

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

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: **«Маркетингова збутова політика підприємства та шляхи її  
вдосконалення»**

Виконав: здобувач вищої освіти за  
освітньо-професійною програмою Маркетинг  
спеціальності 075 Маркетинг  
ступеня вищої освіти Магістр  
денної форми навчання  
Майборода Олег Андрійович

Керівник: Терещенко Іван Олексійович  
Рецензент: Скриль Віктор Костянтинівич

**Полтава – 2025 року**

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

Освітньо-професійна програма Маркетинг  
Спеціальність 075 Маркетинг  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
д.е.н., професор Володимир ПИСАРЕНКО  
27 грудня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Майбороди Олега Андрійовича**

1. Тема роботи: «Маркетингова збутова політика підприємства та шляхи її вдосконалення» (на матеріалах фермерського господарства), керівник роботи Терещенко Іван, к.е.н., завідувач кафедри маркетингу.

Затверджено на засіданні кафедри, протокол № 14 від 27.12.2024 р.

2. Строк подання здобувачкою вищої освіти роботи 04 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність підприємства за 2022-2024 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 маркетингової збутової політики підприємства.

Розділ 2. Стан маркетингової збутової політики підприємства.

Розділ 3. Напрями вдосконалення маркетингової збутової політики підприємства.

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

## 6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, власне ім'я та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Застосування прикладних комп'ютерних програм	Копішинська Олена, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	01.09.2025	17.11.2025

7. Дата видачі завдання 27.12.2024 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	01.10.2024-27.12.2024	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	27.12.2024-31.01.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	31.01.2025-28.02.2025	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	28.02.2025-31.03.2025	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	31.03.2025-02.06.2025	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	02.06.2025-01.09.2025	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	01.09.2025-17.11.2025	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка наявності текстових запозичень	17.11.2025-04.12.2025	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	04.12.2025	
10	Нормо-контроль	04.12.2025	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	04.12.2025-12.12.2025	
12	Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2025	

Здобувач вищої освіти

Олег МАЙБОРОДА

Керівник роботи

Іван ТЕРЕЩЕНКО

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,**  
**ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

**МАЙБОРОДА ОЛЕГ АНДРІЙОВИЧ**

**МАРКЕТИНГОВА ЗБУТОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА**  
**ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ**

освітньо-професійна програма Маркетинг  
другий (магістерський) рівень вищої освіти  
спеціальність 075 Маркетинг

**РЕФЕРАТ**

кваліфікаційної роботи на здобуття кваліфікації – магістр маркетингу

Полтава – 2025 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 74 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 64 найменувань. Робота містить 19 таблиць, 8 рисунків та 7 додатків.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У першому розділі «**Теоретичні основи маркетингової збутової політики підприємства**» розкрито сутність та еволюцію маркетингової збутової політики підприємства, узагальнено наукові підходи до її трактування, систематизовано фактори формування збутових рішень та обґрунтовано зростання стратегічної ролі збуту в умовах воєнної економіки, цифровізації та логістичних обмежень.

У другому розділі «**Стан маркетингової збутової політики підприємства**» здійснено комплексну оцінку організаційно-економічного стану фермерського господарства за 2022–2024 рр. із використанням методології FADN, проаналізовано фінансові результати діяльності, ресурсний потенціал та ефективність діючої маркетингової збутової політики.

У третьому розділі «**Напрями вдосконалення маркетингової збутової політики підприємства**» обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення маркетингової збутової політики господарства на 2026–2032 рр., розроблено комплекс організаційних, економічних, логістичних, інноваційно-виробничих та інформаційно-аналітичних заходів і оцінено прогностичний економічний ефект від їх упровадження.

## **ВИСНОВКИ**

На основі стратегічної мети на 2026–2032 рр. розроблено комплекс SMART-цілей та механізм удосконалення збутової політики, що включає п'ять напрямів: організаційний, економічний, логістичний, маркетинговий та інформаційно-аналітичний. Ключові результати оцінки впроваджуваних заходів показали:

1. Організаційний напрям (суміщення функцій менеджера зі збуту) структурує процеси збуту, підвищує дисципліну продажів та забезпечує чітку відповідальність. Очікуваний річний економічний ефект становить 80,8 тис. грн.

2. Економічний напрям (моніторинг цін і використання сезонних коливань) забезпечує найбільший ефект серед низьковитратних заходів – 164 тис. грн чистого доходу на рік, дозволяючи реалізовувати продукцію у періоди найвигіднішої кон'юнктури.

3. Логістичний напрям (оптимізація маршрутів за методом Кларка–Райта) забезпечує економію 162 тис. грн на рік, із чистим ефектом 152 тис. грн,

суттєво зменшуючи витрати на транспортування та підвищуючи ефективність логістичного забезпечення.

4. Виробництво макаронної продукції є найрезультативнішим стратегічним напрямом диверсифікації: чистий дохід може становити 1,8 млн грн (гуртова модель) або до 3,5 млн грн (роздрібна модель), що у кілька разів перевищує ефект інших заходів.

5. Інформаційно-аналітичний напрям (впровадження CRM) забезпечує цифрову трансформацію системи збуту, покращує роботу з покупцями та контроль дебіторської заборгованості. Очікуваний річний ефект – 82 тис. грн.

Узагальнений ефект від реалізації всіх заходів (без урахування проекту переробки) становить 478,8 тис. грн додаткового чистого доходу на рік. Впровадження виробництва макаронів підвищує потенційний фінансовий результат до 2,28 млн грн (гуртова модель) або до 3,98 млн грн (роздрібна модель). Це свідчить, що удосконалення збутової політики здатне забезпечити підприємству стійке економічне зростання та зміцнення конкурентної позиції у середньостроковій перспективі.

Таким чином, інтегрована модель удосконалення маркетингової збутової політики, що включає організаційні, економічні, логістичні, маркетингові та аналітичні інструменти, є ефективним механізмом підвищення товарності, рентабельності та стабільності діяльності господарства. Реалізація запропонованих заходів забезпечує підприємству можливість досягти сталого розвитку та значного зростання економічної ефективності у 2026–2032 рр.

### СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

1. Терещенко І. О., Майборода О. В., Комар В. П., Майборода О. А. Удосконалення маркетингової збутової політики підприємств АПК у контексті євроінтеграції. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. (2025. № 2(8). С. 171-178. [https://doi.org/10.60022/2\(8\)-20S](https://doi.org/10.60022/2(8)-20S)

2. Майборода О. А. Особливості формування збутової політики аграрних підприємств в умовах кризи. Маркетингове забезпечення продуктового ринку. *Збірник тез XVII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Полтава, 14 травня 2025 року). Полтава. 2025. С. 92-95.

3. Майборода О. А. Оцінка логістичної діяльності підприємства як інструмент ефективності його збутової політики. *Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик*. Випуск 18. Полтава: ПДАУ. 2025. С. 76-79.

## АНОТАЦІЯ

Майборода О. А. **Маркетингова збутова політика підприємства та шляхи її вдосконалення.** – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою Маркетинг, спеціальності 075 Маркетинг Полтавського державного аграрного університету, Полтава, 2025. Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних та методичних аспектів формування і реалізації маркетингової збутової політики підприємства в умовах нестабільності аграрного ринку. У роботі знайшли відображення: теоретичне обґрунтування сутності, еволюції та сучасних підходів до маркетингової збутової політики підприємства; аналіз стану та оцінка ефективності діючої системи збуту фермерського господарства на основі фінансово-економічних показників за 2022–2024 рр.; обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення маркетингової збутової політики господарства та прогнозування економічного ефекту від упровадження запропонованих заходів.

**Ключові слова:** маркетингова збутова політика, аграрне підприємство, канали збуту, методика FADN, конкурентоспроможність, економічна ефективність.

## ANNOTATION

Maiboroda O. A. **Marketing and sales policy of the enterprise and ways to improve it.** – Qualification work on the rights of the manuscript. Qualification work for a master's degree in the educational-professional program Marketing, specialty 075 Marketing Poltava State Agrarian University, Poltava, 2025. Qualification work is devoted to the study of theoretical and methodological aspects of the formation and implementation of the marketing sales policy of an enterprise in conditions of agricultural market instability. The thesis reflects: theoretical justification of the essence, evolution, and modern approaches to the marketing sales policy of an enterprise; an analysis of the state and assessment of the effectiveness of the current sales system of the Gubarivske farm based on financial and economic indicators for 2022–2024; a justification of strategic directions for improving the farm's marketing and sales policy and forecasting the economic effect of implementing the proposed measures.

**Key words:** marketing and sales policy, agricultural enterprise, sales channels, FADN methodology, competitiveness, economic efficiency.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність маркетингової збутової політики підприємства .....	8
1.2. Фактори, що впливають на формування маркетингової збутової політики підприємства .....	13
РОЗДІЛ 2. СТАН МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	19
2.1. Характеристика підприємства як суб'єкта господарювання та аналіз його фінансово-економічного стану .....	19
2.2. Оцінка діючої збутової політики підприємства .....	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА .....	40
3.1. Розробка збутової стратегії підприємства .....	40
3.2. Прогноз ефекту впровадження напрямів удосконалення маркетингової збутової політики господарства .....	47
ВИСНОВКИ .....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	66
ДОДАТКИ .....	74

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні аграрні підприємства функціонують у складних умовах воєнної та економічної нестабільності, волатильності цін на продукцію, зростання логістичних витрат і порушення традиційних ланцюгів постачання. У таких умовах саме маркетингова збутова політика визначає здатність підприємства забезпечити безперервність продажів, стабільність грошових потоків та формування довгострокових конкурентних переваг. Коливання ринкової кон'юнктури, обмеженість ресурсів, зміни структури попиту та стрімка цифровізація агропродовольчого ринку загострюють потребу у розробці науково обґрунтованих механізмів удосконалення системи збуту. Для малих і середніх агровиробників, до яких належить досліджуване господарство, питання оптимізації каналів реалізації, управління цінами, логістики та аналітики набувають критичного значення, оскільки безпосередньо впливають на рівень прибутковості та фінансової стійкості.

Питанням маркетингової збутової політики присвячені праці зарубіжних учених Ф. Котлера, К. Келлера, Дж. Уотсона, Р. Палматієра, Дж.Хьона, Й. Банга, а також дослідження представників європейської школи Б. Беллака, Ф. Беха, Х. Байрамі. Значний внесок у розвиток теорії збуту зробили українські науковці Т. Шталь, В. Писаренко, М. Багорка, О. Красняк. Проте трансформації аграрного ринку України, воєнні ризики, цифровізація та логістичні обмеження зумовлюють потребу подальшого дослідження механізмів підвищення ефективності збутової політики.

**Зв'язок роботи з науковими планами.** Дослідження виконано в межах науково-дослідної теми кафедри маркетингу «Формування маркетингового забезпечення конкурентоспроможних стратегій розвитку підприємств на продовольчому ринку» (0122U201973, 2023–2028 рр.), що забезпечує його теоретичну цілісність та практичну спрямованість.

**Мета та завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування та розробка системи заходів з удосконалення

маркетингової збутової політики аграрного господарства та прогнозування економічного ефекту від їх упровадження.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- розкрити сутність та еволюцію теоретичних підходів до розуміння маркетингової збутової політики, її ролі у діяльності підприємства;
- систематизувати підходи щодо класифікації факторів, що впливають на формування маркетингової збутової політики підприємства;
- здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності господарства як суб'єкта господарювання та аналіз його фінансово-економічного стану за 2022–2024 рр.;
- оцінити діючу систему збуту та виявити її вузькі місця;
- сформулювати стратегічну мету, цілі та стратегію збутової політики досліджуваного господарства на 2026–2032 рр.;
- розробити механізм і напрями удосконалення маркетингової збутової політики 2026-2032 рр. та спрогнозувати ефект їх впровадження.

**Об'єкт дослідження** – система маркетингової збутової політики сільськогосподарських підприємств аграрного сектору України.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й удосконалення збутової політики досліджуваного господарства Полтавського району (Полтавської області).

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети застосовано методи: аналізу та синтезу, порівняння, економіко-статистичні методи, табличний і графічний методи, методи економічного моделювання, розрахунково-конструктивний метод, експертні оцінки.

**Інформаційна база дослідження** включає наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-правові акти, матеріали періодичних видань, регламент Комісії (ЄС) 2015/220 про створення мережі збору бухгалтерських даних (FADN) щодо доходів і діяльності фермерських господарств у ЄС, статистичну і фінансову звітність господарства за 2022–2024 рр., дані з мережі Internet, матеріали власних маркетингових досліджень і розрахунків.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Окремі положення кваліфікаційної роботи мають наукову і практичну цінність. До елементів наукової новизни можна віднести:

*набуло подальшого розвитку:*

- класифікація факторів впливу на збутову політику в умовах воєнної економіки;
- механізм удосконалення маркетингової збутової політики за інтегрованою моделлю.

**Практичне значення одержаних результатів.** Опрацьовані у кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки щодо удосконалення маркетингової збутової політики і можливості впровадження розробленого комплексу заходів, які забезпечують підвищення товарності продукції, зниження логістичних витрат, оптимізацію моменту реалізації, формування стійких каналів збуту, посилення аналітичної складової управління досліджуваного господарства Полтавського району.

**Апробація результатів** здійснена на науково-практичних конференціях різного рівня, де підтверджено наукову та практичну значущість отриманих результатів, зокрема на: XVII Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингове забезпечення продуктового ринку» (м. Полтава, 2025 р.); Науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик (м. Полтава, 2025 р.).

**Публікації.** Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у трьох наукових працях, з них одна стаття – у фаховому журналі та дві тези доповідей – у матеріалах науково-практичних конференцій (додаток А). Загальний обсяг наукових публікацій складає 0,33 д. а.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота викладена на 74 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 64 найменувань. Кваліфікаційна робота містить 19 таблиць, 8 рисунків та 7 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність маркетингової збутової політики підприємства

Сучасна маркетингова наука розглядає збутову політику як ключовий елемент системи управління ринковою діяльністю підприємства. Вона забезпечує перехід від виробництва до споживання, створюючи ланцюг цінності та сприяючи реалізації стратегічних цілей бізнесу. За класичною концепцією Ф. Котлера та К. Келлера, збутова політика є складовою маркетинг-міксу («place»), що охоплює рішення щодо каналів розподілу, транспортування, складування, форм продажу та взаємодії з посередниками [1, с. 211–213]. Автори підкреслюють, що саме від збалансованості рішень у сфері збуту залежить здатність підприємства доставляти створену цінність споживачу, мінімізуючи трансакційні витрати.

Американська школа маркетингу визначає збутову політику через концепцію маркетингових каналів (marketing channels). Так, у дослідженні Дж. Уотсона, С. Ворма, Р. Палматієра зазначено, що розподільна система – це стратегічна мережа, яка об'єднує виробників, посередників і клієнтів на основі взаємної вигоди, контролю та створення доданої вартості [2, с. 556-558]. Науковці стверджують, що збутова політика – це не просто набір дистрибуційних рішень, а процес формування партнерських відносин у межах вертикальної маркетингової системи.

Розвиток цифрових технологій зумовив появу нових трактувань сутності збутової політики. Дж.Хьон і Й. Банг доводять, що сучасна збутова політика є комбінацією фізичних і цифрових каналів (омніканальність), які взаємодіють через системи CRM, e-commerce і big data-аналітику, забезпечуючи персоналізацію обслуговування. Дослідники наголошують: ефективність збуту сьогодні визначається не довжиною каналу, а швидкістю та якістю інформаційної взаємодії між учасниками ринку. Збутова політика трактується

як система стратегічного управління каналами: від вибору партнерів до побудови логістичних альянсів і післяпродажного сервісу. Ключовим завданням підприємства є досягнення синергії між фізичним розподілом і цифровими платформами, що підвищує ефективність усіх етапів руху товару [3].

Європейська континентальна школа розглядає збутову політику переважно через емпіричні моделі поведінки підприємств. Так, Б. Беллака, Ф. Беха, Х. Байрамі визначають її як «сукупність раціональних та інтуїтивних рішень менеджменту, що формуються під впливом корпоративної культури, ринкової структури та рівня інтеграції каналів» [4]. Вони доводять, що вибір моделі розподілу залежить від характеру взаємодії між суб'єктами – від вертикальної інтеграції до мережевих, гібридних або партнерських систем.

Серед новітніх підходів важливе місце посідає supply chain marketing, який поєднує принципи логістики та маркетингу. У праці «Надання послуг у каналах дистрибуції» Г. Хареш, С. Шубхраншу, Т. Саммі, В. Хуацин збутова політика – це не лише розподіл готової продукції, а й управління усією мережею створення цінності: від постачальників до кінцевого споживача [5]. Такий підхід базується на концепції, де ефективність збуту оцінюється за здатністю системи швидко реагувати на зміни попиту.

Маркетингова збутова політика – це система заходів, спрямованих на забезпечення ефективного просування та реалізації продукції від виробника до кінцевого споживача. Вона охоплює планування каналів збуту, добір торговельних посередників, організацію логістичних процесів, управління запасами й контроль виконання замовлень. Маркетингова збутова політика є складовою маркетингового комплексу підприємства та відіграє вирішальну роль у досягненні його конкурентних переваг і ринкового успіху [6].

Раціонально побудована збутова система забезпечує наявність продукції саме там і тоді, коли її потребує споживач, що підвищує ймовірність покупки та рівень задоволеності клієнтів. Оптимізація каналів збуту дозволяє підприємству ефективно конкурувати, пропонуючи вигідніші та зручніші

умови придбання товару. Злагоджена збутова діяльність сприяє скороченню витрат на транспортування й зберігання, підвищенню продуктивності бізнес-процесів і покращенню іміджу підприємства. Присутність товару в авторитетних торговельних мережах або на цифрових платформах формує у споживача позитивне сприйняття бренду. Чим легше споживач може придбати продукт, тим вищим є попит і прибутковість компанії.

До основних складових маркетингової збутової політики належать вибір оптимальних каналів збуту, формування дистриб'юторської мережі, організація логістичних потоків і створення системи післяпродажного сервісу. Основні завдання маркетингової збутової політики [8, с. 20]:

- забезпечення максимальної доступності товару для споживача у потрібному місці й у потрібний час;
- швидке та надійне доставлення продукції до кінцевого користувача;
- зменшення витрат на транспортування, зберігання та інші логістичні операції;
- підтримання високої якості обслуговування на всіх етапах взаємодії зі споживачем.

Таким чином, вибір каналів збуту є одним із ключових стратегічних рішень підприємства, від якого залежить ефективність реалізації продукції, рівень доходів, задоволеність споживачів і репутація компанії на ринку.

Українські та центральноєвропейські науковці останніх років адаптують ці теоретичні положення до національних умов. Так, Т. Шталь, В. Писаренко та ін. визначають збутову політику як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю, який поєднує економічні, соціальні та комунікаційні аспекти [9, с. 18–21]. Дослідники підкреслюють, що в умовах високої турбулентності ринку ключового значення набуває гнучкість каналів і партнерська взаємодія з клієнтами.

Подібну позицію висловлюють Л.Сатир, В.Кепко та А.Шевченко, вважаючи, що збутова політика має спиратися на аналітичну модель поведінки споживача, яка визначає пріоритетні канали дистрибуції залежно від цифрової

активності аудиторії [10]. Таким чином, наукове трактування збутової політики в українських дослідженнях тяжіє до інтеграції цифрових, логістичних і партнерських концепцій.

У систематизованому вигляді еволюцію підходів до трактування сутності збутової політики підприємства наочно представлено у табл.1.1.

*Таблиця 1.1*

**Еволюція підходів до трактування сутності збутової політики підприємства**

Школа, період	Ключові автори	Науковий підхід	Характеристика сутності
Класична (1950–2000)	Ф. Котлер, К. Келлер, Г. Армстронг, Дж. Маккарті	Концепція 4Р	Збут як «place» – фізичне доведення товару до споживача
Системна (2000–2015)	Дж. Уотсона, С. Ворма, Р. Палматієра	VMS, стратегічне управління каналами	Збут як система партнерських взаємодій
Цифрова (2016–2025)	Дж.Хьон, Й. Банг, Т. Шталь, В. Писаренко	Оmnіканальні, поведінкові та інтегровані моделі	Збут як гнучка, цифрово керована мережа створення цінності

*Джерело: складено автором на основі [1-10]*

Сутність маркетингової збутової політики полягає у цілеспрямованому формуванні, організації та управлінні процесом доведення продукції від виробника до кінцевого споживача з метою максимально повного задоволення його потреб і досягнення стратегічних цілей підприємства. Маркетингова збутова політика – це комплексна система методів, інструментів і управлінських рішень, яка охоплює вибір оптимальних каналів збуту, визначення форм продажу, управління посередницькими зв'язками, логістикою, сервісом і комунікаціями між учасниками ринку. Її сутність полягає у забезпеченні ефективного руху товарів і послуг, побудові стійких взаємовідносин між усіма ланками збутового ланцюга та формуванні довіри споживачів до бренду [11, с. 62-63; 12, с. 29-31].

Вибір конкретних методів і стратегій збуту визначається низкою чинників: видом продукції, характеристиками цільової аудиторії, рівнем купівельної спроможності, масштабами діяльності підприємства,

особливостями конкурентного середовища й тенденціями розвитку ринку. Кожен метод збуту має свої переваги та обмеження, що наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Характеристика методів збуту

Переваги	Тип збутового каналу	Недоліки
Повний контроль над процесом реалізації, максимальний прибуток	Прямий	Значні витрати, обмежене територіальне охоплення
Широка присутність на ринку, менші логістичні витрати	Непрямий	Залежність від посередників, зниження контролю над продажами
Гнучкість, можливість охоплення кількох сегментів ринку	Комбінований	Складність управління, ризик конфліктів між каналами

*Джерело: складено автором на основі [11-13]*

Маркетингова збутова політика є невід'ємною складовою загальної маркетингової стратегії підприємства, яка забезпечує раціональне поєднання виробничих, логістичних і комунікаційних процесів для створення цінності та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Для оптових підприємств прямий збут часто є найефективнішим інструментом підвищення прибутковості, зміцнення відносин із клієнтами та формування конкурентних переваг. Проте перед впровадженням такого підходу необхідно ретельно оцінити ризики, враховуючи специфіку діяльності, обсяг ринку та фінансові можливості компанії [12-15].

Організація збутової діяльності в оптових структурах має свої особливості: реалізація здійснюється великими партіями, що потребує належної організації складських приміщень, транспорту, фінансування та контролю за запасами. Для стабільної співпраці укладаються довгострокові контракти з клієнтами, які передбачають регулярні постачання та високу якість продукції [12-15].

Оптові компанії, як правило, працюють із вузьким асортиментом, що дозволяє їм глибоко знати ринок, надавати клієнтам кваліфіковані консультації та підтримувати високий рівень сервісу. Через широку географію клієнтів важливо вибудовувати ефективну логістичну систему, адаптовану до регіональних умов і попиту [12-15].

Характерною рисою збутової діяльності оптових підприємств є застосування індивідуальних систем знижок та гнучких умов оплати, що стимулюють довгострокові партнерські відносини. Для утримання клієнтів впроваджуються програми лояльності, бонуси, накопичувальні знижки та інші мотиваційні механізми. У зв'язку з цим ключовим завданням стає побудова довіри та взаєморозуміння між постачальником і покупцем [12-15].

Таким чином, збутова політика еволюціонувала від інструменту оперативного управління продажем до стратегічного механізму управління відносинами у ланцюгах постачання та споживання. Маркетингова збутова політика підприємства – це цілісна система стратегічних, тактичних і технологічних рішень щодо організації каналів розподілу, партнерських відносин і комунікаційних процесів, спрямована на ефективне задоволення потреб споживачів і забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрової економіки.

## **1.2. Фактори, що впливають на формування маркетингової збутової політики підприємства**

Система маркетингової збутової політики підприємства формується під впливом широкого кола чинників, які можна класифікувати за напрямом дії, рівнем контролю та ступенем адаптивності до змін зовнішнього середовища. В умовах високої турбулентності ринків, цифровізації бізнес-процесів та глобальних викликів (постпандемічних, воєнно-економічних, енергетичних) збутова політика перестала бути суто операційним елементом маркетингу, перетворившись на адаптивну систему управління каналами розподілу.

Як підкреслює Ф. Котлер та К. Келлер, вибір збутових каналів зумовлений поєднанням ринкових, економічних і поведінкових факторів, які впливають на рішення щодо довжини каналу, рівня інтеграції, типів посередників і структури витрат. Науковці наголошують: навіть за однакових

ринкових умов підприємства обирають різні збутові стратегії, що пояснюється різною ціннісною логікою клієнтоорієнтації [1, с. 225–228].

До зовнішніх факторів відносять елементи макро- та мікросередовища, на які підприємство не може безпосередньо впливати, але має адаптувати свою політику відповідно до них. За результатами дослідження М. Багорки, В. Шведа, ключовими зовнішніми факторами є конкурентна структура галузі, рівень розвитку посередницьких мереж, державне регулювання торгівлі та зміни у поведінці споживачів [11, с. 61-62; 13, с. 78-80].

Європейські дослідження підтверджують цю позицію, розширюючи її емпіричними моделями. Б. Беллака, Ф. Бежа, Х. Байрамі, довели, що на формування збутової політики в країнах ЄС найбільше впливають інституційні умови ринку, рівень цифрової зрілості бізнесу та регуляторна стабільність середовища [4]. При цьому підприємства, які інтегрують збутову політику у свою стратегію сталого розвитку, стають стійкішими до шоків постачання й демонструють вищу ефективність каналів розподілу.

Зовнішнє середовище також включає економічні фактори (темпи інфляції, купівельну спроможність, валютну стабільність), політичні чинники (податкові режими, експортно-імпортні обмеження), а також технологічні драйвери (розвиток e-commerce, CRM-платформ, маркетингової аналітики). За спостереженнями Ф. Петропулос, А. Аккерманс, О. Аксін технологічні інновації є найбільш впливовими зовнішніми детермінантами сучасної збутової політики, оскільки вони безпосередньо впливають на швидкість і прозорість процесів реалізації [18-19].

Внутрішні фактори визначають потенціал підприємства у реалізації збутової стратегії. Сюди належать фінансові ресурси, виробнича потужність, якість товару, рівень автоматизації процесів, компетентність персоналу та система корпоративного управління [18-19].

На думку О. Борисенко і В. Павлова внутрішня структура компанії формує «архітектуру збуту», у межах якої реалізуються як стратегічні, так і

оперативні функції – планування попиту, контроль запасів, логістика, аналітика продажів [20].

Л. Чжоу, Л.Цяньпен, Л.Фачао та Ц.Ченься підкреслюють, що екологічна орієнтованість і цифрова трансформація стають ключовими внутрішніми детермінантами ефективності збутової політики, адже саме вони визначають стратегію «green distribution» та можливість участі у глобальних ланцюгах постачання [21].

Українські дослідники М. Багорка [22], О.Красняк [23] акцентують на специфічних внутрішніх факторах – організаційній культурі, інноваційній активності та маркетинговій компетентності менеджменту. Рівень аналітичної культури підприємства прямо впливає на гнучкість збутової політики та швидкість реагування на зміни ринку [24].

У дослідженнях М. Бейкер і С. Харт наголошується на поведінкових аспектах вибору каналів, де вирішальну роль відіграють емоційна довіра та сприйняття бренду як гаранта якості. Окремий кластер становлять цифрові та поведінкові чинники, які суттєво трансформували класичні підходи до збуту. Цифровізація каналів спричинила зменшення кількості рівнів у структурі розподілу та посилення прямої взаємодії «виробник–споживач». Поведінкові фактори відображають не лише реакцію кінцевого споживача, але й поведінку учасників каналу – оптовиків, дистриб'юторів, ритейлерів. Стратегічні альянси між учасниками каналу формуються під впливом соціальної довіри, корпоративної культури та цифрової сумісності ІТ-платформ [25].

Формування збутової політики відбувається також під впливом економічних та інституційних обмежень. М. Багорка, В. Писаренко вказують, що інституційні умови визначають рамки для побудови каналів: система оподаткування, регуляція контрактів, стандарти сертифікації продукції, митна політика [26]. На думку І. Зрибнева, саме логістичні можливості країни (стан інфраструктури, транспортні коридори, цифрові митні платформи) мають найбільший вплив на вибір структури збутової мережі [27].

Г. Ван, І. Ван, Ш. Лі доводять, що оптимізація ланцюгів постачання відповідно до принципів сталого розвитку (sustainable supply chains) підвищує конкурентоспроможність підприємств навіть за умов кризи [28]. Таким чином, інституційні та логістичні чинники створюють зовнішню «рамку», у межах якої формується реальна збутова політика підприємства.

Проведений аналіз дозволяє систематизувати фактори впливу на маркетингову збутову політику підприємства за такими групами:

Таблиця 1.3

### Класифікація факторів впливу на маркетингову збутову політику підприємства

Група факторів	Характеристика та зміст	Основні приклади впливу	Автори / Джерела
1. Зовнішні фактори (макро- та мікросередовище)	Не залежать від безпосереднього контролю підприємства, але визначають ринкові умови функціонування збутової системи	конкурентна структура галузі; державне регулювання торгівлі; поведінка споживачів; інституційна стабільність; рівень розвитку посередницьких мереж; темпи інфляції, валютна стабільність, купівельна спроможність; політична ситуація, податкові режими, експортно-імпортні обмеження.	Ф. Котлер, К. Келлер [1]; М. Багорка, В. Швед [11, 13]; Б. Беллака, Ф. Беха, Х. Байрамі [4]; Ф. Петропулос, А. Аккерманс [18–19]
2. Внутрішні фактори (ресурсно-організаційні)	Визначають внутрішній потенціал підприємства у формуванні збутової політики, залежать від управлінських рішень	фінансові ресурси, виробнича потужність; рівень автоматизації та цифровізації процесів; якість продукції; компетентність персоналу; організаційна культура, корпоративне управління; інноваційна активність; екологічна орієнтація підприємства.	О. Борисенко, В. Павлов [20]; Л. Чжоу, Л. Цяньпен, Л. Фачао [21]; М. Багорка, О. Красняк [22–23]
3. Цифрові та поведінкові фактори	Формуються під впливом цифрової трансформації ринку та змін у поведінці споживачів і партнерів	розвиток e-commerce, CRM, big data, аналітики; зростання прямої взаємодії «виробник–споживач»; зменшення кількості посередників; емоційна довіра до бренду; корпоративна культура, цифрова сумісність ІТ-платформ; поведінка оптовиків, дистриб'юторів, ритейлерів.	М. Бейкер, С. Харт [25]; Ф. Петропулос, А. Аккерманс [18]; Б. Беллака, Х. Байрамі [4]
4. Інституційні та логістичні фактори	Визначають зовнішні умови реалізації збутової політики, рамки та обмеження її побудови	система оподаткування; стандарти сертифікації продукції; регулювання контрактів; митна політика; стан транспортної інфраструктури; розвиток цифрових митних платформ; логістичні коридори та маршрути; принципи сталого розвитку.	М. Багорка, В. Писаренко [26]; І. Зрибнев [27]; Г. Ван, І. Ван, Ш. Лі [28]

Джерело: складено автором на основі [1; 4; 11; 13; 18-23; 25-28]

Отже, система маркетингової збутової політики формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких ключову роль відіграють зовнішні, внутрішні, цифрово-поведінкові, інституційні та логістичні чинники.

Зовнішні фактори визначають загальні умови функціонування підприємства на ринку, формуючи його конкурентне середовище, регуляторні рамки та економічну стабільність. Вони охоплюють макроекономічні, політичні, соціальні й технологічні аспекти, які безпосередньо впливають на доступність ресурсів, купівельну спроможність і поведінку споживачів.

Внутрішні фактори характеризують потенціал підприємства у реалізації збутової стратегії. Вони включають фінансові ресурси, виробничі потужності, якість продукції, рівень інноваційності, компетентність персоналу та ефективність корпоративного управління. Від гармонійної взаємодії цих елементів залежить здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринку та забезпечувати стабільність збутових процесів.

Вагомий вплив мають цифрові та поведінкові фактори, що трансформують класичні підходи до збуту. Розвиток e-commerce, CRM-систем, аналітики великої кількості даних сприяє посиленню прямої взаємодії між виробником і споживачем, формує новий рівень персоналізації обслуговування, підвищує роль емоційної довіри та лояльності клієнтів.

Не менш важливими є інституційні та логістичні фактори, які створюють зовнішню інфраструктурну рамку реалізації збутової політики. Вони охоплюють систему оподаткування, стандарти сертифікації, митне регулювання, стан транспортної інфраструктури та цифрові логістичні рішення.

Таким чином, ефективна маркетингова збутова політика передбачає комплексне врахування всіх груп факторів, їх взаємозв'язків і взаємовпливу. Лише за умови збалансованої взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників, доповнених цифровими технологіями та інституційною підтримкою, підприємство здатне забезпечити гнучкість збутових процесів, посилити

конкурентоспроможність продукції та досягти сталого розвитку на динамічному ринку.

### **Висновки до розділу 1**

Узагальнення теоретичних положень розділу 1 дає підстави розглядати маркетингову збутову політику як складову загальної стратегії підприємства, що еволюціонувала від вузького розуміння «place» у концепції 4P до комплексної системи управління каналами створення й доставлення цінності. Класичні підходи (Ф. Котлер, К. Келлер) акцентують увагу на фізичному русі товару, виборі каналів збуту, посередників та логістичних рішень, тоді як сучасні зарубіжні та українські дослідження доповнюють їх концепціями вертикальних маркетингових систем, омніканальності та цифрово керованих мереж розподілу.

Показано, що маркетингова збутова політика трактується як цілісна система методів і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення максимальної доступності продукції, оптимізацію витрат розподілу, підтримання високої якості сервісу та формування довіри до бренду. Вибір каналів збуту й методів реалізації визначається комплексом чинників, які доцільно групувати на зовнішні (макро- та мікросередовище), внутрішні (ресурсно-організаційні), цифрово-поведінкові та інституційно-логістичні. Їх взаємодія формує «архітектуру збуту» підприємства, визначаючи можливості інтеграції до сучасних ланцюгів постачання, рівень клієнтоорієнтації та здатність до адаптації в умовах турбулентності ринку.

Таким чином, збутова політика перестає бути суто операційною функцією та набуває стратегічного характеру: вона поєднує виробничі, логістичні, комунікаційні й цифрові рішення, забезпечуючи ефективний рух продукції від виробника до споживача. Отримані теоретичні узагальнення створюють методологічне підґрунтя для подальшого аналізу стану збутової політики конкретного сільськогосподарського підприємства та обґрунтування напрямів її удосконалення в наступних розділах роботи.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Характеристика підприємства як суб'єкта господарювання та аналіз його фінансово-економічного стану

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору, зростання конкуренції та курсу України на євроінтеграцію [29-30] актуальною є необхідність комплексної та об'єктивної оцінки діяльності сільськогосподарських підприємств. Методологія FADN (Farm Accountancy Data Network), що використовується в ЄС [31-33], дає можливість здійснювати стандартизований фінансово-економічний аналіз господарств, забезпечуючи порівнюваність даних, прозорість та доказовість результатів.

Її важливість полягає в тому, що FADN не лише дозволяє визначити реальну ефективність використання земельних, трудових і фінансових ресурсів, а й сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення продуктивності та прибутковості. Методика охоплює широкий спектр показників, які відображають стан підприємства й визначають його економічну стійкість. Особливо актуальною ця система є для дрібних та малих сільськогосподарських товаровиробників. Саме вони найбільше потребують інструментів оцінки рентабельності, підтримки стабільності доходів, збереження зайнятості сільського населення та забезпечення сталого розвитку територій. Використання FADN дає змогу ідентифікувати слабкі місця у виробництві, оптимізувати витрати, підвищити результативність діяльності та отримати доказову основу для участі у програмах підтримки [31-33].

Крім того, методологія є важливою складовою формування прозорої державної аграрної політики, наближеної до європейських стандартів. Вона сприяє розвитку органічного виробництва, екологічності, ресурсоефективності та стимулює підприємства до впровадження практик сталого землеробства, а аналіз за методологією FADN є сучасним, практичним та стратегічно важливим інструментом, що дозволяє аграрним підприємствам,

забезпечити фінансову стабільність, конкурентоспроможність і розвиток у відповідності до вимог європейського ринку [31-33].

Аналіз загальної інформації про господарство (додаток Б) свідчить, що досліджуване господарство розташоване за географічними координатами 49.152096° пн. ш. та 34.487897° сх. д., що відповідає території центральної частини України з рівнинним рельєфом та помірними кліматичними умовами, придатними для вирощування широкого спектра сільськогосподарських культур. Місцевість знаходиться на висоті до 300 метрів над рівнем моря, що підтверджує сприятливі природні умови для польового землеробства та ведення фермерської діяльності без істотних географічних обмежень.

Господарство функціонує як юридична особа та несе повну відповідальність за результати своєї діяльності. Організаційно-економічна модель підприємства має комерційну спрямованість, оскільки господарство створено з метою отримання прибутку, що визначає відповідну структуру управління, підхід до інвестицій та стратегічне планування виробництва. Фермерське господарство не входить до жодної професійної чи галузевої асоціації, що може свідчити про автономність у прийнятті рішень, самостійне функціонування на ринку та відсутність потреби у кластерній чи кооперативній взаємодії. Підприємство не виробляє продукцію, захищену географічними або традиційними позначеннями (PDO, PGI, TSG), а також не застосовує органічні методи виробництва, що означає орієнтацію на традиційні технології ведення сільського господарства [33-34].

Основний вид діяльності формує основну частку доходів господарства, тоді як інші види прибуткової діяльності становлять не більше 10 % обороту. Це свідчить про вузьку спеціалізацію та концентрацію ресурсів на ключових виробничих напрямках, без значної диверсифікації у суміжні сфери. Іригаційна система на території підприємства відсутня, що робить виробництво залежним від природних опадів і доступності вологи у ґрунті. Така характеристика є типовою для фермерських господарств регіону, де зрошувальні системи не є домінуючим елементом агротехнологій [33-34].

Фінансово-економічна діяльність господарства ведеться на основі системи подвійного бухгалтерського запису, що відповідає стандартам точності та прозорості, які вимагає європейська система FADN. Завдяки цьому облік доходів, витрат, активів і зобов'язань ведеться системно та в повному обсязі, що дозволяє формувати коректні фінансові показники для аналізу ефективності [33-34].

Для характеристики трудового потенціалу господарства та оцінки ефективності використання робочої сили було проаналізовано обсяги праці за основними категоріями працівників у системі FADN [32] протягом 2022–2024 років. У таблиці наведено кількість залучених працівників, річний фонд відпрацьованих годин та людино-днів як власника господарства, так і регулярних оплачуваних працівників. Такий підхід дозволяє порівняти динаміку зайнятості, визначити зміни в інтенсивності праці та зробити висновки щодо організації виробничого процесу та розвитку господарства в цілому.

*Таблиця 2.1*

**Трудові ресурси та обсяг відпрацьованого часу в господарстві,  
2022–2024 рр.**

Рік	Категорія працівників у системі FADN	Кількість осіб	Відпрацьовано за рік	
			годин	людино-дні
2022	Власник (10_UR)	1	2080	260
	Регулярна оплачувана (50_PR)	7	8320	1040
2023	Власник (10_UR)	1	2080	260
	Регулярна оплачувана (50_PR)	7	8320	1040
2024	Власник (10_UR)	1	1800	225
	Регулярна оплачувана (50_PR)	5	14560	2080

Аналіз даних представлених у табл.2.1 і додатку В свідчить, що у 2022–2024 рр. у господарстві працювали лише дві категорії працівників: власник та регулярні оплачувані працівники, що свідчить про професійну організацію виробництва без залучення сімейної чи тимчасової праці. У 2022–2023 рр. власник відпрацьовував по 2080 год. на рік (260 люд.-днів), однак у 2024 р.

його участь зменшилася до 1800 год., ймовірно через делегування частини обов'язків або зміну виробничих процесів.

Основне навантаження несли оплачувані працівники. У 2022–2023 рр. їх було 7, і вони забезпечували 8320 год. роботи на рік. У 2024 р. кількість працівників скоротилася до 5, але їх загальний обсяг праці суттєво зріс – до 14560 годин. Це вказує на різке підвищення інтенсивності роботи та можливе розширення або зміни у технології виробництва.

Для оцінки змін земельного фонду проаналізуємо площу сільськогосподарських угідь господарства, що дозволить простежити тенденції змін земельного банку та визначити характер розвитку підприємства в контексті використання земельних ресурсів.

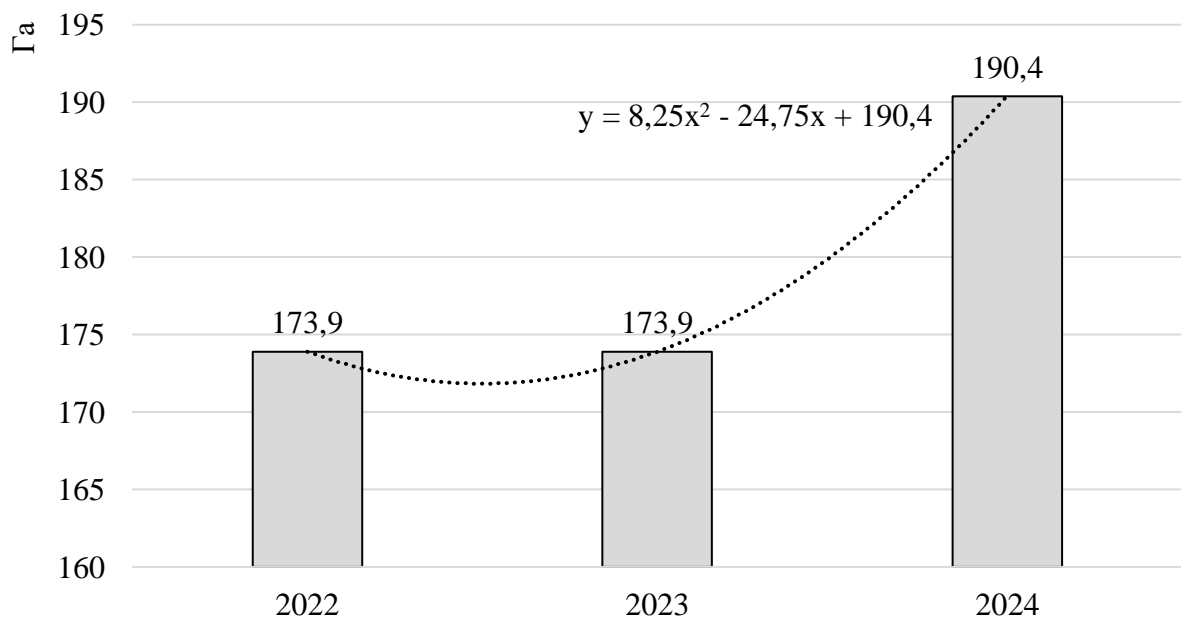


Рис.2.1. Динаміка площі сільськогосподарських угідь господарства у 2022–2024 рр.

Поданий графік відображає динаміку площі сільськогосподарських угідь господарства у 2022–2024 роках та містить трендову криву, що описує загальну траєкторію змін. У 2022-2023 рр. показник площі залишався незмінним – 173,9 га, що свідчить про стабільність земельного фонду та відсутність розширення виробничої території впродовж двох перших років.

Проте у 2024 р. спостерігається істотне зростання площі до 190,4 га, тобто розширення на 16,5 га, що свідчить про збільшення виробничого потенціалу, можливе залучення додаткових земельних ресурсів або інтеграцію нових напрямів господарської діяльності. При цьому 100,0 % земель – це рілля.

Трендова крива, описана поліномом другого ступеня демонструє, що загальна динаміка має висхідний характер. Це свідчить про те, що зростання у 2024 р. є результатом не випадкових коливань, а проявом загальної тенденції до інтенсифікації та розвитку господарства. Таким чином, графік підтверджує поступовий перехід підприємства до більш масштабної виробничої діяльності, що може бути наслідком інвестиційних рішень, розширення земельного банку або змін у стратегії управління ресурсами.

Для оцінки ефективності використання ресурсів та визначення фінансової стійкості підприємства важливим є аналіз структури й динаміки його оборотних активів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Аналіз динаміки оборотних активів господарства за 2022–2024 рр.

Стаття активу	Роки						Відхилення 2024 р. від 2022 р. (на кінець року)
	2022		2023		2024		
	На початок року, грн	На кінець року, грн	На початок року, грн	На кінець року, грн	На початок року, грн	На кінець року, грн	
Дебіторська заборгованість в т.ч.:	651,0	1 354,1	1 354,1	2 041,9	2 041,9	655,9	4,9
- дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0,0	1 192,4	1 192,4	1 192,4	1 192,4	247,9	247,9
- дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	164,0	51,9	51,9	31,0	31,0	41,1	-122,9
- інша поточна дебіторська заборгованість	487,0	109,8	109,8	818,5	818,5	366,9	-120,1
Гроші та їх еквіваленти	132,2	634,1	634,1	524,8	524,8	78,2	-54,0
Інші оборотні активи	0	28,3	28,3	47,4	47,4	30,9	30,9
Всього	783,2	2 016,5	2 016,5	2 614,1	2 614,1	765,0	-18,2

Аналіз структури та динаміки оборотних активів господарства у 2022–2024 рр. свідчить про зміни у їх складі, що впливають на загальний рівень ліквідності та короткострокової платоспроможності господарства. Основні зміни пов'язані з зміною обсягів дебіторської заборгованості, грошових коштів та інших оборотних активів.

У 2022 р. загальна дебіторська заборгованість становила 1 354,1 тис. грн, тоді як у 2024 р. вона зросла до 2 041,9 тис. грн, при цьому дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи і послуги залишалася стабільною протягом аналізованого періоду, проте її загальний обсяг на початок і кінець 2024 р. був на 247,9 тис. грн більшим, ніж у 2022 р. Це вказує на наявність постійної заборгованості покупців, що створює додатковий тиск на оборотний капітал.

Позитивним є зменшення дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом: з 51,9 тис. грн у 2022 р. до 31,0 тис. грн у 2024 р. (відхилення – 122,9 тис. грн); водночас інша поточна дебіторська заборгованість демонструє нестабільну динаміку: зросла у 2023 р., але на кінець 2024 р. скоротилася на 120,1 тис. грн порівняно з 2022 р., що може бути пов'язано з частковим погашенням внутрішніх розрахунків.

Грошові кошти та їх еквіваленти у 2022 р. становили 634,1 тис. грн, тоді як у 2024 р. зменшилися до 524,8 тис. грн, що відображає зниження короткострокової ліквідності господарства. Відхилення -54,0 тис. грн свідчить про підвищення навантаження на оборотні ресурси внаслідок збільшення обсягів дебіторської заборгованості.

Інші оборотні активи у 2022 р. були відсутні, проте у 2024 р. їх обсяг зріс до 47,4 тис. грн. Зростання цієї статті на 30,9 тис. грн свідчить про появу нових видів активів або витрат майбутніх періодів, що змінило структуру оборотних ресурсів господарства.

У підсумку загальна сума оборотних активів хоч і збільшувалася окремими складовими, однак у порівнянні 2024 р. з 2022 р. демонструє незначне від'ємне відхилення –18,2 тис. грн. Це зумовлено тим, що зростання

дебіторської заборгованості та поява інших активів не компенсували зниження обсягів грошових коштів.

Аналіз боргових зобов'язань (табл.2.3) є важливим елементом оцінки фінансової стабільності та платоспроможності підприємства, що дає змогу простежити зміни у структурі боргу, визначити рівень фінансових ризиків та оцінити ефективність управління зовнішніми і внутрішніми зобов'язаннями.

Таблиця 2.3

### Динаміка боргових зобов'язань господарства, 2022-2024 рр.

Код боргу FADN	Тип зобов'язання	Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022 (+/-)
1020	Борг комерційний спеціальний (пільгові програми)	На початок року	1 090,0	1 090,0	875,8	-214,2
		На кінець року	–	875,8	–	–
2010	Кредиторська заборгованість (постачальники)	На початок року	9,3	3,9	131,5	+122,2
		На кінець року	9,3	131,5	45,1	+35,8
3000	Інші зобов'язання	На початок року	1 982,7	2 726,7	2 826,8	+844,1
		На кінець року	2 726,7	2 826,8	2 812,7	+86,0

Аналіз боргових зобов'язань господарства за 2022–2024 рр. (табл.2.3, додаток Д) свідчить про суттєві зміни у структурі та динаміці його фінансових зобов'язань. Ці зміни відображають особливості фінансової політики господарства, його поточний стан розрахункової дисципліни, а також загальну тенденцію до поступового зниження боргового навантаження.

У групі спеціальних комерційних боргів (код 1020 FADN), що включають кредити, підтримувані державними програмами, у 2022 році господарство мало один кредит на суму 1 090,0 тис. грн. У 2023 році обсяг боргу зріс до 1 965,8 тис. грн через отримання додаткового кредиту в розмірі 875,8 тис. грн. Проте у 2024 році ситуація змінилася: перший кредит було погашено, і залишився лише один борг у сумі 875,8 тис. грн. Це свідчить про

часткове погашення кредитних зобов'язань та зменшення залежності господарства від зовнішнього фінансування.

Кредиторська заборгованість перед постачальниками (код 2010 FADN) у 2022 р. була мінімальною – лише 9,3 тис. грн. Проте у 2023 р. вона різко збільшилася до 131,5 тис. грн, що може бути пов'язано зі зростанням обсягів закупівель або зі зміною термінів розрахунків із контрагентами. У 2024 р. кредиторська заборгованість зменшилася до 45,1 тис. грн, що вказує на відновлення платіжної дисципліни та покращення ліквідності господарства.

Інші зобов'язання (код 3000 FADN), переважно розрахунки перед пайовиками, залишаються найбільш стабільною і вагомою частиною боргової структури. Їх сума на початок року зросла з 1982,7 тис. грн у 2022 році до 2826,8 тис. грн у 2024 році. Незначне зменшення показника на кінець 2024 р. – до 2812,7 тис. грн – свідчить про системність виплат та виконання господарством своїх соціально-економічних зобов'язань перед пайовиками.

Загалом динаміка боргових зобов'язань показує тенденцію до поступового зменшення кредитного навантаження, стабілізацію розрахунків із постачальниками та відносну сталість зобов'язань перед пайовиками. Така ситуація свідчить про підвищення фінансової дисципліни господарства, зміцнення його платоспроможності та формування передумов для подальшої фінансової стійкості.

*Таблиця 2.4*

### **Стан машинно-тракторного парку підприємства у 2022–2024 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2024/2022
	2022	2023	2024	
Кількість одиниць техніки	20	20	23	+3
Первісна вартість, тис. грн	2 448,05	2 448,05	5 540,02	+3 091,97
Накопичена амортизація, тис. грн	2 112,93	2 112,93	2 619,06	+506,13
Залишкова вартість, тис. грн	335,12	335,12	2 920,96	+2 585,84
Середня залишкова вартість 1 од., тис. грн	16,75	16,75	127,00	+110,25
Частка техніки з повною амортизацією	~70%	~75%	~50%	-20 в.п.

Аналіз технічного стану основних засобів господарства (додаток Е, табл.2.4) за 2022–2024 рр. свідчить про суттєві структурні зміни у складі машинно-тракторного парку та характер використання техніки. У 2022–2023 рр. підприємство експлуатувало практично повністю зношену техніку: понад 70,0 % машин і обладнання мали залишкову вартість 1 грн, що свідчить про повне списання їх вартості через накопичену амортизацію. Майже всі агрегати, включно з боронами, сівалками, навантажувачем, ємностями, зерноочисниками та частиною тракторів, фактично відпрацювали свій ресурс і не мали реальної відновної вартості.

Окремі одиниці техніки – такі як жатка, культиватор причіпний і оприскувач – знаходилися у стані значного зносу, що підтверджується високим рівнем накопиченої амортизації. Наприклад, у 2023 р. амортизація жатки сягнула понад 510 тис. грн при залишковій вартості лише 138 тис. грн, а оприскувач фактично був амортизований до мінімуму (9 тис. грн залишкової вартості). Це свідчить про інтенсивну експлуатацію і високу потребу у технічному оновленні.

Ситуація докорінно змінилася у 2024 р., загальна первісна вартість машин та обладнання зросла з 2,45 млн грн до 5,54 млн грн, що вказує на масштабне оновлення технічної бази. Підприємство придбало низку високовартісних одиниць техніки, зокрема трактор FT 2204, корпусний плуг «Мастер А5», сучасний оприскувач МАКСУС, а також конвеєр для внутрішньогосподарської логістики. У результаті залишкова вартість основних засобів зросла у 8,7 раза – з 335 тис. грн у 2022–2023 рр. до майже 2,92 млн грн у 2024 році.

Значно збільшилася й кількість техніки – з 20 до 23 одиниць, що свідчить про розширення виробничих потужностей. Крім того, ступінь зносу техніки зменшився з критичного (понад 75% у 2023 р.) до приблизно 50,0% у 2024 році. Це означає, що підприємство перейшло від експлуатації повністю амортизованої техніки до використання машин із суттєво вищим ресурсом.

Також помітна зміна структури амортизаційних відрахувань: з появою нових машин амортизаційне навантаження зросло, але це є нормальним результатом інвестування в оновлення техніки та забезпечує формування майбутніх ремонтних і відновних фондів. У цілому динаміка свідчить про стратегічно важливий перехід від застарілого і технічно зношеного парку до оновленого й більш продуктивного обладнання. Це підвищує ефективність виробничих процесів, зменшує ризики простоїв, оптимізує витрати на ремонт, збільшує надійність виконання технологічних операцій і створює передумови для підвищення продуктивності праці та урожайності

## **2.2. Оцінка діючої збутової політики підприємства**

Для комплексної оцінки діючої збутової політики господарства важливим є аналіз динаміки виробництва, обсягів реалізації та залишків продукції за кілька років. Ці показники дозволяють визначити, наскільки раціонально господарство формує структуру товарної продукції, чи забезпечує стабільність збутових потоків та як ефективно реагує на коливання ринкової кон'юнктури [36, с. 76-78; 37].

Аналіз показників урожайності, продажу та залишків продукції за 2022–2024 рр. свідчить про суттєві зміни у структурі виробництва та обсягів реалізації основних сільськогосподарських культур. Динаміка демонструє як трансформацію виробничої спеціалізації господарства, так і зміни у товарності та комерційній ефективності культур.

У 2022 р. господарство вирощувало три культури – пшеницю озиму, соняшник і сою – на площі 173,9 га. Загальний обсяг виробництва становив 5475,74 ц, з яких реалізовано 4237,34 ц на загальну вартість 4543,6 тис. грн. Показники свідчать про високу товарність, адже частка продажу склала понад 77,0 %. Залишки продукції на кінець року були значними – 7065,4 ц, що вказує на стратегічні накопичення, імовірно з метою продажу за сприятливішими цінами у 2023 році.

Таблиця 2.5

**Аналіз динаміки виробництва, продажу та залишків продукції  
господарства у 2022–2024 рр.**

2022 рік											
Назва культури	Площа (га)	На початок року			Виробництво, ц	Продаж			На кінець року		
		кількість, ц	ціна, грн	вартість, тис. грн		кількість, ц	ціна, грн	вартість, тис. грн	кількість, ц	ціна, грн	вартість, тис. грн
Пшениця озима	55	1734	420	728,3	3195	999,6	480	479,8	3929,4	485,45	1 907,5
Насіння соняшнику	88,9	2560,74	1100	2 816,8	1586	1010,74	980	990,5	3136	799,4	2 507,0
Соя	30	1181	1450	1 712,5	1046	2227	1380	3 073,3	-	-	-
Всього	173,9	5475,74	х	5 257,5	х	4237,34	х	4 543,6	7065,4	х	4 414,5
2023 рік											
Назва культури	Площа (га)	На початок року			Виробництво, ц	Продаж			На кінець року		
		кількість, ц	ціна, грн	вартість, тис. грн		кількість, ц	ціна, грн	вартість, тис. грн	кількість, ц	ціна, грн	вартість, тис. грн
Пшениця озима	55	3929,4	485,4	1 907,5	1265	4946,2	450,2	2 226,8	248,2	450,2	111,7
Насіння соняшнику	80	3136	799,4	2 507,0	2096	1965	1035,5	2 034,8	3267	1035,5	3 383,1
Соя	38,9	-	-	-	1826	1626,8	1284,4	2 089,5	199,2	1284,4	255,9
Всього	173,9	7065,4	х	4 414,5	5187	8538	х	6 351,1	х	х	3 750,7
2024 рік											
Назва культури	Площа (га)	На початок року			Виробництво, ц	Продаж			На кінець року		
		кількість, ц	ціна, грн	вартість, тис. грн		кількість, ц	ціна, грн	вартість, тис. грн	кількість, ц	ціна, грн	вартість, тис. грн
Пшениця озима	20	248,2	450,2	111,7	1601	1795	650,7	1 168,0	21,99	650,72	14,3
Кукурудза на зерно	6,3	-	-	-	309,4	309,4	551,4	170,6	-	-	-
Насіння соняшнику	68	3267	1035,5	3 383,1	1292	1200	1676,8	2 012,2	3359	1900	6 382,1
Гірчиця	28	-	-	-	239,1	-	-	-	239,1	3800	908,6
Соя	68	199,2	1284,4	255,9	993	710	1679,4	1 192,4	482,2	1679,4	809,9
Всього	190,3		х	3 750,7	4195,4	4014,4	х	4 543,3	3863,19	х	7 206,3

У 2023 р. зберігається 173,9 га ріллі, але структура виробництва змінюється: збільшується виробництво сої та соняшнику, тоді як пшениця демонструє нижчий рівень реалізації (лише 248,2 ц залишку). Загальний обсяг виробництва виріс до 8538 ц, що на 56,0 % більше ніж у 2022 р., завдяки сприятливим умовам та розширенню площ під олійні культури. Продаж

продукції зростає до 6351,1 тис. грн, що на 1807,5 тис. грн більше ніж у попередньому році. Соняшник залишається ключовою комерційною культурою – його частка у виручці перевищує 50,0 %. Залишки зменшилися до 3750,7 ц, що свідчить про активну реалізаційну політику господарства.

У 2024 р. площі збільшено до 190,3 га. Господарство диверсифікувало виробництво, впровадивши нові культури, - кукурудзу на зерно, гірчицю; розширило площі під соєю та соняшником. Пшениця озима займає лише 20 га (проти 55 га раніше), але демонструє високу реалізацію – 1168 тис. грн при мінімальному залишку (21,99 ц). Кукурудза на зерно вирощена у незначних обсягах та повністю реалізована. Виробництво становить 4195,4 ц, що менше ніж у 2023 р. через зміну площ під культурами, але вартість реалізації зростає до 4543,3 тис. грн, що свідчить про більш вигідні ціни та переорієнтацію на прибуткові культури (соняшник 2012,2 тис. грн; соя 1679,4 тис. грн). Найбільш суттєві залишки спостерігаються по соняшнику (3359 ц, вартість 6382,1 тис. грн), що може бути пов'язаним із очікуванням вищих цін або нерівномірністю збуту. Загальна вартість залишків зросла до 7206,3 тис. грн – рекордний рівень за три роки.

Для оцінки ефективності діючої збутової політики господарства важливо дослідити структуру реалізації продукції за видами культур та визначити канали, через які здійснюється збут (табл.2.6). Це дає можливість оцінити рівень диверсифікації збутових потоків, ступінь залежності від окремих покупців, характер взаємодії з ринком та здатність господарства адаптуватися до змін кон'юнктури [12, с. 30; 39, с.465-466].

Аналіз даних табл.2.6 показує, що за 2022–2024 рр. господарство формує гнучку систему збуту, поєднуючи прямі, непрямі та змішані канали залежно від культури та обсягів виробництва. Основну частину реалізації забезпечують прямі канали, що дозволяє зменшувати посередницькі витрати та прискорювати отримання коштів.

Пшениця озима збувається через змішану модель: у роки високої врожайності господарство активніше співпрацює з трейдерами, тоді як у

періоди менших обсягів робить акцент на прямих контрактах з елеваторами та підприємствами-переробниками. Соняшник стабільно реалізується через прямі канали, оскільки має високий попит серед олійно-екстракційних комбінатів і забезпечує основну частку товарної продукції.

Таблиця 2.6

### Характеристика каналів збуту продукції господарства у 2022–2024 рр.

Культура	Обсяг реалізації по роках, ц			Основні ринки (ймовірні)	Тип і характеристика каналів збуту
	2022	2023	2024		
Пшениця озима	999,6	4946,2	1795	Місцеві елеватори, комбікормові заводи, трейдери	Прямі та змішані. Реалізація партіями великим закупівельникам; участь посередників у 2023 р. при значному зростанні обсягів
Соняшник	1010,7	1965	1200	Олійно-екстракційний заводи (Полтавська, обл.), трейдери	Прямі. Найбільш товарна культура; стабільні канали збуту переробникам
Соя	2227	1626,8	710	Переробні заводи, експортери сої, трейдери	Прямі та непрямі. Продаж залежить від ціни та попиту; інколи здійснюється через посередників
Кукурудза	–	–	309,4	Локальні трейдери, елеватори	Прямі. Невеликі обсяги; реалізація на внутрішньому ринку

Збут сої відрізняється гнучкістю: продаж може здійснюватися як напряму внутрішнім переробникам, так і через трейдерів у разі вигідних експортних цін. У 2024 р. з'явилися нові культури – кукурудза та гірчиця. Кукурудза реалізується переважно через прямі канали. Загалом господарство орієнтується на внутрішній ринок і використовує збутові канали відповідно до характеристик кожної культури, що забезпечує гнучкість, адаптивність та мінімізацію ризиків у процесі реалізації продукції.

Зміни в обсягах виробництва та реалізації продукції безпосередньо впливають на структуру доходів, економічну стійкість та конкурентні позиції господарства на ринку. Оцінка результативності збутової діяльності господарства необхідно проаналізувати динаміку формування товарної

продукції за основними культурами (табл.2.7., рис. 2.2.), що дозволяє визначити ключові тенденції, виявити основні культури [12, с. 30; 40].

Таблиця 2.7

### Динаміка товарної продукції господарства, 2022–2024 рр.

Культура	Дохід від реалізації по роках, тис. грн			
	2022	2023	2024	у середньому за 2022-2024 рр.
Пшениця озима	479,8	2226,8	1168,0	1291,5
Соняшник	990,5	2034,8	2012,2	1679,2
Соя	3073,3	2089,5	1192,4	2118,4
Кукурудза на зерно	–	–	170,6	31,4
Разом	4543,6	6351,1	4543,3	5146,0

Із даних табл.2.7 і рис.2.2 бачимо, що у структурі товарної продукції господарства за 2022–2024 рр. домінує соя, яка забезпечує 41,2 % середнього доходу. Друге місце посідає соняшник (32,6 %), що також має стабільно високі обсяги реалізації. Пшениця формує близько чверті доходу (25,1 %), демонструючи значні коливання залежно від року. Частка кукурудзи на зерно у загальному доході є незначною (1,1 %), що свідчить про допоміжний характер цих культур у товарній структурі господарства.

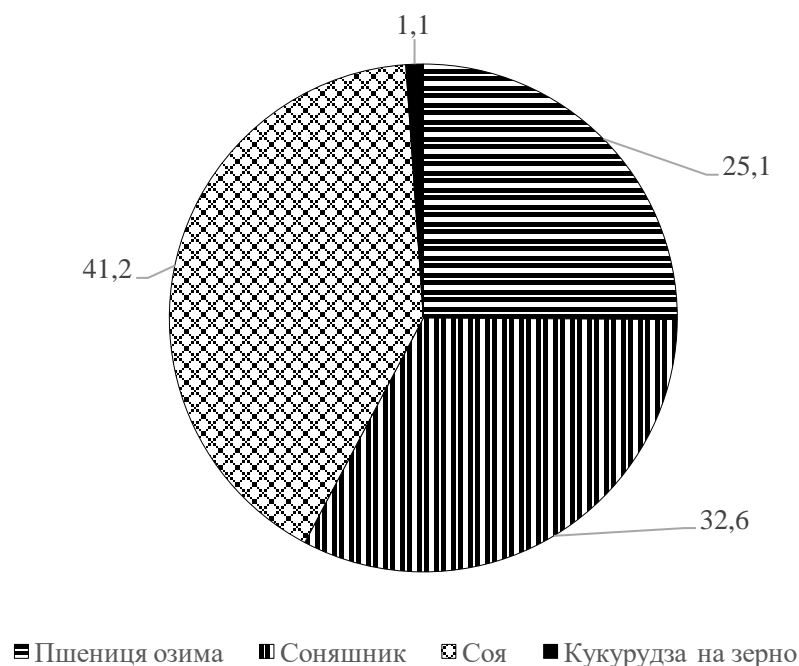


Рис.2.2. Структура товарної продукції господарства в середньому за 2022-2024 рр., %

Для об'єктивної оцінки результативності збутової політики господарства важливо проаналізувати рівень цін, за якими реалізується продукція, у порівнянні з ринковими. Це дозволяє визначити конкурентні позиції підприємства, його здатність адаптуватися до кон'юнктури аграрного ринку та вплив цінових рішень на обсяги збуту [41, с.18-19], у табл.2.8 зіставлено фактичних цін господарства у 2024 р. із середньоринковими. Такий підхід дає змогу комплексно оцінити цінову політику та визначити її конкурентоспроможність у системі збуту.

Порівняння цін господарства зі середньоринковими значеннями показує, що у 2024 р. підприємство реалізовувало продукцію в умовах високої цінової конкуренції та волатильності аграрного ринку. Загалом ціни господарства переважно знаходилися на нижній межі ринкових діапазонів, що свідчить про орієнтацію на швидкий збут та підтримання стабільного грошового потоку.

Для пшениці озимої ціна 650,7 грн/ц є нижчою за середньоринковий рівень (814,7–840,1 грн/ц). Таке відставання могло бути зумовлено як якісними характеристиками партії, так і необхідністю прискореного продажу у період сезонного зниження попиту. Подібна стратегія дала змогу уникнути накопичення залишків, але водночас обмежила потенційний дохід від реалізації. Це свідчить про відносно високу еластичність попиту на зернову продукцію господарства.

Ціна соняшнику (1676,8 грн/ц) також була нижчою за ринковий діапазон (1850–2600 грн/ц). Незважаючи на це, продукція реалізувалася стабільно, оскільки соняшник є високоліквідною культурою з широким колом покупців. Низька чутливість попиту до ціни у цьому сегменті забезпечила збереження доходності та конкурентних позицій господарства, навіть за умов заниження ціни.

Соя реалізовувалася за цінами 1679 грн/ц, що також нижче середньоринкових показників (1790–1810 грн/ц). Для сої, особливо з ГМО, характерна висока залежність від зовнішнього попиту та якості партії.

Зниження ціни могло стати реакцією господарства на необхідність швидкої реалізації продукції або конкурентний тиск з боку інших виробників. Водночас зменшення обсягів продажів у порівнянні з попереднім роком підтверджує високу чутливість попиту до цінових та якісних параметрів.

Таблиця 2.8

### Цінова політики господарства і конкурентоспроможності у 2024 р.

Культура	Ціна господарства, грн/ц	Середньоринкові ціни, грн/ц	Відхилення від ринку	Вплив ціни на збут	Оцінка конкурентоспроможності
Пшениця озима (2-го класу)	650,7	814,7–840,1	Нижче ринку на 164–189 грн/ц	Нижча ціна стимулює реалізацію, але низький урожай → обсяг продажів менший	Конкурентна ціна, але продукція може бути нижчого класу
Соняшник	1676,8	1850–2600	Нижче ринку на 173–923 грн/ц	Менша ціна → швидкий збут; культура стабільно ліквідна	Висока конкурентоспроможність, попит майже не залежить від ціни
Соя (ГМО)	1679	1790–1810	Нижче ринку на 111–131 грн/ц	Зниження ціни → зменшення прибутку; обсяг реалізації залежить від якості	Середня конкурентність: ГМО-соя дешевша й менш затребувана
Кукурудза	551,4	435,5–847,8	В межах ринку (середній діапазон)	Оптимальна ціна → повна реалізація без залишків	Конкурентна позиція, але залежність від коливань ринку

Ціна на кукурудзу (551,4 грн/ц) відповідає середньоринковому діапазону (435,5–847,8 грн/ц). Завдяки цьому культура була реалізована повністю й без залишків. Наявність середньої конкурентної ціни й базових обсягів виробництва забезпечила швидку ліквідність продукції. Кукурудза у структурі збуту господарства виступає культурою з предиктивною динамікою попиту, де сама цінова стратегія визначає швидкість реалізації.

Загалом, цінова політика господарства у 2024 р. свідчить про прагнення підприємства підвищити свою ринкову конкурентоспроможність за рахунок адаптивності цін та гнучкого реагування на ринкову кон'юнктуру. Ціни нижче середньоринкових значень дозволили господарству забезпечити високу

ліквідність продукції, оптимізувати товарні залишки та зменшити фінансові ризики. Однак така стратегія знижує потенційний обсяг доходу й може свідчити про обмеження щодо якості окремих культур або недостатні можливості довгострокового зберігання.

Таким чином, у 2024 р. господарство продемонструвало ефективну оборонну цінову стратегію, спрямовану на забезпечення стабільного збуту та мінімізацію ризиків, що є виправданим рішенням у період ринкових коливань та підвищеної цінової волатильності в аграрному секторі.

Для комплексної оцінки ефективності збутової діяльності фермерського господарства та визначення напрямів її удосконалення важливо не лише проаналізувати виробничі та фінансові показники, а й узагальнити стратегічні чинники, що формують конкурентні позиції підприємства на ринку. SWOT-аналіз дозволяє систематизувати внутрішні можливості та обмеження господарства, а також зовнішні ризики та перспективи, які впливають на результативність його маркетингової та збутової політики. Це дає змогу глибше зрозуміти сильні сторони підприємства, що забезпечують стабільність реалізації продукції, виявити проблемні аспекти у формуванні цін, каналах збуту та управлінні товарними потоками, а також визначити потенційні можливості для розширення ринку та підвищення конкурентоспроможності [42-43]. Узагальнені результати представлено у табл. 2.9.

SWOT-аналіз діяльності досліджуваного господарства засвідчує, що підприємство сформувало гнучку маркетингову збутову політику, яка ґрунтується на спеціалізації у вирощуванні високорентабельних культур (сої, соняшнику, пшениці озимої), використанні переважно прямих каналів збуту та адаптивній ціновій стратегії. Завдяки цьому господарство забезпечує високу товарність виробництва, стабільну реалізацію продукції та підтримує належний рівень ліквідності навіть в умовах цінової та логістичної нестабільності аграрного ринку.

Водночас виявлені слабкі сторони свідчать, що діюча збутова політика має переважно оборонний характер. Заниження цін порівняно із

середньоринковими обмежує потенціал росту прибутку, а накопичення значних товарних залишків (особливо по соняшнику у 2024 р.) підвищує ризику знецінення продукції та зростання витрат на зберігання.

Таблиця 2.9

**SWOT-аналіз діяльності господарства, 2024 р.**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий рівень товарності виробництва, вирощування високорентабельних культур (соя, соняшник, пшениця озима).	Орієнтація на збут сировини без переробки та брендування продукції → обмежені можливості отримання цінової премії.
Наявність гнучкої системи каналів збуту: поєднання прямих, непрямих і змішаних каналів залежно від культури та обсягів виробництва.	Оборонна цінова стратегія: реалізація продукції за цінами, що переважно нижчі за середньоринкові
Адаптивна цінова політика, орієнтована на забезпечення ліквідності та стабільності грошових потоків в умовах воєнного часу і економічної нестабільності	Накопичення значних товарних залишків, що підвищує ризику цінових втрат і витрат на зберігання.
Розширення площі сільськогосподарських угідь і оновлення машинно-тракторного парку, що підвищує потенціал виробництва та надійність поставок.	Відсутність участі в професійних асоціаціях і кооперативних формуваннях, що обмежує можливості гуртового збуту й переговорну силу на ринку.
Можливості	Загрози
Укладання довгострокових контрактів і форвардних угод із трейдерами та переробниками для зниження цінових і збутових ризиків.	Висока волатильність цін на зернові й олійні культури, що може призводити до знецінення товарних залишків і зниження рентабельності збуту.
Розширення збуту через електронні торгові платформи, біржі та маркетплейси, що дозволяє диверсифікувати коло покупців і покращувати цінові умови.	Логістичні обмеження та воєнні ризики (інфраструктура, транспорт, порти), що ускладнюють своєчасну реалізацію продукції та підвищують витрати на збут.
Поглиблення спеціалізації на високорентабельних культурах (соя, соняшник, нішеві культури типу гірчиці) з можливістю орієнтації на експортні ринки.	Посилення конкуренції з боку великих аграрних підприємств і холдингів, які мають кращі логістичні можливості й доступ до експортної інфраструктури.
Розвиток елементарної переробки та післязбиральної доробки (очищення, сушіння, фасування), що підвищить ціну реалізації та конкурентоспроможність.	Можливе посилення вимог до якості та безпечності продукції (зокрема щодо ГМО-сої), що може обмежувати доступ до частини ринкових сегментів.

Зростання дебіторської заборгованості та часткове зменшення грошових коштів послаблюють фінансову гнучкість підприємства, що важливо для оперативного управління збутом. Автономне функціонування поза рамками асоціацій і кооперативів, а також відсутність власної переробки чи брендування продукції зумовлюють низьку переговорну силу господарства та

його залежність від ринкової кон'юнктури. Разом із тим можливості розвитку збутової політики є значними. Використання електронних торгових платформ, укладання форвардних контрактів, поглиблення спеціалізації на прибуткових культурах і поступове впровадження елементарної переробки можуть істотно підвищити цінову конкурентоспроможність продукції та стабільність збутових потоків.

Загалом, результати SWOT-аналізу свідчать, що господарство має сильний виробничий та ресурсний потенціал, але потребує подальшого вдосконалення збутової політики – переходу від суто оборонної моделі занижених цін до більш проактивної стратегії, орієнтованої на підвищення доданої вартості, диверсифікацію каналів збуту, зміцнення переговорних позицій і зменшення залежності від короткострокових цінових коливань. Це має стати базою для формування заходів удосконалення маркетингової збутової політики.

Для комплексної оцінки зовнішніх умов, у яких формується та реалізується збутова політика господарства, доцільно провести PEST-аналіз (табл.2.10). Цей інструмент дозволяє системно дослідити ключові фактори макросередовища – політичні, економічні, соціальні, технологічні – що безпосередньо впливають на можливості підприємства реалізовувати продукцію, формувати конкурентні ціни, обирати канали збуту та адаптуватися до ринкових змін [44-45].

Проведений PEST-аналіз показав, що збутова політика господарства формується в умовах високої зовнішньої нестабільності та значної залежності від ринкових і логістичних факторів. Політичні та економічні чинники – воєнна ситуація, волатильність цін, подорожчання ресурсів і обмежений доступ до зовнішніх ринків – суттєво стримують можливості підприємства впливати на цінові умови реалізації. Технологічне оновлення техніки та розширення площ створюють потенціал для підвищення ефективності збуту, однак слабкі місця у післязбиральній доробці та відсутність зрошення знижують стабільність поставок.

Таблиця 2.10

**PEST-аналіз діяльності господарства, 2024 р.**

Фактор	Зміст фактору	Вплив на маркетингову та збутову політику господарства
Політичні	Воєнна ситуація, зміна логістичних маршрутів. Державні програми підтримки, пільгові кредити.	Обмеження експортних каналів, залежність від внутрішніх трейдерів → низька переговорна позиція. Потреба швидкої реалізації продукції за нижчими цінами → оборонна цінова стратегія. Можливість використовувати підтримку для стабілізації збутових потоків.
Економічні	Волатильність цін на зернові та олійні. Подорожчання ресурсів (ПММ, добрива). Збільшення дебіторської заборгованості та зниження ліквідності. Залежність від внутрішнього ринку.	Господарство змушене продавати продукцію за заниженими цінами для швидкої ліквідності. Зростання собівартості зменшує мінімально прийнятну ціну продажу. Втрата ліквідності ускладнює накопичення запасів для продажу у пікові періоди. Залежність від внутрішніх посередників знижує доходність збутової діяльності.
Соціальні	Скорочення персоналу, зростання інтенсивності праці. Цінова орієнтація покупців ринку. Низька культура довгострокових контрактів серед агровиробників.	Впливає на ритмічність збиральних робіт та терміни реалізації. Покупці обирають продукцію за ціною → зменшення можливості встановлювати преміальні ціни. Збут переважно на спот-ринку → високі ризики та невизначеність доходів.
Технологічні	Масштабне оновлення техніки у 2024 р. Відсутність систем зрошення. Недостатній рівень післязбиральної доробки продукції.	Нові машини підвищують стабільність поставок і ритмічність збуту. Відсутність зрошення → нестабільні обсяги виробництва → складність укладення довгострокових контрактів. Відсутність доробки (сушіння, сортування) обмежує доступ до преміальних ринків та можливість підвищувати ціну.

Соціальні та регуляторні фактори вказують на необхідність більш активної роботи зі споживачами, підвищення якості продукції та диверсифікації каналів збуту. Загалом господарство має значний виробничий потенціал, але потребує зміцнення маркетингової складової та підвищення стійкості збутової політики до зовнішніх ризиків.

**Висновки до розділу 2**

Аналіз стану діяльності та маркетингової збутової політики господарства у 2022–2024 рр. дозволив виявити низку важливих тенденцій, проблем та можливостей, що визначають його ринкову позицію та ефективність комерційної діяльності. Фінансово-економічний стан

характеризується відносною стабільністю, однак з окремими ризиками: скороченням грошових коштів, зростанням дебіторської заборгованості та помірним навантаженням за зобов'язаннями. Структура боргів свідчить про зменшення кредитної залежності та збереження високої частки соціальних зобов'язань перед пайовиками. Виробнича структура підприємства демонструє диверсифікаційні зміни: у 2024 р. розширено площі до 190,3 га, додано нові культури (кукурудза, гірчиця), зменшено частку пшениці та посилено орієнтацію на соняшник і сою. Це підвищило гнучкість виробництва, але збільшило обсяги товарних залишків, що формує додаткові ризики для оборотного капіталу.

Суттєвим досягненням стало оновлення машинно-тракторного парку у 2024 р., що підвищило технічний рівень господарства та зменшило критичний знос техніки. Це створює передумови для зростання продуктивності й оптимізації витрат. Збутова політика характеризується гнучкістю: підприємство поєднує прямі, непрямі та змішані канали. Найстабільніші канали сформовані для соняшнику та сої. Пшениця та кукурудза реалізуються залежно від кон'юнктури, що забезпечує адаптивність, але створює цінові ризики. Цінова політика у 2024 р. мала оборонний характер: усі культури реалізовувалися за цінами нижчими за середньоринкові. Це забезпечило швидку ліквідність, але знизило потенційний прибуток. Основні причини – якість продукції, обмежені можливості зберігання та висока волатильність ринку. SWOT- та PEST-аналізи засвідчують наявність сильних сторін (оновлена техніка, диверсифікація, гнучкий збут), але й слабких місць (низькі ціни, великі залишки, слабка маркетингова аналітика). Для підвищення конкурентоспроможності рекомендовано: оптимізувати залишки, посилити маркетинг і аналітику, розширити ринки збуту, формувати активну цінову стратегію та інвестувати у післязбиральну інфраструктуру.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Розробка збутової стратегії підприємства

Формування стратегічної мети збутової політики є ключовим етапом стратегічного управління підприємством при розробці його збутової стратегії. Оскільки саме мета – визначає напрям розвитку збутової системи, параметри взаємодії з ринком та орієнтири для прийняття управлінських рішень. Як зазначають Г. Армстронг, Ф. Котлер, М. Портер стратегічна мета має забезпечувати узгодженість між ресурсними можливостями підприємства та вимогами ринку, а також бути основою довгострокової конкурентної переваги [46-48].

Проведений у попередньому розділі аналіз діяльності господарства показав, що збутова система господарства характеризується рядом проблем: нестабільністю обсягів реалізації між роками; високими залишками готової продукції на кінець року; ціновою вразливістю та залежністю від ринкової кон'юнктури; недостатнім використанням прямих каналів збуту; обмеженою диверсифікацією ринків; значними коливаннями товарної структури.

Такі тенденції свідчать про необхідність переходу від реактивного до стратегічного управління збутом. За підходами І. Ансоффа, стратегічні цілі мають формуватися на основі діагностики ринку та ресурсної бази підприємства [49]. У випадку аграрних господарств, як підкреслюють М. Багорка, І. Абрамович, О. Кравець [11], важливо забезпечити стійкість конкурентних позицій через оптимізацію логістичних і збутових процесів, диверсифікацію каналів поставок.

Формулювання стратегічної мети повинно (рис.3.1): враховувати, що збутова політика має бути узгоджена з ціновою, товарною та комунікаційною політиками (Ф. Котлер і К. Келлер) [46-47]; акцентувати на важливості маркетингової орієнтації та врахування поведінки споживачів

(Ж.-Ж. Ламбен) [52]; вказувати, що ефективна збутова стратегія створює основи для формування конкурентної переваги через логістику та оптимізацію ланцюга вартості (М. Портер) [48, 50]; розглядатися через призму стратегічного планування як збалансовану систему цілей, що поєднує фінансові індикатори з ринковими (Р. Каплан) [53].

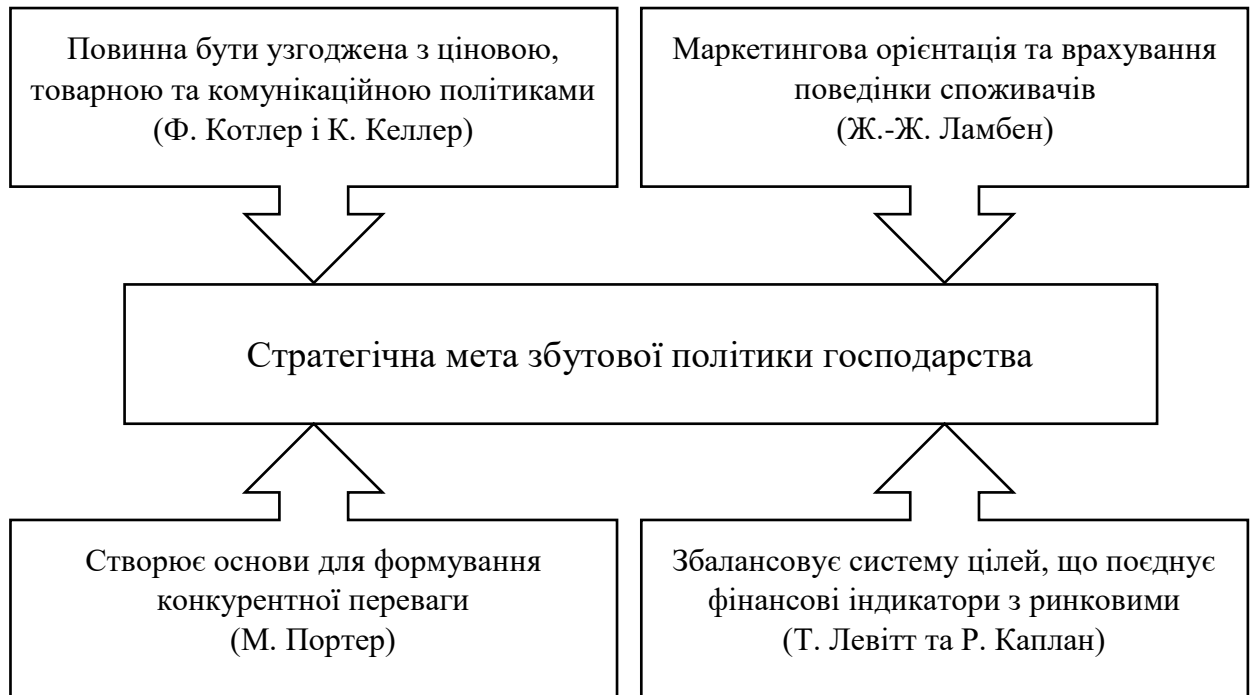


Рис.3.1. Формулювання стратегічної мети збутової політики господарства, [46-48; 50-53]

Формування стратегічної мети збутової політики підприємства потребує її структурування за SMART-критеріями, що забезпечує чіткість постановки завдання, можливість його вимірювання, реалістичність досягнення та узгодженість із загальною стратегією розвитку господарства. З урахуванням результатів аналізу, ресурсного потенціалу та ринкових умов стратегічна мета збутової політики досліджуваного господарства визначена так: сформулювати ефективну, диверсифіковану та економічно обґрунтовану систему збуту, яка забезпечить стабільний грошовий потік, мінімізацію збутових ризиків, підвищення товарності продукції та зміцнення конкурентоспроможності господарства у середньостроковій перспективі. Ця мета відповідає концепції

SMART, що була запропонована Дж. Дораном та широко використовується у сучасному маркетинговому менеджменті [54, с. 35-36; 55, с.93-95]/

На основі сформованої стратегічної мети визначено комплекс стратегічних цілей на 2026–2032 рр., що відповідають SMART-критеріям і забезпечують їхню практичність, керованість і можливість моніторингу.

У період 2026–2032 рр. першочерговим завданням збутової політики підприємства є підвищення товарності продукції. Ця ціль передбачає збільшення частки реалізованої продукції до 90,0-92,0 % від загального виробництва, що забезпечить прискорення оборотності запасів та оптимізацію складських витрат. Конкретним орієнтиром стане скорочення залишків на кінець року до рівня не більше 8,0-10,0 %, що відповідає практиці високотоварних агропідприємств. Такі показники є досяжними завдяки покращенню планування виробництва, оптимізації графіка реалізації та використанню ринкових вікон цінової вигоди.

Другим стратегічним вектором є диверсифікація та оптимізація каналів збуту. У 2026–2032 рр. підприємство повинно збільшити частку прямих каналів збуту до 70,0-75,0 %, що дозволить підвищити маржинальність продажів, зменшити транзакційні витрати та зміцнити зв'язки з ключовими покупцями (переробні заводи, елеватори, регіональні трейдери). За цей період господарство має забезпечити укладання не менше ніж 5–7 довгострокових контрактів, що гарантуватиме стабільний попит і мінімізує залежність від коливань ринку. Така ціль є релевантною, адже саме нестабільність каналів реалізації була одним з критичних викликів, і досяжною – завдяки посиленням інституційних зв'язків та зростанню обсягів виробництва.

Наступною ціллю є підвищення цінової конкурентоспроможності продукції, що передбачає скорочення відставання від середньоринкових цін до не більш ніж 5,0-7,0 %. За 2026–2032 рр. підприємство повинно забезпечити виробництво продукції стабільної якості, що дозволить уникати цінових дисконтових продажів, а також оптимізувати момент реалізації відповідно до сезонних цінових піків. Ця ціль є вимірюваною (порівняння середньої ціни

реалізації з ринковою), досяжною завдяки інвестиціям у якість і логістику, та релевантною, оскільки цінові втрати були однією з основних проблем попереднього періоду.

Четверта ціль стосується стабілізації грошового потоку. На горизонті 2026–2032 рр. передбачається зменшення сезонної нерівномірності надходжень: різниця між квартальними грошовими потоками не повинна перевищувати 20,0–25,0 %. Досягнення такої стабільності можливе шляхом рівномірного розподілу реалізації продукції протягом року, збільшення портфеля контрактних продажів та мінімізації простоїв через затримки оплати. Це важлива для підприємства ціль, адже у попередні роки фінансові потоки були нестабільними через волатильність цін та відкладені продажі.

П'ятою стратегічною ціллю є створення системи маркетингово-збутової аналітики, яка дозволить підприємству приймати рішення на основі даних. До 2028 р. має бути впроваджена система моніторингу з не менше ніж 7 ключовими аналітичними показниками (KPI): рівень товарності, частка каналів, швидкість реалізації, динаміка залишків, середня ціна реалізації, ціновий паритет, частка покупців. Це дозволить підвищити точність прогнозування попиту, цін та обсягів виробництва.

Шостою довгостроковою ціллю на 2026–2032 рр. є зниження збутових ризиків через диверсифікацію ринків і покупців. Підприємство має забезпечити таку структуру реалізації, за якої частка жодного покупця не перевищуватиме 25,0–30,0 % загального обсягу збуту. Це мінімізує ризики неплатежів, монопольної залежності та цінового тиску з боку окремих контрагентів. Додатково підприємство повинно розширити географію збуту щонайменше на 2–3 нові регіони, що підвищить стійкість до локальних ринкових коливань.

Виходячи із стратегічної мети і цілей збутової політики господарства, результатів аналізу маркетингового середовища, збутова стратегія полягає у формуванні диверсифікованої, економічно обґрунтованої та аналітично керованої системи реалізації продукції, що забезпечує зростання товарності,

підвищення цінової конкурентоспроможності, стабілізацію грошових потоків та мінімізацію збутових ризиків у період 2026–2032 рр. У межах цієї стратегії господарство реалізує модель інтегрованого збуту, яка базується на таких ключових принципах (рис.3.2): диверсифікація каналів збуту (збільшення частки прямих каналів до 70–75 %, розширення портфеля покупців, мінімізація залежності від окремих контрагентів); цінова адаптивність і підвищення рентабельності збуту (скорочення цінового відставання до 5–7 %, продаж у періоди сезонних піків, удосконалення якості продукції для отримання преміальних цін); стабілізація грошового потоку (рівномірний розподіл реалізації протягом року, використання контрактних і авансових угод, оптимізація дебіторської заборгованості); аналітика та цифровізація збутових процесів (впровадження систем моніторингу цін, CRM, KPI-контролю та регулярної оцінки ефективності збуту); зниження збутових та ринкових ризиків.

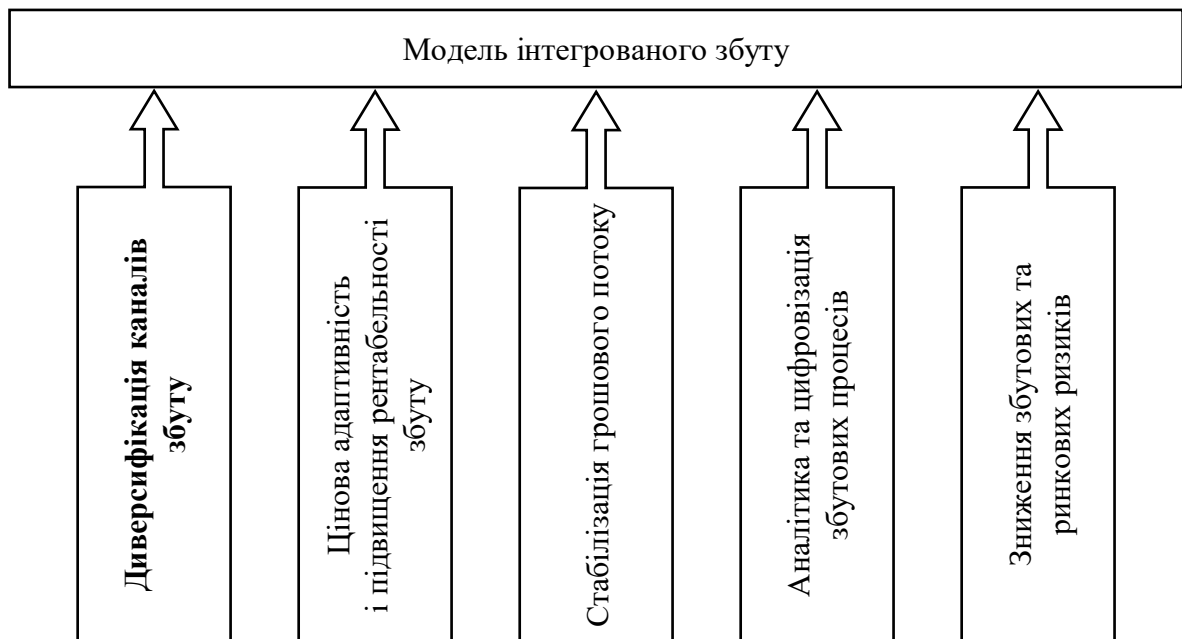


Рис. 3. 2. Ключові принципи впровадження моделі інтегрованого збуту у господарстві, 2026-2032 рр.

Механізм удосконалення маркетингової збутової політики являє собою цілісну систему, що включає п'ять взаємопов'язаних напрямів (рис.3.3) –

організаційний, економічний, логістичний, маркетинговий та інформаційно-аналітичний.

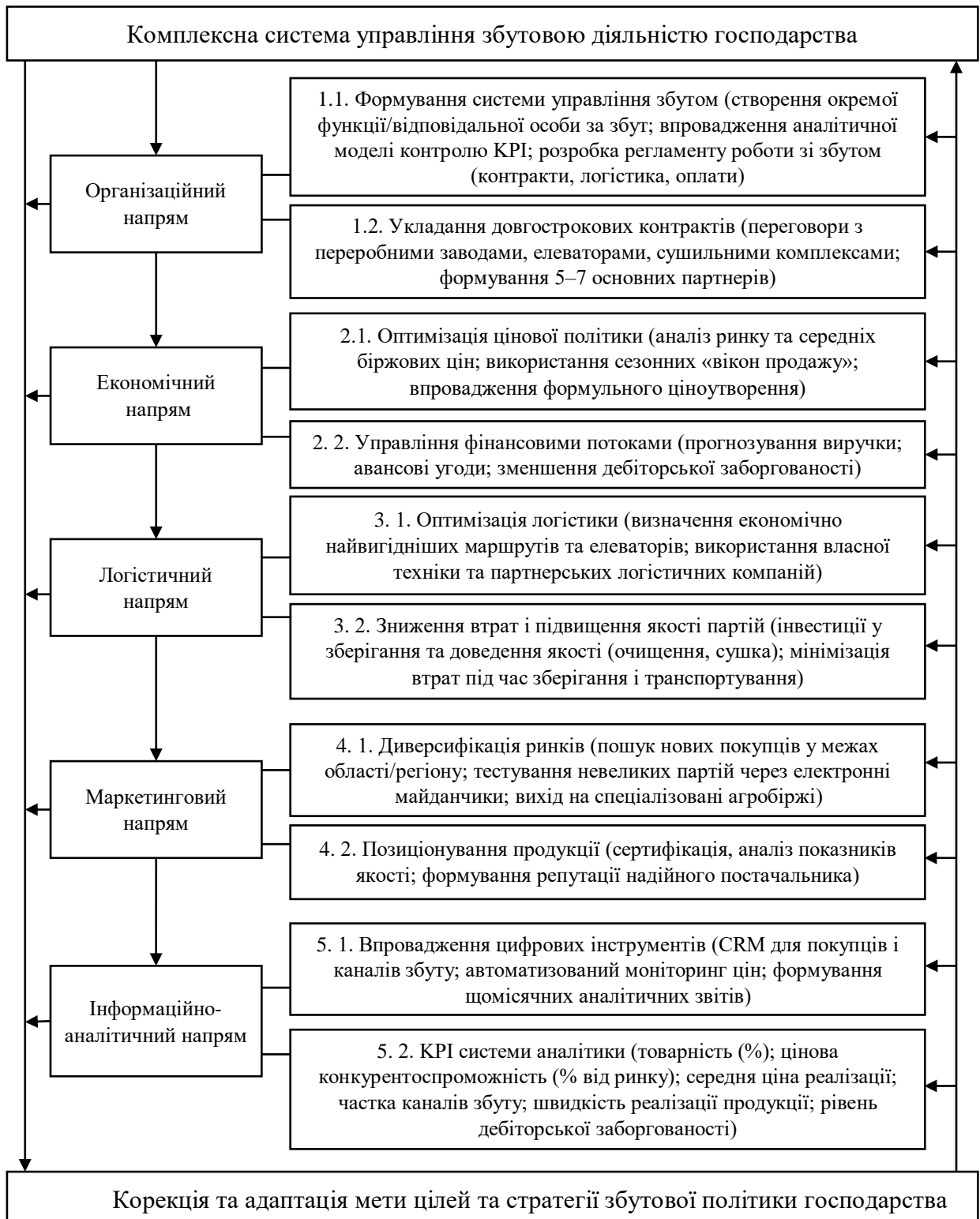


Рис.3.3. Механізм та напрями удосконалення маркетингової збутової політики 2026-2032 рр.

Кожен із них спрямований на підвищення ефективності збутових процесів, стабілізацію грошових потоків, зниження ризиків та зміцнення конкурентних позицій господарства на аграрному ринку.

Перший – організаційний напрям – передбачає формування структурованої системи управління збутом. Підприємство має визначити відповідальну особу або створити окрему функцію, що координуватиме процеси продажу, контролюватиме дотримання регламентів і ключових показників ефективності. Важливо також розробити внутрішній регламент, який охоплює укладання контрактів, логістичні процедури та порядок здійснення оплат. Ключовим завданням є укладання довгострокових партнерських угод із переробними заводами, елеваторами та трейдерами, що дозволить сформувати стабільну базу з 5–7 надійних покупців, мінімізувати збутові ризики та забезпечити прогнозованість грошових надходжень.

Другий напрям – економічний – орієнтований на підвищення ефективності цінової політики та управління фінансовими потоками. Оптимізація цін включає постійний моніторинг ринку, врахування сезонних коливань цін і використання формульного підходу до визначення вартості продукції (з урахуванням якості, попиту та витрат). Одночасно необхідно активізувати роботу з фінансовими потоками: прогнозувати виручку, розширювати практику авансових контрактів, скорочувати дебіторську заборгованість та забезпечувати рівномірність надходжень протягом року.

Логістичний напрям – це третій, він спрямований на зменшення витрат і підвищення якості партій продукції. Для цього господарство має оптимізувати логістичні маршрути, обирати економічно ефективні елеватори й сушильні комплекси, а також комбінувати власні транспортні ресурси з послугами логістичних компаній. Важливим елементом є підвищення якості продукції шляхом інвестицій у зберігання, очищення та сушіння, що дозволяє мінімізувати втрати та підвищувати конкурентність партій на ринку.

Четвертий напрям – маркетинговий механізм – передбачає активне розширення ринків збуту й формування конкурентного позиціонування

продукції. Господарству необхідно диверсифікувати ринки через пошук нових партнерів у межах області, тестування продажів малими партіями на електронних торгових платформах, вихід на спеціалізовані агробіржі. Позиціонування продукції повинне базуватися на сертифікації, підтвердженні її якісних характеристик та формуванні репутації надійного постачальника, що підвищить цінову стійкість і довіру контрагентів.

П'ятий напрямком є інформаційно-аналітичний – це ключовий елемент для цифровізації та стратегічного контролю збутової діяльності. Важливо впровадити CRM-систему для ведення бази покупців, обліку каналів збуту та автоматизації взаємодії з партнерами. Паралельно має здійснюватися регулярний моніторинг ринкових цін, аналіз попиту, формування щомісячних аналітичних звітів та оцінка ефективності за системою KPI: рівень товарності, конкурентність цін, середня ціна реалізації, частка каналів збуту, швидкість продажу та стан дебіторської заборгованості.

Узгоджена реалізація всіх напрямів забезпечить удосконалення збутової політики, формує гнучку, економічно обґрунтовану та технологічно сучасну систему продажу, що підтримує стабільність доходів господарства та підвищує його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

### **3.2. Прогноз ефекту впровадження напрямів удосконалення маркетингової збутової політики господарства**

Удосконалення маркетингової збутової політики господарства вимагає системного та поетапного підходу, який охоплює організаційні, економічні, логістичні, маркетингові та інформаційно-аналітичні аспекти діяльності. В умовах воєнного стану, підвищеної ринкової волатильності, конкуренції на внутрішньому ринку та обмеженості ресурсів саме дорожня карта виступає інструментом стратегічного управління, що забезпечує узгодженість дій, послідовність впровадження заходів та контроль досягнення цілей [56, с.114].

На рис.3.4. наочно зображена дорожня карта у форматі схемі Ганта на 2026–2032 рр. відображає чітку поетапну траєкторію розвитку збутових процесів господарства. Вона дозволяє перейти від поодиноких, несистемних дій до комплексного удосконалення збутової політики. Завдяки покроковому плануванню у часі забезпечується поступове формування ефективної, диверсифікованої та аналітично керованої системи збуту, яка підсилює стабільність грошових потоків, підвищує товарність продукції та зміцнює конкурентні позиції господарства в середньостроковій перспективі

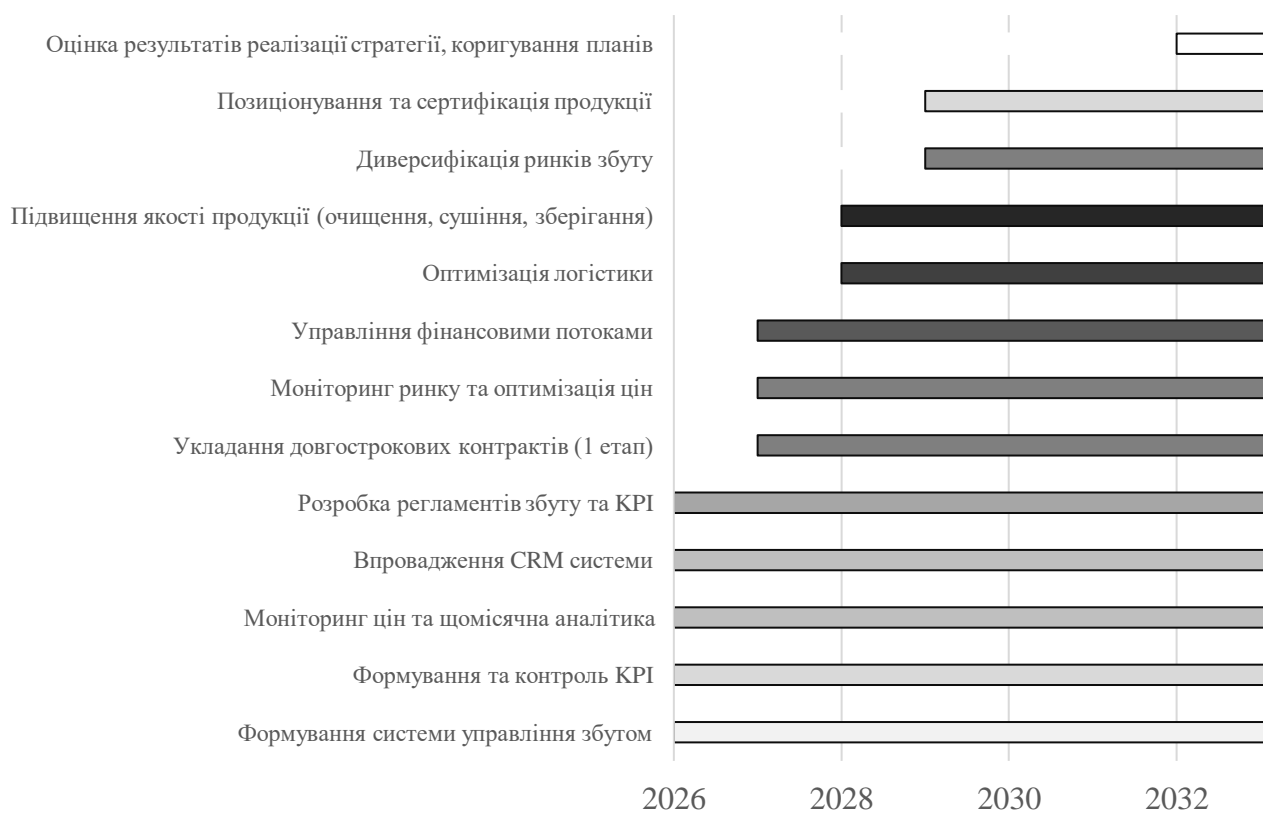


Рис. 3. 4. Впровадження заходів вдосконалення маркетингової збутової політики господарства, 2026-2032 рр.

Перший напрям – організаційний – формує основу для всієї збутової стратегії господарства. У 2026 р. підприємство переходить від ситуативних продажів до керованої та структурованої системи збуту. Насамперед створюється окрема функція або призначається менеджер, відповідальний за

планування й контроль збутових операцій. Це забезпечує централізацію управління та підвищує оперативність рішень.

Паралельно розробляються внутрішні регламенти: порядок укладання контрактів, взаємодія з трейдерами й переробниками, стандарти зберігання та документообігу. Їх упорядкування мінімізує ризики, робить процеси прозорими та підвищує надійність виконання угод. Важливо також запровадити систему КРІ (товарність, швидкість реалізації, середня ціна, рівень дебіторської заборгованості), що дозволить регулярно оцінювати ефективність збуту та своєчасно коригувати політику продажів.

Таблиця 3.1

**Комплекс заходів організаційного напрямку удосконалення збутової політики господарства, 2026 р.**

Захід	Зміст та інструменти виконання	Очікуваний ефект
1. Створення функції управління збутом / призначення менеджера зі збуту	– призначення відповідальної особи і її визначення посадових обов'язків; – встановлення системи підзвітності директору; – формування календаря збутових операцій.	зменшення хаотичності продажів і підвищення відповідальності та контролю.
2. Розробка внутрішніх регламентів збуту	– стандарт укладання контрактів (обсяги, ціна, умови оплати); – регламент взаємодії з трейдерами та переробниками; – протоколи зберігання і якості партій; – стандарти документообігу.	прозорість і прогнозованість операцій; зниження ризиків невиконання контрактів; формування професійного документообігу.
3. Впровадження системи КРІ для контролю збуту	– визначення та розрахунок ключових показників: товарність, середня ціна реалізації, швидкість збуту (дні зберігання), рівень дебіторської заборгованості; – створення шаблону щомісячного звіту; – визначення цільових значень КРІ.	постійний контроль ефективності збуту; підвищення товарності та швидкості продажів; зменшення дебіторської заборгованості.
4. Аудит існуючих партнерів і формування переліку стратегічних покупців (5–7 контрагентів)	– аналіз покупців за 2022–2024 рр.– визначення обсягів, цін, платежів, ризиків ; – рейтингування контрагентів за надійністю; – ринковий аналіз регіону; – визначення ключових переробників, елеваторів, трейдерів; – попередні переговори про умови майбутніх контрактів.	розуміння сильних і слабких контрагентів; усунення ризикових каналів збуту; база для довгострокових угод; зниження залежності від випадкових покупців; вищий рівень прогнозованості попиту.
5. Організація системи управлінського обліку збуту	– створення електронної бази даних продажів; – введення аналітичної таблиці по кожній культурі; – реєстр контрактів.	зростання аналітичності управління; значне пришвидшення прийняття рішень.

Важливою складовою є аудит покупців: аналіз надійності, історії співпраці та ризиків. На основі цього формується перелік із 5–7 потенційних

стратегічних партнерів, що створює підґрунтя для довгострокових контрактів. Додатково впорядковується управлінський облік: створюється електронна база продажів і реєстр контрактів, що підвищує аналітичність і швидкість прийняття рішень.

Економічний напрям удосконалення збутової політики господарства – це другий напрям (табл.3.2). Він спрямований на формування ефективної, обґрунтованої та гнучкої цінової моделі, яка забезпечує стабільність грошових потоків та підвищення прибутковості реалізації продукції. Ураховуючи обмежені ресурси та невелику масштабність господарства, ключовим завданням стає оптимізація ціни продажу та мінімізація фінансових ризиків через впровадження простих, але високоефективних інструментів фінансового планування.

*Таблиця 3.2*

**Комплекс заходів економічного напрямку удосконалення збутової політики господарства, 2026 р.**

Захід	Зміст та інструменти виконання	Очікуваний ефект
1. Моніторинг ринку та сезонних коливань цін.	– аналіз цінових індикаторів; – використання біржових ресурсів (GrainTrade).	вибір найвигідніших періодів продажу.
2. Впровадження формульного ціноутворення.	– врахування якості, логістики, попиту, ринку; – встановлення діапазону цін.	оптимізація маржі та прогнозованість доходу.
3. Розширення практики авансових угод.	– укладання контрактів із частковою передоплатою; – страхування ризиків.	стабільний грошовий потік; зниження кредитного навантаження.
4. Прогнозування виручки.	– створення фінансової моделі; – оцінка сезонності та попиту.	підвищення точності планування та бюджетування.
5. Скорочення дебіторської заборгованості.	– обмеження відстрочок; – штрафи/пені; – робота тільки з надійними партнерами.	підвищення ліквідності та фінансової стійкості.

Першочергове значення має організація системного моніторингу ринкових цін та сезонної динаміки, оскільки коливання вартості зернових і олійних культур безпосередньо впливають на рівень виручки. Регулярне відстеження біржових індикаторів дозволить господарству своєчасно

визначати найвигідніші періоди продажу та уникати реалізації продукції в періоди цінових мінімумів [57]. Другим ключовим елементом є формульне ціноутворення, що враховує якість продукції, логістичні витрати, ринковий попит та сезонність. Такий підхід дає можливість обґрунтовано встановлювати ціну для кожної культури, формувати реалістичні очікування щодо доходу та запобігати необґрунтованим знижкам при переговорних процесах.

Впровадження практики авансових контрактів це важливий захід, що дозволяють отримувати частину виручки ще до моменту фактичної відвантаження продукції. Для невеликого господарства це є важливою фінансовою підтримкою, оскільки забезпечує оборотні кошти, зменшує потребу у кредитних ресурсах та підвищує стабільність кошторисних планів. Важливою складовою економічного напрямку є також прогнозування виручки на основі планових обсягів виробництва, тенденцій ринку та історичних даних. Наявність фінансової моделі дає можливість формувати реалістичні бюджети, планувати інвестиції та своєчасно реагувати на зміни в попиті та ціні.

Завершальним елементом є скорочення дебіторської заборгованості, яке включає обмеження відстрочок платежів, запровадження штрафних санкцій за прострочення та співпрацю з надійними контрагентами. Це критично важливо для підтримання ліквідності, особливо в умовах волатильного ринку. Загалом економічний напрям забезпечує комплексне підсилення фінансової стійкості збутових процесів, що дозволяє господарству не лише адаптуватися до ринкових змін, а й активно впливати на ефективність продажів, підвищуючи маржинальність та прогнозованість грошових надходжень.

Логістичний напрям удосконалення збутової політики (табл.3.3) спрямований на зниження витрат і забезпечення стабільності поставок продукції. Одним із ключових завдань є оптимізація маршрутів транспортування шляхом вибору найближчих і економічно вигідних елеваторів, що дозволяє скоротити логістичні витрати. Водночас

комбінування власної техніки з послугами партнерських перевізників забезпечує безперебійність поставок у пікові періоди.

Таблиця 3.3

**Комплекс заходів логістичного напрямку удосконалення збутової політики господарства, 2026 р.**

Захід	Зміст та інструменти виконання	Очікуваний ефект
1. Оптимізація логістичних маршрутів.	– аналіз вартості та вибір найближчих та найвигідніших елеваторів.	зниження витрат на транспортування.
2. Комбінування власної техніки і партнерських перевізників.	– формування логістичного графіка; – попереднє бронювання транспорту.	безперебійність поставок.
3. Інвестиції у зберігання та доведення якості.	– очищення, сушіння, доробка зерна; – мінімізація втрат.	підвищення ціни реалізації; краща якість партій.
4. Стандарти логістичної документації.	– акти приймання-передачі; – контроль вагових операцій.	зменшення неточностей і втрат.

Важливим елементом є інвестиції у зберігання, очищення та сушіння продукції, що підвищує якість партій та дає змогу реалізовувати їх за вищими цінами. Запровадження стандартів логістичної документації – контроль вагових операцій, актів приймання-передачі – мінімізує суперечки з покупцями та втрати. Додатково контроль часу відвантаження та погодження графіків з елеваторами скорочує простої й оптимізує використання техніки. У комплексі ці заходи забезпечують більш ефективну, передбачувану та економічно обґрунтовану логістику, сприяючи підвищенню рентабельності та конкурентоспроможності господарства.

Маркетинговий напрям удосконалення збутової політики (табл.3.4) спрямований на посилення ринкових позицій господарства та формування більш стійкої, диверсифікованої моделі реалізації продукції. Одним із ключових завдань є диверсифікація ринків збуту, що передбачає активний пошук нових покупців, розширення географії реалізації та вихід на суміжні райони чи області. Такий підхід дає можливість зменшити залежність від

одного каналу, знизити ризик цінових коливань і забезпечити більшу стабільність доходів. Другим важливим елементом є тестування електронних торгових майданчиків, таких як Zernotorg, ProAgro. Продаж малих партій через онлайн-аукціони дозволяє господарству оцінити ліквідність продукції, отримати альтернативні комерційні пропозиції та сформувати резервні, незалежні від локальних посередників канали збуту [58-59].

Таблиця 3.4

**Комплекс заходів маркетингового напрямку удосконалення збутової політики господарства, 2026 р.**

Захід	Зміст та інструменти виконання	Очікуваний ефект
1. Диверсифікація ринків збуту.	– пошук нових покупців; – розширення продажу у суміжних районах/областях.	зменшення залежності від одного каналу.
2. Тестування електронних майданчиків.	– Zernotorg, ProAgro; – продаж малих партій продукції з доданою вартістю.	формування альтернативних каналів реалізації; розробка нових товарів.
3. Впровадження переробки сировини, сертифікація та позиціонування готової продукції.	– впровадження переробки сировини; – підтвердження якості; – протоколи лабораторних аналізів.	вища додана вартість, вищі ціни та довіра покупців.
4. Побудова репутації постачальника.	– своєчасні поставки; – дотримання контрактів.	посилення переговорної позиції.
5. Маркетинговий контроль і аналіз каналів.	– оцінка вигідності каналів; – заміна малоефективних партнерів.	підвищення товарності та прибутковості збуту.

Для підвищення ціни реалізації та довіри контрагентів суттєве значення має впровадження переробки сировини, сертифікація та позиціонування готової продукції. Підтвердження показників якості, проведення лабораторних аналізів та оформлення протоколів дозволяють не лише підвищити репутацію господарства, але й забезпечити конкурентну перевагу під час переговорів із переробниками та трейдерами. Наступним заходом є побудова репутації надійного постачальника, що базується на дотриманні умов контрактів, своєчасних поставках та відсутності порушень у

зобов'язаннях. Така стабільність підсилює переговорну позицію господарства, відкриває доступ до вигідніших умов контрактів та дозволяє розширювати партнерську мережу. Завершальним елементом є маркетинговий контроль та аналіз каналів збуту, що передбачає системний моніторинг ефективності кожного каналу, оцінку маржинальності, ліквідності та ризиків. За необхідності здійснюється ротація малоефективних покупців, що дозволяє підвищувати загальну товарність, збільшувати прибутковість реалізації та мінімізувати втрати. У сукупності ці заходи формують маркетингово орієнтовану модель збуту, що забезпечує гнучкість, підвищує конкурентоспроможність продукції та створює довгострокові переваги для господарства.

Інформаційно-аналітичний напрям (табл.3.5) відіграє ключову роль у підвищенні керованості збутової діяльності та формуванні сучасної, цифровізованої моделі управління реалізацією продукції.

*Таблиця 3.5*

**Комплекс заходів інформаційно-аналітичного напрямку удосконалення збутової політики господарства, 2026 р.**

Захід	Зміст та інструменти виконання	Очікуваний ефект
1. Впровадження CRM системи	– база покупців; – історія угод; – контроль дебіторської заборгованості	Автоматизація управління збутом
2. Формування щомісячних аналітичних звітів	– КРІ збуту; – аналіз каналів; – прогноз попиту	Підвищення ефективності управлінських рішень
3. Аналітика ефективності каналів збуту	– порівняння маржі; – оцінка трафіку; – прогнозування ризиків	Вибір найприбутковіших каналів
4. Цифровий контроль виконання стратегії	– інтегровані звіти; – контроль реалізації дорожньої карти	Стійке досягнення стратегічних цілей

Центральним елементом цього напрямку є впровадження CRM-системи, яка забезпечує створення єдиної електронної бази покупців, фіксацію історії угод, умов контрактів і контроль дебіторської заборгованості. Завдяки цьому господарство переходить від ручного обліку до автоматизованого процесу

управління збутом, що мінімізує ризики помилок і сприяє швидкому доступу до інформації. Другим важливим компонентом є моніторинг ринку та цін, який передбачає щоденне оновлення індикаторів вартості основних сільськогосподарських культур, створення графічних дашбордів та інструментів для візуалізації тенденцій. Це дозволяє приймати оперативні рішення щодо оптимального часу продажу та вибору найвигідніших каналів реалізації на основі об'єктивних даних, а не інтуїтивних припущень [60-61].

Одним із ключових інструментів управління виступає формування щомісячних аналітичних звітів, які включають оцінку KPI збуту, аналіз ефективності каналів, прогноз попиту й планування обсягів продажу. Такі звіти забезпечують керівництво актуальною інформацією для стратегічного та оперативного планування, формуючи прозору систему контролю результативності. Також важливою складовою є аналітика ефективності каналів збуту, яка передбачає порівняння маржинальності, швидкості реалізації, ризиків і загальної дохідності по кожному каналу. Такий підхід дозволяє обирати найприбутковіші напрями реалізації, скорочувати збиткові або низькоефективні канали та підвищувати загальну товарність збуту [60-61].

Завершальним елементом напряму є цифровий контроль виконання стратегії, що включає ведення інтегрованих звітів, аналіз виконання дорожньої карти та своєчасне коригування заходів. Це забезпечує сталість реалізації стратегічних цілей і дозволяє швидко реагувати на зміни внутрішніх та зовнішніх факторів. Загалом інформаційно-аналітичний напрям формує цифрову основу для системного, прозорого та ефективного управління збутовою діяльністю, забезпечуючи підприємству високий рівень адаптивності та конкурентоспроможності [62].

Для ефективного управління збутовою діяльністю сільськогосподарського підприємства важливим є не лише вибір оптимальних каналів реалізації, а й мінімізація логістичних витрат, які суттєво впливають на кінцевий фінансовий результат [63, с. 219]. Саме тому для потреб господарства було сформовано оптимізаційну модель, що враховує фактичні

обсяги продукції, місткість транспортного засобу та реальні відстані до найбільших елеваторів і переробників області (додаток Ж). Такий підхід забезпечує обґрунтоване планування логістики й дозволяє досягти суттєвої економії ресурсів. На рис.3.5 наочно зображено формування оптимальних маршрутів перевезення

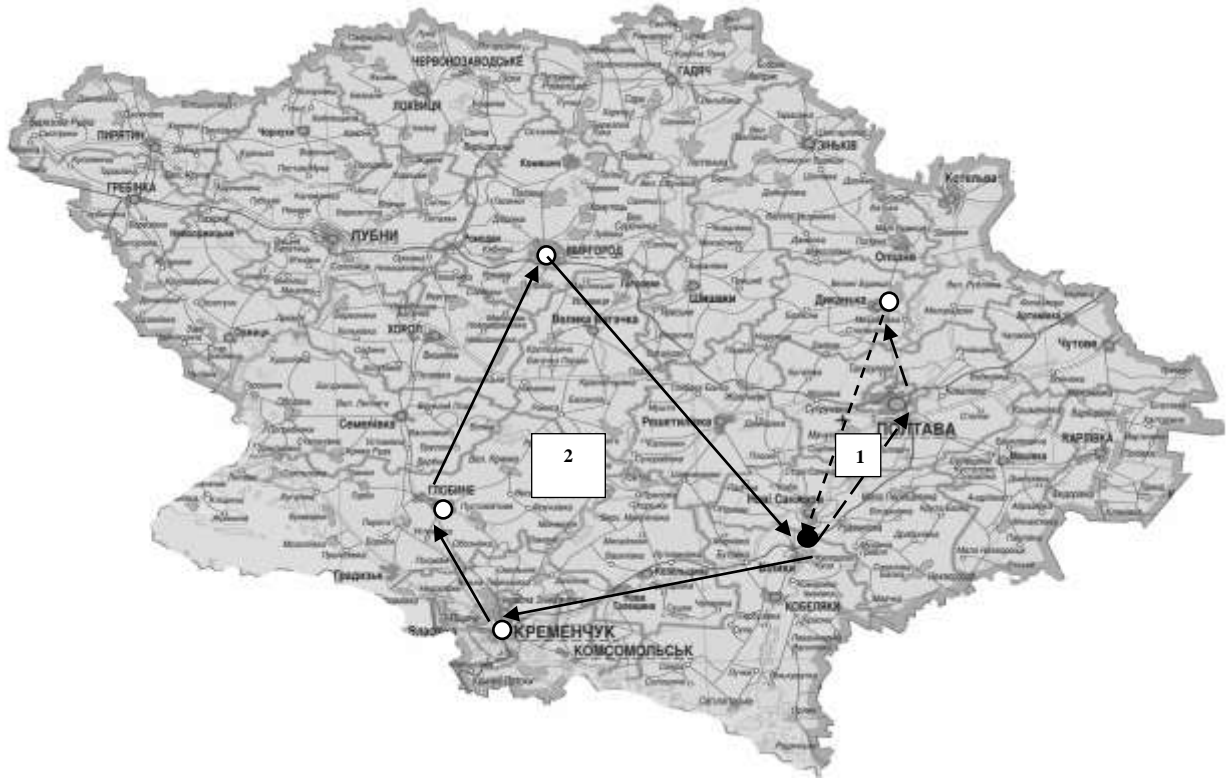


Рис. 3. 5. Оптимальна схема транспортних маршрутів розподілу продукції господарства, 2026 р.

Оптимізаційна задача транспортування сільськогосподарської продукції методом Кларка–Райта дозволила виявити значний резерв підвищення ефективності збутової логістики господарства [63, с. 219]. Проведений розрахунок ґрунтується на реальних обсягах реалізації 2024 р. (4014,4 ц продукції) та транспортних відстанях між господарством і основними покупцями Полтавської області. З огляду на місткість вантажівки 25 т і рівномірний розподіл обсягів поставок протягом 20 активних тижнів, була побудована оптимізаційна модель, яка дала змогу сформуванню науково обґрунтовану маршрутизацію.

Результати застосування методу Кларка–Райта продемонстрували його високу ефективність для логістики невеликого аграрного підприємства [63, с. 219]. Спершу було розглянуто базовий варіант із п'ятьма окремими рейсами (0–і–0), що формували загальний пробіг 780 км за один тижневий період. Подальший розрахунок коефіцієнтів економії показав, що найбільший потенціал має об'єднання маршрутів до Кременчуцького МЕЗ та Глобинського комбінату (вузли 3 і 4), що дозволило скоротити пробіг на 190 км. Додаткові об'єднання, зокрема Полтави та Диканьки (вузли 1 і 2), а також включення Миргородського елеватора (вузол 5) до маршруту «південного кластера» (3–4–5), забезпечили подальше зниження витрат. У фінальному варіанті були сформовані два оптимальні маршрути: 1) маршрут 1: 0–1–2–0 (Полтава, Диканька); 2) маршрут 2: 0–3–4–5–0 (Кременчук, Глобине, Миргород).

Сумарна довжина маршруту після оптимізації становила 510 км, що на 270 км менше, ніж у початковому варіанті. З урахуванням 20 тижнів активних перевезень на рік загальна економія пробігу досягає 5400 км/рік. За середньої вартості експлуатації вантажівки у 30 грн/км це дає річну економію 162 тис. грн, що є суттєвим фінансовим результатом для господарства такого масштабу.

Таким чином, оптимізація маршрутів доставки продукції за методом Кларка–Райта забезпечує не лише зниження логістичних витрат, але й підвищення передбачуваності та ритмічності збуту, раціональне використання транспортних ресурсів і мінімізацію часових втрат. Запропонована модель здатна стати невід'ємним елементом удосконалення маркетингової збутової політики господарства, зміцнюючи його конкурентоспроможність та підвищуючи економічну ефективність у середньостроковому періоді.

У межах стратегічного напрямку, що передбачає розвиток переробки власної сировини та формування конкурентоспроможної продукції з доданою вартістю, особливе значення набуває комплекс заходів, спрямованих на організацію виробництва макаронних виробів та професійне позиціонування

продукту на ринку [64]. Саме цей підхід дозволяє господарству перейти від моделі продажу сировини до моделі глибокої переробки, підвищити маржинальність, зменшити залежність від коливань цін на зернові культури та зайняти стійку нішу в сегменті локальних харчових продуктів (додаток 3).

Узагальнений аналіз прогнозних даних щодо виробництва та реалізації макаронних виробів у 2026–2031 рр., представлених у додатку 3 свідчить, що проєкт має стійку економічну перспективу та здатність забезпечувати стабільний фінансовий результат навіть за умов поступового зростання витрат. Прямі виробничі витрати демонструють щорічне підвищення, що зумовлене збільшенням вартості борошна (у середньому +8%/р.), електроенергії (+12%/р.), пакувальних матеріалів та інших складових. Це відповідає інфляційним тенденціям агропродовольчого ринку. Разом із зростанням фонду оплати праці (+10%/р.) та загальновиробничих витрат, повна собівартість виробництва зростає з 578,9 тис. грн у 2026 р. до 854,1 тис. грн у 2031 р., а собівартість 1 кг макаронів – з 23,15 грн до 34,16 грн. Таким чином, за шість років витрати збільшуються майже на 48%, що свідчить про необхідність адаптивної цінової політики та регулярного моніторингу рентабельності виробництва.

Попри зростання витрат, виробництво залишається прибутковим завдяки прогнозованому щорічному зростанню цін реалізації у межах 7% за рік. У гуртовій моделі виручка підвищується з 750 тис. грн у 2026 р. до понад 1,05 млн грн у 2031 р., а прибуток – від 171,1 тис. грн до 197,8 тис. грн. Рентабельність гуртової реалізації поступово знижується (з 29,6% до 23,2%), однак модель зберігає стабільність і прогнозованість грошових потоків. Значно вищі результати демонструє роздрібний канал, де прибуток зростає з 371,1 тис. грн у 2026 р. до 478,3 тис. грн у 2031 р., а рентабельність навіть за умов поступового зниження залишається високою – понад 56,0%. Це підтверджує стратегічну перевагу роздрібно збуту, який забезпечує більшу маржу, гнучкість ціноутворення та можливість формувати додану вартість за рахунок брендування та локального позиціонування продукції. На рис.3.6.

наочно зображена динаміка зростання прибутку від реалізації макаронних виробів у 2026-2031 рр.

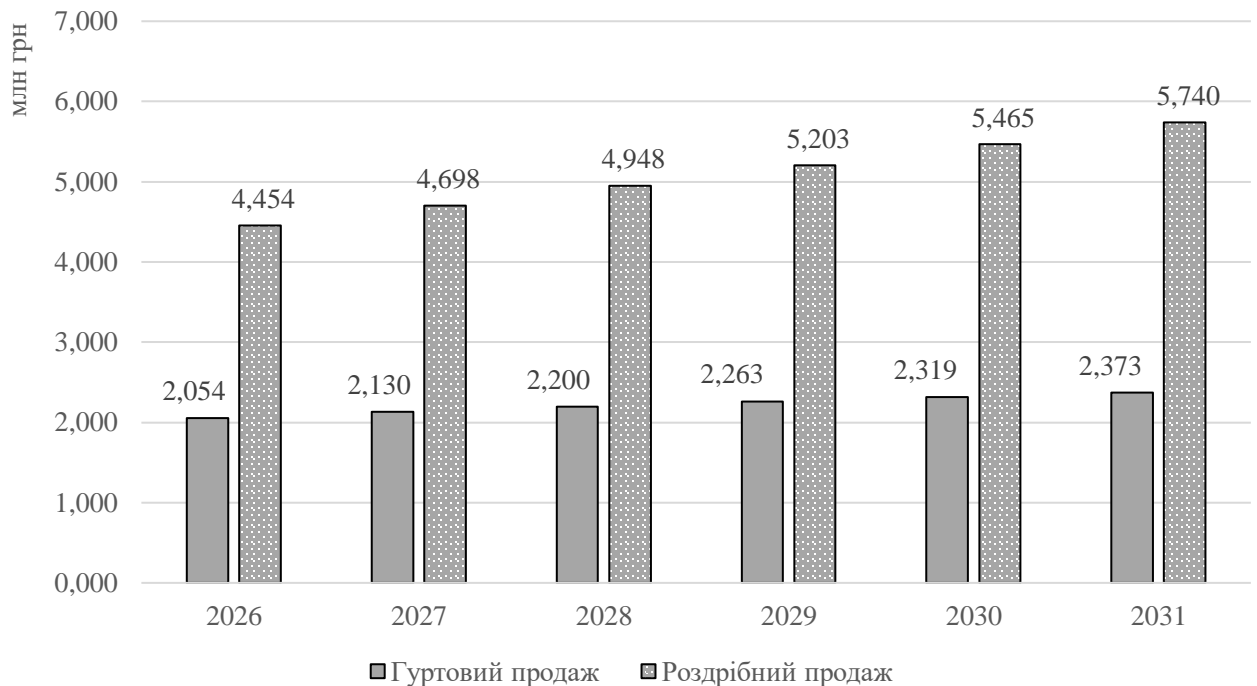


Рис. 3. 6. Прогноз річного прибутку господарства від реалізації макаронів власного виробництва, 2026-2031 рр.

Аналіз річного прибутку у 2026–2031 рр. додатково підкреслює різницю між моделями збуту: гуртовий продаж приносить 2,05–2,37 млн грн на рік, тоді як роздрібний – 4,45–5,74 млн грн, тобто у 2,3–2,5 раза більше. Така динаміка демонструє, що саме роздріб є ключовим драйвером фінансової ефективності проєкту, забезпечуючи підприємству вищу рентабельність і стійке зростання доходів. Гуртовий сегмент, у свою чергу, виконує стабілізуючу функцію, формуючи гарантований обсяг реалізації та забезпечуючи більш передбачувані продажі.

Сумарно прогноз підтверджує, що впровадження виробництва макаронних виробів на базі господарства є економічно обґрунтованим і перспективним напрямом диверсифікації діяльності. Зростання витрат повністю компенсується підвищенням цін реалізації та важливою структурною перевагою – високою рентабельністю роздрібною моделі. Це

дозволяє формувати стабільний фінансовий результат і забезпечує потенціал для подальшого розширення виробництва, удосконалення маркетингової стратегії та формування конкурентоспроможної торгової марки на регіональному ринку.

Для узагальнення результатів розроблених напрямів удосконалення маркетингової збутової політики господарства у табл.3.6 наведено ключові заходи, орієнтовні витрати на їх впровадження та прогнозований економічний ефект. Це дозволяє об'єктивно оцінити доцільність кожного рішення та визначити пріоритети розвитку збутової діяльності в коротко- та середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.6

**Прогноз економічного ефекту від упровадження ключових напрямів удосконалення маркетингової збутової політики господарства, 2026-2031 рр.**

Напрями і заходи удосконалення збутової політики	Витрати на впровадження	Очікуваний економічний ефект
Організаційний напрям: призначення відповідального виконавця функцій менеджера зі збуту	Суміщення посадових обов'язків (+50% до окладу) 146,4 тис. грн в рік	Зростання виручки від реалізації продукції на 227,2 тис. грн (5%). Чистий дохід 80,8 тис. грн/рік
Економічний напрям: моніторинг ринку та управління збутом із урахуванням сезонних коливань цін	Підписка на аналітичні платформи Zernotorg, GrainTrade 18 тис. грн/рік	Визначення періоду збуту з найвищими цінами реалізації Зростання виручки на 182 тис. грн (4%) Чистий дохід 164 тис. грн/рік
Логістичний напрям: оптимізація маршрутів доставки продукції	Витрати на тестові рейси 10 тис. грн/рік	Зменшення логістичних витрат на 162 тис. грн/рік (економія пробігу 5400 км × 30 грн/км). Чистий дохід 152 тис. грн/рік
Впровадження виробництва макаронних виробів із власної пшениці	Капітальні інвестиції 1800–2200 тис. грн (обладнання, монтаж, сертифікація)	Чистий дохід 1800 тис. грн/рік (гуртова модель) 3500 тис. грн/рік (роздрібна модель) залежно від моделі збуту
Впровадження CRM-системи	Хмарна підписка і налаштування 15 тис. грн/рік	Підвищення повторних продажів, зменшення дебіторської заборгованості (на 20–25%). Чистий дохід 82 тис. грн

Узагальнення результатів упровадження ключових напрямів удосконалення маркетингової збутової політики свідчить, що навіть базові,

маловитратні заходи забезпечують помітний економічний ефект уже в перший рік реалізації. Організаційний напрям (призначення менеджера зі збуту) дає 80,8 тис. грн чистого доходу, економічний – 164 тис. грн, логістичний – 152 тис. грн, а впровадження CRM-системи – 82 тис. грн. Сукупний ефект цих чотирьох напрямів становить понад 478 тис. грн/рік. Найвагомим напрямом є впровадження переробки власної сировини. Виробництво макаронних виробів забезпечує 1,8 млн грн чистого доходу в гуртовій моделі або до 3,5 млн грн у роздрібній, що в рази перевищує ефект від інших заходів і формує новий високорентабельний сегмент діяльності.

### **Висновки до розділу 3**

Узагальнюючи результати сформованих стратегічних цілей та механізмів їх досягнення, можна стверджувати, що збутова політика господарства на 2026–2032 рр. набуває системного, структурованого та стратегічно орієнтованого характеру. Основними векторами розвитку стають підвищення товарності до 90,0–92,0 %, диверсифікація каналів реалізації з акцентом на прямі продажі, оптимізація цінової політики, стабілізація грошових потоків та створення сучасної аналітичної системи управління збутом. Кожен із напрямів – організаційний, економічний, логістичний, інноваційно-виробничий та інформаційно-аналітичний – робить окремий внесок у підвищення ефективності збутових процесів, а разом вони формують синергійний результат, що забезпечує суттєве зміцнення фінансової позиції господарства.

Організаційний напрям, що передбачає призначення відповідального за збут через суміщення посадових обов'язків, забезпечує структурування процесів реалізації продукції та зменшує хаотичність продажів. У фінансовому вимірі цей захід генерує близько 80,8 тис. грн чистого доходу на рік, завдяки покращенню контролю, плануванню та оперативності збутових рішень. Економічний напрям, заснований на моніторингу ринку та використанні сезонної цінової динаміки, забезпечує найбільш вагомий ефект

серед низьковитратних заходів – 164 тис. грн чистого доходу. Його результативність обумовлена здатністю господарства продавати продукцію у періоди найвищих ринкових цін, що суттєво збільшує виручку без значних інвестицій.

Логістичний напрям демонструє значний вплив на загальну економію витрат: оптимізація транспортних маршрутів за методом Кларка–Райта дозволяє зменшити пробіг на 5 400 км на рік і зекономити 162 тис. грн, із чистим ефектом 152 тис. грн. При мінімальних витратах на впровадження це один із найефективніших заходів у структурі збутової політики.

Найпотужнішим інструментом стратегічного розвитку стає впровадження виробництва макаронних виробів із власної сировини, що переводить господарство від моделі продажу сировини до моделі переробки з високою доданою вартістю. За консервативним сценарієм гуртових продажів чистий дохід складає 1,8 млн грн/рік, тоді як у разі розвитку роздрібною моделі – до 3,5 млн грн/рік, що у декілька разів перевищує ефект інших напрямів і створює новий, більш прибутковий сегмент діяльності.

Інформаційно-аналітичний напрям, який передбачає впровадження CRM-системи, формує цифрову основу управління збутом: автоматизує взаємодію з покупцями, забезпечує контроль дебіторської заборгованості та підвищує повторні продажі. Сукупний економічний ефект цього заходу становить 82 тис. грн на рік, що є стійким інституційним результатом.

У підсумку, реалізація всіх заходів у комплексі забезпечує господарству додатковий чистий ефект у розмірі 478,8 тис. грн на рік без урахування виробництва макаронів. Якщо ж упровадити проєкт із переробки сировини, загальний чистий дохід підприємства може зрости до 2,28 млн грн (гуртова модель) або навіть 3,98 млн грн (роздрібна модель) у перший рік реалізації. Таким чином, удосконалення збутової політики не лише стабілізує діяльність господарства, але й формує передумови для масштабного економічного зростання та зміцнення його ринкової позиції в середньостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів удосконалення маркетингової збутової політики господарства дало змогу сформуванню науково обґрунтованих висновків та визначити дієві напрями підвищення ефективності збутової діяльності.

1. Маркетингова збутова політика виступає стратегічним інструментом управління переміщенням продукції від виробника до кінцевого споживача. Аналіз теоретичних підходів засвідчив, що сучасні концепції збуту інтегрують фізичні та цифрові канали, логістичні рішення, партнерські взаємодії та аналітичні інструменти. Ефективність збуту дедалі більше визначається якістю інформаційної взаємодії та рівнем інтеграції каналів, а не лише їхньою структурою чи довжиною.

2. Формування збутової політики відбувається під впливом комплексу зовнішніх, внутрішніх, цифрових, поведінкових, логістичних та інституційних чинників. Встановлено, що саме їх поєднання формує реальні можливості підприємства щодо вибору каналів реалізації, оптимізації витрат, організації логістики та управління взаємовідносинами з покупцями. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до розроблення збутової стратегії.

3. Аналіз виробництва і збуту за 2022–2024 рр. показав значні структурні зрушення у діяльності господарства. У 2022 р. підприємство забезпечувало високий рівень товарності, але мало значні залишки продукції, орієнтуючись на вигідніші цінові періоди. У 2023 р. виробництво збільшилося на 56,0 %, переважно за рахунок олійних культур, що спричинило зростання виручки до 6,35 млн грн та зменшення залишків. У 2024 р. господарство диверсифікувало посівну структуру, розширило рілля до 190,3 га та переорієнтувалося на більш прибуткові культури – соняшник і сою. Водночас підвищення обсягів залишків, передусім по соняшнику, свідчить про цінову стратегію очікування.

4. Виявлено низку проблем збутової діяльності, серед яких: недостатня товарність окремих культур, нестабільність грошових потоків, обмежена диверсифікація каналів збуту, відсутність централізованої системи управління збутом, сезонні дисбаланси продажів і значні логістичні витрати. Це обґрунтовує потребу у формуванні інтегрованої збутової стратегії, адаптованої до сучасних ринкових умов.

На основі стратегічної мети на 2026–2032 рр. розроблено комплекс SMART-цілей та механізм удосконалення збутової політики, що включає п'ять напрямів: організаційний, економічний, логістичний, маркетинговий та інформаційно-аналітичний. Ключові результати оцінки впроваджуваних заходів показали:

1. Організаційний напрям (суміщення функцій менеджера зі збуту) структурує процеси збуту, підвищує дисципліну продажів та забезпечує чітку відповідальність. Очікуваний річний економічний ефект становить 80,8 тис. грн.

2. Економічний напрям (моніторинг цін і використання сезонних коливань) забезпечує найбільший ефект серед низьковитратних заходів – 164 тис. грн чистого доходу на рік, дозволяючи реалізовувати продукцію у періоди найвигіднішої кон'юнктури.

3. Логістичний напрям (оптимізація маршрутів за методом Кларка–Райта) забезпечує економію 162 тис. грн на рік, із чистим ефектом 152 тис. грн, суттєво зменшуючи витрати на транспортування та підвищуючи ефективність логістичного забезпечення.

4. Виробництво макаронної продукції є найрезультативнішим стратегічним напрямом диверсифікації: чистий дохід може становити 1,8 млн грн (гуртова модель) або до 3,5 млн грн (роздрібна модель), що у кілька разів перевищує ефект інших заходів.

5. Інформаційно-аналітичний напрям (впровадження CRM) забезпечує цифрову трансформацію системи збуту, покращує роботу з

покупцями та контроль дебіторської заборгованості. Очікуваний річний ефект становитиме 82 тис. грн.

Узагальнений ефект від реалізації всіх заходів (без урахування проєкту переробки) становить 478,8 тис. грн додаткового чистого доходу на рік. Впровадження виробництва макаронів підвищує потенційний фінансовий результат до 2,28 млн грн (гуртова модель) або до 3,98 млн грн (роздрібна модель). Це свідчить, що удосконалення збутової політики здатне забезпечити підприємству стійке економічне зростання та зміцнення конкурентної позиції у середньостроковій перспективі.

Таким чином, інтегрована модель удосконалення маркетингової збутової політики, що включає організаційні, економічні, логістичні, маркетингові та аналітичні інструменти, є ефективним механізмом підвищення товарності, рентабельності та стабільності діяльності господарства. Реалізація запропонованих заходів забезпечує підприємству можливість досягти сталого розвитку та значного зростання економічної ефективності у 2026–2032 рр.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kotler P. Kevin L. *Marketing management: 14. vydání.* grada publishing as, 2013. URL: <https://surl.lt/cymvwc> (дата звернення: 07.04.2025).
2. Watson G. IV, Worm S., Palmatier R. W., Ganesan S. The Evolution of Marketing Channels: Trends and Research Directions. *Journal of Retailing*. 2015. Volume 91, Issue 4, December, Pages 546-568. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.04.002> (дата звернення: 07.04.2025).
3. Jo H., Bang Y. Navigating the Omnichannel Landscape: Unraveling the Antecedents of Customer Loyalty. *Sage Open*. 2024. №14(1). URL: <https://doi.org/10.1177/21582440241233091> (дата звернення: 07.04.2025).
4. Bellaqa B., Beha F., Bajrami H. Decision-making process in choosing distribution strategy and channels. *Corporate & Business Strategy Review*. 2025. №6 (1). 286–292. URL: <https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1siart5> (дата звернення: 11.04.2025).
5. Haresh G., Shubhranshu S., Sammi T., Huaqing W. Service Provision in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*. 2022. volume 59. URL: <https://surl.li/pwaqjf> (дата звернення: 14.04.2025).
6. Корман І., Семенда О., Осадчук Н. Маркетингове дослідження каналів розподілу. *Економіка та суспільство*. №29. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-29> (дата звернення: 16.04.2025).
7. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
8. Козуб В. О. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. *Науковий вісник Міжнар. гуманітарного ун-ту : зб. наукових праць. Серія : Економіка і менеджмент*. Одеса. 2018. Вип. 34. С. 18-23.
9. Шталь Т. В., Писаренко В. В., Гуржій Н. Г., Мелушова І. Ю. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному

ринку: маркетингово-логістичний аспект: [монографія]. Харків : Видавництво «Лідер», 2017. 230 с.

10. Сатир Л., Кепко В., Шевченко А. Стратегії маркетингу інновацій у сфері оптової та роздрібної торгівлі для підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/386> (дата звернення: 3.06.2025).

11. Багорка М., Абрамович І., Кравець О. Організація збутової політики в системі маркетингу аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2024. №30. 59-65. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.9> (дата звернення: 15.06.2025).

12. Терещенко І. О., Буряк О. М. Оцінка та удосконалення маркетингової збутової політики підприємств аграрної сфери. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. Випуск 1. С. 28-35. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/25/17> (дата звернення: 17.06.2025).

13. Швед В., Омельченко О., Дробаха С. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №2(49). С. 76-82. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-12> (дата звернення: 23.06.2025).

14. Гулак, О. О. Белова Т. Г. Характеристика методів визначення ефективності збутової діяльності. *Dynamika Naukowych Badań-2020 : Materiały XVI Międzynarodowej Naukowi-Praktycznej Konferencji, 07-15 lipca. Przemysł, Sp. Z o.o. «Nauka i studia»*. 2020. Vol. 7. P. 33–35.

15. Савенко О.А., Пальчик І. М., Вороніна В. Р., Назарець А. В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 44–49.

16. Шишкін В.О., Белоусова А.А. Підвищення ефективності системи управління каналами збуту виробничих підприємств. *Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк*, 2021. 126 с.

17. Зозульов О.В., Царьова Т.О., Гавриш Ю.О. Маркетинг: навч. посібн. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 298 с.
18. Petropoulos F., Akkermans I. H., Aksin O. Operations & supply chain management: principles and practice. *International Journal of Production Research*. 2025. № 25 Feb. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2025.2555531> (дата звернення: 5.07.2025).
19. Тульчинська С. О., Лебедева Ю. Е. Фактори впливу на збутову політику підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5140> (дата звернення: 5.07.2025).
20. Borysenko O., Pavlova V. Evaluation of the marketing policy efficiency of an industrial enterprise distribution. *Sworld-Us Conference Proceedings*. 2022. vol. 1. P. 61-64. URL: doi:10.30888/2709-2267.2022-15-01-003 (дата звернення: 9.07.2025).
21. Zhou L., Qianpeng L., Fachao L., Chenxia J. Research on Green Technology Path of Cold-Chain Distribution of Fresh Products Based on Sustainable Development Goals. *Sustainability*. 2022. №14(24). URL: <https://doi.org/10.3390/su14241665> (дата звернення: 14.07.2025).
22. Багорка М. О., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Маркетингові підходи в управлінні збутовою діяльністю оптових торговельних підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2021. №28. С. 7-14.
23. Красняк О.П. Формування збутової політики підприємства. *Economic sciences. Colloquium-journal*. 2020. 21(73). С. 74-79.
24. Шульга Л. В., Терещенко І.О., Бандурка Д. І., Комар В. П., Артеменко О. Ю. Фактори формування конкурентоспроможності підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Ефективна економіка*. 2023. №7. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1882/1899> (дата звернення: 30.07.2025).
25. Baker M., Hart S. (Eds.). *The Marketing Book* (7th ed.). London. Routledge. 2016. P. 616. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315890005> (дата звернення: 2.08.2025).

26. Багорка М.О., Писаренко В.В. Маркетинговий потенціал як адаптаційна складова сучасного економічного розвитку підприємств. Маркетинг освіти в умовах глобалізаційних викликів: монографія. Дніпро: Вид-во «Нова ідеологія», 2020. С. 156-168.

27. Зрибнєва І.П. Аналіз впливу міжнародних логістичних коридорів на розвиток транспортної інфраструктури України. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. №5. URL: DOI:<https://doi.org/10.5281/zenodo.14035809> (дата звернення: 5.08.2025).

28. G. Wang, Y. Wang, S. Li, Y. Yi, C. Li, C. Shin. Sustainability in global agri-food supply chains: Insights from a comprehensive literature review and the ABCDE framework. *Foods*. 2024. URL: <https://doi.org/10.3390/foods13182914> (дата звернення: 11.08.2025).

29. Center for Economic Strategy. European integration of the Ukrainian agri-sector (policy brief), 2024. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/eu-integration-of-the-ukrainian-agri-sector.pdf> (дата звернення: 11.08.2025).

30. European Policy Centre (EPC). EU-Ukraine trade: from emergency measures to a renewed trade agreement, 18 Aug 2025. URL: <https://www.epc.eu/publication/eu-ukraine-trade-from-emergency-measures-to-a-renewed-trade-agreement/> (дата звернення: 19.08.2025).

31. European Commission, DG AGRI. Converting FADN into FSDN: pilots and methodology — (документ доступний через сайт DG AGRI). URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cmef/sustainability/convert-farm-accountancy-data-network-fadn-farm-sustainability-data-network-fsdn\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cmef/sustainability/convert-farm-accountancy-data-network-fadn-farm-sustainability-data-network-fsdn_en) (дата звернення: 29.08.2025).

32. FADN-FSDN Public Information. URL: <https://circabc.europa.eu/ui/group/befb6055-ab0c-4305-84fe-0c80c1c0553d/library/10b2ae37-47b8-4236-a950-0f714b00d7a9> (дата звернення: 29.08.2025).

33. Instructions for the Form and Layout of the FADN. URL: <https://circabc.europa.eu/ui/group/befb6055-ab0c-4305-84fe-0c80c1c0553d/library/941afcfa-fae2-49ae-9856-2fdb8ccd4db1/details> (дата звернення: 29.08.2025).

34. Standard Variables Documentation. URL: <https://circabc.europa.eu/ui/group/befb6055-ab0c-4305-84fe-0c80c1c0553d/library/4f1c4cca-19e9-49be-a9b6-e0c2d6859367> (дата звернення: 29.08.2025).

35. Гарматюк О. Оцінка ефективності збутової діяльності фармацевтичних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-54> (дата звернення: 29.08.2025).

36. Слесь І.Р. Методики оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічні студії*. 2018. №4 (22). С.74-74. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/623833.pdf> (дата звернення: 06.09.2025).

37. Гарматюк О.В. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 190. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-1> (дата звернення: 06.09.2025).

38. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.55> (дата звернення: 06.09.2025).

39. Кашульська Т. С. Маркетинг збутової діяльності підприємств агробізнесу. *Бізнесінформ*. 2024. № 9. URL: DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-463-468> (дата звернення: 06.09.2025).

40. Гречко А.В., Нечипорук І.В. Методичні підходи до формування й оцінки збутової політики на сільськогосподарських підприємствах. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2018. № 30. URL:

<https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/259> (дата звернення: 06.09.2025).

41. Перерва П.Г. Маркетингове ціноутворення та його вплив на якість та конкурентоспроможність продукції. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут»* 2017. № 46 (1267). С. 18-23.

42. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146> (дата звернення: 24.09.2025).

43. Аблєєва І. Ю. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2020. 233 с.

44. Сало Я., Марчук І., Орловська С. PEST-аналіз малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-57> (дата звернення: 24.09.2025).

45. Гарастовська А. В., Петухова О. М. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/47735> (дата звернення: 24.09.2025).

46. Армстронг Г., Котлер Ф.. Основи маркетингу: підручник. К.: Науковий світ, 2022. 880 с.

47. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового: підручник. К. : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 208 с.

48. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів; пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

49. Ansoff I., Kipley D., Lewis A.; Helm-Stevens R., Ansoff R. *Implanting Strategic Management*. 3rd Edition. 2019. P. 592

50. Porter M. E., Gehl K. M. *The politics industry: How political innovation can break partisan gridlock and save our democracy*. Harvard Business School, Cambridge, MA, 2020. 316 p.

51. Волкова Н., Мехтієв Р., Попадін Є. Ключові аспекти конкурентоспроможності та якості продукції аграрних підприємств в умовах воєнної агресії. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-10> (дата звернення: 17.10.2025).

52. Lambin, J. J. Rethinking the market economy. Palgrave Macmillan UK. 2014. URL: <https://link.springer.com/book/10.1057/9781137392916> (дата звернення: 17.10.2025).

53. Kaplan R. Who has been regulating whom, business or society? The mid-20th-century institutionalization of ‘corporate responsibility’ in the USA. *Socio-Economic Review*. 2015. №13. P. 125–155. URL: <https://academic.oup.com/ser/article-abstract/13/1/125/2272660?redirectedFrom=fulltext> (дата звернення: 17.10.2025).

54. Doran G. There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives. *Management Review*. 1981. №11. P. 35-36.

55. Тарасевич В.М. До теоретичного розуміння смарт-економіки. *Економіка України*. 2024. №10 (755). С. 92-112. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.10.092> (дата звернення: 25.10.2025).

56. Безугла Л.С., Пороходніченко К.Р. Формування маркетингової збутової політики підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. №24. С.111-116.

57. Електронна зернова біржа України: веб-сайт. URL: <https://graintrade.com.ua/> (дата звернення: 25.10.2025).

58. Пошук товарів та послуг на zernotorg.ua: веб-сайт. URL: <https://zernotorg.ua/uk/> (дата звернення: 25.10.2025).

59. ProAgro Information Company: веб-сайт. URL: <https://latifundist.com/kompanii/2094-proagro-information-company> (дата звернення: 12.11.2025).

60. Янчук Т., Боєнко О. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та*

суспільство. 2023. №48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>  
(дата звернення: 12.11.2025).

61. Експерти з CRM та автоматизації: веб-сайт. URL: <https://surl.li/sfzife> (дата звернення: 19.11.2025).

62. Як автоматизувати бізнес-процеси з CRM–системою, щоб зросли продажі та ефективність роботи команди? : веб-сайт. URL: <https://surl.lt/bxebqi>  
(дата звернення: 19.11.2025).

63. Писаренко В. В., Гуржій Н. Г. Оптимізація логістичного розподілу як напрямок удосконалення збутової стратегії м'ясопереробних підприємств. *Проблеми економіки*. 2015. №1. С. 218-225.

64. Ринок макаронних виробів в Україні у перші місяці повномасштабного вторгнення. Центр досліджень продовольства та землекористування Київської школи економіки (KSE Агроцентр). URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/11/Pasta\\_Market\\_review.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/11/Pasta_Market_review.pdf) (дата звернення: 28.11.2025).