

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**Дослідження та удосконалення збутової діяльності підприємства в
умовах активізування зовнішньоекономічної діяльності**

Завідувач кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц

..... Вікторія КОВАЛЬОВА

Здобувач, гр. ЕВ-61

Ілля НАГОРНИЙ

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.В. БОЛОТНА
підпис ініціали, прізвище

“ ” _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

_____ НАГОРНИЙ Ілля Борисович _____
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи __ Дослідження та удосконалення збутової діяльності підприємства в умовах активізування зовнішньоекономічної діяльності _____

керівник роботи _____ Ковальова В.І. _____, к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємства ХНУ імені В.Н.Каразіна _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “29” жовтня 2025 року № 2101-5/4000

2. Строк подання студентом роботи 8 грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначення сутності, завдань і функцій зовнішньоекономічної діяльності; аналіз нормативно-правового регулювання зовнішньоекономічних операцій; дослідження основних тенденцій і факторів, що впливають на розвиток ЗЕД підприємства; оцінка конкурентного середовища та специфіки ринку, на якому діє підприємство; аналіз структури та ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємства; ідентифікація ризиків у сфері ЗЕД та розробка заходів щодо їх

мінімізації; удосконалення організаційної структури управління ЗЕД; а також оцінка економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	ВСТУП
2	РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи
3	РОЗДІЛ 2. Аналітичний розділ
4	РОЗДІЛ 3. Рекомендаційний розділ
5	ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ
6	ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ
7	ДОДАТКИ

5. Дата видачі завдання 20 жовтня 2025 року

Студент

підпис

НАГОРНИЙ І.Б. _
ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис

прізвище

_ Ковальова В.І.
ініціали,

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 89 с., 10 рис., 10 табл., 57 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА (5–7): збутова діяльність, зовнішньоекономічна діяльність, аграрний ринок, канали збуту, експорт, конкурентоспроможність.

Об'єкт дослідження – збутова діяльність фермерського господарства «Подільське».

Мета роботи – розробка рекомендацій щодо удосконалення збутової діяльності підприємства в умовах активізування зовнішньоекономічної діяльності.

Методи дослідження – аналіз і синтез, порівняння та групування, економіко-статистичні й графічні методи, аналіз динаміки та структури ринку, SWOT-аналіз, а також методи оцінки економічної ефективності, які застосовувалися для дослідження теоретичних аспектів збутової діяльності (розділ 1), аналізу аграрного ринку та господарської і збутової діяльності ФГ «Подільське» (розділ 2) та обґрунтування практичних рекомендацій з удосконалення збуту і активізації зовнішньоекономічної діяльності (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади організації збутової діяльності підприємств, проаналізовано динаміку аграрного ринку України та зовнішньоторговельні потоки, здійснено оцінку господарської і збутової діяльності фермерського господарства «Подільське», а також визначено основні проблеми та бар'єри розвитку збуту в умовах зовнішньоекономічних викликів. На основі проведеного аналізу обґрунтовано напрями удосконалення збутової політики підприємства з урахуванням потенціалу зовнішніх ринків та оцінено ефективність запропонованих заходів.

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність збутової діяльності ФГ «Подільське», диверсифікувати канали реалізації продукції, зменшити залежність від посередників та сформувати стійкі передумови для активізації зовнішньоекономічної діяльності і розширення присутності підприємства на зовнішніх ринках.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	
1.1. Сутність збутової діяльності та характеристика управління збутовою діяльністю підприємства.....	8
1.2. Класифікація каналів збуту та фактори, що впливають на ефективність їх формування в аграрному секторі.....	15
Висновки за першим розділом.....	25
РОЗДІЛ 2. Дослідження аграрного ринку та аналіз господарської і збутової діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ».....	
2.1. Аналіз динаміки аграрного ринку та зовнішньоторговельних потоків України у 2024 році.....	26
2.2. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності фермерського господарства «ПОДІЛЬСЬКЕ».....	37
2.3. Аналіз збутової діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ».....	49
Висновки за другим розділом.....	54
РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення збутової та зовнішньоекономічної діяльності ФГ «Подільське» та оцінка їх ефективності».....	
3.1 Обґрунтування напрямків удосконалення збутової діяльності з урахуванням потенціалу ЗЕД.....	56
3.2. Розробка рекомендацій щодо удосконалення збутової діяльності та активізації зовнішньоекономічної діяльності ФГ «Подільське».....	60
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів для ФГ «Подільське».....	70
Висновки за третім розділом.....	73
ВИСНОВКИ.....	75
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах глобалізації та посилення конкурентного тиску саме ефективна збутова діяльність визначає здатність підприємства утримувати позиції на внутрішньому ринку та формувати передумови для виходу на зовнішні ринки. Для українських підприємств, зокрема аграрного сектору, збутова політика набуває особливого значення, оскільки від неї залежить не лише фінансовий результат, а й рівень адаптації до коливань попиту, логістичних обмежень та умов міжнародної торгівлі. Активізація зовнішньоекономічної діяльності потребує від підприємства не тільки конкурентоспроможної продукції, але й удосконалених механізмів її реалізації, налагоджених каналів збуту, логістичної гнучкості та здатності відповідати вимогам міжнародних партнерів.

Поглиблення інтеграції України у світові ринки та зростання ролі аграрного експорту створюють нові можливості та одночасно висувають підвищені вимоги до організації збутової діяльності підприємств. Водночас повномасштабна війна спричинила значні структурні зміни у функціонуванні збутових і логістичних систем: порушено традиційні маршрути постачання, зросла вартість транспортування, відбулася часткова втрата інфраструктури та змінилися ринкові пріоритети. У таких умовах підприємства мають переглядати свої підходи до реалізації продукції, впроваджувати сучасні інструменти управління збутом та шукати альтернативні канали виходу на ринки.

Наукова база теми ґрунтується на дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених, які розглядали механізми організації збутової діяльності, логістики, маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності, серед яких: Балабанова І.Т., Гаркавенко С.С., Кузьмін О.Є., Котлер Ф., Портер М., Ламбен Ж.-Ж., Шульц Д. та інші. Однак практичні аспекти удосконалення збутових процесів на рівні конкретних підприємств, особливо малих і середніх агровиробників, залишаються недостатньо розробленими, що підсилює потребу в комплексному дослідженні даної проблематики.

Метою роботи є дослідження сучасного стану збутової діяльності підприємства та розробка рекомендацій щодо її удосконалення в умовах активізування зовнішньоекономічної діяльності.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- розкрити теоретичні засади організації збутової діяльності підприємства та її взаємозв'язок із зовнішньоекономічною активністю;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність та оцінити ефективність збутової системи підприємства;
- визначити проблеми та бар'єри, що стримують розвиток збуту і ускладнюють вихід на міжнародні ринки;
- запропонувати практичні напрями удосконалення збутової діяльності підприємства з урахуванням перспектив розширення ЗЕД;
- провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є збутова діяльність підприємства.

Предметом дослідження виступають особливості організації, управління та удосконалення збутової політики ФГ «Подільське» у контексті підвищення її результативності та формування передумов для активізації зовнішньоекономічної діяльності.

Методологія дослідження ґрунтується на застосуванні комплексу загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналізу й синтезу, порівняння, групування, індексного та графічного аналізу, методів індукції та дедукції, економіко-статистичних підходів, а також систематизації та узагальнення. Для оцінки ефективності збутових процесів застосовано елементи факторного аналізу, аналізу динаміки, порівняльного аналізу та методи економічного прогнозування.

Інформаційною основою дослідження стали первинні дані ФГ «Подільське», нормативно-правові акти України у сфері збутової діяльності та зовнішньоекономічних операцій, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України та Міністерства аграрної політики і продовольства України, аналітичні звіти аграрних трейдерів та профільних галузевих

платформ, результати наукових праць українських і зарубіжних дослідників, статті у фахових виданнях, довідкова та навчальна література.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність збутової діяльності та характеристика управління збутовою діяльністю підприємства

Сучасна економіка характеризується тим, що місце та час виробництва продукції дедалі частіше не збігаються з місцем і часом її фактичного споживання. Унаслідок цього для підприємств посилюється потреба у значних фінансових ресурсах, спрямованих на розв'язання проблем, що виникають у процесі просування продукції до кінцевого споживача. Для підтримання стійких конкурентних позицій на ринку виробник має забезпечити ефективне управління завданнями, що виникають на всіх стадіях руху товару від моменту його виготовлення до моменту придбання покупцем.

У ринкових умовах збут продукції становить невід'ємний елемент господарської діяльності підприємства. У вузькому значенні збут розглядається як безпосередня операція купівлі-продажу та перехід товару й права власності на нього від продавця до покупця. У широкому розумінні збут охоплює повний цикл операцій — від виходу товару за межі підприємства до його передачі кінцевому споживачу.

Аналіз теоретичних джерел дозволяє виокремити систему базових завдань, які вирішуються у процесі організації збутової діяльності [19, 23]:

1. Аналіз системи «споживач – товар – ринок». На основі такого аналізу визначаються стратегії поведінки підприємства на ринку. Дослідження переваг і поведінки споживачів як щодо продукції підприємства, так і щодо товарів конкурентів дає змогу встановити реалістичність цілей, поставлених перед службою збуту, та оцінити необхідні витрати для їх досягнення.

2. Формування раціональної структури каналів розподілу та системи управління ними. Від обраної структури каналів збуту залежить спосіб, місце та час, у які продукція досягає споживача.

3. Забезпечення фінансової ефективності збутових операцій. Реалізації цього завдання сприяють: розроблення політики комерційного

кредитування, управління дебіторською заборгованістю та запасами готової продукції, а також формування системи знижок для покупців.

4. Організація комплексного сервісу споживачів та збутової логістики. Взаємини з клієнтами мають бути ключовим пріоритетом служби збуту, а створення максимально комфортних умов для клієнтів забезпечує високий рівень їх задоволеності. Логістика стає важливим інструментом конкурентної боротьби та формування лояльності споживачів, а сервіс — механізмом підтримання та розвитку тривалих клієнтських відносин.

5. Безпосередній продаж товарів та послуг. Усі попередні завдання матимуть практичне значення лише за умови успішного здійснення процесу продажу продукції підприємства.

Ефективне виконання зазначених завдань можливе лише за умови узгодженої взаємодії всіх елементів системи управління, що забезпечує задоволення потреб споживача, формування взаємовигідних відносин між продавцем і покупцем, вплив на обсяг, структуру та час попиту, а також підвищення фінансової ефективності діяльності підприємства.

Під управлінням збутом слід розуміти сукупність організаційних форм і механізмів, за допомогою яких здійснюється комплексне управління збутовою діяльністю на всіх її стадіях, а також систему економічних інструментів, спрямованих на збільшення обсягів реалізації продукції та забезпечення розвитку підприємства.

Етапи процесу управління збутовою діяльністю представлені на рис.1.1.[5, 15, 17]. Далі доцільно детально проаналізувати кожен етап процесу управління збутовою діяльністю.

Етап 1 — формування системи каналів збуту.

Вибір оптимального каналу реалізації продукції зумовлюється наявними ресурсами підприємства, його стратегією позиціонування на ринку, а також запланованим обсягом реалізації. У випадку, коли компанія готова піти на тимчасове зниження прибутковості з метою посилення та розширення своїх конкурентних позицій, доцільним є розвиток власного збутового персоналу.



Рис. 1.1. Етапи управління збутовою діяльністю

Водночас прямі продажі передбачають високий рівень постійних витрат, що вимагає відповідних фінансових можливостей.

Альтернативою прямим продажам виступає реалізація продукції через посередників. Такий підхід характеризується незначними постійними, однак суттєвими змінними витратами. Використання посередницьких ланок є доцільним тоді, коли підприємство загалом задоволене поточними ринковими

позиціями та не планує швидкої експансії. Отже, вибір між прямими та опосередкованими каналами реалізації безпосередньо залежить від ресурсного забезпечення організації та її стратегічних орієнтирів.

Важливим елементом процесу вибору каналу є оцінювання мотивації всіх учасників потенційного збутового ланцюга, можливостей контролю за їх діяльністю, а також рівня ризиків, пов'язаних зі співпрацею. Ступінь зацікавленості посередників у реалізації товару визначається роллю продукції постачальника у їхньому бізнесі. Позитивний вплив на мотивацію справляє довгострокове партнерство, ефективні системи стимулювання та винагороди за якість виконання зобов'язань.

Для виробника найбільш привабливими є ті канали збуту, у яких він може здійснювати контроль за діяльністю учасників і впливати на формування їх комунікаційної та збутової політики. Водночас співпраця з торговельними посередниками містить певні ризики: накопичуючи досвід і знання у процесі взаємодії з виробником, вони потенційно можуть перетворитися на його конкурентів. Крім того, використання лише одного каналу збуту створює загрозу ізоляції підприємства, що ускладнює вчасне реагування на ринкові зміни та нові можливості.

Процес вибору оптимального каналу збуту передбачає проходження декількох послідовних стадій [19, 20]:

- визначення цілей, стратегії та вимог до надійності каналу, які виступають базовими критеріями порівняння альтернатив;
- установлення рівня важливості кожного критерію;
- формування переліку можливих варіантів каналів;– оцінювання кожного варіанта відповідно до попередньо встановлених критеріїв і ухвалення рішення щодо найбільш доцільного каналу.

Етап 2 — добір торговельних посередників.

На другому етапі організація повинна визначити оптимальну кількість посередників, які забезпечуватимуть реалізацію продукції. Основним чинником, що впливає на таке рішення, є стратегія охоплення ринку, обрана

підприємством. У науковій літературі виділяють три базові стратегії охоплення ринку, що відрізняються масштабами доступності товару та ступенем контролю з боку виробника.

1. Стратегія інтенсивного збуту. Цей підхід передбачає максимальне розширення мережі точок продажу та складів з метою забезпечення доступності товару для якомога ширшого кола споживачів. Інтенсивний збут, як правило, застосовується для товарів повсякденного попиту та продукції широкого використання. Попри високий потенціал збільшення ринкового охоплення, така стратегія має низку обмежень: складність контролю над численними торговельними точками, ризик зниження іміджу бренду, а також нерівномірність рентабельності продажів у різних регіонах. Типовим прикладом реалізації цієї моделі є продаж недорогих споживчих товарів у максимально великій кількості торгових локацій.

2. Стратегія вибіркового збуту. Зазначена стратегія застосовується щодо товарів попереднього вибору, для яких властивий свідомий підхід споживача до покупки. Виробник цілеспрямовано обмежує кількість посередників, що дозволяє зменшити витрати, забезпечити вищу якість сервісу та сформувані ефективні партнерські відносини. У більшості випадків така стратегія базується на коротких непрямих каналах збуту, а частину функцій оптової ланки виконує безпосередньо виробник. Прикладом є практика провідних брендів модної індустрії, які реалізують свою продукцію лише через магазини-партнери, які пройшли ретельний відбір [4, с. 36].

3. Стратегія ексклюзивного збуту (включно з франчайзингом). За цієї моделі виробник співпрацює лише з одним посередником у межах визначеної території. Посередник, відповідно до умов співпраці, не має права поширювати товари конкуруючих брендів у тій самій товарній категорії та повинен дотримуватися політики просування, визначеної виробником. На відміну від інтенсивного покриття ринку, ексклюзивний збут забезпечує повний контроль над діями партнера та над формуванням і підтриманням бренду. За умов ексклюзивності виробник отримує можливість встановлювати

вищі ціни, що зумовлює збільшення частки прибутку. У межах цієї стратегії організація переорієнтовується не на збільшення обсягу продажів, а на максимізацію маржинального доходу та підвищення престижності торгової марки.

Окремим різновидом стратегії ексклюзивного збуту виступає франчайзинг. У межах цієї моделі франшиза розглядається як договірна форма співпраці між фізичною або групою фізичних осіб (франчайзі) та торговельною або корпоративною структурою (франчайзером), відповідно до якої франчайзі за обумовлену плату отримує право на ведення бізнесу за усталеною бізнес-моделлю та з використанням бренду, комерційних технологій і методів управління франчайзера. На практиці франчайзинг широко застосовується у сферах, де важливими є контроль за якістю послуг і збереження єдиних стандартів мережі. Поширеним прикладом є автомобільні концерни, що здійснюють реалізацію транспортних засобів через ексклюзивних дилерів, які представляють бренд на монопольній основі в окремому регіоні.

Після визначення кількості посередників важливим етапом є вибір їх типу. Для цього організація має здійснити всебічний аналіз потенційних партнерів, зіставивши їх переваги та недоліки з поставленими завданнями у сфері збутової діяльності. Такий відбір дозволяє сформувати сбалансовану збутову мережу, яка відповідає стратегічним цілям підприємства.

Оцінювання ефективності посередників здійснюється за низкою ключових критеріїв:– відповідність фактичного обсягу реалізації попередньо запланованим показникам;

- наявність навичок залучення нових клієнтів та здатність зберігати й розвивати партнерські відносини з перспективними споживачами;
- частка продажів, забезпечена посередником у загальному обсязі збуту підприємства, у співвідношенні з витратами, необхідними для співпраці з ним;
- дотримання вимог та умов, закріплених у договорі [6, с. 55].

Етап 3 — Організація постачання товарів підприємствам-посередникам.

У процесі формування системи товаропостачання посередників виробнику необхідно забезпечити дотримання низки ключових вимог: поставки мають здійснюватися планово, ритмічно, своєчасно та з мінімальними витратами ресурсів. Ефективність організації логістичних процесів на цьому етапі визначається впливом таких чинників, як специфічні властивості та вимоги до продукції, що постачається; рівень розвитку й територіальне розміщення складської інфраструктури; точність інформації, яка використовується під час розрахунків та складання графіків відвантажень; а також стан транспортної логістики у відповідному регіоні постачання.

Етап 4 — Стимулювання та підтримка активності посередників.

Для забезпечення результативної реалізації продукції виробнику необхідно формувати позитивну мотивацію учасників каналу збуту. У практиці найпоширенішим інструментом стимулювання виступають короткострокові економічні стимули, які заохочують посередників до активнішого просування товару, збільшення обсягів продажу та впровадження заходів щодо покращення сервісу для кінцевого споживача.

Етап 5 — Контроль результативності діяльності посередників.

Контроль розглядається як ефективний управлінський механізм тоді, коли виробник здатен впливати на роботу інших учасників збутового каналу та забезпечувати дотримання ними визначених стандартів взаємодії. Для аналізу результативності збутової діяльності підприємства застосовують індикатори, що відображають рівень конкурентоспроможності, зокрема: частку ринку порівняно з основними конкурентами та динаміку її зміни; обсяги виручки від реалізації продукції; прибутковість і рентабельність продажів; а також загальні та питомі витрати, пов'язані із забезпеченням збуту.

Таким чином, представлена сукупність етапів управління процесом реалізації готової продукції формує цілісну систему збутового менеджменту, яка за умови послідовного та якісного виконання сприяє підвищенню результативності продажів і забезпеченню сталих конкурентних переваг

підприємства на цільових ринках. Реалізація базових функцій менеджменту — планування, організації, мотивації та контролю — відображає сутність управління збутовою діяльністю компанії.

У сучасних умовах конкуренції значущим є не лише створення якісного товару, забезпечення його фізичної доступності та формування адекватної цінової політики, а й налагодження регулярних та ефективних маркетингових комунікацій із потенційними і постійними клієнтами, що підсилює довіру до бренду та сприяє зростанню лояльності споживачів.

1.2. Класифікація каналів збуту та фактори, що впливають на ефективність їх формування в аграрному секторі

Специфіка збутової політики сільськогосподарських підприємств визначається необхідністю адаптації методів реалізації продукції до її біологічних, технологічних та споживчих особливостей. Окремі категорії аграрної продукції — зернові культури, овочі, м'ясо, молоко та інші товари — потребують спеціалізованих умов транспортування, зберігання та організації продажу. Це зумовлює застосування диференційованих підходів до кожної товарної групи з метою забезпечення належної якості продукції, її доступності для цільових сегментів споживачів та своєчасного виходу на ринок.

Формування ефективної системи розподілу передбачає врахування таких параметрів каналу збуту, як довжина, ширина та горизонт покупця, оскільки саме вони визначають швидкість, вартість і результативність доставки продукції від виробника до кінцевого споживача. Довжина каналу залежить від кількості посередницьких ланок у ланцюгу постачання: збільшення числа посередників подовжує шлях товару, що може уповільнити постачання, але водночас дає можливість розширити ринкове охоплення завдяки співпраці зі спеціалізованими дистриб'юторами або торговельними мережами [30].

Ширина каналу відображає кількість суб'єктів у межах кожної ланки збутового ланцюга та впливає на географічне охоплення ринку, рівень

доступності продукції та здатність задовольнити потреби різних груп споживачів. Оптимальне поєднання довжини та ширини каналу дає змогу забезпечити баланс між оперативністю логістики, витратами на реалізацію й рівнем сервісу для кінцевого споживача [19].

Показник «горизонту покупця» охоплює географічні, демографічні та соціальні характеристики простору, у межах якого відбувається збут продукції. Це поняття враховує специфіку цільової аудиторії, її споживчі потреби, купівельну спроможність та моделі поведінки, що є ключовими чинниками для визначення ефективної збутової стратегії.

Канал збуту виконує стратегічну функцію в переміщенні продукції від виробника до кінцевого споживача, забезпечуючи передачу права власності та просування товару ринком. Його можна трактувати як організований маршрут, яким продукція проходить через низку взаємопов'язаних етапів реалізації.

Учасники каналів збуту — це дистриб'ютори, оптові та роздрібні торговельні підприємства, а також інші посередницькі структури, які виконують комплекс важливих функцій у процесі реалізації продукції. Їхня роль не обмежується фізичним переміщенням товарів від виробника до кінцевого споживача. Вони також здійснюють маркетингові завдання, зокрема просування продукції, інформування потенційних і постійних клієнтів, забезпечення зворотного зв'язку виробнику, участь у формуванні попиту, а також часткове або повне фінансове забезпечення поставок.

- Рационально побудований канал збуту підвищує доступність продукції, забезпечує ефективне задоволення потреб споживачів та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства у сфері маркетингу [28].
- Вибір відповідної моделі розподілу є стратегічним управлінським рішенням, що визначає результативність збутових процесів і формує загальну ефективність маркетингової діяльності підприємства. Коректно підібраний канал забезпечує своєчасність поставок, покращує якість клієнтського сервісу та зміцнює конкурентні позиції підприємства.

- У практиці аграрних підприємств використовують різні форми реалізації продукції, зокрема:
- Прямі канали збуту — передбачають продаж продукції без участі посередників, тобто безпосередньо виробником кінцевому споживачеві. Це дає змогу зберігати повний контроль над процесом продажу й підтримувати прямі зв'язки з покупцями.
- Непрямі канали збуту — передбачають використання дистриб'юторів, оптових компаній чи роздрібних мереж. Такі канали забезпечують ширше ринкове охоплення та доступ до більшої кількості споживачів, хоча й знижують рівень контролю виробника.
- Змішані канали збуту — поєднують елементи прямих і непрямих методів реалізації, забезпечуючи гнучкість і можливість адаптації до різних ринкових умов [11]

Вибір конкретної форми каналу розподілу залежить від характеристик продукції, специфіки цільового ринку, ресурсного потенціалу підприємства та його стратегічних пріоритетів. Відповідна система збуту формує основу конкурентних переваг і визначає результативність збутової політики.

Згідно з висновками дослідницької групи [15], традиційна класифікація каналів розподілу за довжиною базується на кількості рівнів збутового ланцюга, тобто на числі посередників між виробником і кінцевим покупцем. Однак для аграрного сектору більш релевантною є узагальнена класифікація каналів на прямі та непрямі, оскільки вона точніше відображає специфіку реалізації сільськогосподарської продукції.

Дослідники також виокремлюють основні напрями реалізації аграрної продукції, серед яких:

- продаж державним інституціям для промислової переробки та підприємствам громадського харчування;
- вільний продаж на роздрібних ринках та реалізація продукції

працівникам підприємств;

- постачання за договорами, контрактами або бартерними угодами іншим підприємствам та організаціям;
- продаж на біржових та гуртових аграрних ринках;
- співпраця з роздрібними торговельними мережами та посередниками.

На основі узагальнення сучасних наукових досліджень було систематизовано ключові канали збуту аграрної продукції, що застосовуються у сучасних умовах господарювання. Представлені на рисунку 1.2 моделі розподілу демонструють різноманітність підходів до організації збуту залежно від ринкової ситуації, характеристик продукції та стратегічних завдань підприємства.



Рис. 1.2. Загальна класифікація каналів розподілу у діяльності підприємства [23]

У структурі господарської діяльності більшості аграрних підприємств переважає реалізація продукції рослинництва через канали збуту нульового рівня. Такий канал, що часто визначається як модель прямого маркетингу, передбачає продаж продукції безпосередньо виробником кінцевому споживачеві без участі будь-яких посередницьких ланок. Використання

прямого каналу забезпечує виробникові повний контроль над процесом реалізації, формує можливість підтримувати безпосередні комунікації зі споживачами та оперативно реагувати на зміни їхніх потреб і вимог ринку.

До ключових інструментів прямого маркетингу, які застосовують аграрні підприємства, належать:

- власні відділи збуту, що відповідають за організацію та управління продажем;
- збутові філії, розташовані у різних регіонах з метою територіального охоплення;
- мережа фірмових магазинів, яка забезпечує ексклюзивну присутність продукції виробника;
- посылкова торгівля, що дозволяє реалізовувати продукцію на віддалені території;
- онлайн-платформи та системи електронних замовлень, які створюють зручні можливості для прямого придбання продукції споживачем.

Значно рідше продукція рослинництва реалізується через однорівневі чи дворівневі канали розподілу, а використання каналів із більшою кількістю посередників трапляється епізодично. Типовим прикладом складнішої структури слугує трирівневий канал, який включає додаткову проміжну ланку — підприємства дрібного гурту. Схема руху продукції у такому випадку має вигляд: виробник → великі оптові торговельні підприємства → дрібнооптові підприємства → роздрібна торгівля [31].

Застосування багаторівневих каналів є доцільним тоді, коли великі оптові структури не можуть безпосередньо співпрацювати з дрібними роздрібними підприємствами через малі обсяги закупівель або територіальну віддаленість останніх. У таких умовах підприємства дрібного гурту виконують важливу роль, забезпечуючи ширше територіальне охоплення та доступність продукції для споживачів у малонаселених районах або невеликих торговельних точках. Хоча багаторівневі канали потребують більших витрат і подовжують шлях продукції до кінцевого покупця, вони сприяють

стабільному забезпеченню попиту навіть у найбільш віддалених сегментах ринку.

Аналіз опрацьованих наукових джерел свідчить, що в Україні домінуючою моделлю розподілу сільськогосподарської продукції залишаються непрямі канали збуту. Такий формат має низку економічно несприятливих наслідків для виробників. Зокрема, невелика різниця між собівартістю та закупівельними цінами істотно зменшує рівень прибутковості аграрних підприємств, тоді як основна частка доходу зосереджується у посередників. Саме вони фактично встановлюють закупівельні ціни, орієнтуючись на якість продукції, ринкову кон'юнктуру та характер споживчого попиту. Унаслідок цього практика збуту часто призводить до заниження закупівельних цін, що ускладнює фінансову діяльність виробників та стримує їхні можливості щодо інвестування в модернізацію та розширення виробництва.

Сформована система збуту негативно впливає на пропозицію сільськогосподарської продукції на внутрішньому ринку, знижує рівень її конкурентоспроможності та обмежує різноманітність товарного асортименту, доступного споживачам. Подолання цих проблем потребує оптимізації каналів розподілу, удосконалення механізмів ціноутворення та формування більш збалансованих умов взаємодії між виробниками й посередниками [19].

У процесі формування каналів товароруку аграрні підприємства застосовують різні типи збутових моделей, вибір яких залежить від специфічних характеристик продукції, ринкових умов та стратегічних орієнтирів виробника. У науковій літературі традиційно виокремлюють три базові типи каналів збуту:

Ексклюзивний збут — передбачає надання окремому дистриб'ютору або певній торговельній мережі виняткового права реалізації продукції в окресленому регіоні чи ринковому сегменті. Такий підхід забезпечує високий рівень контролю над просуванням товару, регулюванням асортименту та

якістю обслуговування, проте він обмежує загальну доступність продукції для широкого кола споживачів.

Селективний збут — ґрунтується на залученні до співпраці обмеженої кількості посередників, відібраних за певними критеріями, такими як рівень сервісу, репутація, відповідність цільовій аудиторії. Цей тип збуту забезпечує баланс між контролем виробника й можливістю підтримувати достатню доступність продукції.

Інтенсивний збут — передбачає максимальне охоплення ринку шляхом реалізації продукції через найбільшу кількість доступних торговельних точок, посередників та дистриб'юторів. Така модель є ефективною для товарів масового споживання, де широкий доступ покупців до продукції має вирішальне значення.

У сучасних умовах діяльності аграрних підприємств формується специфічна модель збуту, яка поєднує оптимізацію товарної пропозиції та встановлення цін з урахуванням регіональних особливостей виробництва. Така модель відповідає структурі аграрного ринку та дозволяє гармонізувати обсяги попиту й пропозиції. За своїми характеристиками вона поєднує ознаки селективного та інтенсивного збуту.

Елементи селективної моделі проявляються у цілеспрямованій орієнтації на окремі ринки або групи споживачів, які зацікавлені у визначених видах аграрної продукції. Такий підхід сприяє точнішому задоволенню попиту, мінімізації надлишкової продукції, оптимізації логістичних витрат і підвищенню ефективності маркетингових заходів.

Інтенсивність збуту в аграрному секторі зумовлена активним залученням різноманітних посередницьких структур. На аграрному ринку одночасно функціонують великі оптові оператори, дрібні гуртові підприємства та роздрібні торговці, що забезпечує широке територіальне охоплення та оперативне надходження продукції до різних груп споживачів [10].

Таким чином, сучасна система реалізації сільськогосподарської продукції постає як комбінована модель, яка інтегрує точність селективного підходу та масштабність інтенсивного збуту, забезпечуючи адаптивність підприємств до динамічних ринкових умов.

Важливим елементом організації збутового процесу є вибір торговельного посередника. Це рішення визначає ефективність функціонування каналу розподілу та формує результативність збутової політики загалом. Посередник виступає ключовою ланкою між виробником і споживачем, виконуючи роль організатора товароруху та формуючи сприйняття бренду на ринку. Правильно обраний партнер у сфері дистрибуції впливає на обсяги продажу, рівень довіри споживачів, репутацію підприємства та його конкурентоспроможність.

Надійні, професійно підготовлені посередники здатні забезпечити оптимальне охоплення ринку, оперативність поставок, дотримання стандартів обслуговування, а також якісні комунікації з кінцевими покупцями. Взаємодія з такими партнерами сприяє підвищенню ринкової стійкості виробника та зміцненню його конкурентних позицій.

Під час визначення параметрів каналу розподілу — його форми, довжини та ширини — аграрним підприємствам необхідно враховувати комплекс ключових чинників, інтегрований перелік яких представлено на рис. 1.3 [12, 13]

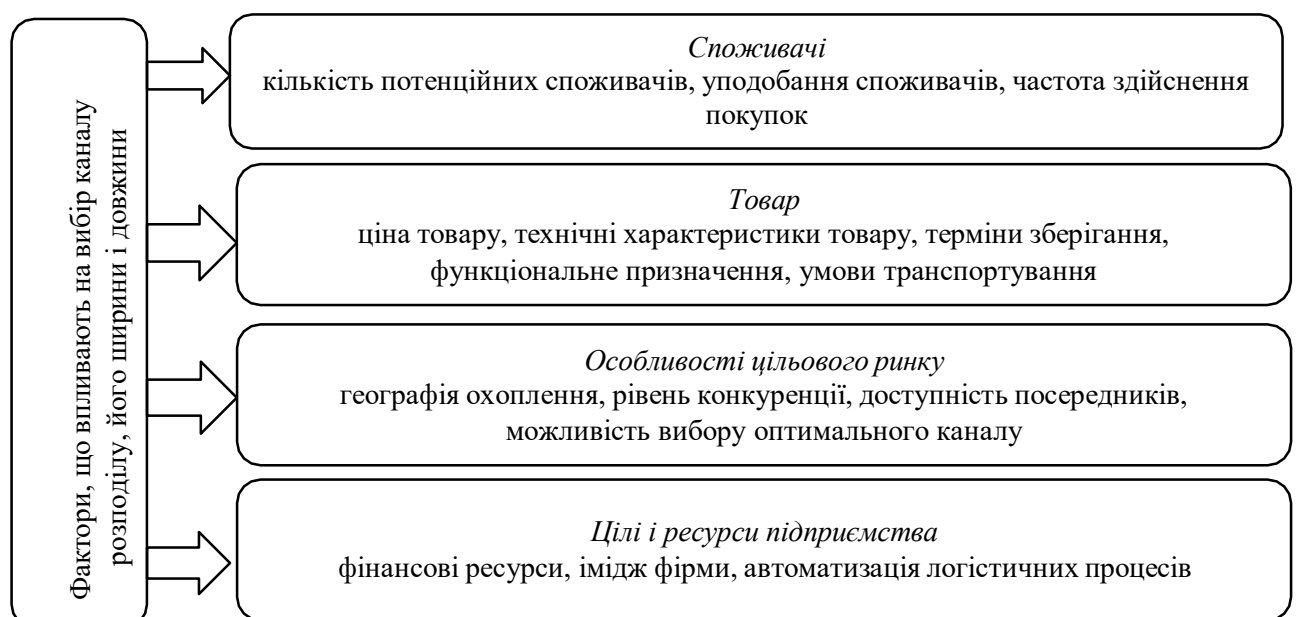


Рис. 1.3. Групування факторів, що впливають на вибір каналу розподілу, його ширини і довжини

Під час вибору оптимального каналу розподілу підприємство має здійснити комплексний аналіз територіального охоплення ринку, потенційної місткості цільової аудиторії та особливостей споживчої поведінки. Така аналітична оцінка дає змогу сформувавши найбільш раціональну структуру каналу та забезпечити відповідність збутової системи потребам і очікуванням споживачів. Важливим елементом цього процесу є також урахування специфічних характеристик продукції — строків її зберігання, вартості, вимог до транспортування та умов підтримання якості, оскільки вони суттєво впливають на вибір способів реалізації та логістичні рішення.

Довжина й ширина каналу розподілу значною мірою залежать від обсягу фінансових ресурсів, які підприємство готове інвестувати у маркетингову та збутову діяльність. Значущу роль відіграють також технологічні можливості підприємства, зокрема використання сучасних цифрових інструментів і логістичних технологій: автоматизованих систем управління постачанням, сервісів моніторингу руху товарних потоків, платформ для координації взаємодії між учасниками збутового процесу.

Окрему увагу необхідно звернути на групу факторів, що визначають результативність реалізації продукції в умовах сучасного економічного середовища. Традиційні чинники — такі як якість товару, рівень цін і маркетингові комунікації — вже не є достатніми для забезпечення стабільної ефективності збуту. Динамічність глобалізованого ринку, технологічні зміни та трансформація купівельної поведінки споживачів формують нові вимоги до аграрних підприємств. Саме тому зростає значення ідентифікації основних факторів впливу на збутову діяльність, які охоплюють економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти (рис. 1.5).

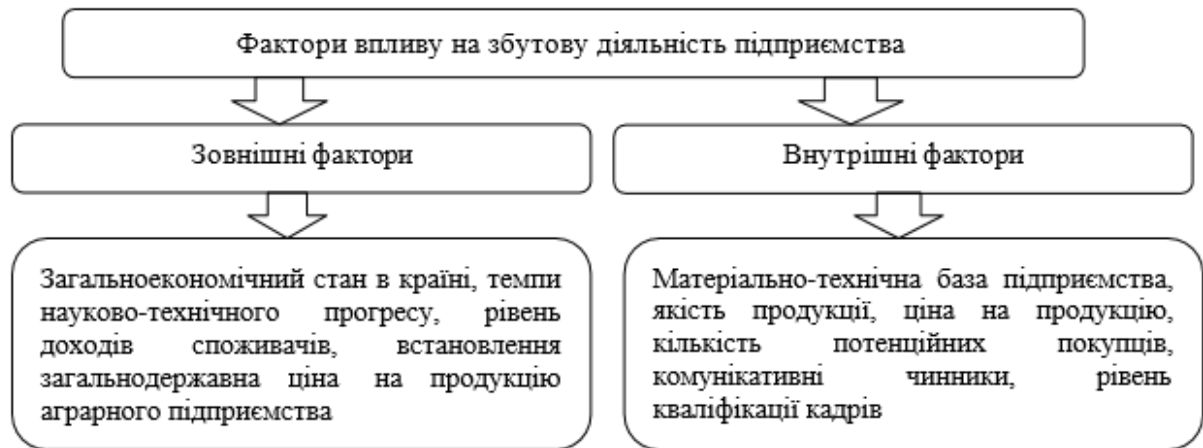


Рис. 1.4. Основні фактори впливу на збутову діяльність підприємства

Отже, збутова політика підприємства є одним із ключових елементів його маркетингової стратегії та охоплює комплекс взаємопов'язаних тактичних заходів, спрямованих на формування й підтримання попиту, вибудовування довгострокових і взаємовигідних відносин із покупцями, а також управління такими критичними компонентами, як ціноутворення, логістичні процеси, організація товароруку, стимулювання продажів, сервісне обслуговування та використання рекламних інструментів. Ефективність реалізації цих складових визначає здатність підприємства забезпечувати оптимальний баланс між попитом і пропозицією, підтримувати результативність функціонування каналів збуту та формувати дієвий механізм комунікації з кінцевими споживачами. Раціонально організована система збуту дає змогу підприємству не лише зміцнювати позиції на ринку, але й підвищувати власну конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

З огляду на особливості сільськогосподарської продукції, яка переважно належить до товарів повсякденного попиту, її реалізація в Україні традиційно здійснюється через класичні канали розподілу. До них належать оптові дистриб'ютори, торговельні мережі, роздрібні магазини, а також прямі поставки у торговельні точки. Водночас розвиток технологій, прискорення логістичних процесів і модернізація інфраструктури ланцюгів постачання створюють передумови для трансформації традиційних моделей розподілу аграрної продукції.

Застосування інноваційних рішень — зокрема цифрових платформ, автоматизованих логістичних систем та сучасних технологій транспортування — сприяє скороченню часу доставки, зниженню операційних витрат і підвищенню прозорості каналів постачання. Такі зміни відкривають можливості для формування більш гнучких, ефективних і клієнтоорієнтованих моделей збуту, що забезпечують оперативне реагування підприємств аграрного сектору на ринкові зміни та сприяють зміцненню їх конкурентних переваг.

Висновки за першим розділом

У розділі обґрунтовано, що збутова діяльність є ключовою складовою функціонування підприємства, оскільки саме вона забезпечує перехід продукції від виробника до кінцевого споживача та формує основу для отримання доходу, зміцнення конкурентних позицій і довгострокового розвитку компанії. Узагальнення теоретичного матеріалу показало, що ефективний збут охоплює комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень — від формування каналів реалізації та вибору посередників до організації логістики, стимулювання продажів і контролю результативності. Система управління збутом повинна ґрунтуватися на глибокому аналізі ринку, прогнозуванні попиту та адаптації до змін зовнішнього середовища, що забезпечує узгодженість маркетингових і збутових рішень. Теоретичний огляд також засвідчив вагому роль правильно обраної організаційної структури служби збуту, що має забезпечувати чіткий розподіл функцій, оперативність реагування та інтеграцію з маркетинговими, логістичними й виробничими підрозділами. Таким чином, ефективне управління збутовою діяльністю є стратегічним фактором конкурентоспроможності підприємства, оскільки визначає рівень задоволеності споживачів, якість товарного обігу та фінансові результати діяльності.

Розділ 2. Дослідження аграрного ринку та аналіз господарської і збутової діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»

2.1. Аналіз динаміки аграрного ринку та зовнішньоторговельних потоків України у 2024 році

Торгівля України у 2024 році демонструє ознаки поступового відновлення після тривалого спаду, зумовленого збройною агресією та багаторівневими логістичними дисфункціями, що накопичувалися у попередні роки. Попри збереження відносно низької цінової кон'юнктури на ключові експортні позиції, вартісні обсяги експорту зросли на 15%, тоді як фізичні обсяги постачань збільшилися більш ніж на 30%. Такі тенденції свідчать про структурне посилення зовнішньоекономічної активності порівняно з 2023 роком, коли експортна динаміка характеризувалася майже 20-відсотковим спадом. [55].

Однією з визначальних передумов відновлення експортних потоків стало функціонування нового Чорноморського транспортного коридору, відкритого у вересні 2023 року. Відновлення повноцінного судноплавства через порти Одеси, Чорноморська та Південного забезпечило суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності можливість розширити номенклатуру товарів, що переміщуються морським шляхом. Особливо показовим є відновлення експорту залізорудної сировини, обсяги якого майже подвоїлися. Паралельно українські експортери успішно переорієнтували частину аграрних поставок до країн Західної Європи — зокрема Іспанії, Італії та Нідерландів. Це дало змогу зберегти стабільні обсяги експорту пшениці та кукурудзи до Європейського Союзу, незважаючи на окремі тимчасові обмеження, запроваджені державами-членами ЄС з метою захисту внутрішніх аграрних ринків.

За підсумками 2024 року вартість товарного експорту України становила 41,7 млрд дол. США, що перевищує показник 2023 року на 5,5 млрд дол. Фізичні обсяги експорту збільшилися на 30,9 млн тонн і досягли 131,2 млн

тонн. Разом із тим ці результати поки що не відповідають довоєнним обсягам 2021 року, коли експорт оцінювався у 68,1 млрд дол. США, а фізичні поставки дорівнювали 162 млн тонн [54].

Європейський Союз продовжує залишатися провідним торговельним партнером України: близько 60% загального експорту, або 24,8 млрд дол., припадає саме на ринки ЄС. Водночас, попри 6-відсоткове зростання експорту до країн Європейського Союзу, значно вищі темпи приросту демонструють інші напрями українського експорту — держави Близького Сходу (зростання на 25%), Південно-Східної Азії (на 31%) та інші країни світу (на 42%). Подібна динаміка свідчить про посилення процесів диверсифікації зовнішньоторговельних зв'язків та поступове розширення географії міжнародних ринків збуту української продукції [55].

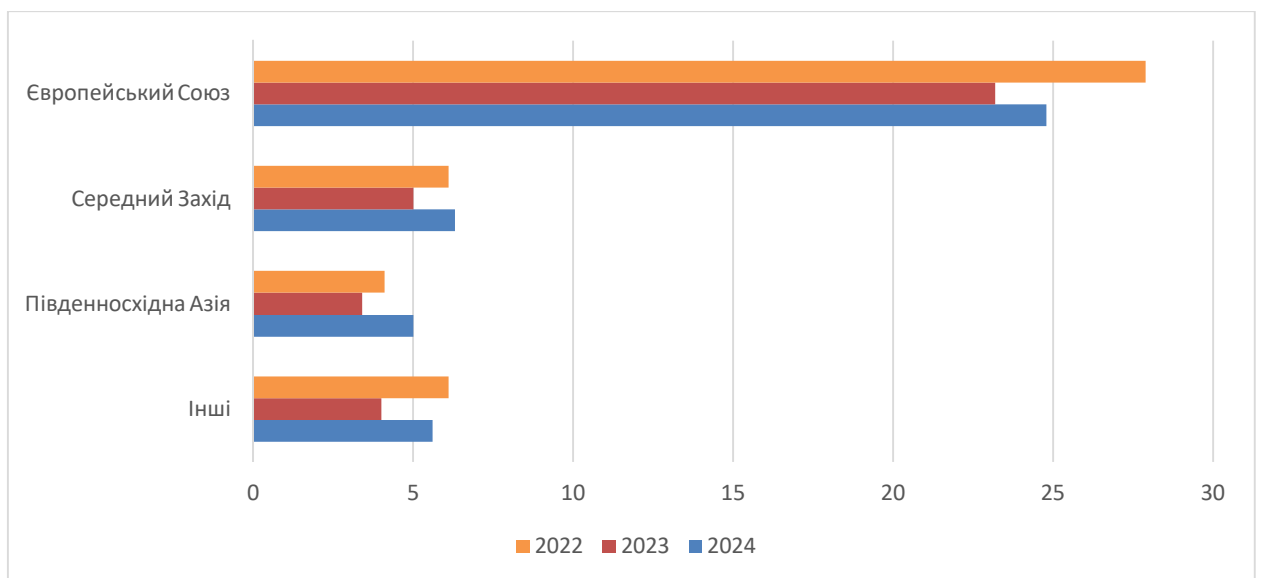


Рис.2.1.. Експорт товарів у розрізі регіонів

Польща у 2024 році зберігає статус одного з ключових торговельних партнерів України та виступає найбільшим імпортером української продукції серед держав Європейського Союзу. Обсяги експорту до польського ринку становили 4,8 млрд дол. США, що на 1% менше порівняно з 2023 роком. Незначне зниження динаміки пояснюється, з одного боку, посиленням конкуренції з боку місцевих виробників, а з іншого — частковою переорієнтацією українських експортерів на інші ринки ЄС, де умови доступу до збутових каналів виявилися більш сприятливими [57].

Найбільш суттєве скорочення обсягів імпорту українських товарів спостерігається з боку Румунії: у 2024 році показник зменшився більш ніж удвічі. Головним чинником такого різкого падіння стали обмежувальні заходи, запроваджені у 2023 році щодо ввезення українських зернових та олійних культур. У результаті це істотно знизило обсяги аграрних поставок на румунський ринок, який раніше відігравав важливу роль у функціонуванні експортної логістики країн чорноморського регіону [55].

Паралельно з цим у 2024 році відзначається суттєве поживлення експорту українських товарів до низки країн Західної Європи. Найвищі темпи зростання зафіксовано в Іспанії — +43% порівняно з 2023 роком, у Німеччині — +41%, у Нідерландах — +34% та в Італії — +26%. Підвищення експортної активності пояснюється збільшенням поставок зернових та технічних культур — пшениці, кукурудзи та ріпаку, що традиційно мають високий попит на європейському аграрному ринку [54].

Узагальнюючи, 2024 рік характеризується поступовою переорієнтацією українського експорту від окремих ринків Східної Європи до більш диверсифікованих напрямів Західної Європи. Така трансформація свідчить про адаптивність українських експортерів до змін зовнішньоторговельного середовища, а також про зміцнення конкурентних позицій вітчизняної аграрної та промислової продукції на європейському ринку.

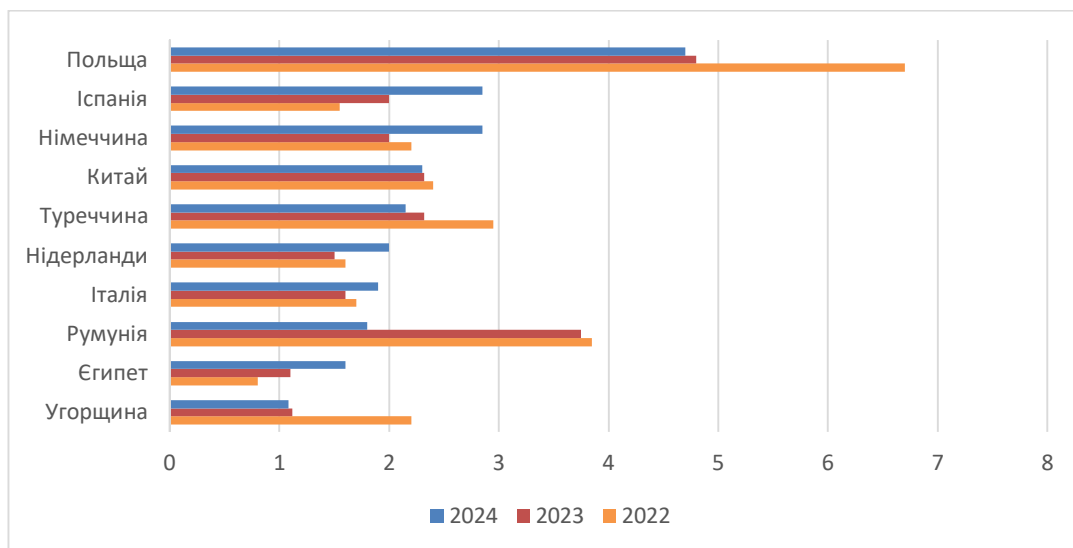


Рис 2.2. Основні одержувачі українських товарів

У 2024 році структура українського експорту характеризувалася домінуванням агропродовольчої продукції, частка якої становила близько 60% від загального обсягу зовнішніх поставок. Сукупна вартість експорту товарів аграрного сектору досягла 24,7 млрд дол. США, що на 12% перевищує показник 2023 року. Це свідчить про незмінно вагому роль сільського господарства у формуванні валютних надходжень та забезпеченні макроекономічної стійкості країни в умовах триваючих геополітичних та логістичних викликів [21].

Основу товарної структури аграрного експорту традиційно формують зернові та олійні культури. У 2024 році обсяги експорту соняшникової олії становили 5,1 млрд дол. США, аналогічні за вартістю показники зафіксовано для експорту кукурудзи. Постачання пшениці оцінювалися у 3,7 млрд дол., ріпаку — у 1,8 млрд дол., а сої — у 1,3 млрд дол. Сукупність цих позицій забезпечує фундаментальну частку валютних надходжень та визначає ключові параметри зовнішньоторговельного обороту аграрної продукції України [55].

Збільшення обсягів агропродовольчого експорту у 2024 році зумовлене комплексом факторів. Зокрема, вагому роль відіграло часткове відновлення логістичної інфраструктури, включно з відновленням морських перевезень через чорноморські порти, що розширило транспортні можливості та підвищило прогнозованість експортних потоків. Водночас стабільно високий попит на українські зернові та олійні культури з боку ринків Європейського Союзу, країн Близького Сходу та Азії сприяв зміцненню конкурентних позицій України у глобальній системі аграрної торгівлі. Така динаміка відображає поступове відновлення інтеграції України у міжнародні аграрні ланцюги постачань та посилення її ролі як одного з ключових постачальників продовольчих товарів на світовому ринку.

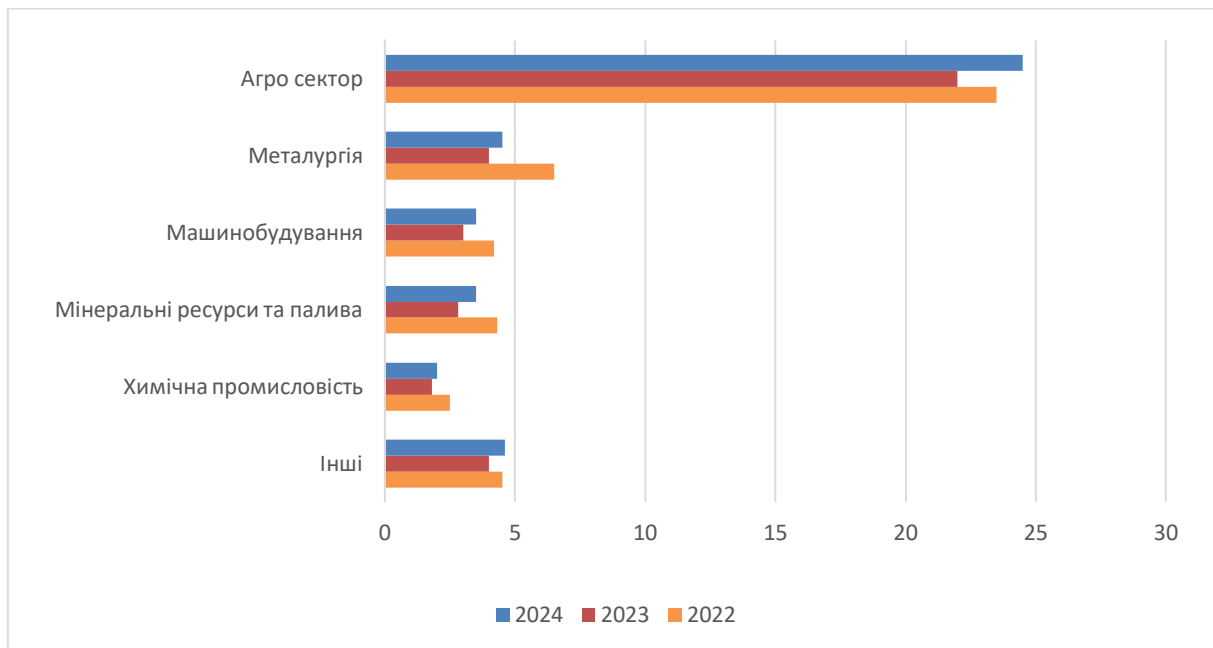


Рис.2. 3. Вартість експорту України за секторами

Відновлення повноцінного функціонування Чорноморського транспортного коридору наприкінці 2024 року стало одним із визначальних факторів активізації зовнішньоторговельної діяльності України. Завдяки відкриттю морських маршрутів через порти Одеси, Чорноморська та Південного було забезпечено обробку понад 95% експортних поставок пшениці та кукурудзи, а також близько 90% експорту ріпаку. Такі показники практично відповідають довоєнному рівню перевалки та засвідчують відновлення ключових логістичних можливостей держави [54].

До початку повномасштабної війни країни Європейського Союзу, що межують з Україною, імпортували відносно невеликі обсяги українських зернових та олійних культур. Проте російська агресія радикально змінила географію аграрних потоків: значний обсяг продукції був перенаправлений до прикордонних держав ЄС, що спричинило перенасичення їхніх внутрішніх ринків. Як наслідок, у 2023 році Польща, Угорщина та Словаччина ініціювали тимчасові заборони на імпорт окремих українських товарних позицій — насамперед пшениці, кукурудзи та ріпаку. Румунія й Болгарія, натомість, запровадили механізми ліцензування, що істотно ускладнило доступ української агропродукції на їхні ринки та збільшило адміністративні витрати експортерів.

У цьому контексті стабілізація морського маршруту відіграла ключову роль, дозволивши Україні диверсифікувати напрями експорту та зменшити критичну залежність від прикордонних держав. Значні обсяги пшениці та кукурудзи були переорієнтовані на ринки Іспанії, Італії та Нідерландів, тоді як ріпак активно експортувався до Німеччини, Бельгії та Нідерландів. Така зміна структури торговельних потоків дала змогу зберегти експортні обсяги на стабільному рівні, уникнути логістичних вузьких місць і підвищити інтеграцію України в систему європейської продовольчої безпеки.

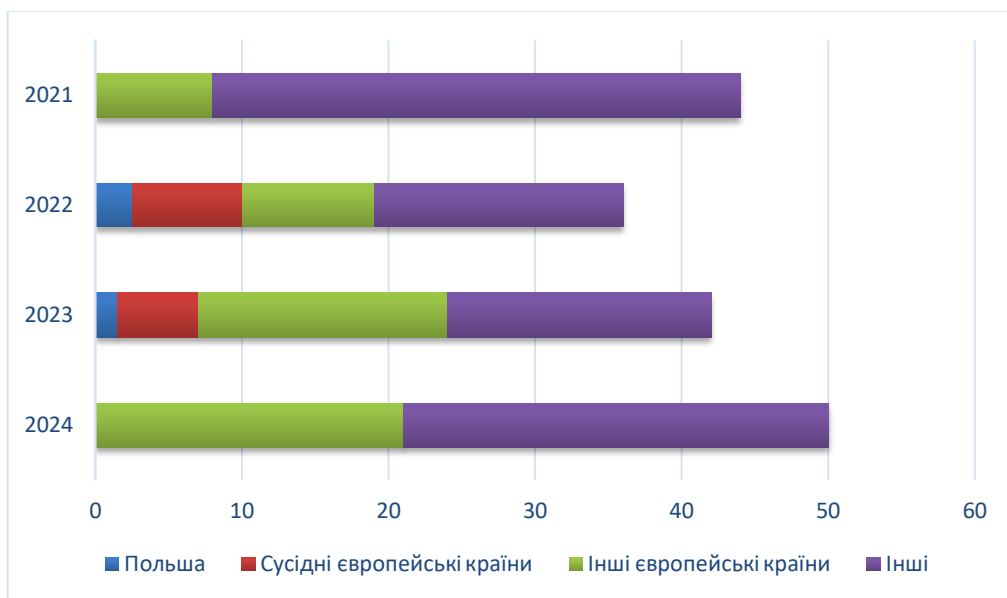


Рис.2.4. Отримувачі ріпаку та окремих видів зернових у 2021–2024 роках

У 2024 році Україна продемонструвала найвищі за останні 27 років результати експорту цукру: обсяги зовнішніх поставок досягли 750 тис. тонн, що на 45% перевищує показник попереднього року. Зростання експорту стало можливим завдяки комплексу чинників, серед яких — сприятливі агрокліматичні умови, підвищення врожайності цукрових буряків і стабільне функціонування переробних підприємств, що забезпечило безперервність виробничих циклів та високу якість експортної продукції [55].

Разом із тим істотне збільшення присутності українського цукру на ринку Європейського Союзу викликало відповідну регуляторну реакцію. У червні 2024 року Європейська комісія ухвалила рішення про повторне введення тарифних квот на низку українських товарів, включно із цукром.

Запроваджені обмеження були спрямовані на стабілізацію внутрішнього ринку ЄС та недопущення надмірного конкурентного тиску з боку більш доступної імпортової продукції.

Незважаючи на формування нових торговельних бар'єрів, Україна оперативно адаптувала свої експортні стратегії, скориставшись можливостями морського коридору для диверсифікації напрямів збуту. У другій половині 2024 року ключовими імпортерами українського цукру стали Туреччина, Лівія, Йорданія та Камерун. Розширення географії постачань дало змогу частково компенсувати обмеження доступу до ринку ЄС та одночасно зміцнити позиції України як важливого учасника міжнародної торгівлі агропродовольчою продукцією на ринках Близького Сходу й Північної Африки [55].

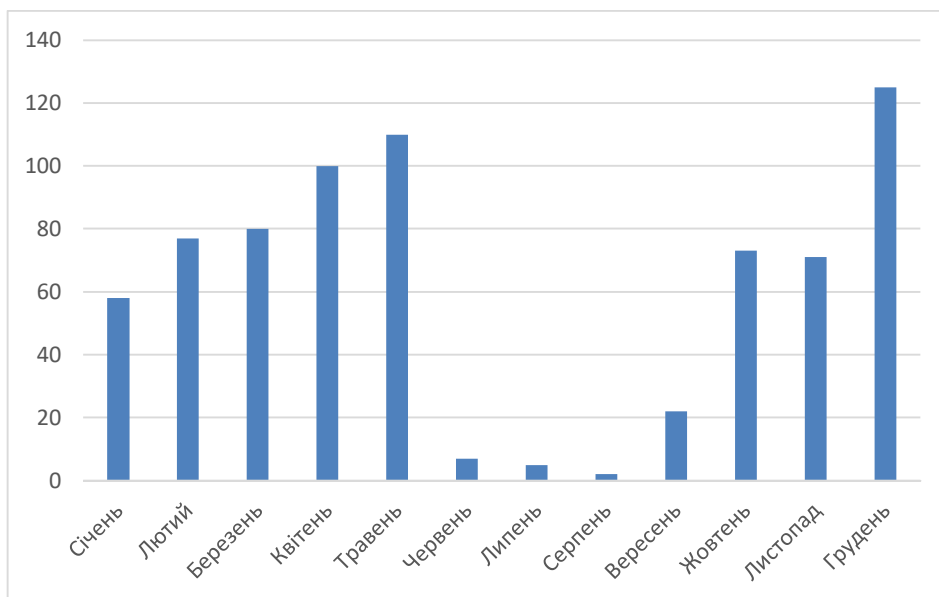


Рис. 2. 5. Щомісячні обсяги експорту цукру в розрізі регіонів

Відновлення повноцінного функціонування морського коридору відіграло стратегічну роль не лише у стабілізації аграрного експорту, а й у поживленні зовнішньої торгівлі сировинною та промисловою продукцією, насамперед залізною рудою. До початку повномасштабної війни ця товарна позиція традиційно входила до числа ключових експортних статей України. У 2024 році обсяги експорту залізної руди майже подвоїлися порівняно з 2023

роком, зрісши з 21,7 млн тонн до 40,4 млн тонн. Така динаміка зумовлена переважно підвищеним попитом на сировину з боку металургійних підприємств Китаю, які залишаються основними імпортерами української руди [54].

Поновлення морської логістики сприяло не лише зростанню експорту рудної сировини, а й певній активізації поставок металургійної продукції. Хоча її обсяги все ще не повернулися до довоєнного рівня, зафіксована позитивна динаміка засвідчує поступову реінтеграцію українського металургійного сектору у глобальні виробничо-логістичні ланцюги. Це підтверджує відновлення стратегічної ролі чорноморських портів як ключових інфраструктурних вузлів, що забезпечують конкурентоспроможність та стійкість зовнішньоторговельних операцій держави.

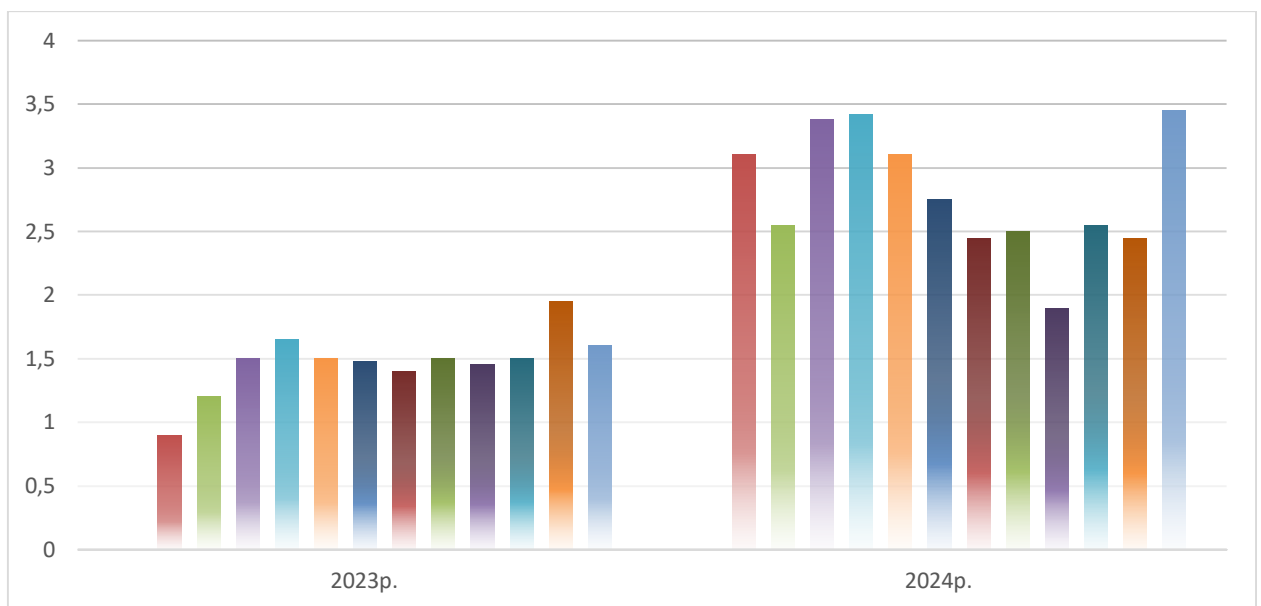


Рис. 2.6. Щомісячні обсяги експорту залізної руди з 2023–2024 рр.

У 2024 році обсяги імпорту товарів в Україну досягли 70,7 млрд дол. США, що на 11% перевищує відповідний показник попереднього року. Зростання імпорتنих надходжень пов'язане з поступовим відновленням економічної активності, розширенням внутрішнього попиту та стабілізацією логістичних ланцюгів, які забезпечують ритмічність постачань на внутрішній ринок.

Європейський Союз у зазначений період зберіг позицію провідного торговельного партнера України, забезпечивши понад половину загального імпорту — 50,4% або 35,7 млрд дол. США. Такий показник відображає поглиблення економічної інтеграції України з європейським ринком та посилення залежності від європейських виробників промислової, технологічної та споживчої продукції [55].

Серед ключових країн-постачальників домінують Китай (20% загального імпорту), Польща (9,9%) та Німеччина (7,6%). Китай традиційно виступає головним джерелом машинобудівної, електронної та високотехнологічної продукції, тоді як країни Європейського Союзу забезпечують переважно імпорт транспортних засобів, обладнання, хімічної продукції та товарів продовольчої групи. Така структура імпорту свідчить про високу залежність українського споживчого та виробничого секторів від зовнішніх постачальників і вказує на важливість збереження стійких зовнішньоекономічних зв'язків.

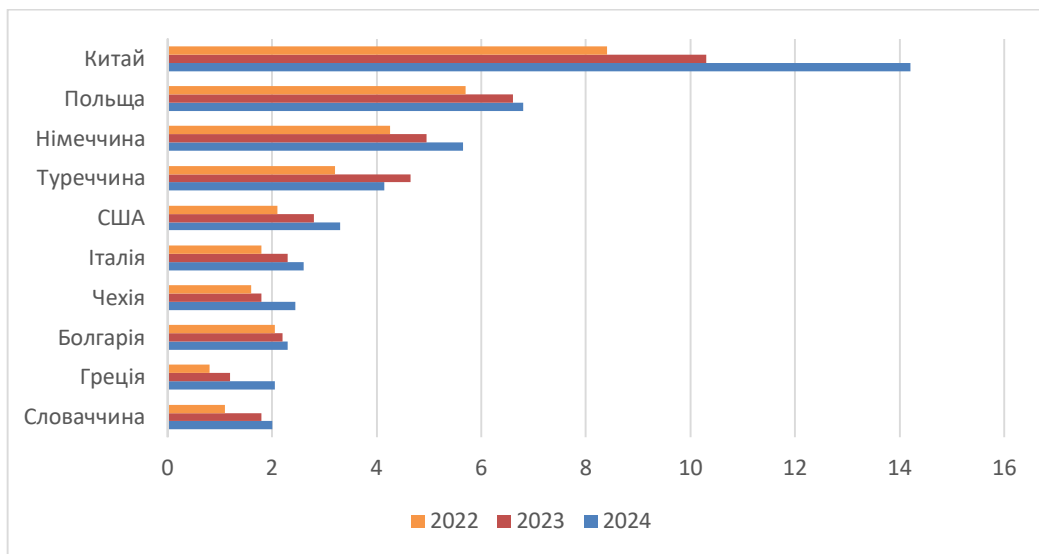


Рис. 2.7. Найбільші імпортні партнери України

У 2024 році структура українського імпорту загалом зберігала тенденції, характерні для попередніх років: провідне місце традиційно посідали паливно-енергетичні ресурси та транспортні засоби. Незмінно висока частка цих товарних груп свідчить про значну залежність національної економіки від

зовнішніх джерел енергоносіїв та постачання автомобільної техніки, що формує критичну залежність ключових секторів від імпорتنих потоків.

Разом із тим показовою є значна частка імпорتنих товарів, віднесених до категорії «інші», сукупна вартість яких у 2024 році становила 7,1 млрд дол. США, або близько 10% загального обсягу імпорту. Обмежена деталізація офіційної статистики унеможливорює точне визначення їхнього складу, однак з огляду на умови воєнного стану та специфіку державних закупівель можна припустити, що значна частина цих товарів має оборонний характер або належить до суміжних напрямів забезпечення національної безпеки. Подібна структура імпорту відображає трансформацію економічних пріоритетів у період воєнних дій, коли значний обсяг державних закупівель здійснюється в межах спеціалізованих програм та не підлягає детальному публічному розкриттю [55].

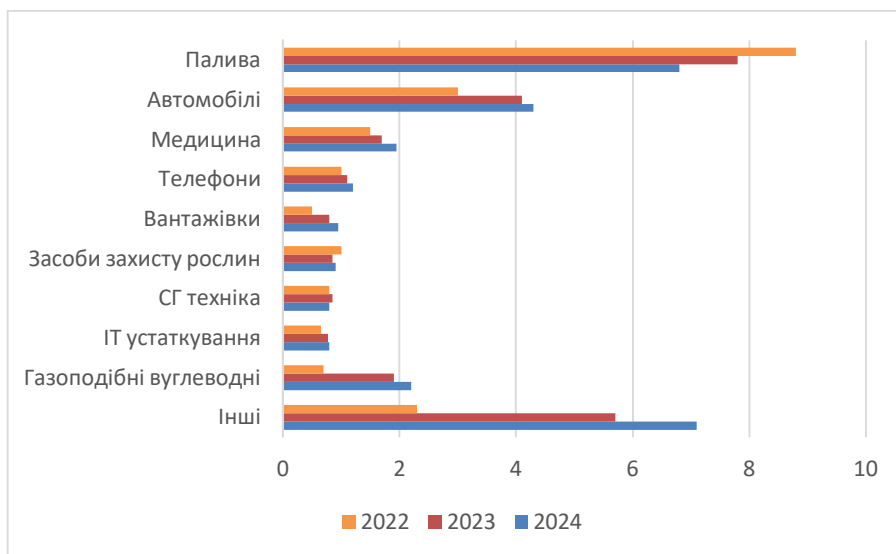


Рис 2. 8. 10 найбільших імпортованих товарів України з 2022 по 2024 рік

Збереження стабільного функціонування чорноморських портів і надалі виступає одним із ключових чинників підтримки експортного потенціалу України. Попри ускладнення безпекової ситуації вздовж лінії фронту, ймовірність повного блокування морських шляхів Росією у 2025 році оцінюється як низька. Хоча інфраструктура портів періодично зазнає ракетних та безпілотних ударів, зафіксовані пошкодження не набули системного та

критичного характеру, який міг би істотно порушити логістичні процеси. На даному етапі немає підстав прогнозувати суттєве погіршення ситуації в короткостроковій перспективі.

Для металургійної галузі особливо значущим ризиком є зупинення роботи шахти з видобутку коксівного вугілля поблизу Покровська, яке відбулося у січні 2025 року. Існує ймовірність її подальшої окупації російськими військами. За оцінками фахівців, втрата цього виробничого активу може спричинити скорочення національного видобутку коксівного вугілля майже удвічі. Це, у свою чергу, негативно позначиться на діяльності металургійних комбінатів і, відповідно, на обсягах експорту металопродукції[55].

Агропродовольчий сектор у 2024 році також зіткнувся з низкою викликів. Найбільш відчутним стало скорочення врожаїв зернових та олійних культур, зумовлене несприятливими погодними умовами. Найбільші втрати припадають на кукурудзу: за попередніми оцінками, її валовий збір зменшився приблизно на 7 млн тонн порівняно з 2023 роком. Менше, але все ж помітне скорочення виробництва фіксується для соняшнику та ріпаку. За умови стабільних світових цін на продовольчу продукцію зниження врожайності може істотно обмежити експортний потенціал українського АПК[20].

Високий рівень невизначеності зберігається і щодо перспектив скасування обмежень на імпорт українських зернових та олійних культур до прикордонних держав ЄС. Навіть у разі повного зняття ембарго малоімовірно, що повториться ситуація 2022 – початку 2023 років, коли блокування чорноморських портів спричинило надмірний надходження українського зерна на ринки Східної Європи. Водночас повне анулювання обмежень може знову створити локальні дисбаланси, оскільки транспортування продукції до сусідніх країн може бути економічно вигіднішим порівняно з її доставкою до портів для подальшого експорту.

2.2 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності фермерського господарства «ПОДІЛЬСЬКЕ»

Дослідження здійснювалося на базі фермерського господарства «ПОДІЛЬСЬКЕ», що розташоване у смт Брацлав Тульчинського району Вінницької області. Підприємство було офіційно зареєстроване 29 серпня 2019 року та функціонує відповідно до чинного законодавства України.

ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» має статус юридичної особи, володіє самостійним балансом, розрахунковими та іншими рахунками в банківських установах, а також власною круглою печаткою. Господарство може набувати майнові та немайнові права, виступати стороною у судових та арбітражних процесах і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями в установленому законодавством порядку.

Матеріально-технічна база підприємства включає адміністративні приміщення, виробничі та складські споруди, сушильне обладнання, транспортні засоби та інші механізми, необхідні для здійснення сільськогосподарської діяльності. Управління господарством здійснюється головою підприємства, який є власником його майна на правах приватної власності.

Провідним напрямом діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» є вирощування, заготівля та реалізація сільськогосподарської продукції. Крім основного напрямку, підприємство здійснює оптову, дрібнооптову та роздрібну торгівлю товарами народного споживання та продуктами харчування, використовуючи як власні ресурси, так і ресурси партнерських юридичних та фізичних осіб. Господарство також провадить торговельно-посередницьку діяльність у межах правового поля та отримує необхідні дозволи й ліцензії на окремі види господарських операцій.

Види діяльності підприємства визначені відповідно до КВЕД:

- 01.11 — вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних (основний вид діяльності);
- 01.61 — допоміжна діяльність у рослинництві;

- 49.41 — вантажний автомобільний транспорт;
- 68.20 — надання в оренду та експлуатацію власного або орендованого нерухомого майна;
- 77.12 — надання в оренду вантажних автомобілів;
- 46.90 — неспеціалізована оптова торгівля.

Майновий комплекс ФГ «Подільське» включає виробничі й невиробничі фонди, а також інші активи підприємства, що обліковуються у його самостійному балансі. До складу таких активів належать матеріальні, фінансові та інші ресурси, які забезпечують безперервність господарської діяльності та формують економічну основу функціонування підприємства.

Організаційна структура господарства побудована відповідно до лінійно-функціонального принципу управління, який передбачає поєднання централізованого керівництва із чітким розмежуванням управлінських і виробничих функцій між структурними підрозділами та окремими працівниками. Така організаційна модель сприяє ефективній координації діяльності, удосконаленню виробничих процесів, підвищенню продуктивності праці та покращенню загальних результатів господарювання.

Графічне представлення організаційної структури ФГ «Подільське» наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Структура організації ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»

Директор фермерського господарства є найвищою посадовою особою, відповідальною за стратегічне та оперативне управління підприємством. До його функціональних обов'язків належать планування й координація діяльності всіх підрозділів, ухвалення ключових управлінських рішень, організація фінансування, взаємодія з постачальниками, покупцями та банківськими установами, а також контроль за виконанням виробничих програм і представництво інтересів господарства у відносинах з державними органами й діловими партнерами. Директор здійснює безпосереднє керівництво трьома основними напрямками діяльності: бухгалтерсько-фінансовим, техніко-інженерним і аграрно-виробничим.

Головний бухгалтер забезпечує формування, ведення та контроль фінансового обліку підприємства. До його повноважень входять:

- ведення бухгалтерського обліку відповідно до чинних нормативно-правових актів;
- складання фінансової та податкової звітності;
- контроль за раціональним використанням фінансових ресурсів;
- облік матеріально-технічних цінностей та нарахування заробітної плати;
- взаємодія з контролюючими органами, банківськими установами та страховими компаніями.

Головний інженер відповідає за технічне забезпечення виробничих процесів. До його посадових завдань належать:

- контроль технічного стану сільськогосподарської техніки та обладнання;
- організація планового технічного обслуговування й ремонтів;
- планування потреби у паливно-мастильних матеріалах;
- упровадження технічних інновацій та модернізація машинно-тракторного парку;
- забезпечення дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки.

Головний агроном здійснює керівництво аграрним виробництвом. Його компетенції охоплюють: розроблення агротехнологічних карт, планування посівних і збиральних робіт, добір сортів культур, визначення систем удобрення та захисту рослин, контроль за дотриманням сівозміни й агротехнічних строків. Він також організовує роботу підлеглого персоналу, аналізує показники урожайності та впроваджує сучасні технології вирощування.

Сезонні працівники залучаються в періоди пікових виробничих навантажень — під час посівної кампанії, догляду за посівами та жнив. До їх складу входять:

- помічник агронома — забезпечує оперативний контроль за виконанням агротехнічних заходів, проводить огляди посівів і координує роботу польових працівників;
- тракторист — виконує механізовані роботи, пов'язані з обробітком ґрунту, сівбою, обприскуванням і збиранням урожаю, а також відповідає за технічний стан закріпленої техніки;
- водії — здійснюють транспортування продукції, матеріалів та персоналу в межах господарства;
- польові працівники — виконують ручні та напівавтоматизовані операції з догляду за культурами, збирання й сортування продукції.

Спеціалізація господарства значною мірою зумовлена природно-кліматичними умовами регіону. Підприємство розташоване в зоні помірно континентального клімату, характерного достатнім зволоженням, прохолодною зимою та теплим, інколи посушливим літом. Зимові умови встановлюються наприкінці листопада, а стале весняне потепління спостерігається наприкінці березня — на початку квітня.

Такі кліматичні характеристики створюють сприятливе середовище для вирощування широкого спектра сільськогосподарських культур. Основний напрям діяльності ФГ «Подільське» — рослинництво, зокрема вирощування

зернових та технічних культур; тваринництво на підприємстві наразі не розвинене.

Таким чином, природно-кліматичні умови забезпечують передумови для ефективного розвитку рослинницької галузі, яка є провідною спеціалізацією господарства. Водночас результати діяльності підприємства визначаються комплексом внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на його стратегічну стійкість. Для всебічної оцінки конкурентоспроможності та перспектив розвитку доцільним є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє ідентифікувати сильні й слабкі сторони господарства, а також можливості й загрози його подальшої діяльності.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз компанії ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Родючі ґрунти та сприятливий клімат: Вінницька область має високоякісні чорноземи та помірно-континентальний клімат, що сприяє вирощуванню широкого спектра сільськогосподарських культур. • Високий рівень механізації: Господарство оснащено сучасною сільськогосподарською технікою, що дозволяє ефективно проводити посівні та збиральні кампанії. • Досвідчений персонал: Наявність кваліфікованих агрономів та технічного персоналу забезпечує високу якість виробничих процесів. • Налагоджені канали збуту: ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» має стабільні партнерські відносини з переробними підприємствами та експортерами, що забезпечує реалізацію продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність тваринництва: Господарство не займається тваринництвом, що обмежує диверсифікацію доходів та використання побічної продукції рослинництва. • Залежність від сезонних працівників: Використання тимчасового персоналу може призводити до нестабільності в роботі та потребує додаткових витрат на навчання. • Обмежений доступ до фінансування: Малі та середні фермерські господарства часто стикаються з труднощами в отриманні кредитів на вигідних умовах.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Розширення на органічне виробництво: Зростаючий попит на органічні продукти відкриває нові ринки збуту та можливості для підвищення прибутковості. • Участь у державних та міжнародних програмах підтримки: Існують програми, спрямовані на підтримку аграрного сектору, зокрема в контексті євроінтеграції. • Впровадження цифрових технологій: Використання систем точного землеробства та аграрних ІТ-рішень може підвищити ефективність виробництва. • Розвиток кооперації: Співпраця з іншими фермерськими господарствами для спільного використання ресурсів та збуту продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> • Військові дії та нестабільність: Триваючий конфлікт в Україні створює ризики для безпеки, логістики та експортних можливостей. • Кліматичні зміни: Зміни погодних умов можуть негативно впливати на врожайність та структуру посівів. • Конкуренція з боку агрохолдингів: Великі аграрні компанії мають більше ресурсів для інвестицій та можуть витіснити малі господарства з ринку. • Зміни в законодавстві та регуляторному середовищі: Нестабільність нормативної бази може ускладнювати планування та ведення господарської діяльності.

У структурі посівних площ фермерського господарства «Подільське» провідне місце займають зернові культури, серед яких ключовими є озима пшениця, жито, ячмінь, гречка, овес, кукурудза та просо. Важливою складовою посівної структури також є соя — технічна культура з високим рівнем рентабельності та стабільним потенціалом для подальшого збуту, зокрема на зовнішні ринки.

Земельні угіддя становлять основний виробничий ресурс підприємства, а рівень їх ефективного використання безпосередньо впливає на обсяги сільськогосподарського виробництва та економічні результати діяльності господарства. З метою комплексної оцінки стану земельного фонду та рівня раціональності його використання доцільним є аналіз складу і структури земельних угідь ФГ «Подільське» (таблиця 2.1), показників інтенсивності використання земельних ресурсів (таблиця 2.2) та ефективності їх застосування (таблиця 2.3).

Таблиця.2.2 - Склад і структура земельних угідь

Види земельних угідь	2022		2023		2024	
	га	%	Га	%	га	%
Ст-кі угіддя	3419,5	6,18	3528,25	85,16	3528,25	88,6
з них: рілля	3418,25		3528,25		3528,25	
Загальна земельна площа	4054,5	102,45	4243,25	102,4	4069,5	102,4

Упродовж 2022–2024 років структура земельних угідь фермерського господарства «Подільське» зберігала відносну стабільність, характеризуючись домінуванням сільськогосподарських площ у загальному землекористуванні. Якщо у 2022 році частка таких угідь становила лише 4,18%, то вже у 2023 році вона істотно зросла — до 83,16%, а у 2024 році досягла 86,6%. Подібна динаміка свідчить про раціоналізацію використання земельного фонду та поступове розширення площ, залучених у виробничий процес.

Уся сільськогосподарська територія підприємства представлена ріллею, що відображає його чітку спеціалізацію на рослинництві та використанні

інтенсивних технологій обробітку ґрунту. Загальна площа земельних угідь у досліджуваній період коливалася в межах 4050–4240 га. Незначне скорочення площі у 2024 році не мало суттєвого впливу на виробничу діяльність, оскільки структура використання земель залишалася оптимальною для забезпечення стабільних обсягів виробництва.

Таблиця 2.3 - Рівень інтенсивності використання земельних ресурсів.

Показники	2022	2023	2024
Ступінь господарського використання землі, %	106	105	104
Ступінь розораності, %	105	105	106
Ступінь меліорованості	-	-	-
Питома вага інтенсивних культур	28.4	43.4	60.4

Упродовж 2022–2024 років просторово-ресурсна структура земельних угідь фермерського господарства «Подільське» характеризувалася відносною стабільністю, водночас демонструючи чітку перевагу сільськогосподарських площ у загальному землекористуванні. Якщо у 2022 році їхня частка становила лише 4,18%, то вже у 2023 році показник зріс до 83,16%, а у 2024 році — до 86,6%. Подібна позитивна динаміка свідчить про послідовне підвищення рівня залученості земельного фонду до виробничого циклу та раціоналізацію його використання.

Сільськогосподарські угіддя підприємства повністю представлені ріллею, що вказує на сформовану рослинницьку спеціалізацію та концентрацію ресурсів саме у цьому напрямі діяльності. Загальна площа земель, якими оперує господарство, у досліджуваній період становила від 4050 до 4240 га, демонструючи незначне зменшення у 2024 році. Це скорочення не мало істотного впливу на результативність виробничих процесів, що свідчить про ефективність управління земельними ресурсами та їх оптимальний розподіл.

Таблиця 2.4 - Основні споживачі продукції ФГ «Подільське» за 2022–2024 роки

№	Назва покупця	Умови оплати	2022 (грн)	2023 (грн)	2024 (грн)	Назва продукції	Строк співробітництва
1	ТОВ «Суффле Агро»	безготівкова	1069497	863753,5	0	ячмінь	3 роки
2	ЗАТ «Рівне-борошно»	безготівкова	223196,4	278879,7	2578178	пшениця	3 роки
3	ТОВ «Луї Дрейфус комодітіз Україна ЛТД»	безготівкова	0	518465,1	0	кукурудза	4 роки
4	ТОВ «Віойл Агро»	безготівкова	0	1879252	0	ріпак	2 роки
5	ТОВ «Агросоюз захід»	безготівкова	0	190854	0	кукурудза	1 рік
6	ФГ «Ліра»	безготівкова	0	0	693173,8	кукурудза	2 роки
7	Інші	—	3420338	2098463	2461354	—	—

Ключовою рисою функціонування сучасного аграрного ринку є висока однорідність виробленої продукції. Переважна більшість підприємств галузі зосереджена на вирощуванні схожих за характеристиками культур — насамперед зернових, олійних і технічних. Обмежена диференціація такої продукції зумовлює посилення конкурентного тиску, оскільки можливості впливу на споживчий вибір базуються здебільшого не на унікальності товару, а на ефективності виробничих і збутових процесів.

У регіональному розрізі жоден виробник не може істотно змінити загальний обсяг пропозиції окремих культур. Навіть великі господарства формують лише частку ринку, що забезпечує функціонування конкурентного середовища, у межах якого підприємства вимушені підвищувати якість продукції, оптимізувати витрати та впроваджувати сучасні технології для підтримання власної конкурентоспроможності.

Багатосуб'єктна структура ринку перешкоджає формуванню монопольних утворень у сільському господарстві, сприяє встановленню цінової рівноваги та стимулює розвиток добросовісної конкуренції. У такому середовищі конкуренти виступають вагомим елементом зовнішнього впливу

на стратегічний розвиток підприємства, визначаючи формування його виробничої програми, напрямів інноваційного оновлення та раціонального використання ресурсів, зокрема трудового. У таблиці 2.5 представлено основні суб'єкти ринку, що конкурують із ФГ «Подільське».

Таблиця 2.5 - Конкуренти ФГ «Подільське»

№	Назва сільськогосподарського підприємства	Рілля в обробітку, га
1	ТОВ «Агро-Еталон»	5 000
2	ТОВ «ВінАгро»	4 500
3	ТОВ «Агро-Лідер Україна»	3 800
4	ТОВ «Він-агро Груп»	3 200
5	ПП «Вінниця Агро»	2 700
6	ТОВ «Вінниця Агро Транс»	2 500
7	ТОВ «Вінагро Ресурс»	2 200
8	ТОВ «Компанія ВінАгро»	1 800
9	ФГ «Сонячне поле»	1 500
10	ФГ «Зелений гай»	1 200

До початку повномасштабної війни стабільність функціонування фермерського господарства «Подільське» забезпечувалася достатнім рівнем матеріально-технічного оснащення та наявністю необхідного обсягу оборотних засобів, що охоплюють виробничі ресурси та фонди обігу. Рівень оборотного капіталу є динамічною величиною, яка зумовлюється масштабами виробничої діяльності, сезонністю аграрного циклу та швидкістю реалізації готової продукції на ринку.

Протягом останніх років спостерігалось стале зростання загального обсягу оборотних засобів. На кінець звітної періоду їх величина становила 2 383,2 тис. грн, з яких основну частку — 1 878,6 тис. грн — формували оборотні виробничі фонди, тоді як 326,2 тис. грн припадали на фонди обігу.

У структурі фондів обігу домінує готова продукція, вартість якої становить 257,0 тис. грн. Інші елементи цієї групи представлені товарами (0,9 тис. грн), дебіторською заборгованістю (48,1 тис. грн) та грошовими коштами з їх еквівалентами (0,8 тис. грн). Подібна структура засвідчує орієнтацію підприємства на формування запасів з метою їх реалізації у періоди більш сприятливої ринкової кон'юнктури, що є доцільною тактикою в умовах високої волатильності цін на аграрну продукцію.

Ключовим виробничим активом господарства залишаються земельні ресурси, що визначають його спеціалізацію на рослинницькому напрямі. Ефективний розподіл посівних площ між культурами є суттєвим чинником підтримання економічної стабільності підприємства, особливо за умов воєнних ризиків, непередбачуваності ринкових тенденцій та зростання зовнішньої невизначеності.

Аналіз динаміки структури посівних площ за 2022–2024 роки (табл. 2.6) свідчить про збереження пріоритетних позицій зернових і бобових культур (без урахування кукурудзи), частка яких варіювала в межах 46,65–54,02% загальної площі. Це підтверджує орієнтацію господарства на виробництво продовольчої продукції та стабільність сформованої аграрної спеціалізації.

Поряд із цим спостерігається нарощування площ під технічними та кормовими культурами. Зокрема, посіви кукурудзи на силос і зелений корм збільшилися з 11,21% у 2022 році до 17,31% у 2024 році, що може свідчити про зміцнення власної кормової бази або комерційний інтерес до реалізації зеленої маси. Вагоме зростання простежується й щодо соняшнику: з 9,63% до 12,23%, що є реакцією на стійкий ринковий попит і високу рентабельність цієї культури.

Площі під багаторічними та однорічними травами протягом аналізованого періоду залишалися відносно стабільними, виконуючи важливу функцію у підтриманні науково обґрунтованої сівозміни, покращенні ґрунтової структури та забезпеченні агроекологічної рівноваги.

Таблиця 2.6 -Структура посівної площі підприємства

Культури	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	зібрана площа, га	у % до підсумку	зібрана площа, га	у % до підсумку	зібрана площа, га	у % до підсум ку
Зернові і бобові без кукурудзи	745	52,21	998,01	56,02	979,03	48,65
Кукурудза на зерно	511	7,24	52,07	10,71	52,02	4,44
Соняшник	683	11,63	172,01	11,25	258,05	14,23
Багаторічні трави	224,01	13,54	172,08	11,26	222,07	12,45
Однорічні трави	38,01	3,92	-	-	8,04	2,32
Кукурудза на силос і зелений корм	218,03	13,21	302,03	18,35	364,07	19,31
Інші культури	203,01	12,42	160,04	10,66	277,08	15,12
Загальна посівна площа	2769	102,01	1846,02	102,05	2099	102,02

Одним із базових індикаторів результативності функціонування рослинницького напрямку є урожайність сільськогосподарських культур, яка відображає рівень раціонального використання земельних ресурсів, ефективність технологічного забезпечення та якість проведення агротехнічних операцій. У фермерському господарстві «Подільське» показники урожайності змінювалися впродовж аналізованого періоду під впливом комплексу природно-кліматичних умов, специфіки застосування мінеральних добрив і засобів захисту рослин, а також стану ґрунтів і матеріально-технічних потужностей.

За результатами таблиці 2.7 найвищі рівні урожайності демонстрували зернові та бобові культури. У 2022 році середня урожайність становила 36,02 ц/га, проте у 2024 році вона знизилася до 22,34 ц/га, що свідчить про погіршення продуктивності рослинницької діяльності. Негативна тенденція простежується як у групі озимих культур (з 42,81 до 29,51 ц/га), так і серед ярих (з 34,43 до 17,22 ц/га). Зниження урожайності може бути пов'язане з

несприятливими погодними умовами, обмеженням у фінансуванні агротехнічних робіт, скороченням обсягів внесення добрив або недостатнім використанням сучасних засобів захисту рослин у воєнний період.

Певне покращення спостерігалось у 2023 році щодо кукурудзи на зерно: урожайність досягла 33,48 ц/га, що стало найвищим значенням за три роки. Однак у 2024 році цей показник знизився до 25,45 ц/га, що свідчить про нестабільність виробничих умов та вплив зовнішніх факторів.

Врожайність соняшнику зберігалася на стабільному рівні — у межах 18,2–19,2 ц/га, що відповідає середнім показникам по Вінницькій області, підтверджуючи технологічну стійкість вирощування цієї культури в умовах господарства.

Значущою є динаміка урожайності сої: після суттєвого спадання у 2023 році (7,87 ц/га) у 2024 році зафіксовано підвищення до 11,41 ц/га. Це свідчить про часткове відновлення технологічної дисципліни, удосконалення агротехнічних заходів та більш ефективного використання насіннєвого матеріалу.

Таблиця 2.7 - Урожайність сільськогосподарських культур

Культури	2022р.	2023 р.	2024 р.	2024 р в % до	
				2022 р.	2023р.
Зернові і бобові без кукурудзи	38.02	31.73	24,34	64.32	77.43
В тому числі: озимі	44.81	37.071	31.51	70.91	86.11
Ярі	36.43	25.51	19.22	2.51	75.13
Кукурудза на зерно	30.53	35.18	27.15	76.11	77.11
Соняшник	21.22	20.27	20.24	97.28	100.23
Соя	13.72	9.874	13.41	96.48	16.41

Станом на 2024 рік фермерське господарство «Подільське» не здійснює самостійної зовнішньоекономічної діяльності, зокрема прямого експорту продукції. Реалізація вирощених культур відбувається переважно через

національних зернотрейдерів та підприємства переробної промисловості, значна частина яких є учасниками експортних ланцюгів. Унаслідок цього продукція господарства опосередковано виходить на міжнародні ринки, інтегруючись у глобальні товарні потоки через партнерські посередницькі структури.

В умовах воєнного стану, ускладненої логістики та зростання ризиків, пов'язаних із функціонуванням транспортної інфраструктури, ФГ «Подільське» орієнтує свою діяльність переважно на внутрішній ринок. Підтримання співпраці з перевіреними контрагентами дозволяє мінімізувати ризики фінансових втрат, забезпечити регулярність продажів та гарантувати стабільність збутових процесів навіть за умов значної економічної турбулентності.

Водночас структура посівних площ господарства, у якій домінують культури традиційного експортного спрямування — пшениця, ячмінь, кукурудза та соя, — формує перспективні передумови для майбутнього розвитку прямих експортних операцій. За умови стабілізації безпекової ситуації, відновлення логістичних шляхів і отримання необхідних дозвільних документів підприємство має потенціал для виходу на зовнішні ринки. Реалізація цього напряму сприятиме підвищенню прибутковості діяльності та зміцненню конкурентних позицій господарства у довгостроковій перспективі.

2.3. Аналіз збутової діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»

Середовище функціонування збутової діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» визначається комплексом виробничих, ринкових, інфраструктурних та організаційних чинників, які формують умови реалізації продукції та впливають на стабільність грошових надходжень підприємства. Оскільки господарство спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових і технічних культур (пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник, соя), його збутова система тісно залежить від сезонності виробництва, рівня врожайності, структури посівних площ та можливостей формування товарних партій

Однією з ключових передумов збутової діяльності є виробничий потенціал господарства, який охоплює площі ріллі від 1844 до 2767 га, родючі ґрунти Вінницької області та наявність сучасної техніки, що дозволяє забезпечувати стабільні обсяги вирощування продукції. Проте коливання врожайності у 2022–2024 роках (наприклад, зниження урожайності зернових з 36,02 до 22,34 ц/га) впливає на формування товарних ресурсів та вимагає гнучкого планування збуту у кожному сезоні

Важливим елементом середовища є структура матеріально-технічної бази, яка забезпечує можливість короткотривалого зберігання продукції на власному складі. У структурі оборотних активів значну частку займає готова продукція (257 тис. грн), що свідчить про стратегічне утримання частини запасів для продажу у сприятливі періоди ринкової кон'юнктури

Водночас обмежені складські ресурси змушують підприємство активно співпрацювати з елеваторами партнерів, які здійснюють доробку, зберігання та формування великих товарних партій. Це безпосередньо впливає на темп реалізації, оскільки в періоди пікового навантаження елеватори працюють із затримками.

Збутова діяльність підприємства формує власне ринкове середовище, яке характеризується наявністю кількох стабільних каналів збуту:

- реалізація зі складу — використовується для продажу невеликих партій та оперативного виконання замовлень;
- передача продукції на елеватори з подальшим продажем трейдерам;
- співпраця з переробними підприємствами, які закупають певні культури на довгостроковій основі

Саме третій канал забезпечує найбільшу частину доходів. Згідно з таблицею 2.4, лише у 2024 році господарство реалізувало продукцію на суму понад 6,7 млн грн, співпрацюючи з такими контрагентами, як:

- ЗАТ «Рівне-борошно» (2578178 грн),
- ТОВ «Віойл Агро»,

- ТОВ «Суффле Агро»,
- ТОВ «Луї Дрейфус Комодітіз Україна ЛТД»,
- інші закупівельні структури

Наявність багаторічних контрактів (3–4 роки співпраці з ключовими покупцями) створює для підприємства стабільне ринкове середовище, однак водночас формує залежність від вимог цих контрагентів щодо якості, вологості, засміченості та строків поставок. Це означає, що контроль технологічної дисципліни на виробництві і дотримання стандартів доробки зерна є критичними для збуту.

Зовнішнє конкурентне середовище також відіграє значну роль у збутовій діяльності. У регіоні господарство конкурує з підприємствами, що мають 1200–5000 га ріллі (наприклад, ТОВ «Агро-Еталон», ТОВ «ВінАгро»), що формує високу конкуренцію за ринки збуту та впливає на рівень закупівельних цін

В умовах ринку однорідної продукції (зернових і технічних культур) конкурентоспроможність господарства визначається якістю партій, надійністю виконання контрактів, рівнем логістичної організації та можливістю формувати потрібні обсяги у визначені строки.

Окреме значення має інфраструктурне середовище збуту, зокрема стан автомобільних доріг та можливість оперативного транспортування продукції. Використання власного і орендованого транспорту дозволяє уникати затримок під час пікових сезонів і забезпечувати своєчасне постачання продукції на елеватори або склади покупців

Загалом середовище збутової діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» характеризується:

- сезонними коливаннями обсягів пропозиції;
- залежністю від врожайності та стану виробничих ресурсів;
- обмеженими складськими потужностями;
- необхідністю тісної співпраці з елеваторами;
- диверсифікованою, але вимогливою структурою контрагентів;

- високою конкуренцією на регіональному ринку зернових;
- потребою у стабільній транспортній інфраструктурі.

Логістичне забезпечення збутової діяльності ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» значною мірою залежить від наявних транспортних ресурсів і структури матеріально-технічної бази. Підприємство має власні транспортні засоби (водії та трактористи входять до кадрової структури), що забезпечує можливість виконувати внутрішньогосподарські перевезення та доставляти продукцію до складів, елеваторів або контрагентів. Така логістична модель відповідає виробничим потребам господарства та дозволяє контролювати процес транспортування на ключових етапах

Власний транспорт використовується насамперед для перевезення зернових, технічних і кормових культур з полів до складу або на елеватор, а також для доставки продукції невеликими партіями за прямими договорами (наприклад, при реалізації зі складу). Однак у періоди пікового навантаження, особливо під час збору врожаю, внутрішні транспортні ресурси можуть бути недостатніми. Це пов'язано з тим, що обсяги продукції зростають, а господарству необхідно оперативного постачати зерно на елеватори або виконувати доробку. У таких ситуаціях ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» використовує орендований автотранспорт, що дозволяє уникнути затримок, оптимізувати час перевезень та забезпечити своєчасне виконання зобов'язань перед контрагентами

Важливим аспектом управління транспортними ресурсами є планування маршрутів, контроль технічного стану техніки та рівномірний розподіл навантаження між власними та орендованими машинами. У структурі персоналу підприємства наявні водії та трактористи, які відповідають за технічний стан техніки, проведення планового обслуговування та безпечну експлуатацію транспортних засобів

Регулярна діагностика та своєчасний ремонт техніки мінімізують ризики простоїв і сприяють зниженню логістичних витрат.

Складська інфраструктура ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» представлена власним складським приміщенням, яке забезпечує короткострокове зберігання продукції. Наявність складу відіграє ключову роль у збутовій політиці підприємства, оскільки дозволяє не лише накопичувати продукцію перед відвантаженням, а й зберігати її до формування вигідніших ринкових умов. Це особливо актуально в умовах сезонних коливань цін та можливих затримок на елеваторах

У структурі оборотних активів готова продукція займає найбільшу частку — 257 тис. грн, що підтверджує активне використання складу для тимчасового зберігання

Проте обмежені складські потужності означають, що у періоди масового надходження врожаю їхня місткість швидко заповнюється. Тому підприємство вимушене активно використовувати елеватори партнерів, які забезпечують очищення, сушіння та формування великих товарних партій — це критично важливо для співпраці з трейдерами та переробними підприємствами.

З огляду на воєнні умови та високі логістичні ризики, ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» здійснює транспортування продукції виключно автомобільним транспортом. Такий формат логістики є найбільш безпечним та гнучким: він дозволяє оперативно змінювати маршрути, уникати небезпечних територій і забезпечувати своєчасну доставку продукції на внутрішній ринок

Враховуючи, що господарство реалізує продукцію переважно через українських трейдерів і переробні компанії (понад 6,7 млн грн у 2024 році), така модель транспортування повністю відповідає вимогам ринку та специфіці його логістичних ланцюгів.

Підсумовуючи, транспортна та складська інфраструктура ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» забезпечує стабільність логістичних процесів у межах збутової діяльності, проте має низку обмежень, які посилюються в сезонні періоди. Власний транспортний парк покриває базові потреби, але в пікові

моменти потребує підсилення орендованими засобами. Складські ресурси дозволяють управляти запасами й формувати вигідну політику реалізації, однак залежать від додаткових зовнішніх потужностей (елеваторів). Автомобільна логістика, як основний спосіб доставки, забезпечує гнучкість та безперервність поставок у складних зовнішніх умовах.

Висновки за другим розділом

Функціонування ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» у 2022–2024 рр. відбувалося в умовах зростаючої ринкової турбулентності та воєнних обмежень, що зумовило необхідність адаптації виробничої, логістичної та збутової діяльності. Аналіз природно-ресурсного потенціалу, структури посівних площ та показників урожайності засвідчив, що господарство зберігає стабільну спеціалізацію на вирощуванні зернових, технічних і кормових культур, проте стикається зі зниженням продуктивності окремих культур та обмеженням матеріально-технічних ресурсів. Незважаючи на це, підприємство демонструє достатній рівень виробничої стійкості завдяки раціональному використанню земельного фонду, ефективній організаційній структурі та поступовому нарощуванню інтенсивних культур, що формує базу для подальшого розширення товарного портфеля. Показники структури оборотних активів і фінансових можливостей свідчать про прагнення господарства утримувати частину вирощеної продукції для реалізації у періоди вигіднішої ринкової кон'юнктури, що є доцільною стратегією в умовах волатильності цін.

У сфері збутової діяльності господарство сформувало диверсифіковану систему реалізації, яка включає співпрацю з переробними компаніями, національними трейдерами та покупцями, що забезпечило понад 6,7 млн грн доходу у 2024 р. Наявність довгострокових контрактів зі стратегічними партнерами (ЗАТ «Рівне-борошно», ТОВ «Суффле Агро», ТОВ «Віойл Агро» тощо) створює передумови стабільності, але одночасно підвищує вимоги до якості, своєчасності поставок та технологічної дисципліни. Логістичне забезпечення ґрунтується на поєднанні власного та орендованого транспорту,

що є критично важливим у пікові сезони та в умовах воєнних ризиків. Обмежені складські потужності компенсуються активною взаємодією з елеваторами, які здійснюють доробку та формування товарних партій. Загалом результати дослідження засвідчують, що збутова система ФГ «ПОДІЛЬСЬКЕ» є гнучкою, здатною адаптуватися до зовнішніх викликів, проте потребує подальшої оптимізації логістичної інфраструктури та підвищення ефективності управління товарними потоками для забезпечення стійкого розвитку.

Розділ 3. Напрями удосконалення збутової та зовнішньоекономічної діяльності ФГ «Подільське» та оцінка їх ефективності»

3.1. Обґрунтування напрямків удосконалення збутової діяльності з урахуванням потенціалу ЗЕД

Аналіз діяльності ФГ «Подільське» засвідчив, що підприємство реалізує вирощену продукцію переважно на внутрішньому ринку, формуючи систему збуту на основі співпраці з українськими трейдерами та переробними компаніями. У структурі реалізації домінують зернові та олійні культури, що відрізняються стабільним попитом у межах країни, проте прямі експортні операції підприємством наразі не здійснюються.

Разом із тим, структура посівних площ господарства — зокрема вирощування пшениці, кукурудзи, соняшнику та сої — відповідає номенклатурі продукції, яка традиційно є затребуваною на міжнародному аграрному ринку. Це свідчить про те, що виробнича спеціалізація підприємства потенційно узгоджується з вимогами зовнішнього попиту та може бути основою для подальшого розвитку напрямів, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю.

Важливим аспектом є співпраця ФГ «Подільське» з такими трейдерами, як «Суффле Агро», «Луї Дрейфус» та «Віойл Агро». Оскільки ці компанії здійснюють значний обсяг експортних операцій, закупаючи продукцію у вітчизняних товаровиробників, така взаємодія фактично забезпечує опосередкований вихід господарства на зовнішні ринки. Це підтверджує, що продукція підприємства відповідає базовим вимогам до якості, обсягів та параметрів постачання, які застосовуються в експортно орієнтованих ланцюгах поставок.

У результаті аналізу встановлено низку проблем, що стримують ефективність збутової діяльності підприємства на внутрішньому ринку та знижують його гнучкість у плануванні продажів і взаємодії з контрагентами.

1. Обмежені складські потужності та неможливість тривалого зберігання продукції. ФГ «Подільське» не володіє достатніми власними складськими

площами, що обмежує можливість накопичення продукції та очікування більш вигідних ринкових цін. Через це реалізація врожаю часто здійснюється відразу після збору, коли ціни перебувають на мінімальному рівні.

2. Неритмічність виробництва та сезонні коливання обсягів поставок. Сезонність виробництва спричиняє значну нерівномірність формування товарних партій, що ускладнює контрахтування та планування продажів. Підприємство не завжди може гарантувати стабільні постачання у потрібних обсягах, що знижує його переговорну позицію.

3. Відсутність власних засобів доробки та первинної підготовки зерна. Очищення, сушіння та лабораторний аналіз здійснюються лише на сторонніх елеваторах, що збільшує витрати та час на підготовку партій до відвантаження. Крім того, така залежність ускладнює дотримання графіків поставок і може призводити до втрати якості продукції.

4. Залежність від трейдерів як основного каналу збуту. Основними покупцями продукції виступають великі трейдери («Суффле Агро», «Луї Дрейфус», «Віойл Агро»), що знижує можливість підприємства впливати на формування ціни. Відсутність альтернативних каналів збуту призводить до концентрації ризиків і обмеження стратегічної самостійності господарства.

5. Обмежені транспортні ресурси у пікові періоди. Автотранспорт підприємства здебільшого залучається для внутрішніх потреб і не забезпечує покриття пікових навантажень у період збору врожаю. Через це доставка на елеватори затримується, що може спричинити штрафні санкції або збільшення витрат на перевезення.

6. Відсутність цифрових систем управління збутом. ФГ «Подільське» не використовує CRM-системи, інструменти моніторингу цін та аналітики ринку, що ускладнює оперативне прийняття управлінських рішень, прогнозування попиту та облік взаємодії з контрагентами.

7. Недостатній контроль якості продукції до здачі на елеватор. Підприємство не має можливості самостійно проводити базові експрес-аналізи, тому остаточні показники якості визначаються вже на пункті

приймання. Це створює ризики непередбачених коригувань ціни та зменшення дохідності.

8. Відсутність диверсифікації збутових каналів. Продукція реалізується переважно у вигляді сировини, без спроб виходу на сегменти переробки, локальних комбікормових виробництв чи створення кооперативних поставок. Це знижує стійкість до ринкових коливань.

Попри наявність виробничого потенціалу та опосередковану інтеграцію у зовнішньоекономічні ланцюги постачання, ФГ «Подільське» наразі стикається з низкою бар'єрів, що ускладнюють можливість переходу до самостійних експортних операцій.

Одним із ключових обмежень є відсутність достатніх складських потужностей, які б дозволяли формувати повноцінні товарні партії, необхідні для експорту. Наявна інфраструктура забезпечує базове зберігання, однак не створює умов для тривалого накопичення продукції чи її доробки відповідно до вимог імпортуємих країн. Це знижує гнучкість підприємства щодо вибору часу реалізації та обмежує можливості отримання кращих цінових пропозицій на зовнішньому ринку.

Суттєвим бар'єром залишається недостатня вивченість зовнішніх ринків та відсутність досвіду у сфері міжнародного контракування, включно з розумінням вимог до сертифікації, логістики, страхування ризиків та застосування правил Incoterms. Для виходу на ЗЕД підприємству необхідно забезпечити відповідність продукції міжнародним стандартам якості та створити систему документального супроводу експорту.

Також важливим стримувальним фактором є нестача фінансових ресурсів для покриття витрат, пов'язаних із підготовкою до експортної діяльності, зокрема сертифікації, лабораторних аналізів, логістичного забезпечення та страхування вантажів. Малим і середнім фермерським господарствам складно отримати довгострокове кредитування або інвестиційну підтримку, що ускладнює інтеграцію у міжнародні ланцюги поставок.

Додатковою проблемою виступає залежність від посередників-трейдерів, яка формує певну пасивність підприємства щодо самостійного пошуку контрагентів та управління експортними ризиками. Відсутність власного досвіду прямих переговорів із міжнародними компаніями зменшує ймовірність переходу до нової моделі збуту без цілеспрямованої організаційної та фінансової підготовки.

Таблиця 3.1. - Бар'єри, що обмежують вихід ФГ «Подільське» на зовнішні ринки

Назва бар'єра	Характеристика
Недостатні складські потужності	Наявні приміщення забезпечують лише короткострокове зберігання та не дозволяють накопичити продукцію в обсягах, необхідних для формування експортних партій.
Відсутність обладнання для доробки зерна	Господарство не має сушарок, сепараторів і лабораторного контролю, тому не може довести продукцію до параметрів, які вимагають міжнародні покупці.
Нестабільна логістика до експортних маршрутів	Залежність від автомобільного транспорту обмежує можливість формувати великі партії й забезпечувати ритмічність поставок до портів або прикордонних переходів.
Залежність від трейдерів-посередників	Підприємство реалізує продукцію через «Суффле Агро», «Луї Дрейфус», «Віюл Агро» та ін., не маючи власних експортних контрактів.
Невміння працювати з експортною документацією	Відсутні практичні навички оформлення сертифікатів якості, фітосанітарних документів, застосування Incoterms, митного оформлення.
Обмежені фінансові ресурси	Підприємство не має можливості покривати витрати, пов'язані із сертифікацією, лабораторними аналізами, логістикою, страхуванням вантажів та просуванням продукції за кордоном.
Відсутність системного моніторингу зовнішніх ринків	ФГ «Подільське» орієнтується лише на цінові пропозиції трейдерів і не має власної аналітики щодо міжнародних цін, попиту, сезонності та умов поставок.
Нестача фахівців із ЗЕД	На підприємстві немає спеціаліста, здатного управляти експортними процесами, вести переговори, контролювати логістику та документообіг.

У сукупності зазначені бар'єри (табл 3.1) пояснюють, чому ФГ «Подільське», маючи продукцію, конкурентоспроможну на світовому ринку,

поки що не реалізує її безпосередньо в межах зовнішньоекономічної діяльності.

Діагностування виявлених бар'єрів засвідчує, що можливості активізації зовнішньоекономічної діяльності ФГ «Подільське» значною мірою залежать як від внутрішньої організації збутових процесів, так і від здатності підприємства відповідати вимогам міжнародного ринку. Система обмежень має комплексний характер: нестача інфраструктурних ресурсів поєднується з інформаційними та технологічними прогалинами, а відсутність сертифікації та спеціалізованих компетенцій посилює ризики входження на ринки з більш жорсткими регуляторними умовами. Водночас подолання цих бар'єрів створює для підприємства значний потенціал підвищення ефективності збуту, розширення географії продажів та посилення фінансової стійкості. Саме тому подальші рекомендації мають бути спрямовані на комплексне вдосконалення інфраструктури, цифрових процесів і організаційно-управлінських рішень, що дозволить підприємству підготуватися до системного виходу на зовнішні ринки.

3.2. Розробка рекомендацій щодо удосконалення збутової діяльності та активізації зовнішньоекономічної діяльності ФГ «Подільське»

Удосконалення збутової діяльності та формування передумов для виходу на зовнішні ринки потребує комплексного підходу, який охоплює інфраструктурні, організаційні, інформаційні та управлінські рішення. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності взаємодії зі споживачами, зниження логістичних витрат, оптимізацію процесів підготовки продукції та формування конкурентних переваг для подальшої участі у міжнародній торгівлі.

Ефективний збут на внутрішньому ринку є базовою умовою стабільного функціонування ФГ «Подільське» та формує фінансовий ресурс для подальшого розвитку, у тому числі для активізації зовнішньоекономічної діяльності. Виявлені проблеми свідчать про необхідність удосконалення

інфраструктури зберігання, оптимізації логістики та модернізації технологічних процесів підготовки продукції до реалізації. У цьому контексті першочерговим напрямком є підвищення ефективності складської системи.

1. Розширення та модернізація складських потужностей

Однією з ключових проблем ФГ «Подільське» є обмежені можливості щодо зберігання вирощеної продукції, що зумовлює вимушений продаж зерна одразу після збирання врожаю. Саме в цей період ринкові ціни перебувають на мінімальному рівні через надлишок пропозиції на зерновому ринку. Наявні складські приміщення забезпечують лише короткострокове зберігання та не дозволяють сформувати товарні партії, необхідні для вигідного продажу або подальшої реалізації у періоди сезонного підвищення цін.

Для вирішення цієї проблеми доцільно здійснити інвестиції у розширення існуючих складських площ або оренду додаткових приміщень, що дозволить підприємству збільшити обсяг акумульованої продукції та гнучкіше управляти строками її реалізації. Такі заходи сприятимуть зменшенню залежності від сторонніх елеваторів та формуванню стабільної товарної пропозиції протягом року.

Окремим напрямом модернізації є облаштування складських потужностей базовими системами вентиляції, термоконтролю та первинної очистки, що забезпечить підтримання оптимальних умов зберігання і зменшить ризики втрат якості. Доцільним також є запровадження елементарних засобів первинного контролю, таких як вимірювання вологості, визначення засміченості та наявності домішок. Це дозволить здійснювати оперативну оцінку стану продукції до відвантаження та підвищить прогнозованість збутових операцій.

У перспективі підприємство може розглянути можливість встановлення модульних зерносховищ або швидкокомонтованих ангарів, що потребують менших інвестицій, проте забезпечують значне збільшення обсягів зберігання. Таке рішення дозволить не лише зменшити сезонні ризики, а й створити передумови для формування більших партій у разі виходу на зовнішні ринки.

2. Встановлення обладнання для первинної доробки продукції

Ще одним важливим напрямом удосконалення збутової діяльності ФГ «Подільське» є модернізація процесів первинної підготовки зерна перед його відвантаженням. На даний момент господарство повністю залежить від послуг сторонніх елеваторів, що здійснюють очищення, сушіння та визначення якісних показників. Така залежність призводить до низки проблем: зростання виробничих витрат через тарифікацію елеваторних робіт, виникнення черг у пікові сезони, збільшення часу очікування, а також ризику зниження якості продукції через несвоєчасну доробку.

У зв'язку з цим доцільним є встановлення обладнання для первинної доробки зерна безпосередньо на території господарства. Найбільш оптимальними для ФГ «Подільське» є мобільні або малогабаритні зерноочисні машини, які не потребують значних капіталовкладень та забезпечують базове очищення продукції. Вони дозволяють видаляти механічні домішки, зменшувати засміченість та доводити зерно до параметрів, близьких до вимог трейдерів.

3. Оптимізація транспортної логістики [8,25]

Транспортна логістика є одним із ключових елементів збутової діяльності, оскільки саме від її ефективності залежить швидкість доставки продукції на елеватори, ритмічність відвантажень та можливість виконання договірних зобов'язань у встановлені терміни. Аналіз діяльності ФГ «Подільське» показав, що підприємство має обмежені транспортні ресурси й у пікові періоди (особливо під час збору врожаю) змушене користуватися послугами сторонніх перевізників. Це призводить до підвищення логістичних витрат, можливих затримок, порушення графіків приймання продукції на елеваторах та, відповідно, до зниження ефективності збутових операцій.

З метою вирішення зазначених проблем доцільно:

- 1) Розширити співпрацю з перевізниками на основі довгострокових договорів

Попереднє укладання сезонних контрактів із транспортними компаніями дозволить:

- гарантувати наявність транспортних засобів у період пікових навантажень;
- стабілізувати витрати на логістику за рахунок фіксації вартості перевезень;
- зменшити ризики простоїв і затримок доставки зерна до елеваторів.

Такі договори є особливо актуальними у контексті воєнного стану, коли дефіцит транспорту та коливання цін на паливо можуть суттєво впливати на собівартість збутових операцій.

2) Розглянути можливість короткострокового лізингу або оренди вантажного транспорту

Лізингові або орендні програми є більш доступними порівняно з придбанням власних транспортних засобів і дозволяють:

- забезпечити оперативне покриття потреб підприємства під час жнив;
- уникнути простоїв техніки у міжсезоння;
- знизити фінансове навантаження на господарство.

Це особливо доцільно для господарств середнього масштабу, які не здійснюють постійних перевезень протягом року.

3) Модернізація внутрішніх логістичних процесів

Доцільно запровадити більш ефективне внутрішнє планування логістики, зокрема:

- створення графіків завантаження транспорту та відвантаження продукції;
- застосування цифрових сервісів для оптимізації маршрутів;
- запровадження обліку часу подачі та відправлення транспортних засобів.

Це дозволить скоротити простої, підвищити прозорість логістичних операцій та зменшити витрати на перевезення.

4) Формування партнерств з елеваторами

Доцільним є укладання попередніх угод щодо пріоритетної черги приймання зерна або резервування часових слотів. Це зменшить ризики простоїв транспорту у період пікового навантаження та сприятиме більш рівномірному відвантаженню продукції.

4. Впровадження CRM-системи для управління продажами [22,52]

Одним із ключових напрямів удосконалення збутової діяльності ФГ «Подільське» є цифровізація процесів взаємодії з покупцями, обліку товарних залишків та планування продажів. Наразі підприємство здійснює управління збутом переважно у ручному режимі, що зумовлює низку недоліків: фрагментарність інформації, відсутність системного аналізу динаміки продажів, складність прогнозування потреб у ресурсах та недостатній контроль за виконанням домовленостей із контрагентами. У цих умовах доцільним є впровадження CRM-системи, яка дозволить автоматизувати процеси управління збутом та підвищити якість управлінських рішень.

CRM-система забезпечить такі ключові функції [22,52]:

1) Формування єдиної бази покупців та історії взаємодії з ними

Наявність централізованої бази даних дозволить систематизувати інформацію про обсяги закупівель, графіки поставок, індивідуальні умови співпраці та платіжну дисципліну. Це сприятиме більш точному плануванню відвантажень та прогнозуванню потреб основних контрагентів.

2) Автоматизація документообігу та контроль виконання договорів

CRM дозволяє формувати комерційні пропозиції, рахунки, акти та інші документи у кілька кліків, що скорочує час на операційні процеси та мінімізує ризик помилок. Система також може нагадувати про строки виконання зобов'язань і відстежувати статус кожної операції.

3) Моніторинг залишків продукції та прогнозування збуту

Інтеграція CRM із внутрішніми обліковими системами надає можливість контролювати наявні обсяги продукції та планувати продажі з урахуванням прогнозованого врожаю, складських можливостей та умов ринку. Це підвищує точність планування та дозволяє уникати ситуацій дефіциту або надлишків.

4) Підвищення прозорості та керованості збутових процесів

Цифровий інструмент забезпечує керівництво підприємства актуальною інформацією у реальному часі, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, ухвалювати обґрунтовані рішення та оптимізувати взаємодію між структурними підрозділами.

5) Створення аналітичної бази для підготовки до ЗЕД

CRM може виступати основою для моніторингу цінових трендів, аналізу попиту, сегментації контрагентів та формування аналітичних звітів, необхідних для виходу на зовнішні ринки. У перспективі систему можна інтегрувати з модулями для міжнародного продажу або аналітичними платформами.

Ураховуючи масштаб та специфіку ФГ «Подільське», оптимальним рішенням є впровадження невеликої CRM-системи з модулем управління товарними залишками та продажами, наприклад, HugeProfit або аналогічних рішень, адаптованих для аграрного сектору. Такі системи не потребують значних інвестицій та швидко окуповуються за рахунок скорочення витрат часу, підвищення точності планування та зниження ризиків збутових операцій.

5. Диверсифікація каналів збуту продукції

Диверсифікація каналів збуту є важливим напрямом удосконалення збутової політики ФГ «Подільське», оскільки дозволяє зменшити залежність від обмеженого кола закупівельників та підвищити гнучкість реалізації продукції. Для цього доцільно використовувати кілька перевірених напрямів збуту, орієнтуючись на наявну інфраструктуру регіону та реальних учасників ринку.

Одним із можливих напрямів є співпраця з великими переробними підприємствами, що стабільно закуповують соняшник, сою та інші олійні

культури. Одним із найбільших таких підприємств є компанія ViOil, яка має виробничі потужності з переробки олійних культур у Вінниці та забезпечує регулярний попит на сировину для виробництва олії та шроту. Співпраця з ViOil може стати додатковим каналом реалізації продукції, орієнтованим на переробку, а не лише на трейдерські закупівлі. [9]

Ще одним потенційним напрямом є взаємодія з агропромисловими холдингами, такими як Kernel, який має власну мережу елеваторів, логістичну інфраструктуру та є одним з найбільших експортерів зернових та олійних культур в Україні. Завдяки розгалуженій інфраструктурі Kernel може забезпечити стабільний попит, можливість продажу більших партій та доступ до більш передбачуваних умов закупівель. [9]

Ще один напрям диверсифікації — використання цифрових торговельних платформ, зокрема GrainTrade, яка функціонує як електронна зернова біржа та забезпечує можливість прямого пошуку покупців, моніторингу ринкових цін і розміщення пропозицій. Це дозволяє ФГ «Подільське» уникнути залежності від посередників і більш оперативно реагувати на кон'юнктуру ринку. [45]

Додатково як канал збуту можуть використовуватися інші перевірені ресурси — наприклад, інформаційно-аналітичний портал Latifundist, який містить базу закупівельних оголошень, огляди ринку та новини агросектору. Хоча Latifundist не є біржею, він виступає інструментом моніторингу цін, тендерів та потенційних закупівельників. [46]

Застосування різних каналів збуту — переробники, агрохолдинги та онлайн-платформи — дозволяє підвищити стійкість функціонування збутової системи та зменшити ризики, пов'язані з сезонністю, коливанням цін та залежністю від окремих контрагентів. Додатковим напрямом є використання електронних аграрних торговельних платформ, таких як Agrotrade.ua, GrainTrade.com.ua, Zakupki.Prom.ua чи Latifundist.com, які забезпечують прозорість цін, швидкий пошук покупців та доступ до широкої аудиторії потенційних контрагентів. Для ФГ «Подільське» це може стати ефективним

інструментом оперативного реагування на ринкову кон'юнктуру та формування альтернативних збутових каналів [49, 50].

Водночас не слід відмовлятися від співпраці з трейдерами, адже вони забезпечують масштабність операцій та можуть пропонувати вигідні умови через форвардні програми та аграрні розписки. Зокрема, «Суффле Агро», «Луї Дрейфус» і «Віойл Агро» пропонують фіксацію цін, часткове фінансування та гнучкі умови поставок. Такі інструменти можуть підвищити передбачуваність доходів та знизити комерційні ризики [51,52].

6. Запровадження внутрішнього контролю якості

Підвищення рівня внутрішнього контролю якості зерна є важливою умовою стабільної та прогнозованої збутової діяльності ФГ «Подільське». Оскільки підприємство передає функції оцінки якості виключно елеваторам, існує ризик отримання знижок за вологості, засміченості чи інших параметрів, які можна було б контролювати на етапі підготовки продукції. Тому доцільним є формування власної системи первинного контролю якості прямо на території господарства.

Перш за все, підприємству рекомендується використовувати портативні експрес-аналізатори зерна, такі як AgriCheck, Wile 200 чи GrainTest Mini, які дозволяють швидко визначати вологість, вміст білка, показники клейковини, смігтеві домішки та інші базові параметри. Це дасть змогу ще до здачі на елеватор оцінювати якість продукції та вчасно приймати рішення щодо її доочищення чи підсушування, а також уникати необґрунтованих знижок у ціні.

Крім того, доцільно встановити вагове обладнання — міні-ваги або автомобільні ваги від виробників AXIS, HotScale чи T-Scale. Власне зважування забезпечить точність формування партій і прозорість обліку руху продукції, що відіграє ключову роль у взаємодії з перевізниками та під час приймання зерна на елеваторах.

Раціональним кроком також є впровадження внутрішніх стандартів якості, які регламентуватимуть оптимальні показники вологості (13–14 % для

більшості зернових), допустимий рівень засміченості, правила вентиляції та умови короткострокового зберігання. Такі стандарти створять єдині вимоги до підготовки продукції перед реалізацією та сприятимуть підвищенню стабільності якісних параметрів.

Для підтвердження якості підприємству варто періодично співпрацювати з акредитованими лабораторіями, такими як ДП «Вінницька фітосанітарна лабораторія», SGS Україна чи Eurofins. Результати таких аналізів підсилуватимуть довіру контрагентів і будуть необхідними у процесі підготовки до рекомендованої у подальшому експортної діяльності [39,39,47].

З метою забезпечення належних умов зберігання доцільно впровадити систему цифрового моніторингу стану зернової маси. Сучасні датчики, зокрема TermoControl, AgroSensor Basic чи Grain Guardian, допомагають контролювати температуру, вологість повітря та виявляти зони самозігрівання, що значно зменшує ризики псування продукції.

У комплексі ці заходи дозволять ФГ «Подільське» мінімізувати збутові втрати, сформувати стабільну якість продукції та покращити переговорну позицію з трейдерами. Крім того, створення системи внутрішнього контролю якості є невід'ємною передумовою для виходу на зовнішні ринки, де вимоги до продукції є значно жорсткішими.

Після проведеного аналізу проблем збутової діяльності та виявлення бар'єрів, що стримують вихід ФГ «Подільське» на зовнішні ринки, було сформовано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності реалізації продукції. Запропоновані заходи охоплюють як

удосконалення внутрішніх процесів збуту, так і підготовку господарства до потенційної зовнішньоекономічної діяльності. Узагальнені пропозиції щодо покращення збутової діяльності та виходу на зовнішні ринки представлені в таблиці нижче.

Таблиця 3.2 – Пропозиції з удосконалення збутової діяльності при виході на зовнішні ринки

Напрямок	Рекомендація	Очікуваний ефект
1. Складська інфраструктура	<ul style="list-style-type: none"> • Оренда або добудова додаткових 100–200 м² складу. • Встановлення вентиляції та базових систем контролю якості (вологість, температурні датчики). • Створення невеликої зони для попереднього очищення зерна. 	<ul style="list-style-type: none"> • Мінімізація втрат та псування продукції. • Можливість продавати продукцію не одразу після збору, а в періоди кращих цін. • Підвищення якості зерна → вищі ціни при продажу.
2. Логістика та транспортування	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимізація маршрутів доставки через безкоштовні інструменти (Google Maps, GPS-моніторинг). • Співпраця з ЗРЛ-перевізниками області у пікові періоди (наприклад, local carriers Vinnytsia). • Регулярне техобслуговування транспорту за план-графіком. 	<ul style="list-style-type: none"> • Скорочення витрат на паливо (до 10–15%). • Зменшення ризику затримок поставок. • Забезпечення безперебійності продажу у сезон пікових навантажень.
3. Цифровізація збутових процесів	<ul style="list-style-type: none"> • Встановлення CRM-системи: <i>FieldBI</i>, <i>EasyFarm</i>, <i>Cropio Sales Module</i>, або недорого <i>Zoho CRM</i>. • Ведення електронного обліку покупців, сезонних продажів, заборгованості, повторних замовлень. • Автоматизація формування договорів і накладних. 	<ul style="list-style-type: none"> • Повний контроль над базою покупців. • Зростання повторних продажів за рахунок персоналізованої роботи з клієнтами. • Менше помилок у документах і швидша обробка замовлень.
4. Диверсифікація каналів збуту	<ul style="list-style-type: none"> • Співпраця з переробниками: ViOil, Kernel, Agroform. • Використання торговельних платформ: GrainTrade, Zakupki.Prom. • Пошук контрагентів через асоціації: Всеукраїнська Аграрна Рада (УАР). 	<ul style="list-style-type: none"> • Зменшення залежності від 1–2 трейдерів. • Доступ до різних цінових пропозицій та тендерів. • Стабільніший грошовий потік завдяки кільком каналам реалізації.
5. Покращення якості продукції	<ul style="list-style-type: none"> • Проведення лабораторних аналізів у SGS, Eurofins, Вінницькій фітосанітарній лабораторії. • Введення системи міні-очистки та просіювання перед відправкою. • Зберігання партій окремо за параметрами якості. 	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення ринкової ціни за рахунок підтвердженої якості. • Зниження ризику рекламацій. • Можливість співпрацювати з переробниками, що висувають жорсткі вимоги.
6. Підготовка до зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД)	<ul style="list-style-type: none"> • Отримання фітосанітарного сертифіката, сертифіката походження, підтвердження якості. • Проведення лабораторних тестів на пестициди, мікотоксини, вологість, домішки. • Реєстрація в митних органах, відкриття валютного рахунку. • Пошук партнерів через Kernel, Cargill, Louis Dreyfus (посередковано через трейдерів). 	<ul style="list-style-type: none"> • Доступ до експорту через посередників або малих контрактів. • Можливість реалізації за вищими експортними цінами. • Формування репутації надійного постачальника

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів для ФГ «Подільське»

Для оцінки ефективності запропонованих змін використано кількісні показники, що дозволяють визначити економічну вигоду від їх запровадження. Основні заходи оцінюються за очікуваним фінансовим результатом, зменшенням витрат, мінімізацією логістичних і збутових ризиків та підвищенням операційної ефективності. Розглянемо економічні аспекти впровадження ключових рекомендацій, запропонованих у підрозділі 3.2.

1. Розширення складських потужностей та контроль якості

Збільшення ефективної складської площі (оренда або добудова 100–150 м²) дозволить ФГ «Подільське» уникати продажу продукції в період пікової пропозиції, а також зменшити природні втрати зерна.

За середніми ринковими оцінками (аналітика GrainTrade), відкладений продаж у міжсезоння підвищує відпускну ціну на 10–20 %. [45]

Припустимо, що господарство зможе зберігати додатково щонайменше 80 тонн зернових:

Ефект від відкладеного продажу:

$$80 \text{ т} \times \text{середня ціна підвищення } 450 \text{ грн/т} = 36 \text{ 000 грн}$$

За сприятливої кон'юнктури:

$$80 \text{ т} \times 800 \text{ грн/т} = 64 \text{ 000 грн}$$

Додатково: зменшення втрат (1,5 % → 0,5 %):

$$80 \text{ т} \times 1 \% \times 6000 \text{ грн (орієнтовна ціна)} = 4 \text{ 800 грн}$$

Сумарний ефект заходу:

$$40 \text{ 000} - 70 \text{ 000} \text{ грн на сезон.}$$

2. Оптимізація логістики та залучення 3PL-перевізників

Застосування маршрутного планування, GPS-моніторингу та оренда транспорту у пікові періоди дає змогу зменшити витрати на доставку.

Витрати на власний транспорт становлять близько 12–15 % від загальної собівартості перевезень. За оцінками логістичних операторів (Zakupki.Prom), оптимізація може скоротити їх на 8–12 %. [49,50]

Припустимо, річні витрати господарства на внутрішні перевезення становлять 150 000 грн.

Економія:

$$150\,000 \text{ грн} \times 10\% = 15\,000 \text{ грн}$$

3. Упровадження CRM-системи для обліку продажів і клієнтів

Використання цифрових інструментів (наприклад, FieldBI чи EasyFarm) дозволяє систематизувати взаємодію з покупцями, контролювати заборгованість та підвищити повторні продажі.

За даними аграрних CRM-розробників, повторні продажі зростають на 12–25 %, а втрати виручки через несвоєчасну комунікацію зменшуються до 30 %.[52]

Припустимо, річний обсяг реалізації ФГ «Подільське» становить 5 000 000 грн.

Зростання продажів навіть на 3 % дає:

$$5\,000\,000 \text{ грн} \times 3\% = 150\,000 \text{ грн додаткової виручки}$$

Вартість CRM:

≈ 12 000 грн на рік.

Чистий ефект:

$$150\,000 - 12\,000 = 138\,000 \text{ грн}$$

4. Диверсифікація каналів збуту

Співпраця з переробниками (ViOil, Kernel, AgroKorm) та використання платформ GrainTrade і Zakupki.Prom збільшує конкуренцію між покупцями, що підвищує закупівельну ціну [9, 49,50].

Середній ефект диверсифікації — +5–10 % до ціни.

Припустимо, частина продукції обсягом 200 т продається через альтернативні канали з підвищенням ціни на 150 грн/т:

$$200 \text{ т} \times 150 \text{ грн} = 30\,000 \text{ грн додаткової виручки}$$

У сприятливий рік — до 300 грн/т → 60 000 грн.

5. Покращення якості продукції (лабораторні аналізи)

Підтвердження якості через SGS, Eurofins або ДП «Вінницька фітосанітарна лабораторія» дає змогу продавати продукцію у вищому класі.

Різниця між 2 і 3 класом може становити 200–600 грн/т.

Припустимо, 100 т продукції підвищують класність до наступної категорії:

$100 \text{ т} \times 300 \text{ грн} = 30\,000 \text{ грн}$ додаткової виручки

Вартість комплексного дослідження партії — у межах 2 500–4 000 грн.

Чистий ефект:

$\approx 26\,000\text{--}28\,000 \text{ грн}$

6. Підготовка до ЗЕД

Навіть часткове входження в експорт через трейдерів дає підвищення ціни на 20–30 %.

Припустимо, господарство зможе реалізувати мінімальну експортну партію у 50 т:

$50 \text{ т} \times 500 \text{ грн/т}$ (різниця між внутрішньою та експортною ціною) = 25 000 грн додаткової виручки

У разі збільшення обсягів — ефект зростає пропорційно.

Таблиця - Загальний економічний ефект заходів

Напрямок	Ефект
Складська інфраструктура	40 000 – 70 000 грн
Оптимізація логістики	$\approx 15\,000 \text{ грн}$
CRM та цифровізація	$\approx 138\,000 \text{ грн}$
Диверсифікація каналів	30 000 – 60 000 грн
Покращення якості	26 000 – 28 000 грн
Підготовка до ЗЕД	від 25 000 грн

Отже, узагальнений розрахунок економічної результативності запропонованих заходів свідчить, що навіть за консервативного сценарію їхнє впровадження може забезпечити ФГ «Подільське» додатковий річний ефект у межах 274–336 тис. грн, а за сприятливої ринкової ситуації — збільшити його до приблизно 0,5 млн грн на рік. Отримані результати підтверджують

доцільність модернізації збутових процесів, розширення каналів реалізації, покращення якості продукції та підготовки до потенційного виходу на зовнішні ринки.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити фінансову стійкість господарства, зменшити ризики збутових операцій та забезпечити довгострокове конкурентне зростання.

Висновки за третім розділом

Проведений аналіз проблем збутової діяльності ФГ «Подільське» та бар'єрів, що стримують активізацію зовнішньоекономічної діяльності, дозволив визначити низку критичних напрямів, які потребують удосконалення для підвищення ефективності реалізації продукції. У розділі було запропоновано комплекс структурних, технологічних та організаційних заходів, спрямованих на модернізацію збутових процесів: розширення й оптимізацію складських потужностей, цифровізацію взаємодії зі споживачами через CRM-систему, диверсифікацію каналів збуту, впровадження процедур контролю якості та поступову підготовку підприємства до можливого виходу на зовнішні ринки. Особлива увага приділена інструментам підвищення гнучкості системи збуту, мінімізації логістичних ризиків та формуванню конкурентних переваг у середньо- та довгостроковій перспективі.

Оцінка ефективності запропонованих заходів підтвердила їх економічну доцільність: реалізація рекомендацій здатна забезпечити суттєвий фінансовий ефект за рахунок зростання обсягів реалізації, підвищення ціни продажу завдяки сертифікації та покращенню якості, оптимізації витрат на зберігання й логістику та зміцненню партнерських зв'язків із трейдерами й переробними компаніями. Орієнтовний річний економічний ефект від упровадження заходів становить 0,27–0,5 млн грн залежно від ринкової кон'юнктури. Запропоновані рішення створюють необхідні передумови для підвищення конкурентоспроможності ФГ «Подільське» та формують базу для майбутнього виходу підприємства на зовнішньоекономічні ринки.

ВИСНОВКИ

Збутова діяльність підприємства є комплексним процесом, що охоплює планування, організацію, координацію та контроль операцій, пов'язаних із просуванням продукції від виробника до кінцевого споживача. Ефективно побудована система збуту забезпечує стабільність грошових потоків, підвищення конкурентоспроможності, формування довгострокових відносин із партнерами та створює основу для подальшого розвитку підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках. У сучасних умовах, коли українські підприємства стикаються з воєнними ризиками, логістичними обмеженнями та ціновою волатильністю, роль збутової політики значно посилюється та виходить за межі оперативної функції, перетворюючись на стратегічний інструмент розвитку.

Основними завданнями управління збутовою діяльністю є формування ефективних каналів реалізації, забезпечення оптимального товароруху, організація логістичних процесів, управління взаємовідносинами з клієнтами, забезпечення конкурентних переваг та адаптація до ринкових змін. Ці завдання потребують узгодженої роботи структурних підрозділів підприємства, раціонального розподілу функцій та гнучкої організації операцій. Удосконалення збутових процесів передбачає також постійний аналіз ринку, потреб споживачів, наявної конкуренції, а також можливостей підприємства щодо розширення діяльності, у тому числі в напрямі зовнішньоекономічної активності.

У контексті активізації ЗЕД саме збутова діяльність набуває особливої ваги, оскільки визначає здатність підприємства адаптувати продукцію під вимоги міжнародних споживачів, забезпечити її якість, створити відповідні логістичні умови та побудувати ефективну комунікацію з трейдерами, імпортерами й іноземними партнерами. Етапи виходу на зовнішні ринки включають аналіз міжнародної кон'юнктури, підготовку продукції до експорту, пошук контрагентів, укладення зовнішньоекономічних контрактів, організацію транспортування, страхування й митного оформлення. Таким

чином, удосконалення збутової діяльності стає фундаментом формування експортної спроможності підприємства.

Діяльність ФГ «Подільське» зосереджена на виробництві та реалізації зернових і олійних культур, а система збуту підприємства базується на співпраці з великими трейдерами та переробними компаніями, такими як «Суффле Агро», «Louis Dreyfus Company» та «Віойл». Це дозволяє забезпечувати гарантований збут продукції, однак одночасно формує залежність від цінних умов трейдерів та обмежує можливості підприємства щодо диверсифікації каналів реалізації. В аналітичному розділі встановлено, що збутова діяльність господарства характеризується сезонністю, обмеженими складськими потужностями, недостатнім рівнем цифровізації процесів та відсутністю процедур контролю якості, які відповідають вимогам зовнішніх ринків.

Особливості збутової політики ФГ «Подільське» визначають необхідність адаптації до змін логістичної інфраструктури, викликаних воєнними діями, зростанням вартості транспортування та нестабільністю доступу до елеваторних послуг. З огляду на це окреслено бар'єри, що стримують активізацію зовнішньоекономічної діяльності: відсутність сертифікації продукції за міжнародними стандартами, обмеження у формуванні великих партій для експорту, низький рівень інформаційно-аналітичної підтримки та відсутність досвіду взаємодії з іноземними контрагентами. Такі фактори зумовлюють потребу у стратегічному оновленні збутової моделі підприємства.

У третьому розділі обґрунтовано комплекс заходів щодо удосконалення системи збуту підприємства, що включає розширення складських потужностей, впровадження CRM-системи для автоматизації взаємодії з партнерами, покращення логістичного планування, диверсифікацію каналів збуту та впровадження процедур лабораторного контролю якості. Окрему увагу приділено формуванню передумов для виходу на зовнішні ринки — налагодженню співпраці з акредитованими лабораторіями, підвищенню рівня

стандартизації продукції, участі в галузевих асоціаціях та поступовому розширенню інформаційної інфраструктури.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що їх реалізація є економічно доцільною. Очікуваний ефект від підвищення ціни реалізації, оптимізації складських витрат, скорочення логістичних втрат та зростання обсягів продажів становить від 274 до 336 тис. грн на рік, а за сприятливої ринкової кон'юнктури може досягти понад 0,5 млн грн. Це свідчить про те, що впровадження інноваційних рішень у сфері збуту підвищить фінансову стійкість підприємства, посилить його конкурентні переваги та забезпечить можливість поступового виходу на зовнішні ринки.

Загалом результати дослідження підтверджують, що модернізація збутової діяльності є ключовим чинником розвитку ФГ «Подільське» в умовах нестабільності ринкового середовища та активізації зовнішньоекономічних процесів. Запропоновані заходи охоплюють як внутрішні організаційні зміни, так і інфраструктурні та маркетингові рішення, що формують комплексний механізм підвищення ефективності збуту. Їх реалізація сприятиме підвищенню рентабельності виробництва, зміцненню позицій підприємства на внутрішньому ринку та формуванню потенціалу для експортної діяльності у середньостроковій перспективі.

Перелік джерел посилання

1. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Миронова О.О. Організація збутової діяльності та системи маркетингових досліджень на підприємстві. Науково-виробничий журнал «Бізнес навігатор». 2022. Вип. 2 (69). С. 54–61.
2. Баймухамедова А. В., Соколенко В.А. Удосконалення збутової діяльності підприємства. Дис. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», 2020. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/172cfe77-0806-4fed-af96-aa50fee8e93c/content> (дата звернення: 24.05.2023).
3. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємства. Монографія. Донецьк: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2018. 245 с.
4. Безугла Л.С. Формування маркетингової збутової політики підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. № 24. С. 111–116.
5. Бовкун О. Управління збутовою діяльністю промислового підприємства. Економічні горизонти. 2022. № 1(19). С. 105–115. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(19\).2022.277802](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(19).2022.277802) (дата звернення: 24.09.20235)
6. Богданович А. Збут у широкому та вузькому розумінні. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19048/1154.pdf> (дата звернення: 24.09.2025).
7. Бреус С.В., Буваник О.І. Основні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства. Multidisciplinary Academic Explorations: The I International Science Conference, January 10–12, Amsterdam, Netherlands, 2022. 171 p.
8. Грянко Т.Г. Управління логістичними каналами розподілу продукції на сучасних підприємствах. Молодий вчений. 2018. № 12(1). С. 267–269.
9. ГК «Віойл». URL: <https://vioil.com/> (дата звернення: 06.12.2025)

10. Данилюк Д.О., Дашкевич Д.Р. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей. Бізнес-інформ. 2020. № 9. С. 276–283.
11. Дядін А.С., Ткаченко С.О. Канали розподілу товарів як фактор розвитку сфери обігу. Соціальна економіка. 2020. Вип. 59. С. 65–71.
12. ДП «Вінницька обласна фітосанітарна лабораторія». Перелік послуг. URL: <https://www.vinphl.dpss.gov.ua/> (дата звернення: 06.12.2025)
13. Державна служба статистики України. Сільське господарство України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.12.2025)
14. Заїчко І., Богріновцева Л. Фінансовий менеджмент в системі забезпечення діяльності збутових підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-24> (дата звернення: 24.09.2025).
15. Кабаченко Д.В. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 51. С. 207–214. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_51_35 (дата звернення: 24.09.2025).
16. Камілова С.Р., Яцун Ю.Ю. Управління збутовою діяльністю. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/337/326> (дата звернення: 24.09.2025).
17. Ковтун Е. Система управління збутовою діяльністю підприємства. У: Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України. URL: <http://vtei.com.ua/doc/2021/1416092021/1.pdf#page=163> (дата звернення: 24.09.2025).
18. Крикунова А.О. Фінансові аспекти ефективного здійснення збутової діяльності підприємств. 2023. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2666> (дата звернення: 24.09.2025).

19. Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 116–121. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/11-2018/matviyets.pdf>(дата звернення: 24.09.2025).
20. Мінаєва А.О., Долгальова О.В. Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2019. № 2. С. 99–105.
21. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Аналітика агросектору. URL: <https://minagro.gov.ua/>(дата звернення: 06.12.2025)
22. Мірошникова Є.Д., Птащенко О.В. Побудова CRM-системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем. *Вісник СНУ ім. В. Даля*. Вип. 6 (230). 2016. С. 108–116.
23. Мотренко М.О. Удосконалення збутової діяльності промислового підприємства на засадах логістики. Магістерська робота. Національний університет «Запорізька політехніка», 2019. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/5310> (дата звернення: 24.09.20235)
24. Равікович І.Є. Інтернет-маркетинг як невід’ємна складова збутової логістики промислового підприємства. *Науковий вісник ХДУ*. 2015. Вип. 14, ч. 4. С. 84–88.
25. Рибчак В.І., Черничко Т.В., Черничко С.Ф. Логістичні підходи до організації збутової діяльності підприємства. 2021. URL: <https://lib.udau.edu.ua/items/4cc2330d-08f4-4bcf-a76d-877c46471473> (дата звернення: 24.09.2025).
26. Сақун А.Ж., Карташова О.Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 112–117. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/21.pdf(дата звернення: 24.09.2025).
27. Сақун А.Ж., Пантук І.П. Системний підхід до організації та управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості.

Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. № 2 (38). С. 55–59.

28. Сакун А.Ж. Облікова система як інформаційна база управління збутовою діяльністю. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. Вип. 2. С. 248–252. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tnven_2020_2_32 (дата звернення: 24.09.2025).

29. Сеншин О.С., Харковець Ю.П. Теоретичний аналіз понять «збут» та «збутова діяльність». Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2011. С. 132–134. URL: <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/21235/19F.pdf> (дата звернення: 24.09.2025).

30. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2016. № 2. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11590/1/215-1971.pdf#page=27> (дата звернення: 24.05.2025).

31. Ткаченко А.М. та ін. Роль збутової логістики в управлінні комерційним, каналним і фізичним розподілом готової продукції. 2021. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/8106> (дата звернення: 24.10.2025).

32. ТОВ «Суффле Агро Україна». URL: <https://www.souffle.com.ua/> (дата звернення: 06.12.2025)

33. Хорошун В.В., Науменко І.А. Економіко-математичні методи та моделі прогнозування збутової логістики торговельного підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 28 (2). С. 179–183.

34. Хрупович С.Є. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві. Галицький економічний вісник. 2016. № 3. С. 34–38.

35. Черевата М.А. Особливості організації збутової діяльності в мережевому маркетингу. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84481> (дата звернення: 24.05.2025).

36. Чернець І.В. Наукові підходи до визначення сутності збутової діяльності підприємства. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА».
37. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. Галицький економічний вісник. 2018. № 4 (37). С. 88–95.
38. SGS Ukraine. Testing, Inspection and Certification Company. URL: <https://www.sgs.com/en-ua> (дата звернення: 06.12.2025)
39. SGS Ukraine. Laboratory Services for Agricultural Commodities Testing. URL: <https://www.sgs.com/en-ua/service-groups/laboratory-services> SGSCorp(дата звернення: 06.12.2025)
40. Eurofins Agro Testing — офіційний дистриб'ютор лабораторії Eurofins в Україні. URL: <https://internationaltests.com/en/internationaltests.com>(дата звернення: 06.12.2025)
41. Eurofins Agro — міжнародна мережа лабораторій з тестування агропродукції. URL: <https://www.eurofins-agro.com> (дата звернення: 06.12.2025)
42. Work.ua. Середні зарплати в Україні за професіями. URL: <https://www.work.ua/salary/>(дата звернення: 06.12.2025)
43. Work.ua. Зарплата менеджера з продажу.URL: <https://www.work.ua/salary-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80-%D0%B7-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%B6%D1%83/>(дата звернення: 06.12.2025)
44. Work.ua. Зарплата оператора складу / вантажника.URL: <https://www.work.ua/salary-%D1%81%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4/>(дата звернення: 06.12.2025)
45. GrainTrade. Аналітика цін на зернові та олійні культури.URL: <https://graintrade.com.ua/>(дата звернення: 06.12.2025)

46. Latifundist. Моніторинг цін і аналітика аграрного ринку.URL: <https://latifundist.com/>(дата звернення: 06.12.2025)
47. SGS Ukraine. Лабораторні послуги для агросектору.URL: <https://www.sgs.com/en/our-services/agriculture-food>(дата звернення: 06.12.2025)
48. Eurofins Agro Testing. Laboratory Services for Grain and Oilseeds.URL: <https://www.eurofins.com/agro/>(дата звернення: 06.12.2025)
49. Zakupki.Prom. Ринкова вартість логістичних послуг.URL: <https://zakupki.prom.ua/>(дата звернення: 06.12.2025)
50. Prozorro Market. Дані про закупівлі пального та логістики.URL: <https://prozorro.gov.ua/>(дата звернення: 06.12.2025)
51. Agroportal. Вартість послуг та технічних операцій у рослинництві.URL: <https://agroportal.ua/> (дата звернення: 06.12.2025)
52. AgriChain. CRM та цифрові рішення для агровиробника.URL: <https://agrichain.com/>(дата звернення: 06.12.2025)
53. Louis Dreyfus Company Україна.URL: <https://www ldc.com/ua/>(дата звернення: 06.12.2025)
54. Suvac1 B. A New Approach in Logistics Management: Just-in-Time Logistics (JIT-L) // International Journal of Business and Management Studies. 2010. Vol. 2. No. 1. P. 55–64.URL: https://www.researchgate.net/publication/228798768_A_New_Approach_in_Logistics_Management_Just_in_Time-Logistics_JIT-L (дата звернення: 12.02.2025)
55. Ukrainian Agribusiness: Between the Challenges of War and Market Opportunities. 2024. URL: <https://voxukraine.org/en/ukrainian-agribusiness-between-the-challenges-of-war-and-market-opportunities> (дата звернення: 05.12.2025).
56. Bogonos M., Chmil A., Nazarkina R., Nykolyuk O., Pyvovar P., Stolnikovych H. Agricultural Outlook Ukraine 2024–2033: Report-summary. Kyiv School of Economics, 2024. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/UA-Outlook-2024-2033-Report-1.pdf> (дата звернення: 05.12.2025).

57. Popescu D., Militaru G., Paraschiv D. Logistics Field Audit – a New Approach for Improving Logistics Processes. Proceedings of the International Conference on Business Excellence. 2022. Vol. 16(1). P. 1111–1121. URL: https://www.researchgate.net/publication/365839341_LOGISTICS_FIELD_AUDIT_-_A_NEW_APPROACH_FOR_IMPROVING_LOGISTICS_PROCESSES
(дата звернення: 27.11.2025)