

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
ТА НАПРЯМИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ»**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Данило ДЕРЕВА

Науковий керівник,

к.е.н., доцентка

Наталія ДУБРОВА

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
«_____» _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я на підготовку кваліфікаційної роботи

Дереві Данилу Олександровичу

1. Тема роботи: «Управління збутовою діяльністю підприємства та напрями її вдосконалення».

керівник роботи: Дуброва Наталія Петрівна, кандидат економічних наук, доцент, затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2025 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем роботи: 05 червня 2026 року.

3. Вихідні дані до роботи: дані відкритих джерел по ТОВ «Побережне», матеріали статистичної та фінансово-економічної звітності підприємства, внутрішні організаційно-розпорядчі документи, положення та посадові інструкції, результати спостережень і опитувань збутового персоналу, статистичні дані по основних ринках продукції підприємства, навчально-методичні та наукові праці у сфері менеджменту й аграрного маркетингу.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити): 1) дослідити сутність, функції та сучасні концептуальні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства; 2) провести діагностику організації збутової діяльності та структури реалізації продукції ТОВ «Побережне»; 3) здійснити факторний аналіз виручки від реалізації за допомогою сукупності аналітичних методів (ABC, XYZ, аналіз сезонності, метод ланцюгових підстановок); 4) обґрунтувати економічну ефективність запропонованих напрямів удосконалення збутової діяльності з використанням показників NPV, IRR, PI та DPP; 5) розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення збутового менеджменту аграрного підприємства в частині диверсифікації каналів і цифровізації процесів реалізації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Концептуальна модель удосконалення збутової діяльності ТОВ «Побережне».

2. Архітектура диверсифікованої системи каналів збуту та цифрової платформи продажу ТОВ «Побережне».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата
		завдання видав завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обрання та затвердження теми роботи, вибір об'єкта дослідження	Вересень, 2025 р.	
2	Формування та затвердження плану, а також завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень, 2025 р.	
3	Пошук та опрацювання джерел інформації стосовно теоретико-методичних основ управління збутовою діяльністю. Підготовка теоретичного розділу № 1	Вересень – листопад, 2025 р.	
4	Аналіз організаційної, економічної і збутової діяльності підприємства. Підготовка дослідницько-аналітичного розділу № 2	Грудень 2025 р. – лютий 2026 р.	
5	Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління збутом на підприємстві. Підготовка проєктно-рекомендаційного розділу № 3	Березень – квітень, 2026 р.	
6	Написання висновків і пропозицій	Травень, 2026 р.	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи. Підготовка супровідних документів	Травень, 2026 р.	
8	Формування доповіді та презентаційних матеріалів до захисту роботи	Травень, 2026 р.	
9	Перевірка текстових збігів для виявлення рівня оригінальності роботи, а також відсутності/наявності академічного плагіату, фабрикивання і фальсифікування	Червень, 2026 р.	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень, 2026 р.	
11	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	Червень, 2026 р.	

Здобувач

Керівник роботи

Данило ДЕРЕВА

Наталія ДУБРОВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та функції збутової діяльності в системі менеджменту підприємства	9
1.2. Канали збуту й системи збутового менеджменту: класифікація та критерії вибору	13
1.3. Сучасні підходи до управління збутовою діяльністю аграрних підприємств в умовах трансформації ринку	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Побережне» та структура виробництва товарної продукції.....	23
2.2. ABC- і XYZ-аналіз структури реалізації та сезонність збуту	27
2.3. Факторний аналіз виручки від збутової діяльності підприємства	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»	38
3.1. Диверсифікація каналів збуту та формування власної експортно-збутової інфраструктури	38
3.2. Цифровізація збутового менеджменту: CRM, електронна торгівля та аналітика клієнтів	42
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованого проєкту з удосконалення збутової діяльності	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

Аграрна галузь України відіграє визначальну роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни та формуванні валютних надходжень за рахунок експортних поставок зернових і олійних культур. За підсумками 2024 р. частка продукції агропромислового комплексу у структурі товарного експорту України перевищила 60 %, що засвідчує стратегічне значення сектору як для національної економіки, так і для світових ринків продовольства [29; 34]. Водночас умови воєнного часу, нестабільність зовнішніх ринків, переорієнтація логістичних коридорів і трансформація структури попиту створюють додаткові виклики для сільськогосподарських товаровиробників.

У такій ситуації ефективність функціонування аграрного підприємства все більшою мірою визначається не лише його виробничими можливостями, а й якістю управління процесом реалізації виробленої продукції. Збут перестає бути технічною завершальною ланкою виробничого циклу й перетворюється на самостійну сферу управлінської діяльності, від рівня організації якої залежать виручка, прибуток, фінансова стійкість і ринкові позиції підприємства. Сучасні наукові розробки підтверджують, що ефективна збутова політика є інтегруючим інструментом маркетингу, який поєднує товарну, цінову та комунікаційну складові [2; 28].

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена потребою наукового обґрунтування управлінських підходів до вдосконалення збутової діяльності аграрних підприємств в умовах суттєвої перебудови каналів реалізації, поглиблення інтеграції українського агросектору до європейського ринку та цифровізації економічних процесів. Особливого значення зазначена проблематика набуває для середніх і малих сільгоспвиробників, які мають обмежені можливості прямого виходу на зовнішні ринки й змушені працювати переважно через посередницькі канали. Удосконалення збутового менеджменту дає змогу підвищити маржинальність продажу, диверсифікувати ризики й розширити

географію збуту, що в кінцевому підсумку визначає конкурентоспроможність підприємства.

Теоретико-методологічні засади управління збутовою діяльністю розкрито у працях Балабанової Л. В., Бутенко Н. В., Ніценка В. С., Паски І. М., Россохи В. В. та інших дослідників [2; 4; 28; 30; 35]. Особливості сучасної маркетингової стратегії аграрних підприємств і напрями цифровізації комунікацій висвітлено у дослідженнях Багорки М. О., Кобернюка С. О., Малика М. Й., Кадирус І. Г. [1; 18; 19; 24]. Питання мотиваційного забезпечення управлінської діяльності, у тому числі збутової, аналізуються у роботах Дуброви Н. П. [12; 13]. Разом із тим в умовах динамічної зміни середовища потребують додаткового вивчення прикладні аспекти діагностики збутової системи окремого підприємства та обґрунтування комплексу заходів з її удосконалення.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у науковому обґрунтуванні теоретичних засад та розробці комплексу практичних рекомендацій з удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Побережне» в умовах трансформації аграрних ринків.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- дослідити сутність, функції та сучасні концептуальні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства;
- провести діагностику організації збутової діяльності та структури реалізації продукції ТОВ «Побережне»;
- здійснити факторний аналіз виручки від реалізації за допомогою сукупності аналітичних методів (ABC, XYZ, аналіз сезонності, метод ланцюгових підстановок);
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих напрямів удосконалення збутової діяльності з використанням показників NPV, IRR, PI та DPP;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення збутового менеджменту аграрного підприємства в частині диверсифікації каналів і цифровізації процесів реалізації.

Об'єктом дослідження є процеси управління збутовою діяльністю аграрного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Предмет дослідження становлять теоретичні, методичні та прикладні засади формування й удосконалення системи управління збутовою діяльністю ТОВ «Побережне».

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. Серед них застосовано: системний підхід та абстрактно-логічний метод (під час дослідження сутності збутової діяльності); метод порівняльного аналізу (для зіставлення показників 2021–2025 рр.); економіко-статистичні методи – групування, відносних і середніх величин, рядів динаміки (під час характеристики підприємства); ABC- і XYZ-аналіз (для класифікації асортименту за виручкою та стабільністю збуту); аналіз сезонності за допомогою індексів сезонності (для виявлення часових коливань реалізації); метод ланцюгових підстановок (для факторного аналізу виручки); метод дисконтованих грошових потоків (NPV, IRR, PI, DPP) для оцінки ефективності інвестиційних пропозицій третього розділу.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, у тому числі Господарський кодекс України та Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [7; 33], стратегічні документи у сфері аграрного експорту [34], дані фінансової та статистичної звітності ТОВ «Побережне» за 2021-2025 рр., внутрішні організаційно-розпорядчі документи підприємства, статистичні матеріали Державної служби статистики України, Української зернової асоціації, Аграрної біржі, а також результати наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, опублікованих у фахових виданнях.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій керівництвом ТОВ «Побережне» для підвищення ефективності збутової діяльності, а також іншими середніми сільськогосподарськими підприємствами Вінниччини та України в цілому, що працюють у подібних умовах і мають аналогічну структуру виробництва.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг основного тексту становить 65 сторінок. У роботі вміщено 18 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел нараховує 42 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та функції збутової діяльності в системі менеджменту підприємства

Збутова діяльність належить до фундаментальних сфер господарювання, що поєднує виробничий і споживчий контури економічного процесу. Її роль у системі менеджменту підприємства визначається тим, що саме на етапі збуту матеріальна вартість, утворена у виробництві, перетворюється на грошову форму і повертається у вигляді виручки. Розпочинаючи розгляд теоретичного підґрунтя теми, доцільно простежити еволюцію поняття «збутова діяльність» у сучасній науковій літературі та виокремити характерні риси, які відрізняють її від суміжних категорій – «збут», «збутова політика», «маркетингова збутова діяльність».

У навчальному посібнику Балабанової Л. В. та Митрохіної Ю. П. збутова політика трактується як сукупність взаємопов'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів через оптимальне використання збутового потенціалу підприємства та забезпечення на цій основі ефективності продажу [2, с. 24]. Подібного підходу дотримується Ніценко В. С., який наголошує, що збутова політика становить найважливіший інструмент реалізації стратегічних цілей підприємства й одночасно є предметом операційного управління [28, с. 113]. Принципово важливим у цих визначеннях є подвійний характер збутової діяльності: вона водночас має стратегічний та операційний вимір, поєднує цільові орієнтири з конкретними процедурами товаропросування.

Дещо ширше тлумачить збутову діяльність Паска І. М., визначаючи її як систему господарських операцій з доведення продукції до споживача, що охоплює формування каналів розподілу, фізичний рух товару, фінансові розрахунки за нього та інформаційний супровід [30, с. 27]. У цьому визначенні акцент зміщується від політики як концептуальної основи до конкретної організаційно-економічної діяльності, інкорпорованої у щоденну роботу підприємства.

У контексті аграрного сектору вирізняє свою позицію Россоха В. В., виокремлюючи збутову діяльність як підсистему маркетингу, яка інтегрує товарну, цінову та комунікаційну політику навколо процесу реалізації продукції [35, с. 18]. Подібного погляду дотримується Хрупович С. Є., що розглядає збут як вид господарської діяльності, у межах якого виконуються операції виробничо-технічного, комерційного та фінансового характеру [40, с. 154].

Узагальнення наведених підходів дає змогу запропонувати робоче визначення: збутова діяльність – це система взаємопов'язаних організаційно-економічних, маркетингових і логістичних процесів, що забезпечують переміщення товару від виробника до споживача, формування доходу та зворотного потоку інформації про ринок. Підкреслимо, що таке визначення є інтегральним і охоплює як стратегічний рівень (формування політики збуту), так і операційний (оперативна реалізація). Саме у такому сенсі збутова діяльність буде розглядатися надалі у цій роботі.

Для чіткого розмежування понять у таблиці 1.1 наведено систематизацію основних дефініцій, що використовуються у науковій літературі стосовно процесу реалізації продукції.

Таблиця 1.1

Систематизація понять у сфері збутової діяльності підприємства

Поняття	Сутнісна характеристика	Джерело
Збут	Технологічний процес доведення товару від виробника до споживача	Хрупович С. Є. [40]
Збутова політика	Сукупність цілей, принципів і методів управління процесом реалізації	Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. [2]
Збутова діяльність	Система організаційно-економічних і маркетингових процесів, що забезпечують реалізацію продукції	Паска І. М. [30]
Збутовий менеджмент	Сукупність функцій управління процесом реалізації продукції підприємства	Россоха В. В., Шарапа О. М. [35]
Маркетинг сфери збуту	Інтегрована система управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками у післявиробничий період	Ілляшенко С. М. [25]

Як випливає з аналізу таблиці 1.1, наявність кількох близьких за змістом понять не створює методологічної суперечності, а відображає різні аспекти єдиного явища. Збут є технологічним процесом, збутова політика – його стратегічним обрамленням, збутова діяльність – інтегральним поняттям, що поєднує концептуальні засади та практичну реалізацію, а збутовий менеджмент – управлінською надбудовою. У межах цієї роботи всі чотири поняття використовуються відповідно до їх специфіки.

Місце збутової діяльності у загальній системі менеджменту підприємства схематично відображено на рис. 1.1. Як видно зі схеми, збут інтегрує результати функціонування виробничої, постачальницької, фінансової та кадрової підсистем, перетворюючи їх на грошовий потік від реалізації. Водночас збутова функція генерує власні підпроцеси – планування обсягів і асортименту, управління каналами розподілу, цінової політики, комунікації з покупцями та контроль ефективності збуту.



Рис. 1.1. Місце збутової діяльності в системі менеджменту підприємства

Структурно-функціональна організація збутової діяльності, представлена на рис. 1.1, ілюструє її інтегруючу роль. Виробнича підсистема формує асортимент

продукції, постачальницька – вхідні ресурси, фінансова – доступний капітал, кадрова – трудовий потенціал. Кожна з них самостійно не створює реалізованого продукту, а лише забезпечує передумови для його збуту. Саме збутова функція замикає цей контур, перетворюючи внутрішній потенціал на ринковий результат.

Аналізуючи функціональний склад збутової діяльності, доцільно виділити п'ять базових функцій. Перша – планування – передбачає визначення обсягів реалізації, формування асортиментної стратегії, розрахунок бюджету продажу за каналами і періодами. Друга функція – організація – охоплює побудову каналів розподілу, налагодження логістичних потоків, договірну роботу з контрагентами. Третя – мотивація – забезпечує матеріальне та нематеріальне стимулювання збутового персоналу й посередників. Четверта – координація – узгоджує дії учасників збутового процесу між собою та з іншими підрозділами підприємства. П'ята – контроль – передбачає моніторинг показників реалізації, аналіз відхилень і коригуюче втручання.

Перелічені функції не функціонують ізольовано, а утворюють замкнений управлінський цикл. Планування формує цільові орієнтири, організація створює структурні передумови для досягнення цих орієнтирів, мотивація забезпечує заінтересованість виконавців, координація – узгодженість дій, а контроль замикає цикл шляхом порівняння фактичних результатів із плановими. У випадку відхилень коригується або план, або організаційні механізми, після чого цикл повторюється. Такий підхід відповідає класичній концепції управлінського циклу А. Файоля, адаптованій до специфіки збутової діяльності аграрного підприємства.

Окремої уваги заслуговує специфіка реалізації функцій збуту в аграрному виробництві. На відміну від промислових підприємств, які можуть оперативно регулювати обсяги випуску відповідно до ринкового попиту, аграрні товаровиробники мають справу із сезонним характером виробництва, неподільністю партій вирощування, прив'язкою до природних циклів. Це обмежує можливості гнучкого планування продажів і вимагає особливих підходів до управління запасами, цінової політики та формування договірних зобов'язань.

Доцільно зазначити, що в умовах посилення конкуренції на світовому аграрному ринку збутова діяльність набуває стратегічного значення. Як зауважує Серов В. В., ефективність збутової стратегії підприємства аграрного сектору безпосередньо корелює з його здатністю освоювати глобальні ринки збуту, диверсифікувати канали реалізації та використовувати сучасні маркетингові інструменти [37, с. 147]. Тому подальший розгляд проблематики управління збутом неможливий без аналізу класифікації каналів збуту, що ми і здійснимо в наступному підрозділі.

1.2. Канали збуту й системи збутового менеджменту: класифікація та критерії вибору

Канал збуту становить системоутворюючий елемент збутової діяльності. Від його структури безпосередньо залежать витрати на реалізацію, швидкість обігу коштів, рівень контролю над процесом просування товару, кінцева ціна для споживача. Це підтверджується дослідженнями, в яких канали збуту визначаються як сукупність юридичних і фізичних осіб, через яких товар переміщується від виробника до споживача [25, с. 312]. Класифікація каналів збуту ґрунтується на кількох взаємодоповнюючих критеріях: за кількістю рівнів посередників, за характером відносин між учасниками, за способом фінансування товаропросування.

За кількістю рівнів посередників традиційно розрізняють чотири основні типи каналів. Канал нульового рівня (прямий збут) передбачає безпосередню взаємодію виробника і кінцевого споживача без участі будь-яких посередників. Канал першого рівня включає одного посередника – зазвичай роздрібного торговця або переробне підприємство. Канал другого рівня охоплює оптового і роздрібного посередників, через яких послідовно проходить товар. Канал третього рівня є типовим для експортних поставок аграрної продукції: до ланцюга додаються заготівельна компанія, трейдер та експортний термінал. Графічна модель цих чотирьох типів каналів наведена на рис. 1.2.

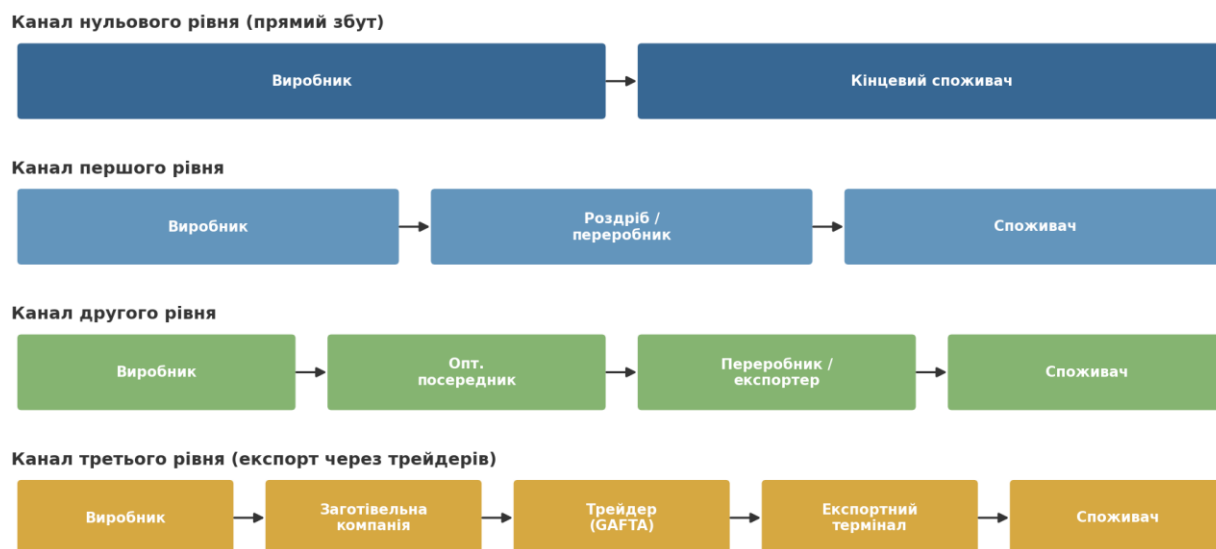


Рис. 1.2. Класифікація каналів збуту аграрної продукції за кількістю рівнів

Кожен із зображених на рис. 1.2 типів каналів має власну сферу доцільного застосування. Прямий збут найбільш ефективний у випадках, коли підприємство має достатньо ресурсів для організації власної логістики та комерційного апарату, а ринкова географія обмежена локальною територією. Канали першого та другого рівнів характерні для внутрішнього ринку реалізації зерна переробникам та оптовикам. Канал третього рівня, що включає кілька посередницьких ланок, є типовим для експортного збуту, де середній виробник не має прямого доступу до іноземних покупців і змушений працювати через мережу трейдерів і експортних терміналів [125; 14].

Слід зазначити, що в аграрному секторі України, особливо для середніх товаровиробників, поширеним є так званий змішаний (гібридний) тип збуту. Він поєднує елементи прямих продажів локальним переробникам, постачання великим внутрішнім покупцям через однорівневі канали та експортних поставок через посередницькі компанії. Такий підхід дає змогу диверсифікувати ризики, але водночас ускладнює управлінську координацію.

Вибір оптимальної структури каналу збуту визначається системою критеріїв, серед яких ключовими є економічність, контрольованість та адаптивність [20, с. 47]. Критерій економічності відображає співвідношення витрат на функціонування

каналу та обсягу реалізованої через нього продукції. Контрольованість характеризує ступінь впливу виробника на ціни, обсяги та якість обслуговування у каналі. Адаптивність – здатність каналу швидко реагувати на зміни ринкових умов. Прямі канали зазвичай забезпечують максимальну контрольованість, але вимагають високих витрат на створення власної збутової інфраструктури. Багаторівневі канали економічніші, проте втрачають у контрольованості.

Для систематизації критеріїв вибору каналу збуту у таблиці 1.2 наведено порівняльну характеристику основних типів каналів.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика типів каналів збуту аграрної продукції

Критерій	Канал 0 рівня	Канал 1 рівня	Канал 2 рівня	Канал 3 рівня
Контрольованість	Висока	Середня	Низька	Дуже низька
Економічність	Низька	Середня	Висока	Висока
Швидкість обігу	Висока	Висока	Середня	Низька
Маржа виробника	Максимальна	Знижена	Низька	Низька
Географія збуту	Локальна	Регіональна	Національна	Експортна
Вимоги до інвестицій	Високі	Середні	Низькі	Помірні

Як видно з таблиці 1.2, кожен тип каналу збуту має власний профіль сильних і слабких сторін. Канал нульового рівня забезпечує максимальну контрольованість і високу маржу, проте вимагає значних інвестицій у власну збутову інфраструктуру. Канали 2 та 3 рівнів, навпаки, дають змогу охопити широкую географію збуту з низькими витратами на створення власних структур, але суттєво знижують маржу і контрольованість. Тому стратегія вибору каналів полягає не у пошуку «найкращого» варіанту, а в раціональному комбінуванні різних каналів залежно від цільового сегмента, виду продукції та ринкової кон'юнктури [20; 39].

Сучасні підходи до управління збутом аграрного підприємства орієнтовані на одночасне використання кількох каналів і регулярну оптимізацію їх структури за результатами аналізу ефективності. Доцільність такого підходу обґрунтовується тим, що моноканальний збут створює критичну залежність від одного контрагента

і фактично перекладає на нього функцію визначення ціни реалізації. Натомість диверсифіковані каналні стратегії, як підкреслюють дослідники, забезпечують вищу стійкість підприємства до коливань ринкових цін і несприятливих політико-економічних умов [98; 41].

Окремим напрямом сучасних досліджень управління каналами збуту є аналіз цифрових каналів. Електронні торгові майданчики, агропромислові маркетплейси, спеціалізовані телеграм-боти для аграрних закупівель – ці інструменти формують новий «нульовий рівень» каналу, де виробник може напряму взаємодіяти з покупцями, у тому числі з кінцевими переробниками й експортерами, без посередників на регіональному рівні [9; 21]. Розвиток цифрових каналів збуту відкриває можливості для середніх аграрних виробників, які раніше не мали прямого доступу до експортних ринків.

Канальна структура збуту тісно пов'язана зі стилем збутового менеджменту. У вітчизняній науковій літературі виокремлюють три основні моделі управління збутом аграрних підприємств: пасивну, реактивну та проактивну [3, с. 71]. Пасивна модель характерна для дрібних і середніх господарств, що очікують пропозицій від заготівельних компаній і реалізують зерно «з поля» за поточними цінами. Реактивна модель передбачає активний пошук покупців і використання кількох альтернативних каналів, проте лише в межах рутинної комерційної діяльності. Проактивна модель означає системне планування збуту з горизонтом 6–12 місяців, використання інструментів хеджування цінових ризиків, інтеграцію з системами CRM та аналітики продажів.

Перехід від пасивної до проактивної моделі збуту вимагає системних змін у структурі управління підприємством, появи фахових збутових функцій і впровадження сучасних інформаційних інструментів. Саме на цей перехід, як показує практика, орієнтуються середні аграрні підприємства, що прагнуть зміцнити свої ринкові позиції в умовах загострення конкуренції за покупця.

1.3. Сучасні підходи до управління збутовою діяльністю аграрних підприємств в умовах трансформації ринку

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств в Україні характеризуються одночасною дією кількох потужних трансформаційних чинників. Перший із них – продовження воєнних дій, що суттєво змінило логістичні маршрути експорту, заблокувало основні морські порти на початку конфлікту й змусило шукати альтернативні шляхи постачання продукції на світові ринки [102; 100]. Другий чинник – інтеграція України до спільного ринку Європейського Союзу, що відкриває нові можливості, але водночас підвищує вимоги до якості та сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів GAFTA, FOSFA, ICUMSA [125, с. 4]. Третій чинник – цифрова трансформація економіки, яка формує нові інструменти комунікації з покупцями та підходи до аналізу ринку [18; 38].

У відповідь на ці виклики формується новий підхід до управління збутовою діяльністю, який доцільно охарактеризувати як концептуальну модель збутового менеджменту аграрного підприємства. Її основу становить взаємодія чотирьох блоків – вхідних умов, інструментів управління, процесів та результатів, що підтримуються механізмом зворотного зв'язку. Графічну ілюстрацію цієї моделі подано на рис. 1.3.

Блок «вхідних умов» концептуальної моделі (рис. 1.3) охоплює зовнішнє середовище, у якому функціонує збутова система: ринкова кон'юнктура, цінова політика конкурентів, регуляторний фон, стан логістичної інфраструктури. Зміни цих параметрів є вихідним сигналом для управлінської системи й вимагають адекватної реакції. Блок «інструментів» включає набір управлінських важелів, які підприємство застосовує для впливу на процес реалізації: асортиментна та цінова політика, маркетингові комунікації, інструменти CRM. Блок «процесів» відображає виконання функцій збутового менеджменту – від планування до контролю. Блок «результатів» вимірюється у виручці, прибутку від реалізації, частці ринку, рівні лояльності клієнтів та оборотності оборотних активів.

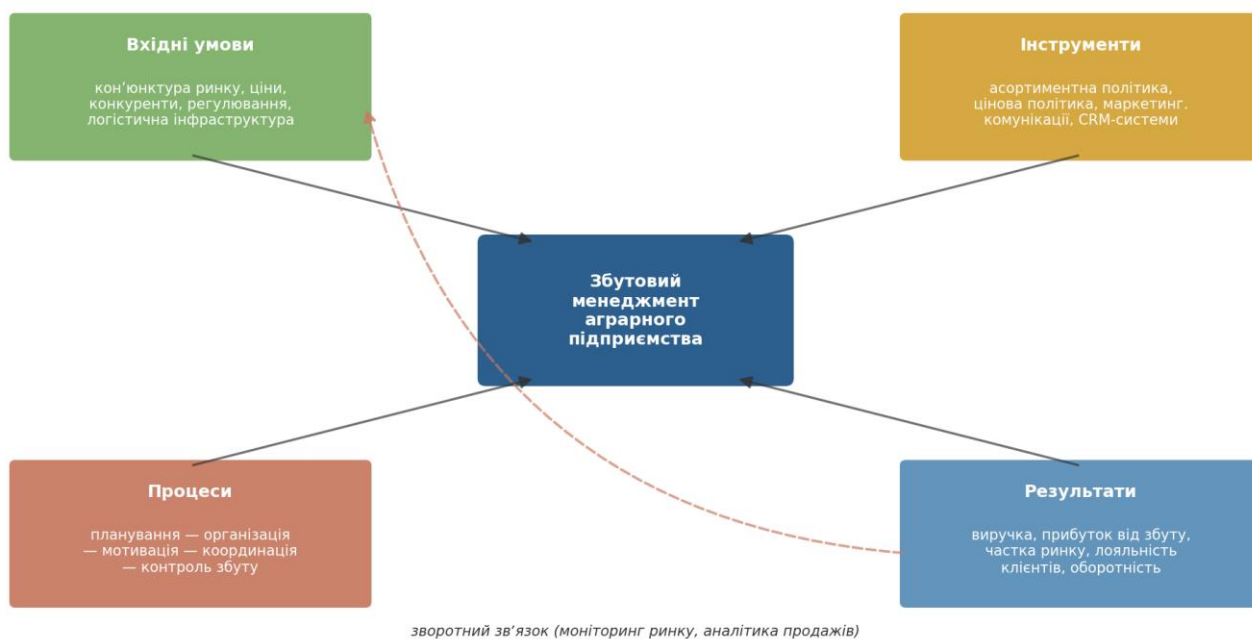


Рис. 1.3. Концептуальна модель збутового менеджменту аграрного підприємства

Зворотний зв'язок у моделі забезпечує перетікання інформації про досягнуті результати назад у блок вхідних умов і дозволяє коригувати інструменти управління. Цю петлю реалізують моніторингові системи, аналітика продажів, маркетингові дослідження. Стійкість усієї моделі залежить саме від інтенсивності та якості зворотного зв'язку, без якого управлінські рішення приймаються «наосліп», без урахування реальної ринкової відповіді.

Одним із ключових сучасних напрямів удосконалення збутового менеджменту аграрних підприємств є цифровізація. Як зауважує Кобернюк С. О. у спільному з В. М. Карпенком дослідженні, цифровізація маркетингу аграрних підприємств реалізується одночасно у кількох вимірах: автоматизація бізнес-процесів через впровадження CRM- і ERP-систем, перехід до електронних каналів комунікації з покупцями, використання великих даних для прогнозування попиту [18, с. 207]. У подальшому дослідженні автора, виконаному у співавторстві з Н. О. Онищенко та Ю. С. Пономаренком, формується концепція комунікаційної стратегії аграрного підприємства, у межах якої збутова комунікація розглядається як інтегруюча сфера діяльності, що пов'язує внутрішні підрозділи з кінцевим споживачем [19, с. 175].

Особливу увагу в науковій дискусії приділяють впровадженню CRM-систем для управління збутом. Сучасні CRM-рішення дають змогу систематизувати клієнтську базу, відстежувати історію взаємодії з кожним покупцем, прогнозувати потенціал співпраці, автоматизувати документообіг [88; 89]. Дослідження галузевої практики свідчить, що впровадження CRM-системи на середньому аграрному підприємстві дозволяє скоротити час обробки документів у 10–18 разів і підвищити конверсію переговорів з потенційними клієнтами на 15–25 % [38, с. 147].

Поряд із цифровими інструментами помітне місце посідає мотиваційний компонент управління збутом. Збутовий персонал прямо впливає на показники реалізації, тому система його мотивації стає одним із критичних чинників успіху. У дослідженні Дуброви Н. П. на основі двофакторної теорії Ф. Герцберга обґрунтовується, що для збутових працівників ефективна система мотивації має поєднувати гігієнічні фактори (стабільна заробітна плата, належні умови праці) з мотиваційними (визнання, можливості професійного зростання, преміювання за виконання планів продажу) [12]. Реалізація цього підходу в практиці управління збутом середнього аграрного підприємства вимагає переходу від виключно матеріального стимулювання до поєднаних форм мотивації, що враховують особистісні особливості працівників.

Дуброва Н. П. також обґрунтовує важливість системного підходу до управління інноваційним розвитком підприємства, у якому збутова сфера займає чільне місце як головний канал ринкової апробації нововведень [13]. Цей підхід підтверджується дослідженнями інших авторів, які наголошують, що інновації у виробництві без відповідних інновацій у збуті не дають очікуваного економічного ефекту [32; 74].

Окремий блок сучасних наукових досліджень присвячено стратегічним аспектам управління збутом. Захарченко В. І. та Маркова Н. М. виокремлюють чотири базові стратегії збуту: інтенсивну (охоплення максимальної кількості посередників), селективну (вибіркова робота з обмеженим колом партнерів), ексклюзивну (єдиний посередник на території) та комбіновану [14, с. 59]. Для аграрних підприємств, що працюють із сировинною продукцією, найчастіше

доцільною є комбінована стратегія, яка поєднує селективні поставки переробникам із прямими експортними угодами через перевірених трейдерів.

Складовою стратегії збуту виступає управління портфелем покупців. У сучасній практиці аграрного бізнесу формується тенденція до структурування клієнтської бази за принципом «20/80» (правило Парето): зазвичай близько 20 % покупців забезпечують 80 % виручки підприємства [87, с. 1]. Така асиметрична структура клієнтського портфеля створює як можливості, так і ризики. Можливості пов'язані з концентрацією комерційних зусиль на найрезультативніших клієнтах; ризики – з критичною залежністю фінансових результатів від обмеженого кола покупців. Управлінська ефективність полягає у балансуванні цих двох тенденцій через системне розширення клієнтської бази при збереженні якісної роботи з ключовими покупцями.

Цінова політика у системі збуту аграрних підприємств має враховувати специфіку галузі, де ціни на продукцію формуються переважно під впливом світового ринку, а виробник є ціноприймачем. У таких умовах підприємство може впливати не стільки на абсолютний рівень цін, скільки на момент і канал продажу, що визначає фактичну виручку. Подольська О. В. обґрунтовує, що ефективна цінова політика аграрного підприємства має базуватися на моніторингу декількох рівнів цін (поточні форвардні, спотові, експортні FOB) і прийнятті рішень про реалізацію на основі їх систематичного зіставлення [31, с. 58].

Інструменти аналітики збутової діяльності формують самостійний напрям сучасних досліджень. До найбільш поширених аналітичних методик у збуті аграрного підприємства належать ABC-аналіз (за виручкою), XYZ-аналіз (за стабільністю продажу), портфельний аналіз каналів збуту, аналіз сезонності реалізації, факторний аналіз виручки методом ланцюгових підстановок. Поєднання кількох методик у межах єдиного діагностичного процесу дає змогу отримати багатовимірну картину збутової системи й виявити приховані резерви її удосконалення [82; 85].

Серед сучасних викликів окремого розгляду потребує проблема логістичного забезпечення збуту в умовах війни. Як констатують експерти зернового ринку, у

2025 році стара модель експорту, орієнтована виключно на чорноморські порти, втратила безумовну монополію: розширилися дунайські маршрути, виросло використання залізничного експорту через західні переходи, активізувалося будівництво перевантажувальних терміналів на кордонах із країнами ЄС [98; 102]. Для середніх аграрних підприємств це означає появу нових збутових опцій, що потребують переоцінки попередніх логістичних рішень.

Узагальнюючи розгляд теоретичних засад управління збутовою діяльністю аграрного підприємства, можна виокремити кілька принципових тез, які лягають в основу подальшого емпіричного дослідження. По-перше, збутова діяльність є інтегруючою функцією менеджменту, що поєднує внутрішній потенціал підприємства з ринковим попитом. По-друге, ефективне управління збутом вимагає системного поєднання структурно-функціонального, процесного й аналітичного підходів. По-третє, в умовах трансформації аграрного ринку України ключовими напрямками розвитку збутового менеджменту виступають диверсифікація каналів збуту, цифровізація процесів реалізації та удосконалення мотивації збутового персоналу. Зазначені теоретичні передумови формують методологічну рамку для аналітичної частини дослідження, виконаної на прикладі ТОВ «Побережне».

Проведений теоретичний аналіз показав, що збутова діяльність займає центральне місце у системі менеджменту сучасного аграрного підприємства й не може розглядатися як технічна функція реалізації виробленої продукції. Її стратегічне значення зростає в міру посилення конкуренції на світовому ринку зернових і олійних, переорієнтації логістичних коридорів та цифровізації економічних процесів. Структурно збутова діяльність охоплює п'ять базових функцій – планування, організацію, мотивацію, координацію і контроль, – які реалізуються в межах вибраної підприємством каналної стратегії та цінової політики.

Систематизація сучасних наукових підходів дозволила сформулювати концептуальну модель збутового менеджменту, що поєднує вхідні умови, інструменти, процеси та результати на засадах безперервного зворотного зв'язку.

Серед напрямів практичного удосконалення збутової діяльності пріоритетними виступають диверсифікація каналів реалізації, цифровізація комунікацій із покупцями, формування мотиваційної системи для збутового персоналу та використання сукупності аналітичних методик діагностики збутової системи. Виокремлені теоретичні положення стануть основою для емпіричного аналізу збутової діяльності ТОВ «Побережне», що буде здійснений у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Побережне» та структура виробництва товарної продукції

Об'єктом емпіричного дослідження виступає товариство з обмеженою відповідальністю «Побережне», що здійснює виробничо-господарську діяльність у Вінницькому районі Вінницької області. Підприємство зареєстроване 16 жовтня 2002 р., код ЄДРПОУ 32172607. Юридична адреса: 23256, с. Побережне, вул. Леніна, 1. Керівником підприємства є Дегтяренко Сергій Олександрович, який одночасно виконує функції виконавчого органу управління та представляє підприємство у відносинах із третіми особами. Господарська діяльність ТОВ «Побережне» здійснюється відповідно до Господарського кодексу України та Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [7; 33].

Основним видом діяльності за КВЕД є 01.11 «Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур». Додаткові види – вирощування інших однорічних і дворічних культур, а також зерняткових і кісточкових фруктів, які мають допоміжне значення в загальній структурі виробництва. Статутний капітал підприємства – 10 000 грн. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю – забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень, що є важливим в умовах сезонного характеру аграрного бізнесу.

Природно-кліматичні умови Вінниччини відносяться до одних із найсприятливіших в Україні для ведення інтенсивного рільництва. Помірно-континентальний клімат, переважання чорноземних і сірих лісових ґрунтів, достатнє атмосферне зволоження (540–580 мм опадів на рік) створюють надійну виробничу основу для аграрного бізнесу. Виокремлення збуту як предмета аналізу зумовлене тим, що саме на цьому етапі результати виробничого процесу

перетворюються на грошовий потік підприємства, а структура продажу визначає фінансову стійкість і ринкові позиції.

Земельний банк виступає базовим ресурсом виробничого потенціалу рослинницького підприємства. Він формується переважно за рахунок оренди земельних ділянок у фізичних осіб – власників земельних паїв. Динаміку структури сільськогосподарських угідь ТОВ «Побережне» за 2021–2025 рр. подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка та структура сільськогосподарських угідь ТОВ «Побережне», га

Категорія угідь	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2021, %
Рілля	3 075	3 270	3 395	3 525	3 640	118,4
Пасовища та сіножаті	87	98	103	108	112	128,7
Інші угіддя	48	52	52	47	48	100,0
Разом с.-г. угідь	3 210	3 420	3 550	3 680	3 800	118,4

Дані таблиці 2.1 засвідчують суттєве зростання ресурсної бази підприємства: за п'ятирічний період сукупна площа сільськогосподарських угідь розширилася на 590 га, або на 18,4 %, досягнувши у 2025 р. позначки 3 800 га. Найактивнішого нарощування зазнала рілля – саме за її рахунок забезпечується основний приріст виробничого потенціалу для зернового і олійного виробництва. Зростання площі ріллі з 3 075 до 3 640 га (+18,4 %) відображає послідовну стратегію розширення підприємства, що передбачає укладання нових договорів оренди та консолідацію земельних масивів. Розширення площ під сільськогосподарські потреби створює умови для подальшого нарощування обсягів виробництва й збуту товарної продукції.

Структура виробництва товарної продукції ТОВ «Побережне» у 2025 р. характеризується багатокomпонентністю, що становить методичну основу для подальших аналітичних процедур ABC- та XYZ-класифікації. Розподіл виручки від реалізації за видами продукції наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Структура виручки від реалізації основних видів продукції ТОВ «Побережне» у 2025 р.

Вид продукції	Виручка від реалізації, тис. грн	Питома вага, %	Обсяг реалізації, т	Середня ціна реалізації, тис. грн/т
Кукурудза на зерно	51 940	32,0	7 820	6,64
Соняшник	42 210	26,0	2 380	17,74
Пшениця озима	29 220	18,0	4 700	6,22
Ріпак озимий	19 480	12,0	1 110	17,55
Соя	13 000	8,0	740	17,57
Ячмінь ярий	6 490	4,0	820	7,91
Разом	162 340	100,0	17 570	–

Аналіз таблиці 2.2 виявляє виражену поляризацію між зерновими та олійними культурами за середньою ціною реалізації. Кукурудза та пшениця – основні зернові – реалізуються в діапазоні 6,2–6,6 тис. грн за тонну, тоді як соняшник, ріпак і соя досягають 17,5–17,7 тис. грн/т, тобто майже втричі дорожчі. Це закономірно відображає ринкову премію за олійні культури як стратегічну сировину для переробної промисловості та експорту. Кукурудза як найбільш масштабна культура за обсягом (7 820 т) генерує найбільшу абсолютну виручку – 51 940 тис. грн, але соняшник з утричі меншим обсягом (2 380 т) приносить лише на 23 % меншу виручку. Така характеристика товарної структури має принципове значення для побудови збутової стратегії: різні групи продукції потребують різних каналів реалізації, форм договірних відносин і строків відвантаження.

Фінансово-економічна динаміка підприємства у 2021–2025 рр. свідчить про істотний вплив зовнішніх ринкових умов на результати збутової діяльності. Виручка від реалізації, як ключовий результативний показник, демонструє нелінійну динаміку, обумовлену поєднанням внутрішніх (площа, урожайність) і зовнішніх (ціновий фактор, логістика) чинників. Узагальнюючі фінансові показники ТОВ «Побережне» наведено в таблиці 2.3.

Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Побережне», тис. грн

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025/2021, %
Чистий дохід від реалізації	95 480	138 640	112 150	148 720	162 340	170,0
Повна собівартість реалізованої продукції	75 320	122 480	109 840	122 560	130 890	173,8
Валовий прибуток	20 160	16 160	2 310	26 160	31 450	156,0
Чистий прибуток	14 620	10 840	1 840	18 650	22 180	151,7
Рентабельність реалізованої продукції, %	19,4	8,9	1,7	15,2	16,9	–2,5 п.
Виручка з 1 га, тис. грн	29,7	40,5	31,6	40,4	42,7	143,7

Загалом за п'ять років виручка від реалізації зросла на 70,0 %, що вище за темпи зростання земельного банку (+18,4 %). Це свідчить про якісне покращення збутової діяльності: підприємство нарощує не лише обсяги виробництва, а й виручку з одиниці площі – показник «виручка з 1 га» збільшився з 29,7 до 42,7 тис. грн/га (+43,7 %). Водночас простежується істотна нелінійність процесу. У 2022 р. виручка зросла до 138 640 тис. грн (+45,2 % до попереднього року), що пояснюється стрімким зростанням світових цін на зернові та олійні після початку повномасштабного вторгнення. Натомість у 2023 р. виручка знизилася до 112 150 тис. грн (–19,1 %) попри збереження та частково збільшення обсягів виробництва: світові ціни на зерно різко знизилися після відновлення морських коридорів і збільшення пропозиції на ринку.

Найкритичнішим у фінансовому вимірі виявився 2023 р., коли рентабельність впала до 1,7 %, а чистий прибуток – до 1 840 тис. грн. Це сталося внаслідок збереження високих витрат (зростання вартості ПММ, мінеральних добрив, засобів захисту рослин після стрибка 2022 р.) при одночасному падінні цін реалізації. У наступні роки фінансовий стан стабілізувався завдяки одночасній дії кількох позитивних факторів: розширенню земельного банку, зростанню урожайності в результаті оновлення матеріально-технічної бази та частковому

відновленню світових цін на сільгосппродукцію. У 2025 р. підприємство досягнуло максимального за п'ять років чистого прибутку – 22 180 тис. грн при рентабельності 16,9 %, що повертає його на стійку траєкторію прибуткового зростання.

Збутова діяльність ТОВ «Побережне» здійснюється переважно через канали 1–2 рівнів. Прямі продажі локальним переробникам охоплюють близько 35 % обсягу реалізації, експортно орієнтований канал через торгових агентів (трейдерів) – близько 50 %, решта 15 % реалізується через спотові угоди на регіональних базисах та аграрній біржі. Підприємство не має власної експортної структури й не реалізує продукцію безпосередньо іноземним покупцям, що обумовлює необхідність уважнішого вивчення можливостей оптимізації каналів структури в межах подальшого аналізу.

2.2. ABC- і XYZ-аналіз структури реалізації та сезонність збуту

Серед методів управлінського аналізу збутової діяльності особливе місце посідають ABC- і XYZ-класифікації. Перша дозволяє виявити структурно значущі позиції асортименту за внеском у загальну виручку, друга – оцінити стабільність продажу кожної позиції в часі. Поєднання цих методів у єдиній матриці забезпечує комплексну характеристику товарного портфеля підприємства й допомагає виокремити стратегічні пріоритети управління збутом [87; 82].

ABC-аналіз ґрунтується на принципі Парето, відповідно до якого приблизно 20 % позицій асортименту зазвичай забезпечують 80 % виручки. Класична класифікація передбачає виокремлення трьох груп: А – позиції, що сукупно дають до 80 % виручки (найважливіші); В – позиції в діапазоні кумулятивної частки 80–95 % (середньозначущі); С – решта позицій з кумулятивною часткою понад 95 % (другорядні з фінансової точки зору). Результати ABC-класифікації товарної продукції ТОВ «Побережне» за 2025 р. подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Результати ABC-аналізу товарної продукції ТОВ «Побережне» за виручкою 2025 р.

Культура	Виручка, тис. грн	Питома вага, %	Кумулятивна частка, %	Група
Кукурудза на зерно	51 940	32	32	А
Соняшник	42 210	26	58	А
Пшениця озима	29 220	18	76	А
Ріпак озимий	19 480	12	88	В
Соя	13 000	8	96	С
Ячмінь ярий	6 490	4	100	С

Як засвідчують дані таблиці 2.4, до групи А потрапляють три культури: кукурудза на зерно (32,0 %), соняшник (26,0 %) та пшениця озима (18,0 %), що сукупно забезпечують 76,0 % виручки підприємства. До групи В віднесено лише ріпак озимий, питома вага якого становить 12,0 % за кумулятивної частки 88,0 %. Групу С формують соя (8,0 %) та ячмінь ярий (4,0 %) з кумулятивною часткою на рівні 100 %. Такий розподіл свідчить, що збутова стратегія підприємства фактично базується на трьох провідних культурах. Графічна інтерпретація ABC-аналізу у форматі діаграми Парето подана на рис. 2.1.

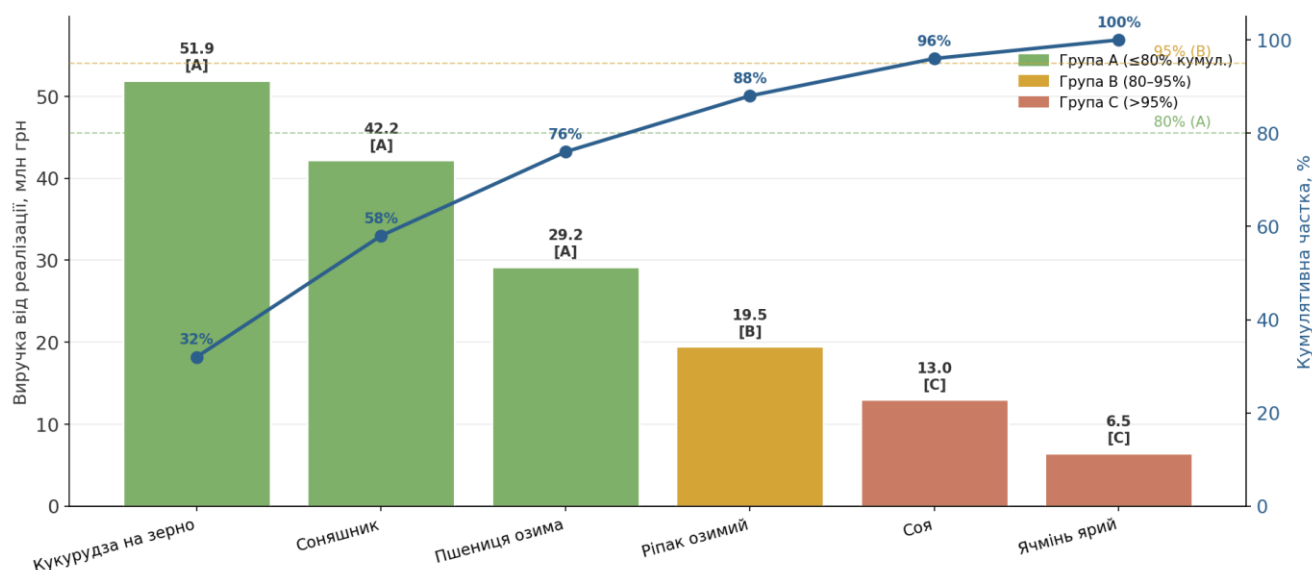


Рис. 2.1. Діаграма Парето: ABC-аналіз товарної продукції ТОВ «Побережне» за виручкою 2025 р.

Як видно з рис. 2.1, висота стовпчиків трьох провідних позицій (кукурудза, соняшник, пшениця) суттєво перевищує висоту інших, що зорово підкреслює їх стратегічну значущість. Лінія кумулятивної частки виходить на рівень 76 % після трьох перших позицій і досягає 88 % з додаванням ріпаку. Отже, з шести культур асортименту чотири (66 %) формують 88 % виручки, що повністю відповідає закономірності Парето в дещо пом'якшеному вигляді (66/88 замість традиційного 20/80).

Водночас ABC-аналіз сам по собі дає лише статичну картину і не враховує стабільність продажу окремої позиції в часі. Для управління збутом критично важливо знати, наскільки прогнозованими є продажі тієї чи іншої культури. На це питання дає відповідь XYZ-аналіз, який класифікує асортимент за коефіцієнтом варіації виручки (cv) у часовому ряді. Стандартні межі: X – $cv \leq 10\%$ (стабільні позиції), Y – $cv 10\text{--}25\%$ (середньостабільні), Z – $cv > 25\%$ (нестабільні). Результати XYZ-аналізу виручки ТОВ «Побережне» за 2021–2025 рр. подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Результати XYZ-аналізу стабільності виручки за культурами ТОВ «Побережне», 2021–2025 рр.

Культура	2021, тис. грн	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн	2025, тис. грн	Середнє, тис. грн	cv, %	Група
Кукурудза на зерно	29 599	41 592	38 131	49 078	51 949	42 070	21,2	Y
Соняшник	22 915	37 433	26 916	37 180	42 208	33 331	24,2	Y
Пшениця озима	19 096	24 955	21 309	28 257	29 221	24 568	17,7	Y
Ріпак озимий	10 503	18 023	11 215	16 359	19 481	15 116	26,8	Z
Соя	8 593	9 705	8 972	11 898	12 987	10 431	18,4	Y
Ячмінь ярий	4 774	6 932	5 608	5 949	6 494	5 951	14	Y

Дані таблиці 2.5 свідчать, що жодна культура не отримала класифікаційну групу X – коефіцієнти варіації для всіх позицій перевищують 14 %. Більшість культур (пшениця, кукурудза, соняшник, соя, ячмінь) потрапили в категорію Y з

коефіцієнтами варіації 14,0–24,2 %, що відповідає середньому рівню стабільності. Найбільшу нестабільність продемонстрував ріпак озимий: коефіцієнт варіації виручки за нього досяг 26,8 %, що формує групу Z. Це означає, що збутова частка ріпаку істотно коливається з року в рік, а отже планування продажу цієї культури потребує особливих підходів і ширших страхових запасів.

Поєднання ABC- і XYZ-класифікацій у єдиній матриці дає змогу побачити, де перетинаються стратегічна важливість і стабільність продажу. Таку матрицю для ТОВ «Побережне» представлено на рис. 2.2. Зелені квадранти (AX, AY, BX) визначають стратегічну основу збуту – позиції з високим внеском у виручку і прогнозованою динамікою. Жовті квадранти (AZ, BY, CX) – зона посиленого контролю, де висока значущість поєднується з нестабільністю продажу, або навпаки. Червоні квадранти (BZ, CY, CZ) – зона особливого ризику.

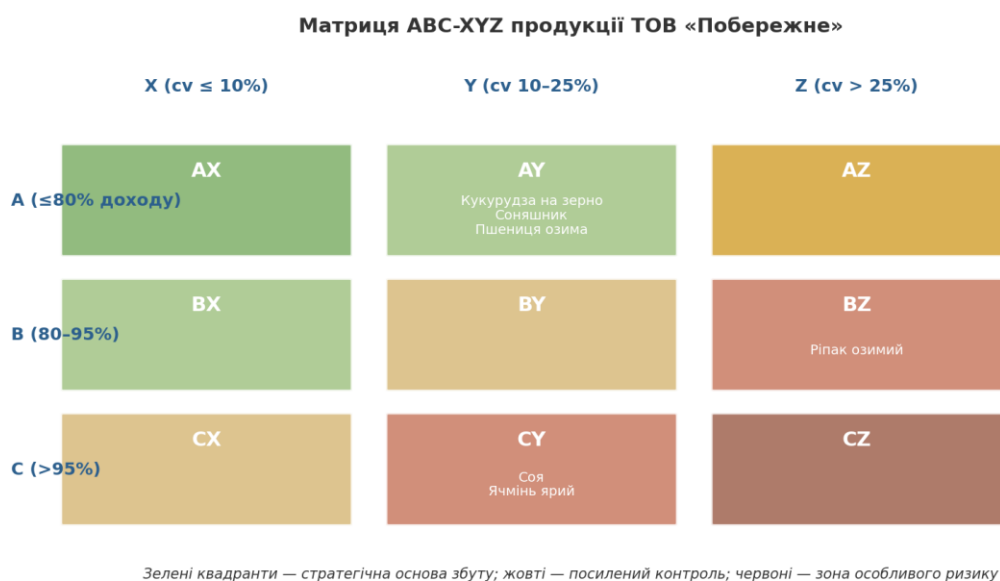


Рис. 2.2. Матриця ABC-XYZ продукції ТОВ «Побережне»

Розташування культур на матриці ABC-XYZ (рис. 2.2) дає важливі управлінські висновки. Три провідних культури – кукурудза, соняшник і пшениця – потрапляють у квадрант AY: вони формують основу виручки, але мають середній рівень нестабільності. Це звичайна для аграрного сектору ситуація, оскільки виручка від зернових і олійних завжди залежить від погодніх і цінових коливань.

Ріпак озимий потрапив у найбільш проблемний квадрант BZ: суттєвий внесок у виручку (12 %) поєднується з найвищим коефіцієнтом варіації (26,8 %). Ця культура потребує системних рішень: укладання форвардних контрактів, формування цінових коридорів, диверсифікації покупців. Соя та ячмінь розташовані у квадранті СУ – помірна стабільність за низького внеску, що дозволяє управляти ними рутинно, без особливої уваги.

Окремою важливою аналітичною характеристикою збутової діяльності виступає сезонність реалізації. Для аграрного підприємства, що спеціалізується на рослинництві, сезонність обумовлена самим характером виробничого циклу: збір урожаю припадає на липень–жовтень, після чого формується найбільший потенціал для реалізації. Водночас підприємства часто розтягують продажі в часі для зменшення цінових ризиків і вирівнювання грошового потоку. Внутрішньорічну структуру реалізації ТОВ «Побережне», розраховану за середніми значеннями 2021–2025 рр., наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Сезонна структура реалізації продукції ТОВ «Побережне» (середнє за 2021–2025 рр.)

Місяць	Частка місячної реалізації, %	Індекс сезонності, %	Характеристика
Січень	4,5	54	Знижена
Лютий	5	60	Знижена
Березень	8,5	102	Підвищена
Квітень	9	108	Підвищена
Травень	7,5	90	Середня
Червень	5,5	66	Знижена
Липень	6,5	78	Знижена
Серпень	11	132	Пік
Вересень	14,5	174	Пік
Жовтень	13,5	162	Пік
Листопад	9	108	Підвищена
Грудень	5,5	66	Знижена
Разом / Середнє	100,0	100	—

Дані таблиці 2.6 виявляють чітко виражений сезонний характер збуту: пікові обсяги реалізації припадають на вересень (14,5 % річної суми; індекс сезонності 174 %) і жовтень (13,5 %; індекс 162 %). Це відповідає завершенню збиральних робіт, коли максимум продукції фізично доступний для продажу. Другий помірний пік спостерігається у серпні (11,0 %; індекс 132 %) – період збору ранніх зернових. Найнижчі обсяги реалізації – у січні–лютому (4,5 % і 5,0 %; індекс 54 і 60 %), коли продукція майже не відвантажується через закінчення оптових контрактів з минулого сезону та орієнтацію покупців на нові поставки. Графічно сезонна хвиля проілюстрована на рис. 2.3.

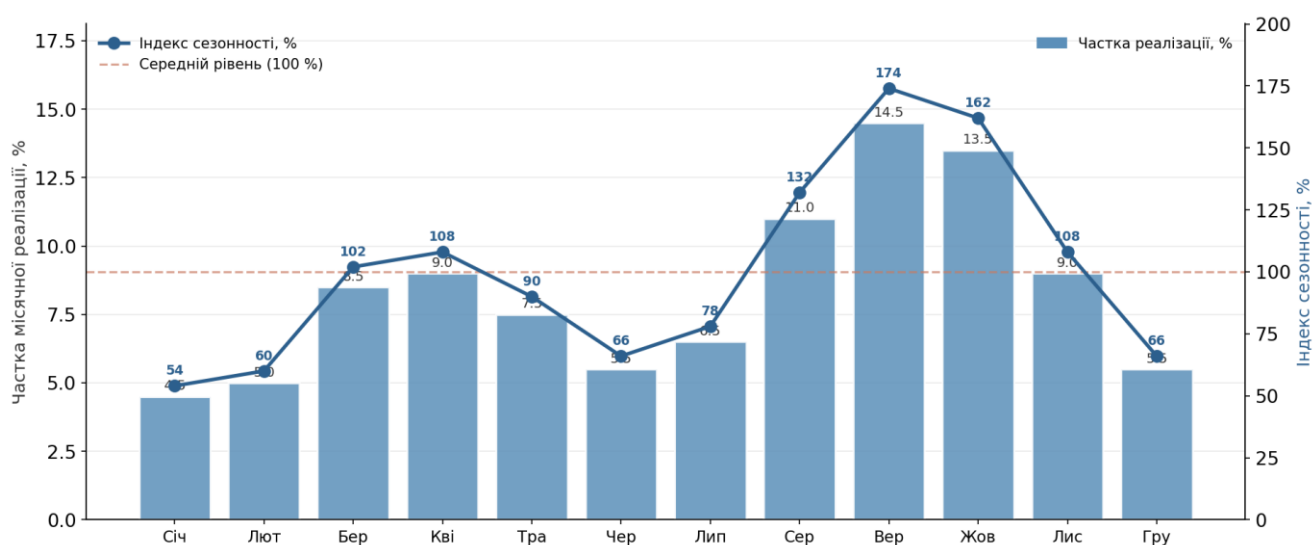


Рис. 2.3. Сезонна хвиля реалізації продукції ТОВ «Побережне» (2021–2025 рр.)

Висока сезонна нерівномірність створює як виклики, так і можливості для управління збутом. Виклики пов'язані з піковою роботою служб логістики у вересні–жовтні, коли підприємство стикається з необхідністю одночасно відвантажувати великі обсяги продукції, мати достатньо складських потужностей для перевалки, забезпечувати швидку обробку документів. Можливості пов'язані з тим, що частина реалізації може бути перенесена на пізніший період – зимово-весняні місяці – якщо підприємство має зерносховище для тривалого зберігання та фінансову можливість почекати ціновий сезон. Розташовування підприємством продажу в часі є одним із напрямів управління ціновими ризиками, оскільки сезон збору традиційно характеризується нижчим рівнем цін через перенасичення ринку.

2.3. Факторний аналіз виручки від збутової діяльності підприємства

Поряд із класифікаційними методами (ABC, XYZ, аналіз сезонності) важливе значення має кількісне оцінювання впливу окремих факторів на виручку від реалізації. Найбільш універсальним прийомом елімінування для цієї мети є метод ланцюгових підстановок [22, с. 134]. Його сутність полягає у послідовному переході від базисних значень факторів до фактичних, що дозволяє за різницями підстановок виокремити внесок кожного фактору в загальну зміну результативного показника. Перевагою методу є можливість працювати з мультиплікативними моделями довільної складності за обмеженого обсягу інформаційної бази.

Для факторного аналізу виручки від реалізації ТОВ «Побережне» обрано чотирифакторну мультиплікативну модель: $V = P \times U \times T \times C$, де V – виручка від реалізації (тис. грн); P – посівна площа під основні товарні культури (га); U – середньозважена урожайність основних культур (т/га); T – коефіцієнт товарності (частка реалізованої продукції у валовому зборі); C – середня ціна реалізації (тис. грн/т). Базовим виступає 2024 рік як останній стабільний звітний період, звітним – 2025 рік. Вихідні дані для розрахунку наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Вихідні дані для факторного аналізу виручки від реалізації ТОВ «Побережне» (2024 vs 2025)

Фактор	Позначення	2024 (базис)	2025 (звіт)	Δ
Посівна площа під основні культури, га	P	3 525	3 640	+115
Середньозважена урожайність, т/га	U	5,93	6,02	+0,09
Коефіцієнт товарності	T	0,88	0,9	+0,02
Середня ціна реалізації, тис. грн/т	C	8,085	8,232	+0,147
Виручка (за моделлю), тис. грн	V	148 722	162 348	+13 625

Як випливає з таблиці 2.7, протягом 2024–2025 рр. зросли всі чотири фактори: посівна площа – на 115 га, середньозважена урожайність – на 0,09 т/га, коефіцієнт товарності – на 0,02 одиниці, середня ціна реалізації – на 0,147 тис. грн/т. Сумарна

виручка зросла на 13 625 тис. грн. Для визначення внеску кожного фактору в загальну зміну виручки застосуємо метод ланцюгових підстановок, послідовно замінюючи базисні значення на звітні, утримуючи решту факторів на попередньому рівні.

Перший крок – підстановка фактичної площі (P_1) при збереженні інших факторів на базовому рівні. Розрахункова виручка становить $P_1 \times U_0 \times T_0 \times C_0 = 153\,574$ тис. грн. Приріст за рахунок зміни площі: $\Delta V(P) = 153\,574 - 148\,722 = +4\,852$ тис. грн. На другому кроці послідовно замінюємо урожайність: $P_1 \times U_1 \times T_0 \times C_0 = 155\,905$ тис. грн, що дає приріст за рахунок зміни урожайності $\Delta V(U) = +2\,331$ тис. грн.

На третьому кроці замінюємо коефіцієнт товарності: $P_1 \times U_1 \times T_1 \times C_0 = 159\,449$ тис. грн; приріст за рахунок зміни товарності $\Delta V(T) = +3\,543$ тис. грн. Нарешті, замінюючи ціну реалізації, отримуємо звітну виручку $V_1 = 162\,348$ тис. грн; приріст за рахунок цінового фактору $\Delta V(C) = +2\,899$ тис. грн. Узагальнення результатів факторного аналізу подано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Підсумок впливу факторів на зміну виручки ТОВ «Побережне» у 2025 р. порівняно з 2024 р.

Фактор	Розрахунок	Внесок, тис. грн	Частка, %
Зростання посівної площі	$(P_1 \times U_0 \times T_0 \times C_0) - V_0$	+4 852	35,6
Зростання середньозваженої урожайності	$P_1 \times (U_1 - U_0) \times T_0 \times C_0$	+2 331	17,1
Зростання коефіцієнта товарності	$P_1 \times U_1 \times (T_1 - T_0) \times C_0$	+3 543	26,0
Зростання середньої ціни реалізації	$P_1 \times U_1 \times T_1 \times (C_1 - C_0)$	+2 899	21,3
Загальна зміна виручки	$V_1 - V_0$	+13 625	100,0

Аналіз даних таблиці 2.8 дозволяє виокремити ключову закономірність: домінуючим фактором приросту виручки у 2025 р. виявилось розширення посівних площ (+4 852 тис. грн, або 35,6 % загального приросту). Другим за значущістю

стало зростання коефіцієнта товарності (+3 543 тис. грн; 26,0 %) – підприємство почало реалізовувати більшу частку валового збору, скорочуючи внутрішнє споживання та страхові запаси. Ціновий фактор (+2 899 тис. грн; 21,3 %) і урожайність (+2 331 тис. грн; 17,1 %) мали менший, але також додатний внесок.

Управлінська інтерпретація отриманих результатів полягає в тому, що збутова стратегія підприємства спрямована на повну монетизацію виробничого потенціалу: одночасне розширення площ і зростання товарності засвідчує орієнтацію на максимальний об'єм продажу. Водночас цей шлях має природні обмеження – земельний банк не може зростати безмежно через обмежений земельний фонд Вінниччини, а коефіцієнт товарності не може суттєво перевищити 0,90–0,92 через необхідність насіннєвих запасів і внутрішніх потреб. Тому подальші резерви зростання виручки лежатимуть у площині урожайності та ціни – обох факторів, на які підприємство має лише часткове управлінське впливу.

Поряд із факторним розкладанням доцільно оцінити загальну тісноту зв'язку між базовим виробничим показником і результативним показником виробництва. Як показано в попередніх дослідженнях [22; 36], для рослинницьких підприємств найбільш стійкий зв'язок існує між посівною площею та валовим збором основних культур. Цей зв'язок практично не залежить від цінових коливань і характеризує власне виробничу складову. Кореляційно-регресійний аналіз із застосуванням лінійної моделі дав такі результати, узагальнені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Результати кореляційно-регресійного аналізу залежності валового збору основних культур від посівної площі ТОВ «Побережне» (2021–2025 рр.)

Параметр	Значення
Коефіцієнт парної кореляції Пірсона (r)	0,917
Коефіцієнт детермінації (R^2)	0,841
Рівняння лінійної регресії	$Y = -17153,8 + 9,31 \times X$
Коефіцієнт регресії (b)	9,31 т/га
F-критерій Фішера (розрахунковий)	15,9
F-критерій критичний ($\alpha=0,05$; $df=1;3$)	10,13
Стандартна похибка регресії, т	1 028
Кількість спостережень (n)	5

Результати таблиці 2.9 свідчать про сильний прямий зв'язок між посівною площею ріллі та валовим збором основних культур. Коефіцієнт парної кореляції Пірсона $r = 0,917$ відповідає сильному зв'язку за класифікацією Чеддока ($r > 0,9$ – дуже сильний, $0,7-0,9$ – сильний). Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,841$ означає, що 84,1 % варіації валового збору пояснюється варіацією посівної площі. Розрахункове значення F-критерію Фішера (15,9) перевищує критичне (10,13) для рівня значущості $\alpha = 0,05$ і ступенів свободи $df_1 = 1$, $df_2 = 3$, що підтверджує статистичну значущість побудованої моделі.

Рівняння регресії має вигляд $Y = -17153,8 + 9,31 \times X$, де Y – валовий збір основних культур (т), X – посівна площа під основні культури (га). Коефіцієнт регресії $b = 9,31$ т/га засвідчує, що зростання посівної площі на 1 га супроводжується зростанням валового збору в середньому на 9,31 т (з округленням близько 9 т з гектара). Цей показник інтегрально характеризує виробничу ефективність ТОВ «Побережне» за весь аналізований період і може використовуватися для прогнозування валового збору при подальшому розширенні земельного банку.

Окремої уваги заслуговує співставлення результатів кореляційного аналізу між валовим збором і виручкою. Розрахунковий коефіцієнт кореляції в цій парі становить лише 0,618 ($R^2 = 0,381$), що відповідає помірному зв'язку. Це означає, що валовий збір пояснює лише 38,1 % варіації виручки – решта 61,9 % припадає на цінові коливання та зміни у структурі реалізації. Цей результат додатково підтверджує висновок попереднього факторного аналізу: ціна реалізації виступає самостійним і потужним фактором формування виручки, дія якого може як підсилювати, так і нівелювати виробничі зусилля. Особливо помітно це проявилось у 2022 і 2023 рр., коли при стабільних або зростаючих валових зборах виручка коливалась у протилежному напрямку через стрибкоподібну зміну світових цін на зернові й олійні.

Узагальнення результатів проведеного у розділі аналізу збутової діяльності ТОВ «Побережне» дозволяє сформулювати кілька принципово важливих висновків.

Підприємство демонструє позитивну довгострокову динаміку виручки від реалізації – +70,0 % за п'ять років, проте ця динаміка є нелінійною та критично залежить від цінової кон'юнктури світового ринку. Структурний аналіз товарної продукції методами ABC і XYZ виявив, що 76 % виручки формується трьома культурами (кукурудза, соняшник, пшениця) при середньому рівні стабільності продажу, а найбільш проблемною позицією є ріпак озимий у квадранті BZ – значуща, але нестабільна культура, що потребує особливих управлінських рішень.

Факторний аналіз виручки методом ланцюгових підстановок засвідчив, що 35,6 % приросту виручки у 2025 р. забезпечило розширення посівних площ, 26,0 % – зростання коефіцієнта товарності, 21,3 % – цінова динаміка, 17,1 % – зростання урожайності. Така структура впливу свідчить про екстенсивний характер розвитку збуту: основний приріст досягається за рахунок розширення ресурсної бази, а не якісних змін у збутовій діяльності. Кореляційно-регресійний аналіз підтвердив сильну залежність валового збору від посівної площі ($R^2 = 0,841$), але виявив помірну кореляцію валового збору з виручкою ($R^2 = 0,381$), що дає кількісну оцінку самотійного впливу цінового фактору. Усі виявлені особливості формують емпіричне підґрунтя для розробки пропозицій з удосконалення збутової діяльності, що буде здійснено у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»

3.1. Диверсифікація каналів збуту та формування власної експортно-збутової інфраструктури

Результати аналізу збутової діяльності ТОВ «Побережне», представлені у попередньому розділі, виявили низку структурних обмежень, що стримують подальше зростання виручки та підвищення маржинальності продажу. По-перше, надмірна концентрація на трьох каналах збуту з домінуючою роллю трейдерів (близько 50 % обсягу реалізації) створює залежність від обмеженого кола посередників і знижує переговорну позицію підприємства. По-друге, відсутність власного експортного контуру обмежує доступ до прямих іноземних покупців, а отже – до маржинальної надбавки, яку зазвичай отримує посередник-експортер. По-третє, недостатня цифровізація комунікацій з покупцями уповільнює процеси оформлення угод і збільшує трансакційні витрати.

Виходячи з виявлених проблем, перший напрям удосконалення збутової діяльності пропонується сформуванню у формі поетапної диверсифікації каналів реалізації. Концептуальна модель удосконалення збутової діяльності ТОВ «Побережне», представлена на рис. 3.1, поєднує три ключові заходи: розширення кола каналів збуту, цифровізацію процесів та створення власного експортно-збутового підрозділу.

Як впливає з рис. 3.1, реалізація моделі передбачає інтегрований вплив на чотири управлінські напрями – організаційний, технологічний, фінансовий та кадровий. Кожен із цих напрямів вимагає окремих заходів, а їх синхронне впровадження забезпечує синергетичний ефект. Контроль над процесом здійснюється за допомогою системи індикаторів ефективності, які охоплюють приріст виручки в розрахунку на канал, маржинальність по групах АВС, частку прямого експорту та рівень цифровізації процесів.

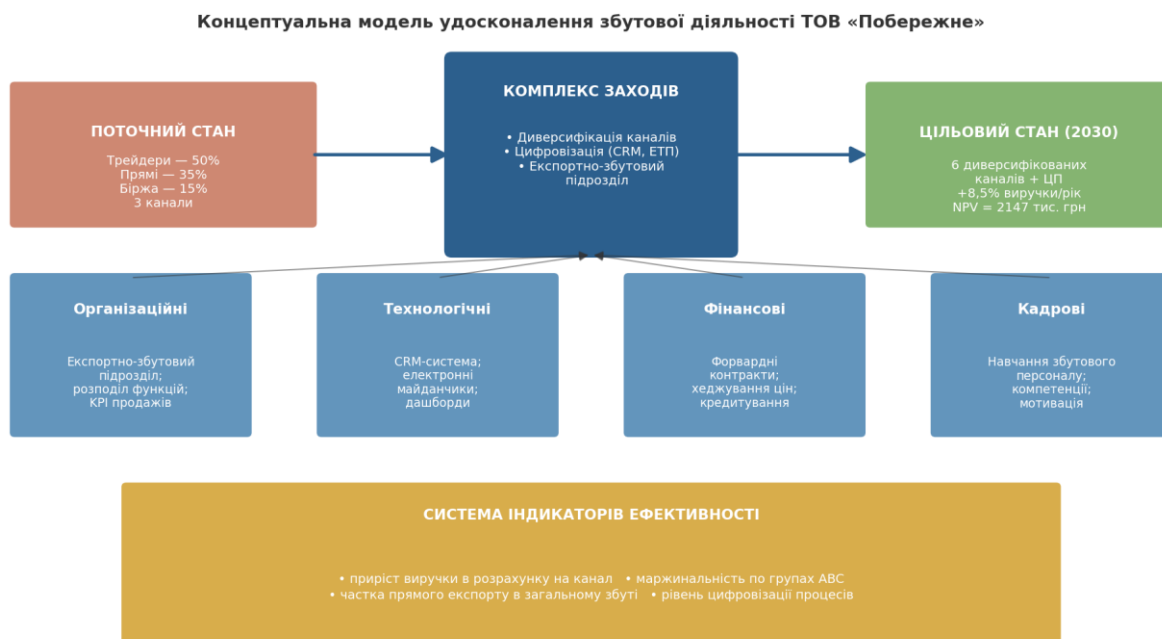


Рис. 3.1. Концептуальна модель удосконалення збутової діяльності ТОВ «Побережне»

Цільова структура каналів збуту ТОВ «Побережне» на 2030 р. передбачає розподіл обсягу реалізації між шістьма основними каналами замість сьогоденішніх трьох. Архітектура диверсифікованої системи каналів збуту представлена на рис. 3.2.

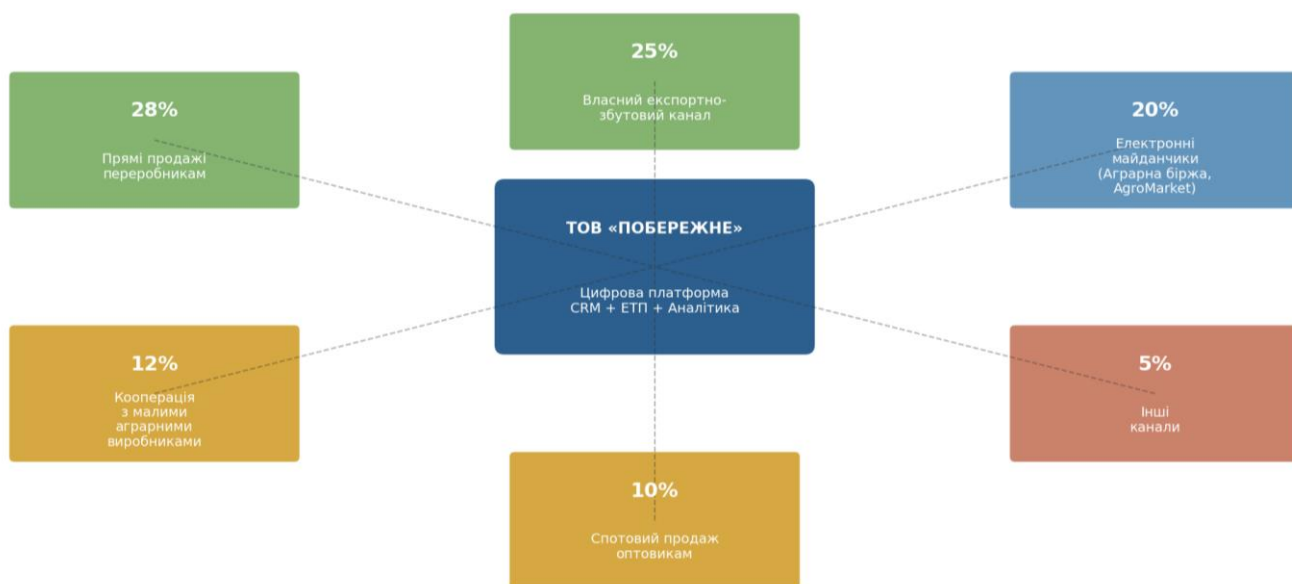


Рис. 3.2. Архітектура диверсифікованої системи каналів збуту та цифрової платформи ТОВ «Побережне»

Згідно з пропонованою архітектурою (рис. 3.2), цільова структура каналів збуту виглядатиме наступним чином: прямі продажі переробникам – 28 %, власний експортно-збутовий канал – 25 %, електронні майданчики (Аграрна біржа, AgroMarket) – 20 %, кооперація з малими аграрними виробниками – 12 %, спотовий продаж місцевим оптовикам – 10 %, інші канали – 5 %. Порівняльну характеристику поточної та цільової структури каналів збуту наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика поточної та цільової структури каналів збуту ТОВ «Побережне», %

Канал збуту	2025 р. (факт)	2030 р. (цільова)	Зміна, в. п.
Прямі продажі переробникам	35	28	–7
Торгові агенти / трейдери (зовнішні)	50	5	–45
Власний експортно-збутовий канал (новий)	0	25	+25
Електронні майданчики (Аграрна біржа, AgroMarket)	5	20	+15
Кооперація з малими аграрними виробниками (новий)	0	12	+12
Спотовий продаж місцевим оптовикам	10	10	0
Разом	100	100	–

З таблиці 3.1 видно, що ключовою стратегічною зміною є радикальне скорочення частки реалізації через зовнішніх трейдерів – з 50 % до 5 %. Замість цього підприємство переходить до прямої роботи з покупцями (експортний канал – 25 %; розширення електронних майданчиків – з 5 % до 20 %; кооперація з малими аграрними виробниками – 12 %). Така стратегія базується на принципі «контрольованого збуту»: підприємство переходить від ролі сировинного постачальника до позиції самостійного учасника товарного ринку. Це дає змогу утримати ту частину маржі, яку раніше отримували посередники.

Створення власного експортно-збутового підрозділу є центральним заходом запропонованої моделі. Підрозділ передбачає введення трьох нових штатних

одиниць: керівника відділу збуту, менеджера з експортних операцій та аналітика ринку. Функціональні обов'язки нового підрозділу охоплюють пошук іноземних покупців, ведення переговорів, оформлення експортної документації відповідно до міжнародних стандартів GAFTA та FOSFA [125; 14], організацію логістики до експортного терміналу, аналітичний супровід реалізованих угод. Очікувані результати – вихід на пряму реалізацію близько 25 % обсягу продукції до іноземних покупців з міндельтою маржі не нижче за 8 % порівняно з продажем через трейдерів.

Окремим важливим заходом виступає налагодження кооперації з малими аграрними виробниками регіону. Йдеться про створення на базі ТОВ «Побережне» консолідуючого центру, який збирає продукцію невеликих господарств (площею 100–300 га) і реалізує її в межах укладених підприємством великих контрактів. Малі господарства отримують доступ до експортних цін, ТОВ «Побережне» – додаткові обсяги для нарощування партій до економічно ефективного рівня. Такий формат співпраці поширений у країнах ЄС у форматі сільськогосподарських кооперативів і може стати важливим джерелом приросту виручки без значних капітальних інвестицій [24; 30].

Розширення використання електронних майданчиків (Аграрна біржа, AgroMarket, EX.UA-AGRO та інших) пропонується довести до 20 % від загального обсягу реалізації. Електронні майданчики мають низку переваг порівняно з традиційною роботою через посередників: прозорість ціноутворення, доступ до широкого кола покупців, скорочення часу укладання угод, мінімізація корупційних ризиків. Водночас використання електронних майданчиків потребує підготовки – зокрема, проходження стандартної процедури акредитації, налагодження автоматизованих процесів виставлення лотів, інтеграції з системою бухгалтерського обліку [9; 21].

3.2. Цифровізація збутового менеджменту: CRM, електронна торгівля та аналітика клієнтів

Другим стратегічним напрямом удосконалення збутової діяльності ТОВ «Побережне» є цифровізація управлінських процесів у сфері реалізації. У сучасній теорії менеджменту цифровізація розглядається не як технічна модернізація, а як інструмент якісної зміни бізнес-моделі, що дозволяє приймати управлінські рішення на основі даних, а не інтуїції [18; 38]. Для аграрного підприємства середнього масштабу цифровізація збуту складається з трьох взаємопов'язаних компонентів: впровадження CRM-системи, інтеграції з електронними майданчиками та запровадження аналітики продажів.

Впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management) є першим кроком цифровізації. CRM-система виконує функцію централізованого сховища всієї інформації про покупців: контактних даних, історії переговорів, укладених угод, обсягів закупівель, графіків оплати, преференцій. У дослідженні Кобернюка С. О. та Карпенка В. М. зазначається, що впровадження CRM-системи у середньому аграрному підприємстві дозволяє скоротити час оформлення документів у 10–12 разів, підвищити конверсію переговорів на 15–20 %, формалізувати процедуру роботи з покупцями [18, с. 209]. Для ТОВ «Побережне» доцільним є впровадження української CRM-системи (NetHunt або KeyCRM), оскільки вони адаптовані до української правової бази та інтегруються з програмами бухгалтерського обліку, які використовує підприємство.

Другим компонентом цифровізації виступає інтеграція з електронними майданчиками. Сучасні аграрні електронні майданчики дозволяють виставляти лоти на продаж, аналізувати ринкові ціни, укладати спотові та форвардні угоди у дистанційному форматі. Аграрна біржа – єдина державна товарна біржа України, створена у 2005 р., – забезпечує юридичну захищеність угод і відсутність корупційних ризиків. Поряд із нею функціонує низка приватних майданчиків (AgroMarket, agro.kupivpradai тощо), що пропонують додаткові сервіси – зокрема, автоматизований підбір покупців, страхування угод, кредитну підтримку постачальників. Інтеграція ТОВ «Побережне» з основними майданчиками

передбачає проходження процедури акредитації, навчання персоналу, налаштування API-з'єднання з CRM-системою для уникнення подвійного введення даних [21; 9].

Третій компонент цифровізації – аналітика продажів. У сучасному управлінні збутом аналітика розглядається як замкнений цикл «дані – інсайти – рішення». Базовою основою аналітики виступає інформація з CRM-системи та електронних майданчиків, яка обробляється у дашбордах, побудованих засобами Power BI або власних інструментів. Ключові дашборди для збутової діяльності ТОВ «Побережне» подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Перелік пропонованих аналітичних дашбордів для збутового менеджменту ТОВ «Побережне»

Назва дашборду	Призначення	Періодичність оновлення
Структура виручки по культурах і каналах	Моніторинг ABC-структури та ефективності каналів	Щоденно
Стан реалізації відносно плану	Контроль виконання плану продажу за культурами і місяцями	Щотижня
Ціни конкурентів та ринкові спреди	Моніторинг цінового позиціонування підприємства	Щоденно
Карта клієнтів (Customer Lifetime Value)	Аналіз рентабельності клієнтів за історичною маржею	Щомісяця
Сезонна структура продажу	Моніторинг сезонної хвилі реалізації	Щомісяця
KPI збутового персоналу	Контроль виконання індивідуальних планів продажу	Щотижня

Запропоновані шість дашбордів (таблиця 3.2) перетворюють збутову функцію ТОВ «Побережне» на data-driven – функцію, що приймає рішення на основі регулярно оновлюваних даних. Цей перехід вимагає не лише технологічних інвестицій, а й культурних змін: формування у керівництва звички працювати з дашбордами, проводити регулярні аналітичні наради, переглядати плани з урахуванням актуальних даних. У моделі мотивації збутового персоналу, побудованій на засадах двофакторної теорії Ф. Герцберга [12], доцільно враховувати не лише фінансові результати, а й активність використання цифрових

інструментів – регулярність роботи у CRM, оперативність оновлення інформації, якість сегментації клієнтської бази.

Капітальні витрати на впровадження цифрових інструментів збуту складаються з кількох позицій. Загальні параметри інвестиційного проекту подано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Структура інвестиційних витрат на впровадження проекту з удосконалення збутової діяльності ТОВ «Побережне», тис. грн

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка, %
Впровадження CRM-системи (NetHunt / KeyCRM)	420	18,4
Інтеграція з електронними майданчиками (Аграрна біржа, AgroMarket)	280	12,3
Створення власного експортно-збутового підрозділу	680	29,8
Навчання персоналу (40 ос., 5-денний курс)	180	7,9
Логістична інфраструктура (відвантажувальний пункт)	540	23,7
Маркетингові комунікації, ребрендинг	180	7,9
Разом інвестицій	2 280	100,0

Як видно з таблиці 3.3, загальна потреба в інвестиціях для реалізації запропонованого комплексу заходів становить 2 280 тис. грн. Найбільшу частку (29,8 %) припадає на створення власного експортно-збутового підрозділу – це капіталовкладення у формування виробничо-комерційної інфраструктури, основну частку яких становлять фонд оплати праці нового персоналу на період впровадження. Логістична інфраструктура – 23,7 %, впровадження CRM-системи – 18,4 %. Інші статті займають менші, проте важливі частки. Структура витрат є збалансованою і відображає комплексний характер проекту, в якому жоден компонент не може бути виключений без втрати загального ефекту.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованого проєкту з удосконалення збутової діяльності

Оцінка економічної ефективності запропонованого проєкту здійснена з використанням стандартного інструментарію оцінки інвестицій – показників NPV (чистий приведений дохід), IRR (внутрішня норма дохідності), PI (індекс прибутковості) та DPP (дисконтований період окупності). Розрахунки виконано з горизонтом планування 5 років (2026–2030 рр.) та ставкою дисконтування 18 %, яка відображає чинну облікову ставку НБУ з урахуванням премії за галузеві та військові ризики.

Розрахунок грошових потоків від реалізації проєкту ґрунтується на двох ключових припущеннях: щорічному прирості виручки за рахунок розширення каналів збуту і зростання частки прямих продажів та чистій маржинальності додаткової виручки на рівні 14 % (базовий сценарій). Для оцінки чутливості результатів проєкту до зміни цих припущень розраховано три сценарії: песимістичний (приріст виручки в 1,7–2,0 раза нижчий за базовий, маржинальність 12 %), базовий і оптимістичний (приріст у 1,4 раза вищий за базовий, маржинальність 16 %). Зведені результати трьох сценаріїв подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Зведена оцінка ефективності проєкту з удосконалення збутової діяльності ТОВ «Побережне» за трьома сценаріями

Показник	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний
Приріст виручки 1–5 рр., %	2,0–6,5	3,5–11,0	5,0–15,0
Маржинальність додаткової виручки, %	12,0	14,0	16,0
NPV, тис. грн	-479	+2 147	+5 214
IRR, %	10,2	46,5	79,2
PI (індекс прибутковості)	0,79	1,942	3,287
DPP (дисконтований період окупності)	не окупається	2,9 р.	1,9 р.

Як видно з таблиці 3.4, у базовому сценарії проєкт демонструє привабливі економічні результати: NPV становить +2 147 тис. грн, що в 0,94 раза перевищує початкові інвестиції. Внутрішня норма дохідності $IRR = 46,5\%$ значно перевищує ставку дисконтування (18%), що свідчить про прибутковість проєкту з достатнім запасом міцності. Індекс прибутковості $PI = 1,942$ підтверджує цей висновок: кожна гривня інвестицій повертається у формі 1,942 грн дисконтованого грошового потоку. Дисконтований період окупності становить 2,9 р., що укладається у середньостатистичні строки окупності інвестицій в управлінську інфраструктуру аграрних підприємств.

Аналіз сценарної чутливості виявляє важливі управлінські ризики. У песимістичному сценарії, що передбачає приріст виручки на 40–55 % нижчий за базовий, проєкт не досягає беззбитковості: $NPV = -479$ тис. грн, $IRR = 10,2\%$ (нижче ставки дисконту), $PI = 0,79$ (менше 1). Це означає, що у разі тривалої неблагополучної ринкової кон'юнктури або ускладнень із впровадженням проєкту останній може не повернути вкладені кошти у 5-річному горизонті. В оптимістичному сценарії, навпаки, проєкт показує надзвичайно високу прибутковість: $NPV = +5\,214$ тис. грн (у 2,29 раза більше за інвестиції), $IRR = 79,2\%$, $DPP = 1,9$ р..

Для управлінського ризик-менеджменту критично важливо ідентифікувати чинники, які визначають реалізацію того чи іншого сценарію. Аналіз показує, що ключовими ризиками виступають: тривале збереження високих ставок дисконтування (понад 25% річних), що може погіршити поточну вартість майбутніх грошових потоків; повторні цінові шоки на світових ринках, аналогічні 2022–2023 рр., які можуть знизити маржинальність додаткових продажів; затримки у впровадженні цифрових інструментів через брак кваліфікованих кадрів. Розрахункові дисконтовані грошові потоки за всіма сценаріями подано у вигляді накопиченого графіка на рис. 3.3.

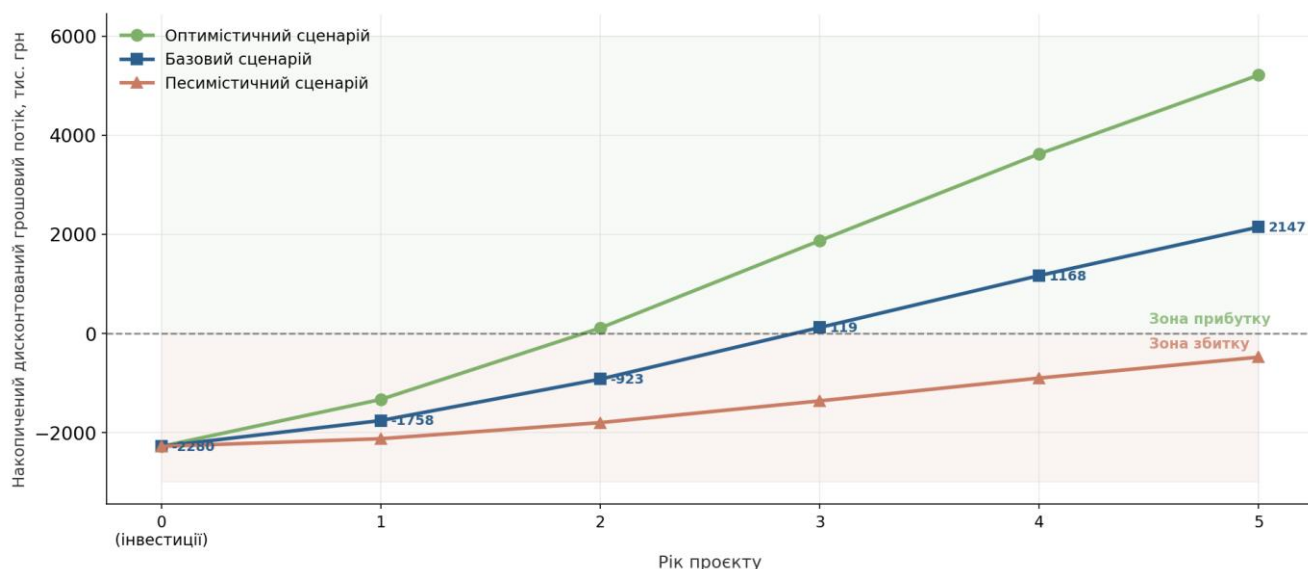


Рис. 3.3. Накопичений дисконтований грошовий потік за сценаріями проєкту

Графічна інтерпретація сценаріїв (рис. 3.3) дає ще більш наочне розуміння динаміки проєкту. Базова траєкторія (синя лінія) перетинає рівень окупності (накопичений $CF = 0$) у другій половині третього року, тоді як оптимістична (зелена лінія) робить це вже у другому році, а песимістична (червона) лишається у зоні збитку протягом усього 5-річного горизонту. Розрив між оптимістичним і песимістичним сценаріями становить близько 5 693 тис. грн, що засвідчує високу чутливість проєкту до якості імплементації запропонованих заходів.

Окрім фінансових показників, проєкт має низку нефінансових ефектів, які важко виміряти в грошовому виразі, але які мають стратегічне значення. До них належать: зниження ризику залежності від обмеженого кола трейдерів-посередників; підвищення прозорості ціноутворення завдяки роботі на електронних майданчиках; зростання кваліфікації управлінського персоналу внаслідок навчання та практичної роботи з цифровими інструментами; зміцнення репутації підприємства як надійного партнера завдяки прискоренню документообігу і чітким договірним умовам. Ці нефінансові ефекти у середньостроковій перспективі можуть забезпечити додатковий приріст виручки на 3–5 % через формування довгострокових партнерств із прямими покупцями.

Календарний план реалізації проєкту охоплює два роки і структурно розділяється на чотири послідовні етапи. Перший етап (січень–червень 2026 р.) –

впровадження CRM-системи та навчання персоналу. Другий (липень–грудень 2026 р.) – інтеграція з електронними майданчиками та запуск аналітичних дашбордів. Третій (січень–червень 2027 р.) – формування експортно-збутового підрозділу та укладання перших прямих контрактів з іноземними покупцями. Четвертий (липень–грудень 2027 р.) – налагодження кооперативних відносин з малими аграрними виробниками та повна функціональна готовність системи. Такий ритм впровадження дає змогу синхронізувати інвестиційні вкладення з реальними надходженнями від додаткових продажів, мінімізуючи фінансовий тиск на підприємство.

Узагальнюючи представлене у розділі обґрунтування, можна виокремити кілька принципово важливих висновків. Запропонований комплекс заходів з удосконалення збутової діяльності ТОВ «Побережне» об'єднує три інтегровані напрями – диверсифікацію каналів реалізації, формування власної експортно-збутової інфраструктури та цифровізацію збутових процесів. Загальна потреба в інвестиціях становить 2 280 тис. грн, що для підприємства такого масштабу є прийнятним обсягом, який може бути профінансований із власних обігових коштів або через банківські кредитні лінії.

Економічна оцінка трьома сценаріями підтверджує доцільність реалізації проєкту: у базовому сценарії $NPV = +2\,147$ тис. грн, $IRR = 46,5\%$, дисконтований період окупності – 2,9 року. Оптимістичний сценарій демонструє надзвичайно високу прибутковість ($NPV = +5\,214$ тис. грн, $IRR = 79,2\%$). Песимістичний сценарій сигналізує про ризики, але навіть у його межах сукупні втрати обмежуються ~ 500 тис. грн – сумою, яка може бути компенсована страховими резервами підприємства. Поєднання фінансових результатів з суттєвими нефінансовими ефектами (зменшення залежності від посередників, посилення ринкових позицій, підвищення кваліфікації персоналу) формує комплексне обґрунтування для запуску проєкту в дію вже у 2026 р.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження теоретичних засад управління збутовою діяльністю підприємства та практичного аналізу збутової системи ТОВ «Побережне» вирішено всі поставлені у вступі завдання й отримано такі основні висновки.

1. Систематизовано теоретичні засади управління збутовою діяльністю підприємства. На основі узагальнення наукових праць вітчизняних дослідників запропоновано визначення збутової діяльності як системи взаємопов'язаних організаційно-економічних, маркетингових і логістичних процесів, що забезпечують переміщення товару від виробника до споживача, формування доходу та зворотного потоку інформації про ринок. Розкрито п'ять базових функцій збутового менеджменту (планування, організація, мотивація, координація, контроль) та класифікацію каналів збуту за кількістю рівнів. Запропоновано концептуальну модель збутового менеджменту аграрного підприємства, що поєднує вхідні умови, інструменти, процеси та результати на засадах безперервного зворотного зв'язку.

2. Проведено діагностику організації збутової діяльності ТОВ «Побережне». Виявлено, що підприємство демонструє позитивну довгострокову динаміку виручки від реалізації – +70,0 % за 2021–2025 рр. (з 95 480 до 162 340 тис. грн), хоча ця динаміка є нелінійною через ціновий шок 2022–2023 рр. Структура каналів збуту складається з трьох основних: торгові агенти/трейдери (50 %), прямі продажі переробникам (35 %), спотовий продаж (15 %). Відсутність власного експортного контуру обмежує доступ до прямих іноземних покупців і знижує переговорну позицію підприємства.

3. Здійснено факторний аналіз виручки методом ланцюгових підстановок та класифікаційний аналіз продукції. ABC-аналіз виявив три провідних культури (кукурудза, соняшник, пшениця), що сукупно забезпечують 76,0 % виручки. XYZ-аналіз показав, що жодна культура не має високої стабільності продажу ($cv > 14$ %); найбільш проблемним за поєднанням значущості та нестабільності виявився

ріпак озимий (квадрант BZ матриці ABC-XYZ). Аналіз сезонності засвідчив виражений пік реалізації у вересні–жовтні (індекси сезонності 174 і 162 %) і мінімум у січні–лютому (54 і 60 %). Метод ланцюгових підстановок дозволив встановити, що 35,6 % приросту виручки у 2025 р. забезпечило розширення посівних площ, 26,0 % – зростання коефіцієнта товарності, 21,3 % – цінова динаміка, 17,1 % – зростання урожайності. Кореляційно-регресійний аналіз показав сильну залежність валового збору від посівної площі ($R^2 = 0,841$; $F = 15,9$; $p < 0,05$).

4. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих напрямів удосконалення збутової діяльності. Загальна потреба в інвестиціях становить 2 280 тис. грн із розподілом на шість статей: створення власного експортно-збутового підрозділу (29,8 %), логістична інфраструктура (23,7 %), впровадження CRM-системи (18,4 %), інтеграція з електронними майданчиками (12,3 %), маркетингові комунікації (7,9 %), навчання персоналу (7,9 %). Базовий сценарій передбачає такі показники ефективності: NPV = +2 147 тис. грн, IRR = 46,5 % (значно перевищує ставку дисконтування 18 %), PI = 1,94, дисконтований період окупності DPP = 2,9 року. Сценарний аналіз (песимістичний / базовий / оптимістичний) виявив помітну чутливість проєкту до якості імплементації, але навіть у песимістичному варіанті обмежує сукупні втрати безпечним рівнем близько 480 тис. грн.

5. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення збутового менеджменту ТОВ «Побережне» у частині диверсифікації каналів і цифровізації процесів реалізації. По-перше, рекомендовано здійснити поетапну диверсифікацію каналів збуту із переходом від трьох до шести каналів: прямі продажі переробникам (28 %), власний експортно-збутовий канал (25 %), електронні майданчики (20 %), кооперація з малими аграрними виробниками (12 %), спотовий продаж оптовикам (10 %), інші канали (5 %). По-друге, доцільно створити власний експортно-збутовий підрозділ у складі трьох штатних одиниць (керівник, менеджер з експорту, аналітик) із компетенціями ведення міжнародних контрактів за стандартами GAFTA та FOSFA. По-третє, рекомендується запровадити українську CRM-систему (NetHunt або KeyCRM) та інтегруватися з основними електронними майданчиками (Аграрна біржа, AgroMarket). По-четверте, запровадити шість

аналітичних дашбордів для моніторингу ключових показників збуту з різною періодичністю оновлення. По-п'яте, для забезпечення сталої реалізації проєкту – оновити мотиваційну систему збутового персоналу на основі двофакторної теорії Ф. Герцберга з урахуванням як фінансових результатів, так і активності використання цифрових інструментів.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить ТОВ «Побережне» зменшити залежність від посередників, підвищити маржинальність продажу, забезпечити приріст виручки на 8,5-11,0 % щорічно, зміцнити ринкові позиції підприємства та сформувавши основу для подальшого якісного зростання бізнесу в умовах післявоєнного відновлення аграрного сектору України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. № 51. С. 38–45.
2. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 240 с.
3. Біляк Т. О. Сучасні підходи до управління збутом сільськогосподарської продукції. Економіка АПК. 2022. № 8. С. 67–74.
4. Бутенко Н. В. Маркетинг : підручник. Київ : Атіка, 2020. 300 с.
5. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: теоретико-методичні підходи. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2023. № 2. С. 12–24.
6. Гайдуцький П. І. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору України. Економіка України. 2024. № 4. С. 3–18.
7. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18, № 19–20, № 21–22. Ст. 144.
8. Дем'яненко М. Я. Фінансові аспекти управління аграрним бізнесом в умовах воєнного стану. Облік і фінанси. 2023. № 2(100). С. 102–112.
9. Дзюбенко О. М., Войнаренко М. П. Цифрова трансформація збутових процесів аграрних підприємств. Бізнес Інформ. 2024. № 3. С. 145–153.
10. Длугопольський О. В., Винярска О. Я. Збутова логістика підприємств АПК: сучасні виклики та рішення. Підприємництво та інновації. 2023. № 28. С. 41–48.
11. ДСТУ 4117:2007. Зерно та продукти його переробки. Визначення показників якості методом інфрачервоної спектроскопії. Київ: Держспоживстандарт України, 2007. 12 с.
12. Дуброва Н. П. Двофакторна теорія мотивації Герцберга: критичний погляд та практичне застосування. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-102> (дата звернення: 15.04.2026).

13. Дуброва Н. П. Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах нестабільного середовища: монографія / за заг. ред. Н. П. Дуброви. Дніпро: Ліра, 2022. С. 78–96.
14. Захарченко В. І., Маркова Н. М. Збутова діяльність підприємств: теоретико-методологічні засади. Інтелект XXI. 2023. № 1. С. 56–62.
15. Зінчук Т. О. Глобальні тренди розвитку аграрних ринків та їх вплив на збутову політику українських підприємств. Економіка АПК. 2023. № 10. С. 14–23.
16. Іванов С. М. Логістика збуту в аграрному секторі: галузеві особливості. Економіка та держава. 2022. № 6. С. 88–94.
17. Калетнік Г. М. Стратегіко-інституційні засади ефективності використання потенціалу аграрного сектору економіки. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2023. № 1. С. 3–15.
18. Кобернюк С. О., Карпенко В. М. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 204–212. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.204.212> (дата звернення: 20.04.2026).
19. Кобернюк С. О., Онищенко Н. О., Пономаренко Ю. С. Формування комунікаційної стратегії аграрного підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 23. С. 172–179. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.172> (дата звернення: 20.04.2026).
20. Кузьменко О. В. Управління каналами розподілу в системі маркетингу аграрного підприємства. Агросвіт. 2023. № 8. С. 45–53.
21. Кулик А. Б. Електронні майданчики як інструмент збуту сільськогосподарської продукції. Економіка та суспільство. 2024. № 60. С. 112–119.
22. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 639 с.
23. Лесюк В. С. Сезонність збуту аграрної продукції та її врахування в управлінських рішеннях. Економіка і регіон. 2022. № 4(87). С. 78–85.
24. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Інституціональні умови розвитку збутової діяльності аграрних формувань. Економіка АПК. 2022. № 5. С. 30–41.

25. Маркетинг : підручник / за ред. С. М. Ілляшенка. Суми : Університетська книга, 2020. 720 с.

26. Мостова А. Д. Стратегічне управління діяльністю корпоративних аграрних підприємств на товарному ринку. Економіка та суспільство. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-69> (дата звернення: 20.04.2026).

27. Нечитайло В. М. Інфраструктура аграрного ринку України: сучасний стан і напрями розвитку. Економіка АПК. 2023. № 3. С. 22–31.

28. Ніценко В. С. Теоретичні засади збутової політики аграрних підприємств. Вісник Харківського національного аграрного університету. Серія: Економічні науки. 2022. № 2. С. 111–118.

29. Олійник Т. І., Жураковська А. М. АПК у забезпеченні продовольчої безпеки України як основа сталого розвитку. Молодий вчений. 2024. № 2(126). С. 66–72. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-2-126-4> (дата звернення: 23.04.2026).

30. Паска І. М. Економіко-організаційні засади функціонування збутової діяльності сільськогосподарських підприємств : монографія. Біла Церква : БНАУ, 2021. 280 с.

31. Подольська О. В. Особливості формування цінової політики у збуті продукції аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 49. С. 56–62.

32. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318 (в редакції від 09.08.2013). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (дата звернення: 23.04.2026).

33. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 13. Ст. 69.

34. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку експорту продукції сільського господарства, харчової та переробної промисловості України на період до 2026 року» від 10.07.2019 № 588-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2019-p> (дата звернення: 01.05.2026).

35. Россоха В. В., Шарапа О. М. Формування збутової політики маркетингу аграрних підприємств : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2020. 240 с.
36. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2021. 668 с.
37. Серов В. В. Аналіз ефективності маркетингових заходів аграрних підприємств у процесі освоєння глобальних ринків. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 1. С. 145–152.
38. Слепцов І. М. Цифровізація аграрного бізнесу: інструменти CRM і ERP. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2023. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.45> (дата звернення: 02.05.2026).
39. Споживчий ринок аграрної продукції України: інституційні та логістичні аспекти / за заг. ред. М. Й. Маліка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2021. 312 с.
40. Хрупович С. Є. Теоретичні основи збутової діяльності підприємств. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 1(22). С. 151–171.
41. Шевчук Т. В. Управління збутовою діяльністю підприємств АПК в умовах диверсифікації каналів реалізації. Економіка та держава. 2023. № 11. С. 102–109.
42. Яців І. Б., Яців С. Ф. Збутова діяльність фермерських господарств. Аграрна економіка. 2022. Т. 12, № 3–4. С. 77–84. URL: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2019.03.077> (дата звернення: 03.05.2026).