

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Т. в.о. завідувачки кафедри,
к.е.н., доц.**

_____ **Юлія ЯКУБЕНКО**
« ____ » _____ **2025 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ
МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Анна МІШУСТІНА

Науковий керівник,

к.е.н., доцент

Леся КРІЮЧКО

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра маркетингу
Освітня-професійна програма: «Маркетинг»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,
д.е.н., проф.

_____ Марія БАГОРКА

«___» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи
Мішустиній Анні Станіславівні

1. Тема роботи: «Підвищення ефективності збутової діяльності аграрного підприємства шляхом удосконалення маркетингової стратегії»,

Науковий керівник: Крючко Леся Станіславівна, к.е.н, доцент
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «___» _____ 202__ р. № ____.

2. Термін подання здобувачем роботи

3. Вихідні дані до роботи: річні та фінансові звіти Фермерського господарства «АгроАльянс», організаційно-економічні та фінансові плани підприємства, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники діяльності, бухгалтерська та статистична звітність за 2020–2024 рр., аналітичні матеріали галузевих і державних установ, нормативно-правові акти України, літературні джерела за темою дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити): 1. Теоретичні засади формування маркетингової стратегії та збутової діяльності аграрного підприємств. 2. Аналіз збутової діяльності та маркетингової стратегії аграрного підприємства «Агроальянс». 3. Напрями удосконалення маркетингової стратегії з метою підвищення ефективності збутової діяльності аграрного підприємства «Агроальянс» 4. Висновки та пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Основні варіанти дистрибуції. 2. Система управління підприємства. 3. Механізм формування організованого агропродовольчого ринку. 4. Підвищення ефективності збуту продукції 5. Фактичний показник ЕВІТДА 5. Прогноз основних фінансових показників діяльності ФГ «АгроАльянс»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи		
2.	Збір первинного матеріалу		
3.	Теоретичні засади формування маркетингової стратегії та збутової діяльності аграрного підприємств		
4.	Аналіз збутової діяльності та маркетингової стратегії аграрного підприємства «Агроальянс»		
5.	Напрями удосконалення маркетингової стратегії з метою підвищення ефективності збутової діяльності аграрного підприємства «Агроальянс»		
6.	Написання висновків і пропозицій		
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту дипломної роботи		

Здобувачка

_____ (підпис)

Анна МІШУСТІНА

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Леся КРЮЧКО

(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Підвищення ефективності збутової діяльності аграрного підприємства шляхом удосконалення маркетингової стратегії»

Кваліфікаційна робота містить: 112 с., 6 рис., 10 табл., 51 літературних джерела.

Об'єктом дослідження є збутова діяльність та маркетингова стратегія ФГ «АгроАльянс».

Предметом дослідження виступають інструменти й механізми формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства (товарна, збутова, цінова та комунікаційна політики), а також напрями підвищення ефективності збуту.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності збутової діяльності ФГ «АгроАльянс» шляхом удосконалення маркетингової стратегії.

Методи дослідження, використані в роботі: аналіз і синтез, порівняння, статистичні методи, графічний і табличний методи, метод експертних оцінок, методи економічного обґрунтування та оптимізації управлінських рішень.

Рекомендації, розроблені в кваліфікаційній роботі, полягають у формуванні комплексу заходів з удосконалення маркетингової стратегії ФГ «АгроАльянс» (розвиток каналів збуту, оптимізація збутових витрат, підсилення комунікаційної активності та покращення організації збутового процесу), що сприятиме зростанню результативності збутової діяльності та підвищенню конкурентних позицій підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ЗБУТ, ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО, КАНАЛИ ЗБУТУ, ЗБУТОВІ ВИТРАТИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗБУТУ, ЛОГІСТИКА, КОМУНІКАЦІЇ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

KEY WORDS

SALES, SALES ACTIVITIES, MARKETING STRATEGY, AGRICULTURAL ENTERPRISE, DISTRIBUTION CHANNELS, SELLING EXPENSES, SALES EFFICIENCY, LOGISTICS, MARKETING COMMUNICATIONS, COMPETITIVENESS

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Економічна сутність, цілі та завдання збутової діяльності підприємства	8
1.2. Поняття та структура маркетингової стратегії підприємства	14
1.3. Особливості формування маркетингової та збутової стратегії в аграрному секторі	23
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРОАЛЬЯНС»	46
2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «АгроАльянс»	46
2.2. Аналіз поточного стану збутової діяльності підприємства	48
2.3. Оцінка діючої маркетингової стратегії та її впливу на ефективність збуту	67
Висновки до розділу 2	77
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРОАЛЬЯНС»	80
3.1. Обґрунтування стратегічних підходів до вдосконалення збутової політики підприємства	80
3.2. Розробка заходів щодо оптимізації каналів збуту та логістичного забезпечення реалізації продукції	88
3.3. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів та прогноз їх впливу на результати діяльності підприємства	99
Висновки до розділу 3	106
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	112

ВСТУП

Актуальність теми пов'язана з тим, що в умовах сучасної ринкової економіки ефективна організація збутової діяльності аграрних підприємств стає ключовим чинником їхньої конкурентоспроможності. Зростання попиту на органічну продукцію та підвищена увага споживачів до здорового способу життя роблять важливою оптимізацію маркетингових стратегій та каналів збуту. Органічний продовольчий ринок є найбільш стабільно зростаючим за останні десятиліття, а пандемія COVID-19 лише підсилює інтерес до органічних товарів. Основними каналами збуту органічної продукції залишаються традиційні точки продажу, інтернет і соціальні мережі, виставки, ярмарки та інші маркетингові заходи. Одночасно аграрний маркетинг має низку специфічних особливостей (розпорошеність та сезонність виробництва, нестабільність цін тощо), які потребують врахування в побудові збутової стратегії. Таким чином, удосконалення маркетингової стратегії фермерського господарства, особливо з огляду на просування та логістику органічної продукції, є нагальною і практичною задачею.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є фермерське господарство «АгроАльянс» (Солонянський район Дніпропетровської області), яке спеціалізується на вирощуванні та реалізації сертифікованої органічної продукції. Предметом дослідження виступають маркетингові стратегії та механізми організації збутової діяльності цього господарства, зокрема розбудова каналів збуту, логістичне забезпечення постачання продукції та заходи з її просування.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є підвищення ефективності збутової діяльності фермерського господарства «АгроАльянс» шляхом удосконалення маркетингової стратегії. Для досягнення цієї мети у роботі вирішуються такі завдання:

- дослідити теоретичні основи аграрного маркетингу та

особливості організації збутової діяльності на підприємствах аграрного сектору;

- проаналізувати поточний стан маркетингової стратегії, каналів збуту та логістики ФГ «АгроАльянс»;
- виявити ключові проблеми і резерви підвищення ефективності збуту за рахунок оновлення каналів реалізації і комунікаційних інструментів;
- розробити практичні рекомендації щодо оптимізації каналів збуту і методів просування органічної продукції господарства;
- оцінити очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: системний і функціональний підходи, методи аналізу та синтезу, графічні й статистичні методи, а також прогнозування та експертних оцінок. Застосовувались економіко-статистичний аналіз фінансових і виробничих показників господарства, маркетинговий аналіз ринку збуту, SWOT-аналіз, а також методи порівняння та узагальнення для обґрунтування запропонованих рекомендацій.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до підвищення ефективності збутової діяльності аграрного підприємства на основі удосконалення маркетингової стратегії з урахуванням специфіки органічного виробництва. У роботі дістало подальшого розвитку теоретичне положення щодо взаємозв'язку маркетингової стратегії та результативності збутової діяльності аграрних підприємств у сучасних ринкових умовах. Для фермерського господарства «АгроАльянс» розроблено практично орієнтований комплекс заходів з оптимізації каналів збуту та логістичного забезпечення реалізації продукції, який базується на поєднанні традиційних і цифрових каналів збуту, застосуванні елементів CRM та логістичного планування. Запропоновано методичний підхід до оцінки економічної ефективності маркетингових заходів у сфері збуту, що враховує зміну структури збутових витрат,

зростання обсягів реалізації та показники інвестиційної ефективності (NPV, ROI, строк окупності). Отримані результати можуть бути використані для подальших наукових досліджень у сфері аграрного маркетингу, а також у практичній діяльності фермерських господарств з метою підвищення ефективності їх збутової та маркетингової діяльності.

Апробація результатів проводилася на XIII Всеукраїнській науково-практичній Інтернет – конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» 27-28.10.2025 р., результати дослідження були включені до наукової статті: « Сучасні комунікаційні інструменти як чинник підвищення ефективності рекламної діяльності аграрних підприємств» *Modern engineering and innovative technologies*, 2025 р., №41.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність, цілі та завдання збутової діяльності підприємства

Збутова діяльність підприємства (охоплює сукупність процесів і дій, пов'язаних із доведенням виготовленої продукції від виробника до кінцевого споживача. У науковій літературі немає єдиного підходу до визначення цього поняття – різні автори акцентують увагу на різних аспектах збуту. Так, Л.В. Балабанова трактує збутову діяльність як забезпечення максимально вигідних торговельних угод для всіх учасників, передусім для кінцевих споживачів. Н.З. Лагоцька характеризує збут як складний та багатоаспектний процес доведення товару від виробника до споживача. На думку Т.І. Притиченка та В.М. Щетініна, зміст збутової діяльності охоплює всю сукупність функцій, що виконуються після завершення виробництва продукції і до моменту її реалізації покупцеві – включно з доставкою товару споживачеві та післяпродажним обслуговуванням. Узагальнюючи підходи, можна сказати, що збутова діяльність – це комплексний процес, який включає планування обсягів продажу з урахуванням очікуваного прибутку, пошук і вибір оптимальних партнерів, проведення торговельних операцій та встановлення цін, а також активне використання чинників для підвищення обсягів реалізації і прибутку [1].

В умовах ринкової орієнтації збут виступає однією з ключових функцій маркетингу підприємства. Збутова діяльність фактично відповідає політиці розподілу (“place”) у класичному маркетинг-міксі і нерозривно пов'язана з іншими елементами маркетингової системи – товарною, ціною

та комунікаційною політикою. Як зазначають дослідники, збутова діяльність є невід'ємною складовою реалізації маркетингової стратегії підприємства, забезпечуючи йому конкурентні переваги та фінансову стабільність на ринку. Іншими словами, ефективний збут виступає сполучною ланкою між виробничою сферою та споживчим ринком, що дозволяє узгодити виробничі можливості підприємства з потребами ринку і досягати стратегічних цілей бізнесу.

Для підприємств аграрного сектору збут продукції має визначальне значення, оскільки саме через систему збуту результати виробництва трансформуються у доходи. В сучасних умовах господарювання аграрні товаровиробники змушені приділяти не меншу увагу збуту, ніж власне виробництву: приймати обґрунтовані рішення не лише щодо вирощування сільськогосподарської продукції, але й щодо ефективного її продажу. Роль збуту полягає передусім у тому, щоб забезпечити ефективний процес доведення товарів до кінцевого споживача, що напряду впливає на обсяги продажів та рівень прибутковості підприємства [2]. Збут створює прямий зв'язок між підприємством і ринком, дозволяючи виробнику оперативно реагувати на зміни попиту, адаптувати свою пропозицію до потреб клієнтів і формувати довгострокові взаємовідносини з покупцями.

Для аграрного бізнесу ефективна збутова діяльність означає, що вирощена продукція буде реалізована своєчасно і за вигідними цінами, що особливо важливо з огляду на сезонність та часто високу швидкопсувність сільськогосподарських товарів. Наприклад, фермерське господарство, яке займається вирощуванням овочів, повинно налагодити збут у стислі терміни після збору врожаю – через оптові ринки, супермаркети або прямі поставки до переробних підприємств – аби продукція не втратила якість і не була втрачена. Крім того, збутова діяльність агропідприємства сприяє створенню його позитивного ділового іміджу та репутації на ринку. Налагоджуючи ефективні канали збуту і виконуючи зобов'язання перед покупцями, виробник зміцнює довіру споживачів і партнерів, що відкриває нові ринкові

можливості та закріплює конкурентні позиції підприємства. Таким чином, збут в аграрному секторі виконує стратегічну функцію – забезпечує перехід від виробництва продукції до її успішної реалізації, без чого неможливе досягнення головної мети діяльності підприємства – отримання прибутку та розвиток бізнесу.

Ефективна дистрибуція продукції є ключовим елементом успішного збуту. Залежно від потреб клієнтів і географії, підприємствам доцільно застосувати різні канали дистрибуції [3, 4].

Таблиця 1.1.

Основні варіанти дистрибуції

Тип дистрибуції	Опис	Переваги
Пряма дистрибуція	Продаж продукції напряду кінцевим споживачам через ринки, власний вебсайт	Прямий контакт з клієнтами, контроль продажів
Оптова дистрибуція	Продаж великими партіями через оптових дистриб'юторів	Швидке охоплення широкої території, можливість реалізації великих обсягів
Роздрібна дистрибуція	Продаж через супермаркети, торгові мережі	Доступність продукції в роздрібних точках, зручність для кінцевих споживачів
Інтернет-дистрибуція	Реалізація через інтернет-магазини та онлайн-платформи	Широкий географічний охоплення, мінімізація витрат на посередників
Комбінована дистрибуція	Використання кількох каналів одночасно для максимального охоплення	Збільшення доступності продукції, гнучкість у виборі каналів дистрибуції для різних споживачів

Збутова діяльність підприємства також включає виконання ряду важливих функцій, які забезпечують рух товару від виробника до споживача та обмін товарів на гроші. Основні функції збутової діяльності можна розподілити на такі аспекти як: транспортування продукції - перевезення та доставка товарів від місця виробництва до місць продажу або безпосередньо до кінцевого споживача (табл. 1.1.). Ця функція передбачає фізичне переміщення продукції і вибір оптимальних способів транспорту (автотранспорт, залізниця, холодильний транспорт тощо) з метою своєчасного та збереженого довозення товарів. Для аграрної продукції питання транспорту є критичним, адже багато видів продукції (молоко, овочі, фрукти) потребують швидкого транспортування з дотриманням температурного режиму, щоб зберегти якість.

Також важливим фактором є зберігання продукції. Організація складування та підтримання необхідних запасів товарів до моменту їх реалізації. Ефективна система зберігання забезпечує наявність продукції в потрібний час і в потрібному місці, вирівнює коливання між виробництвом та споживанням. В аграрному секторі зберігання набуває особливого значення: обладнані склади, елеватори, холодильні камери дають змогу пролонгувати термін реалізації врожаю, уникнути псування продукції і продавати її за більш вигідних ринкових умов у несезонний період.

В рамках збутової діяльності здійснюється визначення умов продажу та рівня цін на продукцію. Підприємство, плануючи збут, проводить переговори з покупцями або посередниками щодо ціни, формує свою цінову політику з урахуванням витрат на збут, ситуації на ринку та рівня конкуренції. Встановлення цін є важливою функцією, оскільки правильно обрана стратегія ціноутворення сприяє збільшенню обсягів продажу і прибутку. Збутова діяльність передбачає проведення торговельних операцій і узгодження цінових умов угод таким чином, щоб задовольнити інтереси і покупця (за рівнем ціни та цінності товару) і виробника (щодо покриття витрат та отримання вигоди) [5]. Наприклад, фермерське господарство може встановлювати різні ціни на зерно залежно від каналу збуту: вищу ціну при прямому продажі переробнику і дещо нижчу – при продажі через заготівельний кооператив, враховуючи розподіл витрат і вигод між учасниками каналу.

Комунікація із споживачами охоплює встановлення та підтримання контактів із покупцями в процесі збуту. До комунікаційних аспектів збуту належать: інформування споживачів про товар і його характеристики, просування продукції та стимулювання збуту, формування попиту, а також зворотний зв'язок – збирання інформації від споживачів про їхні потреби та рівень задоволеності. Крім того, до функції контактів зі споживачами відносять безпосередню передачу товару (оформлення замовлень, організацію оплати та розрахунків, сервісне обслуговування). Ефективна

комунікація в процесі збуту дозволяє підприємству адаптуватися до змін уподобань клієнтів, вибудовувати лояльність споживачів та підтримувати довготривалі відносини. В аграрному бізнесі це може проявлятися, зокрема, у прямому спілкуванні фермерів із клієнтами на фермерських ринках, участі у виставках-ярмарках, наданні консультацій щодо використання продукції та реагуванні на претензії чи побажання споживачів.

Таким чином, через реалізацію транспортної, складської, цінової та комунікаційної функцій збутова система виконує своє призначення – забезпечує доступність товару на ринку, доводить його цінність до споживача і створює умови для здійснення обміну на взаємовигідних засадах.

Підприємства можуть здійснювати збут продукції різними способами, через різні канали, залежно від характеру товару, масштабу виробництва та особливостей ринку. Збутові канали розрізняють за кількістю посередників між виробником і кінцевим споживачем, а також за методами доведення товару до покупця. Виділяють такі основні види збуту:

Реалізація продукції безпосередньо від виробника до кінцевого споживача, без залучення незалежних посередників це прямий збут. Такий канал іноді називають нульовим рівнем збуту. В цьому випадку виробник самостійно виконує всі функції збуту – шукає покупців, організує продаж і доставку. Прямий збут доцільний, коли обсяги виробництва відносно невеликі або товар потребує особливого підходу при продажу. В аграрному секторі прикладами прямого збуту є продаж продукції на фермерських ринках, у власних фірмових магазинах при господарстві, через ярмарки, а також прямі поставки до споживачів за попередніми замовленнями (наприклад, через інтернет-магазин фермерської продукції або систему адресної доставки овочевих наборів). Прямий канал дозволяє виробнику встановлювати прямий контакт із клієнтами та отримувати від них зворотний зв'язок, а також уникати витрат на посередників. Однак він вимагає від підприємства власних зусиль у маркетингу і логістиці та може

обмежувати географію збуту.

Непрямий збут - це продаж продукції через посередників – один або кілька рівнів, залежно від побудови каналу. Непрямі канали розподілу передбачають, що між виробником і споживачем товар рухається через незалежних учасників товаропросування (дилери, дистриб'ютори, оптові бази, роздрібні мережі тощо). За однорівневого каналу між виробником і кінцевим покупцем діє один посередник (наприклад, роздрібний магазин). За багаторівневих систем – декілька: класичний дворівневий канал у агросекторі може включати оптового перекупника або переробне підприємство, яке закуповує сировину, а також роздрібного торговця, який доводить товар до споживача. Непрямий збут дає можливість виробникові охопити ширший ринок, скориставшись існуючою збутовою інфраструктурою посередників, та зосередитися на основній діяльності. Водночас виробник частково відмовляється від контролю над збутовим процесом і ділиться частиною прибутку з посередниками.

Комбінований збут підприємства використовують одночасно кілька каналів збуту, комбінуючи прямі та опосередковані методи. Такий багатоканальний підхід дозволяє диверсифікувати ринки збуту, знизити залежність від одного каналу та максимально охопити різні сегменти споживачів. Наприклад, велике агропідприємство може частину продукції експортувати через трейдерів (непрямий канал), частину – продавати на внутрішньому ринку через власний відділ збуту (прямий канал), а також реалізовувати певні обсяги онлайн для дрібних споживачів. Вибудовуючи ефективну багатоканальну систему, виробник повинен врахувати витрати по кожному каналу та забезпечити узгодженість цінової і маркетингової політики в різних каналах. Правильний вибір і поєднання каналів збуту багато в чому визначає успіх збутової стратегії та параметри економічної ефективності збутової діяльності підприємств.

Збутова діяльність підприємства спрямована на досягнення певних цілей, які можна умовно згрупувати на економічні, маркетингові та

логістичні. Усі ці групи цілей взаємопов'язані між собою і в сукупності забезпечують головну місію збуту – реалізацію виробленої продукції з отриманням прибутку та задоволенням потреб ринку.

Головна економічна мета збутової діяльності - забезпечення отримання прибутку підприємством від реалізації своєї продукції. Збут є тим механізмом, який перетворює виробничі затрати і зусилля на виручку та прибуток, тому одним із ключових завдань є максимізація доходу від продажів і рентабельності цих продажів. Підприємство прагне досягти стабільного обсягу реалізації, який би гарантував окупність виробництва і фінансову стійкість бізнесу в довгостроковому періоді [6].

Економічні цілі включають також збільшення частки ринку (як засіб підвищення майбутніх доходів), розширення ринків збуту (географічно чи по сегментах споживачів) та оптимізацію витрат збуту з метою підвищення ефективності. Важливо підкреслити, що реалізація економічного інтересу виробника безпосередньо пов'язана із задоволенням попиту споживачів на його продукцію – тобто прибуток досягається тоді, коли товар знаходить свого покупця і приносить йому користь.

1.2. Поняття та структура маркетингової стратегії підприємства

З маркетингового погляду, збутова діяльність покликана наблизити продукцію підприємства до споживача і забезпечити максимальне задоволення потреб цільового ринку. Однією з цілей є досягнення високого рівня задоволеності клієнтів через доступність товару, належну якість, сервіс та цінову відповідність їх очікуванням. Це, своєю чергою, сприяє формуванню лояльності споживачів і повторних покупок. Маркетингові цілі включають також створення позитивного іміджу підприємства та його продукції на ринку, підвищення впізнаваності бренду, формування стійкого попиту. Через ефективний збут підприємство прагне зміцнити свої конкурентні позиції – зокрема, забезпечити ширшу присутність на ринку,

ніж конкуренти, або кращі умови доступності товару для споживачів. До маркетингових цілей можна віднести освоєння нових сегментів ринку, адаптацію асортименту продукції до вимог ринку та гнучке реагування на зміну кон'юнктури. Таким чином, маркетинговий аспект цілей збуту зосереджується на споживачах: як зробити так, щоб продукція дійшла до них і була ними обрана [7].

Логістична складова збутової діяльності орієнтована на оптимальну організацію руху матеріальних потоків і пов'язаних з ними сервісів. Основна мета тут – забезпечити необхідний рівень обслуговування споживачів (в частині своєчасності, надійності доставки товарів, належного стану продукції) при мінімально можливих витратах на здійснення цих операцій. Практично це означає прагнення скоротити час циклу виконання замовлень, підтримувати оптимальні запаси на складах, зменшити витрати на транспортування та зберігання, уникнути втрат продукції через псування чи прострочення. Для аграрних підприємств логістичні цілі набувають особливого значення через специфіку продукції: наприклад, оперативно зібрати і охолодити урожай, організувати безперервний вивіз молока з ферм, забезпечити наявність тар та пакетувальних матеріалів для відправки продукції споживачам. Високий рівень логістичного сервісу у збуті підвищує задоволеність клієнтів і дає підприємству переваги на ринку. Логістичні цілі тісно переплітаються з економічними: оптимізація логістики збуту веде до скорочення витрат і, як наслідок, до зростання прибутку, а також слугує основою для виконання маркетингових обіцянок щодо надійності постачання товарів.

Зрештою, успішна збутова стратегія збалансовує економічні, маркетингові та логістичні цілі. Підприємство досягає своїх економічних інтересів (прибутковості) саме через задоволення потреб клієнтів (маркетингова мета) при ефективно організованому процесі доставки продукту (логістична мета). Такий комплексний підхід забезпечує сталий розвиток підприємства і його конкурентоспроможність.

Організація збутової діяльності в аграрному секторі стикається з рядом характерних проблем і труднощів, що зменшують ефективність реалізації продукції. Ці проблеми поділяються на внутрішні (пов'язані з самим підприємством та його управлінням збутом) та зовнішні (що породжуються середовищем функціонування агробізнесу). Розглянемо основні з них.

До внутрішніх проблем збуту належить: недостатність належного управління збутовою діяльністю. Часто має місце брак або незадовільна реалізація основних управлінських функцій у сфері збуту - таких як планування, організація, аналіз та контроль збутових операцій. Відсутність чіткої збутової стратегії і планів продажу призводить до несистемності в роботі з ринком[8]. Ще одна внутрішня проблема - низький рівень маркетингової орієнтації керівництва і персоналу: аграрні виробники традиційно більше зосереджені на виробництві, ніж на вивченні ринку, через що не завжди володіють актуальною інформацією про кон'юнктуру і вимоги споживачів. Недостатність інформаційної бази та аналітичної роботи у сфері збуту ускладнює прийняття правильних рішень щодо цін, вибору каналів, обсягів виробництва. Внутрішньою проблемою є також неефективна організація збутової мережі та управління запасами готової продукції. Налагодження збутової логістики часто бажає кращого: брак складських приміщень або їх неналежний стан, недостатня кількість транспортних засобів чи порушення графіків відвантаження - все це зменшує оперативність та надійність постачання товарів клієнтам. Окремо варто згадати проблему фінансового характеру: у малих і середніх агропідприємств часто бракує обігових коштів для покриття витрат, пов'язаних зі збутом (на упаковку, транспортування, комісії посередникам тощо). Це призводить до затримок у виконанні контрактів, порушення зобов'язань перед покупцями і підриву репутації підприємства.

Зовнішнє середовище аграрного бізнесу в Україні та інших країнах, що розвиваються, теж створює чимало викликів для ефективного збуту. Одна з головних проблем – платоспроможний попит на агропродукцію. Падіння

рівня доходів населення, інфляційні процеси ведуть до звуження внутрішнього ринку та ускладнюють реалізацію продукції за вигідними цінами. Друга група проблем пов'язана з нестабільністю та непередбачуваністю регуляторного середовища: часті зміни в державному законодавстві, податковій політиці, правилах торгівлі можуть створювати бар'єри для збуту, ускладнювати планування збутової політики і вимагати додаткових витрат на дотримання нових вимог. Свою роль відіграє загальна економічна нестабільність і порушення господарських зв'язків - наприклад, збої в роботі транспортної інфраструктури, кризи банківської системи або перебої в роботі суміжних галузей (переробки, торгівлі) негативно впливають на збутову діяльність аграріїв. Важливою проблемою є недостатній розвиток ринкової інфраструктури в аграрному секторі. Йдеться про брак сучасних оптових ринків, логістичних центрів, біржових майданчиків для сільгосппродукції, слабкий розвиток системи агрологістики. Недосконалість інфраструктури підвищує транзакційні витрати і посередницькі маржі, знижуючи конкурентоспроможність виробників. Також відзначається дефіцит актуальної ринкової інформації: дрібні виробники не завжди мають доступ до даних про поточні ціни, вподобання споживачів, нові вимоги стандартів, що призводить до неадекватного реагування на ринкові зміни. Недостатній рівень державної підтримки аграрного сектору та захисту вітчизняних виробників на внутрішньому і зовнішньому ринках теж можна розглядати як зовнішній фактор, що стримує ефективний збут (наприклад, відсутність дієвих програм розвитку збутової інфраструктури, експортної підтримки тощо). Окрім того, у деяких випадках проблемою стає надмірна фрагментація і диверсифікація каналів збуту: коли виробник намагається працювати з надто багатьма дрібними посередниками або ринками, він розпорошує ресурси і не досягає належної ефективності на жодному з напрямів[9].

Перелічені проблеми значно ускладнюють збутову діяльність аграрних підприємств та знижують її результативність. Вони вимагають від керівників

пошуку комплексних рішень, впровадження сучасних методів управління збутом, тісної взаємодії з державними органами і партнерами по ринку для їх подолання. Усвідомлення типових перешкод є першим кроком до вдосконалення системи збуту і підвищення її ефективності.

Для забезпечення успіху на ринку аграрним підприємствам необхідно цілеспрямовано вдосконалювати свою збутову діяльність. На основі аналізу наукових джерел та практичного досвіду можна окреслити декілька ключових підходів до побудови ефективної системи збуту в аграрному секторі:

Основною умовою підвищення ефективності збуту є здійснення його на засадах маркетингу. Це означає, що всі рішення щодо збуту мають прийматися з урахуванням потреб ринку і споживачів. Підприємству варто перейти від пасивного збуту “все, що виробили, треба продати” до проактивного маркетингового підходу: вивчати попит, сегментувати споживачів, формувати пропозицію товарів відповідно до вимог ринку і будувати довгострокові відносини з клієнтами. Маркетингова орієнтація передбачає, що збутова політика узгоджується із товарною (асортиментною) стратегією, ціновою і комунікаційною політикою підприємства. Дослідження підтверджують, що без застосування сучасних маркетингових методів управління збутовою діяльністю аграрне підприємство не може ефективно функціонувати в конкурентному середовищі. Тому першочерговим завданням є підвищення рівня маркетингової компетентності персоналу, впровадження практик ринкового аналізу, прогнозування попиту, планування збуту з огляду на кон’юнктуру (рис. 1.1.).

Оптимізація асортименту і ринкової пропозиції. Ефективна система збуту будується на тому, що підприємство пропонує ринку саме ту продукцію, яка потрібна споживачам, у потрібному обсязі та належної якості. Підхід до збуту має включати регулярний аналіз структури попиту та коригування асортименту продукції. Рекомендується розширювати або змінювати асортимент і нарощувати обсяги виробництва тих видів

продукції, які користуються зростаючим попитом на ринку. Одночасно слід працювати над підвищенням якості продукції та її конкурентоспроможності, оскільки високоякісний товар легше знайде збут і може бути реалізований за кращою ціною. Наприклад, якщо зростає попит на органічні продукти, агрофірма може переорієнтувати частину виробництва на органічну сертифіковану продукцію, що відкриє їй доступ до преміального сегмента ринку.

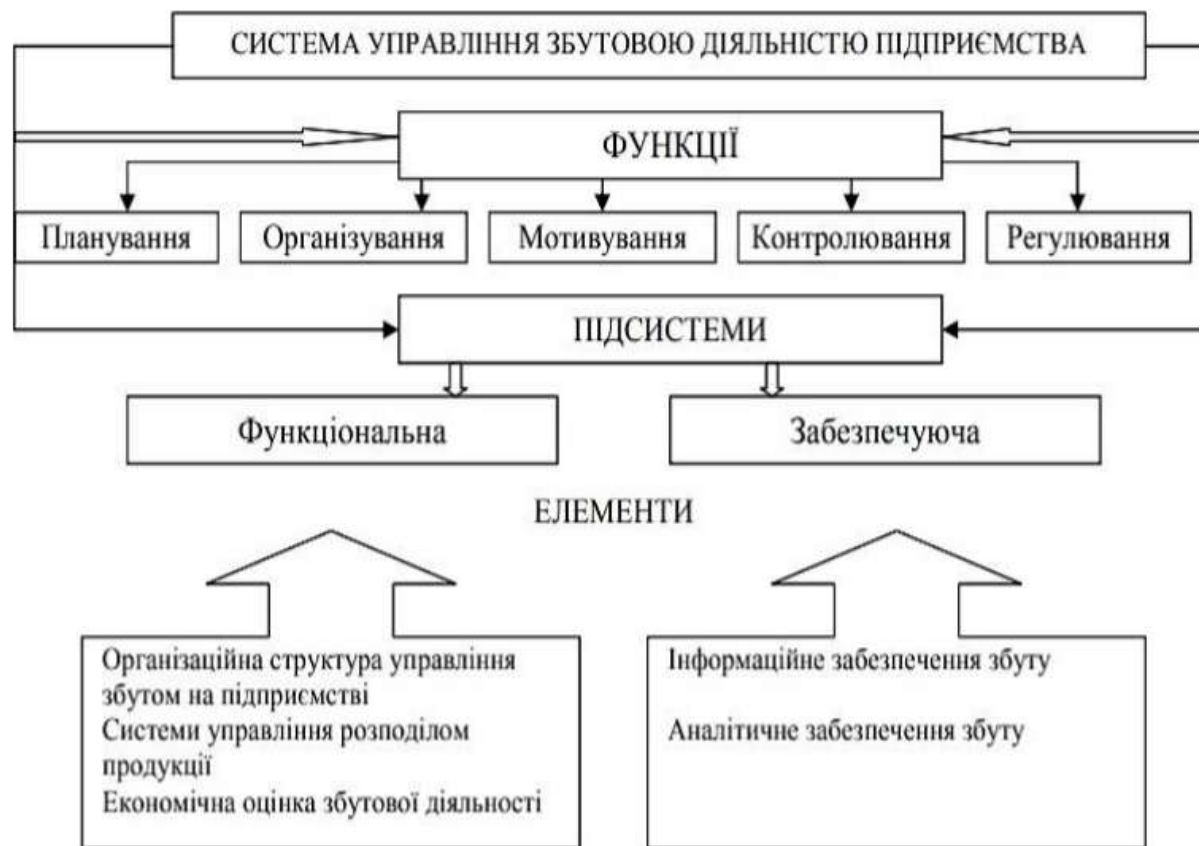


Рис.1.1. Система управління підприємства

Таким чином, орієнтація на потреби ринку при формуванні товарної пропозиції є невід’ємною частиною вдосконалення збутової діяльності.

Рациональний вибір та розвиток каналів збуту. Від того, наскільки вдало підприємство обирає канали розподілу своєї продукції, багато в чому залежить ефективність збуту. Потрібно здійснювати обґрунтований вибір між прямими та опосередкованими каналами, оцінюючи витрати та вигоди кожного. Для різних сегментів ринку доцільно використовувати відповідні

канали: десь ефективнішим буде прямий продаж (наприклад, локальний ринок свіжих овочів), а десь – співпраця з великим посередником (експорт зерна через трейдера) [10]. Важливим є також підтримання оптимальної структури збутової мережі – не варто надмірно розпорошувати зусилля на надто багато дрібних каналів, краще сконцентруватися на ключових напрямках та партнерах, що забезпечують основний обсяг реалізації. При виборі каналів необхідно враховувати фактори споживачів (де вони воліють купувати), особливості продукції (чи потребує вона спеціальних умов транспортування чи зберігання), а також витрати: кожен канал має свій рівень витрат, який впливає на кінцеву рентабельність збуту. Разом з тим, варто прагнути до диверсифікації збуту, аби знизити ризики – тобто мати комбінацію каналів. Розвиток власної збутової мережі (фірмові точки продажу, інтернет-магазин), співпраця з різними трейдерами, вихід на нові ринки збуту - це складові побудови стійкої системи збуту, здатної адаптуватися до змін ринкових умов.

Покращення логістичної інфраструктури та процесів збуту. Ефективний збут неможливий без налагоджених логістичних процесів: перевезення, зберігання, обробки замовлень.

Одним з підходів є інвестування в розвиток власної логістичної інфраструктури або залучення професійних логістичних операторів. Вдосконалення логістики збуту включає модернізацію складів (встановлення холодильного обладнання, систем вентиляції, механізації навантажувально-розвантажувальних робіт), розширення транспортних можливостей (придбання вантажівок, рефрижераторів, оптимізація транспортних маршрутів) та впровадження сучасних технологій управління ланцюгом постачання. Це сприяє зменшенню витрат на зберігання і транспортування продукції та прискоренню її руху від поля до споживача, що позитивно впливає на конкурентоспроможність агровиробників. Також доцільно впроваджувати системи обліку і контролю запасів (наприклад, ERP-системи), щоб мінімізувати надлишкові запаси і уникати дефіцитів. Загалом,

побудова ефективної системи збуту неможлива без міцної матеріально-технічної бази та чітко відпрацьованої логістики [11].

Використання сучасних інформаційних технологій та електронних платформ. Цифровізація відкриває нові можливості для збуту аграрної продукції. Впровадження електронних торговельних майданчиків, аграрних бірж, онлайн-платформ для прямих продажів дозволяє зробити процес взаємодії між виробником і покупцем більш прозорим і швидким. Такі платформи дають змогу сільгоспвиробникам напряму знаходити покупців, дізнаватись актуальні ринкові ціни, укладати угоди в електронній формі. Наприклад, в Україні набувають розвитку аграрні розподільчі онлайн-майданчики, де фермери можуть виставляти на продаж партії зерна чи овочів, а переробні чи торговельні компанії – купувати їх, конкуруючи між собою ціною. Використання інтернет-каналів збуту також передбачає активну цифрову комунікацію з клієнтами: просування продукції через веб-сайти, соціальні мережі, месенджери, отримання замовлень онлайн, електронний документообіг. Ці інструменти зменшують залежність від традиційних посередників і можуть суттєво розширити ринки збуту для малих і середніх виробників. Однак, паралельно виникає потреба враховувати специфіку інтернет-продажів (технологічні вимоги, довіра споживачів, питання логістики “останньої милі” тощо) та інтегрувати електронні канали в загальну збутову стратегію підприємства.

Державна та галузева підтримка збутової інфраструктури багато в чому виходить за рамки управлінських рішень окремого підприємства, варто згадати, що побудова ефективної системи збуту в аграрному секторі потребує і відповідного середовища[12]. Йдеться про розвиток оптових ринків, логістичних центрів, інформаційних систем аграрного ринку, сприяння експорту з боку держави.

Підприємствам галузі доцільно брати участь у галузевих об'єднаннях, асоціаціях виробників, які лобіюють інтереси аграріїв і спільно вирішують питання збуту (наприклад, організація ярмарків, виставок, створення брендів

регіональної продукції). Прикладом успішної галузевої ініціативи є створення фермерських кооперативних маркетингових об'єднань, що займаються збутом органічної продукції за кордон, отримуючи підтримку від державних програм і грантів міжнародних організацій. Такі кроки дозволяють малим виробникам вийти на ширші ринки і конкурувати з великими компаніями.

Наведенні підходи – маркетингова переорієнтація, оптимізація каналів, логістичне вдосконалення, цифрові інновації, кооперація та підтримка інфраструктури – у комплексі формують фундамент ефективної системи збуту аграрного підприємства. Реалізація цих заходів сприятиме досягненню основних цілей збутової діяльності: стабільних обсягів продажів, високої конкурентоспроможності на ринку та належної прибутковості бізнесу. Зрештою, підприємство, яке вибудувало результативну систему збуту, отримує можливість не лише успішно реалізовувати поточну продукцію, але й більш впевнено планувати розвиток, інвестувати в розширення виробництва, інновації та підвищення свого ринкового потенціалу. Економічна сутність збутової діяльності підприємства полягає у перетворенні виробленої продукції на гроші шляхом доведення її до споживача, що забезпечує досягнення головної мети підприємства – отримання прибутку [13]. Для аграрного сектора ефективний збут виступає життєво необхідним елементом, який поєднує виробництво із ринком, дозволяючи узгодити пропозицію з попитом. Цілі збуту мають багатоаспектний характер: економічні (прибутковість, обсяг реалізації), маркетингові (задоволення потреб клієнтів, завоювання ринку) та логістичні (оперативність і ефективність постачання). Збутова діяльність виконує низку функцій - від транспортування і зберігання продукції до встановлення цін і комунікації з покупцями - і всі вони мають бути організовані на високому рівні для досягнення успіху. В аграрному бізнесі існують специфічні проблеми збуту (недосконалість управління, ринкові та інфраструктурні обмеження), проте впровадження сучасних підходів до побудови системи

збуту, орієнтованої на маркетинг та ефективну логістику, здатне суттєво підвищити результативність реалізації сільськогосподарської продукції. Це, в свою чергу, сприятиме стійкому розвитку підприємств аграрного сектору та зміцненню їх позицій у конкурентному ринковому середовищі.

1.3 Особливості формування маркетингової та збутової стратегії в аграрному секторі

Аграрний (сільськогосподарський) сектор економіки має низку унікальних рис, які безпосередньо впливають на організацію маркетингу та збуту.

По-перше, галузь вкрай залежна від природно-кліматичних умов: врожайність і обсяги виробництва щороку непередбачувані через погодні фактори, стихійні лиха, шкідників тощо. Це робить агробізнес ризиковою сферою для інвестицій, адже навіть у сучасних високотехнологічних господарствах результати можуть суттєво коливатись.

По-друге, сільськогосподарське виробництво має сезонний характер: більшість культур дають продукцію 1–2 рази на рік, тоді як споживання продовольства відбувається постійно. Така невідповідність періоду виробництва і періоду споживання вимагає розвиненої інфраструктури зберігання і планування збуту протягом року. По-третє, робочий період не збігається з періодом виробництва – після посіву та збору врожаю настає відносно «низький» сезон, але підприємства мусять утримувати персонал і техніку цілий рік, що створює додаткові виклики для менеджменту та маркетингологів. Крім сезонності та залежності від погоди, аграрний сектор характеризується значною часткою посередників в каналах збуту.

Це зумовлено тим, що виробниками є переважно фермерські та дрібні господарства, які самі не можуть охопити широкий ринок. На ринку сільгосппродукції діє багато продавців, жоден з яких не контролює істотну частку товару – фактично, наближена до досконалої конкуренція. В таких

умовах інформаційна непрозорість та роз'єднаність дрібних виробників призводить до того, що посередницькі структури (закупівельники, трейдери, перекупники) отримують переваги: вони диктують ціни та отримують більшу маржу, часто «наживаючись за рахунок селян»(рис. 1.2.).

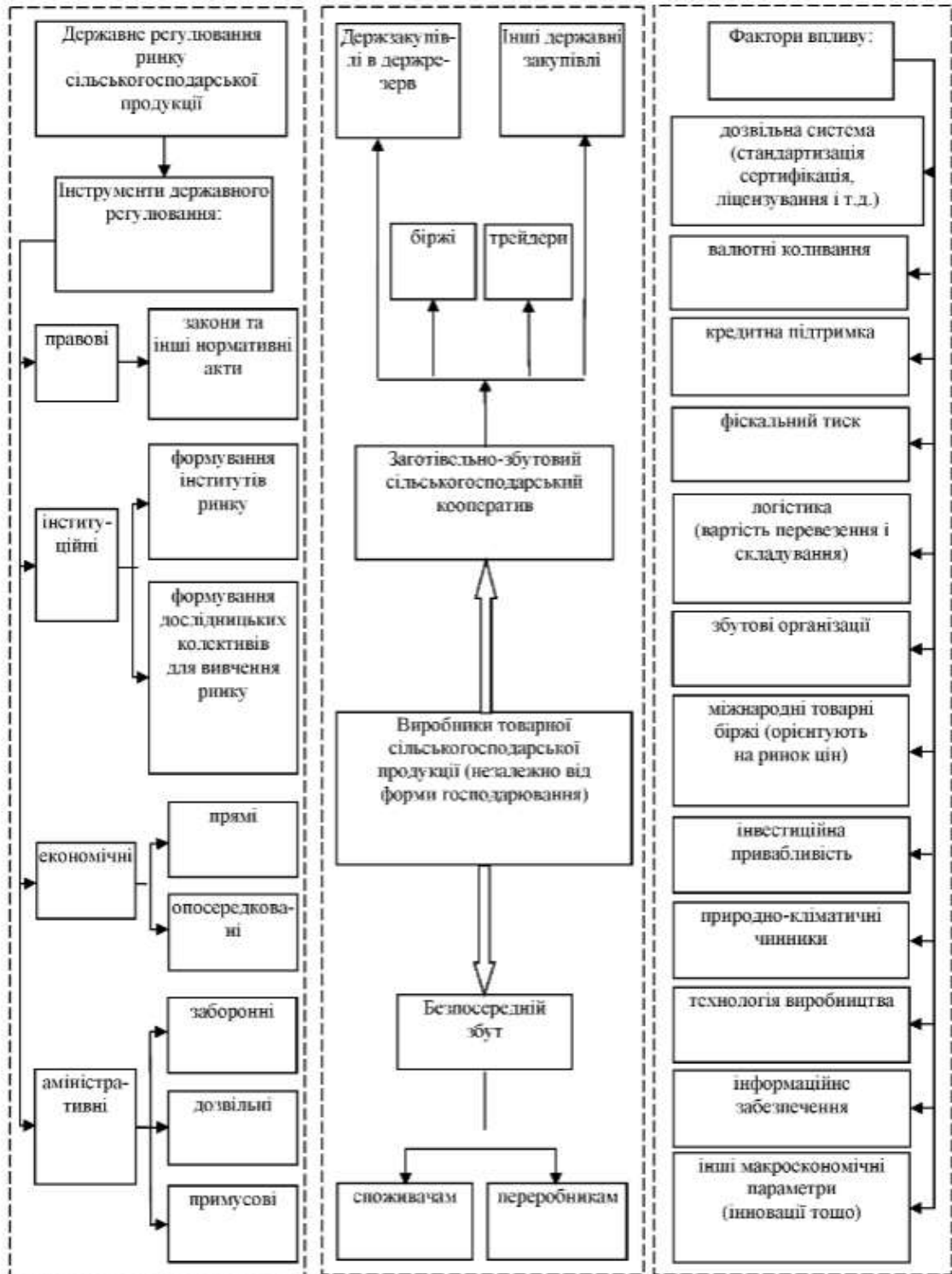


Рис. 1.2. Механізм формування організованого агропродовольчого

ринку

Це ускладнює агромаркетинг, адже виробники мають менший контроль над доведенням продукції до споживача і залежать від умов, які ставлять посередники.

На збутову діяльність виробників агро-продовольчої продукції впливають також інші чинники (рис. 1.2). Від зміни їх кількості кісних параметрів (окремо чи сукупно) залежить організація збутової діяльності

суб'єктів господарювання. До основних факторів ризику належать недосконалість і не визначеність нормативної бази, податкової та фінансово-кредитної системи [14].

Ще однією особливістю є різноманітність форм господарювання та власності в агросекторі. Поряд із великими агрохолдингами (які можуть вертикально інтегрувати виробництво, переробку і збут) діють дрібні фермери, особисті селянські господарства, кооперативи тощо. Кожна форма має свою специфіку управління маркетингом: дрібні виробники часто не мають спеціалізованих маркетингових служб і змушені самотійно шукати канали збуту, тоді як великі компанії будують професійні збутові мережі. Держава також відіграє помітну роль: аграрна галузь стратегічно важлива, тому існують державні програми підтримки, регулювання цін на окремі товари (наприклад, інтервенції на зерновому ринку) та вимоги щодо якості та безпечності продуктів харчування.

Участь державних органів у розвитку агропромислового комплексу (АПК) – через дотації, пільгові кредити, регуляторну політику – суттєво впливає на маркетингову діяльність агропідприємств. Також аграрний бізнес інтегрований у зовнішню торгівлю (експорт продовольства, сировини), що створює залежність від кон'юнктури світових ринків, валютних коливань, торговельних квот і угод. Всі перелічені фактори формують особливі умови ведення маркетингу в аграрному секторі, які необхідно враховувати при розробці ефективної стратегії збуту [15].

При формуванні маркетингової стратегії аграрного підприємства аналізуються численні зовнішні й внутрішні чинники. До ключових з них належать параметри попиту на продукцію (ємність ринку, тенденції споживчих вподобань), доступні канали збуту та рівень розвитку інфраструктури, логістичні можливості, державна політика підтримки галузі, а також характер цільових ринків збуту (внутрішнього чи зовнішнього). Попит на аграрну продукцію часто має сезонні коливання (наприклад, зростання попиту на овочі й фрукти в період консервації або перед святами).

Маркетингова стратегія має враховувати ці цикли – через планування акцій стимулювання збуту у пікові періоди, створення запасів продукції тривалого зберігання або диверсифікацію асортименту для рівномірнішого завантаження виробництва. Важливим фактором є цінова ситуація та еластичність попиту: на більшість основних продуктів харчування попит малочутливий до ціни (нееластичний), тому конкуренція й гра цін відбувається в основному на ринках збуту сировини або за рахунок якості та сервісу. Стратегія агрофірми має визначати оптимальну цінову політику з урахуванням витрат виробництва і ринкової кон'юнктури, щоб залишатися конкурентоспроможною і водночас прибутковою.

Канали збуту та інфраструктура – ще один визначальний блок факторів. Якщо в регіоні бракує елеваторів, холодильних складів, переробних підприємств чи логістичних центрів, виробник може бути вимушений продавати врожай одразу після збору і за нижчими цінами. Обмежений доступ до логістичної інфраструктури та недостатнє охоплення організованими каналами збуту є типовою проблемою, що знижує ефективність маркетингових зусиль фермерів[16]. Тому при розробці стратегії аналізують, які канали реалізації доступні: прямі поставки на переробні підприємства чи в роздріб, кооперація з іншими виробниками для спільного збуту, вихід на оптові ринки, використання торговельних посередників або електронних платформ. Інфраструктурні обмеження (наприклад, погані дороги в сільській місцевості, нерозвиненість

логістичних сервісів) можуть диктувати необхідність інвестицій у власні логістичні рішення або впливати на вибір цільових ринків (поставляти продукцію туди, куди є надійний транспортний коридор).

Важливим фактором є державна підтримка та регулювання. Маркетингові стратегії сільгоспвиробників багато в чому залежать від аграрної політики держави: наявності дотацій чи компенсацій (наприклад, на вирощування певних культур чи на купівлю техніки), експортних відшкодувань ПДВ, обмежень на експорт/імпорт, державних інтервенційних фондів тощо. Державне стимулювання може спрямовувати виробників на певні ринки або культури. Скажімо, у воєнний час уряд України радив фермерам робити акцент на високорентабельних культурах з меншою масою врожаю (соняшник, ріпак, соя), щоб спростити логістику експорту. Такі рекомендації і програми підтримки безпосередньо впливають на маркетингові плани підприємств – від вибору продуктової спеціалізації до каналів реалізації. Нарешті, характер ринків збуту визначає багато аспектів стратегії. Якщо господарство орієнтується на внутрішній ринок, воно має врахувати платоспроможність і вподобання вітчизняних споживачів, конкуренцію з імпортом, вимоги роздрібних мереж.

Для виходу на зовнішні ринки потрібне дотримання міжнародних стандартів якості (наприклад, GlobalGAP), сертифікація, налагодження логістики в порти або на західні кордони, вивчення кон'юнктури цільових країн [17]. Наприклад, експортоорієнтовані агрофірми відстежують світові ціни на зерно чи олію, укладають форвардні контракти, беруть участь у міжнародних виставках для просування свого бренду за кордоном. Таким чином, побудова маркетингової стратегії в аграрному секторі – багатофакторний процес, що враховує і стан ринку, і інфраструктурні реалії, і державні умови, аби забезпечити оптимальний збут продукції.

У практиці агробізнесу сформувалися різні моделі організації збуту продукції – від цілком прямих продажів до багаторівневих посередницьких схем. Канал збуту визначається як шлях, яким продукція проходить від

виробника до кінцевого споживача, залучаючи за потреби різних посередників (оптові компанії, переробні підприємства, дистриб'ютори, роздрібні мережі, брокери тощо). Правильний вибір каналу має велике значення: посередники можуть додавати цінність (через переробку, пакування, вихід на нові ринки), але водночас зменшують частку доходу виробника і створюють залежність від їх діяльності [18]. Найпоширеніші моделі каналів збуту в аграрному секторі включають прямий маркетинг, кооперативний маркетинг, контрактний маркетинг, інтегрований та гібридний маркетинг. Розгляньмо основні з них та їх особливості.

Прямий збут (прямий маркетинг) означає, що виробник самостійно продає свою продукцію кінцевому споживачу, без жодних посередників. Такий канал характерний, приміром, для фермерських ринків, ярмарків, продажу з господарства, інтернет-замовлень з доставкою напряду від фермера. Основна перевага прямого збуту – усунення посередницької ланки, що забезпечує виробнику максимальну маржинальність (він сам встановлює ціну і отримує весь прибуток без «надбавок» посередників) . Також прямий контакт із покупцем дозволяє фермеру краще розуміти потреби клієнтів, отримувати відгуки про якість, будувати довірчі відносини з постійними споживачами [19]. Проте прямий канал має і недоліки: необхідність самостійно організувати збут (транспортування, зберігання, торгівлю), додаткові витрати часу і ресурсів на маркетинг, обмежені обсяги продажу.

Оптово-посередницький збут більш традиційна модель, за якої між виробником і кінцевим споживачем є один або кілька посередників. Зазвичай аграрні підприємства реалізують урожай великими партіями оптовим посередникам (елеваторам, переробним заводам, трейдерам), які далі здійснюють продаж або переробку і доводять продукцію до роздрібною мережі. Наприклад, зернові культури фермер може продати трейдерській компанії або на оптовій біржі, а вже трейдер експортує зерно чи продає борошномельним підприємствам. Перевага оптово-посередницького каналу – виробник швидко реалізує великий обсяг продукції, знижуючи свої збутові

ризика та витрати на маркетинг. Посередники можуть мати кращий доступ до далеких ринків, налагоджену логістику, більші можливості для зберігання і продажу, що вигідно дрібним фермерам. Однак недолік у тому, що ціна від виробника нижча, оскільки кожен посередник закладає свою маржу. До того ж, фермер стає залежним від умов, які диктують посередники (наприклад, змушений приймати біржові ціни або вимоги до стандартів якості). Оптово-посередницька модель збуту переважає для біржових, масових товарів (зерно, цукрові буряки, олійні, молоко-сировина, худоба на м'ясо), де створення власної роздрібною мережі виробником є невиправданим.

Кооперативний збут передбачає об'єднання групи виробників з метою спільного маркетингу своєї продукції. Кілька фермерів можуть заснувати збутовий кооператив або вступити до існуючого, щоб акумулювати більші товарні партії, спільно найняти фахівців з маркетингу, поділити витрати на логістику та разом виходити на ринок. Кооперативний маркетинг дає ефект економії на масштабі: гуртом легше інвестувати у склад чи холодильник, орендувати точку на ринку, формувати широкий асортимент для роздрібних мереж [20]. Крім того, кооперація підвищує переговорну силу дрібних виробників перед трейдерами чи переробниками, дозволяє розподілити ринкові ризики між членами кооперативу, спільно просувати локальний бренд регіональної продукції. Прикладом може бути об'єднання кількох ягідних господарств, які спільно експортують ягоду під єдиним брендом, або молочний кооператив, що збирає молоко від селян і реалізує великим покупцям. Недоліки кооперативного збуту – можливі конфлікти інтересів між учасниками, втрата частини автономії (потрібно дотримуватися спільних правил), складність управління спільною діяльністю та адміністративні витрати на функціонування кооперативу. Успішність кооперативної моделі залежить від довіри між членами та ефективного менеджменту: в українських реаліях є як вдалі приклади кооперативів, так і чимало невдалих спроб через організаційні проблеми.

Контрактний збут (контрактний маркетинг) – модель, за якої виробник

вступає у договірні відносини з конкретним покупцем (переробним підприємством, торговельною мережею, експортером) щодо постачання продукції на визначених умовах [21]. Контрактна угода зазвичай передбачає, що фермер зобов'язується виростити та поставити певний обсяг продукції встановленої якості у погоджений термін, а покупець – прийняти і оплатити товар за заздалегідь узгодженою ціною або за формулою ціноутворення. Переваги контрактного маркетингу – гарантований ринок збуту і прогнозований дохід для виробника, менша залежність від кон'юнктурних коливань цін, можливість отримати аванс чи кредит під майбутній урожай, а також доступ до технологічної підтримки від партнера (деякі компанії надають насіння, агроконсультації, допомагають із сертифікацією). З боку покупця контракт забезпечує стабільність постачання сировини потрібної якості. Недоліки: фермер стає залежним від одного підрядника, втрачає гнучкість у виборі ринку збуту, ризикує у разі невиконання контракту (неврожай, форс-мажор) потрапити під санкції чи судові спори. Також є ризик «кабальних» умов, коли великі корпорації диктують не вигідні ціни чи вимоги. Втім, за умови рівноправного партнерства контрактна модель є ефективною, особливо для продукції з специфічними вимогами (наприклад, вирощування насінневого матеріалу, органічної сертифікованої продукції, постачання на переробку).

Гібридні моделі збуту поєднують елементи різних каналів. Наприклад, агропідприємство може частину продукції продавати напряму через інтернет-магазин (прямий збут), частину – через кооператив на внутрішній ринок, а залишок – по контракту експортеру. Комбінування каналів дозволяє диверсифікувати ринки та оптимізувати збут під різні сегменти. Гібридний маркетинг допомагає збільшити охоплення ринку і підвищити прибутковість, але потребує ефективного управління, щоб уникнути конфлікту між каналами (наприклад, конкуренції власного прямого продажу з продажем через дистриб'юторів) та дублювання зусиль. Сучасні агрофірми нерідко застосовують мультиканальні стратегії: одночасно працюють і з

кінцевим споживачем, і з посередниками, використовують офлайн і онлайн платформи.

Окремо слід згадати електронний збут як новітній напрям дистрибуції. Йдеться про: продаж сільськогосподарської продукції через інтернет-майданчики, електронні біржі, маркетплейси, соціальні мережі. Цифрові канали стрімко набирають популярності в агросекторі по всьому світу. В Україні дедалі більше фермерів пропонують товари через власні сайти або агрегатори (наприклад, онлайн-магазини фермерської продукції, оголошення на торговельних платформах). Електронний збут скорочує ланцюг постачання, дозволяє виробнику знайти покупця за межами свого регіону, рекламувати продукцію ширшій аудиторії з відносно низькими витратами. Особливо актуально це для нішевих товарів (мед, крафтові сири, органічні продукти), де є поціновувачі по всій країні чи за кордоном. Звичайно, для успішного онлайн-продажу агропідприємства мають опанувати цифровий маркетинг – SEO просування, контент-маркетинг, роботу в соцмережах, налаштування доставки й онлайн-оплати тощо. Пандемія COVID-19 значно підштовхнула агросектор до оцифрування маркетингу, коли через карантинні обмеження традиційні канали (ярмарки, ресторани, експортні поставки) були ускладнені [22].

Таким чином, сьогодні електронний збут стає невід'ємною частиною збутової політики багатьох аграрних підприємств, доповнюючи або навіть замінюючи класичні канали.

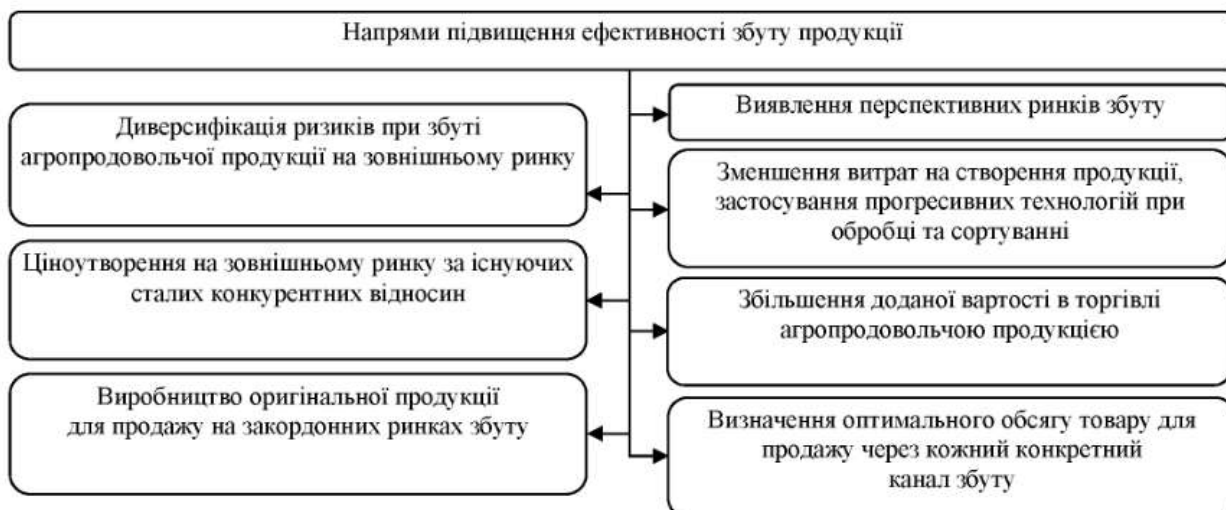


Рис.1.3. Підвищення ефективності збуту продукції

Дрібні та середні фермери демонструють успіх, коли активно використовують брендинг та цифровий маркетинг. Згідно з дослідженнями, в Україні є господарства, які розвинули власні бренди, присутні у соціальних мережах, отримали органічну сертифікацію, беруть участь у фермерських ярмарках та займаються інтернет-торгівлею, що привело до зростання ефективності збуту і зміцнення ринкових позицій [23].

Сьогодні аграрний сектор стикається з безпрецедентними викликами, спричиненими як локальними подіями (війна), так і глобальними кризами. Російсько-українська війна суттєво вдарила по всіх аспектах агробізнесу України, що не могло не позначитися на маркетингу та збуті. Перш за все, воєнні дії призвели до фізичних втрат і ризиків: значні площі сільгоспземель (мінімум 3,5 млн га за оцінками на 2022 р.) були окуповані або заміновані і випали з обробітку, зруйнована частина виробничої інфраструктури (склади, елеватори, техніка), є проблеми з енергопостачанням. Це прямо зменшило обсяги виробництва та пропозиції продукції на ринку [24]. По-друге, змінилися та ускладнилися логістичні маршрути агроекспорту: традиційний шлях через порти Чорного моря був частково заблокований, що змусило переорієнтовувати потоки на суходіл (залізницю, автомобільні коридори до ЄС). Виникли вузькі місця на західному кордоні, з'явилися додаткові

витрати і затримки при транспортуванні зерна і олійних через Європу. Також відбулося блокування морського експорту (до впровадження зернової угоди влітку 2022, а згодом через її зрив у 2023), що різко звузило зовнішні ринки збуту і обвалило ціни для українських фермерів. До зовнішніх проблем додалися внутрішні: дефіцит пального та здорожчання енергоносіїв, мобілізація і відтік робочої сили з села, питання безпеки працівників під час польових робіт, підвищені витрати на охорону та страхування ризиків. Усі ці фактори створили безпрецедентний тиск на систему збуту: на третій рік війни агровиробники щодня змушені долати виклики у вигляді ускладненої логістики, блокованих портів, замінованих полів, браку працівників, енергетичних проблем та падіння інвестицій в галузь.

Найбільшим викликом, за словами Міністра агрополітики України, лишається експорт продукції – зокрема, вивезення зерна з країни в умовах обмежених логістичних можливостей. Оскільки Україна традиційно експортує більшу частину вирощеного зерна, закриття портів і застосування обмежень з боку сусідніх країн (тимчасові заборони на імпорту українського зерна у Польщу, Румунію та ін. у 2023 р.) безпосередньо впливають на реалізацію врожаю і доходи фермерів. Значне зменшення фізичного експорту призводить до перевиробництва на внутрішньому ринку і падіння цін, що робить бізнес збитковим. Маркетингові служби агропідприємств змушені шукати альтернативні шляхи збуту: розвивати переробку зерна всередині країни (наприклад, виробництво борошна чи олії замість експорту сировини), налагоджувати дрібні поставки через порти Дунайського регіону, використовувати контейнерні перевезення через порти Балтії тощо [25]. Держава, в свою чергу, спільно з партнерами намагається відкрити «зернові коридори» або субсидувати логістику, аби підтримати експортний збут.

Війна актуалізувала і питання продовольчої безпеки всередині країни та світу. З маркетингової точки зору, українським аграріям довелося переорієнтувати стратегії: більше уваги на внутрішній ринок, на забезпечення населення критичними продуктами (зерно, хліб, овочі

борщового набору). Водночас, у світі українська аграрна продукція стала елементом «великої політики» – ініціатива Grain from Ukraine показала, що маркетинг зерна може мати й гуманітарний вимір, коли держава разом з WFP просуває поставки зерна до бідних країн Африки. Умови війни змусили агробізнес бути гнучким: фермери скорочують посівні площі під ризиковими культурами, диверсифікують структуру посівів, щоб зменшити залежність від експорту; активно страхують врожай, що раніше було не дуже поширено; шукають нові канали збуту, зокрема напряму кінцевим споживачам або через переробку.

Глобальні кризи також значно впливають на аграрний маркетинг. Пандемія COVID-19 (2020–2021) порушила звичні ланцюги постачання продовольства у світі: локдауни закрили ресторани, зупинилися ярмарки, ускладнилися міжнародні перевезення. Це призвело до надлишку деяких продуктів (наприклад, молока, яке фермери змушені були вилити через зупинку роботи кафе і шкіл) та дефіциту інших у роздрібній мережі. Маркетингові стратегії мусили терміново перелаштовуватися: виробники переорієнтовували збут з HoReCa на роздріб та онлайн, змінювали упаковку (більші фасування для супермаркетів замість дрібної порційної для ресторанів), активніше просували доставку додому [26]. В Україні прикладом стало масштабне впровадження сервісів адресної доставки продуктів від фермерів у містах під час карантину. В глобальному вимірі пандемія показала важливість гнучкості маркетингових каналів – ті, хто швидше перейшов в онлайн і напряму до споживача, менше втратили продажі. Ще одна глобальна проблема – зміна клімату. Екстремальні посухи чи повені в різних частинах світу викликають неврожаї, що спричиняє волатильність цін на сільгосппродукцію. Для маркетологів агросектору це означає необхідність розробки сценаріїв на випадок дефіциту чи надвиробництва, використання страхових інструментів, розвиток резервів продукції [27]. Окремо стоїть енергетична криза (різке здорожчання палива і газу у 2021–2022 роках), яка підняла собівартість агровиробництва і

логістики у всьому світі. Це змусило переглядати цінові стратегії, шукати шляхи енергоощадності, а подекуди і скоротило використання добрив (через високі ціни на газ), що позначилось на обсягах виробництва і маркетингових планах (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Фактичний показник EBITDA

Фактичний показник EBITDA після реалізації продукції сезону 2024 року по основних шести культурах становить 446 \$/га. При цьому прогноз на початку року був на рівні 402 \$/га, коли аграрії реалізували пшеницю на 72%, соняшник - на 65%, а кукурудзу і сою - на 64%[28]. Це результати досліджень Agrohub, проведених серед 14 українських агрохолдингів із загальною площею 1,7 млн гектарів, розташованих у 8 макрорегіонах України.

Таким чином, фактичні результати майже повністю підтвердили прогнозні очікування зростання доходу за рахунок позитивної динаміки цін на початку 2025 календарного року.

У порівнянні з результатами сезону 2023 року, коли фактичний EBITDA становив лише 129 \$/га, підсумки сезону 2024 свідчать про те що ринок поступово вирівнюється в бік підвищення цінових показників, що безпосередньо впливає на рентабельність вирощування культур [29].

Отже, війна та глобальні кризи висувають нові вимоги до аграрного маркетингу: необхідно бути готовими швидко змінювати канали збуту, перебудовувати логістику, працювати з нижчими обсягами або нестабільною якістю продукції. Компанії, які виживають і процвітають в таких умовах, як правило, вирізняються проактивними комунікаціями (щоб утримати довіру партнерів і клієнтів), диверсифікацією ринків (не залежати критично від одного напрямку), тісною співпрацею з державою (для отримання підтримки, впливу на регулювання) та інноваційністю у підходах до збуту (цифрові рішення, кооперація, гнучкі контракти). В умовах війни, зокрема, українські аграрії фактично здобули новий досвід кризового маркетингу, який може стати в нагоді і після перемоги – адже глобальний ринок стає все більш турбулентним.

Враховуючи згадані виклики та особливості, аграрні підприємства і галузь в цілому активно шукають нові підходи до підвищення ефективності маркетингу та збуту. Сучасні тенденції концентруються навколо цифровізації, удосконалення логістики, кластеризації, сталого розвитку (ESG-принципів) та забезпечення трейсерності продуктів. Кінцева мета – побудувати гнучкі, стійкі та орієнтовані на споживача ланцюги постачання агропродукції.

Цифровізація агромаркетингу. Цифрові технології нині проникають у всі етапи – від виробництва до збуту. У маркетингу це означає активне застосування цифрових каналів комунікації: соціальних мереж, інтернет-реклами, e-mail розсилок, SEO для сайтів фермерських господарств. Цифровий маркетинг дозволяє невеликим фермерським брендам знайти свою нішу і аудиторію без величезних бюджетів на традиційну рекламу. Окрім просування, аналітика великих даних стає потужним інструментом: за допомогою BI-систем аграрії можуть збирати та аналізувати дані про ціни на ринках, про поведінку споживачів, ефективність рекламних кампаній, прогнозувати попит. Мобільні технології і різноманітні аграрні додатки спрощують комунікацію з клієнтами (мобільні додатки для замовлення

фермерських продуктів, чат-боти для консультацій) і організацію доставки товарів [30]. Перспективним напрямом є впровадження IoT (інтернету речей) – наприклад, датчики на складах чи теплицях можуть автоматично повідомляти про залишки чи якість продукції, інтегруючись з системою управління збутом. Навіть такі інновації, як віртуальна (VR) та доповнена реальність (AR), знаходять застосування: можна проводити віртуальні 3D-тури по фермі для іноземних партнерів або показувати споживачам «цифровий двійник» свого саду, де досягають яблука. Це підвищує довіру і залученість клієнтів. В Україні вже є приклади впровадження елементів AgTech у маркетинг: великі агрохолдинги розробляють онлайн-платформи для продажу своєї продукції, використовують CRM-системи для роботи з клієнтами, а стартапи пропонують блокчейн-рішення для відстеження шляху продукту від лану до столу.

Підвищення ефективності логістики – одне з першочергових завдань для конкурентного збуту агропродукції. Ідеться і про фізичну інфраструктуру (елеватори, складські комплекси, транспортні вузли), і про організаційні рішення. Перспективним є створення спеціалізованих логістичних центрів для агропродукції, особливо в регіонах, де формується експортний потенціал. Наприклад, будівництво сучасних зернових терміналів на Дунаї чи залізничних хабів на західному кордоні України дозволить зменшити залежність від чорноморських портів і швидше доставляти продукцію до покупців. Агрологістика також включає впровадження принципів холодного ланцюга для швидкопсувних продуктів (овочі, фрукти, м'ясо) – інвестиції в рефрижераторні камери, охолоджувані контейнери для перевезень тощо.

Новітні технології допомагають оптимізувати логістику: GPS-трекери і системи управління транспортом знижують холості пробіги, цифрові платформи зводять вантажовідправників і перевізників (Uber для зерновозів) [31]. Для зернових компаній стає нормою використовувати сателітний моніторинг черг на кордоні чи в портах, онлайн-системи бронювання вагонів

і суден. Усе це підвищує передбачуваність і швидкість поставок – ключові показники збутової ефективності. В умовах війни особливо актуальною стала диверсифікація логістичних маршрутів: перспективними є інтермодальні перевезення (комбінація залізниці, річкового і морського транспорту), нові партнерства з європейськими портами. Таким чином, агробізнес майбутнього буде тісно інтегрований з логістичними IT-рішеннями, що дадуть змогу мінімізувати витрати часу і коштів на доставку продукції до споживача.

Кластеризація аграрного сектору – прогресивний підхід, який вже застосовується у світі та набуває популярності в Україні. Аграрний кластер – це об'єднання на певній території виробників, переробників, логістичних компаній, наукових установ і навіть органів влади з метою синергії їх діяльності. Такі кластери дозволяють посилити кооперацію між учасниками, сприяють швидкому трансферу технологій, впровадженню інновацій та підвищенню конкурентоспроможності продукції. Наприклад, молочний кластер може об'єднати ферми, молокозавод, постачальників кормів і ветеринарних послуг, місцевий аграрний університет – спільно вони вирішують проблеми якості молока, його збуту, розробляють нові продукти, діляться маркетинговою інформацією [32].

У світі зростає увага до сталого розвитку, і аграрний сектор не виняток. ESG (Environmental, Social, Governance)-критерії стають частиною стратегій агробізнесу, особливо великого. Впровадження екологічних та соціально відповідальних практик не лише вимога часу, а й інструмент маркетингу. Споживачі дедалі більше цінують продукти, вироблені з дотриманням екостандартів та етичних норм, а іноземні партнери часто ставлять вимогу відповідності ESG для співпраці. В Україні та світі ESG вже є складовою стратегічного розвитку агросектору. Це означає, що компанії переходять на більш стійкі технології (точне землеробство для зменшення хімікатів, органічне виробництво, скорочення вуглецевого сліду), забезпечують прозорі умови праці і підтримку громад, впроваджують

належне корпоративне управління. Це дає можливість краще позиціонувати продукцію на ринку: як екологічно чисту, соціально справедливу, «зелену». Приклади – виробники, що отримують сертифікати Organic, Fair Trade, Global G.A.P. або долучаються до ініціатив на зразок «Climate Neutral», потім розміщують ці знаки на упаковці і в комунікаціях, що підвищує довіру і лояльність певного сегменту споживачів. Інвестори також надають перевагу компаніям з високим ESG-рейтингом, тому орієнтація на сталість відкриває доступ до «довгих» грошей для розвитку [33].

Отже, інтеграція принципів ESG у маркетингову стратегію – це не благодійність, а розрахунок на довгострокову конкурентну перевагу: через репутацію, кращий доступ до ринків (зокрема, вимоги ЄС щодо «зеленості» постачальників) і довіру споживачів.

Сучасні споживачі хочуть знати, звідки їхня їжа і як вона вироблена. Трейсерність продуктів (traceability) – це можливість відстежити шлях агропродукції від поля до столу, і вона стає важливим компонентом маркетингової пропозиції. Впровадження систем простежуваності, в тому числі на основі блокчейн-технологій, дозволяє гарантувати автентичність і якість продукту. Наприклад, експортери зерна можуть за допомогою QR-кодів на упаковках показувати, з якого елеватора і партії походить борошно, а виробники меду – підтвердити регіон збору і відсутність домішок. Для органічної продукції трейсерність взагалі обов'язкова вимога сертифікації. Маркетингова вигода полягає в підвищенні довіри: коли покупець (чи то кінцевий споживач, чи бізнес-клієнт) може перевірити історію продукту, він більше схильний заплатити преміальну ціну. До того ж, на випадок криз (наприклад, відкликання продукції через небезпечність) система простежуваності мінімізує репутаційні та фінансові втрати, бо дозволяє pinpoint-локалізувати проблему.

В Україні ідуть роботи над створенням державних реєстрів простежуваності для харчових продуктів, а великі агрохолдинги вже мають внутрішні системи контролю якості на кожному етапі. Перспективними є

рішення, коли споживач через смартфон може відсканувати код і побачити всю «історію» товару – це підвищує цінність бренду.

Розвиток збутової політики в агросекторі має бути комплексним. Успішні підприємства майбутнього будуть тими, хто зуміє поєднати традиційні аграрні переваги (натуральність, близькість до землі) з високими технологіями та інноваціями маркетингу. Використання цифрових інструментів, побудова ефективних логістичних мереж, співпраця у форматі кластерів і кооперативів, орієнтація на сталий розвиток і прозорість – все це формує конкурентні переваги на ринку [34]. В умовах глобальних змін клімату, економічних потрясінь і геополітичних зрушень, лише адаптивні, інноваційні та клієнтоорієнтовані агрокомпанії з добре продуманою збутовою стратегією зможуть не лише вижити, а й закріпити лідерство на ринку.

Висновки до розділу 1

Збутова діяльність аграрного підприємства охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, які забезпечують доставку виготовленої продукції від виробника до кінцевого споживача. У сучасних умовах ринкової економіки вона є однією з ключових функцій маркетингу, зокрема відповідає за політику розподілу («place») в маркетинг-міксі. Ефективна організація збуту створює місток між виробництвом та ринком, узгоджуючи виробничі можливості підприємства з реальними потребами споживачів. Саме через систему збуту результати сільськогосподарського виробництва трансформуються у доходи. Для аграрного підприємства особливо важливо забезпечити своєчасну та якісну реалізацію продукції, оскільки сезонність та висока швидкопсувність багатьох товарів вимагають оперативних рішень. Наприклад, овочі слід продавати одразу після збору врожаю через оптові ринки, супермаркети або прямі поставки на переробні підприємства, аби зберегти їх якість і мінімізувати втрати.

Важливим є також утвердження позитивного іміджу виробника на ринку: налагоджуючи надійні канали збуту і виконуючи зобов'язання перед покупцями, аграрій здобуває довіру споживачів і партнерів, що відкриває нові можливості реалізації продукції. У підсумку збутова діяльність виконує стратегічну функцію – забезпечує перехід від виробництва до успішної реалізації товарів, без чого неможливе досягнення головної мети будь-якого бізнесу – отримання прибутку.

Збутова діяльність спрямована на досягнення взаємопов'язаних економічних, маркетингових і логістичних цілей. Основна економічна мета збуту – забезпечення прибутковості підприємства: отримання доходу від продажу продукції, що перетворює виробничі зусилля на фінансові результати. Ключове завдання полягає в максимізації доходу та рентабельності продажів при стабільному обсязі реалізації, що забезпечує окупність виробництва і довгострокову фінансову стійкість. Суб'єкт досягає економічних інтересів (прибутку) тільки за умови задоволення потреб споживачів – тобто коли товар знаходить свого покупця і приносить йому користь. Це означає, що економічні цілі тісно пов'язані з маркетинговими: підприємство прагне завоювати ринок, збільшити частку свого сегмента, освоїти нові ринки географічно або серед різних груп споживачів. Маркетингові цілі збуту полягають у максимальному задоволенні потреб цільового ринку: забезпечити доступність товару, відповідну якість, сервіс і ціну, які би відповідали очікуванням споживачів.

Досягнення високого рівня задоволеності клієнтів сприяє формуванню їхньої лояльності та повторних покупок, позитивного іміджу підприємства і стабільного попиту. Через ефективний збут підприємство зміцнює свої конкурентні позиції, пропонуючи товар ширшій аудиторії і забезпечуючи споживачам кращі умови доступності, ніж у конкурентів. Логістичні цілі включають скорочення часу виконання замовлень, підтримання оптимальних запасів, зниження витрат на транспортування і зберігання та попередження втрат продукції. Для аграрного підприємства це означає,

наприклад, організацію безперервного вивозу врожаю з полів або молока з ферм та забезпечення необхідних пакувальних матеріалів. Зниження логістичних витрат підвищує прибутковість і підкріплює виконання маркетингових зобов'язань щодо надійності постачання. У підсумку, успішна маркетингова та збутова стратегія повинна забезпечити збалансоване поєднання економічних, маркетингових і логістичних цілей, оскільки тільки такий комплексний підхід гарантує стале зростання підприємства і його конкурентоспроможність.

При розробці маркетингової стратегії аграрного підприємства необхідно враховувати специфічні умови галузі. По-перше, агровиробництво дуже залежне від природно-кліматичних факторів: врожайність і обсяги продукції щороку непередбачувані через погоду, посуху, заморозки чи шкідників, що ускладнює планування збуту. По-друге, на агропродуктовому ринку яскраво виражена сезонність: більшість культур дають врожай лише 1–2 рази на рік, тоді як споживання продовольства є постійним. Невідповідність періоду виробництва і періоду споживання вимагає розвиненої системи зберігання та планування збуту протягом року. По-третє, галузь характеризується фрагментованістю виробництва: переважають дрібні фермерські господарства та малий бізнес, які не завжди мають власні маркетингові служби і працюють через посередників. У результаті сільгоспвиробники часто не контролюють кінцеву ціну і отримують лише частину вартості продукту, тоді як трейдери та закупівельники диктують умови й отримують більші маржі. На ринку сільгосппродукції фактично панує майже досконала конкуренція без домінування окремих гравців, що ускладнює доступ до актуальної ринкової інформації. Водночас існують великі інтегровані агрохолдинги, які самостійно контролюють виробництво, переробку і збут. Держава також суттєво впливає на збутовий ланцюг: через програми підтримки (субсидії, пільгові кредити), регулювання цін (інтервенції на ринку зерна) та вимоги до якості та безпеки продукції аграрний сектор отримує спеціальний статус. Крім того, аграрний бізнес

активно представлений на зовнішніх ринках, тому його збут залежить від світових цін, валютних коливань, торговельних квот та торгівельних угод. Усі зазначені фактори (кліматичні, сезонні, структурні і зовнішньоторговельні) створюють особливі умови ведення маркетингу в сільському господарстві, які слід враховувати при виборі каналів збуту, формуванні асортиментної політики та оцінці ризиків. Наприклад, якщо у регіоні бракує елеваторів, холодильних комплексів чи переробних підприємств, виробник може бути змушений реалізувати врожай негайно після збору за нижчими цінами, втрачаючи вигоду. Обмежений доступ до необхідної інфраструктури змушує враховувати в стратегії збуту не лише внутрішні можливості, але й зовнішні інфраструктурні обмеження.

У рамках аналізу проблематики збуту і маркетингової діяльності аграрного підприємства виявлено низку внутрішніх і зовнішніх перешкод. Серед внутрішніх – відсутність чіткої стратегії збуту, слабка планування, організація і контроль збутових операцій, низька маркетингова орієнтація менеджменту (власники часто більше зосереджені на вирощуванні, ніж на вивченні ринку). Брак належної інформаційної бази ускладнює прийняття рішень щодо ціноутворення, вибору каналів і обсягів виробництва. Часто спостерігаються недоліки в організації збутової логістики – нестача або поганий стан складських приміщень, дефіцит транспорту, порушення графіків відвантаження, що знижують оперативність і надійність доставки товарів. Особливою проблемою є обмеженість оборотного капіталу у малих і середніх фермерських господарств на фінансування процесу збуту (упаковка, паливо, комісії посередникам тощо), що призводить до затримок виконання контрактів та підриву ділової репутації. Зовнішні ж виклики включають недосконалий платоспроможний попит (низький рівень доходів населення, інфляція звужують ринок), інституційні труднощі (часті зміни в законодавстві та податковій політиці, нестабільність банківського і транспортного секторів), а також відсутність розвиненої ринкової інфраструктури.

Нерозвиненість агроринку – брак сучасних оптових ринків, логістичних центрів, аграрних бірж і аналітичних інформаційних систем – підвищує транзакційні витрати і маржі посередників, що знижує конкурентоспроможність виробників. Усування цих проблем вимагає не лише змін у менеджменті конкретних підприємств, але й комплексного підходу з боку держави і галузевих об'єднань.

Зараз помітною є тенденція до використання цифрових технологій у системі збуту. Впровадження електронних торгових майданчиків, агрологістичних сервісів та онлайн-платформ полегшує взаємодію між виробниками і покупцями: фермери можуть напряму знаходити клієнтів на зерно чи овочі, відстежуючи актуальні ціни та умови продажу через інтернет. Такі системи дозволяють малим і середнім агровиробникам зменшити залежність від традиційних посередників і значно розширити географію збуту. Поряд із цим підвищується роль електронної комунікації – просування продукції через веб-сайти, соціальні мережі та мобільні месенджери, отримання замовлень і здійснення платежів онлайн. Активне використання інформаційних технологій підсилює можливості аграріїв адаптуватися до змін попиту та створювати нові канали продажу. Крім того, ефективним напрямом є кооперація виробників у галузевих асоціаціях, кооперативах та маркетингових об'єднаннях. Спільні ініціативи, такі як організація ярмарків, виставок, створення регіональних брендів або експортних об'єднань фермерів (наприклад, кооперативів із продажу органічної продукції на зарубіжні ринки), дозволяють агровиробникам посилювати свої позиції і конкурувати із більшими компаніями. Одночасно держава може підтримувати аграріїв, сприяючи розвитку оптових ринків і логістичних центрів, удосконалюючи інформаційні системи агроринку та програми підтримки експорту. Злагоджена взаємодія бізнесу і влади в частині розбудови інфраструктури та ринків збуту створює сприятливе середовище для підвищення ефективності збутової діяльності.

У підсумку теоретичний аналіз показує, що успішна збутова діяльність

аграрного підприємства ґрунтується на цілісному маркетинговому підході. Важливо, аби політика збуту була спрямована на вивчення і задоволення потреб споживачів, а також інтегрована з товарною, ціновою та комунікаційною стратегіями компанії. Маркетингова переорієнтація означає систематичне вивчення попиту, сегментацію ринків і коригування асортименту так, щоб пропонувати саме те, що потрібно споживачам. Раціональна оптимізація асортименту, підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності сприяють освоєнню нових ніш ринку. Водночас розвиток каналів збуту – поєднання прямих продажів, співпраця з надійними трейдерами та цифрове позиціонування – забезпечує диверсифікацію ризиків і ширший охоплення ринкових сегментів. Особливу увагу слід приділяти логістичній інфраструктурі: інвестиції в модернізацію складів, транспорт, системи обліку запасів (ERP) та інші технології ланцюга постачання скорочують витрати і пришвидшують доставку продукції від поля до споживача.

Економічна сутність збуту аграрного підприємства полягає у перетворенні виробленої продукції на грошові кошти шляхом доведення її до ринку, що забезпечує досягнення мети діяльності – прибутковості бізнесу. В аграрному секторі це критично: адже тільки за умов ефективного збуту можливо стабільно реалізовувати продукцію, отримувати належний дохід і підтримувати конкурентні позиції. Отже, удосконалення маркетингової стратегії збуту – з урахуванням особливостей галузі – стає вирішальним кроком для підвищення результативності роботи аграрного підприємства. Лише побудова конкурентної збутової системи, заснованої на маркетингових принципах та оперативній логістиці, забезпечить отримання стабільних обсягів продажів, високого рівня рентабельності і сприятиме сталому розвитку аграрного суб'єкта в умовах жорсткої конкуренції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРОАЛЬЯНС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «АгроАльянс»

Фермерське господарство «АгроАльянс» розташоване в Дніпропетровській області, Солонянському районі, який є традиційно сільськогосподарським регіоном України (основною галуззю економіки району було саме сільське господарство). Підприємство офіційно зареєстроване 23 березня 2003 року у с. Миропіль Солонянського району. Основний напрям діяльності господарства – виробництво та реалізація органічної продукції високої якості. Згідно з даними ЄДР, ФГ «АгроАльянс» спеціалізується на вирощуванні зернових та бобових культур, а також насіння олійних культур. Окрім цього, в господарстві вирощують овочеві культури, що разом забезпечує широкий асортимент рослинницької продукції.

Вирощена продукція позиціонується як екологічно чиста та відповідає суворим екологічним стандартам органічного землеробства. Це означає, що в процесі виробництва не використовуються синтетичні мінеральні добрива, пестициди чи ГМО – органічні продукти є сертифікованими екологічно чистими і виробляються без застосування таких речовин .[35] Такий підхід до господарювання дозволяє гарантувати натуральність і безпечність продукції для споживачів.

Організаційна структура ФГ «АгроАльянс» є компактною і орієнтованою на ефективне управління виробничими та збутово-маркетинговими процесами підприємства. Управління здійснюється безпосередньо директором (головою господарства), який координує роботу всіх підрозділів та приймає ключові стратегічні рішення.

Основні структурні підрозділи господарства зображені на рисунку 2.1 і

включають виробничий, збутово-маркетинговий та фінансовий відділи. Така структура забезпечує оперативну взаємодію між відділами і чіткий розподіл функцій та повноважень, що дозволяє підприємству успішно функціонувати й відповідати сучасним вимогам агробізнесу [36].

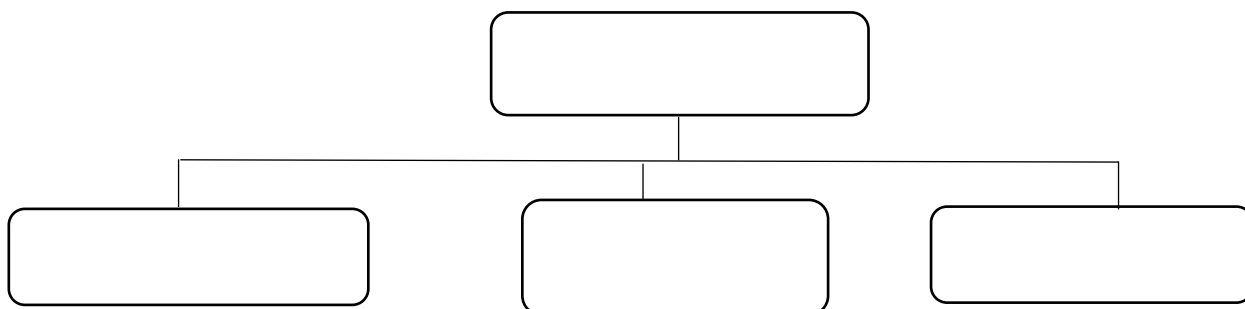


Рис. 2.1. Організаційна схема діяльності ФГ «АгроАльянс»

Нижче наведено коротку характеристику основних відділів і їх функцій:

Виробничий відділ відповідає за організацію та контроль усіх агротехнічних процесів, пов'язаних з вирощуванням продукції. До складу виробничого підрозділу входять агрономи, працівники ферми та технічний персонал, які безпосередньо здійснюють польові роботи і догляд за посівами. Завдяки злагодженій роботі виробничого відділу господарство підтримує високий рівень технологічної дисципліни в рослинництві. Відділ збуту та маркетингу – займається аналізом ринку, розробкою каналів збуту та маркетинговою комунікацією з потенційними клієнтами. Основна мета цього відділу – формування позитивного іміджу бренду «АгроАльянс» і забезпечення стабільного попиту на продукцію. Фахівці відділу маркетингу здійснюють пошук нових ринків збуту, рекламу продукції, підтримують зв'язки з покупцями та контролюють логістику продажів, що особливо важливо для успішної реалізації органічної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Фінансовий відділ здійснює управління фінансами підприємства, займається фінансовим плануванням (розробкою бюджету), проведенням

фінансового аналізу діяльності та складанням бухгалтерської і статистичної звітності. Цей підрозділ контролює рух коштів, веде облік доходів і витрат, що забезпечує прозорість фінансових показників і дозволяє керівництву приймати обґрунтовані економічні рішення.

Загалом, компактна організаційна структура та чіткий розподіл обов'язків між основними відділами дають змогу ФГ «АгроАльянс» оперативно керувати виробництвом і збутом. Орієнтація господарства на органічне виробництво високоякісної продукції та ефективне управління процесами створюють передумови для його стабільного розвитку і конкурентоспроможності в сучасному аграрному бізнес-середовищі.

2.2. Аналіз поточного стану збутової діяльності підприємства

Компанія Agrohub у партнерстві з Syngenta провела глобальне дослідження ефективності агровиробництва, яке порівнює ключові показники ресурсів, витрат, урожайності та прибутковості п'яти провідних країн-експортерів сільськогосподарської продукції: України, Аргентини, Бразилії, Канади й Австралії протягом сезонів 2021-2023 рр. Дослідження охопило 24 агрокомпанії з загальною площею понад 3,5 млн гектарів у 26 агрокліматичних регіонах.

Дані показують, що виробники в різних країнах стикаються з подібними викликами, але за різних передумов. Серед основних проблем - логістика, дефіцит кваліфікованої робочої сили та кліматичні зміни.

Більшість учасників дослідження мають родючі ґрунти та сприятливий клімат, проте зміна температури, кількості та розподілу опадів уже відчутно впливає на врожайність. Україна має одні з найвищих показників врожайності серед учасників дослідження - 6 т/га пшениці, 9,1 т/га кукурудзи, 2,9 т/га соняшнику та 3,6 т/га ріпаку. Урожайність по цих культурах перевищує показники Аргентини (пшениця - 3,5 т/га, кукурудза - 6,9 т/га, соняшник - 2,1 т/га), Бразилії (кукурудза - 6,2 т/га), Канади

(пшениця, - 2,8 т/га, ріпак - 1,8 т/га) та Австралії (пшениця - 3,3 т/га, ріпак - 2 т/га)



Рис. 2.2 Структура витрат [37]

Структура витрат у більшості учасників схожа: значна частка припадає на землю, добрива та польові операції. При цьому Україна за переважною більшістю витрат знаходиться на рівні з іншими країнами. Для прикладу - у 2023 році виробничі витрати для пшениці становили 1 062 \$/га, для кукурудзи - 1 285 \$/га, тоді як, скажімо, в Аргентині це 890 \$/га і 1 114 \$/га відповідно [37].



Рис. 2.3 Співвідношення врожайності (т/га) і витрат (\$/га) [37]

Великі витрати не завжди забезпечують високі врожаї, а високі врожаї - не гарантія низької собівартості. Основне завдання агробізнесу сьогодні - знайти оптимальний баланс між витратами та врожайністю (рис.2.3.).

Україна має вигідні умови оренди землі. Зокрема, середній термін становить близько 10 років, що забезпечує стабільність і можливість планувати. Для порівняння, наприклад, в Аргентині діють короткострокові контракти, в середньому на 1 рік [38].

Вартість оренди в Україні залишається нижчою, ніж у більшості розвинених аграрних країн, і це робить вхід у бізнес більш доступним. Зокрема, середня ставка в Україні дорівнює 155 \$/га, тоді як, наприклад, в Аргентині вона сягає 327 \$/га, а в Австралії - 220 \$/га (станом на 2023 рік). З іншого боку, ринок оренди насичений - вільних ділянок дедалі менше через активний розвиток агросектору навіть в умовах війни.

Дослідження було проведене у 2025 році й охопило сезони 2021-2023. Учасники - 24 агрокомпанії з України, Аргентини, Бразилії, Канади й Австралії із загальним земельним банком понад 3,5 млн га у 26 агрокліматичних регіонах.



Рис.2.4 Власність і вартість оренди землі [37]

Попри численні переваги, впровадження цифрових каналів збуту в аграрному секторі України залишається нерівномірним, особливо серед малих та середніх виробників. Існує низка структурних та інституційних бар'єрів, які уповільнюють цей процес:

Значна частина сільських регіонів не має доступу до якісного широкопasmового інтернету або стабільного мобільного зв'язку. Це унеможлиблює використання онлайн-платформ, хмарних сервісів, GPS-моніторингу та електронного документообігу. Згідно з даними Мінцифри, близько 35% сільських територій не мають стійкого 4G-покриття, а оптичні канали інтернету взагалі відсутні в понад 40% громад [39].

Багато фермерів, особливо середнього і старшого покоління, насторожено ставляться до цифрових інструментів, вважаючи їх складними, дорогими або надмірними. Низький рівень ІТ-компетентностей обмежує можливості користування платформами, навіть якщо вони технічно доступні.

Нестача фінансування та підтримки для багатьох малих господарств впровадження ERP, CRM, агрологістичних сервісів є фінансово недоступним

без грантів чи кредитних програм. Наразі державна підтримка інновацій в агросекторі обмежена, а доступ до пільгових ІТ-рішень (на кшталт державних ліцензій або SaaS-субсидій) – мінімальний.

Відсутність стандартизованої системи електронного маркування, механізмів визнання е-контрактів чи прозорих податкових правил для онлайн-продажів ускладнює повноцінне функціонування цифрових ринків [40]. Наразі не всі норми ДФС, МінАПК та Держпродспоживслужби адаптовані під нові цифрові реалії.

Повномасштабна агресія РФ суттєво пошкодила логістичну інфраструктуру України-зруйновано сотні елеваторів, пошкоджені дороги та залізничні колії, обмежено роботу портів. Це ускладнює фізичне виконання угод, навіть якщо вони укладені в онлайн-середовищі, і стримує розвиток торгівлі, особливо у прикордонних чи прифронтових зонах. Для подолання вищезазначених бар'єрів доцільно реалізувати комплексну державну стратегію, яка включатиме: інвестиції в цифрову інфраструктуру сіл-за підтримки держави, міжнародних партнерів, приватних ініціатив (Starlink, програми МЕРТ чи Мінцифри); навчальні програми для фермерів-онлайн-курси, польові тренінги, цифрові акселератори, які підвищують ІТ-компетентності; грантову підтримку інновацій для МСП-субсидії на впровадження ERP, GPS, аналітики, онлайн-продажів; уніфікацію регуляторних норм з ЄС-з метою спрощення електронного трейдингу, сертифікації продукції, реєстрації е-контрактів і онлайн-оподаткування [41].

Фермерське господарство «АгроАльянс» реалізує свою продукцію через кілька традиційних каналів збуту. Перш за все, значна частка врожаю зернових та олійних культур продається оптовими партіями напряму великим закупівельникам – зернотрейдерам або переробним підприємствам (млинам, олійним заводам тощо). Такий прямий канал збуту (контрактна модель) забезпечує швидкий збут великих обсягів продукції за договорами поставки, зменшуючи маркетингові ризики для фермерів. Водночас переробні підприємства часто мають сильнішу ринкову позицію, що може

призводити до нав'язування не вигідних умов цін чи вимог до якості для виробника.

Другим важливим каналом є співпраця з посередниками та кооперативами. Посередники (дрібні оптовики, заготівельні компанії) закупають продукцію на місці в господарстві, особливо якщо бракує власних ресурсів на транспортування чи зберігання. Це короткий канал збуту, який дозволяє швидко отримати виручку, але часто за нижчою ціною, оскільки частину маржі забирає перекупник.[42] Альтернативою є участь у сільськогосподарських обслуговуючих кооперативах: об'єднуючись з іншими фермерами, підприємство могло б спільно зберігати продукцію та реалізувати більшими партіями за вигіднішими умовами. На практиці кооперація поки що розвинена слабо, і «АгроАльянс» здебільшого покладається на власні сили або прямих контрагентів при збуті.

Окремі канали збуту використовуються для специфічних видів продукції. Наприклад, вирощена плодоовочева продукція (овочі) та продукція тваринництва можуть реалізовуватися через локальні ринки та ярмарки, а також через прямі поставки в невеликі магазини чи супермаркети регіону. ФГ «АгроАльянс», ймовірно, продає овочі сезонно на місцевих ринках або оптово-торговим мережам у період масового збору, коли є надлишок продукції. Для роздрібного збуту господарство може використовувати стихійні ринки та власні торгові точки біля місць виробництва (придорожні павільйони), що типово для дрібних та середніх фермерів.

Онлайн-канали збуту поки що не відіграють значної ролі у збутовій діяльності «АгроАльянсу».

Підприємство надає перевагу традиційним методам пошуку клієнтів (телефонні домовленості, особисті зустрічі, участь у сільськогосподарських ярмарках), що підтверджується структурою його комунікацій з покупцями (близько 47% контактів через телефон, 32% – електронною поштою, 14% – особисті зустрічі, 7% – виставки) згідно з даними підприємства. Втім,

потенціал онлайн-продажів залишається невикористаним: сучасні цифрові платформи та аграрні торговельні боти дозволяють фермерам знаходити клієнтів через інтернет і укладати угоди дистанційно.[43] Наприклад, вже сьогодні сільськогосподарську продукцію можна продавати за допомогою інтернет-майданчиків та спеціалізованих чат-ботів. Отже, у перспективі підприємству варто розширити присутність у цифрових каналах збуту та прямому маркетингу, доповнюючи ними традиційні методи продажів.

Аналіз складу та структури реалізації продукції ФГ «АгроАльянс» за останні роки показує суттєві зрушення у товарній структурі продажів (табл. 2.2). Основним джерелом доходів господарства є продукція рослинництва, частка якої у загальному обсязі реалізації зросла з близько 92% у 2021 році до 95% у 2023 році. Це свідчить про нарощення обсягів продажу рослинницької продукції навіть в умовах кризового 2022 року – вартість реалізації продукції рослинництва збільшилася на ~30% за період 2021–2023 рр.. [44].

Водночас частка тваринницької продукції скоротилася з ~8% до менш ніж 4% у 2022–2023 роках, а частка реалізації послуг та інших незернових видів продукції залишається незначною (1–2%).

Таблиця 2.1

Динаміка складу і структури товарної продукції ФГ «АГРОАЛЬЯНС»

Види продукції і галузі	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 у % до 2022
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Рослинництво, всього	3841,9	91,7	5222,1	96,5	5363,1	95,2	139,6
в т.ч. зернові	550,1	15	1423,3	37,2	1246,1	28,7	226,5
з них:							
Пшениця	406,2	11,7	1031,2	26,8	905,3	20,8	222,9
Гречка	40,1	1,3	98,1	2,5	56,2	1,3	140,1
кукурудза на зерно	19,1	0,5	91,2	2,5	74,1	1,8	388,0

Ячмінь	130,2	3,9	248,4	6,4	267,3	6,1	205,3
Соняшник	2421,4	70,3	85,3	2,3	1478,2	34,3	61,0
Соя	23,1	0,3	113,3	2,9	23,2	0,4	100,4
Ріпак	143,3	4,3	2057,1	53,8	1256,5	29,1	876,8
інша продукція рослинництва	91,4	2,5	74,2	1,8	56,3	1,2	61,6
Тваринництво, всього	343,1	7,5	199,1	2,5	199,2	3,7	58,1
в т.ч.:							
велика рогата худоба на м'ясо	119,1	3,6	43,1	1,2	38,2	0,8	32,1
свині на м'ясо	101,2	2,8	19,2	0,4	58,5	1,4	57,8
Молоко	73,3	2,2	57,3	1,4	45,3	1,2	61,8
інша продукція тваринництва	13,1	0,2	17,2	0,3	13,5	0,2	103,1
Реалізація іншої продукції, робіт і послуг	49,5	1,5	79,5	2,2	57,2	1,2	115,6

Це означає, що підприємство дедалі більше залежить від продажу вирощених культур і меншою мірою – від тваринництва та надання послуг.

Динаміка реалізації основних видів продукції ФГ «АгроАльянс» у 2022 та 2024 роках (тис. грн)(табл. 2.1.).

Таблиця 2.2

Структура та динаміка земель ФГ «АГРОАЛЬЯНС»

Види угідь	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Загальна земельна площа	2380,1	2381,2	2398,2	2392,1	2390,1	100,4
в тому числі:						
сільськогосподарські угіддя	2380,1	2369,2	2398,2	2392,1	2390,1	100,4
з них:						

Рілля	2380,1	2369,1	2398,1	2380,2	2354,1	98,9
Площа посівів	2192,2	2139,3	2231,4	2334,3	2302,1	105,0
Коефіцієнт освоєння землі для сільськогосподарського виробництва, %	100	99,6	100	99,8	100	100,0
Рівень розораності земель, %	100	100	100	99,5	98,49	98,5
Питома вага посівів у ріллі, %	92,1	90,3	91,9	98,2	98,07	106,5
Навантаження на одного працівника	48,5	53,8	55,7	55,1	49,7	102,5

Як видно з рисунка, у таблиці 2.2 у 2022 році відбулися різкі зміни в структурі продажів через вплив військових дій. Найбільшу виручку господарство отримало від реалізації ріпаку – понад 2,0 млн грн, що склало понад половину (близько 54%) всіх продажів 2022 року [45]. Ріпак став для підприємства основною експортноорієнтованою культурою в 2022 році: його виручка зросла у 8,8 раза порівняно з рівнем 2021 року (з 143 тис. грн до 1256 тис. грн у 2023 році) , що пояснюється високим попитом і цінами на ріпак на зовнішніх ринках та можливістю відносно рано зібрати й вивезти цю культуру. Навпаки, продажі соняшнику у 2022 р. практично зупинилися – лише ~85 тис. грн (2,2% від виручки) проти 2,421 млн грн у 2021 р.. Частка соняшнику впала з домінуючих ~70% у структурі 2021 року до мізерного рівня в 2022 році, що було зумовлено як фізичною неможливістю реалізації (блокада портів, складність зберігання олійного насіння), так і зміною сівозміни на користь ріпаку [46].

В той же період суттєво зросли обсяги збуту зернових культур. Зокрема, пшениця дала понад 1,0 млн грн виручки у 2022 році (близько 27% у структурі) – проти 406,3 тис. грн у 2021 році (рис. 2.5.). Ячмінь також наростив продажі (до ~250 тис. грн у 2022 р.), а кукурудза та гречка хоча й

залишаються менш вагомими культурами, продемонстрували кратне зростання обсягів (кукурудза до 74 тис. грн у 2023 р., в 3,9 раза більше рівня 2021 р.). Таким чином, у 2022 р. підприємство переорієнтувалося на продаж зернових (37% структури) та ріпаку (54%), компенсуючи втрату збуту соняшнику та скорочення тваринництва.

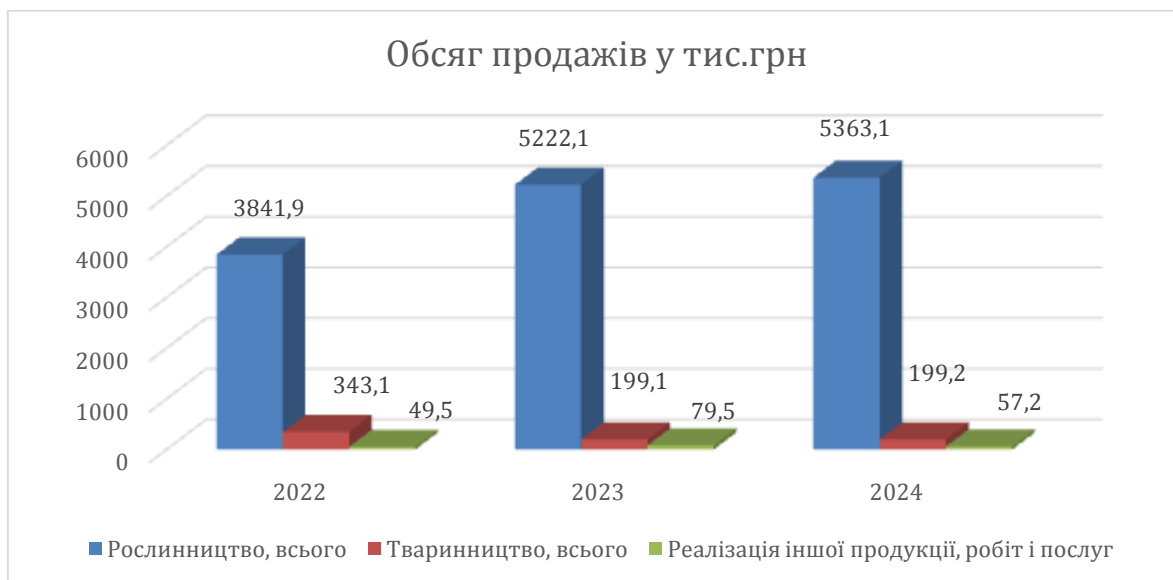


Рис. 2.5. Динаміка реалізації основних видів продукції ФГ «АгроАльянс»

У 2023 році структура реалізації частково нормалізувалася, хоча залишилась відмінною від довоєнної моделі. Після відкриття зернового коридору (серпень 2022 р.) та налагодження альтернативної логістики значно відновилися продажі соняшнику – виручка від цієї культури зростає до 1,478 млн грн, що склало 34,2% загальної реалізації у 2023 році. Соняшник знову став провідною статтею доходів, хоча його обсяг все ще на 39% менший від рівня 2021 року [47]. Ріпак у 2023 р. також залишався вагомим експортним товаром (1,256 млн грн, 29% структури), але його обсяг зменшився порівняно з піковим 2022 р., оскільки частину посівних площ, ймовірно, повернули під соняшник. Частка пшениці у 2023 р. склала ~21% загальних продажів (905,1 тис. грн), що менше, ніж попереднього року, але все ще вдвічі більше показника 2021 року. Ячмінь продовжив тенденцію зростання (267 тис. грн у 2023 р. проти 130 тис. грн у 2021 р.), а кукурудза та

гречка забезпечили разом кілька відсотків виручки, що свідчить про диверсифікацію зернової групи. Натомість виробництво сої після одноразового збільшення у 2022 р. (113 тис. грн) в 2023 р. майже зійшло нанівець (лише 23 тис. грн) – ймовірно, через переорієнтацію площ або складнощі зі збутом сої.

Продажі продукції тваринництва за аналізований період помітно скоротилися. Якщо у 2021 році реалізація тваринницької продукції (м'ясо ВРХ, свинина та молоко) дала 263 тис. грн (близько 7,6% загальної виручки), то у 2022 році – лише 91 тис. грн (2,4%), а у 2023 – 154 тис. грн (3,6%). Таким чином, обсяги збуту тваринництва у 2023 році склали лише ~58–59% від рівня довоєнного періоду. Причинами є як скорочення поголів'я і виробництва (молока, м'яса) під час війни, так і зміна фокусу компанії на рослинництво [48].

Дохід від реалізації іншої продукції, робіт і послуг (наприклад, надання технікою послуг стороннім господарствам) хоча й незначний за обсягом, продемонстрував зростання. У 2022 р. виручка від таких інших видів діяльності становила 79 тис. грн (2,1% від усіх доходів), а у 2023 р. – 57 тис. грн (1,3%). У порівнянні з базовим довоєнним рівнем це на ~15–16% більше, що вказує на певну диверсифікацію діяльності господарства і залучення додаткових джерел доходу. Частка овочів у структурі збуту залишається мізерною – за три роки вона знизилась з ~2,6% до 1,3%, а обсяги реалізації овочевої продукції впали з 91 тис. грн у 2021 р. до 56 тис. грн у 2023 р., імовірно через складнощі зберігання, логістики або переорієнтацію на більш вигідні культури.

Таким чином, у 2022–2023 роках структура збуту ФГ «АгроАльянс» значно змінилася під впливом ринкових потрясінь: підприємство переважно реалізовувало зерно та олійні культури, мінімізувавши продажі тваринницької та овочевої продукції. Станом на 2024 рік (планові показники) очікується збереження тенденції домінування рослинництва в структурі збуту. У разі стабілізації експортних можливостей частка

соняшнику може зрости ще більше, тоді як ріпак залишатиметься важливою експортною культурою. Виробництво тваринницької продукції, ймовірно, відновлюватиметься повільно через потребу часу на відтворення поголів'я та покращення рентабельності галузі. Загалом, структура реалізації у 2022–2024 рр. свідчить про високу залежність підприємства від зовнішніх ринків збуту зерна й олійних та про необхідність пристосування до мінливих умов шляхом гнучкого планування посівів і диверсифікації.

Політика ціноутворення ФГ «АгроАльянс» значною мірою визначається кон'юнктурою ринку і умовами контрактів з покупцями. Як відносно невеликий виробник сировинної агропродукції, підприємство виступає приймачем ринкової ціни (price-taker) і змушене орієнтуватися на діючі закупівельні ціни, що встановлюються більшими трейдерами або переробниками на базисі експортних паритетів. Формально господарство може закладати власні витрати і бажану маржу при визначенні ціни, але на практиці ціна реалізації визначається попитом і пропозицією на ринку, які в воєнний період зазнають значних коливань [49].

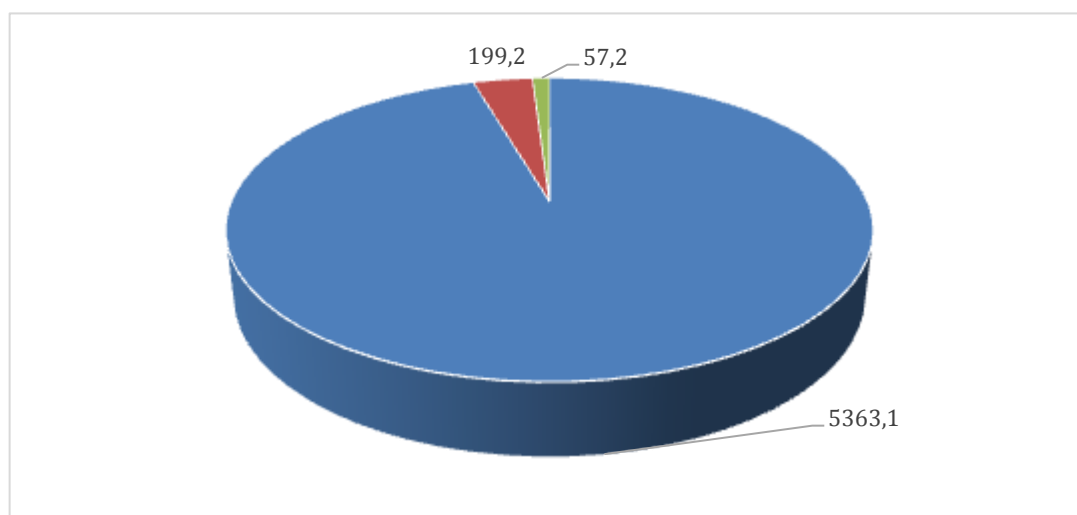


Рис. 2.6 Структура продажів за 2024 р

Впродовж 2022 року спостерігалася різка динаміка цін на сільськогосподарську продукцію. Спочатку після початку війни світові ціни на зерно та олійні культури підскочили через побоювання дефіциту, але

українські фермери не змогли повною мірою скористатися цим через логістичні обмеження. Блокування морських портів призвело до надлишку зерна всередині країни і обвалу внутрішніх цін у середині 2022 року. Наприклад, вже в червні 2022 р. ціна продовольчої пшениці на умовах EXW (самовивіз з господарства) впала на третину – з ~5,9 тис. грн до ~4,5 тис. грн за тону протягом місяця. Падіння відбулося і по інших культурах: кукурудза подешевшала на 17%, ячмінь – майже на 30%. Основною причиною цього було військове блокування портів, яке обмежило експортні можливості і змусило виробників розпродавати зерно на внутрішньому ринку за зниженими цінами. Також вплинуло запровадження державних ліцензій на експорт у березні 2022 (скасованих лише в липні 2022 р.), що тимчасово стримувало експортні відвантаження.

У другій половині 2022 – на початку 2023 року ціни дещо стабілізувалися завдяки відкриттю «зернового коридору» та переорієнтації експорту суходромом. Підприємство змогло експортувати ріпак за вигіднішими цінами в ЄС, де було тимчасово скасовано мита на українську агропродукцію. Проте затрати на логістику (залізницею, авто) значно зросли, знижуючи цінову маржу виробника [50]. У 2023 році світові ціни на зернові знижувалися (на тлі рекордних урожаїв у ряді країн та рецесії світової економіки), тому навіть з урахуванням відновлення експорту українські фермери отримували помірну ціну. Для прикладу, внутрішня ціна пшениці у червні 2023 р. коливалася в межах 5,5–6,5 тис. грн/т із доставкою на млин, що лише ненабагато вище рівнів річної давності з урахуванням інфляції.

Ціноутворення на олійну продукцію (соняшник, ріпак, соя) має свої особливості. У довоєнні часи значна частина соняшнику продавалася в межах країни на олійниці, і ціна формувалася як експортна ціна олії/шроту мінус переробка. В 2022 р. через ризики зберігання та обмеження експорту ціни на насіння соняшнику на внутрішньому ринку були вкрай низькими; деякі фермери залишали врожай на складі в очікуванні кращих умов. Натомість ріпак і соя, які експортуються переважно сировиною, у 2022 р.

користувалися високим попитом з боку європейських трейдерів, що пояснює різкий стрибок цін (ріпакова насінина місцями продавалася по 16–18 тис. грн/т на початку сезону 2022/23). У 2023 р. після рекордного врожаю в ЄС ціни на ріпак знизилися, але все ще залишалися прийнятними для українських продавців, особливо якщо контракували поставки заздалегідь.

Для продукції тваринництва підприємство, ймовірно, застосовує витратний підхід до ціноутворення (собівартість + маржа), орієнтуючись також на ринкові ціни м'яса та молока в регіоні. Оскільки обсяги тваринницької продукції у господарства невеликі, їх реалізація могла здійснюватися через місцеві м'ясокомбінати, молокозаводи або на ринках, де ціни залежать від конкурентних пропозицій [51]. У 2022–2023 рр. спостерігалось зростання витрат на корми та пальне, тому рентабельність тваринництва знизилася, і фермери були змушені стримувати ціну або навіть працювати на межі беззбитковості, щоб не втратити клієнтів.

Загалом, цінова політика ФГ «АгроАльянс» була радше реактивною, ніж проактивною: ціни реалізації встановлювалися під впливом ринкових факторів (пропозиції трейдерів, біржових котирувань, сезонності) і підприємство мало обмежені можливості впливати на них. В умовах воєнного стану ключовою стратегією було скоріше забезпечити збут продукції та обіг коштів, навіть поступившись ціновими умовами. Надалі, для підвищення цінової ефективності збуту, господарству бажано налагоджувати пряму співпрацю з кінцевими покупцями та укладати форвардні контракти в сприятливі періоди (що дозволить зафіксувати вигідні ціни), а також поліпшити якість продукції, щоб отримувати цінову премію за стандартами якості.

Логістика збуту сільгосппродукції відіграє критично важливу роль для «АгроАльянсу», особливо під час війни. Підприємство має певні власні потужності для зберігання врожаю – ймовірно, це складські приміщення чи невелике зерносховище, де можна тимчасово зберегти зерно та насіння олійних культур. Проте обсяги виробництва (тис. тонн зерна та насіння)

потребують професійного зберігання: значна частина продукції передається на елеватори або склади трейдерів одразу після збирання.[52] У 2022 р. через повільний збут багато фермерів зіткнулися з проблемою браку елеваторних потужностей і тривалого зберігання зерна. Для «АгроАльянсу» це могло означати додаткові витрати на зберігання та сушіння на сторонніх елеваторах або ризик псування продукції при довгому зберіганні на фермі. Як зазначалося, дрібні виробники без сучасних сховищ змушені реалізовувати продукцію з поля відразу після збору за зниженими цінами або зберігати в непридатних умовах, втрачаючи до 50% врожаю через псування . Тому наявність або відсутність власних сховищ безпосередньо впливає на гнучкість збутової діяльності підприємства.

Щодо транспортування, основний логістичний канал для підприємства – автомобільний транспорт. Господарство має в розпорядженні вантажні автомобілі або тракторні причеми для вивезення продукції з поля і доставки до місць зберігання чи відправки. У довоєнний час збіжжя зазвичай транспортувалося на найближчу залізничну станцію або порт (для Дніпропетровської області – порти Миколаєва, Одеси), звідки вже відправлялося експортерам. Зараз, через блокування більшості чорноморських портів, логістика змінилася: значна частина продукції вивозиться автотранспортом або залізницею до західного кордону (термінали в Польщі, Румунії) чи до дунайських портів (Ізмаїл, Рені) . Це подовжує логістичне плече і суттєво збільшує витрати на доставку. Наприклад, якщо раніше шлях до порту Одеси становив декількасот кілометрів, то тепер зерно може їхати понад тисячу кілометрів до портів Балтії чи румунської Констанци. Відповідно, витрати на транспорт в структурі собівартості збуту різко зросли (за оцінками, у 2023 р. логістика «від дверей до порту» могла становити до 40% від ціни зерна на кордоні) [53].

Підприємство намагається оптимізувати логістику, по можливості об'єднуючи відвантаження в більші партії. Часто практикується схема FOB

елеватор: господарство довозить зерно до місцевого елеватора або агропідприємства-трейдера і продає там, перекладаючи подальшу логістику на покупця. Такий підхід знижує ризики та витрати «АгроАльянсу» на транспортування до кінцевого порту, але ціна при цьому включає дисконт за витрати трейдера. У випадку ж коли підприємство експортує (або опосередковано експортує) продукцію, логістика стає складнішою: потрібно вирішувати питання сертифікації якості, фітосанітарного контролю, страхування вантажу, простоїв на кордоні тощо.

Участь посередників у збуті значною мірою спрощує для «АгроАльянсу» логістичні клопоти. Трейдери можуть самі забирати продукцію з господарства («EXW з поля»), залучаючи власний транспорт, що зручно для фермера. Але за це фермер фактично сплачує нижчою ціною. Більш того, залежність від трейдерів робить виробника вразливим: у піковий сезон потужні трейдери диктують графік вивезення, і дрібні партії можуть чекати своєї черги, в той час як складські приміщення заповнюються. Це створює ризик, що частину врожаю доведеться зберігати довше або продавати дешевше, аби звільнити місце під новий врожай [54].

Логістичні особливості включають і пакування та підготовку продукції до транспортування. «АгроАльянс» постачає зерно насипом (bulk) у зерновозах, олійні культури – теж насипом або в біг-бегах, тваринницьку продукцію – охолодженою або живою вагою, овочі – у ящиках. Від правильного пакування залежить збереження якості продукції під час довгого транспортування. Наприклад, недосушене зерно при зберіганні може пліснявіти, а овочі без охолодження – псуватися, тому дотримання технологій післязбиральної доробки є частиною логістичної політики. Підприємство намагається підтримувати якість зерна (очищення, сушка до базової вологості), щоб зменшити втрати при перевезенні і уникнути штрафних санкцій від покупців за невідповідність параметрам.

Отже, логістична складова збуту для ФГ «АгроАльянс» залишається складною і дорогою, особливо у військовий час. Тим не менше, поступова

адаптація – пошук альтернативних маршрутів, кооперація з іншими виробниками для спільного відвантаження (наприклад, формування вагонних норм на залізниці), оренда складських приміщень – допомагають підприємству забезпечувати збут продукції навіть за несприятливих умов. В майбутньому інвестиції в розширення власної інфраструктури зберігання та укладання договорів з логістичними компаніями на довгостроковій основі можуть підвищити ефективність збутової діяльності.

Аналіз збутової діяльності ФГ «АгроАльянс» виявляє ряд проблем та вузьких місць, що знижують її ефективність. Першою з них є залежність від посередників і трейдерів. Підприємство змушене реалізовувати основну частину продукції через перекупників або великі компанії, які диктують умови. Це призводить до недоотримання частини прибутку фермерським господарством, адже посередники закладають свою маржу. Крім того, виникає ризик затримок: якщо трейдери обмежують закупівлю (наприклад, через логістичні проблеми або переповнені склади), фермер не може швидко продати вирощене зерно і змушений зберігати його довше. Залежність від кількох великих каналів збуту знижує переговорну силу «АгроАльянсу» на ринку. Логістичні труднощі та втрати продукції. Як зазначалося, проблеми транспорту та зберігання прямо впливають на збут. Недосконалість логістики (брак вагонів, затори на митниці, довге очікування кораблів у портах) призводить до вимушених затримок реалізації. Це може спричинити псування продукції (особливо швидкопсувної, як овочі чи молоко) і фінансові втрати [55]. Наприклад, малі фермери через нестачу сховищ нерідко продають овочі “з поля” за безцінь або втрачають до половини врожаю при зберіганні в неналежних умовах .

Для «АгроАльянсу» актуальною є проблема довгого зберігання зерна у 2022–2023 рр., коли експортні коридори працювали не на повну силу – це підвищувало витрати на фумігацію, сушку, охорону зерна, а також ризик втрат ваги та якості. Вплив сезонності та коливання цін. Реалізація сільгосппродукції носить яскраво виражений сезонний характер. У період

збирання врожаю (літо-осінь) пропозиція зерна різко зростає, ціни падають, і якщо фермер не має змоги зберігати продукцію, він змушений продавати за не вигідними цінами на «низькому ринку». Так було, наприклад, у червні 2022 р., коли фермери перед жнивими масово збували залишки зерна, що ще більше обвалило ціни. «АгроАльянс» стикається з проблемою фінансового планування: необхідність отримати виручку для покриття витрат змушує реалізувати продукцію відразу після збору, хоча ціни в цей момент мінімальні. Отже, сезонність та волатильність ринку негативно впливають на виручку і рентабельність збуту. Низька маржинальність окремих напрямів. В умовах зростання собівартості (дорогі добрива, паливо, корми) прибутковість реалізації багатьох видів продукції впала.

Особливо це стосується тваринництва: витрати на утримання поголів'я часто не окупувалися за ринковими цінами на молоко та м'ясо, що зробило цей напрям майже збитковим. Аналогічно, виробництво овочів потребує багато ручної праці, але через конкуренцію з великотоварним виробництвом фермер змушений продавати їх дешево. Низька маржинальність зменшує можливості реінвестування у збут (наприклад, в маркетинг чи брендоване пакування) – підприємство працює за мінімальної націнки.

Збутова політика господарства наразі має реагуючий характер: продукцію продають тим, хто готовий купити, без виходу на нові сегменти ринку чи формування унікальної пропозиції. Відсутність активної реклами, бренду чи переробки означає, що «АгроАльянс» конкурує лише ціною, а не унікальними властивостями продукції. Це проблема, оскільки в умовах перенасиченості ринку виживає той, хто пропонує або нижчу ціну (що погано для прибутку), або вищу цінність товару [56]. Наразі підприємство не повною мірою використовує інструменти маркетингу для розширення збуту – наприклад, не веде активних онлайн-продажів, не має впізнаваного бренду екологічно чистої продукції тощо. Регуляторні та фінансові обмеження.

Війна принесла додаткові ризики – страхування вантажів, військові дії,

можливе знищення інфраструктури. Окрім того, дрібні фермери стикаються з податковими складнощами при офіційному продажі: реалізація продукції через офіційні канали означає сплату ПДВ, що зменшує чистий дохід на 14–20% . Хоча «АгроАльянс» як зареєстроване ФГ, ймовірно, працює в легальному полі, все ж високі податки та відсутність державних дотацій на збут (компенсації логістики, мінімальні інтервенційні ціни) створюють додатковий тиск.[57] Фінансові обмеження – дорогі кредити, відсутність обігових коштів – також стають перепоною для ефективного збуту, адже інколи треба продати врожай дешевше, щоб негайно отримати гроші і розрахуватися з боргами чи продовжити операційну діяльність.

Загалом, проблеми у збутовій діяльності «АгроАльянсу» зводяться до недостатньої стійкості й гнучкості системи реалізації. Військові ризики, ринкова волатильність та структурні обмеження аграрного ринку України виявили слабкі місця: надмірна залежність від сировинного експорту, нестача сучасної інфраструктури, відсутність прямих каналів до кінцевого споживача. Ці проблеми потребують невідкладного розв'язання шляхом вдосконалення збутової та загальної маркетингової стратегії підприємства.

Попри всі перелічені труднощі, ФГ «АгроАльянс» змогло підтримувати безперервність збуту і отримувати виручку навіть у кризових умовах, що свідчить про певну адаптивність та оперативне реагування менеджменту. Ефективність збуту в 2022–2023 рр. можна оцінити як середню: з одного боку, підприємство наростило експортно орієнтований напрям (ріпак, пшениця), що забезпечило приріст доходу; з іншого – вимушене простоювання продукції на складах, продаж зі знижками та спад тваринництва негативно відбилися на загальних фінансових результатах. Рентабельність продажів у ці роки була невисокою через зростання витрат і пониження цін, але господарство втрималося на плаву, частково диверсифікуючи діяльність (надання послуг, різні культури).

Отже, збутова стратегія ФГ «АгроАльянс» потребує якісного оновлення. Орієнтація лише на сировинний ринок за нинішніх умов є

вразливою; необхідно переходити до активного маркетингу. Рекомендовані кроки включають: розширення каналів збуту, залучення клієнтів через інтернет, посилення маркетингової діяльності та, як результат, нарощення доходів від реалізації продукції. Реалізація цих заходів допоможе компанії не лише збільшити обсяги продажів, але й вибудувати стійкі довгострокові відносини з покупцями, підвищити власну конкурентоспроможність та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Це створить підґрунтя для стабільного розвитку господарства та зміцнення його позицій на аграрному ринку.

Збутова діяльність ФГ «АгроАльянс» у 2022–2024 роках зазнала суттєвих трансформацій під впливом зовнішніх чинників. Підприємство переорієнтувало товарну структуру на користь експортоорієнтованих культур (ріпак, зернові) та змогло частково компенсувати втрати від логістичних обмежень. Основні канали збуту наразі зосереджені навколо оптових продажів трейдерам і переробникам, при мінімальному використанні прямих та онлайн-каналів. Ефективність збуту стримується рядом проблем: логістичними вузькими місцями, ціновою волатильністю, залежністю від посередників, зниженням рентабельності. Для покращення ситуації підприємству необхідно впровадити активну маркетингову стратегію, що охоплює диверсифікацію каналів реалізації, використання цифрових технологій і підвищення цінової конкурентоспроможності продукції. Це дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з збутом, і забезпечити сталий розвиток підприємства навіть у складних економічних умовах.

2.3. Оцінка діючої маркетингової стратегії та її впливу на ефективність збуту

Поточна маркетингова стратегія фермерського господарства «АгроАльянс» характеризується вузькою ринковою орієнтацією та

обмеженим використанням інструментів маркетингу. Вона базується на спеціалізації підприємства на органічній рослинницькій продукції та мінімізації маркетингових витрат. Ключовими елементами стратегії є позиціонування на ринку, сегментація споживачів, підходи до просування (комунікацій) і продуктова політика підприємства.

Позиціонування. «АгроАльянс» позиціонується як постачальник високоякісної органічної сільськогосподарської продукції для оптових покупців. Підприємство робить акцент на натуральності та екологічності своїх товарів, прагнучи зайняти нішу органічних продуктів. При цьому компанія майже не інвестує в створення впізнаваного бренду або іміджу в кінцевого споживача. Фактично, позиціонування ґрунтується на репутації як надійного виробника серед вузького кола постійних клієнтів, а не на широкому ринковому бренді. Такий підхід обмежує знання про компанію серед ширшої аудиторії, адже за відсутності активного брендингу ім'я «АгроАльянс» мало відоме кінцевим споживачам.

Сегментація ринку. Цільовим ринком для «АгроАльянсу» є крупні оптові споживачі та посередники, які закупають продукцію великими партіями. Компанія орієнтується на B2B-сегмент: переробні підприємства харчової промисловості, дистриб'юторів, торговельні мережі, які зацікавлені в органічній сировині, а також експортних покупців (за наявності відповідної сертифікації). Малий сегмент роздрібних покупців або кінцевих споживачів практично не охоплюється, оскільки фірма не здійснює фасування та продаж продукції під власною маркою в роздрібній мережі. Таким чином, сегментація обмежується професійними покупцями, що забезпечують основний збут, і не охоплює масового споживача.

Просування (комунікаційна політика). Стратегія просування продукції є консервативною і обмеженою. «АгроАльянс» майже не використовує традиційну рекламу, не проводить масштабних рекламних кампаній та не присутній активно в медіапросторі. Комунікація з клієнтами здійснюється переважно через прямі канали: особисті контакти, телефонні переговори,

електронну пошту . За оцінками, близько 47% ділових контактів щодо збуту відбувається шляхом телефонних дзвінків, 32% – через email-листування, 14% – при особистих зустрічах, і лише близько 7% припадає на участь у ярмарках та виставках. Натомість сучасні цифрові канали (власний веб-сайт, онлайн-платформи, соціальні мережі) майже не задіяні. Підприємство фактично покладається на обмежене коло вже знайомих партнерів та «сарафанне радіо». Такий мінімалістичний підхід до просування призводить до того, що «АгроАльянс» має обмежену цифрову присутність і використовує лише традиційні канали комунікації, що негативно впливає на розвиток бізнесу.[58] Відсутність активної реклами та PR означає, що потенційні нові клієнти часто просто не обізнані про діяльність компанії. Хоча підприємство епізодично бере участь у місцевих агровиставках чи ярмарках (для встановлення галузевих контактів), ці заходи мають нерегулярний характер і не підкріплені подальшою комплексною рекламною підтримкою. Також відсутнє просування в інтернеті: компанія не має розвинутого інтернет-маркетингу, онлайн-магазину чи систематичного представлення в соцмережах.

Продуктова політика. Асортимент продукції «АгроАльянсу» включає органічні зернові та інші культури рослинництва, вирощені без застосування хімічних добрив та пестицидів (що забезпечує високі екологічні характеристики товару). Підприємство пропонує ринку сировину (неперероблену продукцію) високої якості, яка відповідає тенденції зростання попиту на органічні продукти. Водночас відсутність власного бренду і торгової марки на продукцію означає, що товари продаються у стандартній тарі або навалом, без фірмового пакування. Компанія не здійснює диференціацію продуктів за допомогою брендингу, тож її продукція сприймається як товарний (біржовий) продукт, а не як брендований товар з доданою вартістю. Такий підхід спрощує вихід на оптовий ринок (де головним фактором є ціна та відповідність стандартам якості), але обмежує можливості отримання цінової премії за рахунок марки.

У продуктивній політиці підприємство дотримується базового рівня – пропонує традиційні для регіону культури (наприклад, пшеницю, соняшник, кукурудзу, можливо, нішеві крупи типу гречки) та не займається глибокою переробкою. Загалом, ключові елементи чинної стратегії свідчать про орієнтацію на масовий збут органічної продукції як сировини з мінімальним маркетинговим опрацюванням кінцевого ринку.

Для оцінки економічної ефективності системи просування продукції досліджуваного підприємства на ринок проаналізуємо наступні показники:

1) Загальна сума витрат на заходи по просуванню продукції підприємства.

2) Частка витрат на заходи по просуванню продукції підприємства в загальному обсязі реалізації продукції:

$$Ч_p = (В_{пп}/РП) \times 100\% \quad (2.1),$$

де $В_{пп}$ – витрати на просування продукції, тис. грн.;

$РП$ – обсяг реалізації продукції, тис. грн.

3) Частка витрат на заходи по просуванню продукції підприємства в загальних витратах виробництва:

$$Ч_в = (В_{пп}/В) \times 100\% \quad (2.2),$$

4) Норма прибутку на одиницю комунікаційних витрат:

$$Н_{пк} = Пч/Вп \quad (2.3),$$

де $Пч$ – чистий прибуток підприємства, тис. грн.

5) Питома вага витрат на заходи щодо просування продукції підприємства, в загальній сумі збутових витрат:

$$Ч_з = (В_{пп}/В_з) \times 100\% \quad (2.4),$$

де $В_з$ – збутові витрати, тис. грн.

Таблиця 2.3

Показники економічної ефективності системи просування продукції

№	Показник	Формула	Значення
---	----------	---------	----------

1	Загальна сума витрат на заходи з просування продукції, тис. грн	Впп	25,0
2	Частка витрат на просування у загальному обсязі реалізації, %	$Ч_p = (В_{пп} / РП) \times 100$	0,47
3	Частка витрат на просування у загальних витратах виробництва, %	$Ч_v = (В_{пп} / В) \times 100$	0,50
4	Норма прибутку на 1 грн комунікаційних витрат	$Н_{пк} = Пч / В_{пп}$	15,32
5	Питома вага витрат на просування у загальній сумі збутових витрат, %	$Ч_z = (В_{пп} / В_z) \times 100$	13,9

Дані таблиці 2.3 свідчать про вкрай низький рівень комунікаційної активності ФГ «Агроальянс» у 2024 році. Частка витрат на просування продукції у загальному обсязі реалізації становить лише 0,47%, що є характерним для підприємств, які орієнтуються переважно на сформовані канали збуту та постійних контрагентів.

Таблиця 2.4.

SWOT-аналіз маркетингової діяльності ФГ «АгроАльянс»

<p>Сильні сторони (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Наявність лояльної бази постійних оптових клієнтів, що забезпечує стабільний збут продукції. • Висока якість та екологічність органічної продукції, що підвищує її конкурентоспроможність. • Компетентний персонал і накопичений досвід у сфері збуту та роботи з оптовими покупцями. • Власна (або орендована) виробнича база, земельні ресурси, техніка та складські приміщення. 	<p>Слабкі сторони (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Обмежена маркетингова активність та відсутність повноцінної маркетингової стратегії. • Практично повна відсутність цифрових каналів збуту та онлайн-комунікацій. • Відсутність брендуння продукції та власної торгової марки. • Залежність від вузького кола постійних клієнтів та повільне освоєння нових ринків. • Надмірні складські запаси продукції та
--	---

<ul style="list-style-type: none"> • Фінансова стабільність та ефективне управління, здатність інвестувати у розвиток. • Досвід впровадження інноваційних технологій у виробництво. 	<p>заморожування обігових коштів.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Обмеженість асортиментної політики, концентрація на декількох культурах. • Відсутність спеціалізованого маркетингового аналізу та аналітичного підрозділу.
<p>Можливості (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Зростання попиту на органічну продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках. • Розвиток онлайн-каналів збуту та цифрового маркетингу, розширення географії продажів. • Вигідне географічне розташування та розвинена логістична інфраструктура. • Державні програми підтримки аграрного сектору та органічного виробництва. • Можливість партнерств, кооперації та співпраці з переробними підприємствами. 	<p>Загрози (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Нестабільна економічна та політична ситуація, інфляційні та валютні ризики. • Посилення конкуренції з боку інших виробників органічної продукції та агрохолдингів. • Торговельні бар'єри, квоти та сертифікаційні вимоги на зовнішніх ринках. • Зменшення ємності внутрішнього ринку у разі спаду в суміжних галузях. • Технологічні та кліматичні ризики, знос основних фондів, погодні аномалії.

Водночас високе значення показника норми прибутку на одиницю комунікаційних витрат (15,32 грн прибутку на 1 грн витрат) свідчить не про ефективність системи просування, а про фактичну відсутність системного маркетингового впливу. Це підтверджує доцільність розробки та впровадження комплексної стратегії просування продукції, що дозволить підвищити ринкову впізнаваність підприємства та диверсифікувати канали збуту.

Для оцінки поточного стану маркетингу підприємства доцільно провести SWOT-аналіз, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості і загрози зовнішнього середовища.

Результати SWOT-аналізу (табл. 2.4.) ФГ «АгроАльянс» показав наявність лояльної бази постійних клієнтів. Підприємство має сформоване коло оптових покупців, які регулярно закупають його продукцію, що

забезпечує стабільний ринок збуту. Висока якість та екологічність продукції. Органічні культури, вирощені господарством, відзначаються високою якістю, що підвищує їхню привабливість для вимогливих споживачів. Компетентний персонал і досвід у сфері збуту. У штаті є кваліфіковані менеджери з продажу та фахівці агрономічного профілю, які добре знають специфіку ринку та мають досвід роботи з оптовими клієнтами. Накопичений досвід реалізації продукції та організації постачання є важливим активом підприємства.

Власна виробнича база та ресурси. «АгроАльянс» володіє або орендує значний земельний банк, має необхідну сільськогосподарську техніку і складські приміщення. Це забезпечує певну незалежність і контроль над якістю на всіх етапах виробництва і зберігання продукції. Фінансова стабільність та ефективне управління. За результатами аналізу, компанія має достатньо стійкий фінансовий стан і ефективне управління, що дозволяє їй інвестувати в підтримання виробництва. Постійний розвиток та впровадження інноваційних технологій у виробництво свідчать про спроможність пристосовуватися до ринкових змін.

Обмежена маркетингова активність та комунікації є слабкою стороною підприємства. Відсутність повноцінної маркетингової стратегії проявляється у мінімальному використанні реклами та звужених каналах комунікації. Підприємство практично не представлено в інформаційному просторі, що ускладнює залучення нових клієнтів. Невикористання цифрових каналів збуту. Інтернет-продажі та цифровий маркетинг практично відсутні, цифрова присутність компанії дуже слабка. Це означає втрату можливостей охоплення ширшої аудиторії, особливо молодших сегментів споживачів та міжнародних ринків. Відсутність брендування продукції. Через відсутність власної торгової марки продукція не має впізнаваного образу на ринку. Це позбавляє компанію можливості виділитися серед конкурентів та отримувати додаткову маржинальність за рахунок брендової цінності. Залежність від вузького кола клієнтів. Орієнтація на прямі продажі

обмеженій кількості постійних оптових покупців означає, що компанія дуже залежна від цих контрагентів. Втрата хоча б одного великого покупця може суттєво вплинути на обсяг збуту. До того ж, нові ринки збуту освоюються повільно.

Аналіз діяльності вказує на проблему накопичення нереалізованої продукції на складах. Це може бути наслідком неповного використання каналів збуту та коливань попиту. Надлишкові запаси призводять до заморожування обігових коштів і потенційного псування продукції, що знижує ефективність діяльності. Обмеженість асортиментної політики. Хоча підприємство потенційно може вирощувати різноманітні культури, фактичний асортимент може бути вузьким (зосередженим на декількох основних культурах). Це робить компанію вразливою до коливань кон'юнктури в окремих товарних сегментах. Відсутність спеціалізованого маркетингового аналізу. У структурі управління немає окремого аналітичного підрозділу маркетингу (така проблема згадувалась у аналізі діяльності), що призводить до недостатньо обґрунтованих рішень у сфері збуту та просування.

Ринок органічних харчових продуктів як в Україні, так і за її межами демонструє тенденцію до зростання внаслідок підвищення екологічної свідомості споживачів. Це відкриває можливості для «АгроАльянсу» розширити виробництво та знайти нових покупців, готових платити преміальну ціну за органіку. Розвиток онлайн-каналів та цифрового маркетингу. Вихід у інтернет (створення інтернет-магазину, представництво на електронних торговельних платформах, активність у соцмережах) може суттєво розширити географію збуту та аудиторію клієнтів. Компанія може значно зрости та стати більш конкурентоспроможною, розширюючи свою онлайн-присутність, впроваджуючи цифровий маркетинг, створюючи бренд та розширюючи партнерські відносини. Вдале географічне розташування та логістика. Підприємство розташоване в аграрно розвиненому регіоні з хорошою транспортною доступністю. Наявність зручної складської бази та

розвиненої транспортної інфраструктури створює передумови для ефективного обслуговування клієнтів і потенційного збільшення обсягів поставок. Це можна використати для розширення ринків збуту, в тому числі віддалених регіонів чи експорту. Державна підтримка агросектору та органічного виробництва. За певних умов підприємство може отримати вигоду від державних програм підтримки фермерів, грантів на розвиток органічного виробництва або компенсацій на впровадження сертифікації. Це знизить витрати на освоєння нових напрямів маркетингу. Партнерства і кооперація. Існує можливість вступати в кооперації чи асоціації виробників органічної продукції, що дозволить спільно просувати продукцію на ринок (у тому числі на зовнішні ринки) і ділитися маркетинговими ресурсами. Також партнерські відносини з переробними підприємствами можуть забезпечити гарантований збут частини продукції.

Нестабільна ринкова кон'юнктура та економічна ситуація. Економічна та політична ситуація в країні залишається фактором ризику. Інфляційні процеси, зміни податкового законодавства, коливання валютного курсу впливають на купівельну спроможність і витрати підприємства. Також можливі зміни ринкової кон'юнктури (спад попиту на окремі культури, поява замінників) здатні знизити обсяги продажу. Посилення конкуренції [59]. На ринку органічної продукції з'являється все більше виробників, включно з великими агрохолдингами, що впроваджують еко-стандарти. Конкуренти, які активно займаються маркетингом, можуть витіснити «АгроАльянс» з привабливих ніш. Зростання конкуренції в аграрному секторі називається серед ключових ризиків для подальшого розвитку бізнесу. Торговельні бар'єри і протекціонізм. На зовнішніх ринках можуть діяти захисні заходи, спрямовані на підтримку місцевих виробників (квоти, мита, сертифікаційні вимоги), що ускладнює експорт органічної продукції. Це обмежує можливості міжнародної експансії. Зменшення ємності внутрішнього ринку. Якщо у суміжних галузях-споживачах (наприклад, виробництві органічних продуктів харчування) відбудуватиметься спад, попит

на сировину теж скоротиться. Зокрема, скорочення виробництва у галузях-споживачах продукції знижує місткість внутрішнього ринку для аграрної продукції. Технологічні та кліматичні ризики. Впровадження нових технологій конкурентами (напр. прецизійне землеробство) може підняти їх ефективність і знизити собівартість, посиливши тиск на ціну. З іншого боку, недостатнє оновлення матеріально-технічної бази «АгроАльянсу» (значний знос основних фондів згадувався серед проблем) загрожує зниженням конкурентоспроможності. Кліматичні зміни (посухи, погодні аномалії) теж становлять загрозу для врожайності, але це галузевий ризик для всіх агрофірм.

Таким чином, SWOT-аналіз показує, що «АгроАльянс» має ряд внутрішніх переваг (якістю продукції, досвідом, ресурсами) та водночас суттєві недоліки в маркетинговій діяльності. Зовнішнє середовище пропонує можливості для росту (зокрема через органічний тренд і онлайн-продажі), але й містить серйозні виклики. Сильні сторони підприємства можуть частково компенсувати ризики, проте наявні слабкі сторони, особливо у сфері маркетингу, стримують повну реалізацію його потенціалу. Це вказує на необхідність перегляду і вдосконалення маркетингової стратегії, щоб використати можливості та захиститися від загроз.

З одного боку, стратегія, що склалася, має певні сильні сторони. Вона опирається на реальні конкурентні переваги підприємства: високу якість органічної продукції, налагоджені зв'язки з постійними клієнтами, виробничі ресурси та досвід персоналу. Такий підхід забезпечив компанії стабільність на ринку і поступове зростання обсягів реалізації. Низькі маркетингові витрати сприяли утриманню рентабельності навіть за не дуже високих оптових цін. Іншими словами, «АгроАльянс» успішно використовує свої внутрішні сильні сторони для підтримання поточної діяльності.

З іншого боку, аналіз виявив низку суттєвих недоліків та обмежень наявної стратегії. Головна проблема – недостатня маркетингова активність: відсутність бренду, слабе просування, ігнорування цифрових каналів. Це

призводить до втрати можливостей зростання і робить підприємство менш гнучким перед ринковими викликами. Обмежене охоплення ринку та вузька клієнтська база стримують нарощування збуту і зменшують адаптивність – компанія занадто залежна від кількох покупців і від кон'юнктури сировинних ринків. Існуюча стратегія недостатньо враховує зміни у поведінці споживачів та конкурентів, зокрема тренд цифровізації маркетингу та зростання вимог до брендової цінності товарів. Як наслідок, присутній ризик втрати конкурентних переваг у майбутньому: конкуренти, які інвестують у маркетинг та інновації, можуть випередити «АгроАльянс» у боротьбі за клієнта.

Таким чином, необхідність вдосконалення маркетингової стратегії є обґрунтованою та нагальною. Поточна стратегія хоч і забезпечує певний рівень ефективності збуту, але її сильні сторони здебільшого реалізуються всередині існуючої «зони комфорту» підприємства і не дають прориву на ринку. Натомість слабкі місця обмежують подальший розвиток. Для зміцнення позицій «АгроАльянсу» слід спрямувати зусилля на подолання виявлених недоліків. Зокрема, потрібне впровадження активнішої маркетингової політики: посилення рекламної діяльності, розвиток бренду, освоєння інтернет-маркетингу та розширення каналів збуту (вихід на роздрібний сегмент, налагодження регулярних онлайн-продажів, робота з новими посередниками). Це дозволить збільшити впізнаваність компанії, залучити нових клієнтів і підвищити цінність продукції в очах покупців.

Висновки до розділу 2

Аналіз організаційно-економічної характеристики ФГ «АгроАльянс» засвідчує, що це фермерське господарство, зареєстроване у 2003 році в Дніпропетровській області, яке спеціалізується на вирощуванні й реалізації сертифікованої органічної продукції (зокрема зернових, бобових, олійних і овочевих культур). Орієнтація на екологічну чистоту підтверджується

відмовою від хімічних добрив і суворими стандартами органічного землеробства. Організаційна структура господарства є компактною і спрямованою на забезпечення ефективного управління виробничими та збутово-маркетинговими процесами. Управління здійснюється безпосередньо директором, який координує роботу виробничого, збутового та фінансового відділів. Така структура забезпечує оперативну взаємодію між підрозділами і сприяє стабільному функціонуванню господарства.

Маркетингова стратегія ФГ «АгроАльянс» має чітку спеціалізацію на сегменті органічної продукції. Підприємство позиціонується як постачальник високоякісної органічної сировини (переважно зернових та олійних культур) для оптових покупців: переробних підприємств, дистриб'юторів і торговельних мереж. Наголос при цьому робиться на натуральності й екологічності продукції, втім власна торгова марка чи іміджева політика практично відсутні. Ринкова сегментація зосереджена на великих оптових клієнтах і не охоплює роздрібних споживачів, оскільки власне фасування під торговою маркою не здійснюється, і продукція реалізується переважно у стандартній тарі або насипом.

Політика просування продукції є мінімалістичною й обмеженою. Підприємство майже не інвестує в традиційну рекламу чи PR-кампанії та практично не використовує цифрові інструменти маркетингу (власний сайт, соціальні мережі, онлайн-магазини). Комунікація з клієнтами відбувається переважно через особисті контакти і прямі канали: близько 47% ділових переговорів здійснюється телефоном, 32% – електронною поштою, 14% – під час особистих зустрічей і тільки 7% – через участь у галузевих виставках та ярмарках. Такий підхід обмежує розширення клієнтської бази та гальмує залучення нових сегментів ринку.

Дослідження каналів збуту показало, що ФГ «АгроАльянс» реалізує продукцію переважно через традиційні ланцюги. Основний канал – пряме постачання великими партіями на зернотрейдерів та переробні підприємства за контрактами поставки. Це дозволяє швидко збувати значні обсяги

врожаю, але створює ризик нерівних умов торгівлі, адже сильніші покупці можуть нав'язувати менш вигідні умови. Другорядним каналом є співпраця з посередниками та кооперативами: місцеві заготівельні компанії закупають продукцію безпосередньо у господарстві, що дозволяє швидко отримувати виручку, але зазвичай за нижчою ціною через маржу посередників. Овочі та інші короткострокові культури реалізуються на місцевих аграрних ринках і ярмарках у сезон збору врожаю, а тваринницька продукція – через власні дрібнооптові торговельні майданчики. Варто зазначити, що онлайн-канали збуту (електронні платформи та агроринки в Інтернеті) практично не використовуються, що залишає невикористаним значний потенціал пошуку клієнтів.

Структурний аналіз реалізації продукції за 2022–2024 роки свідчить про виразну переорієнтацію виробництва та збуту. Продукція рослинництва забезпечує переважну більшість доходів: її питома вага у загальному обсязі реалізації зросла з близько 92% у 2021 році до майже 95% у 2024 році. Відповідно, частка тваринницької продукції і наданих послуг знизилася з приблизно 8% до 3–4%, що вказує на поступове згортання цих напрямів. Зокрема, у 2022 році під впливом воєнних дій виручка від експорту ріпаку зросла більш ніж у 8 разів порівняно з 2021 роком, тоді як виручка від соняшнику фактично зникла: його частка у структурі реалізації впала з 70% у 2021 році до символічних 2% у 2022 році через блокування портів та зміну посівних планів. Водночас суттєво зросли обсяги продажів зернових культур (пшениці, кукурудзи, ячменю), що свідчить про адаптацію діяльності господарства до нових ринкових умов.

Аналіз земельних і трудових показників підтверджує ефективність використання ресурсної бази. Загальна площа сільськогосподарських угідь ФГ «АгроАльянс» у 2020–2024 рр. залишалася практично сталою (близько 2,39 тис. га). При цьому фактична посівна площа збільшилася приблизно на 5%, що свідчить про більш інтенсивне використання наявних земель. Коефіцієнт освоєння землі складає близько 99–100%, а навантаження на

одного працівника змінилося незначно (з 48,5 до 49,7 га). Це говорить про стабільну виробничу динаміку за рахунок інтенсифікації використання земель. У сукупності ці показники свідчать, що потенціал зростання обмежений наявними ресурсами, тому подальше підвищення ефективності діяльності може бути досягнуто за рахунок оптимізації агротехнологій та маркетингових стратегій.

Таким чином, у підсумку аналізу можна виділити кілька ключових висновків. Сильними сторонами господарства є його спеціалізація на виробництві екологічно чистої продукції і компактна управлінська структура, що забезпечує оперативність управління. Водночас основними проблемами залишаються недостатньо розвинена маркетингова активність і обмежені канали збуту: відсутність власного бренду, мінімальна рекламна присутність і практичне ігнорування цифрових інструментів ускладнюють розширення клієнтської бази. Домінування традиційних каналів комунікації й ігнорування онлайн-інструментів також звужують конкурентні можливості підприємства. Виявлені проблеми потребують уваги керівництва щодо розвитку маркетингових комунікацій, активізації брендингу та використання цифрових каналів, що дозволить підвищити ефективність збутової діяльності в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРОАЛЬЯНС»

3.1. Обґрунтування стратегічних підходів до вдосконалення збутової політики підприємства

Сучасна маркетингова система формується на основі використання інтерактивних технологій, зокрема продажу сільськогосподарської продукції через мережу. В Україні загальний потенціал збуту продукції через мережу Іпїєгпеї не використовується повною мірою через недостатнє розуміння керівниками аграрних підприємств переваг віртуального простору порівняно з традиційними засобами товаропросування. Маркетингова діяльність у віртуальному просторі доповнює звичайні методи збуту.

Високі вимоги до ефективності роботи працівників відділів збуту продукції. Існуючі веб-сайти підприємств не сприймаються як повноцінні маркетингові інструменти. Стимувальним чинником була відсутність правового регулювання ринку електронної комерції, який «офіційно» запроваджується з вересня 2015 року з прийняттям Закону України «Про електронну комерцію» [11;12].

Переваги використання Інтернет технологій при організації збуту зводяться до оптимізації каналів розподілу продукції, зниження витрат на збут, підвищення рівня ефективності збутової діяльності аграрних підприємств. Віртуальні аграрні ринки формують Інтернет-майданчики, які щодня дають змогу виробникам, покупцям, переробникам, постачальникам та іншим заінтересованим особам укладати взаємовигідні угоди купівлі-продажу агропродовольчої продукції й супутніх товарів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Основні агромайданчики України

Назва	Internet-адреса	Тип ресурсу
Аграрна українська Internet-біржа	agub.com.ua	Каталог + дошка оголошень
Агропортал «Агробізнес»	agrobiznes.com.ua	Каталог + дошка оголошень
Дошка оголошень «AGRO Ukraine»	agro-ukraine.com	Дошка оголошень
Дошка оголошень «АРКУА»	arkua.com	Дошка оголошень
Інформаційно-аналітичний портал «Агроринок Херсонщини»	agrorynok.com.ua/	Дошка оголошень
Портал «АПК України»	ukrapk.com	Каталог + дошка оголошень
Торговий портал «Агроторг»	agrotorg.net	Каталог + дошка оголошень

Ефективність збутової діяльності аграрних підприємств значною мірою визначається рівнем їхніх трансакційних витрат (витрати на організацію та обслуговування різних видів своєї діяльності, у т. ч. збутової), які впливають на ціну продукції, обсяги реалізації, конкурентну позицію на ринку, рівень прибутку (табл. 3.2.).

Проте оцінка ефективності трансакційних витрат, проведення трансакційного аналізу й виявлення факторів зростання трансакційного навантаження, що спричиняють потужний перетік ресурсів із реального сектора економіки в трансакційний, є найбільш складним і найменш формалізованим завданням серед напрямів економічного дослідження.[60]

Важливим завдання керівництва стає врахування трансакційних витрат, нехтування значенням яких призводить до погіршення показників у підприємстві та зниження економічної ефективності господарської діяльності. Складники трансакційних витрат залежать від напряму діяльності, розмірів, структури, спеціалізації, організаційно-правової форми підприємства, ступеня інтегрованості з іншими суб'єктами ринку, періодичності здійснення. За останнім критерієм трансакційні витрати поділяють на разові, умовно-постійні й умовно-змінні (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Трансакційні витрати

Елементи економічних відносин сільськогосподарських підприємств	Трансакційні витрати з обслуговування діяльності сільськогосподарських підприємств		
	Разові	Умовно-постійні	Умовно-змінні
Виробничі	Формування відділу збуту (маркетингу), придбання основних і оборотних засобів для збутової діяльності, створення сайту	Дослідження ринку, формування портфеля замовлень, діяльність відділу маркетингу, інформаційне й транспортне забезпечення, технічне оснащення, підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення діяльності служби збуту, демонстраційні заходи	Сертифікація, стандартизація, підбір кваліфікованого персоналу, участь у спеціалізованих виставках і проєктах, митні процедури, реструктуризація відділу збуту підприємства у зв'язку зі зміною кон'юнктури ринку
Відносини спільної діяльності	Створення кооперативів, асоціацій товаровиробників	Координація діяльності, узгодження інтересів, членські внески	Розподіл ризиків від спільної діяльності
Грошово-розрахункові	Визначення маржі виробника, розміру передоплати за продукцію, можливості надання товарного кредиту	Здійснення поточних розрахунків із контрагентами	Накладення штрафних санкцій та стягнення збитків за невиконання контрактних зобов'язань
Договірні	Укладення контрактів	Підтримання зв'язків із партнерами; рекламна діяльність	Проведення переговорів з покупцями і постачальниками; представницькі витрати, післяпродажний супровід
Фінансові	Страхування експортних поставок продукції	Облікове забезпечення	Обслуговування договору страхування, розрахунок страхових, податкових і митних платежів, виправлення помилок
Цивільно-правові	Створення відділу правового забезпечення, розроблення типових договорів купівлі-продажу	Юридичний супровід діяльності, запобігання і виявлення фактів невиконання договірних зобов'язань контрагентами	Вирішення спірних питань у судовому порядку

Для підвищення ефективності збутової діяльності підприємства слід впровадити маркетингову стратегію та маркетингову програму для ФГ «Агроальянс».

Маркетингова стратегія ФГ «Агроальянс» формується з урахуванням результатів аналізу збутової діяльності підприємства, особливостей аграрного ринку та сучасних тенденцій розвитку маркетингу. Основною передумовою розробки стратегії є необхідність переходу від переважно виробничо-орієнтованої моделі господарювання до ринково орієнтованої, що

передбачає активне врахування потреб споживачів, посилення комунікаційної діяльності та системний підхід до управління збутом.

Стратегічною метою маркетингової стратегії ФГ «Агроальянс» є підвищення ефективності збутової діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку шляхом оптимізації збутових витрат, розвитку каналів реалізації та активізації маркетингових комунікацій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання: збільшення обсягів реалізації продукції без пропорційного зростання збутових витрат; диверсифікація каналів збуту та зменшення залежності від окремих покупців; підвищення рівня поінформованості споживачів про продукцію підприємства; формування стабільних довгострокових відносин із клієнтами; підвищення рентабельності збутової діяльності.

Цільовими ринками для ФГ «Агроальянс» є: оптові покупці та переробні підприємства, зацікавлені у стабільних поставках сільськогосподарської продукції; локальні та регіональні торговельні мережі; кінцеві споживачі, орієнтовані на якісну та екологічно чисту продукцію (у межах прямих продажів).

Сегментація ринку здійснюється за такими критеріями: обсяг закупівель (великі, середні, малі покупці); регулярність закупівель; вимоги до якості та сертифікації продукції; цінова чутливість споживачів.

Стратегія позиціонування продукції ФГ «Агроальянс» базується на таких ключових перевагах: висока якість та екологічність сільськогосподарської продукції; надійність і стабільність поставок; гнучкість у формуванні умов співпраці; орієнтація на довгострокові партнерські відносини.

Продукція підприємства позиціонується як якісна, безпечна та конкурентоспроможна аграрна продукція вітчизняного виробництва, що відповідає вимогам сучасного ринку.

Маркетингова стратегія передбачає розвиток комбінованої системи

збуту, яка поєднує: прямі продажі (договірні поставки оптовим покупцям); непрямі канали (через торговельні мережі та посередників); альтернативні канали (фермерські платформи, онлайн-комунікації, ярмарки).

Особливу увагу пропонується приділити: укладанню довгострокових контрактів із ключовими клієнтами; плануванню обсягів реалізації з урахуванням сезонності; підвищенню ритмічності поставок та якості сервісу.

Цінова стратегія ФГ «Агроальянс» ґрунтується на поєднанні: витратного підходу (контроль собівартості), ринкового підходу (орієнтація на ціни конкурентів); цінності для споживача (якість, надійність, сервіс).

Передбачається застосування: диференційованих цін залежно від обсягів закупівлі та гнучких умов оплати для стратегічних партнерів.

Комунікаційна стратегія спрямована на підвищення впізнаваності підприємства та формування позитивного іміджу. Основні інструменти:

Створення цифрових каналів комунікації (сайт, соціальні мережі, онлайн-каталоги); участь у галузевих виставках, ярмарках, форумах; прямі комунікації з клієнтами, впровадження та ведення CRM системи (персональні продажі, комерційні пропозиції); інформування про якість, сертифікацію та походження продукції.

Важливим елементом стратегії є контроль та оптимізація збутових витрат. Для цього передбачається: регулярний аналіз частки збутових витрат у витратах операційної діяльності та в обсязі реалізації; перерозподіл коштів на користь найбільш ефективних каналів збуту; впровадження показників результативності (KPI) для контролю ефективності збуту та просування [61].

З метою обґрунтування практичної доцільності маркетингової програми доцільно визначити очікувані результати її впровадження у діяльність ФГ «Агроальянс». Реалізація комплексу запропонованих заходів спрямована на вдосконалення системи управління збутовою діяльністю, оптимізацію структури збутових витрат, розвиток ефективних каналів реалізації продукції та підвищення рівня орієнтації підприємства на потреби споживачів.

Очікувані результати впровадження маркетингової програми систематизовано та подано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Очікувані результати впровадження маркетингової програми ФГ
«Агроальянс»

Напрямок змін	Опис	Очікуваний результат
Удосконалення організаційної структури збуту	Виділення маркетингу та збуту як окремої функції управління, закріплення відповідальних осіб за плануванням збутових процесів	Підвищення керованості збутової діяльності, скорочення збоїв у постачанні, зростання ефективності управлінських рішень
Оптимізація структури збутових витрат	Перерозподіл збутових витрат на користь найбільш результативних статей	Зниження частки збутових витрат у витратах операційної діяльності та обсязі реалізації, зростання віддачі витрат
Розвиток каналів збуту	Диверсифікація каналів реалізації (оптові покупці, переробні підприємства, локальні торговельні мережі)	Зменшення залежності від окремих контрагентів, зростання обсягів реалізації продукції
Підвищення ефективності логістики	Впровадження логістичних засад у процесі зберігання та розподілу продукції	Скорочення витрат на транспортування та зберігання, підвищення ритмічності поставок
Активізація маркетингових комунікацій	Застосування сучасних інструментів просування	Зростання поінформованості про продукцію підприємства, підвищення впізнаваності
Покращення якості обслуговування клієнтів	Стандартизація процесів взаємодії з покупцями, підвищення швидкості реагування на запити та рекламації	Підвищення рівня задоволеності споживачів, зростання кількості повторних закупівель
Підвищення результативності збутової діяльності	Систематичний контроль ключових показників	Зростання фінансових результатів підприємства,
Посилення конкурентних позицій підприємства	Орієнтація на ринкові потреби та вимоги споживачів, розвиток конкурентних переваг органічної продукції	Зміцнення позицій ФГ «Агроальянс» на аграрному ринку, підвищення конкурентоспроможності

Таким чином, реалізація запропонованої маркетингової програми сприятиме комплексному вдосконаленню системи збуту ФГ «Агроальянс» шляхом підвищення керованості збутових процесів, оптимізації структури збутових витрат та розвитку ефективних каналів реалізації продукції.

Очікується, що впровадження заходів програми забезпечить зростання обсягів реалізації за одночасного стримування темпів зростання збутових витрат, що позитивно вплине на фінансові результати діяльності підприємства.

Посилення маркетингових комунікацій і впровадження логістичних засад у процесі зберігання та розподілу продукції дозволять підвищити рівень поінформованості споживачів, покращити якість обслуговування клієнтів та сформувати стійкі довгострокові відносини з контрагентами. У сукупності це створює передумови для зміцнення конкурентних позицій ФГ «Агроальянс» на аграрному ринку та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

План удосконалення системи збуту ФГ «Агроальянс» має мету: підвищити результативність збутової діяльності шляхом: посилення ринкової орієнтації (від “виробили - треба продати” до “що ринок купує - те й плануємо”), оптимізації структури збутових витрат, розвитку каналів збуту та інструментів просування, підвищення керованості процесу збуту через КРІ та регулярний контроль ефективності.

Контроль ефективності здійснювати через показники:

$$Ч_о = \frac{В_з}{В_о} \times 100\% \quad (3.1)$$

$$Ч_р = \frac{В_з}{РП} \times 100\% \quad (3.2)$$

де $В_з$ - збутові витрати, $В_о$ - витрати операційної діяльності, РП - обсяг реалізації.

Організаційні заходи (посилення управління збутом) Виділення збуту/маркетингу як пріоритетної функції управління

Запровадити відповідального (менеджера зі збуту/маркетолога) або міні-відділ “збут + маркетинг” із чіткими ролями: пошук і ведення клієнтів (B2B/опт), укладання договорів, контроль виконання, планування продажів і відвантажень, управління дебіторською заборгованістю, комунікації та просування.

Регламентація збутового процесу (стандарти, етапи, документи)

Описати та затвердити: етапи продажу (лід → переговори → КП/договір → відвантаження → оплата → повторна покупка), шаблони договорів/КП, правила ціноутворення (знижки, бонуси, відстрочка), порядок роботи з рекламациями/якістю.

Впровадження CRM/обліку клієнтів. Навіть у простому форматі (Google Sheets/CRM-сервіс): база клієнтів, історія угод, частота покупок, середній чек, статус дебіторки; сегментація клієнтів (ключові/потенційні/ризикові).

Для оптимізації збутових витрат і їх структури необхідно провести структурування збутових витрат за групами для ФГ «Агроальянс»: витрати на утримання збутової функції (персонал, відрядження, зв'язок); витрати на підготовку продукції до реалізації; витрати на розподіл і реалізацію (логістика, зберігання, завантаження/розвантаження); витрати на рекламні заходи та дослідження ринку (digital, участь у ярмарках/виставках, аналітика); інші витрати, пов'язані зі збутом.

Розвиток каналів збуту (зростання РП без пропорційного росту Вз)

Посилення В2В-каналу (опт/переробники/мережі), сформувані комерційну пропозицію під 3–4 типи клієнтів (опт, переробники, локальні магазини, заклади); запровадити модель довгострокових контрактів із прогнозованими обсягами;

Диверсифікація збуту - паралельно розвивати 1–2 альтернативні канали (маркетплейси, локальні фермерські платформи, прямі продажі через соцмережі/замовлення); зменшення залежності від одного великого покупця [62].

Управління сезонністю. календар збуту: “пік сезону/міжсезоння”; план “швидких продажів” у пікові тижні (готові пропозиції, склади, логістика) і “підтримки” в низький сезон.

Впровадження логістичних засад зберігання та розподілу, оптимізація маршрутів і партій відвантаження; контроль термінів/умов зберігання (особливо важливо для органічної продукції).

Сервісні стандарти: термін відповіді клієнту, термін підготовки документів, SLA по відвантаженню, контроль якості партій.

Необхідно додати хоча б мінімальний набір маркетинг-інструментів для агр опідприємствасайт/лендін, або хоча б сторінка з каталогом і сертифікаціями; соцмережі як доказ якості: “поле–виросування–збір–партія–доставка”; участь у профільних виставках/ярмарках (як канал контактів B2B)

Слід запровадити регулярний моніторинг:

- Чо та Чр (формули 3.1–3.2) - щомісяця/щокварталу;
- обсяг реалізації за каналами;
- частка дебіторки;
- кількість активних клієнтів та повторних закупівель;
- витрати на логістику на 1 т/1 грн реалізації.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення керованості збуту та стабільності продажів; зростання обсягу реалізації (РП) при контрольованому рівні збутових витрат (Вз); покращення структури збутових витрат за рахунок перерозподілу на більш результативні статті; зміцнення позицій підприємства на ринку за рахунок системного маркетингу, сервісу та логістики.

3.2 Розробка заходів щодо оптимізації каналів збуту та логістичного забезпечення реалізації продукції

Фермерське господарство «АгроАльянс» потребує вдосконалення системи збуту та логістики, аби підвищити ефективність реалізації продукції. У підрозділі 3.2 представлено комплекс заходів, спрямованих на розширення каналів збуту, зниження витрат на доставку та підвищення рентабельності виробництва. Для досягнення цих цілей пропонується розвиток нових напрямів продажів (B2B-контракти, онлайн-торгівля, ярмарки тощо) і оптимізація логістичних процесів (маршрутизація,

зберігання, автоматизація, сервісне обслуговування). Застосування запропонованих заходів дозволить збільшити обсяг збуту, мінімізувати залежність від окремих покупців і підвищити якість обслуговування клієнтів.

Аналіз збутової діяльності ФГ «АгроАльянс» показав, що наразі господарство залежить від обмеженого кола покупців (переважно одного-двох оптових партнерів), що створює високі ризики і стримує розвиток. Тому першочерговим завданням є диверсифікація каналів збуту, тобто вихід на нові ринки і сегменти, аби зменшити залежність від одного покупця [63]. Для цього пропонується впровадити такі заходи з оптимізації збутової політики:

Розвиток B2B співпраці передбачає налагодження прямих довгострокових контрактів з бізнес-клієнтами – переробними підприємствами, гуртовими торговими мережами, ресторанами. Така співпраця забезпечує регулярний збут стабільними партіями та прогнозований дохід, хоча й висуває підвищені вимоги до якості та обсягів поставок [18]. Зокрема, при роботі з супермаркетами потрібно мати стандартизоване пакування та спроможність постачати великі обсяги продукції за чітким графіком.[64] Якщо фермерське господарство готове до цього, воно отримує шанс на стабільні контракти з масовим покупцем, що гарантують збут продукції і захищають від цінових коливань ринку [64]. Інакше кажучи, перехід від разових короткострокових угод до довгострокових договорів дасть змогу наперед планувати продажі й логістику, роблячи доходи більш прогнозованими [65]. Для різних сегментів B2B-ринку слід розробити сегментовані пропозиції: наприклад, невеликим місцевим магазинам – гнучкі умови та асортимент під їх потреби[63], ресторанам – ексклюзивні партії свіжої сезонної продукції з дегустаційними зразками [66], великим переробникам – оптові партії за нижчою ціною, але з гарантованим обсягом. Такий індивідуальний підхід підвищить шанси укласти довготривалі договори і сформувати стабільну клієнтську базу.

Вихід на онлайн-маркетплейси та аграрні платформи має на меті

розширити ринки збуту за рахунок інтернет-каналів. Реєстрація на спеціалізованих аграрних маркетплейсах дозволить «АгроАльянсу» пропонувати свою продукцію ширшому колу покупців по всій країні, а за можливості – й за кордон. Інтернет-платформи забезпечують прозорість торгів та зручність укладання угод. Наприклад, нова українська платформа AgroForum інтегрує всі етапи угоди онлайн – від публікації пропозиції до підписання смарт-контракту, дозволяючи фермеру знайти найбільш вигідну ціну на зерно та спростити документоб. Такі цифрові рішення дають альтернативу: якщо поточна ціна не влаштовує, товар можна виставити пізніше, а також забезпечують швидку комунікацію з покупцями та зручність [60].

Окремо варто розглянути агромаркетплейси для експорту: в Україні з'явився перший онлайн-майданчик «Гленділ», що дає можливість малим фермерам безпечно експортувати врожай за кордон, знаходячи покупців у міжнародному масштабі й укладаючи угоди онлайну [66]. Загалом, вихід в онлайн забезпечує доступ до значно більшої кількості клієнтів при відносно невеликих витратах, дозволяє працювати цілодобово і масштабувати бізнес без географічних обмежень. Важливо лише попередньо вивчити правила та комісії кожної платформи, аби обрати оптимальні майданчики для своєї продукції.

Участь у фермерських ярмарках та регіональних ринках на сільськогосподарських ярмарках, ринках вихідного дня, виставках – це перевірений спосіб реалізації, який дозволяє встановити безпосередній контакт з кінцевим споживачем. Торгівля «з рук фермера» вибудовує довіру: покупці цінують можливість бачити виробника та отримувати свіжий продукт прямо з господарства [67]. Як наслідок формується коло постійних клієнтів – люди повертаються за продукцією щотижня, рекомендують знайомим, роблять попередні замовлення. Через ярмарки можна продавати овочі, фрукти, м'ясо-молочні вироби, мед та інше з мінімальними маркетинговими витратами. Особливо перспективними є великі міські ярмарки: наприклад, у Києві щомісячні фермерські ярмарки відвідують до

500 тисяч людей, і навіть запускається онлайн-сервіс для зручної участі фермерів (подання заявки, вибір місця, графік ярмарків – все в кілька кліків) [65].

Отже, географічне розширення присутності на регіональних ринках і виставках не лише збільшить обсяги збуту, але й зміцнить бренд господарства, зробить його продукцію впізнаваною серед споживачів.

Спрощення роботи з дрібними покупцями через онлайн-замовлення. Щоб охопити максимальну кількість каналів, варто приділити увагу також дрібнооптовим та роздрібним покупцям (малим крамницям, локальним закладам харчування, окремим споживачам). Часто фермери уникають роботи з дрібними замовленнями через складність обробки – на це йдуть час та ресурси. Вирішити проблему допоможе автоматизація прийому замовлень через месенджери або просту CRM. Практичний приклад – використання Google-форми у зв'язці з Viber: клієнт отримує посилання, обирає потрібну продукцію та кількість, вказує контакти, після чого система автоматично формує замовлення; у месенджері одразу надходить розрахунок вартості, а кур'єр доставляє [68]. Це дозволяє швидко і зручно обслуговувати навіть поодинокі замовлення без витрат на створення сайту чи складної CRM-системи. Отже, цифрові канали комунікації (Viber, Telegram, Facebook Messenger тощо) можна перетворити на повноцінний канал збуту з мінімальними затратами. Господарству слід створити просту систему online-замовлень: наприклад, чат-бот або форму, де клієнти можуть залишити заявку. Це спростить роботу з дрібними покупцями і підвищить їхню лояльність, адже замовлення виконуються швидко, у зручному форматі.

Диверсифікація збуту та зниження залежності від одного покупця формує стратегію диверсифікації – розподілу обсягів реалізації між різними напрямками та клієнтами. Для «АгроАльянсу» надзвичайно важливо уникнути ситуації, коли більшу частку продукції забирає один монопокупець. У разі припинення співпраці з ним підприємство ризикує залишитися без каналу збуту. Тому раціонально вибудувати кілька

паралельних каналів реалізації продукції: частину продавати напряму споживачу, частину – через ритейл, частину – через онлайн-платформи, частину – дистриб'юторам тощо. Таким чином, навіть якщо один канал тимчасово просідає (скажімо, менший попит на ринку чи проблеми у партнера), інші канали компенсують втрати. Диверсифікація збуту підвищує стійкість бізнесу до ринкових коливань і мінімізує ризики. Окрім того, вона відкриває нові можливості для росту – вихід на різні сегменти ринку дозволяє збільшувати загальний обсяг продажів та гнучко реагувати на зміни в попиті.

Таблиця 3.4

Порівняльна ефективність різних каналів збуту продукції ФГ
«АгроАльянс»

Канал збуту	Частка у загальному продажу, %	Середня ціна реалізації, грн/кг	Орієнтовні витрати на збут, % від виручки	Оцінка стабільності попиту
Прямі продажі споживачам (ярмарки, фермерські ринки, власна крамниця)	15% (обмежена місткість ринку)	30 грн/кг (роздрібна ціна, найвища)	10% (торгове місце, транспортування)	Середня (сезонні коливання, лояльні постійні клієнти)
Онлайн-продажі (маркетплейси, соцмережі, інтернет-магазин)	20% (зростає з розширенням охоплення)	28 грн/кг (роздрібна ціна, висока)	12% (доставка по пошті, пакування)	Висока (доступ по всій країні, постійний потік замовлень за умови реклами)
B2B: малі магазини та ресторани (локальний бізнес)	25% (кілька локальних партнерів)	25 грн/кг (мала гуртова ціна)	8% (доставка партій, мінімальне пакування)	Висока (стабільні відносини, регулярні замовлення, хоча можливі зміни меню у ресторанів)
B2B: великі мережі ритейлу (супермаркети, переробні підприємства)	30% (1–2 основні контрактні клієнти)	22 грн/кг (гуртова ціна, нижча)	5% (масові поставки, оптимальна логістика)	Висока (довгострокові контракти, прогнозований збут, залежність від вимог мережі)
Оптові посередники	10% (для надлишків або	20 грн/кг (мінімальна	3% (самовивіз або оптове	Середня (можливі разові

(дистриб'ютори, заготівельники)	збіжжя)	ціна закупки)	відвантаження)	угоди, залежність від кон'юнктури ринку)
---------------------------------	---------	---------------	----------------	--

У таблиці 3.4 узагальнено порівняння основних каналів збуту сільськогосподарської продукції, якими може скористатися ФГ «АгроАльянс». Зокрема, наведено характеристики прямого збуту (ринок, ярмарки), онлайн-продажів, співпраці з бізнес-сегментом (ритейлом, закладами харчування) та оптового збуту через посередників. Кожен з каналів має свої переваги і недоліки з точки зору цільової аудиторії, цінової політики, стабільності та витрат на реалізацію.

Примітка: дані в таблиці наведені орієнтовно для порівняльного аналізу. Видно, що найвищу ціну за продукцію господарство отримує при прямих продажах населенню та через онлайн-канали, тоді як гуртові покупці (ритейл, дистриб'ютори) забезпечують більший обсяг збуту, але за нижчими цінами. Натомість питомі витрати на збут і логістика найменші у великому опті, тоді як для роздрібних каналів частка витрат вища (потрібні витрати на доставку малих партій, торгові місця, рекламу тощо). Щодо стабільності: довгострокові B2B-контракти вирізняються найвищою передбачуваністю і регулярністю збуту, тоді як прямі роздрібні продажі можуть коливатися залежно від сезону чи платоспроможності споживачів.

Таким чином, оптимальною стратегією для «АгроАльянсу» є збалансоване поєднання кількох каналів: частину продукції реалізувати за вищою ціною напряму споживачам, іншу частину – збувати великим партнерам на умовах стабільних контрактів. Це дозволить максимізувати сумарний прибуток і водночас знизити ризики, пов'язані з втратою окремих ринків. Важливо гнучко керувати структурою каналів: відстежувати ефективність (рентабельність) кожного напрямку та оперативно перерозподіляти ресурси на користь більш результативних каналів збуту.

Оптимізація збутових каналів повинна підкріплюватися ефективною логістикою – своєчасним транспортуванням, належним зберіганням і

обслуговуванням клієнтів. ФГ «АгроАльянс» варто впровадити низку логістичних заходів, які зменшать витрати на доставку продукції та підвищать якість сервісу для покупців. Основні пропозиції щодо вдосконалення логістичного забезпечення такі:

Оптимізація маршрутів транспортування. Раціональна маршрутизація дозволяє скоротити пробіг транспорту, зекономити паливе і доставляти продукцію швидше. Господарству слід проаналізувати наявні логістичні маршрути (наприклад, доставку товарів до різних точок збуту) і розробити їх оптимальний графік та черговість. За можливості варто об'єднувати поставки: здійснювати централізовану доставку відразу кільком клієнтам по одному маршруту, завантажувати транспорт на повну місткість. Використання сучасних ІТ-рішень (навігаційних програм, GPS-моніторингу) спрощує пошук найкоротших шляхів та контролю витрат палива [55]. Зокрема, впровадження смарт-технологій в агрологістиці дає змогу більш точно розрахувати маршрут перевезень і оперативно реагувати на зміни (дорожні роботи, затори тощо)[60]. Таким чином, інвестувавши у систему планування перевезень, «АгроАльянс» зможе скоротити логістичні витрати та прискорити доставку товарів до своїх клієнтів. Для контролю ефективності варто відстежувати показник витрат на 1 км перевезення і регулярно його оптимізувати.

Покращення умов зберігання та складська логістика. Щоб продукція зберігала високу якість до моменту реалізації, необхідно забезпечити належні умови зберігання на складі господарства. Втрати сільгосппродукції через неналежні умови можуть сягати 30–50%, тому інвестиції в сучасне складське обладнання швидко окупляться [69]. Рекомендується обладнати складські приміщення відповідно до вимог для конкретного типу продукції: дотримуватися температурного режиму, вологості, вентиляції, санітарних норм. Для овочів і фруктів варто мати холодильні камери або охолоджувані контейнери, щоб подовжити термін їх реалізації. Наприклад, як зазначалося раніше, фермерське господарство «Валентина» з Київщини побудувало

власний холодильник для зберігання яблук і соків, що дозволило їм продавати продукцію стабільно і високої якості [51]. Окрім цього, стандартизація пакування є важливою складовою складської логістики: продукція повинна бути розфасована в тару, зручну для транспортування та відповідну вимогам партнерів. Великі торговельні мережі, з якими планує працювати «АгроАльянс», зазвичай вимагають спеціального пакування і маркування товару [67]. Відтак господарству слід запровадити єдині стандарти пакування (міцні ящики, харчова упаковка, етикетки з інформацією про продукцію), що захистять товар від псування при перевезенні. Як зауважують експерти, для успішної торгівлі онлайн та в ритейлі фермери мають подбати про якісну упаковку, щоб продукція доїхала до споживача в належному стані[]. Покращивши умови зберігання і фасування, «АгроАльянс» зменшить втрати врожаю, збереже товарний вигляд продукції і відповідатиме вимогам покупців щодо якості.

Автоматизація процесів планування поставок. З ростом кількості каналів збуту логістичні операції ускладнюються – потрібно координувати різні замовлення, графіки відвантажень, маршрути. Щоб уникнути хаосу і збоїв, доцільно впровадити елементи автоматизованої системи управління поставками. Для невеликого фермерського господарства це може бути впровадження CRM-системи або спеціалізованого модуля обліку, де відслідковуються всі замовлення та поставки в режимі реального часу. На ринку доступні готові рішення для агробізнесу (наприклад, вітчизняні ERP-модулі BAS АГРО тощо), які забезпечують комплексну автоматизацію – від планування виробництва до логістики [68]. Зокрема, цифрові системи дозволяють ефективно планувати маршрути та поставки, мінімізувати витрати часу товару в дорозі crm.polytech.software. На практиці автоматизація може виглядати як єдина електронна база замовлень: усі заявки клієнтів фіксуються в системі, яка генерує календар відвантажень, нагадує про дедлайни, формує оптимальні маршрути для доставки. Також впровадження простих засобів контролю – наприклад, RFID-мітки або QR-коди на

упаковках – допоможе відстежувати рух товарів по ланцюгу постачання і оперативно отримувати дані про залишки на складі. В результаті автоматизації зменшиться кількість помилок при комплектації замовлень, скоротиться час на адміністративну роботу, а менеджмент зможе отримувати аналітику (звіти про виконання поставок, середній час доставки, відсоток своєчасно виконаних замовлень тощо) для подальшого вдосконалення логістики.

Сервісне обслуговування клієнтів та контроль термінів (SLA). Високий рівень логістичного сервісу є конкурентною перевагою, особливо при роботі з вимогливими B2B-клієнтами. Тому «АгроАльянсу» слід запровадити чіткі стандарти обслуговування поставок, оформлені у вигляді угод про рівень сервісу (Service Level Agreement, SLA) з основними покупцями. У цих угодах визначаються ключові показники якості логістики: допустимий час виконання замовлення, відсоток вчасних доставок, умови зберігання під час транспортування, допустимий відсоток браку чи відхилень [69].

Наприклад, може бути зафіксовано, що замовлення торговельної мережі буде виконано протягом 24 годин з моменту заявки, з гарантією 98% своєчасних поставок. Для дотримання цих показників потрібно налагодити систему контролю термінів: відстежувати кожну відправку, оперативно реагувати на затримки (відповідальна особа повинна миттєво вирішувати проблеми – підмінний транспорт у разі поломки, повідомлення клієнта про затримку тощо). Впровадження SLA дисциплінує всі служби господарства, залучені в логістику, та підвищує довіру з боку партнерів. Регулярний моніторинг виконання сервісних показників (через звіти, індикатори KPI) дозволить виявити «вузькі місця» і покращити процес [70]. Наприклад, якщо аналіз покаже, що лише 90% поставок приїжджають вчасно, слід проаналізувати причини запізнь і усунути їх (скорегувати маршрути, графіки завантаження і т.д.).

Таким чином, акцент на сервісі й дотриманні термінів постачання сприятиме довгостроковій співпраці: клієнти (ритейлери, переробники)

бачать, що фермерське господарство гарантує виконання зобов'язань, і охоче продовжують контракти. В підсумку це підвищує репутацію «АгроАльянсу» як надійного постачальника.

Тут представлені основні етапи руху товару від виробника до споживача: від відвантаження продукції зі складу ФГ «АгроАльянс» – через транспортування визначеним маршрутом – до пунктів збуту (оптові клієнти, роздрібні точки, кінцеві споживачі). Пунктирними лініями на схемі показано зустрічні інформаційні потоки – обмін даними між ланками (замовлення від покупців, підтвердження відвантаження, відстеження доставки, зворотний зв'язок щодо якості). Оптимізація кожної ланки цього ланцюга дозволяє зменшити загальні витрати часу і коштів: завдяки чіткому плануванню на складі та маршрутизації транспорт виїжджає вчасно та прибуває без затримок; належне пакування гарантує збереження товару при перевезенні; інформаційна координація (через CRM чи месенджери) забезпечує готовність одержувача прийняти продукцію.



Рис. 3.2. Схема оптимізованого логістичного процесу реалізації продукції фермерського господарства.

У результаті кінцевий клієнт отримує свіжий і якісний товар точно в обумовлений термін, що підвищує його задоволеність та лояльність. Для «АгроАльянсу» впровадження такої комплексної логістичної схеми означає більш прозорий і керований процес постачання: керівництво в будь-який момент знає, де знаходиться продукція, чи виконуються графіки, і може швидко втрутитися при виникненні відхилень.

Реалізація запропонованих заходів зі збуту та логістики позитивно позначиться на ключових показниках діяльності ФГ «АгроАльянс» це в першу чергу розширення каналів збуту приведе до зростання обсягу реалізації: залучення нових клієнтів (через онлайн, ярмарки, B2B) забезпечить додатковий продаж продукції, який раніше не здійснювався через обмеженість каналів По-друге, раціоналізація логістики дозволить скоротити питомі витрати на транспортування і зберігання – оптимальні маршрути та менші втрати продукції знизять собівартість збуту кожної тонни. По-третє, завдяки диверсифікації і виходу на кінцевого споживача підвищиться середня ціна реалізації та загальна маржа, тобто рентабельність продажів зросте. У сукупності ці фактори збільшать прибутковість підприємства та його фінансову стійкість.

Очікуваний економічний ефект від впровадження заходів наведено в таблиці 3.3. Для розрахунку прийнято консервативний сценарій: обсяг продажів зростає на ~20–30% за рахунок нових каналів, витрати на збут зменшуються на ~5 процентних пунктів завдяки оптимізації процесів, а рентабельність підвищується приблизно в 1.5 раза. Ці результати є досяжними вже в середньостроковій перспективі (1–2 роки роботи за новою стратегією), за умови послідовного виконання усіх запланованих заходів(табл.3.3.).

Як показують розрахунки, річний обсяг збуту потенційно зросте з ~1000 до ~1300 тонн на рік після освоєння нових каналів (онлайн-замовлень, B2B контрактів тощо).

Частка витрат на збут у виручці зменшиться з 15% до 10%, оскільки

оптимізація логістики знизить непродуктивні витрати (паливо, втрати продукції, простої транспорту) і частину посередницьких маржин. Внаслідок цього рентабельність продажів підвищиться з 10% до 18%, тобто господарство отримуватиме більше прибутку з кожної гривні доходу.

В абсолютному вираженні очікується суттєве зростання річного прибутку: наприклад, якщо до змін чистий прибуток становив умовно 100 тис. грн, то після реалізації заходів він може збільшитися приблизно до 234 тис. грн (за рахунок вищого обсягу реалізації і вищої маржі).

Таблиця 3.3

Динаміка ключових показників діяльності ФГ «АгроАльянс» до і після оптимізації збуту та логістики

Показник	До впровадження заходів	Після впровадження (прогноз)
Обсяг реалізації продукції, тонн/рік	1000	1300 (+30%)
Витрати на збут (частка у виручці)	15%	10%
Рентабельність продажів, %	10%	18%

Окрім кількісних фінансових показників, варто відзначити і якісні ефекти. Диверсифікація збуту зробить бізнес стабільнішим – навіть у разі втрати одного з ринків збуту, інші джерела продажів підтримають дохід. Покращена логістика та сервіс підвищать задоволеність клієнтів: торгові мережі та споживачі отримуватимуть продукцію без затримок і належної якості, що сприятиме довгостроковим партнерствам і позитивній репутації бренду «АгроАльянс». Зрештою, запропоновані заходи створять передумови для подальшого розвитку господарства – збільшення виробництва, освоєння нових ринків (у тому числі можливо експортних), інвестування частини прибутків у модернізацію. Таким чином, оптимізація каналів збуту і логістичного забезпечення не лише покращить поточні фінансові результати фермерського господарства, але й зміцнить його конкурентні позиції та

стійкість у довгостроковій перспективі.

3.3. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів та прогноз їх впливу на результати діяльності підприємства

Ефект від реалізації запропонованих маркетингових і логістичних заходів оцінюється через приріст прибутку (економічний ефект) і зміну рентабельності підприємства. Приріст прибутку $\Delta\Pi$ визначається як різниця між прогнозованим чистим прибутком після впровадження заходів і базовим прибутком до їх впровадження. Формально це можна виразити через економічний ефект E_f «Економічний ефект визначається як різниця між додатковою виручкою, отриманою внаслідок впровадження заходів, та витратами, пов'язаними з їх реалізацією».

$$\text{Тобто } \Delta\Pi = \Delta B - \Delta C$$

де ΔB – приріст виручки за рахунок зростання обсягів реалізації, а ΔC – додаткові витрати на впровадження заходів [74]. Відповідно рентабельність продажів (коефіцієнт рентабельності) досягається діленням чистого прибутку на виручку й виражається у відсотках. Як зазначено у джерелах, рентабельність – це «співвідношення прибутку і витрат, виражене у відсотках». Після впровадження заходів очікується зростання виручки і зниження питомих витрат, що призведе до приросту чистого прибутку і підвищення рентабельності.

Зазначимо, що реалізація заходів забезпечує позначений економічний ефект, як показано в подібних дослідженнях: наприклад, після підвищення обсягів реалізації на 10% доходи підприємства зросли на відповідну величину, а чистий прибуток збільшився на ~8–9%. Такий приріст прибутку супроводжується зростанням рентабельності, оскільки відношення прибутку до витрат зростає при оптимізації затрат.

Для оцінки динаміки фінансових результатів побудована спрощена модель прогнозування на наступні 1–3 роки. Базові показники беруться з

фінансової звітності останнього року діяльності ФГ «АгроАльянс». Далі виходимо з передумови, що після впровадження заходів виручка щорічно зростатиме на певний відсоток (наприклад, 5–10%), а собівартість виробництва скоротиться внаслідок оптимізації логістики та закупівель. Такий метод прогнозування часто реалізується за допомогою методу процента від продажу: «кожна стаття звіту про фінансові результати збільшується або зменшується відповідно до концепції прогнозу або на основі відсотка зростання (зменшення) обсягу реалізації продукції». Це означає, що виручка прогнозується множенням базового показника на $(1+r)$, де r – очікуване зростання, а статті витрат коригуються з урахуванням економії від заходів.

Таким чином, для кожного прогнозного року розраховують виручку як $\text{Виручка}_t = \text{Виручка}_{t-1} \times (1+r)$. Аналогічно аналізуються змінні витрати за формулою $\text{Витрати}_t = \text{Витрати}_{t-1} \times (1+s)$

де s може бути від'ємним (зниження собівартості). Чистий прибуток розраховується як різниця виручки і витрат та податків. За таким підходом спроектовано показники на 3 роки. Наприклад, якщо очікуване зростання продажів становить 10% щороку, а скорочення постійних витрат – 2% щороку, то модель дає певний приріст чистого прибутку.[75] Відзначимо, що прогнозування доходів і витрат є ключовим етапом підготовки проєктованого звіту про фінансові результати – спочатку прогнозують виручку від реалізації, а вже потім формують звіт про прибутки і збитки.

Ефективності інвестицій (NPV, ROI, строк окупності) оцінюють окремо: ефективність інвестицій у збут і логістику за допомогою стандартних фінансових показників. Чиста приведена вартість (NPV) визначається як дисконтувана сума майбутніх грошових потоків від проєкту мінус початкові інвестиції. Згідно з методикою, якщо $\text{NPV} > 0$, проєкт вважається прибутковим і доцільним для реалізації. У розрахунках NPV беруть до уваги додаткові надходження від підвищення продажів (прибуток) та зекономлені витрати, дисконтують їх на обраний період.

Крім того, розраховується коефіцієнт ROI (Return on Investment) – «фінансовий коефіцієнт, який ілюструє рівень прибутковості або збитковості бізнесу з урахуванням суми зроблених інвестицій»[1]. Традиційно ROI обчислюють як відношення чистого прибутку, отриманого від проекту, до обсягу вкладених у нього коштів. Більш високий ROI свідчить про кращу віддачу інвестицій [76].

Також визначають термін окупності інвестицій (Payback period) – це кількість років, необхідних для відшкодування вкладених коштів за рахунок прибутків проекту.

Щорічний чистий прибуток Інвестиції. Якщо термін окупності менший, ніж нормативний або бажаний рівень, інвестиції вважаються ефективними. У комплексній оцінці використовують усі три показники: проект рекомендується до реалізації за умови $NPV > 0$, позитивного ROI і прийняттого строку окупності.

На основі описаної моделі побудовано прогноз ключових показників ФГ «АгроАльянс» на найближчі роки (табл. 3.4). Тут наведено показники обсягу збуту, витрат, чистого прибутку та рентабельності реалізації (прибутковості). Для наочності всі величини подано в тис. грн [78]. У базовому (поточному) році зафіксовано виручку 30 000 тис. грн, витрати 26 000 тис. грн і чистий прибуток 4 000 тис. грн (рентабельність $\approx 13,3\%$).

Таблиця 3.4

Прогноз основних фінансових показників діяльності ФГ «АгроАльянс»

Показник и	2023 (базовий)	2024 (прогноз)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)
Обсяг збуту, тис. грн	30000	33000	36300	39930
Витрати, тис. грн	26000	26500	27000	27500
Чистий прибуток, тис. грн	4000	6500	9300	12430
Рентабельність, %	13,3%	19,7%	25,6%	31,1%

Після впровадження заходів передбачається зростання продажів і оптимізація витрат, тому у 2024 р. прогнозуємо, наприклад, виручку 33 000 тис. грн, витрати 26 500 тис. грн та прибуток 6 500 тис. грн (рентабельність $\approx 19,7\%$). У 2025–2026 роках тенденції зміцнюються: виручка зростає до 36 300 і 39 930 тис. грн, витрати – до 27 000 і 27 500 тис. грн, а прибуток – до 9 300 і 12 430 тис. грн відповідно (таб. 3.4).

У результаті реалізації запропонованих заходів спостерігається помітне збільшення чистого прибутку і рентабельності. Наприклад, рентабельність зростає з 13,3% до 31,1% за три роки прогнозу [79]. Це свідчить про високу ефективність вкладень у збут і логістику. Для наочності динаміку прибутку чи рентабельності можна також відобразити графічно (побудувати відповідний графік), що дозволяє оцінити тренди та швидкість змін.

Запропонована модель та розрахунки показують, що заходи з оптимізації збуту і логістики забезпечують зростання виручки та скорочення витрат, що збільшує чистий прибуток і рентабельність ФГ «АгроАльянс». Прогноз на основі зазначених допущень демонструє позитивну тенденцію фінансових результатів і прийнятні показники NPV, ROI і строку окупності інвестицій. Джерела використовувались для визначення методики розрахунку ефективності заходів: формулювання приросту прибутку і економічного ефекту, методики прогнозування фінансових звітів, а також стандартних показників ROI, NPV та окупності інвестицій[80].

Як вихідну базу розрахунків приймаємо дані за 2024 рік: виручка становить 5,6 млн грн, від чого 90 % складають загальні витрати, а чистий прибуток – 10 % виручки (0,56 млн грн). Передумовами оптимізації є скорочення частки витрат на збут із 15 % до 10 % виручки та загального рівня витрат на 5 в.п. у 2025 р. і ще на 2 в.п. у 2026 р. Також прогнозуємо зростання виручки на 20 % у 2025 р. та на 15 % у 2026 р. Ці параметри визначають очікувані фінансові результати після впровадження заходів.

Припущення узгоджені із типовими підходами до фінансового планування в аграрному секторі та дозволяють визначити потенційний приріст прибутковості підприємства після оптимізації витрат.

Відповідно до вихідних даних, у 2025 р. виручка ФГ «АгроАльянс» зросте на 20 % порівняно з 2024 р. (до 6,72 млн грн), а у 2026 р. – ще на 15 % (до 7,728 млн грн). Загальні витрати у 2025 р. скоротяться до 85 % виручки (замість 90 %), а у 2026 р. – до 83 % виручки. Частка витрат на збут зменшується з 15 % до 10 % виручки після впровадження заходів. Таким чином, сукупні витрати (разом із збутовими) становитимуть:

- 2024 р.: 90 % від 5,6 млн = 5,04 млн грн;
- 2025 р.: 85 % від 6,72 млн = 5,712 млн грн;
- 2026 р.: 83 % від 7,728 млн = 6,414 млн грн.

Відтак прогнознi суми чистого прибутку:

- 2024 р. (до змін) – 0,56 млн грн (10 % виручки);
- 2025 р. – $6,72 - 5,712 = 1,008$ млн грн;
- 2026 р. – $7,728 - 6,414 = 1,314$ млн грн.

Розраховані дані узагальнено в таблиці 3.5. Прогноз передбачає значне зростання чистого прибутку внаслідок одночасного збільшення виручки та оптимізації витрат. Так, у 2025 р. прибуток виросте з 0,560 до 1,008 млн грн, що становить приріст +80 %. У 2026 р. прибуток досягне 1,314 млн грн, додатково +30 % від рівня 2025 р. Відповідно, рентабельність продажів (відношення чистого прибутку до виручки) зросте: з 10,0 % у базовому 2024 р. до 15,0 % у 2025 р. і 17,0 % у 2026 р. (рентабельність продаж оцінюється як відношення чистого прибутку до виручки). Таке підвищення маржі свідчить про поліпшення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства [81].

Для реалізації заходів передбачається інвестиція 300 тис. грн. Оцінюючи проект з погляду фінансової ефективності, розрахуємо чисту теперішню вартість (NPV), рентабельність інвестицій (ROI) та строк окупності. Чиста теперішня вартість проекту (NPV) визначається як сума

дисконтованих грошових потоків мінус інвестиційні витрати. Для спрощення візьмемо ставку дисконту 15 %. Інвестиція 0,300 млн грн здійснюється на початку 2025 р.; грошові надходження (додатковий прибуток) – 0,448 млн грн наприкінці 2025 р. і 0,754 млн грн наприкінці 2026 р. (різниця між прибутком з впровадженими заходами та базовим прибутком 0,560 млн). За цих умов $NPV = -0,300 + 0,448/(1+0,15) + 0,754/(1+0,15)^2 \approx +0,66$ млн грн, тобто позитивна, що свідчить про привабливість проекту. Якщо ставка дисконту зросте (наприклад, до 30 %), NPV все одно залишиться позитивною ($\sim +0,49$ млн грн), що підтверджує доцільність вкладень [82].

Рентабельність інвестицій (ROI) за шкалою визначає ефективність вкладання коштів. Зазвичай $ROI (\%) = (\text{чистий прибуток від проекту} - \text{вкладення}) / \text{вкладення} \times 100 \%$.

У нашому випадку сумарний додатковий чистий прибуток за 2025–26 рр. $\approx 1,202$ млн грн ($0,448 + 0,754$), віднімаємо інвестицію 0,300 млн – отримуємо 0,902 млн грн чистого доходу. $ROI \approx (0,902/0,300) \times 100 \approx 300,7 \%$. Це вказує на те, що проект окупився з прибутковістю понад 300 %, тобто вкладені кошти повністю відшкодуються та приносять значний додатковий дохід (чем ROI є одним з ключових показників оцінки ефективності інвестицій).

Строк окупності інвестицій (Payback Period) – це час, за який сукупний грошовий потік з проекту зрівнюється з розміром вкладень. У нашому випадку початкове вкладення 0,300 млн грн відшкодовується вже протягом 2025 р.: на кінець 2025 р. надходить 0,448 млн грн, чим фактично закривається вкладення. Формально строк окупності $\approx 0,67$ року (приблизно 8 місяців) від початку проекту [83]. Також зауважимо, що від’ємні грошові потоки після окупності не враховуються (як вказано у методології), але в даному випадку проект залишається надприбутковим і після окупності. Позитивне NPV і високий ROI разом із коротким строком окупності свідчать про економічну доцільність та вигідність запропонованих заходів.

З таблиці 3.5. видно, що у результаті зростання виручки та оптимізації витрат у 2025–2026 рр. чистий прибуток підприємства зростає у декілька разів, що відображає підвищення ефективності діяльності.

Таблиця 3.5

Фінансовий прогноз підприємства до і після впровадження заходів

Показник	2024 (факт)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)
Виручка, млн грн	5,600	6,720	7,728
Загальні витрати, млн грн	5,040	5,712	6,414
Чистий прибуток, млн грн	0,560	1,008	1,314
Приріст прибутку (річний), %	–	+80,0 %	+30,3 %
Рентабельність продажів, %	10,0 %	15,0 %	17,0 %

Рентабельність продажів збільшується із 10,0 % у 2024 р. до 17,0 % у 2026 р., що свідчить про вищий рівень прибутковості кожної гривні виручки.[84] Позитивні інвестиційні показники ($NPV > 0$, $ROI \approx 300\%$ і строк окупності менше року) підтверджують, що запропоновані заходи є економічно обґрунтованими та доцільними для підприємства.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 дипломного дослідження запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії збуту продукції ФГ «АгроАльянс», які базуються на поєднанні традиційних і інноваційних інструментів. Серед інноваційних напрямів виокремлено активне використання цифрових каналів збуту (власний веб-сайт, соціальні мережі, онлайн-каталоги, аграрні маркетплейси), застосування CRM-системи для управління клієнтською базою і збільшення якості обслуговування, а також запровадження сучасних логістичних рішень (GPS-моніторинг, оптимізація маршрутів) та нових форматів комунікацій (онлайн-замовлення через месенджери, участь у галузевих виставках і ярмарках). Для інтеграції цих

інструментів розроблена комбінована система каналів збуту, що включає прямі продажі (довгострокові контрактні постачання оптовим покупцям), опосередковані канали (мережі супермаркетів, регіональні торговельні мережі) та альтернативні шляхи (фермерські платформи, маркетплейси, прямі продажі кінцевим споживачам). Цінова політика підприємства ґрунтується на збалансованому підході: поєднанні контролю витрат, орієнтації на ціни конкурентів та цінності для споживача. Зокрема, передбачається застосування диференційованих цін залежно від обсягу закупівель і гнучких умов оплати для стратегічних партнерів. Комунікаційна стратегія спрямована на підвищення впізнаваності бренду та довіри споживачів через створення якісних цифрових матеріалів, участь у профільних заходах та системне інформування про сертифікацію та походження органічної продукції.

Організаційно-просторові зміни передбачають виділення у структурі ФГ «АгроАльянс» окремої функції маркетингу/збуту: створення міні-відділу «збут + маркетинг» або призначення менеджера зі збуту з чітко визначеними обов'язками. До обов'язків таких працівників належатиме пошук і супровід клієнтів (B2B-канал, роздріб), укладання та контроль виконання контрактів, планування продажів і відвантажень, управління дебіторською заборгованістю, координація маркетингових комунікацій та сервісу. Запропоновано регламентувати процес збуту: формалізувати його етапи (від пошуку ліда до повторної реалізації), розробити шаблони договорів і комерційних пропозицій, встановити правила ціноутворення (знижки, бонуси, відстрочення платежів) та стандарти обробки рекламаций. Для підвищення ефективності маркетингу рекомендовано впровадити CRM-систему або навіть простий електронний інструмент обліку (наприклад, таблиці або чат-боти), що забезпечать накопичення бази клієнтів, історії взаємодій та сегментацію контрагентів за ключовими ознаками (оптові/дрібні, нові/потенційні, ризикові). Крім того, планується покращення системи пакування та маркування продукції відповідно до вимог

торгівельних мереж, що дозволить зменшити втрати при транспортуванні і задовольнити вимоги партнерів до якості. Важливим аспектом є встановлення сервісних стандартів: строки реагування на замовлення, підготовки документів і доставки (SLA), що підвищить рівень обслуговування і зміцнить репутацію господарства.

Очікувані результати реалізації програми заходів систематизовано у таблиці 3.3. Передбачається, що впровадження вдосконалень сприятиме: по-перше, підвищенню керованості та злагодженості збутової діяльності за рахунок чіткого розподілу повноважень у маркетинговій структурі та регулярного контролю KPI; по-друге, оптимізації структури збутових витрат через перерозподіл коштів на більш результативні канали (у зв'язку з відмовою від малоефективних витрат і впровадженням показників ефективності збуту); по-третє, розширенню каналів реалізації та зниженню залежності від окремих покупців за рахунок диверсифікації (нові сегменти – онлайн-продажі, гуртові клієнти, локальні мережі, ярмарки); по-четверте, удосконаленню логістики – оптимізації маршрутів, поліпшенню умов зберігання і автоматизації процесів, що забезпечить скорочення витрат на транспортування і втрат продукції; по-п'яте, активізації маркетингових комунікацій з використанням сучасних інструментів, що підвищить обізнаність споживачів про продукцію і зміцнить лояльність клієнтів; по-шосте, покращенню якості обслуговування (стандартизація взаємодії з покупцями, швидкість реакції на запити), що стимулюватиме повторні покупки; по-сьоме, зростанню загального результату збутової діяльності – включаючи фінансові показники та конкурентні позиції, завдяки постійному моніторингу та оперативному коригуванню стратегії. У результаті планується досягти зростання обсягів реалізації при сповільненні темпів збільшення витрат на збут, що безпосередньо вплине на підвищення прибутковості господарства.

Економічна оцінка ефективності заходів (підрозділ 3.3) показує, що запропоновані нововведення призведуть до відчутного покращення

фінансових показників ФГ «АгроАльянс». За консервативним прогнозом, обсяг продажів може збільшитися на 20–30%, а частка збутових витрат у виручці знизитися приблизно на 5 в.п. (з 15% до близько 10%), що дозволить значно підняти рентабельність реалізації (наприклад, з 10% до 18% і більше). Ілюстративні розрахунки свідчать: після впровадження програми річний обсяг збуту зріс би з ~1000 до ~1300 тонн, а маржинальність продажів значно зросла б. Модель прогнозу на 3–4 роки (таблиця 3.4) демонструє поступовий ріст ключових показників – виручка і чистий прибуток збільшуються щорічно, а рентабельність перевищує 30% наприкінці прогнозного періоду. Такі розрахунки узгоджуються з фінансовим ефектом: позитивні значення NPV та ROI та прийнятний термін окупності підтверджують економічну доцільність інвестицій у маркетингові й логістичні заходи. Наприклад, у розрахунковому сценарії чистий прибуток зріс би більш ніж удвічі (з «умовно» 100 до ~234 тис. грн), що пояснюється одночасним ростом обсягів та підвищенням маржі продажів. Таким чином, ефективність запропонованих заходів відображається не лише у відсоткових показниках, а й у відчутному збільшенні прибутку підприємства.

Крім безпосередніх фінансових змін, запропоновані заходи створюють сприятливі передумови для довгострокового розвитку ФГ «АгроАльянс». Диверсифікація збуту розподілом обсягів між кількома каналами підвищує стійкість бізнесу до ринкових ризиків: у разі втрати одного покупця інші шляхи реалізації компенсують недоотримані обсяги. Нова система логістики та сервісу забезпечить своєчасну поставку і високу якість продукції для партнерів, що укріпить репутацію господарства як надійного постачальника та сприятиме продовженню довгострокових контрактів. Активізація маркетингових комунікацій і вдосконалення обслуговування (своєчасність, стандарти) стимулюватимуть підвищення задоволеності клієнтів і зростання повторних продажів. В цілому очікується, що за умов реалізації програми підприємство отримає приріст фінансового ресурсу, який можна спрямувати на розширення виробничих потужностей та модернізацію. Зокрема,

зростання виручки й рентабельності надасть можливості для виходу на нові регіональні ринки та потенційно – виходу на експортні напрями.

Таким чином, узгоджена реалізація комплексу запропонованих заходів з удосконалення маркетингової стратегії сприятиме суттєвому підвищенню ефективності збутової діяльності ФГ «АгроАльянс». Підприємство отримає інтегровану систему збуту, яка поєднує сучасні цифрові рішення з перевіреними традиційними практиками, чітко організовану маркетингову структуру та адаптивний механізм планування й контролю. Після впровадження запропонованих заходів очікується стабільне зростання обсягів продажу, підвищення рентабельності та посилення конкурентних позицій господарства на аграрному ринку. Нові канали реалізації та покращена внутрішня координація забезпечать «АгроАльянсу» гнучкість в умовах мінливого ринкового середовища, що створює надійну основу для подальшого розвитку й довгострокового успіху підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі досліджено проблему підвищення ефективності збутової діяльності аграрного підприємства шляхом удосконалення маркетингової стратегії на прикладі фермерського господарства «АгроАльянс». Актуальність обраної теми зумовлена зростанням ролі маркетингових інструментів у діяльності аграрних підприємств, посиленням конкуренції на агропродовольчих ринках, а також необхідністю адаптації системи збуту до сучасних умов господарювання, зокрема розвитку цифрових каналів реалізації, логістичних рішень і вимог споживачів до якості та походження продукції.

У процесі дослідження встановлено, що ефективність збутової діяльності аграрного підприємства безпосередньо залежить від обґрунтованості маркетингової стратегії, рівня диверсифікації каналів збуту, організації логістичного забезпечення та контролю витрат, пов'язаних із реалізацією продукції.

Теоретичний аналіз дозволив узагальнити підходи до визначення сутності збутової діяльності, її цілей і завдань, а також обґрунтувати особливості формування маркетингової та збутової стратегії в аграрному секторі, які пов'язані з сезонністю виробництва, нестабільністю цін, залежністю від природно-кліматичних умов і специфікою аграрних ринків. У аналітичній частині роботи проведено комплексну оцінку організаційно-економічної діяльності ФГ «АгроАльянс», проаналізовано структуру земельних ресурсів, товарної продукції та показники продуктивності праці.

Дослідження поточного стану збутової діяльності підприємства показало, що господарство має стабільні виробничі показники та орієнтується переважно на традиційні канали збуту, однак характеризується недостатньою маркетинговою активністю, обмеженим використанням цифрових інструментів і високою залежністю від окремих покупців. Оцінка діючої маркетингової стратегії засвідчила її фрагментарний характер і

потребу в системному вдосконаленні з урахуванням сучасних вимог ринку.

На основі результатів аналізу в роботі обґрунтовано стратегічні підходи до вдосконалення збутової політики ФГ «АгроАльянс», які передбачають перехід від переважно виробничо-орієнтованої моделі господарювання до ринково орієнтованої. Запропонована маркетингова стратегія спрямована на диверсифікацію каналів збуту, розвиток довгострокових партнерських відносин із клієнтами, активізацію маркетингових комунікацій, упровадження елементів цифрового маркетингу та оптимізацію логістичного забезпечення реалізації продукції. Значну увагу приділено питанням контролю та зниження частки збутових витрат, що дозволяє підвищити рентабельність діяльності підприємства.

Проведені розрахунки показали, що реалізація запропонованих заходів забезпечує зростання обсягів реалізації, істотне підвищення чистого прибутку та рентабельності збутової діяльності підприємства.

Прогнозні розрахунки свідчать про позитивний економічний ефект, що підтверджується позитивним значенням чистої приведеної вартості (NPV), високим рівнем рентабельності інвестицій (ROI понад 300 %) та коротким строком окупності вкладень, який не перевищує одного року. Отже, результати кваліфікаційної роботи підтверджують доцільність і економічну обґрунтованість удосконалення маркетингової стратегії як ключового інструменту підвищення ефективності збутової діяльності аграрного підприємства.

Запропоновані в роботі заходи можуть бути використані в практичній діяльності ФГ «АгроАльянс» і адаптовані іншими аграрними підприємствами з урахуванням їхніх організаційно-економічних особливостей. Реалізація розробленої маркетингової програми сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку, забезпеченню стабільного розвитку та підвищенню результативності господарської діяльності в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. AgroKebety (блог). URL: <https://blog.agrokebety.com>
2. AgroNews. URL: <https://agronews.ua>
3. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. – 6th ed. – London : Pearson, 2019.
4. European Commission. EU Agri-food Marketing Strategy. – Brussels, 2022.
5. FAO. Agricultural Marketing and Value Chains. – Rome : FAO, 2022.
6. Kotler Ph., Armstrong G. Principles of Marketing. – 18th ed. – Pearson Education, 2021.
7. Kriuchko L., Pysarenko V., Ostapenko T., Kubetska O. Marketing strategy development in the management of industrial enterprise competitiveness. Economics Ecology Socium. 2025, Vol. 6 №11 (126)., P.96–106. URL: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/295>
8. Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua>
9. OECD-FAO. Agricultural Outlook 2023–2032. – Paris/Rome, 2023.
10. Porter M., Kramer M. Creating Shared Value // *Harvard Business Review*. – 2019. – No. 1. – P. 62–77.
11. Royal FloraHolland. Annual Review. – Netherlands, 2023.
12. Sunkist Growers Inc. Marketing and Cooperative Strategy Report. – USA, 2022.
13. UNDP. Grain from Ukraine Initiative Overview. – New York, 2023.
14. WFP. Supporting exports of Ukrainian food. URL: <https://www.wfp.org/publications/wfp-ukraine-supporting-exports-ukrainian-food-july-2025>
15. Wikipedia. URL: <https://uk.wikipedia.org>
16. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств. – Київ : КНЕУ, 2019. – 624 с.

17. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. – Київ : КНЕУ, 2019. – 612 с.
18. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингова діяльність підприємства : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 368 с.
19. Бондаренко В., Омеляненко О., 2024. Тенденції розвитку аграрного сектору економіки України в контексті розвитку цифрової маркетингової діяльності. Економіка та суспільство. Вип. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-16350>
20. Всеукраїнський аграрний журнал «Агроеліта». URL: <https://agroelita>.
21. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. – Київ : Лібра, 2020. – 512 с.
22. Державна служба статистики України. Публікації / архів «Сільське господарство України». URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm
23. Державна служба статистики України. Сільське господарство України : статистичний збірник. – Київ, 2023.
24. Державна служба статистики України. Сільське, лісове та рибне господарство (тематична сторінка). URL: <https://stat.gov.ua/uk/topics/silske-lisove-ta-rybne-hospodarstvo>
25. Друкер П. Ефективний менеджмент. – Київ : Наш формат, 2020. – 288 с.
26. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник. – Київ : КНЕУ, 2018. – 576 с.
27. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» № 771/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/771/97-%D0%B2%D1%80>.
28. Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» № 819-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/819-20>
29. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. – 15-те вид. – Київ

: Хімджест, 2019. – 816 с.

30. Крючко Л.С. Використання CRM (customer relationship management) систем для підтримки клієнтських відносин. Міжнародна наукова конференція. Challenges and Opportunities in Modern Scientific Research. Ivano-Frankivsk, Ukraine. April 23-25, 2025.

31. Крючко Л.С. Процес впровадження цифрового маркетингу в діяльність підприємства. Ефективна економіка. №11. 2025. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.89>

32. Крючко Л.С., Крючко М.А.. Стратегічні комунікації агропідприємства як інструмент формування конкурентних переваг. IV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі». 02-03.10.2025 р.

33. Крючко Л.С., Крючко М.А.. Сучасні комунікаційні інструменти як чинник підвищення ефективності рекламної діяльності аграрних підприємств XIII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу. 27-28.10.2025 р.

34. Крючко Л.С., Мішустіна А. С., Ревков Б. М., Мохнач М. С. Сучасні комунікаційні інструменти як чинник підвищення ефективності рекламної діяльності аграрних підприємств. Modern engineering and innovative technologies. 2025. №41. ISSN (Online): 2567-5273. DOI: [10.30890/2567-5273](https://doi.org/10.30890/2567-5273)

35. Лагоцька Н. З. Збутова діяльність підприємства: сутність та напрями вдосконалення. *Економіка і регіон*. – 2020. – № 2. – С. 112–118.

36. Лазебник В. В. Маркетингові інновації в аграрному секторі України. *Агросвіт*. – 2025. – № 3. – С. 18–25.

37. Ламбен Ж.-Ж., Шулінг І., Шульц М. Менеджмент, орієнтований на ринок. – Київ : КНЕУ, 2018. – 720 с.

38. Лупенко Ю. О., Малік М. Й. Розвиток аграрного підприємництва в Україні. – Київ : ННЦ «ІАЕ», 2019. – 308 с.

39. Месель-Веселяк В. Я. Формування ефективних каналів збуту аграрної продукції. *Економіка АПК*. – 2019. – № 6. – С. 24–31.
40. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Стратегія розвитку аграрного сектору до 2030 року. – Київ, 2021.
41. Міністерство закордонних справ України. Grain from Ukraine. URL: <https://mfa.gov.ua/en/grain-ukraine>
42. Олійник Є. О., Перерва Б. К., 2024. Маркетингова стратегія в аграрному бізнесі: ефективні підходи до збуту сільськогосподарської продукції на аграрному ринку. *БІЗНЕСІНФОРМ*. № 7. С. 265–271. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-265-271>
43. Портер М. Конкурентна стратегія. – Київ : Основи, 2018. – 390 с.
44. Президент України. Grain from Ukraine (оновлення). URL: <https://www.president.gov.ua/en/news/prodovzhennya-realizaciyi-programi-zerno-z-ukrayini-v-ofisi-95801>
45. Притиченко Т. І., Щетініна В. М. Маркетинг сільськогосподарської продукції : навч. посіб. – Київ : НУБіП України, 2017. – 284 с.
46. Пропозиція. URL: <https://propozitsiya.com>
47. Радько В., Свиноус І., Сегеда С., Закрижевська І. Інтернет-торгівля агропродуктами та внутрішня логістика: нові моделі збуту // *Development Service Industry Management*. – 2025. – № 1. – С. 378–384. DOI: 10.31891/dsim-2025-9(53)
48. Саблук П. Т. Аграрна економіка : підручник. – Київ : ННЦ «ІАЕ», 2018. – 472 с.
49. Солонянський район. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Солонянський_район
50. Федоренко В. Г. Маркетинг в аграрному бізнесі. – Київ : Аграрна наука, 2017. – 356 с.
51. Шпикуляк О. Г. Маркетингова інфраструктура аграрного ринку України. *Економіка АПК*. – 2020. – № 10. – С. 5–14.

52.