаннях	Високий рівень інтеграції: створення агрохолдингів, участь у кластерах і галузевих асоціаціях
Фінансове забезпечення	Обмежений доступ до кредитних ресурсів, підвищені фінансові ризики	Широкі можливості залучення інвестицій, доступ до банківського фінансування та міжнародних ринків капіталу

Таким чином, великі аграрні підприємства мають значні переваги у сфері організації збутової діяльності завдяки ресурсному забезпеченню, масштабам виробництва та рівню управління. Водночас малі підприємства

характеризуються більшою гнучкістю та здатністю швидко адаптуватися до змін попиту, що створює передумови для їх ефективного функціонування в нішевих сегментах ринку.

Малі аграрні підприємства посідають важливе місце у розвитку аграрного сектору України, оскільки сприяють забезпеченню продовольчої безпеки держави, підтримці зайнятості сільського населення та збереженню традиційних форм ведення господарства. Разом із тим їхня збутова діяльність характеризується низкою специфічних особливостей, зумовлених обмеженістю ресурсного потенціалу та впливом зовнішнього ринкового середовища [22, с. 143; 25, с. 120].

Однією з основних рис функціонування малих аграрних підприємств є невеликі обсяги виробництва, що пов'язано з обмеженими земельними ресурсами та недостатніми виробничими потужностями. Це призводить до нестабільності товарної пропозиції та ускладнює співпрацю з великими торговельними мережами, орієнтованими на постійні поставки значних партій продукції. У зв'язку з цим, реалізація продукції переважно здійснюється через місцеві ринки, ярмарки та прямі продажі споживачам.

Суттєвий вплив на збутову діяльність має сезонний характер аграрного виробництва, який залежить від природно-кліматичних умов. Нерівномірність надходження продукції на ринок формує ризики перевищення пропозиції у періоди збору врожаю та зниження рівня доходів у міжсезонний період [37, с. 182].

Важливою проблемою залишається недостатній рівень маркетингового забезпечення. Відсутність кваліфікованих фахівців та обмежені можливості проведення маркетингових досліджень ускладнюють формування конкурентних переваг, просування продукції та розвиток бренду підприємства. За таких умов значна частина продукції реалізується через посередницькі структури, що негативно впливає на рівень прибутковості господарств [35, с. 76].

Низький рівень розвитку коопераційних зв'язків також обмежує можливості малих виробників щодо консолідації ресурсів, виходу на гуртові ринки та зниження логістичних витрат, що зменшує їхню

конкурентоспроможність і переговорну спроможність у процесі формування цінової політики.

Додатковим стримувальним чинником є обмежена географія збуту, що обумовлена недостатнім розвитком транспортно-логістичної інфраструктури та фінансовими труднощами. Унаслідок цього підприємства орієнтуються переважно на регіональні ринки, що підвищує залежність від локального попиту та звужує можливості розширення ринків збуту [31, с. 203].

Водночас малі аграрні підприємства характеризуються високим рівнем адаптивності до змін ринкового середовища. Гнучкість управління дозволяє їм оперативно коригувати структуру виробництва, освоювати нові канали реалізації продукції та впроваджувати сучасні форми збуту, зокрема використання цифрових платформ і участь у фермерських ринках.

Суттєвою перешкодою для розширення каналів реалізації залишається недостатній рівень стандартизації та сертифікації продукції. Невідповідність вимогам торговельних мереж і міжнародних стандартів обмежує доступ підприємств до організованих каналів збуту та зовнішніх ринків, особливо щодо вимог до якості, пакування та маркування продукції.

За сучасних економічних умов підвищення ефективності збутової діяльності аграрних підприємств набуває особливого значення. Важливими напрямками розвитку є удосконалення системи товароруку, розширення локальних каналів реалізації та оптимізація територіальної організації збуту, що сприятиме стабільному функціонуванню аграрного сектору та забезпеченню внутрішнього продовольчого ринку [5; 26, с. 40].

Таким чином, система управління збутовою діяльністю аграрних підприємств являє собою комплекс організаційно-економічних механізмів та управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації продукції. Для підвищення результативності функціонування аграрних господарств доцільним є впровадження сучасних методів управління, інструментів управлінського обліку та гнучких маркетингових підходів, що сприятиме зміцненню їхнього економічного потенціалу та досягненню стратегічних цілей розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Ефективна збутова стратегія є визначальним компонентом системи стратегічного управління аграрним підприємством, оскільки саме через механізми реалізації продукції забезпечується трансформація виробничого результату у фінансові надходження, що формує економічну основу сталого розвитку господарства. В умовах посилення ринкової нестабільності, ускладнення логістичних ланцюгів та загострення конкурентної боротьби особливої актуальності набуває здатність підприємства до оперативної адаптації збутової політики відповідно до змін зовнішнього середовища.

Аналітичне дослідження у даному контексті спрямоване на комплексну оцінку фактичного стану збутової діяльності агроформування, визначення рівня ефективності діючої збутової стратегії, а також ідентифікацію основних проблемних аспектів, обмежень і потенційних резервів підвищення результативності. Важливим є аналіз фінансово-економічних показників, обсягів і структури реалізації продукції, системи каналів збуту, характеру взаємодії з контрагентами та логістичної інфраструктури, що створює методичне підґрунтя для формування обґрунтованих управлінських рішень щодо вдосконалення збутової стратегії. Додатково передбачається оцінка результативності управлінських ініціатив, інтегрованих у загальну систему збуту, які потенційно сприяють розширенню економічних можливостей підприємства.

Досліджуване аграрне підприємство функціонує як юридично оформлений суб'єкт господарювання, внесений до відповідних державних реєстрів та наділений усіма необхідними атрибутами правосуб'єктності, зокрема розрахунковими рахунками, печаткою та штампом. Такий правовий статус забезпечує йому можливість здійснення повноцінної господарської діяльності, участі в державних програмах підтримки аграрного сектору та побудови

прозорих договірних відносин із контрагентами.

Система управління підприємством характеризується орієнтацією на формування стратегічно узгоджених цілей розвитку, які визначаються з урахуванням ресурсного потенціалу, ринкового середовища та галузевих перспектив. Це дозволяє сформувати чітко структуровану місію підприємства, яка відображає його функціональне призначення, регіональну роль та довгострокові орієнтири розвитку.

Кадровий і управлінський склад підприємства дотримується визначених корпоративних ціннісних орієнтирів, серед яких ключове місце займають професійна компетентність, відповідальність, відкритість управлінських процесів, орієнтація на якість продукції, інноваційність, командна взаємодія та безперервне підвищення ефективності діяльності. Сукупність цих принципів формує основу корпоративної культури, що сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства у довгостроковій перспективі.

Організаційна структура управління має адаптивний характер і може змінюватися відповідно до масштабів виробництва, виробничої спеціалізації, сезонних коливань та впровадження технологічних інновацій. Водночас її ключовим призначенням залишається забезпечення ефективності управлінських процесів, їх прозорості та гнучкості. Така модель організації управління створює передумови для стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в умовах ринкової трансформації (додатки Б, В).

Відповідно до даних додатка Д, у структурі товарної продукції підприємства домінує продукція рослинницького походження, частка якої досягає 79,9 %, що засвідчує виражену спеціалізацію господарства в аграрному виробництві. У межах даного напрямку ключові позиції займають соняшник, кукурудза на зерно та озима пшениця.

Аналіз структурних зрушень упродовж 2023–2025 рр. свідчить про відносну стабільність галузевої конфігурації виробництва. Провідною культурою залишається соняшник із середньою часткою 26,1 %, далі йде кукурудза на зерно (21,8 %), тоді як озима пшениця формує 14,3 % у загальному обсязі товарної продукції.

Узагальнено, підприємство функціонує в межах зерново-технічного напрямку спеціалізації з суттєвою часткою послуг у сфері сільського господарства (20,1 %). Така структура свідчить про поєднання виробничих і сервісних видів діяльності, що формує диверсифіковану модель функціонування та підсилює конкурентні позиції підприємства на ринку.

Розрахований коефіцієнт спеціалізації на рівні 0,212 характеризує середній ступінь концентрації виробництва, що підтверджує переважання багатопрофільної структури господарської діяльності. Динаміка показника демонструє незначне зменшення рівня спеціалізації у 2025 р., що може бути наслідком розширення спектра виробничих напрямів або посилення значення допоміжних видів діяльності.

Аналіз структури земельних угідь у 2023–2025 рр. дає змогу визначити вплив земельного потенціалу на формування виробничої бази, яка безпосередньо визначає обсяги, стабільність та товарну структуру продукції. У цьому контексті ефективність управління земельними ресурсами виступає важливим чинником забезпечення безперервності виробництва та формування пропозиції на ринку, що, своєю чергою, є ключовою передумовою результативної збутової діяльності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2023–2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Загальна земельна площа, га	5700,0	5599,0	5606,0	98,4
Всього сільськогосподарських угідь, га	5670,0	5620,0	5627,0	99,2
з них: рілля	5620,0	5574,0	5581,0	99,3
питома вага, %	99,1	99,2	99,2	-
Пасовища	50,0	40,0	40,0	80,0
питома вага, %	0,9	0,7	0,7	-
Рівень інтенсивності використання ріллі, %	98,6	99,2	99,2	-

Аналіз даних табл. 2.1 засвідчує незначне скорочення загальної земельної площі підприємства з 5700,0 га до 5606,0 га (на 94,0 га, або 1,6 %). Подібна динаміка характерна і для сільськогосподарських угідь, площа яких зменшилася з 5670,0 га до 5627,0 га (на 0,8 %), що свідчить про певну оптимізацію структури земельного фонду та перегляд пріоритетів його використання.

Провідне місце у структурі земель традиційно займає рілля, частка якої незначно зросла з 99,1 % до 99,2 %, що підтверджує орієнтацію підприємства на інтенсивне рослинництво як основний напрям формування товарної продукції. Зі свого боку, скорочення площі пасовищ із 50,0 га до 40,0 га (на 20,0 %) свідчить про перерозподіл земельних ресурсів на користь культур, що забезпечують вищу ринкову віддачу та стабільніші збутові можливості.

Рівень використання ріллі у 2025 р. становив 98,6 %, що, попри незначне зниження порівняно з попередніми роками, характеризує високий ступінь залучення земельних ресурсів у виробничий процес. Такий показник свідчить про ефективну організацію посівної структури, що безпосередньо впливає на стабільність формування товарної пропозиції та, відповідно, на ефективність збутової діяльності підприємства. Узагальнено, трансформації у структурі земельного фонду відображають процес раціоналізації землекористування, спрямований на підвищення економічної віддачі виробництва, оптимізацію структури вирощуваних культур і зміцнення збутового потенціалу підприємства через концентрацію на найбільш ринково привабливих видах продукції.

У свою чергу, аналіз даних табл. 2.2 щодо кадрового складу за 2023–2025 рр. дозволяє оцінити динаміку трудових ресурсів як одного з ключових чинників забезпечення безперервності виробничо-збутових процесів, а також виявити зміни у структурі персоналу, що впливають на ефективність організації реалізації продукції та формування ринкових позицій підприємства.

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2023–2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р., (+, -)
	2023	2024	2025	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	184	182	174	-10
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	0,0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	35	34	32	-3
до загальної кількості працівників, %	19,0	18,7	18,4	-0,6
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	149	148	142	-7
до загальної кількості працівників, %	81,0	81,3	81,6	0,6
у т. ч.: в рослинництві	149	148	142	-7
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	100,0	100,0	99,4	-0,6

Аналіз даних табл. 2.2, що характеризують динаміку кадрового потенціалу агроформування у 2023–2025 рр., свідчить про поступове скорочення загальної чисельності персоналу з 184 до 174 осіб, тобто на 10 працівників (5,4 %). Така тенденція може бути пов'язана з оптимізацією організаційно-виробничої структури, впровадженням елементів автоматизації та цифровізації виробничих процесів, а також адаптацією підприємства до змін ринкового середовища. З погляду забезпечення збутової діяльності, подібні трансформації можуть розглядатися як фактор підвищення продуктивності праці та ефективності ресурсного забезпечення реалізації продукції.

Частка управлінського персоналу демонструє незначне зниження – з 19,0 % у 2023 р. до 18,4 % у 2025 р., що відповідає скороченню керівної ланки на 3 особи, і свідчить про удосконалення управлінської структури шляхом її раціоналізації та підвищення функціональної ефективності. У контексті організації збутової діяльності така трансформація сприяє пришвидшенню процесів прийняття рішень, підвищенню гнучкості управління каналами реалізації та посиленню адаптивності підприємства до змін попиту.

Водночас, переважна частка працівників зосереджена у сфері безпосереднього сільськогосподарського виробництва (81,6 % у 2025 р.), що підтверджує збереження виробничої спеціалізації та стабільність формування товарної пропозиції. Така структура кадрового забезпечення безпосередньо впливає на обсяги та регулярність постачання продукції, що є ключовим чинником ефективності збутової системи підприємства.

Окремо слід відзначити соціально-територіальну характеристику персоналу: майже весь кадровий склад представлений жителями сільської місцевості (100,0 % у 2023–2024 рр. та 99,4 % у 2025 р.). Це свідчить про тісний зв'язок підприємства з локальним середовищем, що позитивно впливає на формування сталих каналів збуту на місцевому рівні, зміцнення репутації підприємства як соціально відповідального суб'єкта та підвищення рівня довіри з боку споживачів і партнерів у межах регіонального ринку.

Для поглибленого аналізу результативності функціонування аграрного підприємства доцільним є дослідження системи управління збутовою

діяльністю. Такий підхід дає змогу комплексно оцінити організацію процесів реалізації продукції, виявити її сильні та проблемні аспекти, а також визначити рівень відповідності існуючих механізмів сучасним ринковим вимогам.

Отримані результати аналізу створюють аналітичне підґрунтя для формування обґрунтованих управлінських рішень щодо вдосконалення збутових процесів. Зокрема, йдеться про оптимізацію каналів реалізації, підвищення ефективності логістичного забезпечення, удосконалення взаємодії з контрагентами та посилення маркетингової складової. У підсумку це сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства та підвищенню його стійкості в умовах динамічного ринкового середовища.

Управління збутовою діяльністю аграрного підприємства доцільно розглядати як цілісну систему управлінських дій, що охоплює планування, організаційне забезпечення, стимулювання та контроль процесів реалізації сільськогосподарської продукції. Його ключовою метою є забезпечення досягнення як стратегічних, так і оперативних цілей підприємства шляхом ефективного функціонування збутового механізму на всіх етапах товаропросування.

2.2. Оцінка управління збутовою діяльністю підприємства

Функція планування є базовою у системі збутового менеджменту та визначає подальшу логіку управлінських рішень. Вона передбачає ідентифікацію цільових ринкових сегментів, прогнозування обсягів реалізації, формування оптимальної структури каналів розподілу, а також розробку календарних графіків поставок з урахуванням виробничого циклу. Для аграрного сектору особливої ваги набуває врахування сезонності виробництва, обмеженого терміну зберігання продукції та високої чутливості до природно-кліматичних факторів, що зумовлює необхідність гнучкого та адаптивного планування.

Організаційна функція забезпечує практичну реалізацію сформованих планів збуту. Вона включає формування відповідальної управлінської структури,

забезпечення інфраструктурної бази (складські приміщення, транспортні засоби), налагодження каналів реалізації продукції, а також укладання контрактів із покупцями та логістичними партнерами. Для аграрних підприємств важливим організаційним інструментом часто виступають коопераційні форми співпраці, що дозволяють підвищити ефективність збуту та знизити трансакційні витрати.

Функція стимулювання збуту спрямована на активізацію попиту та формування стабільних відносин із покупцями. Вона реалізується через цінові інструменти (знижки, бонусні програми), розвиток сервісного обслуговування, формування бренду продукції, а також використання сучасних цифрових каналів комунікації. У сучасних умовах саме рівень клієнтоорієнтованості та цифрової присутності значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Контроль як управлінська функція забезпечує моніторинг результативності збутової діяльності, включаючи оцінювання виконання планових показників за обсягами, виручкою та прибутковістю, аналіз ефективності каналів реалізації, контроль логістичних витрат і строків постачання, а також вивчення рівня задоволеності споживачів. В аграрному секторі особливо критичним є контроль втрат продукції під час транспортування та зберігання, а також дотримання якісних параметрів реалізації.

Регулювання ґрунтується на результатах контролю та передбачає оперативне коригування управлінських рішень, зокрема зміну обсягів відвантажень, перегляд цінової політики, адаптацію умов поставок та переорієнтацію на альтернативні ринки збуту. Такий підхід забезпечує підвищення гнучкості підприємства та його здатності швидко реагувати на зовнішні виклики, включаючи кризові явища, логістичні обмеження та коливання ринкової кон'юнктури.

Отже, функціональний підхід до управління збутовою діяльністю забезпечує системність, узгодженість та ефективність процесів реалізації продукції, а також сприяє формуванню стійких ринкових позицій підприємства. У цьому контексті збут розглядається не лише як завершальна стадія

виробничого циклу, а як комплексна управлінська система, що інтегрує планування, організацію, стимулювання, контроль і адаптацію.

У даному дослідженні доцільно розглянути динаміку виробництва основних сільськогосподарських культур агропідприємства за 2023–2025 рр. на основі даних табл. 2.3, що дозволить оцінити вплив виробничих показників на формування збутового потенціалу.

Таблиця 2.3

**Динаміка виробництва сільськогосподарських культур підприємства,
2023-2025 рр.**

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р., (+, -)
	2023	2024	2025	
Пшениця озима	50964,0	123495,0	63745,0	+12781,0
Кукурудза на зерно	66740,0	151847,0	83788,0	+17048,0
Культури зернобобові сушені	3069,0	234,0	1446,0	-1623,0
Соняшник	36011,0	68447,0	51084,0	+15073,0
Соя	41178,0	14828,0	16843,0	-24335,0

Отож, за даними табл. 2.3 з'ясовано, що протягом досліджуваного періоду спостерігалось зростання обсягів виробництва більшості стратегічно важливих культур. Зокрема, виробництво озимої пшениці у 2025 р. порівняно з 2023 р. збільшилося на 12781,0 ц, або на 25,1 %, кукурудзи на зерно – на 17048,0 ц, або на 25,5 %, а соняшнику – на 15073,0 ц, або на 41,9 %. Водночас обсяги виробництва сої скоротилися на 24335,0 ц (59,1 %), а зернобобових культур – на 1623,0 ц (52,9 %).

Позитивна динаміка виробництва зернових культур і соняшнику свідчить про орієнтацію підприємства на продукцію, що характеризується стабільним попитом та високою ліквідністю на внутрішньому й зовнішньому ринках. Зростання виробничих обсягів цих культур створює передумови для розширення збутової діяльності, збільшення обсягів реалізації та зміцнення ринкових позицій підприємства. Водночас значне скорочення виробництва сої та зернобобових культур може бути наслідком перегляду товарної структури виробництва з урахуванням кон'юнктури ринку та рівня прибутковості окремих видів продукції.

З позиції управління збутовою діяльністю виявлені зміни свідчать про необхідність удосконалення збутової стратегії підприємства шляхом диверсифікації каналів реалізації, розширення кола покупців та активного пошуку нових ринків збуту для продукції з найбільшими обсягами виробництва, що дозволить забезпечити своєчасну реалізацію вирощеної продукції, мінімізувати ризики перевиробництва та підвищити загальну ефективність господарської діяльності підприємства.

За допомогою даних рис. 2.1 визначимо динамку реалізації продукції господарства. Так, найбільші обсяги реалізації протягом досліджуваного періоду припадали на пшеницю, кукурудзу та соняшник, що підтверджує їх ключове значення у формуванні товарної продукції підприємства.

У 2025 р. порівняно з 2023 р. обсяг реалізації пшениці зріс з 64450,0 ц до 70881,0 ц, або на 9,9 %, що свідчить про збереження стабільного попиту на дану культуру та ефективну організацію її збуту. Реалізація кукурудзи також дещо збільшилася – з 60651,0 до 61190,0 ц, що підтверджує стійкі позиції цієї продукції на ринку. Водночас обсяги реалізації соняшнику скоротилися на 3388,0 ц, або на 5,8 %, що може бути пов'язано зі зміною ринкової кон'юнктури, коливанням цін або особливостями формування каналів збуту.

Найбільш суттєве зниження спостерігалось щодо сої, реалізація якої за аналізований період зменшилася з 38999,0 до 9444,0 ц, тобто на 29555,0 ц або 75,8 %. Така тенденція може бути наслідком скорочення виробництва культури, зниження попиту на ринку або переорієнтації підприємства на більш рентабельні напрями діяльності.

Особливої уваги заслуговує 2024 р., у якому за всіма видами продукції зафіксовано істотне скорочення обсягів реалізації порівняно з 2023 р. та 2025 р., що може свідчити про тимчасові труднощі у збутовій діяльності підприємства, пов'язані з несприятливою ринковою кон'юнктурою, логістичними обмеженнями або особливостями формування запасів продукції.

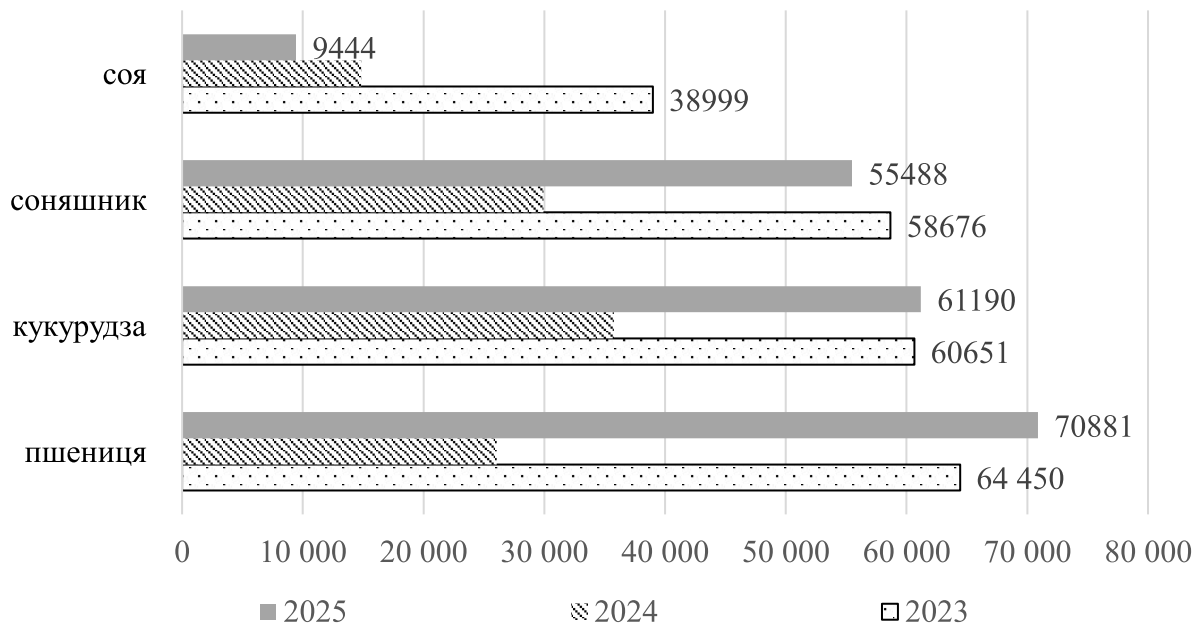


Рис. 2.1. Динаміка реалізації основної продукції підприємства, 2023-2025 рр., ц

Загалом результати аналізу свідчать, що збутова діяльність підприємства орієнтована переважно на реалізацію зернових культур та соняшнику, які забезпечують основну частку товарної продукції.

Важливим складником комплексного аналізу є оцінювання ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства, оскільки саме вона відображає ступінь узгодженості кадрового забезпечення, організаційних процесів та якості управлінських рішень із досягнутими економічними результатами. В аграрному секторі цей взаємозв'язок є особливо значущим, оскільки людський капітал виступає визначальним чинником стабільності виробництва, формування товарної пропозиції та зміцнення ринкових позицій підприємства.

За даними табл. 2.4 зафіксовано зростання чистого доходу від реалізації продукції на 29,9 % або на 82925,0 тис. грн, що вказує на розширення обсягів збуту та підвищення ринкової активності підприємства. Водночас, простежується негативна динаміка чистого прибутку, який зменшився на 23,2 % (на 14873,0 тис. грн). Така тенденція зумовлена випереджаючим зростанням собівартості реалізованої продукції (на 48,6 % або 92042,0 тис. грн), а також збільшенням адміністративних і інших операційних витрат. Додатковий вплив

також має зміна структури інших операційних доходів, що в сукупності позначається на зниженні рівня фінансової результативності діяльності.

Таблиця 2.4

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства,
2023-2025 рр.**

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	277734,0	398313,0	360659,0	129,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	189348,0	288644,0	281390,0	148,6
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн	+64134,0	+1534,0	+49261,0	76,8
Рівень рентабельності виробництва підприємства, %	43,3	0,5	13,7	x
Коефіцієнт фінансової автономії (концентрації власного капіталу)	0,924	0,066	0,910	x
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	10,965	11,438	8,301	x

Таким чином, попри позитивну динаміку доходів від реалізації, підприємство стикається з проблемою зниження прибутковості, що вимагає подальшого вдосконалення витратного механізму, оптимізації виробничих процесів та підвищення ефективності управління ресурсами з метою забезпечення стійкого фінансового результату.

У результаті рівень рентабельності господарської діяльності зменшився на 29,6 в.п. і у 2025 р. становив 13,7 %, що вказує на загальне погіршення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Водночас фінансовий стан агроформування залишається відносно стабільним: значення коефіцієнта фінансової автономії на рівні 0,910 свідчить про високий ступінь незалежності від зовнішніх джерел фінансування, а показник загальної ліквідності 8,301 суттєво перевищує нормативні межі, що характеризує достатній рівень платоспроможності та здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання.

Динаміка основних фінансово-економічних індикаторів має неоднозначний характер, оскільки поєднує позитивні тенденції зростання доходів із зниженням прибутковості діяльності. Інвестиційні ресурси

підприємства спрямовуються переважно на розвиток виробництва та реалізацію найбільш рентабельних і перспективних видів продукції. При цьому згортання або обмеження фінансування окремих напрямів може свідчити про їх недостатню економічну ефективність, що потенційно пов'язано зі зниженням конкурентних позицій відповідної продукції на ринку та необхідністю перегляду структури збутової політики.

Таким чином, оцінка реальних умов діяльності досліджуваного господарства свідчить про наявність у аграрного підприємства протягом 2023–2025 рр. потенціалу для підвищення ефективності збутової стратегії у довгостроковому періоді.

Проведене дослідження чинної стратегії засвідчило, що агроформування функціонує в умовах ринку, наближеного до досконалої конкуренції. У зв'язку з цим, підприємству доцільно диверсифікувати напрями діяльності та розширити ринкові можливості. Для більш ґрунтовної оцінки результативності господарювання розглянемо динаміку основних показників ефективності збутової діяльності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка ефективності збутової діяльності підприємства,
2023–2025 рр.**

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р, %
	2023	2024	2025	
Обсяг збуту продукції підприємства на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	4898,31	7087,42	6409,44	130,9
Обсяг збуту продукції з розрахунку на 1 працівника підприємства, тис. грн	1509,42	2188,53	2072,75	137,3
Обсяг збуту продукції з розрахунку на 1 працівника, відповідального за збут, тис. грн	92578,00	132771,00	120219,67	129,9
Коефіцієнт забезпеченості складськими приміщеннями	0,846	0,871	0,899	106,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,995	7,037	1,342	134,8

Отже, на підставі даних табл. 2.5 можна зробити висновок, що аналіз динаміки показників ефективності збутової діяльності підприємства свідчить про загальне підвищення результативності функціонування системи збуту. Зокрема, обсяг збуту продукції у розрахунку на 100 га сільськогосподарських

угідь у 2025 р. порівняно з 2023 р. зріс на 30,9 %, що вказує на підвищення ефективності використання земельних ресурсів та покращення організації реалізації продукції. Водночас, у 2025 р. спостерігається певне зниження показника порівняно з 2024 р., що може бути зумовлено впливом кон'юнктурних факторів ринку, зміною обсягів виробництва або коливанням цін на сільськогосподарську продукцію.

Позитивною тенденцією є також збільшення обсягу збуту продукції у розрахунку на одного працівника підприємства. У 2025 р. цей показник перевищив рівень 2023 р. на 37,3 %, що свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів. Аналогічна динаміка спостерігається і щодо обсягу збуту на одного працівника, відповідального за збут продукції: упродовж досліджуваного періоду показник зріс на 29,9 %, що характеризує підвищення результативності роботи збутового персоналу та вдосконалення процесів реалізації продукції.

Коефіцієнт забезпеченості складськими приміщеннями у 2025 р. становив 0,899, що на 6,3 % більше порівняно з 2023 р. Незважаючи на позитивну тенденцію до зростання, значення показника залишається меншим за одиницю, що свідчить про недостатній рівень забезпеченості підприємства складськими потужностями. Така ситуація може обмежувати можливості тривалого зберігання продукції та негативно впливати на гнучкість збутової політики підприємства.

Суттєві зміни відбулися щодо коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, який у 2025 р. перевищив рівень 2023 р. на 34,8 %, що свідчить про покращення системи розрахунків із покупцями, прискорення повернення коштів та підвищення фінансової стійкості підприємства. Водночас значне коливання показника у 2024 р. може вказувати на нестабільність умов реалізації продукції або зміни у політиці розрахунків із контрагентами.

Отже, результати аналізу підтверджують позитивну динаміку більшості показників ефективності збутової діяльності підприємства у 2023–2025 рр. Разом із тим виявлені проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем забезпеченості складською інфраструктурою та нестабільністю окремих фінансових показників,

обумовлюють необхідність подальшого вдосконалення збутової стратегії підприємства.

Застосування PEST-аналізу сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін ринкового середовища, зокрема трансформацій політичної ситуації, коливань попиту на продукцію та технологічних змін. Результати аналізу досліджуваного агроформування наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз підприємства, 2023-2025 рр.

Фактори			
Політичні	Економічні	Соціальні	Технологічні
Воєнно-політична нестабільність та ризики, пов'язані з бойовими діями	Нестабільність валютного ринку та коливання обмінного курсу	Зростання популярності здорового харчування серед населення	Упровадження сучасних агротехнологій у виробничі процеси
Державні програми підтримки аграрного сектору (гранти, дотації, пільги)	Інфляційні процеси та зростання собівартості виробництва	Погіршення соціально-психологічного стану населення внаслідок війни	Використання цифрових систем обліку, моніторингу та прогнозування
Політична нестабільність і зміни державних пріоритетів	Ускладнення логістичних маршрутів та зростання транспортних витрат	Міграція працездатного населення та дефіцит кваліфікованих кадрів	Розвиток дронів, GPS навігації та аграрних онлайн-платформ
Державне регулювання аграрної галузі та зміни аграрної політики	Розширення можливостей кредитування аграрних підприємств	Трансформація споживчих переваг щодо якості та безпечності харчових продуктів	Інвестування у високотехнологічне обладнання та інноваційні рішення
Законодавчі зміни у сфері аграрного виробництва та земельних відносин	Зміни податкового навантаження та фінансових умов ведення бізнесу	Підвищення попиту на органічну та екологічно чисту продукцію	Автоматизація виробничих процесів, цифровізація агробізнесу
Вплив міжнародних економічних угод, санкцій та експортних обмежень	Коливання цін на паливо, сировину та матеріально-технічні ресурси	Посилення екологічної свідомості споживачів	Технології ресурсозбереження та енергоефективного виробництва
Ризики зміни митної та зовнішньоекономічної політики	Залежність від світових аграрних ринків і цінової кон'юнктури	Зростання ролі соціальної відповідальності бізнесу	Упровадження систем точного землеробства
Підтримка експорту сільськогосподарської продукції з боку держави	Недостатній рівень інвестиційної активності в аграрному секторі	Формування попиту на локальну фермерську продукцію	Розвиток IT-рішень для управління аграрним підприємством

З метою більш ґрунтовного дослідження збутової політики підприємства проведено PEST-аналіз. Зазначений метод є важливим інструментом стратегічного оцінювання, який дає змогу аграрному підприємству визначити особливості внутрішнього стану та вплив факторів зовнішнього середовища на результати діяльності.

Отже, результати PEST-аналізу, наведені у табл. 2.6, можуть бути використані як інформаційна основа для внутрішнього аналізу та стратегічного планування діяльності досліджуваного агроформування у перспективі.

Досліджуване аграрне підприємство функціонує в умовах значної політичної нестабільності, зумовленої воєнним станом, трансформацією законодавчої бази та впливом міжнародної політики. Такі чинники формують високий рівень ризиків, що позначаються як на виробничій діяльності, так і на процесах реалізації продукції. Водночас державна підтримка у вигляді грантових програм, пільг та інших механізмів стимулювання створює додаткові можливості для забезпечення розвитку підприємства навіть у кризових умовах.

Серед основних економічних викликів варто виокремити коливання валютного курсу, інфляційні процеси, зміни у податковій політиці та нестабільність цін на матеріально-технічні ресурси. Найбільш відчутно ці фактори впливають на аграрні підприємства, фінансові резерви яких є обмеженими. Разом із тим, доступ до пільгового кредитування відкриває перспективи для модернізації виробництва та впровадження нових моделей господарювання.

Соціальні фактори також мають суттєвий вплив на діяльність підприємства. Зокрема, міграція населення та дефіцит кваліфікованих кадрів формують додаткові труднощі у забезпеченні трудовими ресурсами. Водночас, зростання попиту на органічну, екологічно безпечну та здорову продукцію створює передумови для розвитку нішевих напрямів діяльності й формування конкурентних переваг агроформування.

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграють технологічні чинники. Розвиток цифрових платформ, систем GPS-контролю, використання дронів та інших сучасних агротехнологій сприяє оптимізації

виробничих процесів, скороченню витрат і підвищенню ефективності господарювання. Упровадження автоматизації та цифровізації дозволяє зменшити залежність від ручної праці та підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

У результаті проведеного аналізу фактичної збутової стратегії досліджуваного агроформування було виявлено ключові особливості, переваги та проблемні аспекти у сфері реалізації сільськогосподарської продукції. Підприємство характеризується високою часткою реалізації вирощеної продукції, однак недостатній рівень розвитку складської інфраструктури зумовлює необхідність швидкої реалізації значної частини врожаю, що негативно впливає на цінову політику та рівень рентабельності.

Тож, отримані результати формують підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності збутової діяльності підприємства, розширення інфраструктурних можливостей, диверсифікації каналів реалізації продукції та впровадження сучасних інноваційних інструментів збуту.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВОМ

Очевидно, що управління збутовою діяльністю аграрного підприємства є складовою системи стратегічного управління та потребує постійного вдосконалення відповідно до змін ринкового середовища. Ефективна організація збутових процесів сприяє підвищенню результативності реалізації продукції, зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпеченню зростання його фінансових результатів.

У ході дослідження стратегічних аспектів реалізації сільськогосподарської продукції встановлено, що в підприємстві недостатньо уваги приділяється формуванню маркетингових і збутових цілей, а також розробленню відповідних планів їх досягнення. З огляду на специфіку аграрного виробництва, сезонний характер діяльності та залежність від зовнішніх факторів, наявна система управління збутом не повною мірою відповідає сучасним вимогам господарювання, що обумовлює необхідність її вдосконалення.

За таких умов збутова стратегія підприємства має бути орієнтована на досягнення довгострокових цілей розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективне використання наявного виробничого потенціалу з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.

Проведений аналіз діяльності господарства дозволив ідентифікувати основні можливості та ризики, що формуються у зовнішньому бізнес-середовищі. Отримані результати можуть слугувати інформаційною основою для розроблення адаптивних управлінських рішень і сценаріїв реагування на непередбачувані зміни ринкової кон'юнктури, що сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

З метою вдосконалення збутової стратегії досліджуваного підприємства доцільно реалізувати такі заходи:

1. Посилення орієнтації на локальні ринки збуту та формування стабільної клієнтської бази. Для цього необхідно здійснювати систематичний

моніторинг споживчого попиту в прилеглих населених пунктах, розширювати практику прямих поставок продукції закладам громадського харчування, торговельним мережам і переробним підприємствам, а також підтримувати лояльність покупців через високий рівень сервісу та індивідуальний підхід.

2. Розширення використання цифрових каналів реалізації продукції. Важливим напрямом є активне просування продукції через соціальні мережі, участь у спеціалізованих онлайн-платформах для фермерів, а також використання сучасних засобів електронної комунікації для приймання та супроводу замовлень.

3. Формування конкурентоспроможного бренду підприємства. Доцільним є створення впізнаваного фірмового стилю, використання сучасного пакування та позиціонування продукції як екологічно безпечної, натуральної та місцевого походження, що сприятиме підвищенню її привабливості для споживачів.

4. Розвиток коопераційних зв'язків із іншими товаровиробниками. Об'єднання зусиль у межах кооперативних структур дозволить оптимізувати логістичні витрати, збільшити обсяги реалізації та розширити доступ до нових каналів збуту, зокрема гуртових ринків.

5. Активізація участі у виставково-ярмаркових заходах. Презентація продукції на місцевих ярмарках, галузевих виставках та тематичних форумах сприятиме розширенню кола потенційних партнерів, підвищенню впізнаваності підприємства та вивченню конкурентного середовища.

6. Впровадження елементів цифровізації управління збутом. Для підвищення ефективності роботи з клієнтами доцільно використовувати доступні CRM-системи та електронні інструменти обліку, що дозволять систематизувати інформацію про покупців, контролювати замовлення та аналізувати структуру попиту.

7. Удосконалення цінової політики та програм лояльності. Запровадження системи знижок для постійних клієнтів, бонусних програм та спеціальних пропозицій на сезонну продукцію сприятиме зміцненню клієнтської бази та підвищенню обсягів реалізації.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення ефективності збутової діяльності підприємства, сприятиме зростанню прибутковості, зниженню залежності від посередницьких структур та формуванню стійкої ринково орієнтованої моделі розвитку, заснованої на максимальному врахуванні потреб споживачів.

На основі результатів дослідження та даних, наведених у табл. 3.1, доцільно розробити орієнтовний план удосконалення збутової діяльності підприємства на перспективний період 2027–2031 рр. Його реалізація має бути спрямована на підвищення ефективності управління збутом, зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечення стабільного зростання обсягів реалізації продукції.

Першочерговим етапом впровадження запропонованої збутової стратегії є комплексна оцінка поточного стану реалізації продукції, яка передбачає аналіз структури продажів, результативності існуючих каналів збуту, складу споживачів та рівня конкурентоспроможності продукції. Отримані результати слугуватимуть основою для визначення пріоритетних напрямів подальшого розвитку.

Важливим складником стратегії є орієнтація на потреби цільової аудиторії шляхом систематичного дослідження споживчого попиту, виявлення переваг покупців та адаптації товарної пропозиції до ринкових вимог. Такий підхід дозволить підвищити рівень задоволеності споживачів та забезпечити стабільність збуту продукції.

Наступним кроком має стати оптимізація каналів реалізації, що передбачає поєднання традиційних та сучасних способів просування продукції. Зокрема, доцільним є розширення практики прямих продажів, використання цифрових платформ, соціальних мереж та електронних торговельних майданчиків для залучення нових покупців і розширення ринків збуту.

Особлива увага повинна приділятися формуванню довгострокових партнерських відносин зі споживачами, що передбачає впровадження програм лояльності, індивідуальний підхід до клієнтів, забезпечення високої якості продукції та своєчасного виконання договірних зобов'язань.

Водночас ефективність збутової діяльності значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Тому необхідним є постійний моніторинг ринкової кон'юнктури, аналіз результативності реалізованих заходів та оперативне коригування збутової стратегії відповідно до змін попиту, конкурентної ситуації та економічних умов господарювання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Рекомендований план впровадження збутової стратегії в підприємстві,
2027–2031 рр.**

Зміст заходів	Очікуваний ефект
1	2
Комплексна оцінка збутової діяльності	
Проведення аналізу обсягів реалізації продукції, ефективності наявних каналів збуту, цінової політики, структури клієнтської бази та рівня задоволеності споживачів	Виявлення проблемних аспектів збутової діяльності та визначення резервів підвищення її ефективності
Сегментація ринку та визначення цільових споживачів	
Дослідження споживчих переваг, поведінки покупців, географії продажів та потенційних ринкових сегментів	Формування чіткого профілю цільової аудиторії та підвищення адресності маркетингових заходів
Формування конкурентної ринкової пропозиції	
Визначення ключових переваг продукції (якість, натуральність, екологічність, походження), розроблення унікальної торгової пропозиції та позиціонування бренду	Підвищення конкурентоспроможності продукції та посилення ринкових позицій підприємства
Оптимізація та диверсифікація каналів реалізації	
Розвиток прямих продажів, укладання договорів із торговельними мережами та переробними підприємствами, використання цифрових платформ, соціальних мереж для просування продукції	Розширення ринків збуту, збільшення клієнтської бази та зниження залежності від посередників
Розвиток маркетингових комунікацій	
Удосконалення пакування та маркування продукції, створення впізнаваного бренду, ведення сторінок у соціальних мережах, участь у виставках, ярмарках і галузевих форумах	Підвищення впізнаваності підприємства та зміцнення довіри споживачів
Удосконалення системи взаємодії з клієнтами	
Запровадження програм лояльності, системи знижок для постійних покупців, регулярного збору відгуків і оперативного реагування на потреби споживачів	Зростання рівня задоволеності клієнтів та формування довгострокових партнерських відносин
Цифровізація управління збутом	
Використання CRM-систем, електронного обліку замовлень, автоматизованого аналізу продажів та моніторингу клієнтської активності	Підвищення оперативності управлінських рішень та ефективності збутових процесів

Продовження табл. 3.1

1	2
Контроль результативності та коригування стратегії	
Регулярний моніторинг показників реалізації, аналіз змін ринкової кон'юнктури, оцінка ефективності впроваджених заходів та внесення необхідних коректив	Забезпечення адаптивності збутової стратегії та її відповідності сучасним ринковим умовам
Розширення партнерських зв'язків та кооперації	
Налагодження співпраці з іншими виробниками, логістичними та переробними підприємствами, участь у кооперативних об'єднаннях	Скорочення витрат на збут, підвищення ефективності логістики та зміцнення конкурентних переваг
Оцінка досягнення стратегічних цілей	
Підсумковий аналіз результатів реалізації стратегії за визначеними показниками ефективності (обсяги продажів, частка ринку, прибутковість, кількість клієнтів)	Визначення рівня досягнення стратегічних цілей та формування напрямів подальшого розвитку підприємства

Таким чином, реалізація запропонованого плану у 2027–2031 рр. сприятиме підвищенню ефективності збутової діяльності підприємства, розширенню клієнтської бази, зростанню обсягів реалізації продукції та забезпеченню його сталого конкурентного розвитку.

Отже, реалізація зазначених напрямів потребує формування та впровадження системи стратегічних і оперативних управлінських рішень у сфері збуту. Ефективність збутової діяльності малих аграрних підприємств значною мірою визначається їх здатністю оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, раціонально використовувати наявний ресурсний потенціал та підтримувати довгострокову взаємодію зі споживачами.

У свою чергу, кооперація є однією з найбільш ефективних організаційних форм розвитку малого аграрного підприємництва, що передбачає добровільне об'єднання виробників для спільного здійснення виробничої, збутової, постачальницької та іншої господарської діяльності. Завдяки кооперативним механізмам сільськогосподарські товаровиробники отримують можливість більш раціонально використовувати наявні ресурси, знижувати витрати та посилювати власні конкурентні позиції на ринку.

Світова практика свідчить, що сільськогосподарська кооперація є важливим інструментом підвищення економічної ефективності аграрного виробництва незалежно від масштабів господарювання. Об'єднання виробників

у кооперативні структури сприяє формуванню стабільних каналів збуту, розширенню доступу до ринків, підвищенню переговорної сили щодо покупців та постачальників, а також створює умови для отримання додаткових економічних переваг. Особливо актуальним це є для малих аграрних підприємств, які через обмежені фінансові та матеріально-технічні ресурси часто стикаються з труднощами у реалізації продукції та виході на великі ринки збуту.

Крім економічного ефекту, розвиток кооперативного руху позитивно впливає на соціально-економічний розвиток сільських територій, сприяючи створенню нових робочих місць, підвищенню рівня зайнятості населення та зміцненню місцевих громад. Спільне використання виробничої інфраструктури, транспортних засобів, складських приміщень та обладнання дозволяє скоротити виробничі й логістичні витрати, а також підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу учасників кооперації. Водночас впровадження сучасних технологій, оновлення матеріально-технічної бази та оптимізація виробничих процесів створюють передумови для зростання продуктивності праці та прибутковості господарської діяльності.

У контексті вдосконалення збутової стратегії досліджуваного підприємства доцільним є розгляд можливості участі у збутовому або багатофункціональному сільськогосподарському кооперативі разом з іншими агроформуваннями. Така форма співпраці дозволить забезпечити спільне використання елеваторних потужностей, транспортно-логістичної інфраструктури, складських приміщень та маркетингових ресурсів. Крім того, консолідація товарних партій створить можливість виходу на гуртових покупців, переробні підприємства та торговельні мережі на більш вигідних умовах, що сприятиме підвищенню ефективності збутової діяльності та збільшенню доходів підприємства.

З метою оцінки економічної доцільності запропонованого заходу доцільно порівняти прогнозовані витрати за умов самостійного ведення господарської діяльності та за сценарієм участі в кооперативному об'єднанні. Результати такого аналізу дозволять визначити потенційний рівень економії ресурсів і обґрунтувати ефективність використання коопераційних механізмів у процесі

реалізації збутової стратегії підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогноз витрат на господарську діяльність підприємства, 2027–2028 рр.

Стаття витрат (до кооперації)	Витрати, тис. грн	Стаття витрат (після об'єднання)	Витрати, тис. грн	Економія	
				(+, -)	%
Оренда елеваторних потужностей (індивідуальне використання)	145,0	Спільна оренда елеватора (розподіл 1/3 потужності)	55,0	-90,0	37,9
Доставка продукції до морського порту (5 рейсів)	92,0	Групове транспортування за оптовим тарифом	50,0	-42,0	45,7
Комісійні посередника (3,0 % від операцій)	60,0	Прямі контракти з трейдером (без посередників)	0,0	-60,0	0,0
Сертифікаційні витрати (разові, розподілені)	18,0	Колективне покриття витрат на сертифікацію	6,0	-12,0	33,3
Разом	315,0	Разом	111,0	-204,0	35,0

Таким чином, після кооперації підприємства отримують ефект масштабу: зменшуються витрати на логістику, інфраструктуру зберігання, посередницькі послуги та адміністративні платежі. Найбільший економічний ефект формується за рахунок усунення трейдерської комісії та оптимізації транспортних рейсів.

Проведений порівняльний аналіз прогнозованих витрат на здійснення господарської діяльності підприємства до та після кооперації свідчить про наявність суттєвого економічного ефекту від об'єднання ресурсів. Сукупні витрати зменшуються з 315,0 тис. грн до 111,0 тис. грн, що забезпечує загальну економію на рівні 204,0 тис. грн, або близько 35,0 %. Така динаміка зумовлена ефектом масштабу та оптимізацією логістично-інфраструктурних процесів.

Найбільш вагомий внесок у скорочення витрат забезпечується усуненням посередницької ланки, що дозволяє повністю нівелювати комісійні витрати трейдера. Додатково значний економічний результат формується за рахунок переходу до колективного використання елеваторних потужностей та впровадження оптових схем транспортування продукції, що знижує питомі витрати на зберігання та логістику. Розподіл витрат на сертифікаційні процедури між учасниками кооперації також сприяє підвищенню фінансової ефективності діяльності.

Отримані результати підтверджують доцільність коопераційної моделі взаємодії як інструменту підвищення економічної ефективності підприємств аграрного сектору. Вона забезпечує не лише скорочення витрат, але й підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання за рахунок оптимізації витратної структури та раціоналізації ресурсного забезпечення.

Розглянемо особливості збуту продукції підприємства за умов індивідуального збуту та умов кооперації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозовані показники збуту насіння сої підприємства, 2027-2028 рр.

Показники	До кооперації	Після кооперації	Відхилення	
			(+, -)	%
Обсяг реалізації, т	350,0	370,0	+20,0	5,7
Середня ціна за 1 т, грн	66,3	68,3	+2,0	3,0
Чистий дохід, грн	23204,3	25271,0	+2066,7	8,9
Витрати на реалізацію, тис. грн	18563,4	12066,2	-6497,2	-35,0
Чистий прибуток, тис. грн	4640,9	13204,8	+8563,9	184,4

Розрахунки даних табл. 3.3 свідчать, що впровадження коопераційної моделі збуту насіння сої забезпечує одночасне зростання обсягів реалізації та підвищення середньої ціни реалізації продукції, що зумовлено покращенням ринкових позицій підприємства та розширенням каналів збуту.

Найбільш суттєвий ефект спостерігається у сфері витрат, де завдяки оптимізації логістики, усуненню посередницьких витрат і спільному використанню інфраструктури досягається скорочення витратної частини на 35,0 %. У результаті цього чистий прибуток зростає більш ніж утричі, що підтверджує високу економічну доцільність кооперації як інструменту підвищення ефективності збутової діяльності підприємства.

Додаткові вигоди кооперації полягають у забезпеченні прямого виходу на експортерів без залучення посередницьких структур, що підвищує маржинальність збуту. Також відбувається зниження витрат під час зберігання продукції завдяки використанню сучасних елеваторних потужностей. Важливим ефектом є можливість централізованих закупівель паливно-мастильних матеріалів і засобів захисту рослин за оптовими цінами, що зменшує виробничі

витрати. Окрім цього, кооперація створює передумови для укладання довгострокових форвардних контрактів із трейдерами, що підвищує стабільність збуту та прогнозованість доходів.

Ще одним із заходів забезпечення результативності господарювання для досліджуваного підприємства є запровадження виробництва фасованої сої є доцільним напрямом диверсифікації збутової діяльності агропідприємства, оскільки дозволяє перейти від реалізації сировини до продукції з підвищеною доданою вартістю. Такий підхід забезпечує розширення ринкових можливостей підприємства за рахунок виходу на сегменти роздрібної торгівлі, переробної промисловості та експортних контрактів із підвищеними вимогами до стандартизації продукції.

Основним економічним ефектом є зростання ціни реалізації одиниці продукції порівняно з неупакованою сировиною, що компенсує додаткові витрати на фасування, пакування та логістичний супровід. Водночас зменшується залежність від коливань біржових цін на сировинних ринках, що підвищує фінансову стійкість підприємства.

Розглянемо перспективи даного виробництва для досліджуваного підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозовані показники виробництва та реалізації фасованої сої, 2027–2028 рр.

Показники	Значення
Обсяг переробки сої, т	370,0
Вихід фасованої продукції, т	345,0
Середня ціна реалізації 1 т фасованої сої, тис. грн	85,0
Дохід від реалізації, тис. грн	29325,0
Витрати на закупівлю сировини	19240,0
Витрати на фасування та пакування	2850,0
Логістика та збут	1420,0
Адміністративні витрати	760,0
Сукупні витрати, тис. грн	24270,0
Чистий прибуток, тис. грн	5055,0
Рентабельність, %	20,8

Результати проведених розрахунків даних табл. 3.4 свідчать, що впровадження виробництва фасованої сої є економічно ефективним заходом

підвищення результативності господарської діяльності підприємства. Перехід до реалізації продукції з доданою вартістю забезпечує формування доходу на рівні 29325,0 тис. грн та отримання чистого прибутку в обсязі 5055,0 тис. грн за прогнозований період.

Зазначений напрям дозволяє не лише підвищити рентабельність діяльності до 20,8 %, але й суттєво зміцнити позиції підприємства на ринку шляхом розширення каналів збуту та підвищення конкурентоспроможності продукції. Крім того, фасування сої сприяє зменшенню цінових ризиків, пов'язаних із сировинною залежністю, та формує передумови для стабільнішого грошового потоку.

Отже, виробництво фасованої сої доцільно розглядати як стратегічний інструмент диверсифікації збутової політики агропідприємства та підвищення його економічної ефективності в довгостроковій перспективі.

Установлено, що підприємство продовжує функціонувати в межах традиційної виробничо-збутової моделі ведення аграрного бізнесу. Водночас, сучасні тенденції розвитку аграрного сектору свідчать про активне впровадження SMART-технологій, які забезпечують підвищення ефективності управління виробництвом, маркетингом і збутом продукції. У зв'язку з цим, доцільним є проведення порівняльної оцінки традиційної виробничо-збутової платформи та SMART-підходів з метою визначення перспектив їх практичного використання в діяльності досліджуваного підприємства (табл. 3.5).

Отже, реалізація зазначених напрямів потребує формування та впровадження системи стратегічних і оперативних управлінських рішень у сфері збуту. Ефективність збутової діяльності аграрного підприємства значною мірою визначається його здатністю оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, раціонально використовувати наявний ресурсний потенціал та підтримувати довгострокову взаємодію зі споживачами.

Ефективність збутової діяльності є ключовим чинником формування фінансових результатів аграрного підприємства, оскільки саме на етапі реалізації продукції відбувається трансформація виробничого потенціалу в грошові надходження. В умовах нестабільного аграрного ринку, цінових коливань та

логістичних обмежень особливої актуальності набуває формування комплексної та гнучкої збутової стратегії, орієнтованої на диверсифікацію каналів реалізації, підвищення доданої вартості продукції та зниження залежності від посередницьких структур.

Таблиця 3.5

Порівняння характеристика виробничо-збутової та SMART-технологій для підприємства, 2027-2031 рр.

Показники	Виробничо-збутова орієнтація	SMART-технології
Управлінська концепція	реалізація продукції, виробленої підприємством	виробництво та реалізація продукції, що відповідає реальним потребам ринку
Пріоритети діяльності персоналу	забезпечення виконання виробничих програм; підвищення рівня якості продукції; досягнення запланованих фінансових результатів	виявлення та формування потреб споживачів; підвищення рівня задоволеності клієнтів; активізація збуту; орієнтація на ринковий попит
Розроблення нових видів продукції	відповідно до виробничих ресурсів та технологічних можливостей підприємства	на основі аналізу ринкових потреб і споживчих переваг
Формування цінової політики	переважно на основі виробничих витрат та собівартості продукції	з урахуванням ринкової кон'юнктури, рівня конкуренції та купівельної спроможності споживачів
Організація товароруку	обмежена гнучкість та тривалі терміни просування продукції	оперативне управління логістичними процесами та прискорене просування продукції до споживача
Рівень відповідальності за результати реалізації продукції	відповідальність зосереджена переважно на етапі виробництва	комплексна відповідальність за якість продукції, задоволення споживачів та кінцеві результати продажу
Управлінська концепція	реалізація продукції, виробленої підприємством	виробництво та реалізація продукції, що відповідає реальним потребам ринку

У межах удосконалення збутової політики доцільно передбачити розробку оновленої збутової стратегії, що базується на ринковій сегментації. Зокрема, пропонується виокремити основні цільові напрями реалізації продукції: внутрішній ринок, експортні поставки, тваринницькі підприємства та переробні заводи. Для кожного сегмента слід застосовувати окремі інструменти збуту, включаючи прямі довгострокові контракти, участь у тендерних процедурах та

укладання форвардних угод. Важливим елементом є врахування сезонних коливань попиту, що дозволяє визначати найбільш вигідні періоди продажу та підвищувати ефективність цінової політики.

Наступним напрямом є диверсифікація каналів збуту, що передбачає зменшення залежності від окремих покупців та посередників. Доцільним є розвиток прямих поставок до елеваторів, млинів і комбікормових підприємств, а також розширення співпраці з трейдерами на основі контрактів із фіксованими ціновими умовами. Додатково перспективним є формування власного бренду продукції, що дозволить підприємству вийти на нішеві ринки та підвищити маржинальність реалізації.

Важливу роль у підвищенні ефективності збутової діяльності відіграє цифровізація управлінських процесів. Впровадження систем електронного обліку продукції, використання CRM-рішень та участь у цифрових торговельних платформах сприяють підвищенню прозорості операцій і оперативності прийняття рішень.

Не менш значущим напрямом є розвиток коопераційних зв'язків. Участь у аграрних кооперативах та об'єднаннях виробників забезпечує консолідацію продукції, зниження логістичних витрат та посилення позицій у переговорах із великими покупцями. Спільна діяльність із аграрними хабами та іншими виробниками сприяє формуванню великих товарних партій і виходу на нові ринки збуту.

Окрему увагу слід приділити оптимізації логістичної системи. Рационалізація транспортних маршрутів, використання спільної логістики, пошук альтернативних елеваторних потужностей із нижчими тарифами та укладання довгострокових угод із перевізниками дозволяють зменшити витрати на реалізацію продукції та підвищити загальну ефективність збутового процесу. Важливим елементом збутової стратегії є також формування стабільних комунікаційних зв'язків із контрагентами. Дотримання договірних зобов'язань, забезпечення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів та простежуваності походження сприяють формуванню репутації надійного постачальника та зміцненню довгострокових партнерських відносин.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству досягти зростання прибутковості за рахунок скорочення витрат на посередників, розширення географії збуту, підвищення стабільності реалізації продукції та формування стійких довгострокових контрактів із покупцями.

Таким чином, удосконалення збутової діяльності на основі диверсифікації каналів реалізації, цифровізації процесів, розвитку кооперації та підвищення якості комунікацій є ключовою передумовою підвищення економічної ефективності аграрного підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що управління збутовою діяльністю аграрного підприємства являє собою комплекс організаційно-економічних механізмів та управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації продукції.

2. Розраховано зростання чистого доходу від реалізації продукції на 29,9 % або на 82925,0 тис. грн, що вказує на розширення обсягів збуту та підвищення ринкової активності підприємства. Водночас, простежується негативна динаміка чистого прибутку, який зменшився на 23,2 % або на 14873,0 тис. грн. Така тенденція зумовлена випереджаючим зростанням собівартості реалізованої продукції на 48,6 % або 92042,0 тис. грн, а також збільшенням адміністративних і інших операційних витрат.

3. Рівень рентабельності господарської діяльності зменшився на 29,6 в.п. і у 2025 р. становив 13,7 %, що вказує на загальне погіршення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Водночас, фінансовий стан агроформування залишається відносно стабільним: значення коефіцієнта фінансової автономії на рівні 0,910 свідчить про високий ступінь незалежності від зовнішніх джерел фінансування, а показник загальної ліквідності 8,301 суттєво перевищує нормативні межі, що характеризує достатній рівень платоспроможності та здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання.

4. Аналіз динаміки показників ефективності збутової діяльності підприємства свідчить про загальне підвищення результативності функціонування системи збуту. Зокрема, обсяг збуту продукції у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь у 2025 р. порівняно з 2023 р. зріс на 30,9 %, що вказує на підвищення ефективності використання земельних ресурсів та покращення організації реалізації продукції. Водночас, у 2025 р. спостерігається зниження показника порівняно з 2024 р., що може бути зумовлено впливом кон'юнктурних факторів ринку, зміною обсягів виробництва або коливанням цін на сільськогосподарську продукцію.

5. Застосовано PEST-аналіз, що дозволило ідентифікувати ключові фактори впливу на ефективність збутової діяльності підприємства. Встановлено, що серед груп зовнішніх чинників найбільш істотний дестабілізуючий вплив чинять економічні фактори. Водночас, визначено, що найвищий рівень негативного впливу на функціонування підприємства має воєнно-політична ситуація в Україні, яка суттєво ускладнює логістичні процеси, підвищує ризики господарської діяльності та знижує стабільність збутових каналів.

6. Розроблено орієнтовний план впровадження ефективної збутової стратегії підприємства на період 2027–2031 рр. Реалізація даного плану передбачає поетапне вдосконалення системи управління збутом, що ґрунтується на комплексному аналізі поточного стану реалізації аграрної продукції, визначенні пріоритетних сегментів споживачів та обґрунтованому виборі найбільш результативних каналів збуту.

7. У контексті вдосконалення збутової стратегії підприємства доцільним є розгляд можливості участі у збутовому або багатофункціональному сільськогосподарському кооперативі. Проведений порівняльний аналіз прогнозованих витрат на здійснення господарської діяльності підприємства до та після кооперації свідчить про наявність суттєвого економічного ефекту від об'єднання ресурсів. Сукупні витрати зменшуються з 315,0 тис. грн до 111,0 тис. грн, що забезпечує загальну економію на рівні 204,0 тис. грн, або близько 35,0 %. Така динаміка зумовлена ефектом масштабу та оптимізацією логістично-інфраструктурних процесів.

8. Розраховано, що впровадження коопераційної моделі збуту насіння сої забезпечує одночасне зростання обсягів реалізації та підвищення середньої ціни реалізації продукції, що зумовлено покращенням ринкових позицій підприємства та розширенням каналів збуту. Найбільш суттєвий ефект спостерігається у сфері витрат, де завдяки оптимізації логістики, усуненню посередницьких витрат і спільному використанню інфраструктури досягається скорочення витратної частини на 35,0 %. У результаті цього чистий прибуток зростає більш ніж утричі, що підтверджує високу економічну доцільність кооперації як інструменту підвищення ефективності збутової діяльності

підприємства.

9. Обґрунтована доцільність запровадження виробництва фасованої сої як доцільним напрямом диверсифікації збутової діяльності агропідприємства, оскільки дозволяє перейти від реалізації сировини до продукції з підвищеною доданою вартістю. Перехід до реалізації продукції з доданою вартістю забезпечує формування доходу на рівні 29325,0 тис. грн та отримання чистого прибутку в обсязі 5055,0 тис. грн за прогнозований період.

10. Зазначений напрям дозволяє не лише підвищити рентабельність діяльності до 20,8 %, але й суттєво зміцнити позиції підприємства на ринку шляхом розширення каналів збуту та підвищення конкурентоспроможності продукції. Крім того, фасування сої сприяє зменшенню цінових ризиків, пов'язаних із сировинною залежністю, та формує передумови для стабільнішого грошового потоку.

11. Проведена оцінка традиційної виробничо-збутової платформи та SMART-підходів з метою визначення перспектив їх практичного використання в діяльності досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Савенко О. А., Перерва К. А., Олеярнік О. О. Теоретичні засади формування менеджменту збутової діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.56>. (дата звернення 23.03.26).
2. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Кравець О.В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2021. Вип. 36. С. 11–18. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-2>. (дата звернення: 11.02.2026).
3. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 85–97.
4. Васюткіна Н.В. Оцінювання ефективності маркетингу у збутовій діяльності підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2021. № 2. С. 111–119.
5. Вдовенко Н. М., Коробова Н. М., Зось-Кіор М. В., Коваль В. В. Еволюція теоретичних засад регулювання експорту-імпорту аграрної продукції в умовах децентралізації для виходу на міжнародний ринок. *Академічні візії*. 2023. Вип. 23. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/641> (дата звернення 22.03.26).
6. Воронько-Невіднича Т.В. Проблеми управління збутовою діяльністю аграрних підприємств. *Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. Полтава, 2018. 365 с. С. 47–48.
7. Воронько-Невіднича Т.В., Коваль В.А. Особливості розробки та обґрунтування збутової стратегії агроформування. *Наукове забезпечення економічного розвитку, правового регулювання і управління в агропромисловому комплексі*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. Полтава: ПДАА, 2019. 253 с. С. 170-172.

8. Воронько-Невіднича Т.В., Потапюк І.П., Петракій Н.О. Особливості управління збутовою діяльністю аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 17. С. 124–128. URL : http://market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/23.pdf. (дата звернення 05.02.26).

9. Воронько-Невіднича Т.В., Торяник А.І. Забезпечення збутової політики як складова ефективного управління розвитком підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку економіки: світові та національні аспекти*: Збірник матеріалів Міжнародної наукової-практичної конференції, 18 листопада 2022 року. Одеса, ОДАУ. 2022. 420 с. С. 109-110.

10. Галан Л.В. Створення та використання маркетингових стратегій для збільшення фінансової незалежності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 4. С. 65–70.

11. Герзанич В.М. Стратегічне маркетингове управління збутом торговельних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 10. С. 92–96.

12. Гречко А., Очеретяна О. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття сталий розвиток підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 15. С. 37–41. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.6>. (дата звернення 23.01.26).

13. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Сотула В. В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>. (дата звернення 26.01.26).

14. Грицишин А. Облік збутової діяльності в умовах розмежування логістичних і маркетингових процесів. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 200-212. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1097/12004>. (дата звернення 16.02.26).

15. Грищун Д., Воронько-Невіднича Т. Удосконалення збутової стратегії в управлінні аграрним підприємством за сучасних умов. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф.

Полтавський державний аграрний університет, 26 березня 2026 р. Полтава, 2026. 1770 с. С. 1338-1340.

16. Залознова Ю. С. Удосконалення організації збутової діяльності підприємств України в умовах нестабільності попиту: теорія і практика: монографія. НАН України, Ін-т екон-ки пром-сті. Київ, 2020. 166 с.

17. Зюкова І.О. Прогнозні дослідження збуту. Технології маркетингових досліджень: навчальний посібник Львів : Магнолія-2006, 2019. 211 с.

18. Іщейкін Т.Є., Прийдак М.Д., Овчаренко П.Є. Перспективи розвитку та проблеми відновлення людського капіталу в умовах воєнного часу. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 3 (76). С. 39-47. URL: http://www.businessnavigator.ks.ua/journals/2024/76_2024/9.pdf. (дата звернення 11.02.26).

19. Кадирус І.Г., Донських А.С., Якубенко Ю.Л. Економічні особливості збутової діяльності аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2019. № 15. С. 102–107.

20. Клочан О.М., Ткачук Г.Ю. Особливості системи збуту підприємства. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 4-5 листопада 2021*. С. 159-160. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2021/11/159.pdf>. (дата звернення: 24.03.2026).

21. Криворучко О.М., Овчаренко А.Г., Основні аспекти управління логістичними бізнес-процесами та оцінка їх якості. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 41. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4ed42dfe-5ba3-4803-a780-2f362cee9447/content>. (дата звернення: 17.02.2026).

22. Крижко О., Єсмаханова А., Побережна С. Особливості стимулювання збуту на підприємстві в залежності від суб'єктів стимулювання. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1 (31). С.141-147.

23. Курбацька Л.М., Кадирус І.Г., Ільченко Т.В., Захарченко Ю.В. Розробка стратегії формування та реалізації маркетингових заходів у виробничо-збутовій діяльності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2015. № 24. С. 20–26.

24. Макаренко В.О. Моделювання адаптивного управління інноваційними підприємствами в умовах трансформації логістичних та маркетингових стратегій взаємодії держави та бізнесу, діджиталізації та сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 9–13.

25. Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics: електронне наукове фахове видання з економічних наук*. 2018. №10. С. 116–121.

26. Мельник В. І., Погріщук О. Б., Ковальчук А. П. Управління збутовою діяльністю підприємства на засадах концепції інноваційного маркетингу. *Економіка та держава*. 2022. № 7. С. 40-45. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.7.403>. (дата звернення 15.03.26).

27. Митрохіна Ю.П. Оцінка рівня корпоративної культури підприємства як складової стратегічної маркетингової організації збуту. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Чернівці: Книги-XXI, 2018. Вип. II. Економічні науки. С. 273–277.

28. Михайлова Л.І. Механізми управління маркетингом та збутом продукції сільськогосподарських підприємств на ринку зерна. *Економіка АПК*. 2018. № 10. С. 40–49.

29. Ратушняк О., Потушинська К. Управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах господарювання. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 352 (2), 388-394. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-52>. (дата звернення 05.02.26).

30. Сакун А.Ж., Пантюк І.П. Системний підхід до організації та управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 2 (38). С. 55–59. (дата звернення 25.02.26).

31. Селюченко Ю., Грицун Д. Логістичний менеджмент як ключовий механізм забезпечення адаптивності агропродовольчої сфери. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 2. 363 с. С. 203-205.*

32. Сеншин О.С. Теоретичний аналіз понять «збут» та «збутова діяльність». *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*. 2018. С. 132-134.

33. Сисоєв В. В., Сакун Т. В. Механізм управління збутовою діяльністю молокопереробного підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 48 (1324). С. 108-115. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/157761/1572037>. (дата звернення 25.02.26).

34. Скрипник С. Підвищення конкурентоспроможності продукції фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств як організаційно-економічний пріоритет їх функціонування та розвитку. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2019. № 3 (81). С. 136–140. <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.3.25>. (дата звернення 05.02.26).

35. Слесь І.Р. Методики оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічні студії*. 2018. №4. С.74-79.

36. Терент'єва Н.В. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. *Економічний аналіз*. 2018. № 1. С. 318-324.

37. Чередніченко Р.В., Лопатинський Р.О. Взаємодія комерційної та збутової діяльності в управлінні підприємством агропродовольчої сфери. *Маркетингове забезпечення продуктового ринку: збірник тез XV Міжнародної науково-практичної конференції, 16 травня 2023 року*. Полтава: ПДАУ. 2023. 190 с. С. 182–183.

38. Ivanov D., Dolgui A. Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. *International Journal of Production Research*. 2020. Vol. 58 (10). P. 2904–2915. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2020.1750727/6>. (дата звернення 15.02.26).

39. Lagodiienko V., Donets L., Pambuk S., Braiko M., Golodoniuk O., Dolynska O. Digital business communications: strategic marketing of modern enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*.

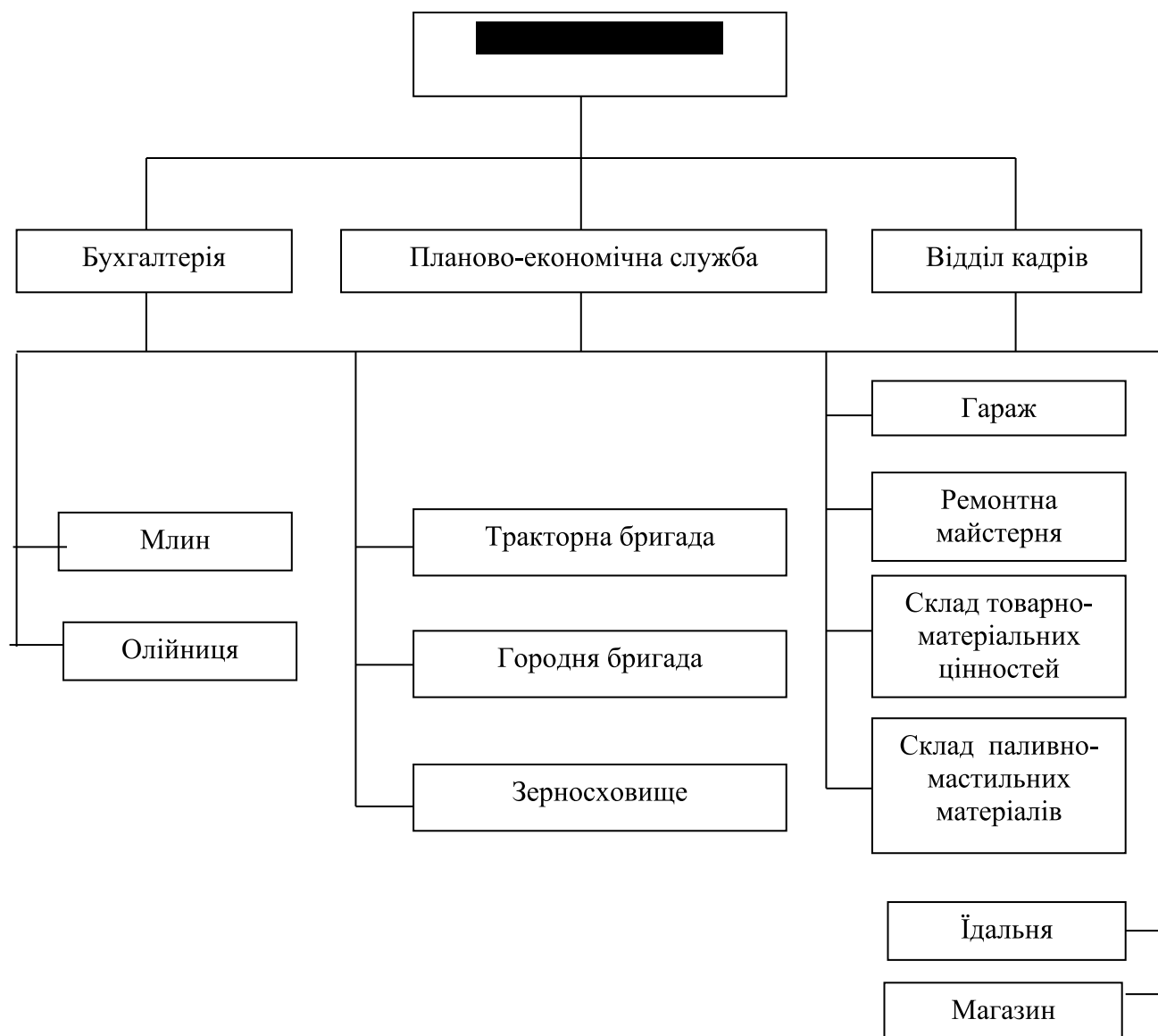
2025. Vol. 47. №. 1. pp. 49–58. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2025.04>. (дата звернення 05.02.26).

40. Zham O., Rudyka V., Voronko-Nevidnycha T., Bebko S., Shikovets C., Kvita H. Diagnostics of the strategic management of the financial and economic development of the enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2023. vol. 5, no. 52, pp. 162-172. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4214/3936/19880>. (дата звернення 21.04.26).

ДОДАТКИ

**Публікації здобувача вищої освіти
за освітньо-професійної програмою Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
Дмитра Олександровича ГРИЦУНА**

**Існуюча організаційна структура [REDACTED],
2023-2025 рр.**



**Динаміка складу і структури грошових надходжень від реалізації
продукції ██████████, 2023-2025 рр.**

Показники	Вартість товарної продукції, тис. грн			У середньому за три роки, тис. грн	Питома вага до загального підсумку, %	Місце продукції за питомою вагою
	Роки					
	2023	2024	2026			
Продукція рослинництва – всього	171910,5	287679,2	284126,7	247905,5	79,9	х
Пшениця озима	23997,5	61866,1	47089,5	44317,7	14,3	4
Кукурудза на зерно	1216,3	105580,7	95898,1	67565,0	21,8	2
Ячмінь	2254,6	5070,5	9797,4	5707,5	1,8	7
Горох	1216,3	191,8	921,8	776,6	0,3	9
Інші зернові та зернобобові	10213,0	0,0	1410,0	3874,3	1,2	8
Соняшник	46710,6	91644,1	104154,7	80836,5	26,1	1
Соя	44508,7	22475,6	23204,3	30062,9	9,7	5
Інша продукція рослинництва	41793,5	741,7	1650,9	14764,9	4,8	6
Послуги в сільському господарстві	0,0	110633,8	76532,3	62388,7	20,1	3
Продукція сільського господарства і послуги	171910,5	398313,0	360659,0	310294,2	100,0	х

Основні показники діяльності



2023-2025 рр.

АНОТАЦІЯ

Грицун Д. О. «Удосконалення збутової стратегії в управлінні підприємством». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Досліджено теоретичні, методичні та прикладні питання удосконалення збутової стратегії в управлінні підприємством за сучасних умов.

В проектно-рекомендаційному розділі обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення збутової стратегії в управлінні підприємством за сучасних умов.

Ключові слова: управління, збут, підприємство, збутова стратегія.