

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,  
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Бакалавр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА  
09 червня 2025 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Управління збутовою стратегією підприємством»

виконав здобувач вищої освіти денної форми здобуття освіти

**Прийдак Микита Дмитрович**

Керівник  
кваліфікаційної роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

**Полтава – 2025 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ 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 УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВОМ	32
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	50

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Управління збутовою діяльністю аграрного підприємства є надзвичайно актуальним через зростаючу конкуренцію на аграрному ринку та потребу в ефективному просуванні продукції. Оптимізація збуту дозволяє підвищити прибутковість і стабільність підприємства в умовах нестабільності ринкових цін і сезонних коливань, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Різні аспекти збуту, забезпечення збутової стратегії, є предметом досліджень багатьох науковців, зокрема М. Багорки, Л. Галан, В. Герзанич, В. Джинджоян, В. Макаренко, В. Россохи, Т. Примака, А. Сакун, С. Скрипника та багатьох інших.

**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 написання бакалаврської роботи є комплексне дослідження та аналіз управління збутовою діяльністю аграрного підприємства з метою розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності збутової стратегії. Відповідно сформульованій меті дослідження, передбачається виконання таких завдань:

- дослідити значення збутової стратегії у діяльності суб'єкта господарювання за сучасних умов;
- визначити особливості збутової стратегії на рівні окремого аграрного підприємства;
- проаналізувати діяльність господарства;
- визначити пріоритетні заходи для удосконалення збутової стратегії агропідприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес управління збутовою діяльністю аграрного підприємства.

**Предметом дослідження** є методи та інструменти оптимізації збутової діяльності аграрного підприємства.

**Методи дослідження.** При вирішенні поставлених завдань даного дослідження на різних етапах застосовувались специфічні методи та прийоми дослідження: графічний; абстрактно-логічний; монографічний; економіко-статистичний методи тощо.

**Інформаційною базою** є нормативно-правові акти, наукові публікації, статистичні дані, внутрішня документація аграрного підприємства та результати маркетингових досліджень.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій для підвищення ефективності збутової діяльності аграрних підприємств, що сприятиме збільшенню їх прибутковості та конкурентоспроможності на ринку у довгостроковій перспективі.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей.

**Публікації.** За результатами проведеного дослідження опубліковано праці:

1. 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](http://www.businessnavigator.ks.ua/journals/2024/76_2024/9.pdf).

2. Лопатинський Р., Ільїн В., Прийдак М. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства за сучасних умов. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. 353 с. С. 164-166.

3. Прийдак М.Д. Мета сучасного управління збутовою діяльністю аграрного підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за

підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик. Випуск 18. Полтава: ПДАУ. 2025. 194. С. 46-48.

**Структура та обсяг роботи.** Дослідження виконано на 41 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань. Робота містить 16 таблиць, 4 рисунки та 2 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах господарювання аграрні підприємства змушені функціонувати в динамічному середовищі, що супроводжується високим рівнем конкуренції, нестабільністю ринку та глобальними викликами, зокрема військовими, логістичними й економічними. У таких умовах особливої ваги набуває формування ефективної збутової стратегії, яка не лише забезпечує реалізацію продукції, а й виступає стратегічним інструментом адаптації до ринкових змін і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Поняття «збут» можна розглядати як у широкому, так і у вузькому значенні, тому існують два підходи до його визначення. У широкому розумінні продаж означає процес, який включає всі дії від експорту продукту з компанії до передачі його покупцеві. У вузькому сенсі під продажем розуміють лише завершальний етап, тобто безпосереднє спілкування між продавцем і покупцем. Отже, маркетинг у широкому розумінні – це процес організації транспортування, зберігання, руху запасів, переробки, просування в оптові та роздрібні торговельні мережі, передпродажної підготовки, пакування, реалізації продукції з метою задоволення потреб споживачів і отримання максимального прибутку.

Маркетинг у вузькому розумінні (збут або реалізація) – це процес безперервного контакту продавців і покупців з метою отримання прибутку. Вимагає спеціальних знань і практичних навичок і необхідний рівень торговельних можливостей[4, с. 177–181].

Маркетингова політика сільськогосподарського підприємства характеризується поєднанням трьох складових:

– організаційно-технологічна система, заснована на обміні продукцією сільськогосподарського підприємства як засобом платежу;

– в економічному та фінансовому плані він визначає зміну форми вартості в процесі обміну та знаменує завершення того чи іншого процесу;

– закон містить положення про правила обміну та встановлення переходу права власності на товари сільськогосподарських підприємств.

Збутовий потенціал сільськогосподарського підприємства – це сукупність таких ресурсів, як інформація, матеріали та маркетинг. Управління, комунікація та можливості збуту, які забезпечують здатність компанії виводити нові види продукції на сільськогосподарський ринок, постійно вдосконалювати методи продажу та впроваджувати інновації лінійки продуктів, які враховують вплив факторів маркетингового середовища.

Збутова політика аграрного підприємства існує на основі збутового потенціалу та завдань, які виникають на стратегічному та тактичному рівнях розвитку підприємства. Залежно від способу вираження збутова діяльність поділяється на кількісну та якісну. Цілі продажів є істотними (без цієї мети неможливо прийняти жодне рішення), бажаними (її досягнення підвищить якість і точність рішень) і можливими (їх досягнення буде працювати разом з двома попередніми цілями для запобігання проблемам у майбутньому).

Збутова стратегія є однією з ключових складових загальної маркетингової стратегії аграрного підприємства, що визначає напрями, методи та інструменти просування продукції на ринок, формування партнерських зв'язків, управління каналами збуту, логістикою та взаємодією зі споживачами. Її ефективність безпосередньо впливає на фінансові результати, рівень конкурентоспроможності й адаптивність до змін ринкового середовища.

Теоретичне осмислення питань формування збутової стратегії потребує системного підходу до аналізу її сутності, функцій, видів, принципів та етапів розробки. Водночас важливим є вивчення особливостей реалізації збутової стратегії саме в аграрному секторі, враховуючи його специфіку:

сезонність виробництва, залежність від природних умов, обмеженість ринку збуту, вагомість експортного компонента.

У цьому розділі розглядаються базові теоретичні положення, що становлять основу для подальшого аналізу практичного досвіду реалізації збутової політики на прикладі конкретного аграрного підприємства, а також для розробки рекомендацій з її удосконалення

Збутова стратегія – це сукупність цілей, підходів, засобів і дій, які спрямовані на забезпечення ефективного просування товарів від виробника до кінцевого споживача з метою максимізації прибутку та завоювання ринку. В аграрному секторі, з огляду на сезонність виробництва, високий рівень ризиків та залежність від природно-кліматичних умов, правильне стратегічне планування збуту набуває особливого значення.

Ефективне впровадження збутової політики визначається взаємодією внутрішніх і зовнішніх факторів, зокрема:

1) внутрішні фактори:

якість та обсяги продукції – стабільне постачання та відповідність стандартам;

фінансові ресурси – наявність бюджету на маркетинг, логістику, інвестиції в ІТ;

кадровий потенціал – досвід та кваліфікація фахівців у сфері продажу, маркетингу, логістики;

матеріально-технічна база – наявність складів, транспорту, холодильного обладнання;

інформаційна система управління – рівень автоматизації обліку, CRM, планування збуту;

2) зовнішні фактори:

кон'юнктура ринку – попит, ціни, конкурентне середовище;

державне регулювання – дотації, експортні квоти, податки, вимоги до сертифікації;

логістична інфраструктура – доступ до транспортних вузлів, стан доріг, наявність логістичних хабів;

зовнішньоекономічна ситуація – митні бар'єри, геополітика, міжнародні санкції;

цифровізація ринку – наявність онлайн-платформ, доступ до цифрових каналів просування.

У сучасних умовах господарювання збутова стратегія виступає ключовим елементом загальної маркетингової політики аграрного підприємства. Вона визначає довгостроковий напрямок дій щодо реалізації виробленої продукції, орієнтуючись на потреби ринку, особливості попиту, поведінку споживачів та рівень конкуренції.

Успішна збутова діяльність аграрного підприємства має ряд характерних ознак, які свідчать про її стратегічну та практичну ефективність:

1. Системність – збут органічно інтегрований у загальну систему управління підприємством, а не існує окремо.
2. Орієнтація на споживача – врахування потреб кінцевого споживача при формуванні товарної та цінової політики.
3. Гнучкість – здатність адаптувати канали, методи та умови збуту до змін ринку, попиту та зовнішніх умов.
4. Прозорість та аналітичність – наявність обліку, прогнозування, аналітики продажів і вміння приймати рішення на основі даних.
5. Оптимальне використання каналів збуту – правильне поєднання прямих і опосередкованих форм реалізації продукції.
6. Маркетингова підтримка – ефективна рекламна діяльність, просування бренду, участь у виставках та платформах B2B/B2C.

Збутова стратегія є ключовим елементом ефективного функціонування аграрного підприємства, оскільки визначає, як, кому, коли та за якими умовами буде реалізовано вироблену продукцію. Її значення важко переоцінити, особливо в умовах жорсткої конкуренції, нестабільного зовнішнього середовища та посиленої ролі продовольчої безпеки.

Для аграрного бізнесу, який працює з продукцією, що має обмежений термін зберігання, наявність продуманої збутової стратегії дозволяє уникнути втрат, пов'язаних з псуванням продукції та неефективним розподілом. Вона сприяє формуванню надійних партнерських відносин з покупцями, посередниками та логістичними компаніями.

Збутова стратегія дає змогу чітко визначити цільові ринки та споживацькі сегменти, що дозволяє ефективніше адаптувати продукцію до їхніх потреб, підвищити рівень задоволеності клієнтів і сформувати довгострокову лояльність.

Раціонально сформована стратегія збуту враховує особливості логістики, транспортних маршрутів, зберігання і сезонності. Це дозволяє оптимізувати витрати й підвищити рентабельність продукції.

У контексті воєнного стану, змін валютного курсу, обмеження експорту та коливань цін, наявність стратегічного підходу до збуту дозволяє аграрним підприємствам швидко адаптуватися до нових реалій, переорієнтовуватись на внутрішній ринок або шукати нові логістичні рішення. Чітка стратегія збуту дозволяє підприємству вигідно позиціонуватися серед конкурентів за рахунок доступності продукції, гнучкості умов поставок, рівня обслуговування клієнтів та використання цифрових каналів просування.

Збутова стратегія взаємопов'язана з виробництвом, фінансами, маркетингом і управлінням персоналом. Її ефективність позитивно впливає на загальну систему прийняття рішень та стратегічний розвиток підприємства. Залежно від цілей підприємства, характеру продукції та специфіки ринку, виділяють такі типи збутових стратегій:

- 1) інтенсивна стратегія збуту – передбачає максимальне охоплення ринку шляхом використання широкої мережі каналів збуту;
- 2) селективна стратегія – орієнтується на обмежену кількість обраних посередників;

3) ексклюзивна стратегія – застосовується при продажу унікальної продукції через одного або декількох ексклюзивних партнерів;

4) стратегія прямого збуту – передбачає продаж безпосередньо кінцевому споживачу, що характерно для фермерських господарств;

5) інноваційні стратегії – використання цифрових платформ, електронної комерції, маркетплейсів.

В аграрному виробництві ефективність збутової стратегії залежить від здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів: змін у законодавстві, коливань світових цін, транспортної логістики, умов воєнного стану тощо.

До основних факторів, що формують збутову стратегію, належать внутрішні (обсяги виробництва, якість продукції, фінансові ресурси, кадровий потенціал, рівень цифровізації) та зовнішні (попит на аграрну продукцію, конкуренція, державне регулювання, рівень розвитку інфраструктури, міжнародна кон'юнктура).

У сучасних умовах вагоме значення мають геополітичні виклики, доступ до логістичних шляхів, наявність сертифікатів відповідності міжнародним стандартам, що впливає на експортну складову збутової стратегії. Сучасна практика управління вимагає від аграрних підприємств активного впровадження нових підходів у збутову діяльність, серед яких:

цифровізація збуту (використання CRM-систем, аналітики даних, онлайн-продажів, автоматизація логістики);

партнерські мережі (кооперація з іншими виробниками, торговими мережами, логістичними компаніями);

орієнтація на сталий розвиток (врахування екологічних вимог, запитів на органічну продукцію, ESG-факторів);

гнучке планування (використання сценарного підходу до управління ризиками та адаптації до ринкових змін).

Необхідність підвищення рівня конкурентоспроможності є об'єктивним чинником удосконалення ефективної системи збуту, здатної швидко просувати продукцію від виробника до споживача.

Малі аграрні підприємства займають важливе місце в структурі сільського господарства України, особливо в контексті забезпечення продовольчої безпеки, зайнятості сільського населення та збереження традиційних агротехнологій. Проте їхня збутова діяльність має низку особливостей, які зумовлені як внутрішніми ресурсними обмеженнями, так і зовнішніми чинниками ринку.

Дослідники, як правило, відзначають наступні особливості:

1. Обмежений обсяг виробництва. Малі підприємства, як правило, мають невеликі земельні площі та обмежені виробничі потужності. Це ускладнює вихід на великі торгові мережі, які орієнтуються на великі, стабільні партії продукції. Часто це змушує виробників збувати продукцію на місцевих ринках, ярмарках або через прямий продаж кінцевому споживачу.

2. Висока залежність від сезонності. Малі аграрні підприємства сильно залежать від сезонного характеру виробництва, що впливає на рівномірність надходження продукції на ринок. Це створює ризики перевиробництва в періоди пікових врожаїв та відсутності доходів в міжсезоння.

3. Відсутність або слабкий маркетинговий потенціал. Багато малих господарств не мають спеціалістів з маркетингу чи збуту, що ускладнює проведення маркетингових досліджень, формування бренду, просування продукції та роботу з каналами дистрибуції. Продаж часто здійснюється за найнижчими цінами перекупникам.

4. Низький рівень кооперації. В умовах України рівень кооперації серед дрібних виробників залишається низьким. Це позбавляє їх можливості консолідувати зусилля задля виходу на гуртові ринки, зниження витрат на логістику та підвищення цінової стійкості.

5. Вузька географія збуту. Через обмежені логістичні можливості збут продукції малих підприємств здебільшого орієнтується на локальний ринок.

Це робить їх залежними від попиту в конкретному регіоні, обмежуючи ринкову гнучкість.

6. Перевага в гнучкості. Водночас, невеликий масштаб діяльності дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, переорієнтовуватись на інші культури або види продукції, впроваджувати нові підходи в обслуговуванні клієнтів – наприклад, прямий продаж через соцмережі, участь у фермерських маркетах, тощо.

7. Відсутність сертифікації та проблеми зі стандартами. Багато малих підприємств не мають необхідної сертифікації для постачання продукції на експорт або в організовані торговельні мережі. Вимоги щодо якості, пакування, маркування часто стають бар'єром для входження у формальні канали збуту (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

### **Порівняння збутової діяльності малих і великих аграрних підприємств**

Характеристика	Малі аграрні підприємства	Великі аграрні підприємства
Обсяг виробництва	Обмежений, нерівномірний	Великий, стабільний
Цільові ринки	Місцеві ринки, ярмарки, прямий продаж споживачам	Національні мережі, експорт, оптові ринки
Канали збуту	Прямий продаж, через перекупників	Власні канали, контракти з ритейлом, логістичні компанії
Маркетинг	Слабо розвинений або відсутній	Професійні відділи маркетингу, реклама, брендинг
Ціноутворення	Залежить від перекупників, часто занижене	Формується з урахуванням ринкових трендів, маржі
Гнучкість	Висока: швидка зміна асортименту, адаптація до попиту	Низька: масштаб виробництва обмежує швидку перебудову
Сертифікація, якість	Часто відсутня, не відповідає стандартам мереж	Високі стандарти, наявність міжнародних сертифікатів
Використання ІТ-рішень	Мінімальне: соцмережі, месенджери	CRM, ERP-системи, Big Data, GPS-контроль
Можливість кооперації	Низька, недостатній рівень довіри	Часто створюють агрохолдинги або входять до асоціацій
Доступ до фінансування	Обмежений, високі кредитні ризики	Легкий доступ до банківського кредитування, інвесторів

Тож, на сучасному етапі розвитку економіки України особливо актуальним є питання забезпечення ефективного збуту сільськогосподарської

продукції. Найважливішими чинниками стабілізації сільськогосподарського виробництва є розвиток збуту сільськогосподарської продукції місцевих підприємств, ефективна організація товарообміну та розподілу товарів, оптимальна територіальна організація. Це важлива передумова насичення національного продовольчого ринку та джерело забезпечення щоденних продовольчих потреб населення.

Таким чином, система управління збутом відноситься до набору організаційних форм, які забезпечують загальне управління збутовою діяльністю. Для активізації внутрішнього потенціалу господарства необхідно застосовувати відповідні методи управління та технології управлінського обліку в рамках реалізації гнучкої маркетингової стратегії управління сільськогосподарським підприємством. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління підприємством при досягненні поставлених стратегічних цілей.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Ефективна збутова стратегія є ключовим елементом стратегічного управління аграрним підприємством, оскільки саме через систему збуту реалізуються результати виробничої діяльності, формуються грошові надходження та забезпечується сталий розвиток господарства. У контексті сучасних економічних викликів, таких як нестабільність ринку, логістичні труднощі та конкуренція, особливої ваги набуває здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати свою збутову політику. Аналітичне дослідження має на меті вивчити фактичний стан збутової діяльності агроформування, оцінити ефективність наявної стратегії, виявити основні проблеми, бар'єри та потенційні резерви зростання. Вивчення фінансових показників, обсягів реалізації, використаних каналів збуту, співпраці з контрагентами та логістичних механізмів дає змогу сформулювати обґрунтовану основу для розробки дієвих рекомендацій щодо вдосконалення стратегії. У межах даного розділу також буде проведено аналіз ефективності ініціатив підприємства, що інтегрується у загальну збутову стратегію та розширює її економічний потенціал.

Тож, розглянемо детальніше діяльність аграрного підприємства, що розташоване в Полтавській області. Основна діяльність агроформування зосереджена на вирощуванні зернових та олійних культур (пшениця, кукурудза, соняшник), а також наданні послуг із агровиробництва. Підприємство володіє орендованим земельним банком, має власний машинно-тракторний парк, зерносковище, техніку для обприскування, а також приміщення для зберігання добрив та засобів захисту рослин.

Проаналізуємо земельний фонд агроформування у період 2022–2024 рр. Структура земельних угідь відображає склад земель за видами, а також зміну їх частки у загальній площі в динаміці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка земельного фонду підприємства, 2022 – 2024 рр., га**

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Сільськогосподарські угіддя	462,2	496,0	490,5	106,1
в т. ч. взяті в оренду	457,2	496,0	490,5	107,3
Рілля	462,2	496,0	490,5	106,1

Аналізуючи дані наведеної табл. 2.1, можна зазначити, що площа землекористування досліджуваного агроформування є орендованою і у 2024 р. складала 490,5 га, з них 490,5 га займає рілля (100,0 %). За період 2022-2024 рр. в підприємстві площа земельних угідь незначно зросла, а саме на 28,3 га (6,1 %).

За сучасних умов одним із важливих завдань кожного агропідприємства є максимально повне і раціональне використання протягом року кваліфікованих працівників з урахуванням віку, статі, кваліфікації та особистісних характеристик.

Для аналізу змін у кадровому складі аграрного підприємства протягом досліджуваного періоду відображена динаміка основних категорій працівників. Цей аналіз дозволяє оцінити тенденції розвитку персоналу, його стабільність та адаптацію до потреб підприємства. Кількісний аналіз оцінки трудових ресурсів і тенденцій використання може допомогти визначити шляхи підвищення ефективності. Чисельність працівників підприємства – це певна група працівників, які мають якісний і своєчасний фізичний розвиток, знання, практичні навички та технічне забезпечення роботи, необхідні для управління виробництвом. Одним із кроків є аналіз загальної структури персоналу за типом працівників у процесах виробництва та управління на основі звіту про працю агроформування за 2022-2024 рр. Тому будемо використовувати дані наведеної табл. 2.2, щоб проаналізувати тенденцію

зміни кількості працівників.

Таблиця 2.2

**Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2022-2024 рр.**

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	6	8	5	-1
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	0,0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	1	1	1	+0
до загальної кількості працівників, %	16,7	12,5	20,0	3,3
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	5	7	4	-1
до загальної кількості працівників, %	83,3	87,5	80,0	-3,3
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	100,0	100,0	100,0	0,0

Тож, за результатами аналізу даних табл. 2.2, з'ясовано, що кількість працівників, які зайняті у сільськогосподарському виробництві, знизилася за досліджуваній період (+1 особу) і у 2024 р. становить 4 особи. Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. У цілому, загальна чисельність працівників господарства у 2024 р. складає 5 осіб. Слід зазначити, що протягом досліджуваного періоду 100,0 % працівників підприємства постійно проживають на даній території району, і є позитивним фактором, що знижує можливість плинності кадрів.

Проаналізуємо віковий склад працівників агроформування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Характеристика та динаміка вікової структури персоналу в підприємства, 2022-2024 рр.**

Показники	Роки						2024 р. від 2022 р., (+, -)
	2022		2023		2024		
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	
Молодь віком 15-24 роки	0	0,0	1	12,5	1	20,0	+1
25-40 років	3	50,0	3	37,5	2	40,0	-1
41-50 років	2	33,3	3	37,5	1	20,0	-1
Передпенсійні роки	1	16,7	1	12,5	1	20,0	0
Разом	6	100,0	8	100,0	5	100,0	-1

Аналіз даних табл. 2.3 засвідчив, що найбільша частка в віковій структурі належить працівникам віком 25-40 і 41-50 років (по 50,0 %, 33,3 %, та 40,0 % й по 33,3 %, 37,5 %, 20,0 % 2022-2024 рр. відповідно).

Найменша частка належить молодим працівникам у віці 15-24 роки (0,0 % – в 2022 р., 12,5 % – в 2023 р.; 20,0 % – у 2024 р.) та категорії працівників у передпенсійному віці (16,7 % в 2022 р., 12,5 % в 2023 р., 20,0 % в 2024 р.).

Дослідивши дані, відзначимо, що керівництво підприємства надає перевагу в наданні робочих місць досвідченим продуктивним працівникам категорій 25-40 рр. та 41-50 рр. Водночас, за 2022-2024 рр. питома вага категорії працівників 15-24 рр. зросла на 1 особу або 7,5 % решта категорій зазнали зниження, що пов'язано з мобілізацією працівників господарства.

Далі охарактеризуємо персонал за статтю працюючих в підприємстві агропродовольчої сфери (табл. 2.4).

*Таблиця 2.4*

**Динаміка характеристики персоналу підприємства за статтю,  
2022-2024 рр.**

Показники	Роки						2024 р. до 2022 р., (+, -)
	2022		2023		2024		
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	
Чоловіки	4	66,7	6	75,0	3	60,0	-1
Жінки	2	33,3	2	25,0	2	40,0	0
Разом	6	100,0	8	100,0	5	100,0	-1

Дані наведеної табл. 2.4 свідчать про значну частку чоловіків у структурі персоналу: 67,7 % – у 2022 р., 75,0 % – у 2023 р. та 60,0 % – у 2024 р. Нерівномірна частка чоловіків в структурі персоналу пов'язана з специфікою аграрного виробництва.

Дослідимо основні показники виробничого напрямку досліджуваного агроформування, що характеризують його спеціалізацію та обсяги виробництва аграрної продукції. Аналіз цих даних дає змогу оцінити ефективність виробничої діяльності та визначити ключові напрями розвитку

підприємства.

Тож, за даними табл. 2.5 розглянемо виробничий напрямок досліджуваного агроформування за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.5

**Динаміка складу і структури грошових надходжень від реалізації продукції підприємства, 2022-2024 рр., тис. грн**

Показники	Вартість товарної продукції, тис. грн			У середньому за три роки, тис. грн	Питома вага до загального підсумку, %	Місце продукції за питомою вагою
	Роки					
	2022	2023	2024			
Продукція рослинництва всього	11990,60	14211,10	30945,4	19049,00	99,6	х
Культури зернові та зернобобові	2778,10	6219,90	8934,10	5977,40	31,2	2
Культури технічні	9212,50	7991,20	22011,30	13071,70	68,3	1
Послуги в сільському господарстві	194,40	36,70	5,20	78,80	0,4	3
Продукція сільського господарства і послуги	12185,00	14247,80	30950,60	19127,80	100,0	х

Відтак, за результатами проведених розрахунків даних табл. 2.5, з'ясовано, що  $K_c=0,609$ , що свідчить про високий рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений орієнтацією підприємства на виробництво зерново-технічних культур.

Зокрема, питома вага надходжень від реалізації технічних культур досягає 68,3 %, зернових та зернобобових культур – 31,2 %, послуг сільського господарства – 0,4 % від загального обсягу грошових надходжень за досліджуваний період (рис. 2.1).

Отож, аналіз фактичних умов функціонування досліджуваного господарства, дають підстави стверджувати, що аграрне підприємство за 2022-2024 рр. має можливості для удосконалення збутової стратегії у довгостроковій перспективі.

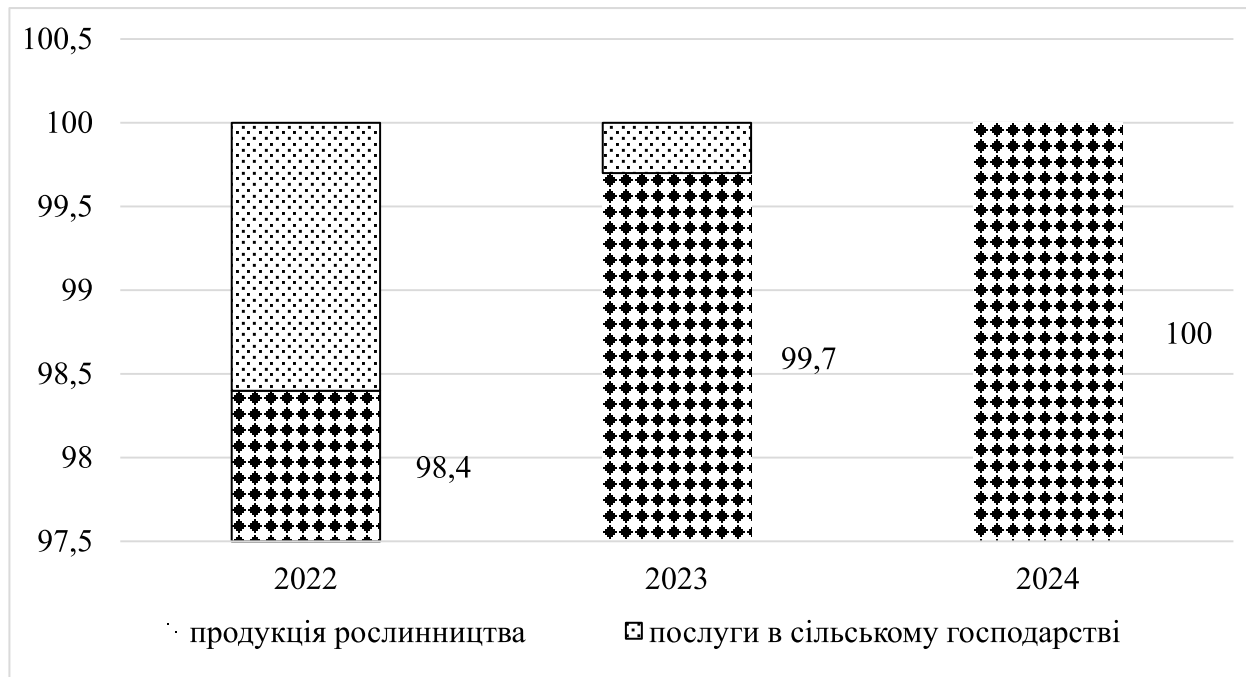


Рис. 2.1. Динаміка питомої ваги грошових надходжень від реалізації продукції підприємства, 2022-2024 рр., %

Для детального вивчення ефективності роботи аграрного підприємства необхідно перейти до оцінки управління збутовою діяльністю. Ця частина дипломного дослідження дозволить визначити сильні та слабкі сторони існуючих підходів, а також розробити рекомендації для оптимізації процесів збуту і підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства у перспективі.

## 2.2. Оцінка управління збутовою діяльністю підприємства

Управління збутовою діяльністю аграрного підприємства – це систематичний процес планування, організації, контролю та регулювання процесів реалізації сільськогосподарської продукції, спрямований на досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Найбільш повно сутність цього управління розкривається через виконання ключових управлінських функцій, які взаємопов'язані між собою та реалізуються на

всіх етапах збутового циклу.

Планування, початкова й визначальна функція, що передбачає визначення цільових ринків збуту; встановлення прогнозних обсягів реалізації продукції; планування каналів дистрибуції та логістики; розробку графіка сезонних поставок з урахуванням циклів виробництва. У аграрному секторі важливо враховувати сезонність, обмежений термін зберігання продукції та погодні ризики, що потребує точного й адаптивного планування.

Організація, функція реалізується через формування збутової команди або призначення відповідальних осіб; створення або оренду інфраструктури для зберігання та транспортування; вибір і налагодження каналів збуту (елеватори, оптові покупці, трейдери); укладення договорів з покупцями та логістичними партнерами. Для малих і середніх підприємств ефективна організація часто означає кооперацію з іншими виробниками.

Мотивація (стимулювання збуту): застосування знижок, бонусів, післяпродажного сервісу; індивідуальний підхід до різних категорій клієнтів; розвиток бренду продукції підприємства; впровадження цифрових інструментів комунікації (сайт, соцмережі, месенджери). Мотивація є ключем до утримання постійних покупців і формування лояльності до підприємства.

Контроль включає моніторинг виконання планів збуту (за обсягами, вартістю, прибутковістю); аналіз каналів збуту на предмет ефективності; контроль логістики (терміни поставки, витрати); оцінку задоволеності клієнтів. У аграрному бізнесі особливо важливо контролювати втрати при транспортуванні, строки реалізації та якість продукції.

На основі даних контролю здійснюється коригування обсягів відвантажень; зміна цінової політики або умов поставки; переорієнтація на альтернативні ринки збуту (внутрішні, експортні); адаптація до змін ринкової кон'юнктури (війна, курсові коливання, блокади портів тощо). Регулювання

дозволяє підприємству залишатися гнучким і життєздатним навіть у кризових умовах.

Таким чином, функціональний підхід до управління збутовою діяльністю дозволяє забезпечити цілісність процесу реалізації продукції, підвищити ефективність операцій та адаптуватися до ринкових викликів. Успішне управління збутом – це не лише реалізація товару, а системна діяльність, що інтегрує планування, організацію, контроль і розвиток стійких ринкових зв'язків.

Розглянемо динаміку виробництва основних сільськогосподарських культур досліджуваного господарства у 2022-2024 рр. за допомогою даних табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка виробництва сільськогосподарських культур підприємства, 2022-2024 рр.**

Показники	Роки						2024 р. до 2022 р., (+, -)	
	2022		2023		2024		Посівна площа, га	Обсяг виробництва, ц
	Посівна площа, га	Обсяг виробництва, ц	Посівна площа, га	Обсяг виробництва, ц	Посівна площа, га	Обсяг виробництва, ц		
Пшениця озима	58,0	2732,0	44,7	3582,7	-	-	-	-
Кукурудза	302,2	13177,2	240,0	15640,8	310,5	34062,20	+8,3	+20885,0
Соняшник	97,0	1801,0	27,4	954,9	42,0	1176,50	-55,0	-624,5
Соя	5,0	110,0	132,0	1570,0	138,0	3542,10	+133,0	+3432,1

Отже, за даними табл. 2.6 з'ясовано, що протягом досліджуваного періоду у господарстві зменшилася посівна площа соняшнику – на 55,0 га; посівна площа під рештою культур зросла, зокрема, кукурудзи – на 8,3 га, сої – на 133,0 га. Одночасно, відбулося зниження обсягів виробництва соняшнику – на 6245 ц, тоді як обсяги виробництва кукурудзи зросли на 20885,0 ц, сої – на 3432,1 ц відповідно.

За допомогою даних рис. 2.2 визначимо динамку реалізації продукції господарства.

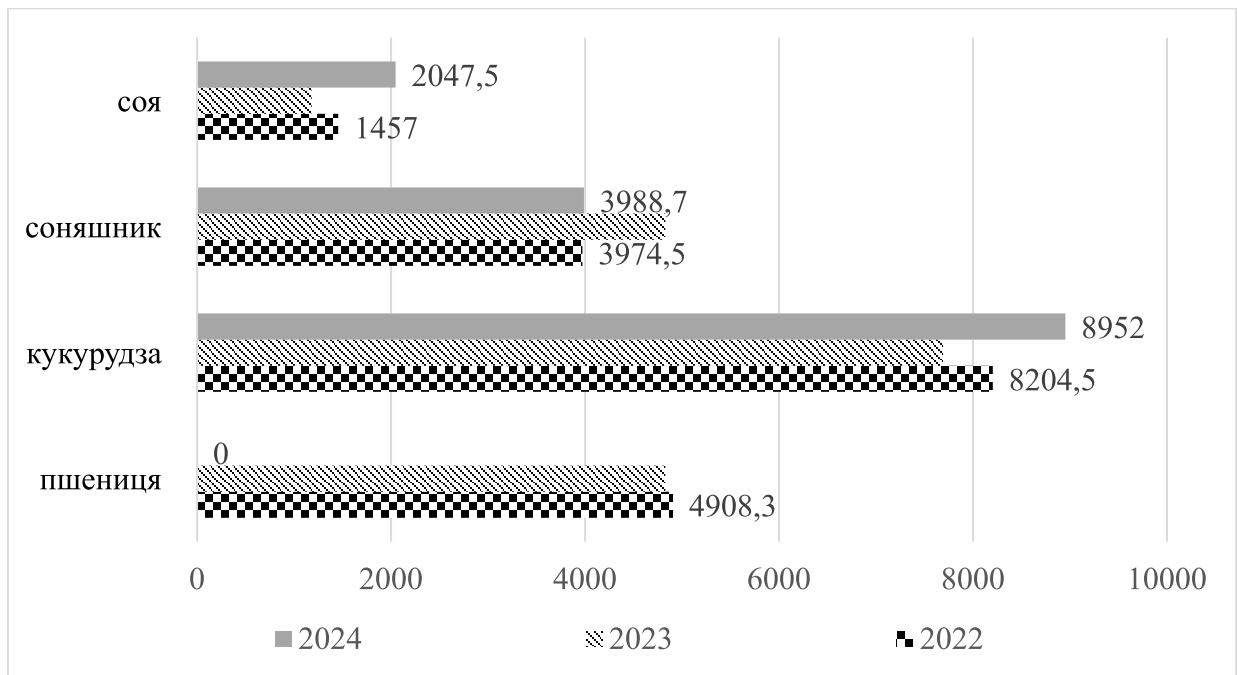


Рис. 2.2. Динаміка реалізації основної продукції підприємства, 2022-2024 рр., ц

Проаналізуємо динаміку виробничо-комерційної діяльності підприємства агропродовольчої сфери за даними табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства,  
2022-2024 рр.**

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	11990,00	14211,10	30945,40	у 2,6 рази
на 1 працівника, зайнятого у виробництві, тис. грн	1998,33	1776,39	6189,08	у 3,1 рази
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	6773,70	12291,70	21353,90	у 3,2 рази
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	4576,90	1762,20	8128,20	177,6
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	262,0	806,4	38,1	-

Проаналізувавши дані табл. 2.7, необхідно зазначити, що у 2024 р.

порівняно з 2022 р. виробництво товарної продукції зросло на 158,1 % або 18955,4 тис. грн. У 2024 р. чистий прибуток склав 8128,20 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості господарства на 3551,30 тис. грн, та можна пояснити сприятливою кон'юнктурою на ринку за останній маркетинговий рік. Собівартість реалізованої продукції у 2022 р. склала 6773,70 тис. грн, тоді як у 2024 р. – 21353,90 тис. грн або нижче на 215,2 % відповідно.

Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду знизився, так 2022 р. рівень рентабельності виробництва склав 262,0 %, у 2023 р. рівень рентабельності виробництва склав 806,4 %, у 2024 р. – 38,1 % відповідно. Тобто, рівень рентабельності виробництва знизився на 223,9 %, що пов'язане із пришвидшеним зростанням собівартості аграрної продукції.

Дослідження існуючої стратегії показало, що агроформування працює на ринку, близькому до досконалої конкуренції. Тому дослідженому агроформуванню бажано розширити сферу діяльності. Розглянемо динаміку ефективності збутової діяльності підприємства за основними показниками (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка ефективності збутової діяльності підприємства,  
2022-2024 рр.**

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р, %
	2022	2023	2024	
Обсяг збуту продукції підприємства на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	2594,12	2865,14	6308,95	243,2
Обсяг збуту продукції з розрахунку на 1 працівника підприємства, тис. грн	1998,33	1776,39	6189,08	309,7
Обсяг збуту продукції з розрахунку на 1 працівника, відповідального за збут, тис. грн	11990,00	14211,10	30945,40	258,1
Коефіцієнт забезпеченості складськими приміщеннями	0,7	0,65	0,68	97,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12,197	31,302	64,739	530,8

Отже, на підставі даних табл. 2.8 можна зробити висновок, що підприємство реалізує майже весь обсяг виробленої продукції, залишаючи на

зберігання лише незначну частину. Водночас показник забезпечення складськими потужностями відображає рівень здатності господарства зберігати власну продукцію в умовах, які відповідають стандартам тривалого зберігання. Варто зазначити, що у період з 2022-2024 рр. спостерігалось незначне зниження цього коефіцієнта на 2,9 %, однак досягнутий рівень все ще не є достатнім для потреб підприємства. На практиці це означає, що лише 65–70 % урожаю зберігається на власних складах, тоді як іншу частину доводиться оперативно реалізовувати стороннім переробникам і торговим структурам.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості відображає частоту погашення заборгованостей клієнтів перед підприємством. Його високе значення є ознакою раціональної та ефективної роботи із дебіторами. Це свідчить про те, що підприємство обережно підходить до надання відстрочки платежів, співпрацює переважно з надійними контрагентами, зокрема державними установами, та має ефективну систему контролю за дебіторською заборгованістю. Зростання цього показника є позитивним фактором. У ході розрахунків за 2022–2024 рр. виявлено чітку позитивну динаміку: індикатор зріс у 5,3 рази, що свідчить про покращення фінансової дисципліни контрагентів і підвищення ефективності політики розрахунків.

Викладене дає підстави для висновку, що збутова політика підприємства є недостатньо ефективною, оскільки всі розраховані показники не наближаються до оптимальних значень.

Для детальнішого розгляду збутової політики підприємства здійснено PEST-аналіз. Такий аналіз є важливим інструментом, що дозволяє аграрному підприємству зрозуміти свою внутрішню ситуацію і зовнішнє середовище. Для створення PEST-аналізу досліджуваного підприємства, підготовлено таблицю, що відображає ключові фактори, що впливають на діяльність агроформування, а також пропозиції щодо нівелювання негативних тенденцій і загроз. PEST-аналіз допомагає бути більш адаптивним до змін (наприклад, при зміні політичної ситуації чи зміні попиту на певну

продукцію).

Проаналізуємо досліджуване агроформування за допомогою PEST-аналізу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**PEST-аналіз підприємства, 2022-2024 рр.**

Фактори			
Політичні	Економічні	Соціальні	Технологічні
Воєнний стан і військові ризики	Коливання валютного курсу	Зростання інтересу до здорового способу життя	Впровадження нових аграрних технологій
Державна підтримка аграріїв у вигляді грантів і пільг	Інфляція	Соціальна напруга через військові дії	Цифрові рішення для обліку, аналізу, прогнозування
Політична нестабільність країни	Зміна логістики	Міграція населення та нестача кадрів	Розвиток дронів, GPS-контролю, агроплатформ
Вплив політики щодо сільського господарства	Кредитування для аграрних підприємств	Зміни в уподобаннях споживачів щодо продуктів харчування	Інвестиції в новітні технології для підвищення ефективності виробництва
Законодавчі зміни, пов'язані з регулюванням аграрного сектору	Зміни в податковій політиці	Збільшення попиту на органічну продукцію	Розвиток автоматизації та цифровізації в агробізнесі
Вплив міжнародних угод і санкцій	Цінові коливання на сировину, ресурси	Підвищення зацікавленості в еко-продуктах	Інноваційні рішення для збереження ресурсів та зниження витрат

Тож, дані табл. 2.9 можна використовувати для внутрішнього аналізу і подальшого планування дій щодо вдосконалення діяльності досліджуваного агроформування на перспективу.

Досліджуване аграрне підприємство функціонує в умовах високої політичної нестабільності, що зумовлено воєнним станом, змінами законодавства та впливом міжнародної політики. Ці фактори створюють непередбачувані ризики, які можуть впливати як на виробництво, так і на збут продукції. Утім, державна підтримка, у формі грантів і пільг, відкриває можливості для розвитку навіть у кризовий період. Серед ключових економічних викликів – нестабільність курсу гривні, інфляція, податкові

зміни та коливання цін на ресурси. Це особливо болісно для малого бізнесу, який має обмежені резерви. Водночас, можливість відкриває доступ до пільгового кредитування, яке може бути використане для модернізації або переходу на нові моделі господарювання.

Досліджуване аграрне підприємство в умовах сучасної України стикається з рядом викликів політичного та економічного характеру. Проте адаптація до соціальних змін і впровадження технологічних інновацій відкривають нові можливості для розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Гнучкість, орієнтація на тренди здорового харчування та розумне використання доступних технологій можуть стати основою сталого зростання навіть у складних умовах.

Міграція робочої сили та нестача кваліфікованих кадрів створюють серйозні кадрові виклики. Разом з тим, зростання попиту на здорову та органічну продукцію, як і екотренди серед споживачів, можуть стати ключовими конкурентними перевагами малого господарства, орієнтованого на нішеві ринки.

Розвиток аграрних технологій, таких як GPS-контроль, дрони, цифрові платформи, створює нові можливості для оптимізації виробничих процесів навіть у невеликих господарствах. Інвестиції в автоматизацію та цифровізацію дозволяють зменшити залежність від ручної праці, скоротити витрати й підвищити ефективність. Малому бізнесу варто орієнтуватися на інноваційні, але доступні рішення.

Сучасний підхід за сучасних умов для аграрного підприємства дає змогу планувати фінанси, шукати інвестиції та гранти, уникати витратних рішень. Без стратегічного бачення підприємство може втратити ринки, постачальників або навіть контроль над активами. До того ж, агросектор вразливий до змін погоди, посух, паводків, саме стратегічне планування допомагає вибрати стійкі культури, впровадити системи зрошення, агроекологічні практики.

У результаті проведеного аналізу фактичної збутової стратегії

досліджуваного агроформування було виявлено ключові особливості, сильні сторони та проблемні аспекти у сфері реалізації сільськогосподарської продукції. Підприємство демонструє високу частку реалізації вирощеної продукції, проте обмеженість складської інфраструктури змушує його реалізовувати значну частину врожаю у короткі терміни, що може впливати на цінову політику та рентабельність.

Аналіз показав позитивну динаміку зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, що свідчить про підвищення фінансової стабільності, злагоджену роботу з контрагентами та ефективну політику в управлінні розрахунками. Водночас недостатній рівень забезпеченості складськими приміщеннями та концентрація збуту в окремих каналах вказують на потребу в удосконаленні логістичних та стратегічних рішень.

Отримані результати створюють підґрунтя для формулювання рекомендацій щодо підвищення ефективності збутової діяльності, розширення інфраструктурних можливостей, диверсифікації каналів реалізації та запровадження інноваційних інструментів збуту тощо.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Управління збутовою діяльністю аграрного підприємства є складним і багатограним процесом, який потребує постійного вдосконалення. Оптимізація стратегії збуту допомагає якомога ефективніше просувати продукцію в гнучкому внутрішньому та зовнішньому середовищі, зрештою збільшуючи прибутки агроформування.

У процесі розробки стратегічного напрямку діяльності господарства, пов'язаного з реалізацією сільськогосподарської продукції, виявлено, що керівник та спеціалісти приділяють недостатню увагу розробці маркетингових, збутових цілей та планів. Враховуючи ці факти, індустріальний характер сільськогосподарської праці та особливості сільськогосподарського виробництва, робимо висновок, що менеджмент підприємства є незадовільним і потребує вдосконалення.

Враховуючи вищесказане, збутова стратегія досліджуваного агроформування повинна бути спрямована на досягнення довгострокових цілей і забезпечення конкурентної позиції на основі потенціалу та факторів зовнішнього середовища.

Аналізуючи функціонування підприємства, стає можливим провести базовий аналіз загроз і можливостей у навколишньому бізнес-середовищі. У той же час наведений вище аналіз служить основою для розробки планів на випадок непередбачених обставин для швидкого формулювання адаптивних стратегій у разі виникнення несподіваних ситуацій і досягнення майбутніх цілей.

Так, з'ясовано, що господарство зберегло статус виробничо-збутової платформи як основи для аграрного бізнесу, водночас, SMART-технології аграрного бізнесу останнім часом набирають все більшої популярності.

Розглянемо порівняльну характеристику вищевказаних платформ і зробимо висновки щодо їх можливого використання в підприємстві (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Порівняння виробничо-збутової та SMART-технології аграрного бізнесу для підприємства, 2026-2030 рр.**

Показники	Виробничо-збутова орієнтація	SMART-технології
Цілі персоналу підприємства	виконання планів виробництва; підвищення якості продукції; отримання прибутку	формування попиту; задоволення попиту; стимулювання збуту; задоволення запитів споживачів
Виробництво нових видів продукції	з урахуванням можливостей виробництва	з урахуванням попиту споживачів
Цінова політика	собівартість продукції	кон'юнктура ринку; конкуренція
Здійснення товароруку	повільне	швидке
Відповідальність за виготовлену і реалізовану продукцію	низька	висока
Філософія керівництва і персоналу підприємства	реалізовувати ту продукцію, яку виробляють	виробляти і реалізувати ту продукцію, яку купують на ринку

Тож, досягнення вищезазначеного вимагає розробки, прийняття та виконання стратегічних і тактичних рішень щодо збуту. Успішна реалізація продукції для малих аграрних підприємств залежить від здатності адаптуватися до умов ринку, ефективно використовувати доступні ресурси та вибудовувати довгострокові відносини зі споживачами. Ключовими практичними кроками, які сприятимуть удосконаленню збутової стратегії підприємства, є:

1. Орієнтація на локальний ринок та створення постійної клієнтської бази (вивчати попит у найближчих населених пунктах; укласти прямі угоди з закладами харчування, магазинами, переробними підприємствами; налагоджувати довгострокові відносини з покупцями через якісний сервіс і гнучку систему знижок).

2. Використання інструментів онлайн-продажів (створити профілі у

соцмережах (Instagram, Facebook) для просування продукції; приєднатись до місцевих маркетплейсів чи платформ прямих продажів (наприклад, «Купуй у фермерів»); застосовувати месенджери для прийому замовлень.

3. Розвиток бренду та унікальної торгової пропозиції (позиціонувати продукцію як екологічну, натуральну, локальну; використовувати етикетку, фірмове пакування, історію бренду; створити назву, логотип, які легко запам'ятовуються).

4. Співпраця з іншими виробниками (об'єднуватися в кооперативи для спільного збуту, зниження логістичних витрат і виходу на гуртові ринки; використовувати спільні точки продажу – міні-ярмарки, фермерські лавки.

5. Участь у місцевих виставках, ярмарках і тематичних подіях, що дозволяє не лише продавати продукцію, а й рекламувати себе, знайомитися з партнерами, вивчати конкурентів.

6. Впровадження мінімальних елементів автоматизації, тобто вести облік замовлень та клієнтів у простих CRM (наприклад, безкоштовна версія Trello, Google Sheets); аналізувати, яка продукція продається краще, коли і кому.

7. Гнучке ціноутворення та знижки для постійних клієнтів (запровадити систему лояльності: бонуси, «карта постійного клієнта», акції на сезонну продукцію; формувати ціни з урахуванням реальної купівельної спроможності цільової аудиторії).

Ці заходи дозволяють агропідприємству підвищити прибутковість, зменшити залежність від посередників і поступово формувати стійку бізнес-модель, орієнтовану на споживача.

За допомогою даних табл. 3.2 сформуємо орієнтовний план впровадження результативної збутової стратегії в підприємстві на прогнозований перспективний період – 2026-2030 рр. При цьому, основними кроками реалізації даного плану стануть аналіз фактичного стану збуту аграрної продукції, фокус на цільовій аудиторії, вибір ефективних каналів

збуту, формування довгострокових відносин зі споживачами, постійне коригування збутової стратегії тощо.

Таблиця 3.2

Рекомендований план впровадження збутової стратегії в підприємстві,  
2026-2030 рр.

Кроки	Опис дії	Очікуваний результат
1. Аналіз поточного стану збуту	Провести аудит каналів продажу, цін, асортименту, клієнтської бази	Виявлення проблем і точок росту
2. Визначення цільової аудиторії	Вивчити покупців: хто, що, де і коли купує	Формування клієнтського портрету
3. Розробка унікальної торгової пропозиції (УТП)	Визначити, чим продукція відрізняється: якість, екологічність, локальність	Створення конкурентної переваги
4. Вибір ефективних каналів збуту	Обрати найбільш вигідні: соцмережі, ринки, кооперація, прямі угоди	Зменшення витрат, підвищення охоплення
5. Маркетингове оформлення продукції	Пакування, етикетки, бренд, онлайн-присутність	Підвищення довіри й впізнаваності
6. Побудова взаємин із клієнтами	Програми лояльності, зворотний зв'язок, швидке реагування	Формування постійної бази споживачів
7. Моніторинг та корекція стратегії	Щомісячний аналіз результатів збуту	Адаптація стратегії до змін ринку

Кооперація – це процес залучення невеликих одноосібних селянських господарств до різних форм кооперативів, громадських організацій, які добровільно створюються громадянами, для спільного здійснення господарської та іншої діяльності.

Міжнародний досвід показує, що сільськогосподарські кооперативи дозволяють виробникам будь-якого розміру та масштабу конкурувати на сучасних ринках і досягати економічної вигоди. Тож кооперативи можуть стати справжнім порятунком для українських органічних виробників. Тому діяльність кооперативів нашої країни сприятиме підвищенню рівня зайнятості населення. Ефективне використання спільних виробничих потужностей знижує виробничі витрати та пов'язані з ними витрати. Впровадження нових технологій, модернізація основних фондів, раціональне

використання наявних ресурсів сприяють підвищенню рівня виробництва та прибутковості.

Для забезпечення результативності збутової стратегії досліджуваному підприємству доречно розглянути можливість вступу з іншими малими агроформуваннями у кооперацію для спільного використання елеватора, транспорту і виходу на гуртових покупців. Розглянемо прогнозовані витрати за варіанту одноосібного ведення господарської діяльності та за умов кооперації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Прогнозовані витрати на здійснення господарської діяльності підприємства, 2026-2027 рр.**

Витрати до кооперації (індивідуальний збут)		Витрати після об'єднання		Відхилення (економія)	
Показники	Витрати,	Показники	Витрати,	(+, -)	%
Індивідуальна оренда елеватора	120,00	Спільна оренда елеватора (1/3 частки)	45,00	-75,0	37,5
Транспорт до порту (5 рейсів)	75,00	Коллективне транспортування (оптова ставка)	40,00	-35,0	53,3
Комісія трейдера, посередника (3 %)	52,50	Прямий вихід на трейдера, без посередника	0,00	-52,5	0,0
Витрати на сертифікацію (одноразово)	15,00	Розділені витрати на сертифікацію	5,00	-10,0	33,3
Разом	262,50	Разом	90,00	172,5	34,3

Таким чином, розглянувши можливі варіанти ведення господарської діяльності індивідуально або за умов об'єднання з іншими підприємствами, діходимо висновку про доцільність такого об'єднання, адже витрати на збут до кооперації складуть 262,50 тис. грн, тоді як за умов об'єднання – 90,00 тис. грн, тобто підприємство зможе зекономити 172,50 тис. грн або 65,7 % відповідно.

Розглянемо особливості збуту продукції підприємства за умов індивідуального збуту та умов кооперації (табл. 3.4).

Отже, досліджуване господарство матиме вищі результати господарювання від кооперації з іншими агроформуваннями. Так, зокрема, за умов реалізації насіння соняшнику зростання чистого доходу складе 321,0 тис. грн або 10,7 %, витрати знизяться на 172,50 тис. грн або 22,6 % відповідно, одночасно, чистий прибуток прогнозовано збільшиться на 22,1 % (493,50 тис. грн).

Таблиця 3.4

**Прогнозовані показники збуту насіння соняшнику підприємства,  
2026-2027 рр.**

Показники	До кооперації	Після кооперації	Відхилення	
			(+, -)	%
Обсяг реалізації, т	250,0	270,0	+20,0	108,0
Середня ціна за 1 т, грн	12,00	12,300	+0,30	102,5
Чистий дохід, грн	3000,00	3321,00	+321,00	110,7
Витрати	762,50	590,00	-172,50	77,4
Чистий прибуток, грн	2237,50	2731,00	+493,50	122,1

Додатковими перевагами від кооперації є прямий доступ до експортерів без посередників; зменшення втрат при зберіганні завдяки сучасному елеватору; можливість спільного придбання ПММ і ЗЗР за гуртовими цінами; вихід на довгострокові форвардні контракти з трейдерами тощо.

Ще одним із заходів забезпечення результативності господарювання для досліджуваного підприємства є виробництво брикетів з агровідходів. В основі технології виробництва паливних брикетів лежить процес, при якому відходи сільського господарства (лушпиння соняшнику тощо) і подрібнені відходи деревини (тирса) пресуються шнеками під високим тиском, в деяких випадках нагріваються до 250-350°C. Отримані паливні брикети не містять ніяких сполучних речовин, крім лігніну, природного речовини, що міститься в клітинах рослинних відходів. При використанні сільськогосподарської сировини допускається додавання сполучної речовини. Температура, яка

виникає під час пресування, сприяє плавленню поверхні брикету, що робить поверхню брикету більш міцною, що важливо для транспортування брикету.

Розглянемо перспективи даного виробництва для досліджуваного підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Прогнозовані витрати на виробництво брикетів з агровідходів підприємства, 2026-2027 рр.**

Показники	Значення
<b>Сировина</b>	
Солома та лушпиння (власне), т	100,0
Вихід брикетів із 1 т, т	0,9
Очікуваний вихід продукції	90 т брикетів
<b>Витрати на обладнання (одноразово), тис. грн</b>	
Прес-гранулятор (1 т/год)	250,00
Подрібнювач (шредер)	120,00
Сушильна установка (електрична)	150,00
Транспортер, упаковка, бункери	80,00
Монтаж і запуск	50,00
Загальні капітальні інвестиції	650,00
<b>Операційні витрати, тис. грн</b>	
Електроенергія (0,2 кВт/кг × 90 т)	180,00
Обслуговування обладнання	25,00
Зарплата (2 працівники × 10 000 × 12 міс)	240,00
Упаковка (мішки, стрейч)	15,00
Логістика на доставку (20 рейсів)	50,00
Разом за рік	510,00
<b>Доходи (продаж брикетів)</b>	
Ціна реалізації (середня), тис. грн/т	4,50
Обсяг реалізації, т	90,0
Загальний чистий дохід, тис. грн	405,00

Таким чином, на основі даних табл. 3.5 підприємство має власну сировину (солома та лушпиння соняшника) в обсязі 100 т, що дозволяє уникнути закупівельних витрат і знижує собівартість виробництва. Це є ключовою конкурентною перевагою моделі. Очікуваний обсяг готової продукції становить 90 т паливних брикетів, що дозволяє сформувати початкову партію для ринкового запуску без потреби у зовнішніх постачальниках.

Капітальні інвестиції становлять 650,00 тис. грн. Найдорожчим елементом є прес-гранулятор (250,00 тис. грн), що є основним технічним вузлом виробничої лінії. Решта – допоміжне обладнання, сушильна установка та монтаж. При цьому, операційні витрати за рік складають 510,0 тис. грн, де найбільшу частку становлять: витрати на зарплату персоналу – 240,0 тис. грн (47,0 %), електроенергія – 180,0 тис. грн (35,0 %).

Ціна реалізації продукції складає 4,5 тис. грн/т при повному обсязі реалізації у 90 т дає чистий дохід у розмірі 405,00 тис. грн за перший рік. Враховуючи повні витрати – 510,0 тис. грн та дохід у 405,0 тис. грн, фінансовий результат першого року прогнозується як збитковий (–105,00 тис. грн), що є типовим для інвестиційної фази впровадження проєкту. У наступному періоді (2027 рік), при збільшенні обсягу виробництва до 150 т, підприємство зможе отримати прибуток за рахунок ефективнішого використання потужностей та відсутності нових інвестиційних витрат.

Тож, проєкт із виробництва брикетів з агровідходів має високу рентабельність у середньостроковій перспективі, при чому вже з другого року функціонування можна вийти на позитивний фінансовий результат. Найбільшу ефективність можна досягти за умови масштабування виробництва та активного пошуку гарантованих каналів збуту (ТЕС, котельні, інші фермерські господарства, населення тощо).

Визначимо фінансові результати агроформування після впровадження виробництва брикетів з агровідходів за допомогою даних наступної табл. 3.6.

*Таблиця 3.6*

**Прогнозовані фінансові результати від виробництва брикетів з агровідходів підприємства, 2026-2027 рр.**

Показники	Значення
Фінансовий результат	
1-й рік, тис. грн	
Чистий дохід	405,00
Операційні витрати	510,00
Чистий прибуток (збиток)	– 105,000 (інвестиції)

2-й рік, тис. грн	
Чистий дохід	405,00
Витрати (без обладнання)	510,00
Додатковий чистий дохід від збільшення виробництва до 150 т	+270,00
Скоригований прибуток	+165,00

Так, аналізуючи дані табл. 3.6, з'ясовано, що інвестиційна фаза (2026 рік) характеризується негативним фінансовим результатом у розмірі – 105,0 тис. грн, що є очікуваним з урахуванням одноразових капітальних вкладень у технологічну лінію. Основні витрати в цей період пов'язані з придбанням і запуском обладнання. Операційна діяльність вже з 1-го року забезпечує позитивний грошовий потік у вигляді чистого доходу (405,00 тис. грн), що свідчить про потенціал ринку збуту та затребуваність продукції навіть за базового обсягу виробництва (90,0 т). У 2-му році (2027 рік), після стабілізації виробничого процесу та відсутності повторних інвестицій, підприємство може збільшити обсяг виробництва до 150,0 т, що забезпечує додатковий чистий дохід у розмірі 270,00 тис. грн. Скоригований фінансовий результат за 2-й рік складе +165,00 тис. грн прибутку, що демонструє повну окупність проекту вже у другому році функціонування та формує основу для подальшого масштабування. Загальна окупність проекту очікується менш ніж за 24 місяці, що є позитивним сигналом для внутрішніх інвестиційних рішень або залучення грантової підтримки.

Додатковими перевагами для досліджуваного підприємства у фокусі зростання результативності господарювання є перетворення відходів у прибуткову продукцію; доступ до ринку біоенергії та побутових споживачів; потенціал розширення виробництва та реалізації продукції; зростання впізнаваності підприємства тощо.

Тож, стратегія удосконалення збутової стратегії буде мати наступні складові:

1. Розробка оновленої збутової стратегії, а саме: сегментація ринку: виділити пріоритетні напрямки – внутрішній ринок, експорт, тваринницькі

підприємства, переробні підприємства; вибір стратегій для кожного сегменту: прямі контракти, участь у тендерах, форвардні угоди; оцінка сезонності попиту та визначення оптимального періоду реалізації.

2. Диверсифікація каналів збуту, що включатиме прямі угоди з елеваторами, млинами, комбікормовими заводами; контракти з трейдерами – зафіксована ціна і зменшення ризиків; створення власного бренду зерна або олійних культур для нішевих ринків.

3. Цифровізація збутових процесів, що включає впровадження електронного обліку залишків і поставок (Excel, CRM для агро); реєстрація на платформах: Prozorro, Zakupki.Prom.ua, Zernotorg.ua; використання дронів, ГІС, супутникових даних для прогнозування врожайності та підготовки до збуту.

4. Партнерство та кооперація, мова йде про участь у аграрних кооперативах для спільного збуту й логістики; співпраця з аграрними хабами та об'єднання з іншими виробниками для формування оптових партій.

5. Логістика та інфраструктура, оптимізація логістичних маршрутів (спільне використання транспорту, підрядники); пошук альтернативних елеваторів із нижчими тарифами або створення мобільного складу; укладання довгострокових контрактів із перевізниками.

6. Комунікація та довіра, укладання довготривалих контрактів із трейдерами на вигідних умовах; підтримка якості, сертифікованості та простежуваності продукції (ISO, HACCP); створення репутації надійного постачальника, зокрема завдяки вчасному виконанню зобов'язань.

Реалізація пріоритетних напрямів забезпечення результативності збутової стратегії дає можливість агформуванню розраховувати на наступні результати:

- збільшення прибутковості за рахунок менших витрат на посередників;
- розширення географії збуту, включно з регіональними та експортними каналами;

- підвищення стабільності збуту навіть у кризових умовах (війна, логістичні обмеження);
- формування довгострокових комерційних відносин.

На основі проведеного аналізу та розроблених практичних заходів можна зробити висновок, що результативність збутової стратегії аграрного підприємства безпосередньо залежить від здатності адаптуватися до ринкових умов, впроваджувати інноваційні рішення та ефективно використовувати наявні ресурси.

Запропоновані рекомендації, зокрема диверсифікація каналів збуту, розвиток кооперації, впровадження продукції з доданою вартістю та цифровізація облікових процесів, дають змогу підвищити економічну ефективність збутової діяльності агроформування, зменшити витрати, оптимізувати логістику та зміцнити ринкові позиції.

Особливу роль у підвищенні результативності господарювання відіграє розширення асортименту за рахунок побічної продукції (брикетів з агровідходів), що дозволяє створити новий прибутковий напрямок діяльності та підвищити загальний рівень використання виробничого потенціалу.

У перспективі реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню прибутковості, стабільності збуту, розширенню ринків і підвищенню конкурентоспроможності досліджуваного підприємства навіть в умовах економічної нестабільності чи зовнішніх ризиків.

## ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що найважливішими чинниками стабілізації сільськогосподарського виробництва є розвиток збуту продукції аграрних підприємств, ефективна організація товарообміну та розподілу продукції, оптимальна територіальна організація.

2. Розраховано, що у 2024 р. порівняно з 2022 р. виробництво товарної продукції зросло на 158,1 % або 18955,4 тис. грн. У 2024 р. чистий прибуток склав 8128,20 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості на 3551,30 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції у 2022 р. склала 6773,70 тис. грн, тоді як у 2024 р. – 21353,90 тис. грн або нижче на 215,2 % відповідно.

3. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду знизився, так 2022 р. показник склав 262,0 %, у 2023 р. – 806,4 %, у 2024 р. – 38,1 % відповідно. Тобто, рівень знизився на 223,9 %, що пов'язане із пришвидшеним зростанням собівартості аграрної продукції.

4. Необхідно зауважити, що підприємство реалізує майже весь обсяг виробленої продукції, залишаючи на зберігання певну частину. Варто зазначити, що у період з 2022-2024 рр. спостерігалось незначне зниження коефіцієнта забезпеченості складськими приміщеннями на 2,9 %, однак досягнутий рівень все ще не є достатнім для потреб підприємства. На практиці це означає, що лише 65–70 % урожаю зберігається на власних складах, тоді як іншу частину доводиться оперативно реалізовувати стороннім переробникам і торговим структурам.

5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості відображає частоту погашення заборгованостей клієнтів перед підприємством. Його високе значення є ознакою раціональної та ефективної роботи із дебіторами. У ході розрахунків за 2022–2024 рр. виявлено чітку позитивну динаміку: індикатор зріс у 5,3 рази, що свідчить про покращення фінансової дисципліни контрагентів і підвищення ефективності політики розрахунків.

6. Застосовано PEST-аналіз для аналізу зовнішнього середовища господарства та вибору найважливіших факторів впливу на збутову діяльність. Зокрема, з'ясовано, що серед факторів зовнішнього середовища найбільшу загрозу становлять економічні чинники. Проте, найбільш негативно на діяльність цього підприємства впливає воєнна ситуація в Україні.

7. Сформовано орієнтовний план впровадження результативної збутової стратегії в підприємстві на 2026-2030 рр. При цьому, основними кроками реалізації даного плану стануть аналіз фактичного стану збуту аграрної продукції, фокус на цільовій аудиторії, вибір ефективних каналів збуту, формування довгострокових відносин зі споживачами, постійне коригування збутової стратегії тощо.

8. Запропоновано для забезпечення результативності збутової стратегії розглянути можливість вступу з іншими малими агроформуваннями у кооперацію для спільного використання елеватора, транспорту і виходу на гуртових покупців, адже витрати на збут до кооперації складають 262,50 тис. грн, тоді як за умов об'єднання – 90,00 тис. грн, тобто підприємство зможе зекономити 172,50 тис. грн або 65,7 % щорічно.

9. За умов кооперації реалізації насіння соняшнику зростання чистого доходу складе 321,0 тис. грн або 10,7 %, витрати знизяться на 22,6 % відповідно, одночасно, чистий прибуток прогнозовано збільшиться на 22,1 % (493,50 тис. грн).

10. Умовою забезпечення результативності господарювання для підприємства є виробництво брикетів з агровідходів. У 2027 р., підприємство може збільшити обсяг виробництва до 150,0 т, що забезпечує додатковий чистий дохід у розмірі 270,00 тис. грн. Скоригований фінансовий результат складе +165,00 тис. грн прибутку, що демонструє повну окупність проекту вже у другому році функціонування та формує основу для подальшого масштабування.