

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління збутовою діяльністю агропідприємства

Назва теми

(на прикладі ПП «Україна-АГРО-2С», с. Юрківці, Хмельницька обл.)


Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і найменування
Спеціальність 073 Менеджмент
Код і найменування
Освітня програма Бізнес-адміністрування
Найменування
Шифр КвРМН.024195.01.32.00

Виконав здобувач 2 курсу, група БАм-24-1
Шифр


Підпис


Богдан ЧОЛЙЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд екон.наук
Науковий ступінь, учене звання


Підпис


Олена САВЧЕНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ом. викаладач


Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

18 12 2025р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і найменування

Спеціальність 073 Менеджмент

Код і найменування

Освітня програма Бізнес-адміністрування

Найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

“ 1 ” 09

2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Чолійчук Богдан Валерійович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи Управління збутовою діяльністю агропідприємства (на прикладі ПП «Україна-АГРО-2С», с. Юрківці, Хмельницька обл.)

Керівник роботи Савченко Олена Валентинівна, канд екон. наук, доцент

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 25.08 2025р. № 65 дод. 18

2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру 10 грудня 2025р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства. 2. Аналіз управління збутовою діяльністю підприємства. 3. Напрями вдосконалення управління збутовою діяльністю агропідприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Систематизація наукових підходів до визначення змісту дефініції «збутова діяльність підприємства». 2. Ключові фактори, що впливають на збут продукції. 3. Система управління збутовою діяльністю агропромислового підприємства. 4. Аналіз техніко-економічних показників ПП «Україна-АГРО-2С» за 2022-2024 рр. 5. Аналіз фінансових показників ПП «Україна-АГРО-2С». 6. PEST-матриця кількісної оцінки факторів.

7. Матриця оцінки інтенсивності конкурентних сил (модель п'яти сил М. Портера). 8. SWOT-матриця ПП «Україна-Агро-2С». 9. Базовий сценарій прогнозу доходу від реалізації та оптимістичний сценарій з диверсифікацією. 10. Основні елементи проекту розвитку інноваційних підходів у збутовій діяльності ПП «Україна-АГРО-2С». 11. Розрахунок ROI проекту цифровізації. 12. Зведена таблиця очікуваних переваг та показників ефективності проекту.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Савченко О.В., доцент каф. менеджменту та адміністрування	<i>OS</i>	<i>OS</i>
2. Дослідницько-аналітичний	Савченко О.В., доцент каф. менеджменту та адміністрування	<i>OS</i>	<i>OS</i>
3. Проектно-рекомендаційний	Савченко О.В., доцент каф. менеджменту та адміністрування	<i>OS</i>	<i>OS</i>
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст. викл. каф. менеджменту та адміністрування	<i>IG</i>	<i>IG</i>

7. Дата видачі завдання 5 вересня 2025 р.

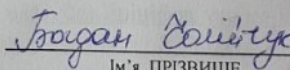
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025	виготовлено
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2025	виготовлено
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2025	виготовлено
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2025	виготовлено
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	вересень 2025	виготовлено
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2025	виготовлено
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2025	виготовлено
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2025	виготовлено
9.	Підготовка висновків	листопад 2025	виготовлено
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2025	виготовлено
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2025	виготовлено
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	грудень 2025	виготовлено
13.	Перевірка рукопису роботи на плагіат, отримання довідки	грудень 2025	виготовлено
14.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2025	виготовлено
15.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2025	виготовлено
16.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2025	виготовлено
17.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2025	виготовлено

Здобувач



Підпис

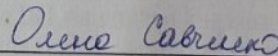


Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи



Підпис



Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Чолійчук Б. В. Управління збутовою діяльністю агропідприємства (на прикладі ПП «Україна-АГРО-2С», с. Юрківці, Хмельницька обл.). Керівник роботи – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Савченко О. В. Кваліфікаційна робота магістра: 82 с., 5 рисунків, 18 таблиць, 6 додатків, 32 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: АГРОПІДПРИЄМСТВО, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ, ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, КАНАЛИ ЗБУТУ, ЛОГІСТИКА, МАРКЕТИНГ, ЦІНОУТВОРЕННЯ, УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СТРАТЕГІЇ ЗБУТУ.

Розглянуто теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства. Розкрито зміст поняття, сутність та роль збутової діяльності в системі менеджменту підприємства. Досліджено сучасні концепції та моделі управління збутом. Розглянуто систему показників та методів оцінки результативності збутової діяльності.

Проведено аналіз показників ефективності системи збутової діяльності підприємства. Досліджено основні елементи ринкового середовища та його вплив на збутову діяльність агропідприємства. Виконано аналіз фінансових результатів та оборотності ресурсів у збутовій діяльності організації. Здійснено PEST- та SWOT-аналіз агропромислового підприємства. Для оцінки інтенсивності конкурентного тиску на збутову діяльність ПП «Україна-Агро-2С» застосовано модель п'яти сил М. Портера

Для агропідприємства обґрунтовано комплекс практично орієнтованих напрямів удосконалення управління збутовою діяльністю. Розроблено пропозиції щодо оптимізації каналів збуту та диверсифікації ринків збуту. Представлено рекомендації щодо розвитку інноваційних підходів у збутовій діяльності ПП «Україна-АГРО-2С». Розроблено заходи з метою підвищення ефективності збутової діяльності на основі маркетингових та клієнтоорієнтованих ініціатив.



Підпис автора

« 10 » 12 2025 р.

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства	5
1.1 Поняття, сутність та роль збутової діяльності в системі менеджменту підприємства	8
1.2 Сучасні концепції та моделі управління збутом	12
1.3 Система показників та методів оцінки результативності збутової діяльності агропідприємств	17
2 Аналіз управління збутовою діяльністю підприємства	21
2.1 Загальна характеристика ПП «Україна-АГРО-2С»	21
2.2 Аналіз ефективності системи збутової діяльності підприємства	23
2.3 Дослідження ринкового середовища збутової діяльності ПП «Україна-АГРО-2С»	34
2.4 SWOT-аналіз агропромислового підприємства	39
3 Напрями вдосконалення управління збутовою діяльністю агропідприємства ПП «Україна-АГРО-2С»	44
3.1 Оптимізація каналів збуту та диверсифікації ринків збуту	44
3.2 Розвиток інноваційних підходів у збутовій діяльності ПП «Україна-АГРО-2С»	49
3.3 Підвищення ефективності збутової діяльності на основі маркетингових та клієнтоорієнтованих ініціатив	54
Висновки	61
Перелік джерел посилання	64
Додаток А Наукові погляди на зміст дефініції «збут»	68
Додаток Б Аналіз показників фінансово-майнового стану агропідприємства	71
Додаток В Результати дослідження ринкового середовища збутової діяльності агропідприємства	73
Додаток Г Базовий сценарій прогнозу доходу від реалізації та оптимістичний сценарій з диверсифікацією	76
Додаток Д Основні елементи проекту розвитку інноваційних підходів у збутовій діяльності ПП «Україна-АГРО-2С»	78
Додаток Ж Одноразові витрати (капітальні інвестиції) на підготовку, інтеграцію та запуск системи. Щорічні витрати (операційні) на підтримку системи, оновлення та щоденне використання	80

ВСТУП

Макро- та мікроекономічні умови функціонування агропромислового комплексу (АПК) вимагають від керівників підприємств приділяти особливу увагу питанням продажу товарів та підвищення їх конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках. У цьому конкурентоспроможність забезпечується як продукцією і послугами, але особливо системою збуту.

Постачальницько-збутова діяльність розглядається як визначальна функція в системі господарського управління підприємством, що охоплює всі стадії руху товару. Виникає необхідність організації служби постачання та збуту на різних рівнях АПК і насамперед на сільгосппідприємствах. Реалізацією продукції та постачанням у господарствах повинні займатися не лише керівники та фахівці у порядку додаткового навантаження, а й спеціалізовані служби, укомплектовані висококваліфікованими спеціалістами у галузі виробництва, постачання та збуту.

Ефективна реалізація продукції забезпечує господарствам надходження обігових коштів і відкриває можливості для організації великомасштабного і, отже, низьковитратного виробництва якіснішої продукції. Таким чином, вдосконалення управління збутової діяльністю – одне з найважливіших завдань сучасного сільськогосподарського підприємства для забезпечення його довгострокового та прибуткового існування.

Питання теорії та практики збутової діяльності підприємств, а також оцінки й підвищення ефективності системи збуту знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Л.В. Балабанової, П.І. Белінського, Г.Дж. Болта, І. Войтенка, С.С. Гаркавенка, Д. Джоббера, В. Т. Жиленка, В. В. Заяця, Ф. Котлера, Дж. Ланкастера, Ю. П. Митрохіної, С.В. Мочерного, О. В. Мороза, Ю. В. Огерчука, М. Портера, А. Ж. Сакун та інших. Разом з тим, попри значну увагу, яку вітчизняні та зарубіжні науковці приділяють питанням формування та функціонування системи збуту

підприємств, низка теоретичних, методологічних та прикладних аспектів управління збутовою діяльністю залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, у працях сучасних дослідників не отримали належного висвітлення проблеми адаптації процесу та методів управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств до умов нестабільного ринкового середовища, обмеженості логістичної інфраструктури та зростання конкуренції збоку ключових контрагентів, що обумовлює потребу в подальших наукових дослідженнях у цьому напрямі.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є узагальнення теоретико-методичних підходів до управління системою збуту організації та розробка практичних рекомендацій з удосконалення управління збутовою діяльністю агропідприємства ПП «Україна-Агро-2С».

Відповідно до обраної метою дослідження було поставлено такі завдання:

- розкрити зміст поняття, сутність та роль збутової діяльності в системі менеджменту підприємства;
- дослідити сучасні концепції та моделі управління збутом;
- розглянути систему показників та методів оцінки результативності збутової діяльності;
- проаналізувати показники ефективності системи збутової діяльності агропідприємства;
- дослідити основні елементи ринкового середовища та його вплив на збутову діяльність підприємства АПК;
- виконати аналіз фінансових результатів та оборотності ресурсів у збутовій діяльності організації;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління системою збуту підприємства агропромислової галузі.

Об'єкт дослідження – процеси управління збутовою діяльністю агропідприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодо удосконалення управління збутовою діяльністю ПП «Україна-Агро-2С».

Теоретичною основою дослідження послужили праці вітчизняних та зарубіжних науковців-економістів, міжнародна практика, роботи сучасних економістів аграрників, матеріали наукових конференцій та семінарів та інші матеріали з питань управління збутом сільськогосподарської продукції у ринкових умовах.

У процесі дослідження застосовувалися різні методи, включаючи монографічний, аналітичний, економіко-статистичні (порівняльний та індексний аналіз, аналіз динамічних рядів, статистичне угруповання, графічний, кореляційно-регресійний тощо).

Інформаційна база дослідження – дані Держстату, аналітичні дані зарубіжної статистики, дані річних звітів сільськогосподарського підприємства, довідкові матеріали, матеріали Інтернет-сайтів, наукові публікації та матеріали інших відкритих інформаційних джерел.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, сутність та роль збутової діяльності в системі менеджменту підприємства

Збут починається з закінчення виробництва товару і представляє собою різноманітну діяльність, з якої товаровиробник (продавець) спілкується з покупцем. Саме поняття збуту (продажів) можна визначити як процес реалізації товарів з метою перетворити товар на гроші та задовольнити споживчий попит. Тільки продаючи товари та отримуючи прибуток, компанія досягає своєї кінцевої мети: витрачений капітал набуває грошової форми, в якій він може розпочати свій кругообіг.

Однак суть цього поняття ширша. Його розглядають як: фазу відтворення; функції маркетингу та координації різних аспектів комерційної діяльності; процеси обміну чи передачі права власності на продукцію; збалансування попиту та пропозиції; елемент стратегії підприємства.

Збутова діяльність – це сукупність всієї функціональної діяльності, що здійснюється після завершення закупівельної стадії аж до безпосереднього продажу товару споживачеві, його доставки та після продажного обслуговування. Таке уявлення збуту трактує його з позицій системного та комплексного підходів у широкому розумінні, на відміну від вузького трактування збуту як безпосередньо продажу товару [4].

Вивчення та аналіз економічних джерел на цю тему показують, що є різні підходи до визначення сутності збутової діяльності. Основні наукові погляди на зміст дефініції «збут» зведені в таблиці А.1 [16., с. 179].

На рисунку 1.1 представлена систематизація наукових підходів до визначення змісту дефініції «збутова діяльність підприємства» [11, с. 11].



Рисунок А.2 – Систематизація наукових підходів до визначення змісту
 дефініції «збутова діяльність підприємства» [11, с. 11]

Виділяють три ключові ролі збутової діяльності, які полягають у наступному:

— збутова діяльність, будучи у певному сенсі продовженням виробничої, не просто зберігає створену споживчу вартість, а створює додаткову, тим самим збільшуючи його загальну цінність;

— збутова діяльність результативна, оскільки у певною мірою зумовлює і зрештою виявляє і реалізує всі економічні та фінансові результати діяльності торгового підприємства;

— збутова діяльність як вид функціональної діяльності торговельного підприємства у всьому ланцюжку та системі створення товару є одним із джерел його конкурентної переваги як прямого (у межах власної організації), так і непрямого (у системі організації його господарських зв'язків) ефектів.

Визначення основних факторів, що формують умови здійснення збуту (рисунок А.2), є важливим етапом планування, адже дозволяє проаналізувати можливі наслідки їх впливу на подальший розвиток збутової діяльності підприємства. Виходячи з основних визначень, можна виділити основні значення збутової діяльності агропідприємства на сучасному етапі:

— у процесі збуту відбувається продовження виробничих процесів; складання, доопрацювання продукту, упаковка, сортування, зберігання товару сприяють збереженню та збільшенню споживчої вартості товару;

— збутова діяльність забезпечує завершення маркетингових процесів з вивчення ринку, розробкам товару, планування номенклатури, просуванням готового товару ринку;

— організація збуту продукції підприємства встановлює його конкурентні переваги на ринку, корисність взаємодії з партнерами зі збуту;

— результати збуту встановлюють певні економічні та фінансові результати діяльності підприємства [12, с. 14].

Слід підкреслити, що «збутова діяльність сільськогосподарського підприємства пов'язана з реалізацією комплексу завдань:

- аналіз та прогнозування обсягів відвантаження сільськогосподарської продукції різними категоріями споживачів (велико-, середньо- та дрібнооптовим); вивчення кон'юнктури ринків;

- SWOT-аналіз конкурентів та споживачів; розробка планів збуту сільськогосподарської продукції та стратегічних програм маркетингової діяльності;

- оформлення заявок на поставку продукції та визначення умов оплати;

- укладання договорів на поставку сільськогосподарської продукції велико-, середньо- та дрібнооптовим споживачам;

- розробка методики вибору раціональних каналів збуту;

- облік та аналіз витрат на збут; контроль сплати за відвантажене продукції споживачам» [16, с. 181], [24].

Особливостями збутової діяльності АПК є:

- 1) формування ринкової системи просування продукції: вибір найефективніших каналів її реалізації, визначення потенційних покупців, зростання (або стабілізації) обсягів збуту, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності товарів на внутрішньому та зовнішньому ринках і все це за обов'язкової умови забезпечення продовольчої безпеки;

2) вибір економічних чинників: зберігання та транспортування товарів з метою доставки продукції якомога ближче до споживача з найменшими витратами та без зниження якості;

3) розвиток маркетингового управління;

4) вивчення кон'юнктури ринку;

5) укладання договорів та контроль їх виконання.

Збутова діяльність для агропромислового підприємства має важливе значення. Чим краще розвинений збут продукції аграрного комплексу, тим більший прибуток отримує підприємство. Для того щоб процес збуту товарів був ефективним продовженням виробничої діяльності і проходив організованіше і по можливості з меншими витратами, необхідні наступні етапи формування збутової діяльності:

— визначення цілей збуту;

— вибір стратегії збуту;

— відбір посередників та учасників збутової системи;

— пошук можливих шляхів співробітництва між учасниками кожного каналу розподілу;

— розробка та застосування контролю збутової діяльності в цілому, по кожному каналу розподілу та окремим посередникам.

Найрізноманітніші організації – виробничі, комерційні (що спеціалізуються на оптової чи роздрібною торгівлі) і та інші – об'єднують зусилля, створюючи маркетингові канали, дозволяють їм постачати свої товари підприємствам-покупцям і кінцевим споживачам. Природним елементом значної частини каналів збуту більшості суб'єктів середнього й бізнесу, зокрема, агробізнесу, є торгові посередники.

Одним з базових напрямів підвищення ефективності збутової політики господарюючого суб'єкта є оптимізація поєднання каналів збуту виробленої продукції (ланцюжків економічних агентів, що забезпечують переміщення товару від його виробника до кінцевого споживача). Як основні характеристики каналів збуту виділяють кількість ланок у ланцюзі поставок і набір функцій, що реалізуються кожною ланкою.

У ринковій економіці збутова діяльність будується на наступних принципах, що визнаються зарубіжними та вітчизняними вченими [16, 22, 24]:

- координація всіх збутових процесів, починаючи від операцій товаровиробника і закінчуючи сервісом споживача;
- інтеграція функцій управління збутом готової продукції та послуг, починаючи з цілепокладання та закінчуючи контролем;
- адаптація комерційного, каналного та фізичного розподілу до постійно змінних вимог ринку, насамперед до запитів покупців;
- системність як управління збутом у його цілісності та взаємозалежності всіх елементів збутової діяльності;
- комплексність, тобто вирішення всієї сукупності проблем, пов'язаних із задоволенням платоспроможного попиту покупців;
- оптимальність як у співвідношенні елементів системи, і у режимі її функціонування;
- раціональність в організаційній структурі підприємства та організації управління загалом.

1.2 Сучасні концепції та моделі управління збутом

Система управління збутовою діяльністю підприємства АПК має комплексний характер і охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів. До її складу належить визначення базової мети та системи цілей збутової діяльності, які диференціюються за низкою ознак, зокрема на кількісні й якісні, стратегічні й тактичні, комерційні та орієнтовані на розвиток, а також внутрішньо системні та надсистемні.

Важливою складовою зазначеної системи є стратегічна спрямованість, що формує маркетингову орієнтацію підприємства, передбачає системне виявлення та оцінювання збутових ризиків, забезпечує ефективну довгострокову

взаємодію з партнерами-покупцями й іншими суб'єктами господарювання, а також розроблення, уточнення та коригування збутової стратегії і стратегічних цілей агропідприємства. Крім того, система управління збутом включає розвинену систему забезпечення, яка охоплює планування збутової діяльності, товарне, інформаційне та кадрове забезпечення, використання мотиваційних і організаційних механізмів, сервісну підтримку, а також здійснення контролю та координації збутових процесів, що докладно зображено на рисунку А.3 [23].

В умовах трансформації аграрного ринку, посилення конкуренції та зростання вимог споживачів до якості й безпечності сільськогосподарської продукції особливого значення набуває удосконалення підходів до управління збутовою діяльністю аграрних підприємств. Сучасний збут у сільському господарстві перестає виконувати виключно функцію реалізації виробленої продукції та дедалі більше трансформується в комплексну систему управління взаємодією між виробником, ринком і кінцевим споживачем. У цьому контексті актуальним є дослідження сучасних концепцій і моделей управління збутом, адаптованих до специфіки аграрного сектору. Вибір конкретної концепції чи моделі має ґрунтуватися на масштабах діяльності, спеціалізації, ринковій орієнтації та стратегічних цілях підприємства.

У сучасних умовах господарювання управління збутом ґрунтується на наступних концептуальних підходах [4, 7, 8, 11]:

— концепція збуту виходить із загальної стратегії підприємства і містить стратегічні та тактичні рішення в галузі збутової політики. Стратегічні завдання повинні передбачати на перспективу вирішення комплексу проблем, пов'язаних зі створенням або розвитком власної розподільчої мережі, можливим співробітництвом з існуючими посередниками для забезпечення ефективного збуту продукції. Тактичні завдання пов'язані з повсякденною діяльністю, спрямованою на успішну реалізацію виробленої продукції своєї збутової мережі та забезпечення раціонального співробітництва з усіма можливими посередниками;

— концепція управління збутом охоплює основні ідеї корпоративної політики у сфері планування продажу та організації спільної діяльності керівництва та співробітників;

— соціальна концепція збуту розглядає працівників підприємства як соціум, об'єднаний єдиною місією, метою, завданнями. Інтерпретуючи класичну трикутну модель послуг Ф. Котлера, можна встановити соціально орієнтовані відносини між товаровиробником, торговим посередником та кінцевим споживачем.

Еволюція концепцій управління збутом у сільському господарстві тісно пов'язана зі змінами економічного середовища, розвитком ринкових відносин та інтеграцією аграрних підприємств у національні й міжнародні ланцюги постачання. Традиційна збутова концепція, яка тривалий час домінувала в аграрному виробництві, базувалася на припущенні, що основним завданням підприємства є реалізація вже виробленої продукції шляхом активізації продажів. За такого підходу головна увага зосереджувалася на пошуку каналів збуту та мінімізації витрат на реалізацію, тоді як потреби споживачів і ринкова кон'юнктура враховувалися обмежено [14, с. 142].

Збут товару тісно пов'язаний з маркетингом. Концепція маркетингу змінює методи, за допомогою яких компанія досягає запланованих цілей збуту продукції. Вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду показує, що маркетинг слід розуміти як програмно-цільовий підхід до управління діяльністю суб'єкта господарювання на ринку. Теоретично розглядаються три основні функції маркетингу: аналітична, виробничо-збутова, управління та контролю. Аналітична функція полягає в систематичному комплексному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища та тенденцій їх зміни, аналізі кон'юнктури ринку, покупців як існуючих, так і потенційних, у вивченні випускаються та плануванні нових товарів, вивченні покупців та їх методів боротьби за покупця, аналізі постачальників та посередників, оцінці стану та можливостей фірми. Виробничо-збутова функція включає розробку нових товарів та модернізацію старих, організацію виробництва, товароруху та

збуту, організацію сервісу, проведення цінової політики, формування попиту та стимулювання збуту.

Значні зміни, що відбуваються на сучасному етапі в аграрному виробництві, торгівлі, науці та техніці, технології у поєднанні зі зростанням масштабів і складності комерційної роботи диктують необхідність вибору концепції маркетингу як основи функціонування всіх суб'єктів господарювання. Особливості галузі сільського господарства, її зв'язок з галузями, що поставляють і переробляють, накладає специфіку на застосування маркетингових підходів та стратегій. З врахуванням цих особливостей можна зробити висновок, що агромаркетинг можна як процес, характерний як для власне сільського господарства, а сукупності галузей, що утворюють агропромисловий комплекс. Подальший розвиток аграрних ринків сприяв переходу до маркетингової концепції управління збутом, яка набула особливої ваги у зв'язку з підвищенням ролі якості продукції, стандартів безпеки, екологічності виробництва та простежуваності походження товарів.

Подальшим етапом розвитку стала концепція соціально відповідального та сталого управління збутом, яка є надзвичайно актуальною для аграрного сектору. Вона ґрунтується на поєднанні економічних інтересів підприємства з екологічними та соціальними вимогами суспільства. У межах цієї концепції збутова діяльність аграрних підприємств орієнтується не лише на отримання прибутку, а й на забезпечення продовольчої безпеки, збереження природних ресурсів, підтримку сільських територій та формування довіри споживачів. Реалізація такої концепції передбачає використання сертифікації, екологічного маркування, прозорих каналів збуту та довгострокових контрактів.

Сучасний етап розвитку аграрного бізнесу характеризується активним впровадженням концепції управління взаємовідносинами з клієнтами, яка передбачає формування стійких партнерських зв'язків між виробниками, переробними підприємствами, торговельними мережами та кінцевими споживачами. Для аграрного сектору ця концепція має особливе значення з огляду на сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов і

необхідність прогнозування попиту. Збут у межах концепції взаємовідносин орієнтований на довгострокову співпрацю, що дозволяє знизити збутові ризики, стабілізувати доходи та підвищити ефективність планування [7, с. 136].

Паралельно з розвитком концепцій управління збутом відбувається еволюція моделей його організації на рівні аграрних підприємств. Традиційна функціональна модель управління збутом передбачає існування окремого підрозділу або відповідальної особи, яка здійснює операції з реалізації продукції. У сільському господарстві така модель є поширеною серед малих і середніх підприємств, однак її ефективність обмежується недостатньою координацією між виробничими, логістичними та маркетинговими процесами.

Більш прогресивною для аграрного сектору є процесна модель управління збутом, у межах якої збутова діяльність розглядається як безперервний ланцюг взаємопов'язаних процесів, що починається з аналізу ринку та завершується післяпродажним обслуговуванням. Такий підхід дозволяє узгоджувати обсяги виробництва з попитом, оптимізувати логістичні операції та мінімізувати втрати, що є особливо важливим для продукції з обмеженим терміном зберігання.

Особливого значення в сучасних умовах набуває клієнтоорієнтована модель управління збутом, яка передбачає адаптацію збутових рішень до специфічних вимог різних сегментів ринку. Для аграрних підприємств це означає диференціацію підходів до реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, співпраці з переробними підприємствами, оптовими посередниками та роздрібними мережами. Реалізація цієї моделі сприяє підвищенню конкурентоспроможності аграрної продукції та формуванню доданої вартості.

У сучасному аграрному бізнесі дедалі більшого поширення набуває інтегрована модель управління збутом, що поєднує елементи маркетингу, логістики, цифрових технологій і сервісного обслуговування. Використання інформаційних систем, електронних торговельних платформ і аналітичних інструментів дозволяє аграрним підприємствам оперативно реагувати на зміни

попиту, оптимізувати канали розподілу та підвищувати прозорість збутових операцій. Така модель є особливо ефективною для великих аграрних формувань і кооперативів, орієнтованих на експорт.

На думку вітчизняних дослідників, «управління збутовою діяльністю на підприємстві має на меті знаходження оптимальних напрямів та засобів, котрі потрібні для найбільшої ефективності процесу реалізації товару, що передбачає обґрунтування вибору форм та методів збутової діяльності, орієнтованих на досягнення цілей організації» [8].

Системна модель управління збутом ґрунтується на інтеграції збутової діяльності в загальну систему управління аграрним підприємством. У межах цієї моделі збут розглядається як елемент, що взаємодіє з фінансовим, виробничим, інноваційним та кадровим підсистемами.

Отже, сучасні концепції та моделі управління збутом в аграрному секторі відображають перехід від фрагментарного підходу до комплексного, стратегічно орієнтованого управління. Їх впровадження забезпечує підвищення ефективності збутової діяльності, зниження ризиків, адаптацію до ринкових змін та створення стійких конкурентних переваг аграрних підприємств.

1.3 Система показників та методів оцінки результативності збутової діяльності агропідприємств

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації ринків, коли конкуренція посилюється, а споживацькі вподобання швидко змінюються, система оцінки результативності набуває стратегічного значення. Вона базується на комбінації кількісних та якісних показників, а також на методах, що дозволяють аналізувати дані в динаміці. Оцінка результативності цієї діяльності дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, оптимізувати ресурси та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Ефективність збутової діяльності є однією з ключових характеристик результативності функціонування підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища, оскільки саме збут забезпечує трансформацію виробленої продукції у фінансові результати. Тому для структурованих за різними видами діяльності функціям системи збуту агропромислового підприємства важливо забезпечити повноцінний контроль за ефективністю їх виконання. Зокрема, «забезпечення ефективного збуту сільськогосподарської продукції для сільськогосподарських підприємств є важливим, оскільки від результатів цієї діяльності залежить організація виробництва, його матеріально-технічне забезпечення, а також величина доходів, прибутків, рентабельності» [19, с. 18].

На рисунку А.4 представлено поетапну послідовність оцінки ефективності збутової діяльності агропідприємства [14, с. 144]. Вона ґрунтується на системному підході та передбачає використання сукупності основних і непрямих показників, що дозволяє комплексно охарактеризувати як економічні результати збуту, так і якісні параметри його організації.

Першим етапом методики є формування цілей та завдань оцінювання, що визначаються відповідно до стратегічних і тактичних орієнтирів підприємства. На цьому етапі уточнюються об'єкт і період аналізу, встановлюються критерії ефективності, а також обґрунтовується перелік показників, які найбільш повно відображають специфіку збутової діяльності в межах конкретної галузі.

Другий етап передбачає формування інформаційно-аналітичної бази дослідження. Основними джерелами інформації є фінансова та управлінська звітність підприємства, дані бухгалтерського обліку, внутрішні звіти служби збуту, маркетингові дослідження та статистичні матеріали. Забезпечення повноти, достовірності та порівнюваності інформації є необхідною умовою обґрунтованості результатів оцінки.

На третьому етапі здійснюється розрахунок основних (прямих) показників економічної ефективності збутової діяльності підприємств, що представлено на рисунку А.5 [3]. До таких показників належать дохід від

реалізації (за сегментами/каналами), валовий/чистий прибуток по товарних групах, маржа на тонну, рентабельність продажів, частка витрат на збут як відсоток від виручки, а також коефіцієнт виконання плану продажів (%) по регіонах/торгових представниках. Аналіз динаміки та структури цих показників дозволяє оцінити рівень економічної результативності збутової діяльності.

Четвертий етап полягає в оцінюванні непрямих показників ефективності, які відображають організаційні, ринкові та поведінкові аспекти збуту. До них належать частка ринку у ключових географіях/продуктових сегментах, рівень задоволеності та лояльності споживачів, стабільність клієнтської бази, швидкість обігу товарних запасів, ефективність каналів розподілу та якість післяпродажного обслуговування. Зазначені показники дають змогу оцінити потенціал збутової системи та її здатність забезпечувати стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

П'ятий етап передбачає комплексну інтерпретацію результатів оцінки, що ґрунтується на зіставленні фактичних значень показників із плановими, нормативними або середньогалузевими. На цьому етапі виявляються тенденції розвитку збутової діяльності, визначаються проблемні зони та чинники, що негативно або позитивно впливають на її ефективність. Отримані результати слугують аналітичною основою для вдосконалення збутової політики, оптимізації витрат на реалізацію, підвищення якості взаємодії з клієнтами та адаптації системи збуту до змін ринкового середовища.

Система показників та методів оцінки результативності збутової діяльності є невід'ємною частиною сучасного менеджменту. Показники, класифіковані за фінансовими, операційними та ринковими аспектами, дозволяють вимірювати результати, тоді як методи – від статистичного аналізу до BSC – забезпечують глибокий аналіз і прогнозування. Логічна послідовність впровадження: від визначення цілей до постійного моніторингу – гарантує підвищення ефективності всієї системи управління збутом.

Висновки до розділу 1

Вивчення теоретичних основ сформованої напрямку дослідження показав, що у сучасній економічній літературі категорія «збут» розглядається, зазвичай, як і вузькому, і у сенсі. У вузькому значенні, збут найчастіше сприймається як сукупність умов, які забезпечують доступ споживача до реалізованої виробником продукції. У широкому значенні збут розглядається як сукупність організаційно-економічних рішень щодо формування платоспроможного попиту та коригування виробничих систем в умовах ризику та невизначеності середовища функціонування постачальників продукції та її та споживачів. Маючи альтернативи в організації розподілу свого продукту, підприємство має виходити з принципової орієнтації на задоволення різноманітних запитів кінцевого споживача (або на побудову такої системи збуту, яка була б ефективна як для самого підприємства, так і для посередників).

Проведені дослідження дають підстави зробити висновок, що сільськогосподарські виробники під час реалізації своєї продукції постійно стикаються з такими проблемами, які потребують знання ринкової кон'юнктури, аналізу дії конкурентів, ціноутворення, вибору каналів. Тому застосування маркетингу за умов ринкових відносин стає об'єктивною необхідністю. Його роль визначається значимістю ринку збуту як вирішального чинника успіху будь-якого підприємства. Маркетинг є не тільки однією з функцій ринку, але й основою для вироблення управлінської концепції.

Отже, сучасні концепції та моделі управління збутом в аграрному секторі формуються під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації та зростання ролі споживача. Їх упровадження забезпечує підвищення ефективності збутової діяльності, зниження ризиків і формування стійких конкурентних переваг аграрних підприємств, що підтверджується дослідженнями як українських, так і зарубіжних науковців.

2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика ПП «Україна-Агро-2С»

ПП «Україна-Агро-2С» — одне з передових господарств Хмельниччини. За даними аналітичної системи Youcontrol, бенефіціар та генеральний директор «Україна-Агро-2С» — Скринчук Олег Леонідович.

Сільськогосподарське приватне підприємство «Україна-Агро-2С» засновано в травні 2009 року. Основні напрямки діяльності:

1. Рослинництво. Станом на 2024 рік підприємство обробляє близько 5000 га земель у 15 населених пунктах Хмельницької області. Ключові культури: пшениця, кукурудза, ячмінь, соя, озимий ріпак, соняшник та горох.

2. Зберігання зерна. Елеватор ПП «Україна-Агро-2С» знаходиться в с. Юрківці Кам'янець-Подільського р-ну Хмельницької області.

Перша черга елеватора складала 15 тис. т одночасного зберігання. Це 3 силоси на плоскому днищі по 5 000 тон кожен. Транспортне обладнання — продуктивністю 100 т/год. В другу чергу додано ще один силос та 2 конусні силоси тимчасового зберігання. Також «Україна-Агро-2С» має склади підлогового зберігання на 14 тис. т.

Історія розвитку агрофірми:

1970-1992 рр. — у с. Юрківці працював колгосп ім. Котовського, який очолював Леонід Юрійович Скринчук. Це було одне з «передових» господарств України, що спеціалізувалося на виробництві яловичини. Тут утримували близько 7 000 голів ВРХ, половина з яких була на інтенсивній відгодівлі. У Чемерівцях з'явилися перші багатоповерхівки, водопровід, школа, дитсадки, спортивний комплекс, будинок культури.

1992 рік — колгоспну землю, майно розпаювали, замість колгоспу народився сільгоспкооператив «Україна». Пізніше — однойменна агрофірма.

2004 рік — Олег Скринчук очолив інше сільгосппідприємство — дочірню компанію «Чемеровецьке» в с. Бережанці.

2009 рік — 2 агрофірми об'єдналися у приватне підприємство «Україна-Агро-2С» на базі сіл Юрківці, Бережанка та Вишнівчик.

2016 рік — земельний банк «Україна-Агро-2С» складає 3 000 га. 2017 рік — у с. Юрківці «Україна-Агро-2С» побудувала зерносушильний комплекс, передочистку. Також збудували склад для зберігання зерна на 6 тисяч тонн.

2018 рік — «Україна-Агро-2С» мала в обробітку 4 000 га землі у Чемеровецькому районі. Початок будівництва першої черги елеватора на 15 тисяч тон. 2022 рік — проведена реконструкція елеватору з додаванням потужності зберігання.

Для підвищення ефективності та стабільності господарства у серпні 2025 року ПП «Україна-Агро-2С» запустило сучасну зерносушарку «Лубнимаш» продуктивністю 700 тон на добу по кукурудзі разом із твердопаливним теплогенератором Gresco потужністю 9 МВт з конвективним теплообмінником у максимальній комплектації, три хопери по 500 т, а також довірили фахівцям компанії автоматизацію елеватора¹. Це дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з пізніми жнивими та підвищеною вологістю зерна.

Підприємство у 2025 році почало раніше збір кукурудзи навіть з високою вологою — близько 30%, що дозволило встигнути з обмолотом, вчасно та якісно підготувати поля до наступної посівної. Збільшення продуктивності елеватора у 2 рази надає таку можливість та забезпечує більш ефективний процес збору врожаю. Підприємство матиме можливість сушити кукурудзу на пелеті, щепі та качані, що робить процес більш гнучким та ефективним.

Важливо, що на елеваторі ПП «Україна-Агро-2С» працює власна лабораторія, яку також 2025 року дообладнали автоматичним пробовідбірником й аналізатором. Таким чином, усі показники щодо якості зернових культур можна отримати на місці. Загальна чисельність працівників елеватора разом із лаборантом налічує до 12 осіб, щоб у дві зміни оперативно працювати зі збіжжям.

2.2 Аналіз ефективності системи збутової діяльності підприємства

¹ Запуск нового об'єкта у Хмельницькій області — ПП «Україна-Агро-2С». – URL: <https://www.instagram.com/reel/DPGQiGyDGZ9/?hl=bg>

2.2.1 Аналіз техніко-економічних показників ПП «Україна-АГРО-2С»

Ефективність системи збутової діяльності є одним із ключових чинників успішного функціонування підприємства в умовах конкурентного ринку. Аналіз цієї системи дає змогу оцінити результативність організації збуту, виявити наявні проблеми та визначити напрями її подальшого вдосконалення. За даними звітності ПП «Україна-АГРО-2С» проаналізовано фінансово-економічні показники виробничо-господарської діяльності та ефективності збуту агропідприємства за звітний період (див. таблицю 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз техніко-економічних показників агрофірми

№	Показники	Од. вим.	Роки			Темпи росту (зниження), %		
			2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2024/2022
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис.грн	191436,0	222408,5	230955,8	116,18	103,84	120,64
2	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	124682,7	181786,0	133972,9	145,80	73,70	107,45
3	Валовий прибуток (збиток)	тис.грн	66753,3	40622,5	96982,9	60,85	238,74	145,29
4	Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	54452,8	21480,9	72845,1	39,45	339,12	133,78
5	Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,651	0,817	0,580	125,50	70,97	89,06
6	Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн	178452,3	181286,8	177596,5	101,59	97,96	99,52
7	Середньооблікова кількість працюючих	чол.	85	77	88	90,59	114,29	103,53
8	Середньорічна вартість оборотних засобів	тис.грн	158207,7	181117,0	209739,5	114,48	115,80	132,57
9	Середньорічний виробіток	тис.грн	2252,188	2888,422	2624,498	128,25	90,86	116,53
10	Річний фонд оплати праці	тис.грн	4872,0	7556,4	9930,0	155,10	131,41	203,82
11	Середньомісячна заробітна плата	грн	4,78	8,18	9,40	171,21	114,99	196,87
12	Рентабельність виробництва	%	53,54	22,35	72,39	41,74	323,95	135,21
13	Фондомісткість	грн	0,932	0,815	0,769	87,44	94,34	82,49
14	Фондовіддача	грн	1,073	1,227	1,300	114,36	106,00	121,23
15	Фондоозброєність	тис.грн/ чол.	2099,439	2354,373	2018,142	112,14	85,72	96,13

У аналізованому періоді чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) на аналізованому підприємстві демонструє стійку тенденцію до

зростання: з 191 436 тис. грн у 2022 році до 222 408,5 тис. грн у 2023 році та 230 955,8 тис. грн у 2024 році (загальний темп 120,64 %). При цьому темпи приросту у 2024 році (3,84 % проти попереднього 16,18 %) дещо уповільнилися порівняно з попереднім роком, що може свідчити про часткове насичення ринку або стабілізацію обсягів збуту. Загалом позитивна динаміка доходу вказує на достатньо ефективне функціонування системи збуту агропідприємства. Разом із тим собівартість реалізованої продукції за звітні роки характеризується нестабільною динамікою. У 2023 році її обсяг суттєво зріс порівняно з минулим роком. Однак у 2024 році спостерігається різке зниження собівартості, що вказує на оптимізацію витрат, ефективніше управління виробничо-збутовими процесами та ланцюгом постачань.

Відповідні зміни зумовили динаміку валового прибутку. Так, у 2023 році його обсяг суттєво скоротився з 66753,3 тис. грн до 40622,5 тис. грн через випереджальне зростання витрат над доходами від реалізації. Водночас у 2024 році валовий прибуток значно зріс, що є наслідком зниження собівартості та стабільного зростання доходів від збуту. Аналогічні тенденції простежуються й у динаміці чистого прибутку. У 2023 році його скорочення порівняно з 2022 роком з 54452,8 тис. грн до 21480,9 тис. грн було зумовлене зростанням операційних та інших витрат. Натомість результати 2024 року показали суттєве зростання чистого прибутку 72845,1 тис. грн (темп 339,12 % порівняно з 2023 роком, загальний – 133,78 %) завдяки підвищенню загальної ефективності системи збуту агрофірми та покращення фінансових результатів підприємства.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції у 2023 році збільшилися з 0,651 грн до 0,817 грн (на 25,5 %) при зниженні ефективності витратного механізму збуту порівняно з минулим роком. Проте у 2024 році даний показник істотно зменшився до 0,580 грн (темп 70,97 % до 2023 року, загальний – 89,1 %), що є позитивною ознакою та підтверджує результативність заходів з оптимізації виробничо-збутових процесів.

Аналіз ресурсного забезпечення показує, що середньорічна вартість основних фондів протягом досліджуваного періоду залишалася відносно

стабільною (з 178 452,3 тис. грн у до 177 596,5 тис. грн за три роки при загальному темпі 99,52 %), що створює надійну матеріально-технічну базу для здійснення збутової діяльності. Водночас зростання вартості оборотних засобів (з 158 207,7 тис. грн у 2022 році до 209 739,5 тис. грн у 2024 році при 132,57% зростання) свідчить про розширення масштабів збуту, хоча водночас підвищує ризики уповільнення оборотності капіталу.

Зміни у середньообліковій чисельності працівників – зменшення з 85 чол. у 2022 році до 77 чол. у 2023 році та збільшення до 88 чол. у 2024 році (або на 3,53% за весь період) та показниках продуктивності праці (за аналогічний період на 16,53%) вказують на поєднання процесів оптимізації та подальшого розширення персоналу. Зростання фонду оплати праці (у 2024 році темп 131,41 %, загальний 203,82 %) та середньомісячної заробітної плати за звітні роки (з 4872 тис. грн до 9930 тис. грн) є чинником підвищення мотивації працівників, зокрема персоналу, задіяного у збуті.

Рівень рентабельності виробництва аналізованого агропідприємства за досліджуваний період зазнав суттєвих коливань. Так, у 2023 році даний показник знизився до 22,35 % проти минулого року, що було зумовлено значним зростанням виробничих і збутових витрат у звітному періоді. Водночас у 2024 році рентабельність виробництва зросла до 72,39 %. Така динаміка вказує на покращення управління доходами, оптимізацію витрат та підвищення результативності системи збутової діяльності агропідприємства.

Показник фондомісткості у звітні роки має чітку тенденцію до зниження: з 0,932 грн у 2022 році до 0,815 грн у 2023 році та 0,769 грн у 2024 році. Зменшення фондомісткості свідчить про скорочення обсягу основних фондів, необхідних для отримання одиниці доходу від реалізації, що вказує на ефективніше використання виробничих потужностей у процесі збуту продукції. Водночас фондівіддача аналізованого підприємства за досліджуваний період демонструє стабільну тенденцію до зростання. У 2023 році вона зросла до 1,227 грн, а у 2024 році — до 1,300 грн порівняно з минулим роком. Аналіз фондоозброєності праці показує, що у 2023 році відбулося її зростання

порівняно з попереднім роком. Проте у 2024 році фондоозброєність знизилася, що пов'язано зі збільшенням середньооблікової чисельності працівників та перерозподілом ресурсів. Така динаміка є характерною для агропідприємств, які перебувають на етапі розширення збуту та нарощування трудового потенціалу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що за звітні роки аналізоване підприємство досягло суттєвого підвищення ефективності використання основних фондів та рентабельності виробництва порівняно з минулим роком, що позитивно впливає на результативність системи збутової діяльності та забезпечує передумови для її подальшого розвитку.

2.2.2 Аналіз фінансово-майнового стану агропідприємства

Фінансово-майновий стан підприємства є ключовим аспектом його економічної діяльності, що відображає ефективність використання ресурсів, рівень фінансової стійкості та потенціал для подальшого розвитку. Для агропідприємств, які функціонують в умовах сезонності, волатильності ринків сільськогосподарської продукції та впливу зовнішніх факторів (наприклад, кліматичних змін чи змін у державній політиці), аналіз цих показників набуває особливого значення. Аналіз дозволяє оцінити динаміку власного капіталу, оборотних та необоротних активів, показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності, виявити тенденції зростання чи зниження, а також ідентифікувати потенційні ризики та фактори, що впливають на стабільність.

Динаміку значень показників за 2022–2024 рр. та їх відхилення відображено в таблиці Б.1.

Загальна вартість активів аналізованого підприємства за звітні роки характеризується нерівномірною динамікою. Так, у 2022 році активи становили

366 470,4 тис. грн, тоді як у 2023 році їх обсяг скоротився до 358 337,2 тис. грн, або на 2,22 % порівняно з минулим роком. У звітному році спостерігається суттєве зростання активів до 416 334,7 тис. грн, що на 16,19 % більше порівняно з попереднім 2023 роком. Зростання відбулося переважно за рахунок збільшення оборотних активів на 26,91 %, зокрема запасів і дебіторської заборгованості, що свідчить про розширення операційної та збутової діяльності.

Показник грошових коштів та їх еквівалентів у досліджуваному періоді має виражену позитивну динаміку. У 2022 році їх обсяг становив 1 579,2 тис. грн, у 2023 році зріс до 6 411,3 тис. грн, що у 4,06 рази більше порівняно з минулим роком. У 2024 році сума грошових коштів досягла 8 603,7 тис. грн, що на 34,20 % перевищує показник 2023 року. Така динаміка свідчить про покращення ліквідності підприємства, хоча водночас може вказувати на наявність тимчасово вільних коштів, які доцільно спрямувати на розвиток збутової інфраструктури.

Обсяг довгострокових зобов'язань аналізованого агропідприємства за звітні роки зазнав суттєвих змін. У 2022 році вони становили 11 789,4 тис. грн, тоді як у 2023 році скоротилися до 7 859,6 тис. грн, або на 33,33 % порівняно з минулим роком, що свідчить про часткове погашення боргових зобов'язань. Водночас у 2024 році довгострокові зобов'язання різко зросли до 28 126,5 тис. грн, що у 3,58 рази більше ніж у 2023 році. Це може бути пов'язано із залученням фінансових ресурсів для інвестицій у розвиток основних засобів та розширення виробничо-збутового потенціалу підприємства.

Аналіз поточних зобов'язань свідчить про їх стійке скорочення за досліджуваний період. Так, у 2022 році їх обсяг становив 49 538,0 тис. грн, у 2023 році — 40 200,2 тис. грн, що на 18,85 % менше порівняно з попереднім роком. У звітному році поточні зобов'язання зменшилися до 15 823,4 тис. грн, тобто на 60,64 % порівняно з 2023 роком. Зазначена тенденція є позитивною, оскільки свідчить про зниження короткострокового боргового навантаження, покращення платоспроможності та фінансової стійкості агропідприємства.

Як видно з таблиці Б.1, власний капітал зріс з 305 143 тис. грн у 2022 році до 310 277,4 тис. грн у 2023 році (темп зростання 101,68 %), а в 2024 році досяг

372384,80 тис. грн (темپ зростання 120 % порівняно з 2023 роком та 122 % порівняно з базовим 2022 роком). Середньорічний темп зростання становить приблизно 110,85 %, що вказує на позитивну тенденцію. Основним драйвером є реінвестування прибутку, зокрема збільшення нерозподіленого прибутку на 20,42 % за аналізований період. Це свідчить про стратегію акумуляції внутрішніх ресурсів для фінансування розвитку, що посилює фінансову стійкість підприємства. Позитивні наслідки включають зниження залежності від кредитів, підвищення кредитоспроможності та можливість інвестування в модернізацію. Водночас, надмірне накопичення капіталу без активного використання може призвести до зниження рентабельності, тому рекомендується моніторинг ефективності його використання через показники рентабельності власного капіталу (ROE).

Для агропідприємств оборотні активи включають запаси сировини, готової продукції та дебіторську заборгованість, що пов'язано з циклом виробництва та реалізації. Оборотні активи зросли з 177 367,6 тис. грн у 2022 році до 184 866,50 тис. грн у 2023 році (темپ зростання 104,23 %), а в 2024 році – до 234 612,4 тис. грн (темп зростання 126,91 % порівняно з 2023 роком та 132,27 % порівняно з 2022 роком). Загальна динаміка свідчить про інтенсивне зростання, особливо в останньому році, з середньорічним темпом близько 115,57 %. На зростання вплинуло збільшення запасів і дебіторської заборгованості в 2024 році, що відображає розширення обсягів збуту та операційної діяльності. Це позитивно впливає на потенціал підприємства для масштабування виробництва, особливо в аграрному секторі, де запаси є критичними для сезонного циклу. Однак, таке зростання несе ризики: накопичення неліквідних запасів може призвести до заморожування коштів, а зростання дебіторської заборгованості – до проблем з оборотними активами.

Необоротні активи агропідприємства зменшилися з 189 102,80 тис. грн у 2022 році до 173 470,70 тис. грн у 2023 році (темп падіння на 8,27 %), але в 2024 році зросли до 181 722,30 тис. грн (темп зростання 104,76% порівняно з 2023 роком та 96,10% порівняно з 2022 роком). Динаміка характеризується падінням з подальшим відновленням, з середньорічним темпом 98,24 %.

Фінансовий стан підприємства ПП «Україна-АГРО-2С» за 2022–2024 рр. характеризується як стабільний з тенденцією до покращення, попри тимчасове погіршення в 2023 році (зниження прибутку на 60,55 %, ROA на 59,66 %). У 2023 році підприємство зіткнулося з викликами (зростання витрат, скорочення активів на 2,22 %). Однак у 2024 році спостерігається відновлення: зростання активів на 16,19 %, прибутку на 239,12 %, власного капіталу на 20,02 %, з істотним покращенням ліквідності (поточна ліквідність зросла в 4,14 рази за період) та фінансової стійкості (автономія $>0,8$). Майновий стан покращився за рахунок оптимізації структури балансу: частка оборотних активів зросла до 56,36 % активів у 2024 році (проти 48,39 % у 2022 році), а зобов'язання зменшилися (поточні мінус 68,06 %). Рентабельність відновилася вище початкового рівня, що вказує на ефективне управління ресурсами.

Загалом, підприємство демонструє адаптивність і потенціал зростання, але рекомендується моніторити довгострокові зобов'язання (зростання на 138,57 %) та оптимізувати дебіторську заборгованість для мінімізації ризиків.

За даними таблиці Б.2 проаналізуємо групи фінансових показників за 2022-2024 роки. Аналіз проведено на основі розрахункових показників, що відображають ефективність збутової діяльності: платоспроможність (здатність покривати зобов'язання від збуту), стійкість (фінансування збутових операцій), ділова активність (оборотність ресурсів у процесі реалізації) та рентабельність (прибутковість продажів).

Аналіз показників платоспроможності агропідприємства за 2022–2024 роки свідчать про суттєве зміцнення фінансового стану: коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності, а також забезпеченості власними оборотними засобами демонструють стійке зростання та значне перевищення нормативних значень, що забезпечує високу здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання без ризику порушення безперервності діяльності.

На відміну від інших індикаторів, коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості виявив коливальну динаміку: зменшився з 1,88 у 2022 році до 1,02 у 2023 році (зниження на 0,86), але зріс до 3,18 у 2024 році (зростання на 2,16). У 2023 році значення наблизилося до

оптимального рівня (близько 1), тоді як у 2024 році погіршилося. Основною причиною стала значне зростання дебіторської заборгованості (на 10 337,7 тис. грн у 2024 році) через надання відстрочок платежів покупцям для стимулювання збуту, що, попри короткострокові переваги для реалізації, підвищує ризики неліквідності та залежності від платоспроможності контрагентів.

Загалом, платоспроможність підприємства оцінюється як висока та стабільна, з рекомендацією посилити управління дебіторською заборгованістю для мінімізації потенційних ризиків.

Коефіцієнти фінансової стійкості оцінюють структуру капіталу підприємства з погляду його здатності фінансувати збутову діяльність та протистояти ринковим коливанням. Загалом, аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості за 2022–2024 роки свідчать про суттєве зміцнення структури капіталу: коефіцієнти фінансової незалежності, маневреності та фінансування демонструють стійке зростання, а коефіцієнт фінансової залежності – зниження, з усіма значеннями у межах або значно кращими за нормативні, що забезпечує домінування власних джерел фінансування та високу стійкість до ринкових коливань. У підсумку, фінансова стійкість підприємства оцінюється як висока та стабільна, з рекомендацією реінвестування прибутку та оптимізації структури пасивів для подальшого підвищення маневреності та фінансової гнучкості.

Результати аналізу показників ділової активності агропідприємства за вказують на змішану динаміку: оборотність основних засобів та загальних активів демонструє стабільне покращення завдяки ефективному використанню обладнання та зростанню продажів, тоді як оборотність мобільних коштів, оборотних активів і особливо дебіторської заборгованості уповільнилася в 2024 році через накопичення запасів та подовження термінів кредитування покупцям для стимулювання збуту. Таким чином, ділова активність підприємства залишається стабільною, з рекомендацією оптимізувати управління дебіторською заборгованістю та запасами для прискорення оборотності та підвищення операційної ефективності.

Показники рентабельності оцінюють прибутковість збуту. Дослідження рентабельності агропідприємства за 2022–2024 роки показало коливальну

динаміку з помітним зниженням у 2023 році та значним відновленням у 2024 році. Це відновлення підтверджує високу прибутковість основної діяльності в останньому періоді попри тимчасові труднощі попереднього року.

2.2.3 Аналіз фінансових результатів і оборотності ресурсів у збутовій діяльності ПП «Україна-АГРО-2С»

Збутова діяльність аграрного підприємства є ключовою ланкою його господарського циклу, оскільки саме результати реалізації продукції формують дохід, визначають рівень прибутковості та забезпечують фінансову стабільність. Оцінювання збутової діяльності ПП «Україна-Агро-2С» здійснюється на основі фінансової звітності за 2022–2024 рр., що дозволяє відстежити динаміку ключових показників, представлених в таблиці Б.3.

За аналізований період чистий дохід збільшився на 20,7 %, його стабільне зростання свідчить про успішне розширення обсягів збуту. Значне зниження собівартості реалізованої продукції в 2024 році стало ключовим фактором відновлення рентабельності. Валовий прибуток зріс з 66 753,3 тис. грн з незначним зниженням у 2023 році до 96 982,9 тис. грн, що становило 45,2 % приросту до 2022 року. Різке відновлення в 2024 році відображає ефективність заходів зі зниження собівартості.

Валовий рівень рентабельності дорівнював у 2022 році – 34,9 %, у 2023 році знизився до 18,3 % (мінус 47,7 %), у 2024 році зріс до 42,0% (збільшення на 130 % до 2023 року, на 20% до 2022 року).

Інші операційні доходи у 2022 році – 727,9 тис. грн, у 2023 році різко зросли до 6 413,4 тис. грн (на 781 %), але в 2024 році впали до 404,8 тис. грн (мінус 93,7 % до 2023 року, загалом мінус 44 % до 2022 року). Значні коливання вказують на нестабільність допоміжних джерел доходу.

Аналіз динаміки інших операційних витрат показав позитивну динаміку до зростання: у 2022 році 8 123,8 тис. грн, у 2023 році зросли до 23 656,8 тис. грн (на 191 %) у 2024 році – до 26 274,1 тис. грн (на 11 % до 2023 року) Загальні темпи зростання 323 % за весь період. Стабільне зростання витрат негативно впливало на чистий результат, особливо в 2023–2024 роках.

Відповідно до даних таблиці Б.3, фінансовий результат до оподаткування у 2022 році – 54 452,8 тис. грн, у 2023 році зменшився до 21 480,9 тис. грн (мінус 60,6%), у 2024 році зріс до 72 845,1 тис. грн (на 239 % до 2023 року, або на 33,8% до 2022 року). Відмітимо, що відновлення перевищило рівень 2022 року. Чистий прибуток мав ідентичну динаміку: 54 452,8 тис. грн у 2022 році, 21 480,9 тис. грн у 2023 році (зниження на 40,4 %), 72 845,1 тис. грн у 2024 році (на 239% до 2023 року) при загальних темпах зростання 133,8 %. Таким чином, показник підтверджує повернення до високої прибутковості.

Обсяги готової продукції (запаси) різко зросли з 188,6 тис. грн до 68 641,3 тис. грн (на 36 261 %) у 2022-2023 роках, у 2024 році – до 71 362,8 тис. грн (лише на 4,0 %). Значне накопичення в 2023 році могло бути пов'язане з підготовкою до сезону збуту. Різке уповільнення свідчить про стабілізацію обсягів запасів.

Вивчення динаміки дебіторської заборгованості показало з 13 139,4 тис. грн у 2022 році зменшення до 4 734,7 тис. грн (темпи зниження 64 %). У 2024 році заборгованість зросла до 20 616,4 тис. грн (на 336%), що по відношенню до базового року становило 57 % зростання. Динаміка показника у 2024 році обумовлена наданням відстрочок для стимулювання збуту. Період погашення дебіторської заборгованості у 2022 році дорівнював 25 днів, у 2023 році скоротився до 8 днів, у 2024 році подовжився до 33 днів, що збільшує ризики для ліквідності. Результати аналізу показника оборотності запасів: у 2022 році – 55 днів, у 2023 році – уповільнення до 138 днів, у 2024 році оборотність прискорилося до 51 дня, що свідчить про ефективніше управління запасами.

Висока частка готової продукції в оборотних активах в 2023–2024 роках відображає орієнтацію на накопичення продукції для збуту. Зокрема, частка у

2022 році – 0,14%, у 2023 році зросла до 38,6 % (на 27 400 %), у 2024 році зменшилася до 30,4% (мінус 21 %).

Показник рентабельності продажу показав високу волатильність, на що вплинула динаміка зміни фінансового результату діяльності агрофірми. У 2022 році цей показник був на рівні 28,4 %, у 2023 році знизилася до 9,7 % (або на 66%), у 2024 році рентабельність зросла до 31,5 % (темпи приросту 225 %, або на 11 % до 2022 року). Таке відновлення підтверджує повернення до високої ефективності збуту.

Загалом, збутова діяльність підприємства характеризується стабільним зростанням доходів, значним відновленням прибутковості та рентабельності у 2024 році після спаду 2023 року, спричиненого зростанням собівартості та витрат. Позитивними є прискорення оборотності запасів і контроль витрат, негативними – подовження періоду дебіторської заборгованості та зростання операційних витрат. Рекомендації стосуються посилення управління дебіторською заборгованістю та оптимізації допоміжних витрат для подальшого підвищення ефективності збуту.

Сильні сторони підприємства формують базу для сталого розвитку збутової діяльності. Насамперед це проявляється у стабільному зростанні обсягів чистого доходу від реалізації, що свідчить про наявність сформованих каналів збуту та спроможність підприємства адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Значне підвищення валової рентабельності у 2024 році є підтвердженням покращення ефективності управління витратами та оптимізації виробничо-збутових процесів. Це дає підстави стверджувати, що підприємство здатне не лише зберігати присутність на ринку, а й підвищувати економічну віддачу від реалізації продукції.

Водночас аналіз показує наявність системних проблем у сфері управління збутом. Значні залишки готової продукції свідчать про дисбаланс між виробничими можливостями та швидкістю реалізації, що може призводити до зростання витрат на зберігання, зниження ліквідності та заморожування оборотного капіталу. Крім того, суттєві коливання собівартості продукції в

окремі роки негативно впливають на прогнозованість фінансових результатів та ускладнюють формування довгострокової збутової стратегії. Зростання дебіторської заборгованості у 2024 році є додатковим фактором ризику, оскільки свідчить про послаблення платіжної дисципліни контрагентів та підвищує фінансові ризики, пов'язані з несвоєчасним надходженням грошових коштів.

2.3 Дослідження ринкового середовища збутової діяльності ПП «Україна-Агро-2С»

Ринкове середовище збутової діяльності формується сукупністю зовнішніх і галузевих факторів, які визначають можливості реалізації продукції, умови ціноутворення, строки розрахунків та ризики неплатежів. Для ПП «Україна-Агро-2С» — агровиробника з власною елеваторною інфраструктурою та вираженою орієнтацією на оптових посередників — коректне дослідження цих елементів є необхідною передумовою для розробки збутової стратегії та управління ліквідністю. Далі розглянемо ключові елементи ринкового середовища збутової діяльності з формулюванням практичних висновків для підприємства ПП «Україна-Агро-2С».

1. Політично-правове середовище (Regulatory / Political). Під час воєнного часу та в повоєнний період уряд запроваджує інструменти регулювання експорту (наприклад, мінімальні експортні ціни), які можуть впливати на можливість укладання вигідних форвардних контрактів або знижувати маржинальність експорту. Це впливає на вибір каналів збуту (експортери/регіональні покупці) і на потребу у гнучкості зберігання (для агрофірми наявність елеватору слід вважати конкурентною перевагою).

Для підприємства важливо моніторити нормативні ініціативи (мінімальні ціни, експортні дозволи), оскільки вони можуть змінювати ліквідність через затримки платежів або зміну ринкових цін.

2. Економічне середовище (Macroeconomic). За останні роки експортна спроможність і ціни українського зерна зазнали значного впливу через воєнні ризики, фрахтові премії та коливання попиту на зовнішніх ринках. Це створює цінову волатильність, яка змушує виробників приймати рішення між продажем за низькими поточними цінами або утриманням на елеваторах у сподіванні кращих умов.

Для «Україна-Агро-2С» позитивна динаміка чистого доходу (від 191,4 до 231 млн грн) демонструє, що підприємство використовувало сприятливі цінові вікна або збільшило продажі; однак збільшення дебіторської заборгованості означає, що частина продажів здійснювалася з відтермінуванням платежу (торгівельне кредитування), що підвищує ризик ліквідності.

3. Соціально-демографічне середовище (Social). Наявність трудового колективу у складі 88 працівників і великої площі під культури означають інтенсивне використання механізації. Кадри і локальні трудові ринки впливають на вартість виробництва та оперативну здатність відвантажувати продукцію в строк. На можливість здійснення швидких поставок до покупців впливають соціальні зміни у сільській місцевості (переселення, мобілізація), які можуть ускладнювати логістику, а також сезонні роботи.

4. Технологічне середовище (Technology). Використання елеватора дає операційну перевагу: зберігання, кондиціонування, відстрочка продажу. Разом з тим, низький рівень цифрової інтеграції в каналах збуту (якщо він є) підвищує залежність від трейдерів, які координують продаж. Розвиток електронних зернових платформ дозволяє скоротити роль посередника, але потребує інвестицій у ІТ та фінансові гарантії.

5. Екологічне середовище (Environment / Climate). Зміни клімату впливають на доступні обсяги продукції й якість, що корелює з ризиком залишків на балансі елеватора й необхідністю більш гнучкої збутової політики.

Коли врожай знижується, конкуренція за канали збуту загострюється і трейдери можуть диктувати умови розрахунку.

З метою оцінки впливу факторів макросередовища на формування та реалізацію збутової політики ПП «Україна-Агро-2С» застосовано PEST-аналіз, який дозволяє систематизувати політико-правові, економічні, соціальні та технологічні чинники та визначити їх відносну значущість. Зведений аналіз з використанням PEST-аналізу наведений у таблиці В.1.

Отримане інтегральне значення впливу факторів макросередовища на збутову діяльність ПП «Україна-Агро-2С» становить 4,22, що свідчить про високий рівень зовнішнього впливу та значну чутливість підприємства до змін макросередовища. Найбільш вагомий вплив мають економічні фактори (1,65), зокрема коливання світових цін на аграрну продукцію та платоспроможність покупців, що безпосередньо відображається на доходах і динаміці дебіторської заборгованості підприємства.

Політико-правові фактори також характеризуються високим рівнем впливу (1,42), що обумовлено державним регулюванням експорту та воєнними ризиками, які визначають доступність зовнішніх ринків і логістичних маршрутів. Технологічні фактори мають помірний, але стратегічно важливий вплив (0,70), оскільки наявність власної елеваторної інфраструктури створює передумови для підвищення гнучкості збутової діяльності та зменшення залежності від посередників. Соціальні фактори виявляють найменший вплив (0,45), однак опосередковано впливають на стабільність виробничо-збутових процесів.

Таким чином, результати PEST-аналізу підтверджують, що ключовими детермінантами формування збутової стратегії ПП «Україна-Агро-2С» є економічні та політико-правові чинники, що потребує адаптивного стратегічного управління, диверсифікації каналів збуту та посилення фінансового контролю за умовами реалізації продукції.

6. Конкурентне середовище (Industry structure). З метою комплексної оцінки інтенсивності конкурентного тиску на збутову діяльність ПП «Україна-Агро-2С» доцільно застосувати модель п'яти сил М. Портера. Даний

інструмент дозволяє кількісно оцінити рівень впливу основних суб'єктів ринку на умови реалізації продукції та визначити стратегічні обмеження й можливості підприємства. Результати оцінки представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Матриця оцінки інтенсивності конкурентних сил (модель п'яти сил М. Портера)

Конкурентна сила	Кількісна оцінка (1–5)	Обґрунтування
Сила покупців	5	Збут продукції підприємства значною мірою залежить від обмеженого кола великих оптових покупців і трейдерів, які мають можливість диктувати цінові умови, строки розрахунків та вимагати відстрочення платежів. Зростання дебіторської заборгованості у 2022–2024 рр. свідчить про домінуючу позицію покупців у договірних відносинах.
Сила постачальників	3	Підприємство залежить від постачальників матеріально-технічних ресурсів (насіння, добрива, паливо), однак ринок таких ресурсів є відносно диверсифікованим. Вплив постачальників на збутову діяльність є опосередкованим через формування собівартості продукції.
Загроза появи нових конкурентів	2	Високі бар'єри входу до галузі (необхідність значного земельного банку, капіталомісткої техніки, елеваторної інфраструктури) обмежують появу нових великих виробників. Водночас дрібні господарства не створюють суттєвого тиску на збутові позиції середнього агропідприємства.
Загроза товарів-замінників	2	Зернові та олійні культури мають обмежену кількість повноцінних замінників у продовольчому та кормовому використанні. Альтернативні джерела сировини на світовому ринку можуть впливати на ціни, але не витісняють продукцію підприємства безпосередньо.
Рівень внутрішньогалузевої конкуренції	4	Висока кількість агропідприємств середнього розміру, подібна структура виробництва та орієнтація на одні й ті самі канали збуту призводять до значної цінової конкуренції, особливо у періоди надлишкової пропозиції та обмежених логістичних можливостей.

Примітка. Оцінювання здійснено за п'ятибальною шкалою, де 1 означає мінімальний вплив сили, а 5 — максимальний.

7. Канали збуту та логістична інфраструктура. Наразі ПП «Україна-Агро-2С» значно залежить від оптових посередників (включно з міжнародними трейдерами), що дає швидкий вихід на ринок, але призводить до компромісів у строках оплати та цінах. Власний елеватор — суттєвий актив: дозволяє накопичувати товар, продавати в більш сприятливий час і укладати форвардні угоди.

Проте реалізація цього потенціалу потребує доступу до ринкової інформації та фінансових інструментів (застави, гарантії, форвардні контракти).

Порти і фрахт (в тому числі, річкові маршрути) впливають на вибір між експортом і продажем локальним трейдерам; воєнні ризики та фрахтові надбавки можуть змінювати оптимальний канал збуту.

8. Платіжні умови, практика торгового кредиту та дебітори. Ключовий ризик для «Україна-Агро-2С» — різке збільшення дебіторської заборгованості (з 4,7 млн грн кінець 2022 року до 20,6 млн грн кінець 2024 року, або на 338 %). Це означає, що частина реалізації здійснювалась на умовах відстрочки, що підвищує фінансові ризики та потребу в оборотному капіталі (і, можливо, позиках під заставу врожаю/елеватора).

На ринку агропродукції широко використовуються торгові кредити й факторинг; міжнародні трейдери зазвичай пропонують кредитні схеми, але з умовою забезпечення/залежністю від біржових цін і регуляцій. Зростання дебіторської заборгованості може вимагати впровадження політики скорочення середній термін дебіторської заборгованості, застосування передплат або використання факторингу.

Серед рекомендації можна запропонувати наступне: розробити політику кредитування контрагентів (кредитні ліміти, перевірка платоспроможності), впровадити факторинг/страхування кредитних ризиків, посилити юридичні механізми стягнення заборгованості.

9. Інформаційне середовище та ринкова розвідка. Аналіз стосується доступу до котирувань (біржові ціни, трейдерські оферти), аналітики (щомісячні ринкові огляди), внутрішні системи прогнозування ціни. Прийняття рішення про зберігання чи продаж має базуватися на якісній ринковій інформації — моніторинг світових цін, фрахту, курсів валют і регуляторних новин дозволить оптимізувати час продажів і знизити залежність від посередників.

Серед основних заходів слід виділити: підписку на профільні ринкові звіти (наприклад, BDO, KSE, AgManager), внутрішні щотижневі ціноутворювальні звіти, інтеграцію з електронними торговими платформами.

10. Ризики (комерційні, фінансові, операційні) та заходи управління. Серед основних ризиків для підприємства виділено такі: різке погіршення платіжної дисципліни покупців (вже проявляється у зростанні дебіторської заборгованості); регуляторні зміни (мінімальні експортні ціни) і воєнні ризики, що впливають на експорт і фрахт; цінова волатильність та фрахтові надбавки; концентрація каналів збуту (залежність від декількох трейдерів).

Для підприємства в сфері збуту запропоновані наступні заходи:

1. Диверсифікація каналів збуту — активніше використовувати прямі контракти з переробниками, електронні платформи та регіональні мережі (скорочення частки посередників).

2. Фінансові інструменти — факторинг, форварди з банківськими гарантіями, страхування експортного ризику.

3. Політика кредитування — кредит-ліміти, перевірка контрагентів, стимулювання авансових платежів через цінові дисконтні механізми.

4. Оптимізація використання елеватора — оцінка оптимального часу продажу (моделювання цін), надання елеваторних послуг стороннім контрагентам для додаткового доходу.

5. Покращення ринкової розвідки — регулярні огляди ринку, підписка на професійні звіти і налагодження моніторингу регуляторних новин.

2.4 SWOT-аналіз агропромислового підприємства

Для вибору та обґрунтування стратегії збуту агропідприємства, такого як ПП «Україна-Агро-2С» найбільш підходящим інструментом стратегічного аналізу є SWOT-аналіз. Ця методика є універсальною, простою в застосуванні та широко використовуваною в агробізнесі для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на збутову діяльність. Обґрунтування базується на теоретичних засадах стратегічного менеджменту та практичних рекомендаціях

для агросектору, де SWOT часто інтегрується з маркетинговими стратегіями для оцінки каналів реалізації, ринків та конкурентного середовища.

Стратегічний аналіз збутової діяльності в агробізнесі вимагає балансу між внутрішніми ресурсами підприємства (наприклад, виробничі потужності, фінансова стабільність) та зовнішніми факторами (ринкові тенденції, конкуренція, регуляторне середовище).

Послідовне застосування SWOT до ПП «Україна-Агро-2С» полягає у наступному. SWOT проводиться в чотири етапи: збір даних, матриця, генерація стратегій, оцінка. Матриця SWOT представлена у додатку В, таблиця В.2.

В основу розробки матриці було виділено такі сильні сторони підприємства: наявність власного елеватора з лабораторією, що забезпечує якість сировини (агропродукції), земельний банк у 15 селах (для стабільного виробництва), зростання доходу (на 20% за 3 роки), бартерні програми. До слабких сторін віднесено залежність від оптових трейдерів, на що вказує коливання дебіторської заборгованості (від 4,7 до 20,6 млн грн), низька обіговість запасів, обмежена цифровізація.

Серед головних можливостей – зростання експорту до ЄС (використання Solidarity Lanes, що збільшить частку експорту до 52–57%), впровадження органічної сертифікації (з отриманням додаткової премії від 30 до 100%), біржова торгівля (реєстрація на УУБ), цифрові платформи (участь на Agrotender). Основними загрозами для підприємства є воєнні ризики, що порушують логістичні шляхи, волатильність цін, конкуренція від великих трейдерів (Kernel, Cargill), кліматичні зміни.

На основі проведеного аналізу SWOT перетворюється на стратегії для вибору напрямків збуту (матриця рішень, див. таблицю В.3). Стратегії ранжуються за критеріями (ROI, ризики, сумісність з цілями).

SO-стратегії (використання сильних сторін для можливостей) передбачають диверсифікацію ринків (розширення) через прямий експорт до ЄС, використовуючи елеватор для забезпечення якості продукції (прямі

контракти, сертифікація органічної продукції для преміум-ринків; очікуваний дохід зі зростанням на 15–20%, кумулятивно 80–123 млн грн за 2025–2027 рр.).

ST-стратегії (сильні сторони проти загроз) передбачають реалізацію бартерних програм, зокрема, налагоджені зв'язки з Syngenta для стабілізації витрат і збуту, мінімізуючи ризики волатильності цін та логістики.

WO-стратегії (подолання слабкостей через можливості): розглядаються варіанти посилення цифровізації (впровадження CRM, через участь у онлайн-аукціонах на біржах) для зниження дебіторської заборгованості (оптимізації запасів) та доступу до нових ринків. Для мінімізації слабкостей і загроз WT-стратегії передбачають страхування контрактів і партнерства з трейдерами для стабілізації збуту в умовах війни; перехід до органічного виробництва для хеджування ринкових ризиків.

Представлена матриця обґрунтовує пріоритетну стратегію: диверсифікацію каналів збуту з фокусом на експорт та цифровізацію, що відповідає сильним сторонам (інфраструктура) та можливостям (європейський ринок), мінімізуючи загрози та слабкості. Впровадження рекомендується з моніторингом КРІ (зростання доходу 15–20%, обіговість запасів – у 2 рази).

Висновки до розділу 2

Комплексний аналіз збутової діяльності ПП «Україна-Агро-2С» за 2022–2024 роки здійснено з метою виявлення ключових внутрішніх та зовнішніх факторів, що визначають ефективність управління реалізацією продукції підприємства в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури, воєнних ризиків, логістичних обмежень і посилення конкуренції на аграрних ринках. За підсумками оцінки та фінансово-економічних показників збутової діяльності, структури каналів реалізації, конкурентного середовища та організаційних аспектів управління збутом встановлено такі основні результати з визначенням проблемних аспектів функціонування збутової системи агрофірми:

1. Аналіз свідчить про позитивну динаміку управління збутовою діяльністю ПП «Україна-АГРО-2С» за 2022–2024 роки, з загальним зростанням чистого доходу на 20,64 % та чистого прибутку на 33,78%. У 2023 році спостерігалось погіршення через зростання витрат (собівартість на 45,8 %, операційні витрати приріст на 191%), що спричинене зовнішніми факторами (інфляція, логістичні проблеми в аграрному секторі України). Однак у 2024 році підприємство демонструє відновлення: зниження собівартості на 26,3%, зростання валового прибутку на 138,74% та рентабельності на 223,95%, що вказує на ефективну оптимізацію витрат, покращення ланцюгів постачань та маркетингових стратегій. Ресурсні показники (фондовіддача з темпами приросту 21,23 %, фондомісткість – зниження на 17,51 %) підтверджують кращу ефективність використання активів для збуту.

2. Загалом, фінансовий-майновий стан агропідприємства демонструє позитивну динаміку: зростання власного капіталу та оборотних активів свідчить про посилення стійкості та розширення діяльності, тоді як необоротні активи показують відновлення після тимчасового падіння. Сукупні активи зросли з 36 6470,40 тис. грн у 2022 році до 358 337,20 тис. грн у 2023 році (темп 97,78 %) та до 416 334,70 тис. грн у 2024 році (темп 116,18 % до 2023 року, 113,57 % до 2022 року), що підтверджує загальний розвиток.

3. Збутова діяльність агрофірми характеризується відновленням після спаду у 2023 році, з загальним зростанням ефективності. У 2023 році спостерігалось погіршення рентабельності (зниження на 40-60%) та оборотності через зростання витрат і дебіторської заборгованості, що могло бути викликано зовнішніми факторами (інфляція, ринкові коливання в агросекторі). У 2024 році підприємство продемонструвало оптимізацію: зростання платоспроможності (в 3-5 разів), стійкості (зменшення залежності на 40%) та рентабельності (на 200-300%), з фокусом на зниження зобов'язань і витрат. Загальна тенденція позитивна, з потенціалом для розширення збуту, але з ризиками через уповільнення оборотності дебіторської заборгованості та мобільних коштів.

4. Отримане інтегральне значення впливу факторів макросередовища на збутову діяльність ПП «Україна-Агро-2С» становить 4,22, що свідчить про

високий рівень зовнішнього впливу та значну чутливість підприємства до змін макросередовища. Результати PEST-аналізу підтверджують, що ключовими детермінантами формування збутової стратегії ПП «Україна-Агро-2С» є економічні та політико-правові чинники, що потребує адаптивного стратегічного управління, диверсифікації каналів збуту та посилення фінансового контролю за умовами реалізації продукції.

5. Отримані результати за моделлю п'яти сил М. Портера свідчать про високий рівень конкурентного тиску на збутову діяльність ПП «Україна-Агро-2С», зумовлений насамперед значною ринковою владою покупців та високою інтенсивністю конкуренції серед виробників. Водночас помірна загроза входу нових учасників і низький рівень товарів-субститутів частково стримують подальше загострення конкуренції, однак не компенсують ризиків зниження маржинальності. У сукупності це обумовлює обмеженість цінової маневреності підприємства та актуалізує необхідність диверсифікації каналів збуту і посилення стратегічної гнучкості.

6. Узагальнені результати SWOT-аналізу показали, що збутова діяльність ПП «Україна-Агро-2С» має переважно потенційно сильну позицію, однак потребує подальшого вдосконалення з точки зору управління ризиками та підвищення операційної ефективності. Реалізація сильних сторін у поєднанні з використанням зовнішніх можливостей дозволить підприємству не лише стабілізувати результати збуту, а й сформувати умови для довгострокового зростання. Водночас мінімізація слабких сторін і нейтралізація загроз потребують впровадження більш гнучкої збутової стратегії, посилення контролю за дебіторською заборгованістю та оптимізації управління запасами готової продукції.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують доцільність подальшого розвитку збутової діяльності підприємства на основі поєднання стратегічного планування, фінансового контролю та адаптації до змін зовнішнього середовища, що є ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності ПП «Україна-Агро-2С» у середньо- та довгостроковій перспективі.

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРОПІДПРИЄМСТВА ПП «УКРАЇНА-АГРО-2С»

3.1 Оптимізація каналів збуту та диверсифікації ринків збуту

У сучасних умовах функціонування агропідприємств України управління каналами збуту набуває стратегічного значення, оскільки безпосередньо впливає на фінансову стійкість, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до зовнішніх шоків.

Проведений SWOT-аналіз дозволив комплексно оцінити стан та перспективи збутової діяльності ПП «Україна-Агро-2С» у контексті внутрішніх можливостей підприємства та зовнішнього ринкового середовища. Узагальнення результатів аналізу свідчить про те, що підприємство функціонує в умовах високої ринкової турбулентності, проте має достатній потенціал для забезпечення стабільної та ефективної реалізації продукції.

Зовнішнє середовище формує як значні можливості, так і серйозні загрози для збутової діяльності підприємства. До ключових можливостей належить стабільний попит на зернові та олійні культури на світових і внутрішніх ринках, що зумовлює потенціал розширення обсягів реалізації та диверсифікації каналів збуту. Додатковим позитивним чинником є наявність державних програм підтримки аграрного сектору та експорту, які можуть бути використані для зменшення фінансового навантаження та розширення ринків збуту. Впровадження цифрових інструментів управління продажами та логістикою також відкриває можливості підвищення ефективності збутових операцій і скорочення операційних витрат.

Разом із тим підприємство функціонує в умовах суттєвих зовнішніх загроз. Цінова волатильність на аграрних ринках, що обумовлена глобальними економічними та геополітичними факторами, ускладнює планування доходів і може призводити до нестабільності фінансових результатів. Посилення конкуренції як з боку великих агрохолдингів, так і з боку міжнародних

постачальників підвищує вимоги до ефективності збутової політики та цінових рішень. Крім того, кліматичні ризики та можливі регуляторні обмеження у сфері експорту створюють додаткову невизначеність щодо обсягів і напрямів реалізації продукції.

Для приватного підприємства «Україна-Агро-2С», яке спеціалізується на вирощуванні зернових, олійних, бобових культур, овочів і баштанних культур, поточна структура каналів збуту характеризується значною залежністю від оптових посередників, зокрема таких трейдерів як Syngenta, з яким підприємство має досвід співпраці, а також регіональних покупців.

Аналіз фінансової звітності підприємства за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку чистого доходу від реалізації продукції: у 2022 році цей показник становив 191 436 тис. грн, у 2023 році – 222 408,5 тис. грн, а у 2024 році – 230 955,8 тис. грн. Темп зростання доходу у 2023 році порівняно з 2022 році склав 16,18 %, тоді як у 2024 році – лише 3,84 %. Середньорічний темп зростання за період становить приблизно 10,01 % (середнє арифметичне темпів зростання), що відображає уповільнення динаміки в останні роки, ймовірно, через логістичні обмеження та волатильність цін на внутрішньому ринку.

Водночас ця тенденція супроводжується суттєвими коливаннями дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги: на кінець 2022 року – 4 734,7 тис. грн, на кінець 2023 року – 7 682,6 тис. грн (зростання на 62,3 %), на кінець 2024 року – 20 616,4 тис. грн (зростання на 168,4 % порівняно з 2023 роком). Середньорічна дебіторська заборгованість за період (розрахована як середнє арифметичне початкових та кінцевих значень за роками) становить близько 11 011 тис. грн, а період обороту дебіторської заборгованості коливається від приблизно 146 днів у 2023 році до 98 днів у 2024 році, що вказує на підвищені ризики неплатежів та залежність від кредитних схем реалізації, типових для оптових каналів через посередників.

Така структура каналів збуту, що орієнтована переважно на внутрішній ринок та непрямий експорт через посередників, робить підприємство вразливим

до волатильності цін на зерно, логістичних обмежень, пов'язаних з воєнними діями, та змін у попиті з боку традиційних трейдерів.

Дослідження Центру стратегічних та міжнародних досліджень (CSIS) підкреслюють, що відновлення експортних потоків зерна з України залишається ключовим фактором стабілізації агросектору навіть у 2026 році, попри періодичні атаки на інфраструктуру та обмеження Чорноморського зернового коридору. За оцінками Української зернової асоціації (УЗА) [25], «оскільки практично вже відомі посівні площі під озимими культурами та з врахуванням прогнозу посіву ярих культур навесні, потенційний врожай наступного року може скласти 84,5 млн т зернових та олійних, з яких Україна могла б потенційно експортувати близько 50 млн т зернових та олійних». Це створює об'єктивні передумови для диверсифікації каналів збуту ПП «Україна-Агро-2С», дозволяючи зменшити залежність від вітчизняних трейдерів та розширити доступ до стабільніших зовнішніх ринків.

За прогнозами міжнародних організацій, експорт пшениці з України у маркетинговому році 2025/26 становитиме 14,5 млн т, кукурудзи – 23 млн т, що загалом нижче попередніх оцінок, але з помітним зсувом у напрямку європейських ринків [32]. Частка ЄС у українському агроекспорті у 2024–2025 рр. сягнула 52–57 %, з вартістю імпорту агропродукції до ЄС близько 12,8 млрд дол. у 2024 році. Solidarity Lanes [20], запущені у 2022 році, станом на жовтень 2025 році підтримали експорт понад 202 млн т українських товарів, забезпечуючи альтернативні маршрути та стабільний доступ до ЄС.

Це створює об'єктивні передумови для диверсифікації каналів збуту ПП «Україна-Агро-2С», дозволяючи зменшити залежність від вітчизняних трейдерів та розширити доступ до стабільніших зовнішніх ринків. Теоретичні засади оптимізації каналів збуту в агробізнесі базуються на концепції диверсифікації ринків, згідно з якою зниження ризиків відбувається через розподіл збутових потоків між кількома сегментами. У контексті українського агросектору, де довоєнний експорт зернових становив понад 80 % виробництва, диверсифікація передбачає перехід від непрямих (через трейдерів) до прямих та

гібридних каналів, включаючи біржову торгівлю та бартерні операції. Досвід українських аграріїв підтверджує ефективність такого підходу: фермерські господарства, що диверсифікували експортні напрямки після 2022 року, демонструють стабільніше зростання доходів від реалізації на 10–15 % порівняно з орієнтованими на один ринок.

Для оцінки потенційного ефекту диверсифікації проведемо сценарний прогноз доходу від реалізації на 2025–2027 рр.

Базовий сценарій (без змін у каналах збуту) ґрунтується на екстраполяції середньорічного темпу зростання 10,01% для ПП «Україна-Агро-2С» за останні три роки:

прогноз на 2025 рік – $230\,955,8 \cdot 1,1001 \approx 254\,071$ тис. грн;

на 2026 рік – $254\,071 \cdot 1,1001 \approx 279\,490$ тис. грн;

на 2027 рік – $279\,490 \cdot 1,1001 \approx 307\,454$ тис. грн.

Оптимістичний сценарій з диверсифікацією (додаткове зростання 15–20% за рахунок експортної складової, обґрунтоване галузевими тенденціями передбачає:

на 2025 рік – $230\,955,8 \cdot 1,175$ (середнє 17,5%) $\approx 271\,371$ тис. грн (додатковий дохід 17 300 тис. грн порівняно з базовим);

на 2026 рік – $271\,371 \cdot 1,175 \approx 318\,861$ тис. грн;

на 2027 рік – $318\,861 \cdot 1,175 \approx 374\,662$ тис. грн.

Кумулятивний додатковий дохід за три роки – близько 80–100 млн грн, з урахуванням стабілізації рентабельності продажів (ROS) на рівні 25–30 % (проти коливань 9,7–31,5 % у 2023–2024 рр.). Результати розрахунків подано у таблиці Г.1.

Одним із пріоритетних заходів оптимізації для ПП «Україна-Агро-2С» є розширення прямих контрактів з імпортерами Європейського Союзу, зокрема з Польщею (як транзитного хабу) та Німеччиною (як кінцевого споживача для переробки), які залишаються ключовими покупцями українського зерна. Власна елеваторна інфраструктура підприємства, модернізована у 2025 році зерносушаркою продуктивністю 700 т/добу, забезпечує відповідність продукції

європейським стандартам якості, що полегшує укладання прямих угод. Реалізація цього заходу можлива через участь у програмах Solidarity Lanes ЄС, які у 2025 році забезпечують експорт понад 2,7 млн т зерна щомісяця альтернативними маршрутами (залізниця, автотранспорт).

Другим важливим напрямом є активізація участі в біржовій торгівлі на платформі Української універсальної біржі (УУБ), яка у 2025 році продемонструвала значне зростання обсягів торгівлі зерновими. За даними УУБ, з липня 2025 р. укладено перші контракти на новий врожай, включаючи пшеницю та кукурудзу, з прозорим механізмом формування цін та можливістю зміни стартової ціни лоту. Для підприємства це означає доступ до ширшої бази покупців, мінімізацію посередницьких націнок та зниження ризиків неплатежів завдяки гарантійним механізмам біржі. Інтеграція в біржову систему дозволить оптимізувати сезонні продажі, враховуючи накопичення запасів готової продукції (зростання з 68,6 млн грн у 2022 році до 71,4 млн грн у 2024 році).

Не менш перспективним є розвиток бартерних програм з постачальниками засобів виробництва. Багато великих постачальників (наприклад, Syngenta, Bayer, BASF чи українські дистриб'ютори) пропонують фермерам бартерні схеми: підприємство віддає частину майбутнього врожаю (зерно) в обмін на насіння, засоби захисту рослин (ЗЗР) чи добрива без грошових платежів зараз. Подібні програми дозволяють підприємству стабілізувати витрати на матеріально-технічні ресурси та засоби виробництва, необхідні для вирощування врожаю, та забезпечити збут частини врожаю без грошових розрахунків, зменшуючи тиск на оборотний капітал.

Для ПП «Україна-Агро-2С» це особливо актуально, оскільки в воно має досвід співпраці з Syngenta (закупівля насіння соняшнику НК Конді та НК Брію), а бартер — поширена практика в українському агро для мінімізації фінансових ризиків. Хоча у 2025 році акцент Syngenta змістився на кредитну підтримку фермерів, історичний досвід бартеру (з 2010 року) залишається актуальним в умовах обмеженого доступу до фінансування (схеми обміну зерна на насіння та засоби захисту рослин).

Очікувані ефекти від реалізації запропонованих заходів є комплексними. Прогнозне моделювання на основі динаміки доходів підприємства (середньорічне зростання 10% за 2022–2024 рр.) та галузевих тенденцій свідчить про потенційне збільшення чистого доходу від реалізації на 15–20 % протягом 2–3 років, переважно за рахунок експортної складової. Водночас диверсифікація знижує ризики неплатежів, стабілізуючи дебіторську заборгованість на рівні 10–12 млн грн, та підвищує рентабельність продажів до 25–30 %. Економічний ефект посилюється синергією з проведеною модернізацією елеватора, що забезпечує більшу гнучкість у виборі часу та напрямку продажу (див. таблицю Г.2).

Таким чином, оптимізація каналів збуту через диверсифікацію ринків є не лише реакцією на поточні виклики, але й стратегічним кроком до стійкого розвитку ПП «Україна-Агро-2С». Впровадження прямих експортних контрактів, участь у біржовій торгівлі та використання бартерних схем дозволить підприємству ефективніше інтегруватися в європейський агроринок, мінімізуючи залежність від посередників та посилюючи конкурентні позиції в повоєнний період відновлення.

3.2 Розвиток інноваційних підходів у збутовій діяльності ПП «Україна-АГРО-2С»

У сучасних умовах аграрний сектор України стикається з викликами волатильності ринків, кліматичних змін та геополітичних факторів, що вимагає від агропідприємств оперативного адаптування збутової діяльності. У цифрову еру, де штучний інтелект (AI) та CRM дозволяють аналізувати великі дані для прогнозування, традиційні методи збуту (на основі інтуїції) неефективні: точність прогнозів не перевищує 70%, що спричиняє надлишки або дефіцити. Переваги цифрових інструментів підтверджені дослідженнями: AI в CRM

підвищує точність прогнозування попиту на 30%, оптимізуючи ланцюги постачань та зменшуючи ризики нереалізації. Машинне навчання (ML) у агросекторі знижує витрати на ресурси (вода, добрива) на 20-30 %, а в збуті – скорочує адміністративні витрати на 25-40 %.

Сучасні аграрні ринки потребують оперативного реагування на зміну кон'юнктури, тому пропонується проект розвитку інноваційних підходів у збутовій діяльності агропідприємства, спрямований на впровадження цифрових технологій для моніторингу ринку, цін та попиту, що дозволить «Україна-АГРО-2С» оптимізувати процеси реалізації зернових, бобових та олійних культур, а також послуг з сушіння та очищення. Досліджуване підприємство, з площею посівів понад 10 000 га та фокусом на експортно-орієнтовану продукцію, часто стикається з ризиками нереалізації через неточне прогнозування попиту та коливання цін, що призводить до втрат у розмірі до 10 % обсягів щорічно.

Суть проекту полягає у комплексному впровадженні цифрових платформ та аналітичних інструментів. Основними компонентами є:

- 1) CRM-система (Customer Relationship Management) для автоматизації взаємодії з клієнтами, трекінгу контрактів та персоналізованого просування продукції. Рекомендується інтеграція з відкритими рішеннями, такими як Bitrix24 або Odoо, адаптованими для агросектору.

- 2) Платформи моніторингу цін та ринку, зокрема AgroMonitor (українська платформа для реального часу аналізу цін на зерно) та AgriNet (міжнародний інструмент для агроданних). Ці інструменти забезпечать доступ до даних про кон'юнктуру на внутрішньому та експортному ринках.

- 3) AI-інструменти для прогнозування попиту, базовані на машинному навчанні (наприклад, моделі на базі TensorFlow або готові рішення від IBM Watson), що аналізуватимуть історичні продажі, погодні дані та глобальні тенденції.

- 4) Інтеграція з зовнішніми API, зокрема USDA (United States Department of Agriculture) для моніторингу глобальних зернових ринків та Київської школи

економіки (KSE) для локальних прогнозів. Через API FAS USDA [30] підприємство отримає доступ до баз даних PSD (Production, Supply & Distribution), ESR (Export Sales Report) та GATS (Global Agricultural Trade System), що дозволить відстежувати експортні прогнози для України в реальному часі.

5) Таблиці з описом функціоналу та переваг кожного компонента для ПП «Україна-АГРО-2С» наведені у таблиці Д.1-Д.4. Ці компоненти інтегруються в єдину систему, забезпечуючи автоматизацію контрактів, оптимізацію ланцюгів постачань та реальний час моніторинг. Впровадження дозволить підвищити ефективність збуту, знизити ризики та забезпечити конкурентну перевагу на аграрному ринку.

Обґрунтування проєкту ґрунтується на сучасних тенденціях аграрних ринків, де оперативне реагування на зміну кон'юнктури є критичним: цифровізація підвищує точність прогнозів на 20–30 %, зменшуючи ризики нереалізованої продукції в умовах волатильності цін. Для підприємства це вирішить проблему уповільнення оборотності дебіторської заборгованості (з 35,82 до 16,32 разів) та сезонності збуту овочів і баштанних.

Етапи реалізації: (1) аудит поточної системи збуту та вибір платформ (1–2 місяці); (2) впровадження програмного забезпечення та інтеграція даних (3–4 місяці); (3) навчання персоналу (1 місяць); (4) тестування та запуск (2 місяці); (5) моніторинг та коригування (постійно).

Серед пропозицій щодо впровадження слід виділити можливість проведення моніторингу ринку та цін. Автоматичний збір даних через API USDA для щоденних звітів про глобальні ціни (наприклад, на пшеницю – інтеграція з PSD для прогнозів експорту). Доповнити локальними платформами як AgroMonitor для трекінгу українських бірж (УУБ). Очікується скорочення часу аналізу з 1 тижня до 1 години.

Для прогнозування попиту використовуються AI-моделі на базі регресії для передбачення продажів, враховуючи погодні фактори та сезонність.

Інтеграція з CRM для автоматизації контрактів (електронні угоди з клієнтами, зменшення паперової роботи на 50 %).

З метою оптимізації ланцюгів постачань використовується AI для маршрутизації логістики (наприклад, через Google Maps API з агроданними), що знизить транспортні витрати на 15 %. Автоматизація через блокчейн для відстеження партій зерна, сумісне з DLT-ініціативами в Україні [9].

Навчання та безпека передбачають семінари для 5 співробітників збуту (вартість 500 USD), впровадження кібербезпеки (GDPR-сумісні інструменти). Ці заходи узгоджуються зі стратегічним плануванням підприємства, підвищуючи рентабельність збуту з поточних 15 % до 25 %.

Для обґрунтування проекту визначимо економічну оцінку, очікуваний ефект та складемо висновок щодо ефективності проекту.

Для кількісної оцінки ефективності проекту використано основні дані підприємства: обсяг виробництва – 25 000 т/рік (врожайність 5 т/га на 5 000 га), ціна реалізації – 200 дол./т, поточний збут – 90 % (втрати 10 %), витрати на збут – 20 дол./т (450 тис. дол./рік). Розрахунки проведено з урахуванням типових ефектів: зниження втрат до 5 %, збільшення на 15 % обсягів збуту через точніше прогнозування, зниження на 20 % витрат на збут.

Річний ефект:

1. Зниження втрат до 5 % – збережені обсяги (2 500 т) · 200 дол. = 500 тис. дол.;

2. Збільшення обсягів збуту на 15 % – додаткові продажі (3 375 т) · 200 дол. = 675 тис. дол.;

3. Зниження витрат на збут на 20 % – зекономлені витрати = 90 тис. дол..

Загальна річна економія: 1 265 тис. дол..

Витрати одноразові – 20 тис. дол., витрати щорічні – 15 тис. дол. За три роки: загальна економія – 3 750 тис. дол., витрати – 65 тис. дол., ROI = 5738,5%. Термін окупності – 1 рік (кумулятивна вигода перевищує витрати вже у перший рік).

Детальний розрахунок ROI наведено в таблиці 3.1 нижче:

Таблиця 3.1 – Розрахунок ROI проекту цифровізації

Рік	Одноразові витрати (дол.)	Щорічні витрати (дол.)	Річна економія (дол.)	Кумулятивна економія (дол.)	Чистий грошовий потік (дол.)	ROI за період (%)
Рік 0 (впровадження)	20 000	0	0	0	-20 000	-
Рік 1	0	15 000	1 265 000	1 265 000	1 250 000	6 150%
Рік 2	0	15 000	1 265 000	2 530 000	1 250 000	12 300%
Рік 3	0	15 000	1 265 000	3 795 000	1 250 000	18 450%
Разом за 3 роки	20 000	45 000	3 795 000	3 795 000	3 730 000	18 450%

Примітка. Чистий грошовий потік = Річна економія – Щорічні витрати. ROI = (Кумулятивна вигода – Загальні витрати) / Загальні витрати × 100%. Термін окупності – менше 1 року (вже в першому році чистий потік перевищує початкові інвестиції).

Загальний бюджет проекту становить 35 тис. дол., з яких 20 тис. дол. — одноразові витрати (капітальні інвестиції на впровадження) та 15 тис. дол. — щорічні витрати (операційні витрати на підтримку та використання). Розпис бюджету базується на аналізі типових витрат для подібних цифрових рішень в агросекторі України, враховуючи ціни на програмне забезпечення, послуги розробки, навчання та обслуговування. Обґрунтування базується на ринкових даних 2025 року, включаючи підписки на CRM-системи (наприклад, Odoo), платформи моніторингу (AgroMonitor, AgriNet), AI-інструменти (IBM Watson) та інтеграцію API (дані USDA, УУБ). Витрати адаптовано для підприємства з 5 співробітниками служби збуту та обсягом виробництва 25 000 т/рік, з урахуванням ставок ІТ-послуг в Україні (25–49 дол./година для розробників).

Бюджет розподілено з акцентом на ефективність: одноразові витрати забезпечують швидке впровадження (6 місяців), а щорічні — стали роботи системи. Економія досягається за рахунок відкритих рішень (наприклад, безкоштовний TensorFlow) та локальних постачальників.

Загальна структура бюджету представлена в таблицях Ж.1-Ж.2 з детальним обґрунтуванням кожної статті.

Узагальнено відмітимо, що проект є високоефективним і рекомендованим до впровадження. Інвестиції в цифровізацію забезпечать стійке конкурентне перевагу підприємства на аграрному ринку.

3.3 Підвищення ефективності збутової діяльності на основі маркетингових та клієнтоорієнтованих ініціатив

В умовах посилення конкуренції на агроринку України та зростання вимог споживачів до якості і прозорості походження продукції маркетингові та клієнтоорієнтовані ініціативи набувають ключового значення для підвищення лояльності покупців та диференціації підприємства. Для ПП «Україна-Агро-2С» недостатність маркетингової активності та фокус на традиційній продукції обмежують потенціал зростання частки ринку. За даними досліджень OrganicInfo.ua [18] та UkrAgroConsult [31], внутрішній ринок органічної продукції в Україні, хоча й становить лише 1–2 % від загального агроринку, демонструє стабільне зростання завдяки преміальним цінам (30–100% залежно від культури), а експорт органічної продукції сягнув 141 млн дол. у 2024 році. Це створює передумови для впровадження ініціатив, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду, утримання клієнтів та доступ до преміальних сегментів.

Теоретичні основи клієнтоорієнтованого маркетингу базуються на концепціях щодо побудови довгострокових відносин з клієнтами через програми лояльності та диференціацію продукції. У агросекторі, де B2B-продажі домінують, такі ініціативи дозволяють збільшити повторні угоди на 20–30 %. Передовий досвід свідчить, що сертифікація органічного виробництва відкриває доступ до ЄС-ринків з премією 25–60 %, маркетингові кампанії в соцмережах підвищують залученість на 15–25 %.

Першим заходом є сертифікація органічного виробництва для частини земельного банку (наприклад, 1 000–2 000 га з 5 000 га). Вартість сертифікації в Україні у 2025 році коливається від 25–60 тис. грн щорічно залежно від органу (вітчизняний «Органік Стандарт» дешевший, іноземні – дорожчі), з можливістю компенсації до 90% через програми USAID АГРО. Перехідний період – 2–3 роки, з премією цін на органічні зернові/олійні +30–100% (соєві –

до 100%, пшениця/кукурудза – 25–50%). Для підприємства це означає реалізацію 5–10 тис. т органічної продукції за вищими цінами.

Органічна сертифікація — це процес незалежної перевірки та підтвердження, що продукція (наприклад, сільськогосподарські культури, харчові продукти, корми тощо) вироблена відповідно до стандартів органічного виробництва, без використання синтетичних пестицидів, ГМО, хімічних добрив та інших заборонених речовин. В Україні цей процес регулюється законодавчо [1], [2]. Сертифікація є обов'язковою для маркування та продажу продукції як органічної, і без неї оператори не можуть вводити таку продукцію в обіг.

Мета сертифікації — забезпечити відповідність процесу виробництва вимогам законодавства, захистити споживачів від фальсифікацій та сприяти розвитку органічного ринку. В Україні органічний сектор активно розвивається: площа сертифікованих органічних земель становить близько 500 тис. га, а кількість операторів — понад 500. Експорт органічної продукції з України переважно до ЄС, Швейцарії та Канади.

В Україні сертифікацію проводять акредитовані органи. Головним і першим акредитованим органом є ТОВ «Органік Стандарт», створене у 2007 році за підтримки швейцарських фахівців. Це єдиний орган з міжнародною акредитацією (IOAS за стандартами ISO/IEC 17065), визнаний в ЄС, Швейцарії та Канаді. Інші органи можуть з'являтися, але вони повинні пройти акредитацію Національним агентством з акредитації України (НААУ) та ввестися до реєстру. Державний контроль здійснює Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба), яка інформується про рішення органів сертифікації.

Процес сертифікації є щорічним і включає інспекцію (перевірку) та видачу сертифіката. Він розпочинається з ініціативи оператора (виробника, переробника, трейдера) і проводиться на договірних засадах з оплатою послуг органу сертифікації. Процес у «Органік Стандарт» згідно встановленому порядку, з акцентом на галузі: рослинництво, тваринництво, переробка, експорт. Компанія забезпечує супровід експорту та навчання.

Сертифікація органічного виробництва забезпечує виробникам низку економічних і репутаційних переваг. Зокрема, вона надає право маркувати продукцію як органічну, реалізовувати її за підвищеними цінами (у середньому на 25–100 % вище порівняно з традиційною продукцією), а також відкриває доступ до зовнішніх ринків, зокрема Європейського Союзу, Швейцарії та Канади. Для операторів, сертифікованих органом «Органік Стандарт», передбачено комплексний супровід експортних операцій, що охоплює понад 2500 відвантажень, надання навчальних послуг і ринкової експертизи. У результаті зростає конкурентоспроможність продукції та посилюється довгострокова стійкість бізнесу, підвищується рівень довіри споживачів.

Міжнародні аспекти сертифікації визначаються гармонізацією національних стандартів України з вимогами Європейського Союзу, зокрема з Регламентом (ЄС) № 2018/848. Сертифікати, видані органом «Органік Стандарт», визнаються в країнах ЄС, що суттєво спрощує процедури експорту органічної продукції. Водночас під час здійснення імпортно-експортних операцій передбачено додаткові заходи контролю з метою забезпечення відповідності міжнародним вимогам. Вартість сертифікації має договірний характер і залежить від масштабів діяльності оператора; для малих фермерських господарств вона становить від кількох тисяч гривень.

У разі порушень — зупинення/відкликання сертифіката, з інформуванням Мінекономіки та Держпродспоживслужби [10].

Другим заходом – запуск маркетингових кампаній у соціальних мережах, зокрема на Facebook (створення та просування сторінки). Вартість реклами у 2025 році – CPC 11–22 грн, CPM 270–340 грн, бюджет кампанії від 300–500 дол./міс. для агросектору (Facebook/Instagram). Кампанії повинні фокусуватися на демонстрації якості (фото/відео з елеватора, лабораторії), історії підприємства та пропозиціях для трейдерів/переробників, з таргетингом на агробізнес (враховуючи розширення експорту та співпраці Україна + ЄС).

Третім заходом пропонується розробка програми лояльності для клієнтів (знижки за обсяг, бонуси за повторні угоди, пріоритетне постачання). Приклади

в агро (Syngenta, партнерські програми з банками – ПУМБ, Ощадбанк, Креді Агріколь – з пільговими кредитами (0,01–5% річних)) показують зростання повторних продажів на 20 %. Як пропозиції, можна для B2B – накопичувальні знижки 2–5 % за контракт більше 1 000 т або бонуси у вигляді консультацій/доставки.

Таблиця 3.2 – Зведена таблиця очікуваних переваг та показників ефективності проекту

Назва пропозиції	Очікувані переваги/ефект	Розрахункові прогностичні показники ефективності проекту/пропозиції
Сертифікація продукції (органічне виробництво для частини культур/земель)	Доступ до преміальних ринків (внутрішній + експорт ЄС); диференціація продукції; премія до цін +30–100%; підвищення іміджу як екологічного виробника.	Інвестиції у сумі 100–200 тис. грн щорічно (з компенсацією до 90% через USAID); додатковий дохід 20–40 млн грн щорічно від премії на 20–40% врожаю (продаж 5–10 тис. т з премією 30–50%); ROI >50% за 3 роки; кумулятивний ефект додатково 60–100 млн грн за 2026–2028 рр.; зростання ROS на 5–10%.
Маркетингові кампанії в соцмережах (Facebook-сторінка, таргетована реклама)	Підвищення впізнаваності бренду; залучення нових клієнтів (трейдери, переробники); демонстрація якості (наявність лабораторії); зростання залученості аудиторії.	Бюджет: 500–1000 тис. грн/рік (вартість реклами CPC 11–22 грн, CPM 270–340 грн); зростання доходу на 5–10% (11–23 млн грн у 2025 р.); залучення 20–50 нових клієнтів на рік; ROI 150–200% за рік; кумулятивний ефект – додатково 30–50 млн грн за наступні 3 роки.
Програми лояльності для клієнтів (знижки за обсяг, бонуси за повторні угоди, пріоритетне постачання)	Збільшення повторних продажів; утримання ключових клієнтів; стабілізація дебіторської заборгованості.	Інвестиції: 200–300 тис. грн на розробку/впровадження; зростання повторних продажів на 20%; економія на залученні клієнтів 5–10 млн грн; ROI >100% за 2 роки; кумулятивний ефект – додатково 80–120 млн грн за 2026–2028 рр.

Для оцінки очікуваного економічного ефекту розглянуто базовий сценарій, який передбачає зростання доходу на рівні близько 10 %. Реалізація додаткових ініціатив дає змогу підвищити цей показник ще на 10–15 %, що в абсолютному вимірі становить орієнтовно 23–35 млн грн додаткового доходу у 2025 році. Обсяг необхідних інвестицій включає витрати на сертифікацію в

межах 100–200 тис. грн (з урахуванням можливих механізмів компенсації), маркетингові та рекламні заходи в обсязі 500–1000 тис. грн на рік, а також розробку та впровадження програми лояльності, що потребує близько 200–300 тис. грн одноразових витрат. Прогнозні розрахунки свідчать про можливе зростання частки ринку на 5–10 %, збільшення обсягів повторних продажів приблизно на 20 % та формування кумулятивного додаткового доходу на рівні 50–70 млн грн протягом трирічного періоду.

Очікувані результати реалізації запропонованих заходів полягають у підвищенні загального доходу на 10–15 % (що відповідає 23–35 млн грн у 2025 році), зростанні показника повторних продажів на 20 %, підвищенні індексу споживчої лояльності (NPS) на 15–20 пунктів, а також у забезпеченні доступу до преміальних сегментів ринку з додатковою маржею на рівні 30–50 %. Синергія зазначених ініціатив сприятиме зміцненню бренду та стабілізації збуту в умовах ринкової волатильності.

Таким чином, маркетингові та клієнтоорієнтовані ініціативи є стратегічним інструментом для ПП «Україна-Агро-2С», дозволяючи диференціюватися, підвищити лояльність та інтегруватися в преміальні сегменти ринку у найближчі роки.

Висновки до розділу 3

У проєктно-рекомендаційному розділі представленої роботи обґрунтовано комплекс практично орієнтованих напрямів удосконалення управління збутовою діяльністю ПП «Україна-Агро-2С», спрямованих на підвищення ефективності реалізації продукції, зниження ризиків та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах високої ринкової волатильності. Запропоновані заходи логічно поєднують стратегічні, інноваційні та маркетингово-клієнтоорієнтовані підходи до організації збуту.

1. Оптимізація каналів збуту та диверсифікація ринків реалізації.

Перший напрям передбачає оптимізацію структури каналів збуту шляхом диверсифікації ринків реалізації та зменшення залежності від традиційних оптових посередників. Обґрунтовано доцільність переходу від переважно непрямих каналів збуту до поєднання прямих експортних контрактів, біржової торгівлі та бартерних схем. Такий підхід дозволяє знизити комерційні та фінансові ризики, пов'язані з ціновою волатильністю та затримками платежів, а також підвищити прозорість ціноутворення.

Запропонована диверсифікація каналів збуту створює для підприємства можливість виходу на стабільні європейські ринки, підвищення гнучкості у виборі моменту реалізації продукції та покращення показників оборотності дебіторської заборгованості. Прогнозні розрахунки свідчать, що реалізація цього напрямку може забезпечити додаткове зростання доходу на 15–20 % протягом середньострокової перспективи, а також стабілізацію рентабельності продажів. Для збутової діяльності підприємства це означає формування більш збалансованої та стійкої моделі реалізації продукції.

2. Розвиток інноваційних підходів у збутовій діяльності.

Другий напрям спрямований на впровадження інноваційних та цифрових інструментів управління збутом, зокрема CRM-систем, платформ моніторингу ринку та цін, а також AI-інструментів прогнозування попиту. Обґрунтовано впровадження цифровізації збутових процесів як необхідної умовою підвищення оперативності управлінських рішень і зниження втрат, пов'язаних із неточним прогнозуванням попиту та сезонністю реалізації.

Запропонований проєкт цифровізації дозволяє автоматизувати взаємодію з клієнтами, оптимізувати ланцюги постачань, скоротити адміністративні витрати на 25–40 % та зменшити ризики нереалізації продукції. Результати економічної оцінки підтверджують високу ефективність інноваційного напрямку: термін окупності становить менше одного року, а рівень рентабельності інвестицій є надзвичайно високим. Рентабельність збутової діяльності зросте з 15 % до 25 %, завдяки автоматизації контрактів та

реальному часу моніторингу ринку через CRM, AI та API. Для збутової діяльності підприємства це означає підвищення точності планування, прискорення обороту капіталу та формування довгострокової конкурентної переваги на аграрному ринку.

3. Підвищення ефективності збуту на основі маркетингових і клієнтоорієнтованих ініціатив.

Третій напрям орієнтований на розвиток маркетингових та клієнтоорієнтованих інструментів, зокрема органічної сертифікації частини продукції, активізації маркетингових комунікацій у соціальних мережах та впровадження програм лояльності для ключових клієнтів. Обґрунтовано, що ці заходи сприяють диференціації продукції, зростанню впізнаваності бренду та формуванню довгострокових відносин із покупцями.

Органічна сертифікація відкриває доступ до преміальних сегментів внутрішнього та зовнішніх ринків і забезпечує можливість реалізації продукції з істотною ціною премією. Маркетингові кампанії та програми лояльності, у свою чергу, сприяють зростанню повторних продажів, підвищенню рівня споживчої лояльності та стабілізації збутових потоків. Для підприємства це означає не лише збільшення доходів, а й посилення репутаційного капіталу та зниження залежності від кон'юнктурних коливань ринку.

Узагальнюючи результати третього розділу, слід зазначити, що запропоновані напрями вдосконалення управління збутовою діяльністю мають комплексний і взаємодоповнюючий характер. Їх реалізація забезпечує синергійний ефект, який проявляється у зростанні доходів, підвищенні ефективності збутових операцій, зміцненні конкурентних позицій та підвищенні стійкості підприємства до зовнішніх ризиків. Запропоновані заходи можуть бути рекомендовані до практичного впровадження як дієвий інструмент стратегічного розвитку збутової діяльності ПП «Україна-Агро-2С» у середньо- та довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Збутова діяльність агропідприємства виступає завершальним етапом бізнес-процесів і водночас визначальним чинником економічної результативності виробництва сільськогосподарської продукції. Зміни кон'юнктури аграрних ринків, логістичні обмеження та зростання вимог споживачів актуалізують потребу в перегляді традиційних підходів до реалізації продукції. Удосконалення системи збуту стає необхідною передумовою забезпечення стабільності доходів і довгострокового розвитку агропідприємства.

Метою дослідження в представлений роботі є узагальнення теоретико-методичних підходів до управління системою збуту організації та розробка практичних рекомендацій з удосконалення управління збутовою діяльністю агропідприємства ПП «Україна-Агро-2С». За підсумками оцінки та фінансово-економічних показників збутової діяльності, структури каналів реалізації, конкурентного середовища та організаційних аспектів управління збутом встановлено такі основні результати з визначенням проблемних напрямів функціонування збутової системи агрофірми:

1. Збутова діяльність демонструє позитивну динаміку: чистий дохід зріс на 20,64%, чистий прибуток — на 33,78 %. У 2023 році спостерігалось тимчасове погіршення через зростання витрат (собівартості на 45,8%, операційних витрат на 191 %), але в 2024 році відбулося відновлення: собівартість знизилася на 26,3 %, валовий прибуток зріс на 138,74 %, рентабельність — на 223,95 %. Ресурсні показники (фондовіддача — збільшення на 21,23 %, фондомісткість — зниження на 17,51 %) підтверджують ефективніше використання активів.

2. Фінансово-майновий стан підприємства покращився: сукупні активи зросли з 366 470 тис. грн (2022 рік) до 416 335 тис. грн (2024 рік), власний капітал і оборотні активи збільшилися, що свідчить про посилення стійкості.

3. Збут відновився після спаду 2023 року: у 2024 році платоспроможність зросла в 3–5 разів, рентабельність — на 200–300 %, зобов'язання зменшилися.

Проте ризики зберігаються через уповільнення оборотності дебіторської заборгованості та запасів.

4. PEST-аналіз показав високий рівень впливу макросередовища (інтегральне значення 4,22), переважно економічних і політико-правових факторів, що вимагає адаптивного управління та диверсифікації каналів збуту.

5. За моделлю п'яти сил Портера конкурентний тиск високий через владу покупців та інтенсивність конкуренції, що обмежує цінову маневреність і актуалізує необхідність гнучкості та диверсифікації.

6. SWOT-аналіз підтвердив сильну позицію підприємства, але виявив потребу в мінімізації слабкостей (залежність від трейдерів, низька обіговість) та загроз (сфера логістики, волатильність цін на зернові та олійні культури). Реалізація сильних сторін (наявність елеватору, значний земельний банк) з використанням можливостей (розширення експорту продукції до ЄС, розвиток цифровізації) забезпечить стабілізацію та зростання.

Таким чином, аналіз довів необхідність вдосконалення збутової стратегії через диверсифікацію, цифровізацію та фінансовий контроль, що підвищить конкурентоспроможність у середньо- та довгостроковій перспективі.

У проєктно-рекомендаційному розділі представленої роботи обґрунтовано комплекс практично орієнтованих напрямів удосконалення управління збутовою діяльністю ПП «Україна-Агро-2С», які логічно поєднують стратегічні, інноваційні та маркетингово-клієнтоорієнтовані підходи до організації збуту.

1. Оптимізація каналів збуту та диверсифікація ринків реалізації. Обґрунтовано доцільність переходу від переважно непрямих каналів збуту до поєднання прямих експортних контрактів, біржової торгівлі та бартерних схем. Такий підхід дозволяє знизити комерційні та фінансові ризики, пов'язані з ціновою волатильністю та затримками платежів, а також підвищити прозорість ціноутворення. Запропонована диверсифікація каналів збуту створює для підприємства можливість виходу на стабільні європейські ринки, підвищення гнучкості у виборі моменту реалізації продукції та покращення показників оборотності дебіторської заборгованості. Прогнозні розрахунки свідчать, що реалізація цього напрямку може забезпечити додаткове зростання доходу на 15–

20 % протягом середньострокової перспективи, а також стабілізацію рентабельності продажів. Для збутової діяльності підприємства це означає формування більш збалансованої та стійкої моделі реалізації продукції.

2. Розвиток інноваційних підходів у збутовій діяльності. Другий напрям спрямований на впровадження інноваційних та цифрових інструментів управління збутом, зокрема CRM-систем, платформ моніторингу ринку та цін, а також AI-інструментів прогнозування попиту. Обґрунтовано впровадження цифровізації збутових процесів як необхідної умовою підвищення оперативності управлінських рішень і зниження втрат, пов'язаних із неточним прогнозуванням попиту та сезонністю реалізації.

Запропонований проєкт цифровізації дозволяє автоматизувати взаємодію з клієнтами, оптимізувати ланцюги постачань, скоротити адміністративні витрати на 25–40 % та зменшити ризики нереалізації продукції. Результати економічної оцінки підтверджують високу ефективність інноваційного напрямку: термін окупності становить менше одного року, а рівень рентабельності збутової діяльності зростає з 15 % до 25 %, завдяки автоматизації контрактів та реальному часу моніторингу ринку через CRM, AI та API.

3. Підвищення ефективності збуту на основі маркетингових і клієнтоорієнтованих ініціатив. Запровадження органічної сертифікації частини продукції, активізації маркетингових комунікацій у соціальних мережах та впровадження програм лояльності для ключових клієнтів сприяють диференціації продукції, зростанню впізнаваності бренду та формуванню довгострокових відносин із покупцями.

Органічна сертифікація відкриває доступ до преміальних сегментів внутрішнього та зовнішніх ринків і забезпечує можливість реалізації продукції з істотною ціною премією. Маркетингові кампанії та програми лояльності, у свою чергу, сприяють зростанню повторних продажів, підвищенню рівня споживчої лояльності та стабілізації збутових потоків. Для підприємства це означає не лише збільшення доходів, а й посилення репутаційного капіталу та зниження залежності від кон'юнктурних коливань ринку.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Закон України № 2496-VIII «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» (від 2018 р., з доповненнями).
2. Постанова Кабінету Міністрів України № 1032 від 21 жовтня 2020 р. «Про затвердження Порядку сертифікації органічного виробництва та/або обігу органічної продукції».
3. Абрамович І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств / І. А. Абрамович // Агросвіт. – 2014. – № 4. – С. 25–28.
4. Азарова А. С. Сутність та основні характеристики збутової діяльності підприємства / А. С. Азарова, О. Ю. Лінькова // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Сер. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 54 (1257). – С. 3–9.
5. Варламова М. Л. Основні тенденції діджиталізації у глобальному вимірі / М. Л. Варламова, Ю. О. Дем'янова // Галицький економічний вісник. – Тернопіль : ТНТУ, 2020. – Т. 63, № 2. – С. 251–260. – URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/63/829.pdf> (дата звернення: 18.11.2025).
6. Гейк П. Вчись аналізувати ринок. Методика та практика / П. Гейк, П. Джексон. – Львів : Сейбр-світло, 2016. – 270 с.
7. Гончаренко І. М. Удосконалення системи управління збутом продукції підприємства / І. М. Гончаренко, Є Цзявей // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. ст. за матеріалами II-ої Всеукр. наук.-практ. конф. (29 березня 2018 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2018. – С. 135–139.
8. Гринько Т. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах / Т. Гринько, Т. Гвініашвілі, В. Сотула // Економіка та суспільство. – 2023. – № 51. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>.

9. Digital technologies in the grain sector of Ukraine / D. Prikhodko, O. Sikachyna, E. Pedersen. – Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2022. – URL: <https://surl.li/csnloa> (дата звернення: 18.12.2025).

10. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба). – URL: <https://surl.li/xtcdri> (дата звернення: 18.12.2025).

11. Залознова Ю. С. Удосконалення організації збутової діяльності вугледобувних підприємств України в умовах нестабільності попиту: теорія і практика : монографія / Ю. С. Залознова, Н. В. Трушкіна ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2020. – 166 с. – URL: <https://surl.li/isguvc> (дата звернення: 18.12.2025).

12. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства / Н. В. Іваночко // Наукові записки Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. – 2017. – Вип. 18. – С. 214–218.

13. Іванов С. М. Управління збутом підприємства на основі використання діаграми Ісікави / С. М. Іванов // Приазовський економічний вісник. – 2021. – Вип. 2 (25). – С. 246–250.

14. Макалюк І. В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності / І. В. Макалюк, Д. В. Ліндаєв // Сучасні проблеми економіки і підприємництва : зб. наук. пр. – 2019. – Вип. 23. – С. 140–148. – URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/46581> (дата звернення: 18.12.2025).

15. Мостова А. Д. Удосконалення управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства з використанням цифрових технологій / А. Д. Мостова, Т. А. Познякова // Академічний огляд. – 2021. – № 2 (55). – С. 59–68. – DOI: 10.32342/2074-5354-2021-2-55-6.

16. Обозна В. В. Аналіз поняття «збут» та його роль в системі управління сільськогосподарським підприємством / В. В. Обозна // Науковий

вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. – 2017. – Вип. 25, ч. 1. – С. 178–181.

17. Ольховський А. Діджиталізація агробізнесу: впровадження ІТ-рішень у сільське господарство / А. Ольховський, В. Мініна // Економіка та суспільство. – 2025. – № 74. – DOI: <https://surl.li/vqbymh>.

18. Органічний ринок України 2024: перше комплексне дослідження імпорту, місткості та структури органічного споживання. – URL: <https://organicinfo.ua/news/import-study-2024/> (дата звернення: 18.12.2025).

19. Паска І. М. Інфраструктурне забезпечення збутової діяльності та напрями його удосконалення / І. М. Паска // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 16. – С. 18–21. – URL: <https://surl.li/ajjkh> (дата звернення: 18.12.2025).

20. Платформа “EU-Ukraine Solidarity Lanes”. – URL: <https://eenukraine.com/uk/events/platforma-eu-ukraine-solidarity-lanes/> (дата звернення: 18.12.2025).

21. Скопенко Н. С. Діджиталізація бізнесу як запорука зростання конкурентоспроможності та успішного розвитку компаній в динамічному середовищі господарювання / Н. С. Скопенко, І. В. Євсєєва-Северина, О. М. Кириченко // Наукові праці НУХТ. – URL: <https://surl.li/bairuu> (дата звернення: 18.12.2025).

22. Тарасюк Г. М. Удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства целюлозно-паперової галузі / Г. М. Тарасюк, Л. О. Горшкова // Економіка та управління підприємствами. – Мукачівський державний університет, 2018. – Вип. № 14. – С. 528–532.

23. Терент’єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством / Н. В. Терент’єва // Ефективна економіка. – 2016. – № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4783> (дата звернення: 18.12.2025).

24. Трушкіна Н. В. Напрями вдосконалення управління збутовою діяльністю вугільних підприємств / Н. В. Трушкіна // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 3. – С. 194–199.

25. УЗА: експорт зерна в 2025/2026 МР. – URL: <https://surl.li/ssphjq> (дата звернення: 18.12.2025).
26. Устік Т. В. Цифровізація маркетингу та диджиталізація логістичних процесів аграрних підприємств як фактор успішної євроінтеграції / Тетяна Володимирівна Устік // Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. – 2025. – № 4. – С. 27–32. – DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-7>.
27. Хрупович С. Є. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств / С. Є. Хрупович. – Тернопіль : Видавництво ТНТУ, 2011. – 160 с.
28. Череп О. Г. Впровадження сучасних цифрових технологій в агропромисловому комплексі України / О. Г. Череп, С. В. Нагаєць, О. О. Веремієнко, Є. С. Семібратова // Актуальні проблеми економіки. – 2024. – № 1 (271). – С. 133–139.
29. Яцкевич І. В. Цифрові технології у підприємницькій діяльності / І. В. Яцкевич, Н. Е. Красностанова // Економічний вісник Дніпровської політехніки. – 2021. – № 1. – С. 38–44. – DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/73.038>.
30. API-інтерфейси даних закордонних сільськогосподарських служб. – URL: <https://apps.fas.usda.gov/opendatawebV2/#/home> (дата звернення: 18.11.2025).
31. UkrAgroConsult. – URL: <https://ukragroconsult.com> (дата звернення: 11.10.2025).
32. UkrAgroConsult. Міністерство сільського господарства США переглянуло свою оцінку експорту пшениці з України. – URL: <https://ukragroconsult.com/en/news/usda-revised-its-estimate-of-wheat-exports-from-ukraine/> (дата звернення: 11.10.2025).

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Наукові погляди на зміст дефініції «збут» [13], [15]

Назва підходу	Автор	Термін	Визначення
Комплексний підхід	П.П. Гаврилко	збут	комплекс дій, пов'язаних із просуванням готової продукції до споживача і задоволенням потреб останнього
	С.В. Мочерний	збут	комплекс після виробничих операцій, які здійснюють юридичні та фізичні особи з моменту виготовлення продукції до її продажу покупцю; до них належать доробка, сортування, фасування, пакування, транспортування, складування, зберігання, доставка до оптових та роздрібних покупців, продаж
	П.Г. Перерва	збут	транспортування, складування, доробка, просування до оптових та роздрібних пунктів реалізації, передпродажна підготовка та безпосередньо продаж товару
Маркетинговий підхід	Ф. Котлер	збут	лише вершина маркетингового айсбергу, лише одна з його небагатьох функцій
	А. Кус	збут	сукупність маркетингових заходів та діяльності з продажу продукції
Процесний підхід	Л.В. Балабанова	збут	діяльність щодо планування, втілення в життя і контролю за фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від виробників до споживачів з метою задоволення запитів споживачів і отримання прибутку
	П.І. Белінський	збутова діяльність	сутність збутової діяльності в узагальненому розумінні полягає в тому, що це є процесом просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку
	Т.І. Лук'янець	збутова діяльність	процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку
Система відносин	Г.Дж. Болт	продаж	особисте двостороннє спілкування, спрямоване на досягнення конкретних цілей, на отримання прибутку від збуту, що вимагає конкретних знань, навиків, рівня компетенції
	І.І. Ляшко	збут	колективні зусилля щодо забезпечення продажу товарів оптовим покупцям, зміцнення відносин з ними і задоволенню їх потреб в послугах
	С.Дж. Грехем	збут	реалізація товарів чи послуг, перехід права володіння товаром з одних рук в інші, тобто момент продажу
Системний підхід	О.О. Брух	збут	поступове переміщення, просування товарів до подальшого елементу збутового ярусу на основі маркетингової стратегії, а також налагодження відносин з покупцями і продаж товарів на основі задоволення потреб населення
	С.С. Гаркавенко	збут	організація мережі для ефективного продажу виготовленої продукції
	О.О. Шубін	розподіл чи збут	товарорух від виробника до споживача, покликаний сприяти перетворенню виробленої продукції на гроші шляхом обміну; розподіл є системою різнорідних взаємозалежних елементів, що забезпечують просторове переміщення готової продукції від виробника до споживача
Структурний підхід	П.А. Орлов	збут	найважливіша складова частина комерційної діяльності підприємства, що пов'язана з прийняттям виробничих, фінансових, мотиваційних та інших рішень
Функціональний підхід	А.Н. Азарян	збут	реалізація готової продукції; функція підприємства з продажу продукції, що включає логістику, взаємини з зовнішньою збутовою мережею і налагодження відносин з покупцями
	Т.І. Притиченко	збутова діяльність	сукупність всієї функціональної діяльності, яка здійснюється після завершення виробничої стадії (по закінченню виготовлення продукції) до безпосереднього продажу товару покупцю, доставки його споживачу й після продажного обслуговування

Продовження додатку А

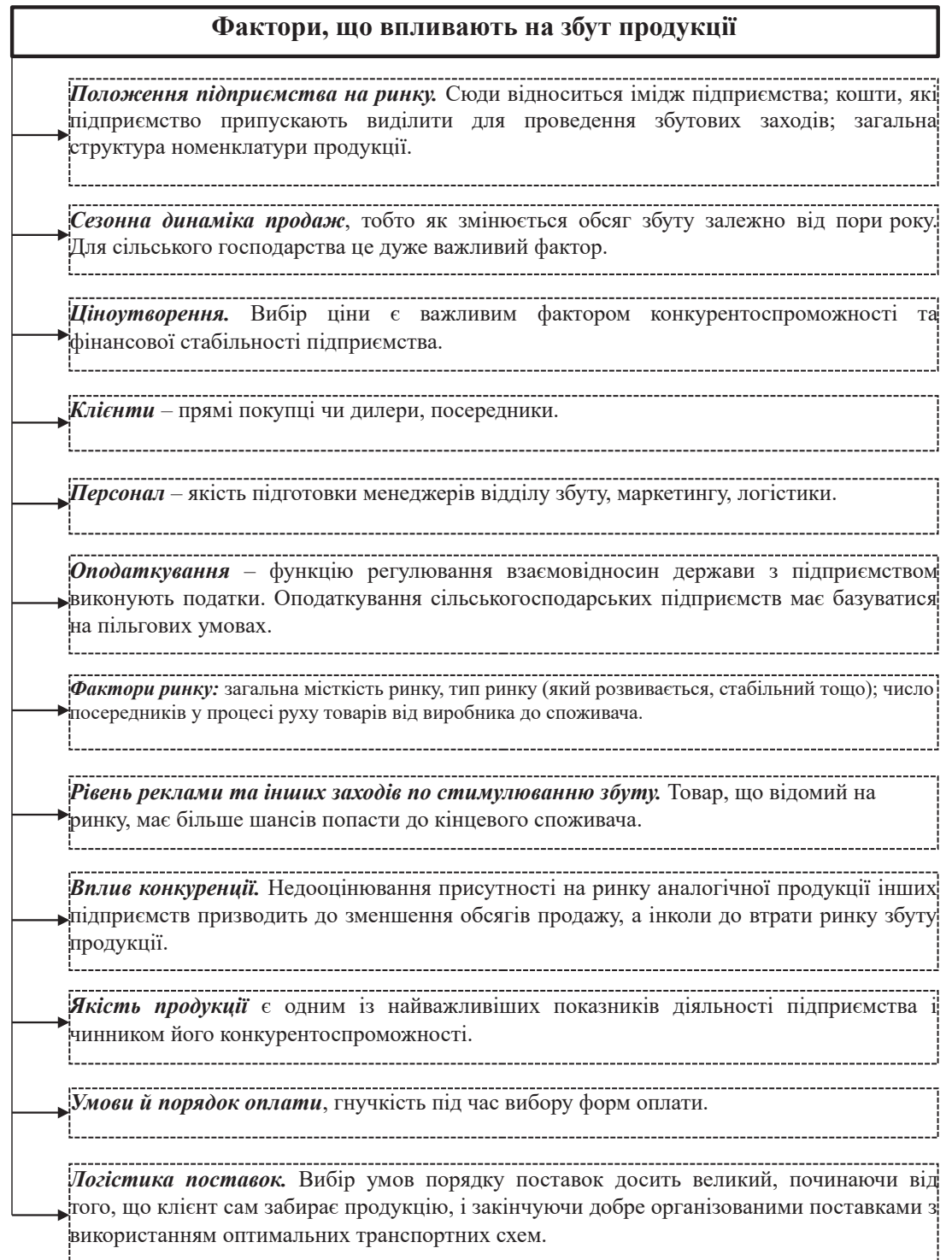
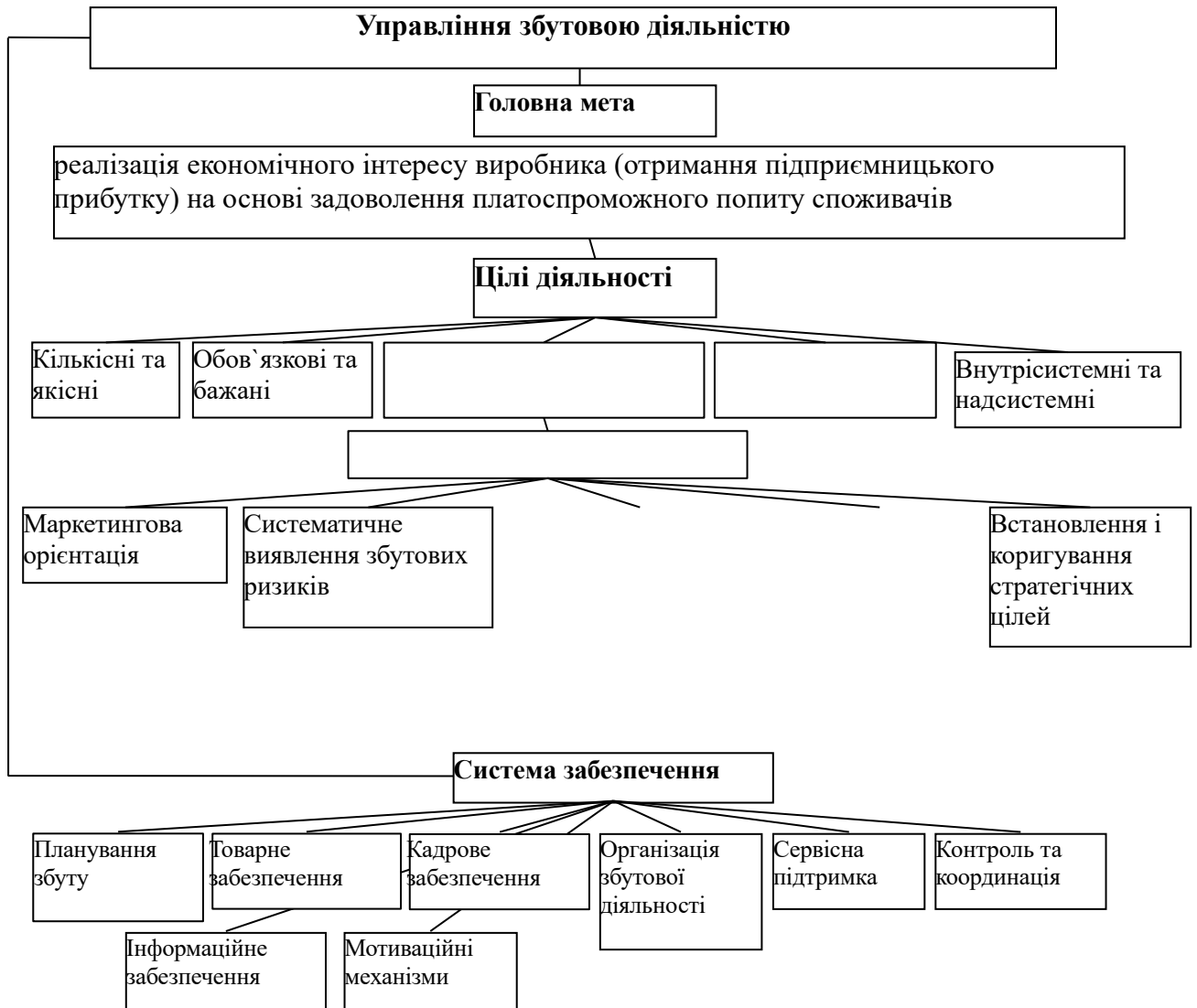


Рисунок А.2 – Ключові фактори, що впливають на збут продукції [15, с. 180]

Продовження додатку А



Комерційні та	
Ефективна довгострокова взаємодія підприємства і партнера-покупця, інших бізнес- суб'єктів	Розробка збутової стратегії підприємства
Стратегічні та тактичні	цілі розвитку

Стратегічна спрямованість

Рисунок А.3 – Система управління збутовою діяльністю агропромислового підприємства [23]

Продовження додатку А

ЕТАПИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	Підготовчий етап	<ol style="list-style-type: none"> 1. Порівняти теперішню ситуацію у відділі збуту з ситуацією у минулому та з аналогічними ситуаціями. 2. Переоцінити бажані та досягнуті результати, з точки зору змісту та виконавців. 3. З'ясувати, що потрібно зробити, щоб переконати споживача купити продукцію. 4. Провести класифікацію замовників за їхніми вимогами до обслуговування. 5. Вивчити, як надавати послуги з максимальною економічною вигодою у внутрішньому та/або у зовнішньому аспекті. 6. Відобразити у структурі збутової діяльності характер, розмір та вимоги груп замовників, яким надаються послуги.
	Операційний етап	Організувати збутову діяльність на основі робочого навантаження та з метою максимального збільшення часу збуту.
	Контролюючий етап	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вдосконалити процес наймання кадрів для максимального збільшення кількості працівників з високим потенціалом. 2. Розробити навчальні програми, які достовірно відображають реальні збутові завдання. 3. Перевірити наявність мотивації – у разі необхідності проводити дослідження та створити належні фінансові та не фінансові стимули. 4. Регулярно порівнювати продуктивність із завчасно встановленими критеріями. 5. Підвищувати продуктивність за допомогою кращого розуміння стосунків між покупцем та продавцем. 6. Використовувати технологічний прогрес для збільшення часу працівників збуту на творчі види діяльності.

Рисунок А.4 – Методологічна послідовність оцінки ефективності збутової діяльності підприємства [3], [14]

ПОКАЗНИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ		
<i>Групи показників</i>	<i>Показники прямої ефективності збутової діяльності</i>	<i>Показники, що опосередковано характеризують ефективність збуту</i>
<i>Мета розрахунку</i>	Одержати оцінку ефективності збуту	Визначити вплив окремих факторів на збутову діяльність підприємства
<i>Показники</i>	Ефективність діяльності підприємства, маркетингу, збуту	Обсяги реалізації, доходу та прибутку, динаміка витрат, склад асортименту та динаміка цінової політики підприємства, витрати на рекламу тощо
<i>Методика розрахунку</i>	$E = \text{результат/зусилля}$	Різноманітні

Рисунок А.5 – Групи показників економічної ефективності збутової діяльності підприємств [14, с. 144-145]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Аналіз показників фінансово-майнового стану агропідприємства

№	Показники	Од. вим.	Роки			Темпи росту (зниження), %		
			2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2022
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис.грн	192163,90	229106,40	236868,60	119,22	103,39	123,26
2	Чистий прибуток	тис.грн	54452,80	21480,90	72845,10	39,45	339,12	133,78
3	Активи	тис.грн	366470,40	358337,20	416334,70	97,78	116,19	113,61
4	Гроші та їх еквіваленти	тис.грн	1579,20	6411,30	8603,70	405,98	134,20	544,81
5	Довгострокові зобов'язання	тис.грн	11789,40	7859,60	28126,50	66,67	357,86	238,57
6	Поточні зобов'язання	тис.грн	49538,00	40200,20	15823,40	81,15	39,36	31,94
7	Власний капітал	тис.грн	305143,00	310277,40	372384,80	101,68	120,02	122,04
8	Оборотні активи	тис.грн	177367,60	184866,50	234612,40	104,23	126,91	132,27
9	Необоротні активи	тис.грн	189102,80	173470,70	181722,30	91,73	104,76	96,10
10	Коефіцієнт поточної ліквідності	од.	3,58	4,60	14,83	128,44	322,42	414,11
11	Коефіцієнт швидкої ліквідності	од.	1,58	2,18	7,33	137,69	335,82	462,38
12	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	од.	0,03	0,16	0,54	500,29	340,93	1705,64
13	Коефіцієнт фінансової автономії	од.	0,83	0,87	0,89	103,99	103,30	107,42
14	Рентабельність активів (ROA)	%	14,86	5,99	17,50	40,34	291,88	117,75
15	Рентабельність власного капіталу (ROE)	%	17,85	6,92	19,56	38,80	282,56	109,62

Продовження додатку Б

Таблиця Б.2 – Аналіз фінансових показників ПП «Україна-АГРО-2С» за 2022-2024

роки

Найменування показників	Роки			Відхилення (+,-) до попереднього року	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Показники платоспроможності					
коефіцієнт поточної платоспроможності	3,58	4,6	14,83	1,02	10,23
коефіцієнт швидкої ліквідності	1,58	2,18	7,33	0,6	5,15
коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,92	1,6	5,19	0,68	3,59
коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,65	0,74	0,81	0,09	0,07
коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	1,88	1,02	3,18	-0,86	2,16
Фінансова (ринкова) стійкість					
коефіцієнт фінансової незалежності	0,83	0,87	0,89	0,04	0,02
коефіцієнт фінансової залежності	0,2	0,15	0,12	-0,05	-0,03
коефіцієнт маневреності	0,38	0,44	0,51	0,06	0,07
коефіцієнт фінансування	4,98	6,46	8,47	1,48	2,01
Ділова активність					
коефіцієнт оборотності активів	0,57	0,61	0,6	0,04	-0,01
коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,21	1,23	1,1	0,02	-0,13
коефіцієнт оборотності мобільних коштів	3,01	2,68	2,27	-0,33	-0,41
коефіцієнт оборотності основних засобів	1,07	1,23	1,3	0,16	0,07
коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	21,42	35,82	16,32	14,4	-19,5
Загальна рентабельність (прибутковість, ефективність), %					
загальна рентабельність продажу товарів	34,87	18,26	41,99	-16,61	23,73
рентабельність власного капіталу	19,23	6,98	21,34	-12,25	14,36
рентабельність виробничо-комерційної діяльності	53,54	22,35	72,39	-31,19	50,04
рентабельність персоналу	1117,67	284,27	733,59	-833,4	449,32
рентабельність основних засобів	30,51	11,85	41,02	-18,66	29,17
рентабельність оборотних коштів	34,42	11,86	34,73	-22,56	22,87

ДОДАТОК В

Результати дослідження ринкового середовища збутової діяльності
агropідприємства

Таблиця В.1 – PEST-матриця кількісної оцінки факторів

Група факторів	Конкретний фактор	Вага фактора	Оцінка впливу (1–5)	Зважена оцінка
Політико-правові	1. Державне регулювання експорту зернових та олійних культур	0,12	5	0,60
	2. Податкове та митне регулювання аграрного сектору	0,08	4	0,32
	3. Воєнно-політична нестабільність та логістичні обмеження	0,10	5	0,50
Разом за групою		0,30		1,42
Економічні	1. Динаміка світових цін на зернові та олійні культури	0,15	5	0,75
	2. Валютний курс та інфляційні процеси	0,10	4	0,40
	3. Платоспроможність покупців та умови розрахунків	0,10	5	0,50
Разом за групою		0,35		1,65
Соціальні	1. Забезпеченість трудовими ресурсами в сільській місцевості	0,08	3	0,24
	2. Зміни у структурі попиту на аграрну продукцію	0,07	3	0,21
Разом за групою		0,15		0,45
Технологічні	1. Рівень розвитку елеваторної та логістичної інфраструктури	0,10	4	0,40
	2. Використання цифрових каналів та платформ збуту	0,10	3	0,30
Разом за групою		0,20		0,70
Усього		1,00		4,22

Примітка. Для підвищення аналітичної цінності інструменту кожному фактору надано кількісну оцінку впливу за п'ятибальною шкалою (1 — мінімальний вплив, 5 — максимальний вплив), а також ваговий коефіцієнт, що відображає ступінь його важливості для збутової діяльності підприємства. Інтегральна оцінка розрахована як добуток ваги фактора та сили його впливу.

Продовження додатку В

Таблиця В.2 – SWOT-матриця ПП «Україна-Агро-2С»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
<p>1. Власний елеватор потужністю 29 тис. т з лабораторією та модернізованою зерносушаркою (2025 р.), що забезпечує якісну підготовку та зберігання зерна (продуктивність 700 т/добу по кукурудзі)</p> <p>2. Стабільний земельний банк 5000 га в 15 селах Хмельницької обл., з фокусом на профільні культури (пшениця, кукурудза, соя тощо), що гарантує обсяг виробництва 25–35 тис. т на рік — стабільне виробництво</p> <p>3. Позитивна фінансова динаміка: зростання чистого доходу від реалізації (на 20% за 2022–2024 рр., до 231 млн грн у 2024 р.), чистий прибуток 72,8 млн грн у 2024 р., низький податковий тягар</p> <p>4. Досвід бартерних програм (з Syngenta) та партнерств (отримання насіння/ЗЗР за зерно)</p> <p>5. Висока якість продукції (власна лабораторія для контролю якості, автоматичний пробовідбірник 2025 р.)</p> <p>6. Професійний керівник-бенефіціар з багаторічним досвідом (Скринчук О. Л.)</p>	<p>1. Висока залежність від оптових трейдерів що призводить до коливань дебіторської заборгованості (з 4,7 млн грн у 2022 р. до 20,6 млн грн у 2024 р.) та ризиків неплатежів</p> <p>2. Низька обіговість запасів (зниження у 1,3 рази у 2024 р.), накопичення готової продукції (до 71,4 млн грн), що вказує на неефективне управління збутом і сезонні втрати від цін</p> <p>3. Обмежена цифровізація та маркетинг: відсутність власної CRM-системи, та цифрових інструментів збуту – онлайн-аукціонів; не простежується активність в соцмережах, що ускладнює моніторинг клієнтів і диверсифікацію</p> <p>4. Високі операційні витрати (собівартість продукції 134 млн грн у 2024 р., зростання на 46% проти 2023 р. через витрати логістику та паливо)</p> <p>5. Обмежений доступ до довгострокового фінансування (зростання довгострокових зобов'язань до 28 млн грн у 2024 р.)</p> <p>6. Відсутність диверсифікації асортименту (фокус на традиційних культурах) та органічної або іншої спеціальної сертифікації (обмежує вихід на преміальні ринки)</p>
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
<p>1. Зростання експорту зернових з України (прогноз 51 млн т на 2025/26 рр.), з часткою ЄС 52–57%; розширення прямих контрактів через Solidarity Lanes до Польщі/Німеччини</p>	<p>1. Логістичні ризики та атаки на інфраструктуру (Чорноморський коридор, порти), зростання витрат на паливо/транспорт</p>
<p>2. Диверсифікація каналів через розвиток біржової торгівлі – участь у біржах (УУБ), онлайн-платформах (AGROFORUM, Agrotender), що гарантує премію 5–10 % до спотових цін; бартерні програми з постачальниками</p>	<p>2. Волатильність світових цін на зерно (кукурудза \$210–230/т, пшениця \$230–260/т у 2025 р.) та сезонні фактори (вологість, пізні жнива)</p>
<p>3. Зростання попиту на органічну продукцію (додатково 30–100 % премія) та можливість сертифікації для доступу до преміальних ринків ЄС</p>	<p>3. Посилення конкуренції з боку великих холдингів (Kernel, МНР, Cargill) та імпорту з ЄС, що тисне на внутрішній ринок</p>

Кінець таблиці В.2

4. Державні та міжнародні програми компенсації (компенсація сертифікації до 90% через USAID АГРО, EU4Business)	4. Кліматичні ризики (посухи, ранні заморозки)
5. Цифровізація агросектору: онлайн-аукціони, CRM, AI-прогнозування попиту, що підвищить обіговість запасів на 92% та доходи на 10–15%	5. Податкові та регуляторні зміни (можливе підвищення ставки єдиного податку 4-ї групи; європейські стандарти, квоти на імпорт з України)
6. Розвиток внутрішнього ринку переробки (біоетанол, комбікорми)	6. Економічна нестабільність: інфляція, девальвація гривні та зростання вартості пального/добрив; дефіцит фінансування для малих підприємств

Таблиця В.3 – Матриця стратегій (на основі перетину SWOT)

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	<p>SO-стратегії (агресивні, максимізація)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Встановлення прямих контрактів з ЄС та участь у біржовій торгівлі (наявність елеватора та власної лабораторії, що забезпечує якість продукції) 2. Запровадження органічної сертифікація на обсяги посівних до 1000–2000 га з премією 30–100 % 3. Участь в онлайн-аукціонах з пропозицією в обсязі 20–30 % врожаю 	<p>WO-стратегії (компенсаційні)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження власної CRM-системи та AI-прогнозування для зниження дебіторської заборгованості та зростання обіговості 2. Активізація маркетингу у соцмережах (FB) та розробка програми лояльності для залучення нових клієнтів
Загрози (T)	<p>ST-стратегії (захисні)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення бартерних програм (наприклад, врахування досвіду співпраці з Syngenta) для стабілізації витрат 2. Страхування врожаю та хеджування цін 	<p>WT-стратегії (оборонні)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Кооперація з сусідніми фермами для спільної логістики 2. Диверсифікація культур (включення нішевих видів та сортів) для зниження кліматичних ризиків

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Базовий сценарій прогнозу доходу від реалізації (екстраполяція на основі середньорічного темпу зростання 10,01 % за 2022–2024 рр.)

Рік	Прогнозований дохід від реалізації (тис. грн)	Темп зростання порівняно з попереднім роком (%)	Кумулятивний дохід за період 2025–2027 рр. (тис. грн)	Примітки
2025	254 074 (230 956 × 1,1001)	10,01	254 074	Стабільне зростання на основі історичних даних; враховано волатильність ринку без диверсифікації.
2026	279 496 (254 074 × 1,1001)	10,01	533 570 (254 074 + 279 496)	Збереження поточних каналів збуту (оптові трейдери, регіональні продажі); ризики логістичних обмежень.
2027	307 463 (279 496 × 1,1001)	10,01	841 033 (533 570 + 307 463)	Кумулятивний ефект без урахування зовнішніх шоків; базується на фінансовій звітності 2022–2024 рр.

Продовження додатку Г

Таблиця Г.2 – Оптимістичний сценарій з диверсифікацією (додаткове зростання 17,5% на рік за рахунок розширення прямих експортних каналів до ЄС та біржової торгівлі)

Рік	Прогнозований дохід від реалізації (тис. грн)	Темп зростання порівняно з попереднім роком (%)	Кумулятивний дохід за період 2025–2027 рр. (тис. грн)	Додатковий дохід порівняно з базовим сценарієм (тис. грн)	Примітки
2025	271 373 (230 956 × 1,175)	17,50	271 373	17 299 (271 373 – 254 074)	Диверсифікація: прямі контракти з ЄС (Польща, Імеччина), участь в УУБ; ефект від модернізації елеватора (2025 р.); враховано прогноз USDA для експорту зерна з України (пшениця 8,5 млн т, кукурудза ~23 млн т на 2025/26).
2026	318 863 (271 373 × 1,175)	17,50	590 236 (271 373 + 318 863)	38 367 (318 863 – 279 496, кумулятивно 55 666)	Зростання за рахунок бартерних програм (насіння за зерно з Syngenta); стабілізація цін на рівні \$220/т для кукурудзи (УЗА) при курсі 42,24 грн/USD.
2027	374 664 (318 863 × 1,175)	17,50	964 900 (590 236 + 374 664)	67 201 (374 664 – 307 463, кумулятивно 123 867)	Кумулятивний ефект диверсифікації; прогноз на основі зростання виробництва пшениці в Україні до 23,9 млн т на 2026/27 (за даними USDA); зниження ризиків неплатежів через прямі канали ² .

² <https://www.facebook.com/ProFarmerCropTour/posts/ukraines-wheat-production-could-increase-to-239-mmt-in-2026-27-up-from-230-milli/1436839418449853/>

ДОДАТОК Д

Основні елементи проекту розвитку інноваційних підходів у збутовій діяльності ПП «Україна-АГРО-2С»

Таблиця Д.1 – CRM-система (Odoо, адаптована для агросектору)

Функціонал	Переваги для підприємства
Автоматизація взаємодії з клієнтами (контакти, ліди, угоди)	Зменшення ручної роботи, швидке трекінг контрактів, персоналізоване просування продукції
Каталог продуктів з описами, цінами та фото	Легке управління асортиментом зернових та олійних культур, інтеграція в угоди та інвойси
Інтеграція з каналами зв'язку (email, чат, телефонія, WhatsApp)	Оmnіканальна комунікація з покупцями, збереження історії в картці клієнта
Автоматизація продажів (воронка, завдання, нагадування)	Підвищення ефективності збуту на 20-30%, зменшення втрат через забуті угоди
Аналітика та звіти	Моніторинг продажів у реальному часі, прогнозування на основі історичних даних

Таблиця Д.2 – Платформи моніторингу цін та ринку (GrainTrade UA, UkrAgroConsult або аналогічні українські інструменти)

Функціонал	Переваги для підприємства
Реальний час аналіз цін на зерно (пшениця, кукурудза, ячмінь) по регіонах України та портах	Оперативне реагування на коливання цін (15-20% щомісяця), оптимізація моменту продажу
Дані про пропозиції/попит на біржах (CPT, EXW, FOB)	Доступ до актуальних угод, регіональний аналіз для вибору найкращих каналів збуту
Графіки та тренди ринкової кон'юнктури	Зменшення ризиків нереалізації продукції через точніше планування
Інтеграція з експортними даними	Моніторинг внутрішнього та міжнародного ринку, зростання експортних продажів

Продовження додатку Д

Таблиця Д.3 – AI-інструменти для прогнозування попиту (на базі TensorFlow або IBM Watson)

Функціонал	Переваги для підприємства
Аналіз історичних продажів, погодних даних та глобальних тенденцій	Підвищення точності прогнозування попиту на 30%, оптимізація обсягів виробництва
Моделі машинного навчання для передбачення сезонності та трендів	Зниження ризиків надлишків/дефіциту продукції, економія на зберіганні
Інтеграція з IoT та зовнішніми даними (погода, ринки)	Автоматизовані рекомендації щодо часу продажу та логістики
Прогнозування на основі глибокого навчання (LSTM-моделі)	Адаптація до волатильності ринку, зростання рентабельності збуту на 10-15%

Таблиця Д.4 – Інтеграція з зовнішніми API (USDA FAS та локальні джерела)

Функціонал	Переваги для підприємства
Доступ до PSD (Production, Supply & Distribution), ESR (Export Sales Report), GATS (Global Agricultural Trade System) через API USDA	Реальний час моніторинг глобальних зернових ринків та експортних прогнозів для України
Дані про виробництво, постачання, торгівлю та продажі	Точне планування експорту, зменшення залежності від локальних коливань
Інтеграція локальних прогнозів (KSE Agricultural Outlook на базі AGMEMOD)	Прогнози до 2030 року для ключових культур, адаптація до політики та економічних факторів
Автоматизований збір та аналіз даних	Щоденні звіти замість тижневого аналізу, стратегічне планування з урахуванням глобальних трендів

ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1 – Одноразові витрати (капітальні інвестиції) на підготовку, інтеграцію та запуск системи

Стаття витрат	Сума (дол.)	Обґрунтування та джерела
Розробка та інтеграція систем (API USDA, KSE, CRM з AI)	10 000	Включає найм розробників для custom інтеграції (наприклад, через API FAS USDA для баз PSD, ESR, GATS). В Україні середня вартість IT-розробки — 25–49 USD/година, для проекту на 200–300 годин (3 місяці інтеграції). Безкоштовні API (USDA) зменшують витрати, але кастомізація коштує 5 000–10 000 USD для агробізнесу.
Початкові ліцензії та налаштування ПО (CRM, платформи моніторингу)	5 000	Початковий setup для Bitrix24 (Basic план — 49 USD/місяць для 5 користувачів з one-time customization) або Odoo (19.90 EUR/користувач/місяць, flat для Enterprise). Включає адаптацію для агросектору (каталог продукції, інтеграція з елеватором). Безкоштовні опції (Odoo Community) зменшують витрати, але Enterprise для повної функціональності.
Навчання персоналу (семінари для 20 співробітників)	3 000	2–3-денні тренінги з CRM, AI та моніторингу. Середня вартість в Україні — 2 000–10 000 USD для групи, включаючи матеріали та тренера. Фокус на AI-грамотності для збутового відділу, що підвищить продуктивність на 20–30%.
Початкові заходи з кібербезпеки та обладнання	2 000	Встановлення базового захисту (GDPR-сумісні інструменти, антивірус для софту). В Україні послуги cybersecurity для агробізнесу — 1 000–5 000 USD на старті, з урахуванням ризиків даних (ринкові прогнози, ціни). Включає хмарний хостинг для AI-моделей.
Разом	20 000	

Таблиця Ж.2 – Щорічні витрати (операційні) на підтримку системи, оновлення та щоденне використання

Стаття витрат	Сума (дол.)	Обґрунтування та джерела
Підписки на ПО та платформи (CRM, моніторинг, AI)	5 000	Щорічна підписка на Bitrix24/Odoo (1 188–3 720 USD для 5 користувачів), AgroMonitor/AgriNet (аналітика цін — 500–2 000 USD/рік для українських платформ як UkrAgroConsult) та IBM Watson (pay-as-you-go: 0–1 050 USD/місяць для demand forecasting, ~2 000 USD/рік за середнім використанням). Безкоштовні альтернативи (TensorFlow) зменшують витрати.
Технічна підтримка та maintenance	5 000	Щорічне обслуговування систем (оновлення, bug fixes). В Україні IT-outsourcing — 1.2 млрд USD ринку, ставки низькі (25–49 USD/година), для 100–200 годин/рік. Включає моніторинг API (безкоштовні, але support).
Кібербезпека та compliance	3 000	Щорічні послуги захисту даних (моніторинг, аудити). Ринок cybersecurity в Україні росте (CAGR >10%), витрати для агробізнесу — 2 000–5 000 USD/рік, з фокусом на ransomware-захист.
Додаткове навчання та оновлення	2 000	Річні тренінги для персоналу (AI, CRM). Середня вартість — 2 000–10 000 USD, адаптовано для України (нижчі ставки).
Разом	15 000	

Завідувачу кафедри

Міжоточкової та адміністративної
кафедри Теорії та М.Д.

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,
факультет, «курс», «група»)

Замілюка Б. Ф.Ч.Ф.В., Б.Д.М. 24-1

ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

19.12.2025



дата

підпис