

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра маркетингу та міжнародної логістики

Допущено до захисту

Завідувач кафедри
Саєнсус М.А

(підпис)
“ ” _____ 2026 р.



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 075 Маркетинг
за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика»

на тему: **«Удосконалення маркетингового управління збутовою діяльністю ТОВ «Агропрайм Холдинг»**

Виконавець:

студентка факультету міжнародної
економіки

Чабан Вікторія Максимівна

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Тарасова Кристина Ігорівна

Одеса 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	6
1.1. Теоретичне трактування поняття «збут» та його особливості.....	6
1.2. Управління збутовою діяльністю виробничого підприємства: особливості формування системи.....	14
1.3. Формування системи прогнозування збуту продукції виробничого підприємства.....	20
Висновки до 1 розділу.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ».....	29
2.1. Загальна характеристика та особливості господарської діяльності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ».....	29
2.2. Аналіз організації збутової діяльності підприємства.....	38
2.3. Аналіз маркетингового середовища підприємства.....	48
Висновки до 2 розділу.....	59
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ».....	63
3.1. Удосконалення маркетингового управління збутовою діяльністю ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ».....	63
3.2. Оцінка вартості впровадження та економічної ефективності запропонованих заходів.....	71
Висновки до 3 розділу.....	79
ВИСНОВКИ.....	82
Список використаних джерел.....	85

ВСТУП

Аграрний сектор України відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, формуванні експортного потенціалу та підтримці економічної стабільності країни. Водночас діяльність аграрних підприємств здійснюється в умовах високої конкуренції, нестабільності ринкового середовища, логістичних обмежень та зростання виробничих витрат, що підвищує значення ефективного маркетингового управління збутом.

Сучасні підходи до управління збутовою діяльністю дедалі більше орієнтуються на використання CRM-систем, digital-комунікацій, сегментації клієнтів та інтеграції маркетингових і логістичних процесів. Як зазначають Ф. Котлер, К. Л. Келлер, Ж.-Ж. Ламбен, Н. С. Кубишина, Л. В. Балабанова та С. С. Гаркавенко, ефективне управління збутом має базуватися на ринковій орієнтації підприємства, системному підході до роботи з клієнтами та використанні сучасних інструментів маркетингу.

Для ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» проблема вдосконалення маркетингового управління збутовою діяльністю є особливо актуальною, оскільки підприємство функціонує на висококонкурентному аграрному ринку та має значні масштаби діяльності. Разом із цим у роботі підприємства спостерігаються проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем цифровізації збутових процесів, відсутністю єдиної CRM-системи, недостатньою сегментацією клієнтів та складністю координації збутових і логістичних процесів.

У таких умовах виникає необхідність формування більш системної моделі управління збутом, яка поєднуватиме сучасні цифрові інструменти, аналітику продажів, сегментацію клієнтів та стандартизацію взаємодії з контрагентами, що і обумовлює актуальність теми дослідження.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження – вивчити особливості маркетингового управління збутовою діяльністю аграрного підприємства та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення

системи управління збутом ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» з метою підвищення ефективності його діяльності та конкурентоспроможності на аграрному ринку.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- дослідити сутність маркетингового управління збутовою діяльністю підприємства та визначити особливості його реалізації в аграрному секторі;
- узагальнити сучасні підходи до організації збутової діяльності та використання маркетингових інструментів у системі управління підприємством;
- обґрунтувати теоретичні основи використання CRM-систем, сегментації клієнтів і digital-комунікацій у маркетинговому управлінні збутом;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ»;
- здійснити аналіз фінансово-економічних показників та системи збутової діяльності підприємства;
- провести аналіз маркетингового середовища функціонування ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» та визначити основні проблеми управління збутом;
- обґрунтувати доцільність впровадження CRM-системи та вдосконалення процесів управління збутом підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингового управління збутовою діяльністю ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ».

Об’єктом дослідження є процес маркетингового управління збутовою діяльністю аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади, практичні аспекти та напрями вдосконалення системи маркетингового управління збутовою діяльністю ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» в умовах сучасного конкурентного середовища.

Методи дослідження. У роботі використано сукупність теоретичних і практичних методів дослідження. Теоретичні методи включали аналіз наукової літератури з питань маркетингового управління збутом, CRM-систем, digital-комунікацій та управління клієнтськими відносинами. Практичні методи охоплювали аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства, SWOT-аналіз, STEP-аналіз, аналіз конкурентного середовища та моделювання економічної ефективності запропонованих заходів. Використання зазначених методів дозволило оцінити особливості функціонування системи збуту підприємства, виявити її проблемні аспекти та обґрунтувати напрями вдосконалення.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань маркетингу та управління збутом, статистичні та аналітичні матеріали, нормативно-правові документи, фінансова звітність ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ», а також електронні ресурси та матеріали щодо функціонування аграрного сектору України.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що запропоновані у роботі рекомендації можуть бути використані ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» для вдосконалення системи управління збутовою діяльністю, підвищення ефективності роботи з клієнтами, покращення координації збутових процесів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, який налічує 53 найменування. В роботі 1 рисунок та 26 таблиць. Зміст кваліфікаційної роботи викладений на 89 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Теоретичне трактування поняття «збут» та його особливості

Збутова діяльність посідає ключове місце в системі управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує зв'язок між виробництвом і кінцевим споживачем. Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається здатністю організувати збут як безперервний, скоординований і багатостадійний процес. Як зазначають сучасні дослідники, зокрема Філіп Котлер та Кевін Лейн Келлер [1], збут і маркетинг у сучасних умовах розглядаються не лише як завершальний етап діяльності, а як інтегрована система створення цінності для споживача, що охоплює всі стадії взаємодії з ринком.

У цьому контексті дистрибуція виступає ширшою категорією, яка включає комплекс заходів, пов'язаних із доведенням продукції до споживача. Вона охоплює не лише фізичне переміщення товарів, але й процеси планування, прогнозування попиту, формування каналів збуту та управління взаємовідносинами з клієнтами. За підходом Девіда Джоббера та Джеффа Ланкастера [2], сучасна дистрибуція починається ще на етапі підготовки виробництва, коли підприємство аналізує потреби ринку, визначає перспективні сегменти та формує пропозицію відповідно до очікувань споживачів.

Особливої актуальності ці процеси набувають у діяльності аграрних підприємств, де збутова діяльність має чітко виражену сезонність і залежить від логістичних, кліматичних та ринкових факторів. У таких умовах важливим є забезпечення безперебійності транспортування, зберігання та реалізації продукції, мінімізація втрат під час збору врожаю та своєчасне укладання контрактів із покупцями. Як підкреслює Оксана Писаренко [3], ефективна організація збуту в аграрному секторі передбачає інтеграцію маркетингових,

логістичних та управлінських рішень у єдину систему, орієнтовану на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Водночас правильне трактування категорії «продаж» і чітке визначення його ролі у структурі діяльності підприємства сприяє підвищенню якості планування та прийняття управлінських рішень. Збутова політика виступає інструментом реалізації стратегічних цілей компанії, забезпечуючи адаптацію до змін ринкового середовища та формування стійких конкурентних переваг.

У сучасних умовах європейської інтеграції розвиток збутової діяльності підприємств набуває додаткового значення. Поглиблення ринкових трансформацій, гармонізація стандартів та посилення конкуренції потребують від підприємств впровадження нових підходів до організації збуту. Як зазначає Хенк Волберда [4], адаптація бізнес-процесів до міжнародних вимог передбачає не лише зміну організаційних структур, а й трансформацію управлінського мислення та впровадження інноваційних стратегій розвитку.

Євроінтеграційні процеси в Україні характеризуються складністю та багатовекторністю, охоплюючи трансформацію інституційного середовища, розвиток конкурентних ринків і формування сучасної інфраструктури. Удосконалення ринкових відносин передбачає не тільки засвоєння нових економічних категорій, а й формування інноваційної моделі економічного мислення, орієнтованої на довгостроковий розвиток. Це зумовлює необхідність перегляду підходів до організації збуту як важливої складової загальної стратегії підприємства.

В умовах ринкової економіки збут продукції не є гарантованим результатом діяльності підприємства, а виступає наслідком ефективного поєднання аналітичних, стратегічних та операційних рішень. Обсяги продажів безпосередньо залежать від рівня дослідження ринку, відповідності продукції потребам споживачів, а також застосування інструментів стимулювання збуту. Жан-Жак Ламбен відмічає [5], що сучасний підхід до збуту передбачає орієнтацію на ринковий попит і формування довгострокової цінності для клієнта, що визначає успішність комерційної діяльності підприємства.

З огляду на це, підприємства розробляють плани збуту, які є важливим елементом стратегічного управління. Планування збутової діяльності забезпечує узгодження цілей підприємства із запитами ринку та дозволяє формувати ефективну політику реалізації продукції. За підходом Майкл Портер, конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається здатністю інтегрувати збутову діяльність у загальну стратегію розвитку, враховуючи галузеві та ринкові фактори.

План збуту має формуватися з урахуванням довгострокових орієнтирів діяльності підприємства та бути узгодженим із маркетинговою стратегією. Його реалізація передбачає використання комплексу управлінських інструментів, зокрема планування, координації дій, контролю, обліку та аналітичної оцінки результатів комерційної діяльності.

Важливим етапом формування збутової політики є проведення маркетингових досліджень, які дозволяють оцінити стан і перспективи розвитку ринку. Основні напрями дослідження ринку систематизовано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні напрями дослідження ринку в процесі управління збутом

Напрямок дослідження	Характеристика
Оцінка місткості ринку	Визначення загального обсягу попиту на конкретний товар
Сегментація ринку	Виділення груп споживачів з подібними потребами
Аналіз споживчої поведінки	Дослідження мотивації, переваг і реакцій покупців
Оцінка конкурентного середовища	Вивчення позицій конкурентів, їх стратегій і товарної політики
Прогнозування попиту	Визначення тенденцій зміни обсягів реалізації

Джерело: сформовано на основі [6-8]

Результати маркетингових досліджень дають змогу не лише оцінити попит, а й обґрунтувати виробничі та збутові плани підприємства. Водночас важливим чинником ефективності збуту є відповідність асортименту продукції потребам ринку. Розширення товарної номенклатури сприяє залученню нових

споживачів, виходу на нові ринки та підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства.

Значну роль у формуванні обсягів продажів відіграє життєвий цикл товару, оскільки кожна його стадія характеризується різним рівнем попиту та прибутковості. На думку Філіпа Котлера [9], управління продуктом на різних етапах життєвого циклу потребує застосування відповідних маркетингових і збутових стратегій.

Для забезпечення ефективного збуту підприємства вирішують комплекс практичних завдань, серед яких: організація своєчасної та якісної доставки продукції, формування системи повторних продажів, налагодження довгострокових відносин із клієнтами, використання різних каналів збуту та застосування обґрунтованої цінової політики. Реалізація цих заходів дозволяє підвищити стабільність продажів і зміцнити позиції підприємства на ринку.

Водночас сучасна практика організації збутової діяльності в Україні не завжди відповідає вимогам ринкового середовища. У багатьох випадках збут не орієнтований на реальний попит, а функціонування збутових підрозділів не забезпечує належного рівня задоволення потреб споживачів. Це зумовлює необхідність трансформації підходів до управління збутом і переходу до клієнтоорієнтованої моделі діяльності.

Ринкові умови господарювання змінюють пріоритети підприємств, зміщуючи акцент із виробництва на збут. У зв'язку з цим виникає потреба в систематизації проблем управління збутовою діяльністю, які доцільно поділяти на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні проблеми пов'язані з взаємодією підприємства з іншими учасниками ринку, зокрема постачальниками, посередниками, конкурентами та споживачами. Внутрішні проблеми включають функціональні та системні аспекти організації збуту. До функціональних належать порушення координації між підрозділами підприємства, що знижує ефективність реалізації продукції. Системні проблеми проявляються у відсутності стратегічного підходу до збутової діяльності, недостатньому рівні

дослідження ринку та неспроможності підприємства адаптуватися до змін попиту.

У сучасній науковій літературі існує значна кількість підходів до трактування поняття «збут» та «продаж». Водночас більшість із них зводить збутову діяльність лише до процесу реалізації продукції, що певною мірою звужує її економічний зміст. На нашу думку, таке трактування не повною мірою відображає роль збуту в системі управління підприємством, оскільки він є невід’ємною складовою маркетингової діяльності.

Як підкреслюють Філіп Котлер та Гері Армстронг [9], продаж виступає однією з ключових функцій маркетингу поряд із дослідженням ринку, розробкою продукту та комунікаційною політикою. У цьому контексті збутова діяльність охоплює не лише процес обміну товару на гроші, а й формування попиту, встановлення взаємодії з партнерами, управління каналами розподілу та створення цінності для споживача.

Важливою складовою збутової діяльності є організація ефективної взаємодії між виробником і споживачем. За думкою Наталії Кубишиної [10], збут слід розглядати як систему економічних відносин, що забезпечує рух товарів від виробника до кінцевого споживача із врахуванням їх потреб та очікувань. Відповідно, ключовими функціями збуту є дослідження попиту, раціональне використання ресурсів підприємства та організація процесу реалізації продукції на ринку.

З метою узагальнення існуючих підходів до визначення сутності збуту доцільно систематизувати їх у вигляді табл. 1.2.

Аналіз наведених підходів дозволяє зробити висновок, що сучасне розуміння збуту виходить за межі суто комерційної функції та передбачає інтеграцію різних напрямів діяльності підприємства.

Термін «продаж» доцільно розглядати як у широкому, так і у вузькому значенні. У широкому розумінні він охоплює весь процес руху товару від моменту його створення до передачі кінцевому споживачу. Такий підхід

відображає взаємозв'язок виробничих, логістичних і маркетингових процесів у межах єдиної системи управління підприємством.

Таблиця 1.2

Сучасні підходи до трактування поняття «збут»

Підхід	Зміст трактування	Представники
Функціональний	Збут як процес реалізації продукції та отримання доходу	Ф. Котлер, Г. Армстронг
Процесний	Збут як сукупність взаємопов'язаних етапів руху товару до споживача	Д. Джоббер, Дж. Ланкастер
Системний	Збут як елемент маркетингової системи підприємства, що інтегрує різні функції	Н. Кубишина, Т. Примак
Логістичний	Збут як організація транспортування, зберігання та розподілу продукції	М. Крістофер
Орієнтований на споживача	Збут як інструмент задоволення потреб клієнтів і формування довгострокових відносин	Ж.-Ж. Ламбен

Джерело: систематизовано на основі [2, 5, 9, 10, 11, 12]

У вузькому значенні продаж розглядається як завершальна стадія збутової діяльності, що передбачає безпосередню взаємодію між продавцем і покупцем. Цей процес включає комунікацію, укладання угоди та здійснення акту купівлі-продажу.

Таким чином, збут у широкому розумінні є комплексним процесом, який охоплює транспортування, зберігання, управління запасами, формування попиту, організацію каналів розподілу, передпродажну підготовку та безпосередню реалізацію продукції. Його основною метою є задоволення потреб споживачів і отримання прибутку підприємством.

У свою чергу, збут у вузькому розумінні ототожнюється з процесом реалізації товару, що передбачає безпосередній контакт між продавцем і покупцем і потребує відповідного рівня професійних знань, навичок та підприємницьких компетенцій.

Вузьке трактування поняття «продаж» обмежується завершальною стадією збутової діяльності та передбачає безпосередню взаємодію між продавцем і покупцем. Усі інші процеси, пов'язані з рухом товару до споживача, відносяться до ширшого поняття збуту.

У широкому розумінні збут охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, зокрема транспортування, зберігання, управління запасами, передпродажну підготовку, формування попиту та організацію реалізації продукції. Його основною метою є задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутковості підприємства.

У вузькому значенні збут (реалізація) розглядається як процес безпосереднього контакту продавця і покупця, що потребує відповідних професійних знань, навичок і підприємницьких компетенцій.

Аналіз наукових підходів свідчить про відсутність єдиного трактування категорії «збут». Узагальнюючи існуючі підходи, можна виділити такі основні напрями її розуміння:

- як процес взаємодії з клієнтами та формування відносин;
- як складову маркетингового управління (планування, контроль, ціноутворення);
- як процес обміну товару на грошові ресурси;
- як комплексну систему, що поєднує всі зазначені елементи.

У сучасному розумінні збут доцільно розглядати як інтегровану систему діяльності, що включає маркетингові, логістичні та комерційні процеси. Це підтверджується підходами Жан-Жак Ламбен [5] та Філіп Котлер [9], які акцентують увагу на клієнтоорієнтованості та створенні цінності як ключових елементах збутової діяльності.

Метою збутової діяльності підприємства є забезпечення своєчасної реалізації продукції за економічно обґрунтованими цінами, а також формування ефективної взаємодії між виробником і споживачем. Особливо це актуально для аграрних підприємств, де важливими є стабільність каналів збуту, логістична ефективність та адаптація до змін попиту.

Досягнення поставлених цілей передбачає виконання низки управлінських завдань, зокрема аналіз ринку, прогнозування попиту, вибір каналів збуту, укладання контрактів, контроль витрат на реалізацію продукції та управління взаємовідносинами з клієнтами.

Серед основних функцій збуту доцільно виділити:

- транспортування продукції до споживача;
- забезпечення відповідності обсягів і структури пропозиції попиту;
- зберігання та підтримання якості продукції;
- формування асортименту відповідно до потреб ринку;
- інформаційне забезпечення ринку та підприємства [13-14].

Окрім основних функцій, важливу роль відіграють додаткові елементи, такі як швидкість доставки, рівень сервісу та післяпродажне обслуговування, що формують конкурентні переваги підприємства.

В умовах зростання конкуренції та насиченості ринку ефективне управління збутовою діяльністю стає визначальним фактором успішного функціонування підприємства. Це зумовлює необхідність формування гнучких, адаптивних систем збуту, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Проведений аналіз теоретичних підходів до визначення сутності збуту дозволяє зробити висновок, що в сучасних умовах він виступає не лише як завершальний етап реалізації продукції, а як комплексна багатфункціональна система, інтегрована у загальну маркетингову діяльність підприємства. Збут охоплює широкий спектр процесів – від дослідження попиту та формування каналів розподілу до організації взаємодії з клієнтами та забезпечення ефективної реалізації продукції.

Водночас відсутність єдиного підходу до трактування даної категорії зумовлює необхідність її комплексного розгляду з урахуванням ринкових умов, галузевої специфіки та стратегічних цілей підприємства. Це створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження особливостей управління збутовою діяльністю та обґрунтування напрямів її удосконалення.

1.2. Управління збутовою діяльністю виробничого підприємства: особливості формування системи

Головним орієнтиром діяльності будь-якого підприємства виступає споживач. Саме тому ключовим завданням бізнесу є не лише залучення нових клієнтів, а й формування довгострокових відносин із ними. Як відмічає Ф. Котлер [1], сучасний маркетинг орієнтований передусім на створення та підтримку цінності для споживача, що забезпечує стабільний розвиток підприємства. У цьому контексті важливу роль відіграє здатність компанії виконувати власні обіцянки щодо якості продукції та рівня обслуговування.

Формування задоволеності клієнтів є результатом узгодженої роботи всіх функціональних підрозділів підприємства. Відділ маркетингу відповідає за формування пропозиції та комунікацію цінності, тоді як відділ збуту забезпечує її практичну реалізацію. Як підкреслює П. Друкер [15], ефективність діяльності підприємства визначається не окремими функціями, а рівнем їх інтеграції в єдину систему управління.

Підходи до визначення ролі збутової діяльності в структурі підприємства можуть суттєво відрізнятися. У традиційному розумінні збут розглядається як одна з функціональних складових бізнесу поряд із виробництвом, фінансами та маркетингом. Водночас сучасні концепції управління, зокрема підхід *relationship marketing*, розглядають збут як ключовий елемент взаємодії з клієнтами, що безпосередньо впливає на формування лояльності та конкурентних переваг підприємства.

Управління збутовою діяльністю передбачає формування ефективної системи реалізації продукції, яка включає організацію каналів розподілу, оптимізацію логістичних процесів, побудову комунікацій із клієнтами та управління персоналом у сфері продажів. За визначенням Ж.-Ж. Ламбена [5], збутова політика підприємства повинна забезпечувати максимальне задоволення попиту за мінімальних витрат, що потребує постійного аналізу ринкової ситуації та адаптації управлінських рішень.

Ефективне управління збутом неможливе без системного підходу до оцінки поточного стану діяльності підприємства. Це передбачає аналіз ринкових тенденцій, визначення перспективних напрямів розвитку, а також виявлення слабких місць у функціонуванні збутової системи. На думку М. Портера [16], конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та оптимізувати внутрішні бізнес-процеси.

З позицій теорії менеджменту управління збутом розглядається як взаємодія об'єкта та суб'єкта управління. Об'єктом виступає збутова система підприємства, що охоплює канали реалізації, логістичні процеси та клієнтську базу, тоді як суб'єктом є управлінський персонал, який приймає рішення щодо організації та вдосконалення збутової діяльності.

Важливими складовими системи управління збутом є також поняття «збутова діяльність» та «збутова політика». Збутова діяльність охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення реалізації продукції та досягнення запланованих фінансових результатів. Водночас збутова політика визначає стратегічні орієнтири підприємства у сфері продажів, включаючи вибір каналів розподілу, методів стимулювання збуту та підходів до роботи з клієнтами.

Комерційна діяльність підприємства є ширшим поняттям і включає всі процеси, пов'язані із забезпеченням прибутковості бізнесу. Вона охоплює не лише реалізацію продукції, а й організацію закупівель, управління фінансовими потоками, правове забезпечення та маркетингову діяльність. У сучасних умовах особливого значення набуває здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, що передбачає постійний пошук нових ринків збуту, вдосконалення роботи персоналу та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Комерційна політика підприємства в умовах маркетингової орієнтації являє собою систему взаємопов'язаних тактичних і стратегічних заходів, спрямованих на формування попиту, побудову ефективних взаємовідносин із

клієнтами, організацію ціноутворення, розподілу продукції, логістики та стимулювання збуту. Як зазначають українські науковці, зокрема Т. І. Ткаченко [17] та С. С. Гаркавенко [7], комерційна політика виступає інструментом реалізації загальної стратегії підприємства та забезпечує досягнення його економічних цілей.

Таким чином, комерційна політика є комплексним механізмом, за допомогою якого підприємство здійснює свою господарську діяльність і забезпечує ефективне функціонування на ринку.

На формування комерційної політики підприємства впливає сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких доцільно виділити такі:

- особливості споживачів (їх кількість, структура, потреби, поведінкові характеристики);
- збутовий потенціал підприємства (наявні ресурси, кадрове забезпечення, маркетингові можливості);
- рівень конкуренції (кількість конкурентів, інтенсивність конкурентної боротьби, ринкова концентрація);
- канали збуту (їх доступність, ефективність, наявність альтернативних варіантів, нормативно-правові обмеження).

Розробка комерційної політики передбачає визначення стратегічних і тактичних орієнтирів діяльності підприємства у сфері збуту. Це потребує застосування сучасних методів прогнозування та планування, врахування особливостей ринку, а також забезпечення координації між підрозділами підприємства.

Важливим аспектом є організація управління збутовою діяльністю, що включає планування, облік, контроль та аналіз результатів збутових операцій. При цьому підприємство повинно забезпечувати раціональну організацію управлінських структур, удосконалення економічних механізмів діяльності, ефективну договірну роботу та належний рівень інформаційного забезпечення.

Ефективність реалізації збутової політики значною мірою залежить від рівня професійної підготовки персоналу, досвіду управління збутом, а також

здатності підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. С. С. Гаркавенко [7] вказує, що успішна збутова діяльність базується на комплексному використанні маркетингових інструментів та інтеграції функцій управління.

Систему забезпечення збутової діяльності підприємства доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних підсистем, характеристику яких наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Система забезпечення збутової діяльності підприємства

Підсистема	Зміст
Інформаційна підсистема	Аналіз кон'юнктури ринку; визначення місткості ринку; прогнозування збуту; дослідження поведінки споживачів
Підсистема організації збуту	Формування структури управління збутом; управління збутовим персоналом; розробка стратегічних і тактичних програм; формування асортиментної та договірної політики; мерчандайзинг
Підсистема розподілу	Вибір каналів збуту; визначення форм і методів реалізації продукції
Підсистема стимулювання та інформування	Формування іміджу підприємства; реклама; PR; прямий маркетинг; сервісне обслуговування; застосування стимулюючих заходів

Джерело: сформовано автором на основі [18-22]

Збутова діяльність виступає ключовим елементом маркетингової системи підприємства, оскільки саме через неї відбувається реалізація створеної цінності та формування конкурентних переваг на ринку. З управлінської точки зору збут доцільно розглядати як самостійну функцію корпоративного менеджменту, яка інтегрує процеси планування, організації та контролю реалізації продукції. Л. В. Балабанова [13] стверджує, що ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем організації збутової системи та її адаптивністю до змін ринкового середовища.

Забезпечення ефективної комерційної діяльності підприємства вимагає застосування комплексного підходу до управління збутом, що передбачає узгодження маркетингових, логістичних та комунікаційних рішень. Особливе значення при цьому має активізація процесу продажу, яка досягається шляхом

використання сучасних маркетингових інструментів, зокрема системи маркетингових комунікацій.

У сучасних умовах господарювання підприємствам недостатньо лише виробляти якісну продукцію. Важливою складовою успішної діяльності є формування обґрунтованої цінової політики, правильне позиціонування товару та орієнтація на чітко визначені цільові сегменти споживачів. Крім того, підприємство повинно забезпечити ефективну комунікаційну підтримку своєї продукції на ринку.

Дослідження споживчої поведінки свідчать, що рівень поінформованості клієнтів суттєво впливає на їхнє рішення щодо купівлі. Зокрема, значна частка споживачів утримується від придбання товару за відсутності інформації про виробника або характеристик продукції. Водночас наявність позитивних відгуків, рекомендацій або схвальної оцінки з боку авторитетних джерел істотно підвищує ймовірність здійснення покупки. Це підтверджує важливість формування довіри та позитивного іміджу підприємства через ефективну комунікаційну політику.

Комунікація у маркетинговій діяльності розглядається як процес передавання інформації від підприємства до споживача за допомогою відповідних каналів зв'язку. Маркетингові комунікації є складовою системи маркетингу та включають сукупність заходів, спрямованих на інформування, переконання та нагадування споживачам про продукцію підприємства. За визначенням С. С. Гаркавенка [7], маркетингові комунікації виступають інструментом формування попиту та підтримки лояльності клієнтів.

Водночас маркетингові комунікації мають двосторонній характер. З одного боку, вони забезпечують вплив підприємства на цільову аудиторію, а з іншого – дають змогу отримувати зворотний зв'язок щодо реакції споживачів на запропоновані товари та послуги. Саме взаємодія цих двох складових дозволяє розглядати маркетингові комунікації як цілісну систему управління інформаційними потоками підприємства.

Слід зазначити, що підприємство не може одночасно ефективно діяти на всіх ринках та задовольняти потреби всіх споживачів. Тому важливим завданням є вибір цільових сегментів, на які спрямовується маркетингова діяльність. Як підкреслює Ф. Котлер [1], успіх підприємства залежить від правильності вибору цільового ринку та здатності адаптувати маркетингову програму до його потреб.

Впровадження системи маркетингових комунікацій потребує ретельного планування та координації дій різних підрозділів підприємства. До цього процесу повинні бути залучені служби маркетингу, реклами та збуту, що забезпечує узгодженість дій і підвищує ефективність управління збутовою діяльністю.

Управління комерційною діяльністю підприємства ґрунтується на дотриманні низки принципів, які забезпечують ефективність реалізації продукції та досягнення стратегічних цілей. Насамперед важливим є забезпечення доступності товару та його відповідності потребам споживачів, що визначає рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Не менш значущим є розвиток інфраструктури збуту, яка охоплює транспортне забезпечення, складські приміщення, торгові площі, а також фінансово-розрахункові механізми. Наявність ефективної інфраструктури створює передумови для безперервного руху товарів від виробника до кінцевого споживача.

Важливим елементом управління є інформаційне забезпечення збутової діяльності. Підприємство повинно володіти актуальною інформацією про ринок, споживачів, конкурентів, посередників і можливі ризики, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Ключовим управлінським завданням виступає вибір оптимальних каналів збуту. Це стратегічне рішення, яке має враховувати як характеристики цільового ринку, так і внутрішні можливості підприємства. Використання посередників, з одного боку, спрощує процес реалізації продукції, а з іншого – зменшує рівень контролю над окремими елементами збуту.

Окрему увагу слід приділяти кадровому забезпеченню збутової діяльності. Ефективність управління значною мірою залежить від рівня професійної підготовки персоналу, системи його мотивації та організації роботи.

Фінансове забезпечення також є важливою складовою управління збутом, оскільки процес реалізації продукції потребує значних витрат, пов'язаних із транспортуванням, зберіганням, орендою торгових площ та оплатою послуг посередників.

Таким чином, управління збутовою діяльністю повинно здійснюватися з урахуванням взаємозв'язку з загальною системою менеджменту підприємства. Узгодженість цілей, стратегічних напрямів та управлінських процесів забезпечує підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення позицій підприємства на ринку.

У сучасних умовах система збуту перетворюється на один із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. Її ефективне функціонування можливе лише за умови комплексного підходу до управління, що передбачає інтеграцію маркетингових, організаційних та економічних інструментів.

1.3. Формування системи прогнозування збуту продукції виробничого підприємства

Прогнозування збуту є одним із ключових елементів системи управління підприємством, оскільки забезпечує інформаційну основу для прийняття стратегічних і тактичних рішень. Саме прогнози продажів формують базу для розроблення бізнес-планів, визначення обсягів виробництва та оцінювання результативності комерційної діяльності. В своїх трудах Л. В. Балабанова [13] описує, що прогнозування дозволяє підприємству зменшити рівень невизначеності та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

У практиці діяльності підприємств прогнози збуту використовуються не лише для планування продажів, а й для формування системи мотивації персоналу, оцінки ефективності роботи збутових підрозділів та розподілу ресурсів між функціональними напрямками. Відповідно, менеджери з продажу беруть безпосередню участь у процесі прогнозування, що зумовлює необхідність володіння сучасними методами аналізу та планування.

Для формування ефективної системи прогнозування важливо чітко розмежовувати такі економічні категорії, як ринковий потенціал, потенціал збуту, прогноз збуту та планування збуту. За визначенням С. С. Гаркавенка [7], ринковий потенціал характеризує максимально можливий обсяг реалізації продукції на певному ринку за сприятливих умов, тоді як потенціал збуту підприємства відображає ту частку ринку, яку воно здатне освоїти з урахуванням власних ресурсів і конкурентних позицій.

Прогноз збуту, у свою чергу, являє собою науково обґрунтовану оцінку можливого обсягу продажів у майбутньому періоді. Він може формуватися як для окремих товарів, так і для асортиментних груп, окремих сегментів ринку або підприємства в цілому. При цьому, як підкреслює Т. І. Ткаченко [17], прогнозування повинно враховувати вплив маркетингових заходів, змін у зовнішньому середовищі та поведінкових характеристик споживачів.

Важливою особливістю прогнозування збуту є його тісний зв'язок із процесом планування діяльності підприємства. У разі зміни умов функціонування або маркетингової стратегії прогнозні показники підлягають коригуванню, що забезпечує гнучкість управління та адаптацію до ринкових змін.

Роль прогнозування збуту проявляється у всіх функціональних підсистемах підприємства. Воно визначає параметри фінансового планування, впливає на формування виробничих програм, обсяги закупівель і кадрову політику. Таким чином, прогноз збуту виступає інтегруючим елементом системи управління підприємством.

З метою узагальнення основних понять, пов'язаних із прогнозуванням збуту, доцільно представити їх характеристику у вигляді таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Основні категорії системи прогнозування збуту

Поняття	Характеристика
Ринковий потенціал	Максимально можливий обсяг реалізації товару на ринку за ідеальних умов
Потенціал збуту підприємства	Частина ринкового потенціалу, яку підприємство може реально освоїти
Прогноз збуту	Оцінка майбутніх обсягів продажів з урахуванням впливу ринкових факторів
Планування збуту	Процес встановлення цільових показників продажів та визначення шляхів їх досягнення

Джерело: створено на основі [23-26]

Планування, як складова системи управління, є логічним продовженням процесу прогнозування і забезпечує практичну реалізацію визначених орієнтирів розвитку підприємства. Воно дозволяє визначити пріоритетні напрями діяльності, оптимально розподілити ресурси та забезпечити узгодженість дій усіх структурних підрозділів.

Серед основних переваг використання планування у збутовій діяльності слід відзначити підвищення керованості підприємства, можливість своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища, концентрацію ресурсів на найбільш перспективних напрямках та підвищення ефективності контролю результатів діяльності. Як зазначає Л. В. Балабанова [13], системне планування сприяє формуванню цілісного бачення розвитку підприємства та забезпечує досягнення стратегічних цілей.

Кількісне планування збуту передбачає систематизацію планових показників за різними часовими та територіальними ознаками. Зокрема, у практиці управління збутовою діяльністю застосовується поділ планування за часовими горизонтами, що включає стратегічні, тактичні, короткострокові та довгострокові плани. Такий підхід дозволяє підприємству забезпечити узгодженість між поточними завданнями та довгостроковими цілями розвитку.

Окреме місце займає регіональне планування збуту, яке передбачає розроблення планів продажів з урахуванням специфіки окремих територій. У цьому випадку планові показники можуть формуватися як на основі підходу «знизу», коли інформація надходить від збутових підрозділів, так і за принципом «зверху», коли ключові орієнтири задаються керівництвом підприємства. На практиці найбільш ефективним є комбінований підхід, що поєднує обидва методи.

Регіональні плани збуту безпосередньо пов'язані з індивідуальними планами продажів, які розробляються для окремих підрозділів та працівників збутової служби. Це дозволяє підвищити відповідальність персоналу за результати діяльності та забезпечити більш точний контроль виконання планових показників. Водночас підприємство повинно здійснювати не лише оцінку загального попиту, але й формувати регіональні прогнози, оскільки потенціал збуту може істотно відрізнятися залежно від територіальних особливостей ринку.

Оцінювання регіонального попиту створює основу для ефективного планування діяльності підприємства, зокрема визначення меж торгових територій, формування клієнтської бази та розроблення індивідуальних планів продажів. Крім того, це дозволяє обґрунтовано підходити до формування системи мотивації персоналу та оцінювання результатів його роботи.

При цьому визначення рівня попиту на різних ринках здійснюється із застосуванням різних підходів. На розвинутих ринках оцінювання часто базується на зіставленні обсягів продажів із макроекономічними показниками, такими як чисельність зайнятих, обсяг виробництва, додана вартість, витрати на інвестиції чи оновлення основних засобів. Використання таких індикаторів дозволяє більш точно оцінити потенціал збуту в конкретному регіоні.

Формування індивідуальних планів продажів ґрунтується на поєднанні декількох джерел інформації. До них належать результати взаємодії між менеджерами з продажу та торговими представниками, аналітичні матеріали щодо стану ринку, а також оцінка потенціалу відповідного сегмента. Такий

комплексний підхід забезпечує більш точне прогнозування та підвищує ефективність управління збутовою діяльністю підприємства.

Як свідчать дані таблиці, найбільш ефективним підходом до планування збуту є комбінований метод, який поєднує переваги централізованого та децентралізованого підходів. Його застосування дозволяє врахувати як стратегічні орієнтири керівництва, так і практичний досвід працівників збутових підрозділів. Це сприяє підвищенню обґрунтованості планових показників, зменшенню ризику помилок і формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі, що позитивно впливає на досягнення цілей підприємства.

Прогнозування збуту є важливою управлінською функцією, яка передбачає визначення можливих обсягів реалізації продукції на майбутній період з урахуванням наявних ресурсів і ринкових умов. Його ефективність значною мірою залежить від врахування комплексу факторів, що формують середовище діяльності підприємства.

На рівень прогнозу збуту впливають макроекономічні умови, зокрема загальний стан економіки, рівень інфляції, податкова політика та державне регулювання. Водночас важливими є галузеві фактори, такі як рівень конкуренції, поява нових учасників ринку, зміни у виробничій структурі та доступ до ресурсів. Не менш значущими є внутрішні чинники діяльності підприємства, серед яких асортиментна політика, ціноутворення, маркетингові комунікації та зміни в організації управління.

Ефективне прогнозування передбачає дотримання певних принципів, серед яких особливе значення має використання декількох методів оцінки, що дозволяє підвищити точність результатів. Крім того, доцільним є формування декількох варіантів розвитку подій (оптимістичного, песимістичного та базового), що дає змогу адаптувати управлінські рішення до можливих змін ринкової ситуації.

У практиці управління збутом застосовуються різні методи прогнозування, які доцільно об'єднати у дві основні групи: експертні та

статистичні. Кожна з них має свої особливості, що визначають сферу їх використання (Таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

Характеристика основних методів прогнозування збуту

Група методів	Сутність	Переваги	Обмеження
Експертні (суб'єктивні)	Базуються на досвіді, інтуїції та оцінках фахівців (менеджерів, торгових представників)	Простота застосування; можливість врахування неформалізованих факторів	Суб'єктивність; залежність від кваліфікації експертів
Статистичні (об'єктивні)	Ґрунтуються на аналізі історичних даних і математичних моделях	Вища точність; обґрунтованість результатів	Потребують наявності даних; складність розрахунків

Джерело: сформовано на основі [27-28]

Експертні методи прогнозування широко використовуються у випадках, коли відсутня достатня кількість статистичних даних або ринок характеризується високим рівнем невизначеності. Вони базуються на оцінках керівників, фахівців зі збуту та інших учасників ринку, що дозволяє врахувати практичний досвід та інтуїтивні уявлення про розвиток ситуації.

Натомість статистичні методи передбачають використання кількісних підходів до аналізу динаміки продажів і виявлення закономірностей їх зміни. Їх застосування є доцільним у стабільних умовах, коли підприємство має достатню інформаційну базу для побудови прогнозних моделей.

Отже, вибір методів прогнозування залежить від специфіки діяльності підприємства, рівня доступності інформації та цілей управління. Найбільш ефективним є поєднання різних підходів, що дозволяє підвищити достовірність прогнозів та забезпечити більш обґрунтоване планування збутової діяльності.

Прогнозовані обсяги продажів, як правило, є нижчими за потенційні можливості підприємства, що зумовлено обмеженістю ресурсів, рівнем розвитку збутової інфраструктури та впливом зовнішнього середовища. Тому оцінювання потенціалу підприємства виступає важливим етапом

прогнозування, оскільки дозволяє визначити реальні можливості досягнення запланованих результатів.

Оцінка потенціалу збуту базується на аналізі комплексу ринкових і внутрішніх характеристик підприємства, які визначають його здатність ефективно функціонувати в конкретному конкурентному середовищі. До таких характеристик належать параметри ринку, особливості споживачів, рівень конкуренції, а також ресурсне забезпечення підприємства.

З метою узагальнення основних характеристик, що використовуються для визначення потенціалу збуту, доцільно представити їх у вигляді таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Ключові характеристики ринку та підприємства для оцінювання
потенціалу збуту

Група факторів	Зміст характеристики
Ринкове середовище	Обсяг і структура ринку, географічні особливості, динаміка попиту
Споживачі	Поведінкові характеристики, потреби, сегментація ринку
Конкурентне середовище	Кількість конкурентів, їх частки ринку, стратегія та позиціонування
Канали збуту	Рівень розвитку дистрибуції, доступність каналів, ефективність їх використання
Клієнтська база	Кількість і структура клієнтів, рівень їх активності та лояльності
Ресурси підприємства	Матеріальні, фінансові та кадрові можливості
Внутрішні бізнес-процеси	Організація управління, ефективність збутових процесів
Ринкова присутність	Частка підприємства на ринку, охоплення каналів збуту

Джерело: [29-31]

Важливим етапом прогнозування збуту є аналіз динаміки продажів, що дозволяє виявити основні тенденції розвитку ринку. У цьому контексті доцільно виділяти такі складові часових рядів, як тренд, циклічні коливання, сезонність і випадкові фактори.

Тренд відображає довгострокову зміну обсягів продажів і характеризує загальний напрям розвитку ринку. Циклічні коливання пов'язані з періодичними змінами економічної активності, які можуть проявлятися у

вигляді підйомів і спадів протягом тривалого періоду. Сезонність, у свою чергу, відображає регулярні зміни попиту, зумовлені природними або соціально-економічними чинниками. Випадкові фактори характеризують непередбачувані відхилення, які не мають системного характеру.

Комплексне врахування зазначених компонентів дозволяє підвищити точність прогнозування та сформувати більш обґрунтовані управлінські рішення. З точки зору Л. В. Балабанової, ефективне прогнозування можливе лише за умови поєднання аналітичних методів із практичним досвідом управління. Формування системи прогнозування збуту є необхідною передумовою ефективного функціонування виробничого підприємства. Воно забезпечує узгодженість між попитом і пропозицією, сприяє оптимізації ресурсів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Отже, прогнозування виступає важливим інструментом стратегічного управління, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища та досягати поставлених цілей.

Висновки до 1 розділу

Під час проведення теоретичного дослідження у рамках розділу 1 нами було досягнуто наступних висновків.

В умовах трансформації економіки України ефективність функціонування підприємств значною мірою визначається рівнем організації збутової діяльності. Практика свідчить, що значна частина вітчизняних підприємств досі орієнтується переважно на виробничі процеси, тоді як маркетинг і збут не завжди розглядаються як ключові фактори розвитку. У результаті основна увага приділяється зниженню витрат, а не формуванню цінності для споживача, що негативно впливає на конкурентоспроможність.

Збутова політика є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки саме через систему збуту реалізуються результати маркетингової діяльності. Раціональна організація каналів

розподілу, орієнтація на потреби споживачів та гнучкість збутової системи дозволяють підприємству зміцнити свої позиції на ринку. Збутова діяльність виступає зв'язуючою ланкою між виробником і кінцевим споживачем, забезпечуючи доведення продукції до ринку через відповідні канали та інструменти впливу.

Оскільки головною метою діяльності підприємства є отримання прибутку, збутова діяльність повинна розглядатися як один із пріоритетних напрямів управління. Ефективна організація маркетингових і збутових процесів, зокрема просування продукції та управління попитом, є необхідною умовою досягнення стабільних фінансових результатів. Удосконалення збутової політики сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства та забезпечує його адаптацію до умов конкурентного середовища.

Управління збутовою діяльністю набуває особливої актуальності в сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим рівнем конкуренції та нестабільністю ринкового середовища. Ефективна система збуту повинна бути орієнтована на ринок, враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів та забезпечувати гнучкість управлінських рішень. Недоліки в організації збуту можуть призводити до суттєвих фінансових втрат і зниження ефективності діяльності підприємства.

Потенціал збуту підприємства визначається сукупністю його ресурсів і можливостей, включаючи матеріальні, фінансові, маркетингові та управлінські складові. Важливу роль відіграє здатність підприємства ефективно використовувати ці ресурси, адаптуватися до змін ринкового середовища та впроваджувати інноваційні підходи до організації збутової діяльності. Саме комплексне використання цих факторів забезпечує стабільний розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ»

2.1. Загальна характеристика та особливості господарської діяльності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» зареєстровано 18 грудня 2008 року та здійснює свою діяльність на території України. Юридична адреса підприємства: 68600, Одеська область, м. Ізмаїл, вул. Білгород-Дністровська, буд. 154. Організаційно-правова форма господарювання – товариство з обмеженою відповідальністю. Основним видом економічної діяльності підприємства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД 01.11).

Статутний капітал підприємства становить 60,5 тис. грн. Керівником підприємства є Риженков Олександр Федорович. До складу органів управління товариства входять загальні збори учасників, директор та наглядова рада. Засновником підприємства є акціонерне товариство спрощеного типу «ІНВЕСТКОМПАНІЯ» (Франція), частка якого у статутному капіталі становить 100 %. Кінцевими бенефіціарними власниками є Шевцова Ганна та Овчаренко Павло.

Основними напрямками діяльності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» є вирощування зернових та олійних культур, змішане сільське господарство, вирощування овочевих і баштанних культур, розведення свиней, а також оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин. Підприємство також здійснює неспеціалізовану оптову торгівлю сільськогосподарською продукцією.

ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» є аграрним підприємством, діяльність якого орієнтована на виробництво та реалізацію продукції рослинництва. Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур, забезпечуючи повний цикл виробництва – від обробітку земельних

ресурсів до реалізації готової продукції. Значну роль у діяльності підприємства відіграє використання сучасних агротехнологій, оновлення матеріально-технічної бази та підвищення ефективності виробничих процесів.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, що дозволяє забезпечити чіткий розподіл функцій між структурними підрозділами та ефективну координацію управлінських рішень. Управління підприємством спрямоване на підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення ринків збуту та забезпечення стабільних фінансово-економічних результатів діяльності.

Середньооблікова чисельність працівників підприємства у 2025 році становила 330 осіб, що свідчить про значні масштаби господарської діяльності товариства.

Для оцінки ефективності господарської діяльності підприємства доцільно проаналізувати основні фінансові результати ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» у динаміці. Такий аналіз дозволяє визначити тенденції зміни доходів, витрат, прибутковості та загальної результативності діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Динаміку основних фінансових показників підприємства за 2023–2025 рр. наведено у табл. 2.1.

Проведений аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» свідчить про неоднозначну, але загалом позитивну динаміку розвитку підприємства упродовж 2023–2025 рр. Насамперед слід відзначити суттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції: у 2025 році його обсяг становив 998695 тис. грн, що на 467436 тис. грн, або майже на 88 %, більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та збільшення обсягів реалізації продукції.

Водночас спостерігається значне зростання собівартості реалізованої продукції, яка у 2025 році збільшилася на 601930 тис. грн порівняно з 2023 роком. Така тенденція пов'язана зі зростанням виробничих витрат,

подорожчанням матеріально-технічних ресурсів, пального, добрив, засобів захисту рослин та інших складових аграрного виробництва.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «АГРОПРАЙМ
ХОЛДІНГ»

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025 від 2023	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	531259	644142	998695	467436	87,99
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	- 439507	- 594083	- 1041437	-601930	136,95
Валовий прибуток (збиток)	91752	50059	-42742	-134494	-146,59
Інші операційні доходи	177762	218565	553262	375500	211,24
Адміністративні витрати	-21902	-25742	-33607	-11705	53,44
Витрати на збут	-18186	-24205	-31272	-13086	71,96
Інші операційні витрати	- 364721	- 225289	-190822	173899	-47,68
Фінансовий результат від операційної діяльності	- 135295	-6612	254819	390114	288,34
Інші доходи	0	20983	60461	60461	x
Фінансові витрати	-60784	-69728	-66985	-6201	10,20
Інші витрати	0	-36187	-62352	-62352	x
Фінансовий результат до оподаткування	- 196079	-91544	185943	382022	194,83
Чистий фінансовий результат	- 196079	-91544	185943	382022	194,83

Джерело: сформовано за даними підприємства

Незважаючи на від'ємний валовий результат у 2025 році, підприємству вдалося суттєво покращити результати операційної діяльності. Якщо у 2023 році операційний збиток становив 135295 тис. грн, то у 2025 році підприємство отримало операційний прибуток у розмірі 254819 тис. грн. Значний вплив на це мало збільшення інших операційних доходів, обсяг яких у 2025 році зріс більш ніж утричі порівняно з 2023 роком.

Слід також зазначити, що адміністративні витрати та витрати на збут упродовж досліджуваного періоду поступово зростали, що є закономірним наслідком розширення діяльності підприємства. Проте темпи їх зростання

були нижчими, ніж темпи збільшення доходів від реалізації продукції, що можна оцінити позитивно.

Особливо важливим є те, що у 2025 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 185943 тис. грн, тоді як у 2023 та 2024 роках діяльність була збитковою. Це свідчить про підвищення ефективності управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, покращення результативності виробництва та більш ефективне використання ресурсного потенціалу.

Результати аналізу дозволяють зробити висновок, що ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» демонструє тенденцію до зміцнення фінансового стану та підвищення ефективності діяльності, хоча підприємство й надалі залишається залежним від впливу зовнішніх факторів, характерних для аграрної галузі, зокрема коливань цін на сільськогосподарську продукцію, змін валютного курсу та загальної економічної ситуації.

Для більш детальної характеристики діяльності підприємства доцільно проаналізувати структуру чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» у динаміці за 2023–2025 рр. Це дозволяє визначити основні джерела формування доходів підприємства та оцінити зміни у структурі реалізації продукції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ»

Показник	2023	Частка у загальному обсязі чистого доходу 2023, %	2024	Частка у загальному обсязі чистого доходу 2024, %	2025	Частка у загальному обсязі чистого доходу 2025, %
Зернові та олійні культури	404760	76,19	531259	82,48	998695	100,00
Інша сільськогосподарська продукція	55461	10,44	102887	15,97	–	–
Інші операційні доходи	71038	13,37	100996	15,68	–	–
Всього	531259	100,00	644142	100,00	998695	100,00

Джерело: сформовано за даними підприємства

Аналіз структури чистого доходу ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» свідчить про домінування доходів від реалізації зернових та олійних культур у загальному обсязі виручки підприємства. У 2025 році їх частка досягла 100 %, що свідчить про чітко виражену спеціалізацію підприємства на аграрному виробництві.

Водночас у 2023–2024 рр. помітну частку доходів формували також інші види сільськогосподарської продукції та операційні доходи. Загалом спостерігається тенденція до зростання обсягів реалізації продукції, що підтверджує розширення масштабів діяльності підприємства та підвищення ефективності збутової діяльності.

Для більш ґрунтовної оцінки фінансового стану ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» доцільно проаналізувати динаміку та структуру активів і пасивів підприємства. Аналіз складу майна та джерел його формування дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості підприємства, ефективність використання ресурсів, а також визначити основні тенденції розвитку господарської діяльності. Основні показники структури активів та пасивів ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» за 2023–2025 рр. наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка активів та пасивів ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» у 2023–2025 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення 2025 від 2023	
	2023	2024	2025	+/-	%
Необоротні активи	295428	533928	576521	281093	95,15
Оборотні активи	826548	756426	812936	-13612	-1,65
Баланс	1121976	1290354	1389457	267481	23,84
Власний капітал	-44495	111794	297737	342232	x
Довгострокові зобов'язання	145178	319866	371585	226407	155,95
Поточні зобов'язання	1021293	858694	720135	-301158	-29,49

Джерело: сформовано за даними підприємства

Проведений аналіз активів та пасивів ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» свідчить про поступове зростання масштабів діяльності підприємства упродовж 2023–2025 рр. Загальна вартість майна підприємства у 2025 році

становила 1389457 тис. грн, що на 267481 тис. грн, або на 23,84 %, більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про розширення господарської діяльності підприємства та збільшення обсягів ресурсів, залучених у виробничий процес.

У структурі активів підприємства переважають оборотні активи, що є характерним для аграрних підприємств. Водночас упродовж досліджуваного періоду спостерігається суттєве зростання необоротних активів. Так, у 2025 році їх обсяг збільшився майже вдвічі порівняно з 2023 роком. Така тенденція може свідчити про оновлення матеріально-технічної бази підприємства, збільшення обсягів основних засобів та активізацію інвестиційної діяльності.

Серед оборотних активів найбільшу частку займають запаси, поточні біологічні активи та дебіторська заборгованість за виданими авансами. Значний обсяг оборотних активів пов'язаний зі специфікою сільськогосподарського виробництва, яке потребує значних витрат на формування виробничих запасів, закупівлю матеріально-технічних ресурсів та фінансування виробничого циклу.

Аналіз пасивів підприємства свідчить про покращення структури джерел фінансування діяльності підприємства. Зокрема, у 2023 році власний капітал підприємства мав від'ємне значення, що свідчило про складний фінансовий стан. Проте вже у 2025 році обсяг власного капіталу становив 297737 тис. грн, що є позитивною тенденцією та свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства.

Водночас у структурі пасивів значну частку продовжують займати поточні зобов'язання. Незважаючи на їх поступове скорочення упродовж досліджуваного періоду, підприємство все ще значною мірою залежить від залучених короткострокових ресурсів. Разом із цим спостерігається зростання довгострокових зобов'язань, що може свідчити про залучення підприємством довгострокового фінансування для розвитку виробничої діяльності та оновлення основних засобів.

Отже відбувається поступове зміцнення фінансового стану ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ», зростання обсягів активів та покращення

структури джерел фінансування діяльності підприємства. Разом із тим підприємство залишається залежним від залучених коштів, що потребує подальшого підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та оптимізації структури капіталу.

Продовжуючи оцінку ефективності діяльності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» доцільно проаналізувати показники рентабельності підприємства. Саме показники рентабельності дозволяють оцінити рівень прибутковості діяльності підприємства, ефективність використання активів, власного капіталу та результативність господарської діяльності в цілому. Основні показники рентабельності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» за 2023–2025 рр. наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників рентабельності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ»
у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025 від 2023
Рентабельність продажів, %	-36,91	-14,21	18,62	55,53
Рентабельність активів, %	-17,48	-7,09	13,38	30,86
Рентабельність власного капіталу, %	х	100,00	63,79	х
Рентабельність операційної діяльності, %	-25,47	-1,03	25,52	50,99

Джерело: розраховано автором

Проведений аналіз показників рентабельності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» свідчить про суттєве покращення ефективності діяльності підприємства упродовж 2023–2025 рр. Якщо у 2023 та 2024 роках діяльність підприємства була збитковою, то у 2025 році підприємству вдалося забезпечити позитивні фінансові результати та суттєво підвищити рівень прибутковості.

Зокрема, рентабельність продажів у 2023 році мала від’ємне значення та становила -36,91 %, що свідчило про збитковість реалізації продукції. У 2025 році цей показник зріс до 18,62 %, що є позитивною тенденцією та свідчить

про підвищення ефективності збутової діяльності підприємства і збільшення прибутковості реалізації продукції.

Позитивна динаміка спостерігається також щодо рентабельності активів. Якщо у 2023 році підприємство отримувало збитки з кожної гривні активів, то у 2025 році рентабельність активів становила 13,38 %, що свідчить про більш ефективне використання майна підприємства та покращення результативності господарської діяльності.

Особливо помітним є покращення показників рентабельності операційної діяльності. У 2023 році цей показник становив -25,47 %, тоді як у 2025 році він зріс до 25,52 %. Це свідчить про суттєве підвищення ефективності основної діяльності підприємства та покращення результатів операційного управління.

Слід також зазначити, що у 2025 році суттєво покращився рівень рентабельності власного капіталу, що пов'язано зі зростанням чистого прибутку підприємства та покращенням структури джерел фінансування діяльності. Загалом результати аналізу свідчать про зміцнення фінансового стану ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ», підвищення ефективності використання ресурсів та покращення результативності господарської діяльності підприємства.

ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» у своїй діяльності значну увагу приділяє забезпеченню ефективного функціонування підприємства, підвищенню конкурентоспроможності продукції та зміцненню власних позицій на аграрному ринку. Основними напрямками діяльності товариства є вирощування та реалізація зернових, бобових і олійних культур, які формують основну частину доходів підприємства та визначають його виробничу спеціалізацію.

Діяльність підприємства спрямована на забезпечення стабільного розвитку, розширення обсягів виробництва та підвищення результативності господарської діяльності. Важливу роль у діяльності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» відіграє використання сучасних агротехнологій, удосконалення

системи управління виробничими процесами та підвищення ефективності використання земельних і матеріально-технічних ресурсів.

Підприємство постійно працює над оновленням матеріально-технічної бази, впровадженню сучасних методів обробітку ґрунту, використанням високоякісного насіннєвого матеріалу та підвищенням урожайності сільськогосподарських культур. Значна увага приділяється також оптимізації виробничих витрат та підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства.

Одним із пріоритетних напрямів діяльності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» є вдосконалення збутової діяльності та розширення ринків реалізації продукції. Підприємство здійснює постійний пошук нових каналів збуту, працює над зміцненням партнерських відносин із контрагентами та забезпеченням стабільності поставок сільськогосподарської продукції. Важливе значення має також підтримання належного рівня якості продукції, що дозволяє підприємству підвищувати власну конкурентоспроможність на ринку.

Управління підприємством орієнтоване на забезпечення стабільного функціонування господарської діяльності, підвищення результативності виробничих процесів та покращення фінансово-економічних результатів. Особлива увага приділяється раціональному використанню ресурсного потенціалу підприємства, оптимізації структури витрат та забезпеченню ефективного управління фінансовими ресурсами.

Важливим напрямом діяльності підприємства є також забезпечення належної організації праці персоналу та створення безпечних умов праці. ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» дотримується вимог чинного законодавства у сфері охорони праці, пожежної безпеки та соціального захисту працівників. Підприємство приділяє увагу підтриманню належного рівня трудової дисципліни та ефективній організації виробничих процесів.

Крім того, підприємство орієнтується на адаптацію до сучасних умов функціонування аграрного сектору та враховує вплив зовнішніх факторів на

результати господарської діяльності. Зокрема, значний вплив на діяльність товариства мають зміни ринкової кон'юнктури, коливання цін на сільськогосподарську продукцію, зміни вартості матеріально-технічних ресурсів, а також погодні умови та інші фактори, характерні для аграрної сфери.

У сучасних умовах діяльність ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» спрямована на забезпечення подальшого розвитку підприємства, збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення ефективності збутової діяльності. Підприємство прагне зміцнювати свої позиції на аграрному ринку, підвищувати рівень прибутковості та забезпечувати стабільне зростання фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз організації збутової діяльності підприємства

У процесі аналізу збутової діяльності підприємства особлива увага приділяється оцінці ефективності реалізації продукції, формуванню каналів збуту та визначенню основних напрямів удосконалення системи продажів. При цьому важливим завданням є вибір найбільш ефективних методів реалізації продукції з урахуванням особливостей ринку, специфіки продукції та потреб споживачів. Саме тому організація збутової діяльності повинна бути орієнтована на забезпечення максимальної ефективності реалізації продукції та отримання стабільних фінансових результатів.

Формування збутової політики підприємства передбачає проведення комплексного аналізу існуючої системи реалізації продукції, оцінку її відповідності ринковим умовам та визначення ефективності окремих елементів збутової діяльності. При цьому аналіз охоплює не лише показники обсягів реалізації продукції, а й дослідження факторів, що впливають на рівень продажів, ефективність каналів збуту, організацію логістичних процесів, особливості взаємодії з покупцями та конкурентне середовище.

Важливим елементом аналізу збутової діяльності є оцінка витрат, пов'язаних із реалізацією продукції та її просуванням на ринку. Аналіз витрат на збут дозволяє визначити рівень ефективності функціонування системи реалізації продукції, виявити можливості скорочення необґрунтованих витрат та підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Значну роль у забезпеченні ефективності збутової діяльності відіграє система взаємодії підприємства зі споживачами та партнерами. Саме збутова діяльність забезпечує зв'язок між виробником і ринком, формує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень та дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури й потреб споживачів.

Щодо ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ», то підприємство здійснює реалізацію сільськогосподарської продукції переважно через прямі канали збуту, що дозволяє забезпечити більш ефективну взаємодію з покупцями та оптимізувати витрати, пов'язані з реалізацією продукції. Важливе значення для підприємства має також забезпечення стабільності поставок продукції, дотримання умов укладених договорів та підтримання належного рівня якості продукції.

Ефективна організація збутової діяльності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» сприяє підвищенню обсягів реалізації продукції, зміцненню ринкових позицій підприємства та покращенню фінансових результатів його діяльності.

Як зазначалося у першому розділі роботи, організація збутової діяльності підприємства повинна відповідати загальній маркетинговій стратегії та особливостям функціонування підприємства. Організація системи збуту залежить від масштабів діяльності підприємства, рівня спеціалізації виробництва, особливостей продукції, ринків реалізації, а також специфіки взаємодії підприємства зі споживачами та контрагентами.

Система збуту ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» формується з урахуванням специфіки аграрного виробництва та особливостей реалізації сільськогосподарської продукції. Організація збутової діяльності підприємства

спрямована на забезпечення ефективної реалізації продукції, підтримання стабільних каналів збуту та своєчасне виконання договірних зобов'язань перед покупцями.

До системи управління збутовою діяльністю підприємства входять працівники, відповідальні за організацію реалізації продукції, укладання договорів, координацію поставок, взаємодію з покупцями та контроль виконання умов реалізації продукції. Важливе значення у системі збуту підприємства мають також логістичні процеси, організація транспортування продукції та забезпечення належного рівня її зберігання.

Організація збутової діяльності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» має ознаки децентралізованої системи управління збутом, оскільки окремі функції, пов'язані зі зберіганням, транспортуванням та реалізацією продукції, виконуються різними структурними елементами підприємства. Такий підхід дозволяє більш ефективно координувати виробничі та збутові процеси, а також забезпечувати оперативне реагування на зміни ринкової ситуації.

Підприємство здійснює реалізацію продукції переважно через прямі канали збуту, що забезпечує можливість підтримання безпосередніх контактів із покупцями та дозволяє більш ефективно контролювати процес реалізації продукції. Використання прямих каналів збуту також сприяє скороченню витрат на посередницькі послуги та підвищенню прибутковості діяльності підприємства.

Водночас у сучасних умовах господарювання підприємство може використовувати й посередницькі канали реалізації продукції залежно від особливостей ринку, обсягів реалізації та умов співпраці з контрагентами. Залучення посередників може бути доцільним у випадках розширення ринків збуту, виходу на нові регіони реалізації продукції або необхідності підвищення ефективності логістичних процесів.

Ефективна організація збутової діяльності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» дозволяє забезпечувати стабільність реалізації продукції, підвищувати рівень конкурентоспроможності підприємства та покращувати

результати фінансово-господарської діяльності. Крім того, налагоджена система збуту сприяє зміцненню партнерських відносин із покупцями та забезпечує можливість оперативного реагування на зміни кон'юнктури аграрного ринку.

Налагодження співпраці з комерційними партнерами та контрагентами дозволяє підприємству підвищувати ефективність реалізації продукції, розширювати ринки збуту та зміцнювати конкурентні позиції на аграрному ринку. Взаємодія з покупцями, логістичними компаніями та іншими учасниками ринку сприяє оптимізації процесу реалізації продукції та забезпеченню стабільності поставок.

Використання посередницьких структур у збутовій діяльності є особливо актуальним у випадках, коли підприємству необхідно розширити географію реалізації продукції, забезпечити більш ефективну організацію логістичних процесів або скоротити витрати, пов'язані з транспортуванням продукції до кінцевого споживача.

Аналізуючи діяльність ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ», можна зазначити, що підприємство переважно здійснює реалізацію продукції самостійно, без значної участі посередницьких організацій. Водночас у процесі збутової діяльності підприємство може використовувати окремі елементи змішаних каналів збуту, зокрема співпрацювати з торговельними партнерами та логістичними структурами для забезпечення ефективної доставки продукції споживачам.

Рух готової продукції до споживача здійснюється з урахуванням особливостей ринку, потреб покупців та необхідності забезпечення своєчасності поставок продукції. При організації процесу реалізації підприємство враховує оптимальні варіанти транспортування продукції, логістичні маршрути та витрати, пов'язані зі збутовою діяльністю.

Важливе значення у процесі реалізації продукції має організація системи транспортування та вибір найбільш ефективних логістичних рішень. Залежно від обсягів поставок, регіонів реалізації продукції та умов співпраці з

покупцями підприємство може використовувати різні варіанти доставки продукції, що дозволяє забезпечувати ефективність збутової діяльності та мінімізувати витрати, пов'язані з процесом реалізації продукції.

Система руху товару ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» передбачає організацію процесу реалізації продукції від моменту укладання договору з покупцем до безпосереднього постачання продукції споживачеві. Після погодження умов співпраці з покупцями укладаються відповідні договори поставки, у яких визначаються обсяги продукції, терміни постачання, умови транспортування та порядок виконання зобов'язань сторонами.

У процесі реалізації продукції підприємство значну увагу приділяє організації логістичних процесів та забезпеченню своєчасності поставок. Залежно від умов договору транспортування продукції може здійснюватися як транспортом покупця, так і із залученням сторонніх транспортно-логістичних компаній. У випадку необхідності підприємство укладає відповідні договори з перевізниками для забезпечення ефективної доставки продукції споживачам.

Важливе значення у забезпеченні ефективності збутової діяльності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» має система управління запасами готової продукції. Раціональна організація запасів дозволяє забезпечити безперебійність процесу реалізації продукції, своєчасне виконання договірних зобов'язань та мінімізацію витрат, пов'язаних зі зберіганням продукції.

У процесі управління запасами підприємство орієнтується на потреби ринку, обсяги попиту та умови реалізації продукції. Формування необхідних запасів готової продукції здійснюється з урахуванням сезонності сільськогосподарського виробництва, особливостей логістичних процесів та необхідності забезпечення стабільності поставок продукції покупцям.

Організація збутової діяльності підприємства передбачає постійний контроль за залишками готової продукції, координацію процесів зберігання та відвантаження продукції, а також оперативне реагування на зміни попиту. Це дозволяє підприємству підвищувати ефективність реалізації продукції,

забезпечувати стабільність роботи та підтримувати належний рівень обслуговування споживачів.

Ефективна організація товароруку та управління запасами сприяє підвищенню результативності збутової діяльності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ», зміцненню партнерських відносин із покупцями та покращенню фінансових результатів діяльності підприємства.

У табл. 2.5 наведено інформацію щодо особливостей реалізації продукції ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» та основних напрямів збутової діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Основні напрями реалізації продукції ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ»
у 2023–2025 рр.

Напрямок реалізації	2023 тис. грн	2024 тис. грн	2025 тис. грн	Частка у 2025 р., %
Реалізація зернових культур	318755	401284	612963	61,38
Реалізація олійних культур	167442	198556	325741	32,62
Реалізація іншої сільськогосподарської продукції	45062	44292	59991	6,00
Всього	531259	644142	998695	100,00

Джерело: сформовано автором

Основну частку в структурі реалізації продукції ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» займають зернові та олійні культури, що відповідає спеціалізації підприємства та основним напрямам його господарської діяльності. Найбільші обсяги реалізації припадають на продукцію рослинництва, зокрема зернові та олійні культури, які формують основну частину доходів підприємства.

Реалізація продукції підприємства здійснюється як на внутрішньому ринку, так і через співпрацю з контрагентами та торговельними партнерами, що забезпечують подальше просування продукції до кінцевих споживачів. Значна увага приділяється підтриманню стабільних партнерських відносин із покупцями, забезпеченню своєчасності поставок продукції та виконанню договірних зобов'язань.

Основними споживачами продукції підприємства є аграрні, торговельні та переробні підприємства, які використовують сільськогосподарську продукцію у власній господарській діяльності. При цьому підприємство орієнтується на забезпечення стабільності збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції та розширення ринків реалізації.

Важливе значення для підприємства має також ефективна організація комерційної діяльності, яка спрямована на забезпечення стабільного функціонування системи збуту, підвищення ефективності реалізації продукції та адаптацію підприємства до змін ринкової кон'юнктури.

Управління збутовою діяльністю ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» доцільно розглядати як комплексний процес управління, спрямований на забезпечення ефективної реалізації продукції підприємства, підвищення результативності господарської діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

Поєднання теоретичних і практичних підходів до організації збутової діяльності, врахування особливостей аграрного ринку та впливу внутрішніх і зовнішніх факторів дозволяє сформувати ефективну систему управління збутовою діяльністю ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ». Основні елементи системи управління збутовою діяльністю підприємства наведено у табл. 2.6.

Збутова діяльність ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» є складним багатокомпонентним процесом, який охоплює планування обсягів реалізації продукції, організацію логістичних процесів, управління взаємодією з покупцями та забезпечення ефективного функціонування каналів збуту. Важливе значення у процесі управління збутовою діяльністю має аналіз ринкової ситуації, визначення потреб споживачів та забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Ефективна організація збутової діяльності сприяє підвищенню обсягів реалізації продукції, зміцненню ринкових позицій підприємства та покращенню фінансових результатів його діяльності. Для забезпечення ефективного функціонування системи збуту підприємству необхідно постійно

вдосконалювати логістичні процеси, оптимізувати витрати на реалізацію продукції та адаптувати збутову політику до змін ринкової кон'юнктури.

Таблиця 2.6

Основні елементи системи управління збутовою діяльністю ТОВ

«АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ»

Підсистеми управління збутовою діяльністю	Характеристика та зміст управління
Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції	Забезпечення належного рівня якості сільськогосподарської продукції, контроль відповідності продукції встановленим стандартам, підвищення конкурентоспроможності продукції на аграрному ринку
Управління асортиментом продукції	Формування оптимальної структури продукції відповідно до потреб ринку, аналіз попиту на окремі види продукції, підвищення ефективності реалізації зернових та олійних культур
Управління логістичними процесами	Організація транспортування, зберігання та відвантаження продукції, оптимізація логістичних маршрутів та витрат, забезпечення своєчасності поставок продукції
Управління взаємодією з покупцями	Формування та підтримання партнерських відносин із покупцями, укладання договорів поставки, контроль виконання договірних зобов'язань
Управління збутовою політикою	Вибір ефективних каналів реалізації продукції, аналіз ринкової кон'юнктури, забезпечення стабільності збуту продукції
Управління маркетинговою діяльністю	Аналіз ринку, дослідження попиту, формування конкурентних переваг підприємства, підвищення впізнаваності підприємства та його продукції

Джерело: розроблено автором

Стратегія збутової діяльності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» формується з урахуванням особливостей аграрного ринку, потреб споживачів та загальних цілей розвитку підприємства. Основною метою збутової стратегії є забезпечення ефективної реалізації продукції, зміцнення конкурентних позицій підприємства та підвищення результативності господарської діяльності.

Реалізація збутової стратегії підприємства охоплює комплекс управлінських рішень і заходів, пов'язаних із організацією процесу реалізації продукції, вибором каналів збуту, формуванням партнерських відносин із покупцями та забезпеченням стабільності поставок продукції. При цьому

важливе значення має адаптація збутової діяльності до змін ринкової кон'юнктури та умов функціонування аграрного сектору.

Тактика збутової діяльності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» реалізується через окремі напрями управління збутом, які враховують специфіку діяльності підприємства, особливості виробництва сільськогосподарської продукції та умови її реалізації. У процесі здійснення збутової діяльності підприємство поєднує вирішення поточних завдань із реалізацією стратегічних напрямів розвитку системи збуту.

До основних поточних завдань збутової діяльності підприємства належать забезпечення стабільності реалізації продукції, підтримання належного рівня конкурентоспроможності, оптимізація витрат на збут та оперативне реагування на зміни попиту. Важливе значення має також формування гнучкої цінової політики, яка дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкових умов та підтримувати ефективність реалізації продукції.

Разом із цим підприємство реалізує і стратегічні напрями розвитку збутової діяльності, зокрема розширення ринків реалізації продукції, вдосконалення логістичних процесів, підвищення ефективності взаємодії з покупцями та зміцнення власних конкурентних переваг на аграрному ринку.

Важливу роль у забезпеченні ефективності збутової діяльності відіграють ресурси підприємства та його збутовий потенціал. Рівень матеріально-технічного забезпечення, ефективність організації логістичних процесів, наявність стабільних каналів реалізації продукції та професійний рівень управління безпосередньо впливають на результативність збутової діяльності підприємства.

У сучасних умовах господарювання підприємства потребують ефективної системи управління збутовою діяльністю, яка забезпечує своєчасне прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень. Оскільки збутова діяльність є важливою складовою загальної системи управління підприємством, вона повинна бути тісно пов'язана з маркетинговою

політикою, аналізом ринку, організацією логістичних процесів, контролем якості продукції та формуванням партнерських відносин із покупцями.

Для ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» ефективна організація збутової діяльності має важливе значення, оскільки саме система реалізації продукції значною мірою визначає рівень прибутковості підприємства, його конкурентоспроможність та стабільність функціонування на аграрному ринку. Реалізація продукції може здійснюватися як через прямі канали збуту, так і за участю посередницьких та логістичних структур залежно від особливостей ринку, обсягів поставок та умов співпраці з контрагентами.

Стратегія збутової діяльності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» являє собою систему управлінських рішень та заходів, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації продукції, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Основною метою збутової стратегії є забезпечення стабільного збуту продукції, збільшення обсягів реалізації та покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Тактика збутової діяльності підприємства передбачає використання комплексу інструментів і методів управління реалізацією продукції, зокрема формування гнучкої цінової політики, оптимізацію логістичних процесів, вдосконалення каналів реалізації продукції та забезпечення ефективної взаємодії з покупцями. Важливе значення має також оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури та дії конкурентів.

Стратегія збутової діяльності формує основу для реалізації поточних і перспективних завдань підприємства у сфері збуту. До поточних завдань належать забезпечення стабільності поставок продукції, оптимізація товарних запасів, прискорення оборотності коштів та підвищення ефективності реалізації продукції. Перспективні напрями збутової діяльності пов'язані з розширенням ринків реалізації продукції, зміцненням конкурентних переваг підприємства та підвищенням рівня прибутковості діяльності.

Під час формування збутової політики ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» враховує особливості функціонування аграрного ринку, потреби споживачів,

умови співпраці з партнерами та вплив зовнішніх факторів на результати господарської діяльності. Ефективна організація збутової діяльності дозволяє підприємству забезпечувати стабільний розвиток, зміцнювати власні позиції на ринку та підвищувати результативність фінансово-господарської діяльності.

2.3. Аналіз маркетингового середовища підприємства

Для більш глибокого дослідження особливостей функціонування ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» доцільно здійснити аналіз маркетингового середовища підприємства. Маркетингове середовище підприємства формує сукупність факторів та умов, які впливають на результати господарської діяльності, рівень конкурентоспроможності підприємства та ефективність його збутової політики.

Аналіз маркетингового середовища дозволяє оцінити ринкові позиції підприємства, визначити основних конкурентів, виявити сильні та слабкі сторони діяльності, а також сформуванати основу для подальшого вдосконалення маркетингової та збутової діяльності підприємства.

Дослідження маркетингового середовища ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» доцільно розпочати з аналізу мезомаркетингового середовища підприємства, оскільки саме фактори безпосереднього ринкового оточення мають найбільш суттєвий вплив на результати діяльності підприємства. До елементів мезомаркетингового середовища належать конкуренти, постачальники, покупці, посередники та інші суб'єкти ринку, з якими підприємство взаємодіє у процесі здійснення господарської діяльності.

Для оцінки конкурентних позицій ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» доцільно використати метод багатокутника конкурентоспроможності. Даний метод дозволяє здійснити порівняльний аналіз підприємства з основними конкурентами за сукупністю ключових критеріїв діяльності та наочно визначити рівень конкурентних переваг підприємства.

Сутність методу багатокутника конкурентоспроможності полягає у порівнянні підприємств за низкою найбільш важливих показників, які характеризують ефективність їх діяльності та ринкові позиції. Для проведення аналізу кожному підприємству за окремими критеріями присвоюється оцінка за п'ятибальною шкалою, де 1 бал відповідає найнижчому рівню оцінки, а 5 балів – найвищому рівню конкурентних переваг.

У межах дослідження здійснено порівняння ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» з основними підприємствами-конкурентами за такими критеріями, як рівень якості продукції, конкурентоспроможність цін, ефективність збутової діяльності, фінансовий стан підприємства, рівень впізнаваності на ринку, логістичне забезпечення та ефективність маркетингової діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ»
методом багатокутника конкурентоспроможності

Критерії оцінювання	ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ»	ТОВ СП «НІБУЛОН»	ТОВ «ТАС АГРО»	ТОВ «ДУНАЙСЬКИЙ АГРАРІЙ»
Якість продукції	4	5	4	4
Конкурентоспроможність цін	4	4	4	3
Ефективність збутової діяльності	4	5	4	3
Логістичне забезпечення	3	5	4	3
Фінансовий стан підприємства	4	5	4	3
Рівень впізнаваності на ринку	3	5	4	2
Ефективність маркетингової діяльності	3	4	4	2
Асортимент продукції	4	5	4	3
Надійність партнерських відносин	5	5	4	4
Інноваційність діяльності	3	5	4	2
Середня оцінка	3,7	4,8	4,0	2,9

Джерело: сформовано автором на основі [32-35]

За результатами проведеного аналізу сформовано багатокутник конкурентоспроможності, який дозволить наочно оцінити сильні та слабкі сторони ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» у порівнянні з конкурентами та визначити напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства на аграрному ринку (рис. 2.1).

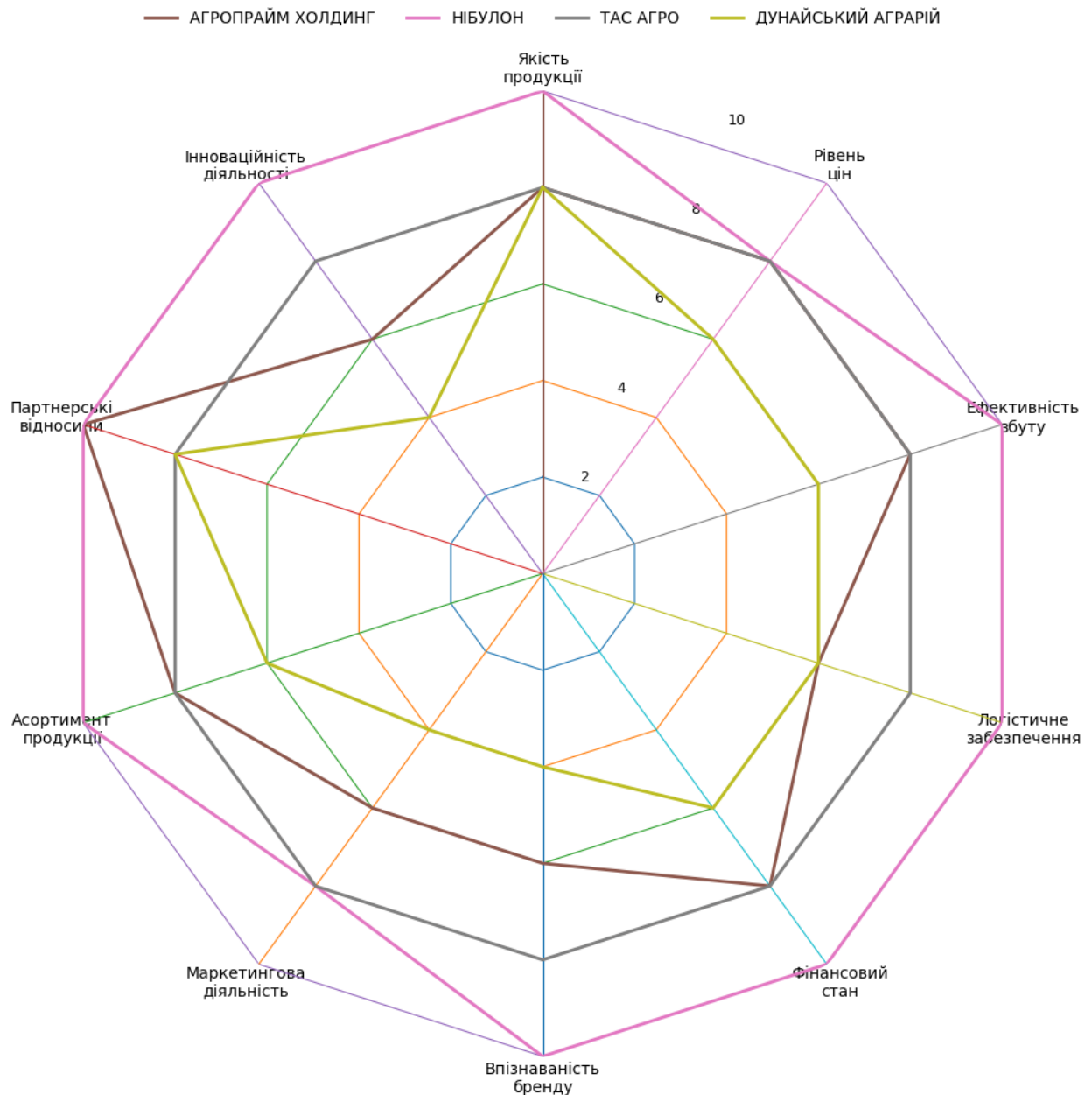


Рис. 2.1. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ»

Джерело: сформовано автором за табл. 2.7

Проведений аналіз конкурентоспроможності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» методом багатокутника конкурентоспроможності дозволив оцінити позиції підприємства на аграрному ринку та визначити його сильні й слабкі сторони порівняно з основними конкурентами.

За результатами аналізу встановлено, що лідируючі позиції серед досліджуваних підприємств займає ТОВ СП «НІБУЛОН», яке демонструє найвищі показники практично за всіма критеріями оцінювання. Перевагами підприємства є потужне логістичне забезпечення, високий рівень впізнаваності бренду, значний фінансовий потенціал, ефективна система збуту та активне впровадження інноваційних рішень. Це пояснюється масштабами діяльності підприємства, розвиненою інфраструктурою та стійкими позиціями на внутрішньому і зовнішньому ринках.

ТОВ «ТАС АГРО» також займає достатньо сильні конкурентні позиції та демонструє стабільно високі показники за більшістю критеріїв. Підприємство характеризується ефективною організацією збутової діяльності, належним рівнем маркетингової підтримки та стабільним фінансовим станом.

ТОВ «ДУНАЙСЬКИЙ АГРАРІЙ» серед досліджуваних підприємств має найнижчі показники конкурентоспроможності. Найбільш слабкими сторонами підприємства є низький рівень маркетингової діяльності, недостатня впізнаваність на ринку та обмежені можливості логістичного забезпечення. Це свідчить про менші масштаби діяльності підприємства та обмежені ресурси для розвитку конкурентних переваг.

Щодо ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ», то підприємство займає проміжні позиції між великими аграрними холдингами та регіональними конкурентами. Сильними сторонами підприємства є високий рівень надійності партнерських відносин, достатньо конкурентоспроможний рівень цін, належна якість продукції та ефективність збутової діяльності. Це свідчить про здатність підприємства забезпечувати стабільність реалізації продукції та підтримувати конкурентні позиції на аграрному ринку.

Водночас аналіз показав і низку проблемних аспектів діяльності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ». Зокрема, підприємство поступається великим конкурентам за рівнем логістичного забезпечення, маркетингової активності, впізнаваності бренду та інноваційності діяльності. Недостатній рівень розвитку маркетингової діяльності обмежує можливості підприємства щодо формування стійких конкурентних переваг та розширення ринків збуту продукції.

Особливу увагу підприємству доцільно приділити вдосконаленню маркетингової політики, підвищенню впізнаваності підприємства на ринку, розвитку логістичної інфраструктури та активнішому впровадженню сучасних інструментів просування продукції. Важливим напрямом подальшого розвитку також є зміцнення конкурентних переваг у сфері збутової діяльності та розширення партнерських зв'язків.

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» має достатній потенціал для зміцнення своїх ринкових позицій, однак для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємству необхідно активізувати маркетингову діяльність, вдосконалювати систему збуту та підвищувати ефективність використання власних конкурентних переваг.

Для більш комплексної оцінки умов функціонування ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» доцільно продовжити аналіз маркетингового середовища підприємства та дослідити фактори макромаркетингового середовища, що рівнем вище. Якщо попередній етап аналізу був спрямований на дослідження мезомаркетингового середовища, тобто безпосереднього ринкового оточення підприємства, то наступним етапом є оцінка впливу зовнішніх макроекономічних факторів, які формують загальні умови ведення господарської діяльності.

Для аналізу макромаркетингового середовища ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» доцільно використати метод STEP-аналізу, який дозволяє систематизувати та оцінити вплив ключових зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Даний метод передбачає дослідження соціальних (Social),

технологічних (Technological), економічних (Economic) та політико-правових (Political) факторів, що впливають на функціонування підприємства та його конкурентні позиції на ринку.

STEP-аналіз дає можливість виявити основні тенденції розвитку зовнішнього середовища, визначити потенційні можливості та загрози для підприємства, а також оцінити рівень впливу окремих факторів на результати діяльності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ». Особливістю даного методу є комплексний підхід до оцінки зовнішнього середовища підприємства, що дозволяє врахувати не лише поточні умови функціонування, а й перспективні тенденції розвитку ринку та економіки в цілому.

У межах проведення STEP-аналізу досліджено вплив соціально-демографічних процесів, рівня технологічного розвитку аграрної сфери, економічної ситуації в країні, державного регулювання аграрного сектору та інших факторів, які можуть впливати на ефективність діяльності підприємства та перспективи його подальшого розвитку (табл. 2.8).

Проведений STEP-аналіз макромаркетингового середовища ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» свідчить про значний вплив зовнішніх факторів на результати діяльності підприємства та рівень його конкурентоспроможності на аграрному ринку. Найбільший вплив на функціонування підприємства мають економічні та політико-правові фактори, що обумовлено нестабільністю економічної ситуації в Україні та високою залежністю аграрного сектору від зовнішніх умов функціонування.

Серед соціальних факторів найбільш вагомим негативним чинником є скорочення трудових ресурсів та активні міграційні процеси. За даними Державної служби статистики України, чисельність населення країни після 2022 року суттєво скоротилася внаслідок воєнних дій та зовнішньої міграції населення. Це створює додаткові труднощі для аграрних підприємств у забезпеченні виробництва кваліфікованими працівниками. Для ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» така ситуація може призводити до дефіциту кадрів у сезонні періоди та зростання витрат на оплату праці.

Таблиця 2.8

STEP-аналіз макромаркетингового середовища ТОВ «АГРОПРАЙМ
ХОЛДИНГ»

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Сила впливу (1–5)	Оцінка впливу
S – Соціальні фактори	Скорочення чисельності населення та трудових ресурсів	Негативний	4	Ускладнює забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами
	Зростання попиту на продовольчу продукцію	Позитивний	4	Сприяє збільшенню обсягів реалізації продукції
	Міграція населення та дефіцит працівників	Негативний	5	Підвищує ризики нестачі трудових ресурсів
	Зміна споживчих переваг	Помірний	3	Вимагає адаптації продукції та збутової політики
Т – Технологічні фактори	Розвиток сучасних агротехнологій	Позитивний	5	Дозволяє підвищити урожайність та ефективність виробництва
	Впровадження цифрових технологій в агросекторі	Позитивний	4	Сприяє вдосконаленню управління та логістики
	Висока вартість сучасної техніки	Негативний	4	Обмежує можливості швидкого технічного оновлення
	Розвиток логістичної інфраструктури	Позитивний	3	Покращує процес реалізації продукції
Е – Економічні фактори	Інфляційні процеси в економіці	Негативний	5	Підвищують виробничі витрати підприємства
	Коливання валютного курсу	Негативний	5	Впливають на вартість ресурсів та рівень прибутковості
	Зростання цін на зернові та олійні культури	Позитивний	4	Сприяє збільшенню доходів підприємства
	Зростання вартості пального та добрив	Негативний	5	Призводить до збільшення собівартості продукції
Р – Політико-правові фактори	Державне регулювання аграрного сектору	Помірний	4	Впливає на умови функціонування підприємства
	Податкове законодавство	Негативний	4	Впливає на фінансові результати діяльності
	Воєнний стан в Україні	Негативний	5	Створює високий рівень ризиків для діяльності підприємства
	Підтримка аграрного сектору державою та міжнародними партнерами	Позитивний	3	Сприяє стабілізації діяльності аграрних підприємств

Джерело: розроблено автором

Водночас позитивним соціальним фактором є стабільний попит на продовольчу продукцію. Незважаючи на економічну нестабільність, продукція аграрного сектору залишається однією з найбільш затребуваних як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Це створює сприятливі умови для реалізації продукції підприємства та підтримання стабільного рівня доходів.

Серед технологічних факторів найбільш позитивний вплив має розвиток сучасних агротехнологій та цифровізації аграрного сектору. Використання систем GPS-моніторингу, автоматизованої техніки, технологій точного землеробства та сучасних засобів захисту рослин дозволяє аграрним підприємствам підвищувати урожайність і знижувати рівень виробничих витрат. За оцінками експертів аграрного ринку, впровадження елементів точного землеробства може підвищити ефективність використання ресурсів на 15–20 % [36-37].

Разом із цим негативним фактором залишається висока вартість сучасної сільськогосподарської техніки та обладнання. Вартість імпоротної агротехніки значною мірою залежить від валютного курсу, що ускладнює процес оновлення матеріально-технічної бази підприємств. Крім того, зростання вартості пального, запасних частин та логістичних послуг також підвищує рівень виробничих витрат [38-40].

Найбільш вагомий вплив на діяльність ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» мають економічні фактори. Упродовж останніх років в Україні спостерігається високий рівень інфляції, що безпосередньо впливає на зростання собівартості сільськогосподарської продукції [41]. Зокрема, у 2022–2026 рр. суттєво зросли ціни на паливо, добрива, насіння та засоби захисту рослин. Це призводить до збільшення виробничих витрат аграрних підприємств та зниження рівня рентабельності діяльності [42-43].

Значний вплив на результати діяльності підприємства мають також коливання валютного курсу [44]. Оскільки значна частина матеріально-технічних ресурсів закуповується за імпортними цінами, зміни курсу гривні безпосередньо впливають на рівень витрат підприємства [45]. Водночас для

експортоорієнтованих аграрних підприємств зростання валютного курсу може створювати і певні позитивні можливості за рахунок підвищення доходів від реалізації продукції на зовнішніх ринках [46].

Позитивним економічним фактором є зростання світових цін на зернові та олійні культури, що сприяє збільшенню доходів аграрних підприємств. У 2024–2025 рр. на світовому ринку спостерігалось підвищення цін на окремі види аграрної продукції, що позитивно вплинуло на фінансові результати підприємств аграрного сектору [47].

Серед політико-правових факторів найбільш суттєвий негативний вплив має воєнний стан в Україні. Воєнні дії створюють високий рівень ризиків для діяльності аграрних підприємств, ускладнюють логістичні процеси, впливають на стабільність поставок продукції та функціонування ринку в цілому [48]. Крім того, підприємства змушені адаптувати свою діяльність до змін умов державного регулювання та функціонування економіки у воєнний період.

Разом із цим важливу роль відіграє державна та міжнародна підтримка аграрного сектору. Надання фінансової допомоги, кредитних програм, грантових ресурсів та підтримка експорту аграрної продукції сприяють стабілізації діяльності підприємств аграрної сфери та створюють передумови для подальшого розвитку галузі [49].

Результати проведеного STEP-аналізу свідчать про те, що діяльність ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» значною мірою залежить від впливу факторів зовнішнього середовища. Найбільші ризики для підприємства формують економічні та політико-правові фактори, водночас розвиток сучасних технологій, стабільний попит на аграрну продукцію та підтримка аграрного сектору створюють можливості для подальшого підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Для завершення аналізу маркетингового середовища ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» доцільно використати метод SWOT-аналізу, який

дозволяє комплексно оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства.

Особливістю SWOT-аналізу є поєднання результатів дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства в межах єдиної аналітичної системи. У межах даного методу зовнішні фактори узагальнюються у вигляді можливостей і загроз, які формуються під впливом ринкового середовища, економічної ситуації, конкурентного оточення та інших факторів макро- і мезомаркетингового середовища.

Водночас внутрішнє середовище підприємства аналізується через визначення сильних і слабких сторін діяльності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ». До уваги беруться результати попереднього аналізу фінансового стану підприємства, оцінки збутової діяльності, конкурентоспроможності, ефективності управління ресурсами, рівня маркетингової діяльності та інших аспектів функціонування підприємства.

SWOT-аналіз дозволяє не лише узагальнити результати проведеного дослідження маркетингового середовища ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ», а й визначити ключові напрями подальшого розвитку підприємства, можливості зміцнення конкурентних переваг та основні проблеми, які потребують управлінського реагування.

Формування SWOT-матриці здійснюватиметься на основі результатів попередніх аналітичних досліджень діяльності підприємства, аналізу конкурентного середовища та оцінки впливу факторів макромаркетингового середовища (табл. 2.9).

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» дозволив узагальнити результати дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства й визначити ключові фактори, що впливають на його діяльність та конкурентоспроможність.

Результати аналізу свідчать про наявність у підприємства достатнього потенціалу для подальшого розвитку. Основними сильними сторонами ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» є стабільна збутова діяльність, позитивна

динаміка фінансових результатів, конкурентоспроможний рівень цін та наявність стабільних партнерських відносин із покупцями. Водночас підприємство має і низку слабких сторін, пов'язаних насамперед із недостатнім рівнем маркетингової діяльності, слабкою впізнаваністю бренду та обмеженими можливостями просування продукції.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Спеціалізація на вирощуванні зернових та олійних культур	Недостатній рівень маркетингової діяльності
Зростання обсягів реалізації продукції у 2023–2025 рр.	Низький рівень впізнаваності бренду підприємства
Наявність стабільних партнерських відносин із покупцями	Недостатньо розвинена система просування продукції
Позитивна динаміка фінансових результатів у 2025 році	Висока залежність від коливань цін на аграрному ринку
Достатній рівень якості продукції	Обмежені логістичні можливості порівняно з великими агрохолдингами
Налагоджена система збуту продукції	Висока залежність від зовнішніх факторів та сезонності
Використання сучасних агротехнологій	Недостатній рівень диверсифікації продукції
Конкурентоспроможний рівень цін	Відсутність активної бренд-комунікації та digital-просування
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення ринків збуту продукції	Воєнний стан та нестабільна економічна ситуація
Впровадження сучасних маркетингових інструментів	Зростання цін на паливо, добрива та матеріально-технічні ресурси
Розвиток цифрових каналів просування продукції	Посилення конкуренції з боку великих агрохолдингів
Зростання попиту на аграрну продукцію	Колівання валютного курсу
Розширення асортименту продукції	Кліматичні ризики та несприятливі погодні умови
Підвищення ефективності збутової політики	Скорочення трудових ресурсів та дефіцит кадрів
Розвиток логістичної інфраструктури	Зміни державного регулювання аграрного сектору
Використання програм державної та міжнародної підтримки аграрного сектору	Порушення логістичних ланцюгів та ризики експорту

Джерело: розроблено автором

Аналіз зовнішнього середовища показав, що для підприємства існують значні можливості, пов'язані з розширенням ринків збуту, впровадженням

сучасних маркетингових інструментів та розвитком цифрових каналів просування продукції. Саме тому одним із перспективних напрямів розвитку підприємства є вдосконалення збутової політики та активізація маркетингової діяльності.

При цьому діяльність ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» супроводжується значними зовнішніми ризиками, серед яких найбільший вплив мають воєнний стан, економічна нестабільність, зростання виробничих витрат та посилення конкуренції на аграрному ринку. Це обумовлює необхідність формування ефективної системи управління збутовою діяльністю та пошуку нових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, результати SWOT-аналізу підтверджують доцільність розробки заходів щодо вдосконалення збутової політики ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ», активізації маркетингової діяльності та розширення асортименту продукції, що стане основою для формування пропозицій у наступному розділі роботи.

Висновки до 2 розділу

У другому розділі дипломної роботи проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ», що дозволило оцінити сучасний стан підприємства, ефективність його збутової діяльності та особливості функціонування в умовах сучасного аграрного ринку.

Встановлено, що ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» спеціалізується на вирощуванні та реалізації зернових і олійних культур, які формують основну частину доходів підприємства. Аналіз фінансових результатів діяльності показав позитивну динаміку обсягів реалізації продукції упродовж 2023–2025 рр. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році становив 998695 тис. грн, що на 467436 тис. грн, або майже на 88 %, більше порівняно з 2023

роком. Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та зростання обсягів реалізації продукції.

Разом із цим упродовж досліджуваного періоду спостерігалось суттєве зростання собівартості реалізованої продукції. Так, у 2025 році її обсяг становив 1041437 тис. грн, що на 601930 тис. грн більше порівняно з 2023 роком. Основними причинами цього стали підвищення вартості матеріально-технічних ресурсів, пального, добрив та інших складових аграрного виробництва.

Незважаючи на складні умови функціонування, підприємству вдалося суттєво покращити фінансові результати діяльності. Якщо у 2023 та 2024 роках діяльність підприємства була збитковою, то у 2025 році ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» отримало чистий прибуток у розмірі 185943 тис. грн. Крім того, операційний результат діяльності зріс із від'ємного значення у 2023 році до операційного прибутку в розмірі 254819 тис. грн у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності управління господарською діяльністю підприємства.

Аналіз активів і пасивів підприємства показав зростання загальної вартості майна підприємства. У 2025 році вартість активів ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» становила 1389457 тис. грн, що на 23,84 % більше порівняно з 2023 роком. При цьому обсяг необоротних активів зріс майже вдвічі, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази підприємства та збільшення обсягів інвестицій у виробничу діяльність.

Позитивна динаміка спостерігалася і щодо показників рентабельності. Так, рентабельність продажів у 2025 році становила 18,62 %, тоді як у 2023 році цей показник мав від'ємне значення на рівні -36,91 %. Рентабельність активів зросла до 13,38 %, а рентабельність операційної діяльності – до 25,52 %, що свідчить про покращення ефективності використання ресурсів підприємства та підвищення результативності його діяльності.

У межах аналізу збутової діяльності встановлено, що ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» має сформовану систему реалізації продукції та

стабільні канали збуту. Підприємство переважно використовує прямі канали реалізації продукції, що дозволяє підтримувати безпосередні контакти з покупцями та контролювати процес збуту продукції. Основними перевагами підприємства є належний рівень якості продукції, конкурентоспроможний рівень цін та стабільність партнерських відносин.

Ми виявили і низку проблемних аспектів діяльності підприємства. Зокрема, ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» поступається великим аграрним холдингам за рівнем логістичного забезпечення, впізнаваності бренду та маркетингової активності. Аналіз конкурентоспроможності методом багатокутника показав, що підприємство займає проміжні позиції між великими агрохолдингами та регіональними конкурентами, маючи сильні позиції за критеріями якості продукції та надійності партнерських відносин, але слабші – у сфері маркетингової діяльності та просування продукції.

Проведений STEP-аналіз дозволив встановити, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають економічні та політико-правові фактори, зокрема інфляційні процеси, коливання валютного курсу, зростання виробничих витрат та воєнний стан в Україні. Водночас розвиток сучасних агротехнологій, стабільний попит на аграрну продукцію та можливості розширення ринків збуту створюють перспективи для подальшого розвитку підприємства.

SWOT-аналіз дозволив узагальнити результати дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ». Встановлено, що підприємство має достатній потенціал для зміцнення своїх ринкових позицій завдяки позитивній динаміці фінансових результатів, стабільній збутовій діяльності та конкурентоспроможному рівню цін. Водночас підприємство потребує вдосконалення маркетингової політики, активізації просування продукції, розширення асортименту та підвищення рівня впізнаваності бренду.

Результати проведеного аналізу свідчать про необхідність розробки та впровадження заходів, спрямованих на вдосконалення збутової політики ТОВ

«АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ», активізацію маркетингової діяльності та розширення асортименту продукції, що стане основою для формування практичних рекомендацій у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ»

3.1. Удосконалення маркетингового управління збутовою діяльністю ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ»

Необхідність удосконалення маркетингового управління збутовою діяльністю ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» зумовлена як внутрішніми проблемами підприємства, виявленими у другому розділі, так і сучасними тенденціями розвитку аграрного ринку України. В умовах воєнного стану, логістичних обмежень та нестабільності експортних каналів ефективність збуту дедалі більше залежить від якості управління клієнтськими відносинами, швидкості комунікації та рівня цифровізації бізнес-процесів.

За даними USAID, у 2025 році агропродовольчий сектор забезпечив 56,1% експортних надходжень України, а частка ЄС у структурі аграрного експорту становила 47,5%. Водночас станом на кінець березня 2025/2026 маркетингового року експорт зернових був на 21% нижчим, ніж роком раніше. Крім того, стартові ставки на залізничні перевезення зросли більш ніж удвічі, а плата за накопичення вагонів із 1 квітня збільшилася ще на 60%. За таких умов аграрним підприємствам необхідно переходити до більш системного управління збутовою діяльністю.

Проведений аналіз діяльності Товариства дозволив виявити низку недоліків у сфері збуту та маркетингового управління. Зокрема, на підприємстві відсутня єдина система обліку клієнтів та історії взаємодії з ними, недостатньо розвинені цифрові канали комунікації, а також спостерігаються складнощі у координації відвантажень, контролі дебіторської заборгованості та підготовці комерційних пропозицій.

У зв'язку з цим для підприємства доцільним є впровадження системного підходу до управління збутовою діяльністю, спрямованого на підвищення

ефективності продажів, покращення роботи з клієнтами та посилення конкурентних позицій підприємства.

Основними цілями запропонованого напрямку удосконалення є:

- централізація клієнтської бази та історії взаємодії у CRM-системі;
- впровадження сегментації клієнтів та індивідуальних умов співпраці;
- скорочення часу обробки запитів і підготовки комерційних пропозицій;
- підвищення частки повторних продажів та кількості активних клієнтів;
- зменшення простроченої дебіторської заборгованості;
- розвиток цифрової присутності підприємства через сайт, каталог продукції та B2B-комунікації;
- впровадження системи KPI та регулярної аналітики збуту;
- покращення координації логістичних процесів та відвантажень.

Перелічені заходи дозволять підвищити керованість збутових процесів, посилити клієнтоорієнтованість підприємства та забезпечити більш стабільне функціонування ТОВ «Агропрайм Холдинг» в умовах нестабільного аграрного ринку.

Запропонована модель удосконалення маркетингового управління збутовою діяльністю ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» повинна поєднувати цифрові інструменти, систематизацію роботи з клієнтами та покращення внутрішньої координації процесів. Основою такої моделі має стати впровадження CRM-системи, у якій буде зосереджена вся інформація про клієнтів, історію угод, статуси оплат, відвантаження та комунікацію із замовниками. Для аграрного B2B-сектору важливо, щоб система містила не лише контактні дані, а й інформацію про культури інтересу клієнта, середні обсяги закупівель, умови оплати, кредитний статус і закріпленого менеджера.

Паралельно підприємству необхідно впорядкувати сегментацію клієнтів за типом покупця, обсягами закупівель, регулярністю співпраці та платіжною дисципліною. Це дозволить формувати різні умови роботи з контрагентами, контролювати credit-limit і більш адресно будувати комунікацію.

Окрему увагу варто приділити розвитку цифрових B2B-комунікацій. Для підприємства більш ефективними будуть не масштабні рекламні кампанії, а практичні інструменти взаємодії з клієнтами: оновлений сайт, електронний каталог продукції, email-комунікації, LinkedIn, шаблони комерційних пропозицій та повідомлення щодо статусу замовлень. Сам сайт має виконувати насамперед збутову функцію – забезпечувати швидке отримання заявки, інтеграцію з CRM і доступ до інформації про продукцію. Логічним є також створення англomовної сторінки для експортних партнерів з огляду на значну роль ринку ЄС у структурі агроекспорту України.

Для контролю результативності збуту підприємству необхідно використовувати чіткі KPI, зокрема швидкість обробки запитів, конверсію лідів у продажі, частку повторних угод, рівень дебіторської заборгованості та своєчасність відвантажень. Результативність роботи системи значною мірою залежатиме і від підготовки персоналу, оскільки навіть базова CRM не дає ефекту без єдиного підходу до ведення клієнтів та дисципліни внесення даних.

Також ми рекомендуємо впровадити базову аналітику продажів і спростити координацію логістичних процесів. Використання CRM-звітів і простих дашбордів дозволить аналізувати структуру продажів, стан дебіторської заборгованості та прогноз надходжень, а стандартизація процесів погодження відвантажень допоможе зменшити внутрішні затримки.

Ще одним напрямом удосконалення діяльності має стати формування єдиного пакета бренд-комунікацій: презентації компанії, стандартизованих комерційних пропозицій, електронного каталогу та англomовного профілю для експортних контактів. Це сприятиме підвищенню довіри до підприємства та покращенню взаємодії з потенційними партнерами.

Центральним елементом запропонованої моделі виступає CRM-система, яка має об'єднати продажі, комунікацію та аналітику в єдину систему управління збутом. Саме тому в табл. 3.1 доцільно провести порівняння CRM-систем, які можуть бути використані у діяльності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ».

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика CRM-систем для використання у ТОВ

«АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ»

Варіант CRM	Офіційний тариф	Орієнтовна вартість ліцензії, тис. грн/рік	Впровадження, тис. грн	Навчання, тис. грн	Локальний супровід, тис. грн/рік
HubSpot Sales Hub Starter	US\$10 за користувача/міс.	26,5	90–120	15–20	24–36
Bitrix24 Standard	US\$99 за організацію/міс. при річній оплаті	52,6	80–110	15–20	24–36
OneBox Cloud package	US\$29 за користувача/міс.	77,0	120–180	20–30	36–60

Джерело: сформовано автором на основі [50-53]

Для ТОВ «Агропрайм Холдинг» на першому етапі найбільш раціональним варіантом є Bitrix24 Standard. Система поєднує відносно помірну вартість із достатнім функціоналом для автоматизації збуту, роботи з лідами, рахунками та комерційними пропозиціями. Додатковою перевагою є фіксована оплата за організацію, що дозволяє уникнути швидкого зростання витрат при розширенні команди.

Вибір Bitrix24 також дає можливість зберегти частину бюджету для оновлення сайту, створення електронного каталогу, навчання персоналу та впровадження аналітики. Водночас система дозволяє швидко розпочати роботу без складного та дорогого кастомного проєкту.

HubSpot Starter може розглядатися як альтернативний варіант, однак глибша автоматизація в цій CRM доступна вже на дорожчому рівні Professional. OneBox доцільно використовувати у випадку потреби глибшої адаптації процесів, проте таке рішення потребуватиме більш складного впровадження та додаткової участі зовнішніх спеціалістів.

Сегментація споживачів має стати не додатком до CRM, а основою управління продажами. Мінімально доцільно запровадити 4 сегменти і

додатково теги: культура, регіон, логістичний маршрут, платіжна дисципліна, контрактна/спотова модель, кредитний статус (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Сегментація клієнтів ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» та моделі
взаємодії з ними

Сегмент	Ознаки в CRM	Модель комунікації	Базові умови співпраці
Ключові експортери та трейдери	великі партії, регулярні закупівлі, стабільна історія оплат	персональний КАМ, щотижневий availability-update, щомісячний дзвінок, EN/UA документи	рамкові контракти на 3–12 міс.; SLA на відповідь до 24 год.; резервування логістичних слотів; відстрочка 5–10 днів лише для «green» клієнтів
Вітчизняні переробники	регулярна потреба, чутливість до якості та графіка	телефон + email + месенджер; продуктові картки; окремі шаблони КП за культурами	сезонні/квартальні контракти; узгодження якості; 30–50% передплата або коротка відстрочка в межах кредитного ліміту
Регіональні оптові й спотові покупці	менші партії, сезонна/нерегулярна потреба	швидка відповідь через сайт, каталог, месенджер, call-back протягом 2–4 год.	спотові продажі; 70–100% передплата; самовивіз або окремо тарифікована доставка
Нові та перспективні клієнти	історія угод відсутня або мінімальна; новий регіон/країна	автоматизований onboarding-email, презентація підприємства, LinkedIn/лист, кваліфікаційний дзвінок за 48 год.	перша угода – 100% передплата/акредитив; перегляд умов після 2 успішних поставок

Джерело: розроблено автором за власним дослідженням

Практично запропонована модель передбачає, що для кожного клієнта в CRM фіксуватимуться сегмент, відповідальний менеджер, статус платіжної дисципліни (green/yellow/red), кредитний ліміт та основний канал комунікації. Це дозволить впорядкувати роботу із замовниками, спростити погодження відстрочок платежу, знижок і розподілу логістичних ресурсів.

Крім того, для різних сегментів клієнтів пропонується встановити окремі стандарти взаємодії. Для ключових партнерів — регулярний персональний контакт не рідше одного разу на тиждень у період активного збуту, для переробників — системне інформування щодо якості продукції та графіків

поставок. Для спотових покупців доцільно визначити максимальний час відповіді на запит до 8 годин, тоді як нові ліди повинні проходити первинну кваліфікацію в CRM не пізніше 48 годин після надходження звернення.

Для впровадження запропонованої моделі управління збутом створення окремого повноцінного відділу маркетингу на першому етапі є недоцільним. Більш раціональним підходом для ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» є формування мінімальної проєктної структури на базі чинної команди із частковим перерозподілом функцій та залученням зовнішнього інтегратора на етапі запуску системи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Проектна структура впровадження CRM-системи у ТОВ
«АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ»

Роль	Хто відповідає	Навантаження	Функція
Спонсор проєкту	Комерційний директор	0,1 FTE	затвердження рішень, KPI, бюджету
Власник CRM-процесу	CRM/маркетинг-координатор на базі чинного працівника	0,5 FTE	адміністрування CRM, сегментація, шаблони, звітність
Користувачі CRM	менеджери зі збуту / КАМ	у межах чинного функціоналу	заповнення даних, угоди, активності, пропозиції
Власник логістичного модуля	логіст/диспетчер	0,3 FTE	shipment-board, статуси відвантажень
Власник кредитного контролю	бухгалтер/фінансист	0,2 FTE	контроль оплат, DSO, кредитні ліміти
Технічний виконавець	зовнішній інтегратор	тимчасово, 2–4 міс.	налаштування, міграція, навчання, підтримка старту

Джерело: розроблено автором за власним дослідженням

Дана структура дозволяє розпочати впровадження CRM без суттєвого збільшення штату та додаткового навантаження на бюджет підприємства. При цьому ключові функції розподіляються між чинними працівниками відповідно до їх поточних напрямів роботи, що спрощує інтеграцію нових процесів у діяльність підприємства.

Запропонований нами підхід також знижує ризик формального впровадження системи без фактичного використання, оскільки відповідальність за окремі блоки CRM закріплюється за конкретними працівниками. Залучення зовнішнього інтегратора лише на етапі запуску дозволяє отримати технічну підтримку та навчання персоналу без необхідності постійного утримання окремого ІТ-фахівця.

Наступним етапом після визначення проєктної структури є організація короткого практичного навчання персоналу роботі з CRM-системою та новими правилами взаємодії між підрозділами. Для досліджуваного підприємства недоцільно проводити тривалі та дорогі навчальні програми, тому оптимальним рішенням є впровадження коротких функціональних сесій для окремих груп працівників (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Короткий план навчання персоналу

Модуль	Тривалість	Учасники	Результат
Управлінська сесія	2 год.	керівництво	цілі, KPI, правила контролю
Робота в CRM	2 × 4 год.	менеджери, координатор, логіст	єдині етапи угод, обов'язкові поля, шаблони активностей
Сегментація і скрипти	3 год.	збут + координатор	правила розподілу клієнтів і типові сценарії комунікації
Дебіторка та credit-limit	2 год.	збут + фінансист	єдиний алгоритм рішень щодо відстрочки
Дашборди та звітність	2 год.	керівництво + координатор	інтерпретація KPI та щомісячний review
Повторне навчання через 6–8 тижнів	2 год.	усі користувачі	закріплення навичок і корекція помилок

Джерело: розроблено автором

Цей формат навчання дозволяє швидко адаптувати працівників до нової системи роботи без суттєвого відриву від основної діяльності. При цьому акцент робиться не на технічному вивченні CRM, а на формуванні єдиних правил ведення угод, комунікації з клієнтами та контролю збутових процесів.

Повторне коротке навчання через 6–8 тижнів є необхідним для усунення типових помилок, перевірки рівня використання CRM та коригування окремих процесів після старту системи в реальній роботі підприємства.

Для зменшення ризиків перевантаження персоналу та помилок у період активного збуту впровадження CRM-системи та супутніх процесів доцільно здійснювати поетапно. Найбільш раціональним є старт у міжсезоння, коли навантаження на логістику та продажі є нижчим. У табл. 3.5 наведено орієнтовний план реалізації проєкту за умови старту в листопаді.

Таблиця 3.5

Покроковий план реалізації проєкту впровадження CRM-системи

Етап	Термін	Відповідальні	Результат
Аудит поточного збуту і ТЗ	2 тижні	комерційний директор, координатор, інтегратор	карта процесу «лід– угода–оплата– відвантаження»
Вибір CRM та погодження ролей	1 тиждень	керівництво, координатор	затверджений стек і права доступу
Налаштування CRM, полів, воронок, статусів	4 тижні	інтегратор, координатор	готовий робочий контур CRM
Очищення та імпорт бази, сегментація	3 тижні	координатор, менеджери	єдина клієнтська база
Сайт, каталог, бренд- пакет	4–5 тижнів	координатор, підрядник	B2B-сайт і каталог with lead forms
Налаштування digital- комунікацій	4 тижні	координатор	шаблони листів, LinkedIn/Facebook, e-mail routing
Пілотний запуск на 2 сегментах	1 місяць	збут, логіст, фінансист	перевірка сценаріїв, виправлення помилок
Повний запуск КРІ, дашбордів і логістичного борду	1 місяць	усі учасники	регулярне управління на основі даних
Післяпроєктний аудит	2 тижні	керівництво, координатор	оцінка ефекту й корекція регламентів

Джерело: розроблено автором

Такий формат реалізації дає змогу впроваджувати нову систему поступово, без критичного навантаження на персонал і поточні операційні процеси підприємства. Поетапний запуск дозволяє протестувати окремі сценарії роботи, своєчасно виявити недоліки та скоригувати їх ще до повного переходу на нову модель управління збутом.

Додатковою перевагою є можливість більш контролювано розподіляти витрати між етапами проєкту та оцінювати фактичний результат після кожного

блоку робіт. Це знижує ризик формального впровадження CRM без її реального використання у щоденній діяльності підприємства.

Запропоновані заходи спрямовані на формування більш керованої та клієнтоорієнтованої системи збуту ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ». Впровадження CRM-системи, сегментації клієнтів, стандартизації комунікації, базової аналітики та оновлених цифрових інструментів дозволить підприємству підвищити швидкість роботи із замовниками, покращити контроль дебіторської заборгованості та знизити внутрішні втрати часу у процесі погодження й відвантаження продукції.

Реалізація запропонованих рішень потребує певних організаційних і фінансових витрат. Тому наступним етапом дослідження стала оцінка вартості впровадження запропонованих заходів, а також визначення їх очікуваної економічної ефективності для підприємства.

3.2. Оцінка вартості впровадження та економічної ефективності запропонованих заходів

Для оцінки практичної реалістичності запропонованих заходів необхідно визначити орієнтовний бюджет їх впровадження. При цьому важливо враховувати, що мова йде не про створення великого маркетингового департаменту чи складної корпоративної ІТ-системи, а про поступове впорядкування збутових процесів підприємства на базі доступних цифрових рішень. Основна частина витрат пов'язана з налаштуванням CRM, оновленням цифрових каналів комунікації, впровадженням базової аналітики та підготовкою персоналу до роботи в новій системі (табл. 3.6).

Розрахунок бюджету впровадження здійснювався на основі відкритих ринкових цін українських CRM-інтеграторів, web-студій та digital-підрядників станом на 2025–2026 рр., а також тарифів CRM-системи Bitrix24 Standard, яка була визначена як базове рішення для ТОВ «Агропрайм Холдинг». При формуванні кошторису враховувався сценарій впровадження для малого та

середнього B2B-бізнесу без складної індивідуальної розробки програмного забезпечення.

Таблиця 3.6

Орієнтовний бюджет впровадження запропонованих заходів

Стаття разових витрат	Сума, тис. грн
Аудит збуту, карта процесів, технічне завдання	20,0
Налаштування CRM, ролей, воронок, полів, шаблонів	70,0
Очищення та міграція клієнтської бази	18,0
Сегментація клієнтів, матриця умов співпраці, шаблони КП	24,0
Оновлення сайту та B2B-каталогу (UA/EN, форми звернення)	95,0
Інтеграція домену, пошти, форм, базових повідомлень	12,0
Налаштування digital-комунікацій і контент-паketу	38,0
Базова аналітика продажів і дашборди	30,0
Оптимізація логістики збуту (shipment-board, чек-листи, статуси)	22,0
Бренд-комунікація (презентація, one-pager, шаблони листів)	26,0
Первинне навчання персоналу	25,0
Резерв на коригування та дрібні доопрацювання	52,0
Разом	432,0

Джерело: розроблено автором

Вартість налаштування CRM, інтеграції комунікаційних каналів та побудови дашбордів оцінювалася з урахуванням середніх ставок українських інтеграторів, тоді як бюджет оновлення сайту та B2B-каталогу формувався на основі ринкових пропозицій web-підрядників для корпоративних двомовних сайтів. Окремо було передбачено резерв на коригування та дрібні доопрацювання після запуску системи в роботу.

Як свідчать розрахунки, загальний обсяг разових витрат на впровадження запропонованої системи становить 432 тис. грн. Найбільшу частку витрат формують оновлення сайту та B2B-каталогу, налаштування CRM-системи, а також резерв на адаптацію й доопрацювання окремих процесів після запуску.

Для підприємства аграрного сектору такі витрати не є критичними, оскільки значна частина рішень має довгостроковий характер і використовуватиметься протягом декількох сезонів. Крім того, окремі функції

можуть частково виконуватися внутрішніми працівниками підприємства, що потенційно дозволить скоротити фактичний бюджет впровадження.

Окрім разових витрат на впровадження, для оцінки реальної економічної доцільності проєкту необхідно врахувати і щорічні операційні витрати, пов'язані з підтримкою CRM-системи, digital-комунікацій та базової аналітики. На відміну від стартових інвестицій, ці витрати мають постійний характер, однак їх рівень залишається помірним у порівнянні з потенційним ефектом від підвищення керованості збуту та покращення роботи з клієнтами (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Орієнтовні щорічні операційні витрати проєкту

Щорічні операційні витрати	Сума, тис. грн/рік
Ліцензія Bitrix24 Standard	52,6
Хостинг, технічна підтримка сайту, домен	18,0
CRM-адміністрування та локальний супровід	42,0
Корпоративні email/інтеграції/розсилки	10,0
Базовий бюджет digital-комунікацій і контенту	48,0
Підтримка дашбордів і звітності	8,0
Періодичне донавчання користувачів	7,4
Разом	186,0

Джерело: розроблено автором

У поточний бюджет не були включені заробітні плати штатних працівників, які вже перебувають у фонді оплати праці підприємства; враховані лише зовнішні витрати проєкту та невеликий пакет супроводу. Ліцензійна стаття спирається на офіційний тариф Bitrix24 Standard і курс НБУ.

Щорічні витрати на підтримку системи є суттєво нижчими за початкові інвестиції та залишаються прийнятними для підприємства такого масштабу. Найбільшу частку формують ліцензія CRM, digital-комунікації та локальний супровід системи. При цьому операційні витрати спрямовані не лише на технічну підтримку CRM, а й на забезпечення постійної роботи каналів комунікації, оновлення контенту, підтримку аналітики та збереження єдиних

стандартів роботи із клієнтами. Саме це дозволяє підтримувати ефект від впровадження системи у довгостроковій перспективі.

Для оцінки економічної доцільності впровадження запропонованих заходів необхідно визначити базові припущення фінансової моделі. Оскільки у відкритих даних підприємства відсутня деталізована інформація щодо рівня дебіторської заборгованості, фактичних витрат на координацію збуту та маржі додаткових продажів, у розрахунках використано консервативний сценарій оцінювання ефекту (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Вихідні припущення для розрахунку економічного ефекту

Параметр	Статус у вихідних даних	Прийняте припущення
Середня дебіторська заборгованість	не вказано	5% чистого доходу = 49 934,8 тис. грн
Вартість грошей / фінансування	не вказано	15% річних як проксі на базі ключової ставки НБУ на 25.05.2026
Поточні витрати на обробку замовлень і координацію збуту	не вказано	2 000,0 тис. грн/рік
Маржа додаткових продажів	не вказано	8% від додаткового обороту
Разовий бюджет впровадження	визначено розрахунком	432,0 тис. грн
Щорічні операційні витрати	визначено розрахунком	186,0 тис. грн

Джерело: розроблено автором

Ключова ставка НБУ в офіційних даних станом на 25.05.2026 становить 15%. У даному розрахунку цей показник використовується не як банківська ставка кредитування підприємства, а як умовна альтернативна вартість коштів при скороченні дебіторської заборгованості.

Для оцінки економічного ефекту у роботі використовуються три основні напрями впливу: додаткові продажі за рахунок підвищення якості роботи з клієнтами, ефект від скорочення дебіторської заборгованості та зменшення внутрішніх витрат на координацію збуту й обробку замовлень. Це дозволяє оцінити не лише прямий фінансовий результат від впровадження CRM, але й організаційний ефект від підвищення керованості збутових процесів.

Наступним етапом є оцінка потенційної окупності запропонованих заходів за різних сценаріїв розвитку. Оскільки фактичний ефект від впровадження CRM та цифрового управління збутом залежатиме від рівня використання системи, дисципліни персоналу та ринкової ситуації, у роботі розглянуто консервативний, базовий та оптимістичний сценарії (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Сценарії окупності проєкту впровадження CRM та цифрового управління
збутом

Показник	Консервативний	Базовий	Оптимістичний
Приріст продажів, % до доходу	0,35	0,70	1,10
Скорочення дебіторки, %	5	8	12
Зниження витрат на обробку замовлень, %	5	10	15
Додаткові продажі, тис. грн	3 495,4	6 990,9	10 985,6
Ефект від додаткових продажів, тис. грн	279,6	559,3	878,9
Ефект від зниження дебіторки, тис. грн	374,5	599,2	898,8
Ефект від скорочення витрат, тис. грн	100,0	200,0	300,0
Валовий річний ефект, тис. грн	754,1	1 358,5	2 077,7

Джерело: розроблено автором

Розрахунок сценаріїв окупності здійснювався на основі припущення, що впровадження CRM-системи, стандартизація роботи з клієнтами та покращення координації збуту матимуть вплив одночасно на три напрями: збільшення обсягів продажів, скорочення дебіторської заборгованості та зменшення внутрішніх витрат на обробку замовлень і логістичну взаємодію.

Приріст продажів у сценаріях оцінювався як частка від поточного чистого доходу підприємства. Для консервативного сценарію було прийнято приріст лише на рівні 0,35%, що відповідає мінімальному ефекту від покращення швидкості обробки заявок, підвищення якості комунікації та збільшення частки повторних угод. У базовому сценарії приріст продажів становить 0,70%, а в оптимістичному – 1,10% доходу. Додатковий фінансовий ефект від цих продажів визначався через умовну маржу на рівні 8% від приросту обороту.

Ефект від скорочення дебіторської заборгованості розраховувався через умовне вивільнення оборотних коштів. Для цього було прийнято, що середній рівень дебіторки становить 5% чистого доходу підприємства, а альтернативна вартість коштів оцінюється через ключову ставку НБУ на рівні 15% річних. Відповідно, скорочення дебіторки навіть на 5–12% формує помітний фінансовий результат за рахунок прискорення обороту коштів та зниження потреби у зовнішньому фінансуванні.

Ефект від скорочення витрат на обробку замовлень визначався як частка економії від умовних поточних витрат на координацію збуту, логістики та погодження замовлень, які для моделі оцінено на рівні 2 000 тис. грн на рік. Передбачається, що автоматизація процесів, використання єдиної CRM-бази та стандартизація внутрішньої взаємодії дозволять скоротити ці витрати на 5–15% залежно від сценарію.

У результаті навіть консервативний сценарій демонструє позитивний річний ефект на рівні 754,1 тис. грн, що перевищує обсяг щорічних операційних витрат проєкту. У базовому сценарії валовий ефект становить 1 358,5 тис. грн, а в оптимістичному – понад 2 млн грн на рік. Це свідчить про те, що запропоновані заходи мають не лише організаційний, а й цілком відчутний економічний ефект для підприємства.

Для забезпечення контролю результативності впровадження CRM-системи та нової моделі управління збутом підприємству необхідно використовувати систему KPI, яка дозволить оцінювати не лише фінансовий результат, а й якість організації збутових процесів, швидкість роботи з клієнтами та рівень дисципліни виконання внутрішніх процедур (табл. 3.10).

Запропонована система KPI побудована таким чином, щоб охоплювати весь цикл управління збутом – від першого контакту з клієнтом до оплати та відвантаження продукції. Частина показників орієнтована на контроль роботи менеджерів і швидкість обробки запитів, тоді як інші дозволяють оцінювати якість фінансового та логістичного управління.

Таблиця 3.10

КРІ для оцінки результативності впровадження CRM та цифрового
управління збутом

КРІ	Ціль через 12 міс.	Джерело контролю
Частка клієнтської бази, заведеної в CRM	$\geq 95\%$	CRM
Середній час відповіді на запит	≤ 8 год.	CRM / email
Конверсія ліда в угоду	+15% до бази	CRM
Частка повторних продажів	+5 в.п.	CRM / облік продажів
DSO / середній строк інкасації дебіторки	-5...-7 днів	фінансовий облік
Частка простроченої дебіторки	-10%	фінансовий облік
Частка відвантажень у строк	$\geq 95\%$	логістичний борд
Кількість активних клієнтів за квартал	+10%	CRM
Точність прогнозу продажів на місяць	$\geq 85\%$	CRM / дашборд

Джерело: розроблено автором

Окремий акцент робиться на показниках дебіторської заборгованості та точності прогнозування продажів, оскільки саме ці напрями були визначені серед проблемних під час аналізу діяльності підприємства у другому розділі роботи. Крім того, контроль частки клієнтів, внесених у CRM, дозволить уникнути ситуації, коли система впроваджується формально, але фактично не використовується у щоденній роботі.

Для підтримки роботи системи доцільно проводити щомісячний review для керівництва та короткі щотижневі зустрічі команди збуту. Підготовку звітів і контроль показників може здійснювати CRM/маркетинг-координатор, тоді як управлінське реагування та ухвалення рішень доцільно залишити за комерційним директором.

Завершальним етапом оцінки проєкту є визначення найбільш реалістичних джерел його фінансування. Оскільки загальний cash-out першого року, з урахуванням разових та операційних витрат, становить 618,0 тис. грн, для ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» найбільш логічним варіантом є фінансування переважно за рахунок власних коштів. Водночас для збереження ліквідності у період активних закупівель або сезонного навантаження підприємство може використовувати змішану модель фінансування (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Рекомендації щодо джерел фінансування проєкту

Джерело фінансування	Рекомендована частка	Сума, тис. грн	Коментар
Власні кошти	75%	463,5	базове й найбільш реалістичне джерело
Кредитна лінія / 5-7-9	15%	92,7	резерв ліквідності, а не основа фінансування
Гранти / донорські інструменти	10%	61,8	опційне зниження навантаження, якщо конкурс доступний

Джерело: розроблено автором

Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» залишається одним із найбільш доступних інструментів підтримки бізнесу та реалізується через уповноважені банки. Паралельно міжнародні фінансові організації та донорські програми періодично підтримують проєкти цифровізації, розвитку експорту та підвищення ефективності аграрного сектору.

Для ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» кредитне або грантове фінансування доцільно розглядати насамперед як додатковий інструмент підтримки ліквідності, а не як критично необхідну умову реалізації проєкту. З огляду на відносно помірний бюджет впровадження підприємство потенційно здатне реалізувати більшу частину заходів за рахунок власних ресурсів.

Таким чином, оптимальним варіантом для ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» є поетапне впровадження системи маркетингового управління збутом із фокусом на CRM, сегментацію клієнтів, digital-комунікації, аналітику та покращення координації логістичних процесів. У межах стартового етапу найбільш раціональним рішенням визначено використання Bitrix24 Standard як базової CRM-платформи.

Проведені розрахунки свідчать, що навіть за консервативного сценарію проєкт має позитивний економічний ефект та може окупитися вже протягом першого року реалізації. При цьому основний результат очікується не лише у вигляді зростання продажів, а й у підвищенні керованості збутових процесів,

покращенні платіжної дисципліни клієнтів, скороченні втрат часу на погодження та підвищенні якості роботи з клієнтською базою.

Запропоновані заходи відповідають виявленим у другому розділі проблемам діяльності підприємства та можуть стати основою для формування більш системної, цифрової та клієнтоорієнтованої моделі управління збутом у ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ».

Висновки до 3 розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингового управління збутовою діяльністю ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ» з урахуванням проблем, виявлених під час аналізу діяльності підприємства у другому розділі. Проведене дослідження показало, що основними проблемами підприємства є недостатній рівень цифровізації збутових процесів, відсутність централізованої системи управління клієнтською базою, складність координації відвантажень, а також обмежене використання digital-комунікацій у B2B-сегменті.

Обґрунтовано доцільність переходу до системної моделі управління збутом на основі CRM-системи Bitrix24 Standard, яка була визначена як найбільш збалансоване рішення для підприємства за співвідношенням функціональності та вартості впровадження. Запропонована модель передбачає централізацію клієнтської бази, автоматизацію окремих етапів роботи із замовниками, покращення контролю дебіторської заборгованості та підвищення прозорості збутових процесів.

Окрему увагу у розділі було приділено сегментації клієнтів ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ». Було виділено чотири основні сегменти: ключові експортери та трейдери, вітчизняні переробники, регіональні оптові й спотові покупці, а також нові та перспективні клієнти. Для кожного сегмента запропоновано окремі підходи до комунікації, умов співпраці, кредитної

політики та швидкості обробки запитів. Такий підхід дозволяє більш ефективно управляти клієнтськими відносинами, підвищувати рівень повторних продажів та знижувати ризики проблемної дебіторської заборгованості.

Було сформовано мінімальну проєктну структуру впровадження CRM без створення нового повноцінного відділу маркетингу. Розподіл функцій між чинними працівниками підприємства дозволяє інтегрувати нову систему управління без суттєвого збільшення штату та адміністративних витрат. Також було розроблено короткий план навчання персоналу та покроковий графік реалізації проєкту, що дає можливість впроваджувати зміни поступово та зменшити навантаження на працівників у період активного збуту.

У процесі дослідження було проведено оцінку витрат на реалізацію запропонованих заходів. Встановлено, що загальний обсяг разових витрат на впровадження системи становить 432,0 тис. грн, тоді як щорічні операційні витрати оцінено на рівні 186,0 тис. грн. Основними статтями витрат є налаштування CRM, оновлення B2B-сайту, digital-комунікації та підтримка аналітики продажів.

Здійснено моделювання економічної ефективності запропонованих заходів за консервативним, базовим та оптимістичним сценаріями. Результати розрахунків свідчать, що навіть у консервативному сценарії проєкт забезпечує позитивний фінансовий результат уже в перший рік реалізації. У базовому сценарії валовий річний ефект становить 1 358,5 тис. грн, що суттєво перевищує як разові витрати на запуск системи, так і щорічні операційні витрати. Найбільший вплив на економічний результат мають скорочення дебіторської заборгованості, підвищення частки повторних продажів та зменшення внутрішніх витрат на координацію збутових процесів.

Запропоновані заходи дозволяють сформувати для ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» більш системну, цифрову та клієнтоорієнтовану модель управління збутовою діяльністю, що сприятиме підвищенню ефективності

продажів, покращенню контролю бізнес-процесів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні та практичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства, а також обґрунтовано напрями вдосконалення маркетингового управління збутом ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» в умовах сучасного конкурентного середовища.

Встановлено, що в сучасних умовах збутова діяльність перестає бути лише процесом реалізації продукції та перетворюється на комплексну систему, яка охоплює маркетингові, логістичні, комунікаційні та управлінські процеси. Доведено, що ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності формувати довгострокові відносини з клієнтами, використовувати сучасні digital-інструменти, здійснювати прогнозування продажів та забезпечувати координацію між усіма етапами збутового процесу.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» показав, що підприємство є одним із великих аграрних виробників регіону та спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових і олійних культур. Підприємство має значні масштаби діяльності, сформовану виробничу базу та стабільні позиції на ринку. Середньооблікова чисельність працівників у 2025 році становила 330 осіб.

Аналіз фінансово-економічних показників дозволив встановити позитивну динаміку розвитку підприємства. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році становив 998695 тис. грн, що на 467436 тис. грн, або майже на 88 %, більше порівняно з 2023 роком. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла на 601930 тис. грн, або майже на 137 %, що свідчить про значний вплив зростання виробничих витрат та складної ринкової ситуації в аграрному секторі. Незважаючи на це, підприємству вдалося покращити результати діяльності та отримати у 2025 році чистий прибуток у розмірі 185943 тис. грн, тоді як у попередні роки діяльність була збитковою.

Разом із позитивними фінансовими результатами було виявлено низку проблем у системі управління збутом підприємства. Встановлено, що збутові процеси значною мірою залишаються фрагментарними та недостатньо цифровізованими. На підприємстві відсутня централізована CRM-система, що ускладнює управління клієнтською базою, контроль історії взаємодії з контрагентами та аналіз ефективності роботи менеджерів. Також було встановлено недостатній рівень сегментації клієнтів, відсутність єдиних стандартів комунікації, складність координації відвантажень між менеджерами, логістами та бухгалтерією, а також обмежене використання digital-комунікацій і аналітики у процесі управління збутом.

Аналіз маркетингового середовища показав, що діяльність підприємства значною мірою залежить від нестабільності аграрного ринку, логістичних обмежень, коливань цін на зернові культури та високої залежності від експортних операцій. При цьому підприємство має значні можливості для підвищення ефективності збуту за рахунок цифровізації процесів, покращення управління клієнтською базою та розвитку системної B2B-комунікації.

Проведений SWOT-аналіз підтвердив, що при наявності сильного виробничого потенціалу та сформованих ринкових позицій слабкими сторонами ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» залишаються недостатня автоматизація збутових процесів, відсутність єдиної системи управління клієнтами, недостатній рівень digital-присутності та складність координації логістичних процесів. Саме ці проблеми стали основою для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингового управління збутом підприємства.

У роботі було запропоновано поетапне впровадження CRM-системи Bitrix24 Standard як базового інструменту управління клієнтською базою, угодами та комунікаціями. Також було розроблено систему сегментації клієнтів підприємства, у межах якої виділено ключових експортерів і трейдерів, вітчизняних переробників, регіональних оптових покупців, а також

нових і перспективних клієнтів. Для кожного сегмента запропоновано окремі підходи до комунікації, кредитної політики та організації співпраці.

Крім того, було обґрунтовано необхідність оновлення B2B-сайту та електронного каталогу підприємства, впровадження KPI для контролю результативності збуту, розвитку digital-комунікацій, створення базової системи аналітики продажів та вдосконалення координації логістичних процесів. Також було сформовано покроковий план реалізації проєкту, проєктну структуру впровадження CRM та короткий план навчання персоналу.

Проведена оцінка витрат показала, що загальний обсяг разових інвестицій у впровадження системи становить 432,0 тис. грн, тоді як щорічні операційні витрати оцінено на рівні 186,0 тис. грн. Результати моделювання економічної ефективності свідчать, що навіть у консервативному сценарії проєкт забезпечує позитивний річний ефект у розмірі 754,1 тис. грн. У базовому сценарії валовий річний ефект становить 1358,5 тис. грн, а в оптимістичному – 2077,7 тис. грн.

Запропоновані заходи дозволять ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДІНГ» підвищити ефективність маркетингового управління збутовою діяльністю, покращити якість роботи з клієнтами, підвищити керованість збутових процесів, знизити внутрішні втрати часу та зміцнити конкурентні позиції підприємства на аграрному ринку України.

Список використаних джерел

1. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th Global Edition. Boston : Pearson Education, 2016. 714 p.
2. Jobber D., Lancaster G. Selling and Sales Management. 11th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2015. 448 p.
3. Писаренко О. В. Управління збутовою діяльністю аграрних підприємств в умовах трансформації ринку : монографія. Київ : ЦП «Компринт», 2018. 312 с.
4. Volberda H. W., Morgan R. E., Reinmoeller P. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. Andover : Cengage Learning EMEA, 2016. 432 p.
5. Lambin J.-J. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. 3rd ed. London : Palgrave Macmillan, 2016. 664 p.
6. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. 9-те вид. Київ : Лібра, 2018. 720 с.
8. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2016. 600 с.
9. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основи маркетингу. Київ : Діалектика, 2020. 880 с.
10. Кубишина Н. С. Управління збутовою діяльністю підприємства в системі маркетингу. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2017. № 14. С. 312–318.
11. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 17th Global Edition. Harlow : Pearson Education, 2018. 736 p.
12. Примак Т. О. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Вікар, 2019. 230 с.
13. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 240 с.

14. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чорнописька Н. В. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 848 с.
15. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. New York : Harper Business, 2017. 224 p.
16. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2015. 592 p.
17. Ткаченко Т. І. Торговельний маркетинг : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 362 с.
18. Кубишина Н. С. Управління збутовою діяльністю підприємства в системі маркетингу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. С. 312–318.
19. Шульга Л. В., Терещенко І. О. *Формування системи управління збутовою діяльністю підприємства. Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48. С. 120–124.
20. Ковінько О. М., Сидорук І. В. Організація збутової діяльності підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. С. 1–7.
21. Бондаренко В. М., Пилипчук В. П. Управління збутовою діяльністю підприємства та напрями її вдосконалення. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 85–90.
22. Мельник О. В. Маркетингове забезпечення збутової діяльності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 378–383.
23. Лирик І. В. Маркетингові дослідження та прогнозування ринку : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 328 с.
24. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Маркетингове прогнозування в системі управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 2. С. 34–42.
25. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 332 с.

26. Дейнега О. В. Планування та прогнозування збутової діяльності підприємства. *Економіка і регіон*. 2020. № 3 (78). С. 97–103.
27. Ковтуненко К. В., Нестеренко О. С. Методи прогнозування збуту в системі управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 54. С. 112–117.
28. Савченко І. Г. Використання статистичних та експертних методів прогнозування у маркетинговій діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 88–92.
29. Криковцев О. В., Череп А. В. Фактори впливу на формування збутового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. С. 1–8.
30. Гончарук І. В. Оцінка факторів формування збутового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 287–293.
31. Романенко О. О. Управління збутовим потенціалом підприємства в умовах конкурентного середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 52–57.
32. ТОВ СП «НІБУЛОН». URL: <https://www.nibulon.com> (дата звернення: 26.05.2026).
33. ТОВ «ТАС АГРО». URL: <https://tasagro.com> (дата звернення: 26.05.2026).
34. ТОВ «ДУНАЙСЬКИЙ АГРАРІЙ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32888226/ (дата звернення: 26.05.2026).
35. ТОВ «АГРОПРАЙМ ХОЛДИНГ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35512915/ (дата звернення: 26.05.2026).
36. FAO. The Digitalization of Agriculture. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2019. 48 p. URL: <https://www.fao.org/3/ca4887en/ca4887en.pdf> (date of access: 26.05.2026).

37. Ковальчук С. Я., Вознюк Л. І. Цифровізація аграрного сектору та впровадження технологій точного землеробства в Україні. *Економіка АПК*. 2021. № 6. С. 67–75.
38. Саблук П. Т., Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я. Стан та перспективи технічного забезпечення аграрного сектору України. *Економіка АПК*. 2020. № 3. С. 6–15.
39. Могилова М. М. Вплив зростання вартості матеріально-технічних ресурсів на ефективність аграрного виробництва. *Агросвіт*. 2021. № 12. С. 23–29.
40. Непочатенко О. О., Мельник К. М. Проблеми оновлення матеріально-технічної бази аграрних підприємств в умовах економічної нестабільності. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 45–49.
41. Національний банк України. Інфляційний звіт. Київ : НБУ, 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-sichen-2025-roku> (дата звернення: 26.05.2026).
42. Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я. Вплив інфляційних процесів на розвиток аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2023. № 4. С. 5–14.
43. Баланюк І. Ф., Козак І. І. Формування витрат аграрних підприємств в умовах зростання цін на ресурси. *Агросвіт*. 2024. № 7–8. С. 12–18.
44. Кирилюк Є. М., Кривенко Н. В. Вплив валютного курсу на діяльність аграрних підприємств України. *Економіка АПК*. 2021. № 9. С. 32–40.
45. Шпикуляк О. Г., Малік М. Й. Валютні ризики та їх вплив на ефективність аграрного бізнесу. *Агросвіт*. 2020. № 15. С. 3–9.
46. Національний банк України. Макроекономічний та монетарний огляд. Київ : НБУ, 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichniy-ta-monetarniy-oglyad> (дата звернення: 26.05.2026).
47. Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD-FAO Agricultural Outlook 2024–2033. Paris : OECD Publishing, 2024. URL:

https://www.oecd-ilibrary.org/agriculture-and-food/oecd-fao-agricultural-outlook-2024-2033_4c5d2cfb-en (date of access: 26.05.2026).

48. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Вплив воєнного стану на функціонування аграрних підприємств України. Агросвіт. 2023. № 11–12. С. 3–10.

49. Мармуль Л. О., Романюк І. А. Державна підтримка аграрного сектору України в умовах кризових трансформацій. Економіка та держава. 2024. № 2. С. 24–30.

50. HubSpot. Pricing for Sales Hub. URL: <https://www.hubspot.com/pricing/sales> (date of access: 26.05.2026).

51. Bitrix24. CRM Pricing Plans. URL: <https://www.bitrix24.com/prices/> (date of access: 26.05.2026).

52. OneBox OS. Тарифи CRM-системи OneBox. URL: <https://1b.app/ua/prices/> (дата звернення: 26.05.2026).

53. Inweb. Вартість впровадження CRM-систем для бізнесу в Україні. URL: <https://inweb.ua/blog/ua/skolko-stoit-vnedrenie-crm/> (дата звернення: 26.05.2026).