

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Пелипенко Вероніки Анатоліївни

академічної групи 073-21-2

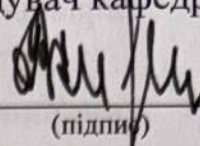
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері удосконалення збутової діяльності підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Харін С.А.	<i>С.А. Харін</i>	86	<i>С.А. Харін</i>
Рецензент	<i>Раменко Н.М.</i>	86	<i>Н.М. Раменко</i>	<i>Н.М. Раменко</i>
Нормоконтролер	Харін С.А.	<i>С.А. Харін</i>	89	<i>С.А. Харін</i>

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.

(підпис)

« 01 » травня 2023 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студентці Пелипенко В.А. академічної групи 073-21-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері удосконалення
збутової діяльності підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи організації ефективної збутової діяльності підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз та оцінка фінансово-господарської та збутової діяльності у ТОВ «ВПК-АГРО»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Шляхи удосконалення збутової діяльності ТОВ «ВПК-АГРО»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано



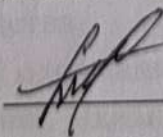
Харін С.А.

(підпис керівника)

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання



Пелипенко В.А.

(підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студентки групи 073-21-2

Пелипенко Вероніки Анатоліївни

НТУ «Дніпровська політехніка»

Обґрунтування управлінських рішень у сфері удосконалення збутової діяльності підприємства

УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА.

Структура роботи: 60 сторінки комп'ютерного тексту; 9 рисунків; 14 таблиць; 32 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень у сфері удосконалення збутової діяльності підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення збутової діяльності підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: проаналізовано сутність маркетингу збутової діяльності підприємства; досліджено організацію ефективної комунікаційної політики при управлінні збутом; визначено особливості організації збутової діяльності підприємства при виході на міжнародні ринки; досліджено загальну характеристику підприємства; проаналізовано фінансово-господарського стану підприємства ТОВ «ВПК-АГРО»; оцінено конкурентне середовище підприємства та особливості управління збутом; сформовано напрями удосконалення збутової діяльності підприємства в контексті виходу на міжнародні ринки; впроваджено заходи удосконалення збутової діяльності ТОВ «ВПК-АГРО» на міжнародних ринках та оцінка їх ефективності.

Методи дослідження – SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналітично-розрахунковий, табличний, графічний, аналітичні методи динаміки.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на підприємствах, що спеціалізуються на вирощуванні овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів.

Сфера застосування – при обґрунтуванні рішень у сфері удосконалення збутової діяльності підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає у впровадженні заходів удосконалення збутової діяльності ТОВ «ВПК-АГРО», які принесуть 60057 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефект буде дорівнювати 40869 тис. грн., а ефективність – 313%.

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-21-2
Dnipro University of Technology
Horbenko Yelyzaveta Olehivna

Title: Substantiation of managerial decisions in the field of improving the sales activities of an enterprise

KEYWORDS: MANAGEMENT, MANAGEMENT DECISIONS, SALES ACTIVITIES, COMMUNICATION POLICY

Structure: 60 printed pages; 9 figures; 14 tables; 32 references.

Object of development is the process of substantiating management decisions in the field of improving the sales activities of the enterprise.

The aim of the paper – is theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the sales activities of the enterprise.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the essence of marketing of the sales activities of the enterprise is analyzed; the organization of an effective communication policy in sales management is studied; the features of the organization of the sales activities of the enterprise when entering international markets are determined; the general characteristics of the enterprise are studied; the financial and economic condition of the enterprise LLC "VPK-AGRO" is analyzed; the competitive environment of the enterprise and the features of sales management are assessed; directions for improving the company's sales activities in the context of entering international markets have been formed; measures have been implemented to improve the sales activities of LLC "VPK-AGRO" in international markets and to assess their effectiveness.

Research methods – SWOT analysis, REST analysis, analytical and computational, tabular, graphical, analytical methods of dynamics.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use at enterprises specializing in the cultivation of vegetables and melon crops, root crops and tubers.

The scope of application is when substantiating decisions in the field of improving the company's sales activities.

The practical significance of the results obtained lies in the implementation of measures to improve the sales activities of LLC "VPK-AGRO", which will bring 60,057 thousand UAH. increase in sales revenue. The effect will be equal to 40,869 thousand UAH., and the efficiency - 313%.

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні основи організації ефективної збутової діяльності підприємства	7
1.1 Маркетинг збутової діяльності підприємства	7
1.2 Організація ефективної комунікаційної політики при управлінні збутом	13
1.3 Особливості організації збутової діяльності підприємства при виході на міжнародні ринки	19
2 Аналіз та оцінка фінансово-господарської та збутової діяльності у ТОВ «ВПК-АГРО»	24
2.1 Загальна характеристика підприємства	24
2.2 Аналіз фінансово-господарського стану підприємства ТОВ «ВПК-АГРО»	27
2.3 Оцінка конкурентного середовища підприємства та особливості управління збутом	32
3 Шляхи удосконалення збутової діяльності ТОВ «ВПК-АГРО»	45
3.1 Формування напрямів удосконалення збутової діяльності підприємства в контексті виходу на міжнародні ринки	45
3.2 Впровадження заходів удосконалення збутової діяльності ТОВ «ВПК-АГРО» на міжнародних ринках та оцінка їх ефективності	49
Висновки	52
Перелік джерел посилань	57

ВСТУП

У сучасних умовах важливим завданням для українських агропідприємств є не лише нарощування обсягів сільськогосподарського виробництва, але й ефективна реалізація продукції та її доставка до кінцевого споживача. Жодне підприємство не може успішно функціонувати без постійного прийняття рішень у сфері збуту. Зростання конкуренції, присутність іноземних виробників на внутрішньому ринку, підвищення вартості виробничих ресурсів, залежність від погодних умов та інші фактори зумовлюють необхідність активного використання маркетингових підходів у діяльності аграрного сектору. Формування збутової політики стає важливою передумовою ефективного функціонування агропідприємств в умовах ринку, оскільки дозволяє адаптувати виробничо-господарські процеси до вимог споживачів та забезпечити результативний збут продукції.

Протягом останніх десятиліть національна аграрна галузь зазнала значних трансформацій: зросла конкуренція, змінилася структура попиту, а вплив глобалізації посилив взаємозв'язок між внутрішнім і зовнішнім ринками. У цих умовах українські аграрні виробники мають оперативно адаптуватися до міжнародних стандартів і вимог, вибудовувати ефективні комунікаційні зв'язки зі споживачами та партнерами. Саме тому ключовим аспектом успішного функціонування агропідприємств стає формування результативної політики маркетингових комунікацій.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення збутової діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- проаналізовано сутність маркетингу збутової діяльності підприємства;

- досліджено організацію ефективної комунікаційної політики при управлінні збутом;
- визначено особливості організації збутової діяльності підприємства при виході на міжнародні ринки;
- досліджено загальну характеристику підприємства;
- проаналізовано фінансово-господарського стану підприємства ТОВ «ВПК-АГРО»;
- оцінено конкурентне середовище підприємства та особливості управління збутом;
- сформовано напрями удосконалення збутової діяльності підприємства в контексті виходу на міжнародні ринки;
- впроваджено заходи удосконалення збутової діяльності ТОВ «ВПК-АГРО» на міжнародних ринках та оцінка їх ефективності.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування управлінських рішень у сфері удосконалення збутової діяльності підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до обґрунтування управлінських рішень у сфері удосконалення збутової діяльності підприємства ТОВ «ВПК-АГРО».

Методи досліджень. Методологічну основу кваліфікаційної роботи становить сукупність принципів, загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів наукового дослідження, використання яких зумовлене поставленими метою і науковими завданнями. Одержані наукові результати базуються на використанні таких методів дослідження: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналітично-розрахунковий, табличний, графічний, аналітичні методи динаміки.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що витрати вкладені у впровадження заходів удосконалення збутової діяльності ТОВ «ВПК-АГРО» на міжнародних ринках складуть 19188 тис. грн., принесуть 60057 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефектом буде дорівнювати 40869 тис. грн., а ефективність – 313%, тобто кожна грн.

вкладена у дані заходи принесе 3,13 грн. додаткового доходу ТОВ «ВПК-АГРО». Цей рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємств, що спеціалізуються на вирощуванні овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Маркетинг збутової діяльності підприємства

Інтеграція маркетингових інструментів у систему збуту підприємства сприяє покращенню управління виробництвом завдяки поетапному плануванню дій та ефективному контролю за їх реалізацією. Маркетинг виступає ключовим елементом управління в ринковому середовищі, орієнтованим на задоволення потреб клієнтів. Його впровадження передбачає системний підхід до менеджменту, який ґрунтується на чітко сформульованих цілях і конкретних заходах [19].

Маркетингова діяльність є невід'ємною складовою будь-якого підприємства, що забезпечує його стабільне функціонування та розвиток. Аграрні підприємства не становлять винятку, оскільки маркетинг дає змогу узгодити виробничі можливості з потребами ринку. Сільськогосподарський маркетинг (агромакетинг) є системою управління діяльністю на аграрному ринку, що включає регулювання ринкових процесів та аналіз ситуації не лише на рівні окремих підприємств, а й на загальнодержавному рівні. Він сприяє налагодженню взаємовигідного обміну між учасниками ринку, виявленню запитів споживачів і пошуку шляхів для їх задоволення [11].

Агромакетинг охоплює аналіз, дослідження, прогнозування, а також вплив на чинники виробництва та реалізації продукції, з метою досягнення максимального задоволення попиту платоспроможного населення на продовольчі товари, зміцнення продовольчої безпеки та досягнення бізнес-результатів в аграрному секторі [13].

Сільськогосподарське підприємство не є самодостатньою системою, тому між ним та маркетинговим середовищем відбувається безперервна взаємодія, що включає обмін інформацією та ресурсами. Для ефективного

функціонування підприємства аграрного сектора повинні, з одного боку, адаптуватися до змін у зовнішньому маркетинговому середовищі, а з іншого – здійснювати на нього вплив у межах своїх можливостей [13].

Маркетинг у сфері агробізнесу характеризується низкою специфічних рис, зумовлених особливостями сільськогосподарського виробництва (рисунок 1.1). Варто зазначити, що агромаркетинг розвивається досить динамічно. Це пояснюється загостренням конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції та продовольства на тлі зростання чисельності населення, підвищення рівня добробуту, потреби в продовольчій безпеці, а також важливістю аграрної сировини для промисловості, наукового прогресу та розвитку виробничих відносин. [13]



Рисунок 1.1 – Особливості маркетингової діяльності у сфері агробізнесу [13]

Сучасна практика свідчить про те, що фінансовий стан агропідприємства, як і добробут його працівників, значною мірою залежить від ефективності організації виробничих процесів, здатності задовольнити

споживчі очікування, а також від чітко налагодженої системи товарообігу та маркетингової діяльності. Формування агромаркетингу в Україні відбулося в період запровадження ринкових механізмів на початку 1990-х рр., після переходу від командно-адміністративної моделі. Його поява була обумовлена відсутністю інструментів орієнтації на ринок та неефективним позиціонуванням сільськогосподарської продукції [1].

Основні завдання маркетингової діяльності в аграрному секторі [13]:

- стимулювання попиту та активізація реалізації агропродукції;
- формування потреб і мотивації у споживачів;
- підтримання довірливих і стабільних взаємин із партнерами;
- створення позитивного іміджу підприємства та зміцнення довіри до його бренду;
- забезпечення цільової аудиторії повною інформацією про товари та продукцію агропідприємства.

Створення сучасної системи управління, організація виробничих процесів і реалізація якісної сільськогосподарської продукції обумовлені переходом аграрних підприємств до нових економічних реалій як у межах країни, так і на світовому ринку. Такі умови вимагають не лише виробництва продукції, а й ретельного опрацювання питань, пов'язаних зі збутом, пошуком нових ринків, ефективним позиціонуванням на наявних, розробкою цінової політики, проведенням рекламної діяльності. Це зумовлює посилення уваги до маркетингової складової [13].

Сутність маркетингу змінюється відповідно до етапів його впровадження на підприємстві. Плануючи маркетингову діяльність у сфері агробізнесу, менеджер має здійснити оцінку збутового потенціалу, що передбачає аналіз сильних і слабких сторін підприємства. Такий аналіз дозволяє виявити можливості для виходу на нові ринки та знизити ризики. Отже, важливо мати інформацію щодо конкурентних переваг і недоліків підприємства порівняно з іншими гравцями ринку. Вивчення маркетингових можливостей аграрних підприємств України та їх внутрішньої структури є

актуальним завданням [2].

В умовах ринкової економіки не всі підприємства керуються маркетинговими принципами при здійсненні виробничо-збутової діяльності. Часто діяльність базується на інтуїтивному підході, без ґрунтовних досліджень ринку. Однак є підприємства, для яких важливою умовою ефективності є саме комплексний аналіз ринкових умов. У сучасних економічних умовах жоден товарний ринок не може функціонувати без ефективної системи товароруху. Це особливо стосується агропродовольчого ринку, де реалізується продукція, що швидко псується, вимагає спеціальних умов зберігання, швидкої логістики та наявності транспортно-розподільчих центрів. Товарорух має прямий вплив на остаточну ціну продукції. У розвинених країнах на витрати, пов'язані з товарорухом, припадає 25–35% загальної вартості [13].

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності підприємства потребує постійного аналізу ефективності управління збутовими процесами. Як зазначають Дж. Еванс і Б. Берман, аналіз збуту передбачає детальне дослідження продажів із метою оцінки доцільності обраної маркетингової стратегії [9]. Такий аналіз охоплює планування збуту в розрізі товарів, товарних груп, регіонів, каналів реалізації, типів споживачів, методів просування, цінової політики та дозволяє порівнювати фактичні показники з плановими.

Сьогоднішня економічна система орієнтована на споживача, оскільки попит формує клієнт, який стає дедалі вибагливішим у виборі товарів і послуг. Це визначає потребу в ефективній організації збуту, яка полягає у повному задоволенні потреб цільової аудиторії. За умов зростаючої конкуренції важливо не лише забезпечити виробництво якісної продукції, але й правильно організувати її реалізацію. Успішними є ті підприємства, які будують свою діяльність, орієнтуючись на потреби клієнтів, пропонуючи їм вигідні рішення й прагнучи довготривалого партнерства [13].

Раціонально організована збутова служба є невіддільною складовою

ефективного менеджменту підприємства. Маркетинг як комплексна управлінська функція спрямований на досягнення кінцевого результату — реалізацію продукції. У межах системи маркетингового управління сучасного підприємства збутова діяльність займає суттєве місце, адже успішне просування продукції на споживчому ринку потребує впровадження широкого комплексу заходів [10].

Теоретичні та практичні аспекти збутової діяльності формують категоріальний апарат. Так, відповідно до визначення з економічного словника, «збут готової продукції (англ. «sale of prepared production») – один із напрямів діяльності підприємства, що полягає у реалізації виготовленої продукції з метою її монетизації та задоволення споживчих потреб» [6]. На думку А.В. Долюка, збут охоплює сукупність дій, що виконуються після передачі продукції за межі підприємства. Серед таких дій – транспортування, зберігання, доопрацювання, просування до торговельних мереж, безпосередній продаж і сервісне обслуговування. Основною метою збуту є досягнення економічного результату виробника, тобто отримання прибутку, що базується на задоволенні платоспроможного попиту [10].

У широкому розумінні збут – це реалізація виготовленої продукції підприємства, яка охоплює систему взаємодії з зовнішніми каналами реалізації та кінцевими споживачами. Він не лише є елементом маркетингової системи управління, а й виступає завершальним етапом діяльності підприємства, що найчастіше здійснюється через господарські угоди з посередниками або кінцевими покупцями [13].

Організація та управління збутовою діяльністю спираються на маркетингові дослідження. До таких заходів належать: аналіз потреб та попиту на конкретну продукцію, оцінка місткості ринку, визначення ринкової частки підприємства в межах відповідного асортименту, вивчення ринкової кон'юнктури, аналіз перспектив виходу на зовнішні ринки, моніторинг динаміки продажів, оцінка каналів збуту, дослідження споживчих уподобань і думки покупців. У межах системи маркетингового управління

саме результати маркетингових досліджень формують підґрунтя для прийняття рішень щодо всіх напрямів діяльності підприємства, зокрема й управління збутом [17].

Пошук і впровадження нових, більш результативних каналів реалізації продукції є одним із ключових чинників забезпечення прибуткової діяльності сільськогосподарських виробників [2]. Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності, стабільних збутових каналів і значного прибутку аграрним підприємствам необхідно застосовувати сучасні технології та використовувати як вітчизняний, так і зарубіжний досвід.

Маркетингова система збуту продукції передбачає взаємодію між усіма зацікавленими сторонами – постачальниками, фермерами, ринковими агентами, переробними підприємствами, роздрібною торгівлею та кінцевими споживачами – з метою ефективного розподілу товарів [1].

Напрями вдосконалення механізмів реалізації продукції в аграрному секторі наведені в таблиці 1.1 та мають здійснюватися безперервно.

Таблиця 1.1 – Напрями вдосконалення механізмів реалізації продукції в аграрному секторі [13]

Напрямок	Зміст
Орієнтація на збутові канали з гарантією закупівель	З метою зменшення ризиків при реалізації продукції підприємствам слід обирати канали, які гарантують закупівлю визначених обсягів. Необхідно враховувати рентабельність і прибутковість каналів, а також розпочинати пошук покупців ще до початку виробництва. Цінову політику слід коригувати відповідно до ринкової кон'юнктури.
Сертифікація продукції	Сертифікація забезпечує об'єктивне визначення ціни на основі якості товару та дозволяє уникнути продажу за невідповідними для виробника цінами, які нав'язує покупець.
Організація маркетингової діяльності	Доцільним є впровадження посади маркетолога. Це дозволить зосередити зусилля на аналізі ринку ресурсів, пошуку ефективних збутових каналів та наданні допомоги працівникам у питаннях придбання й реалізації продукції. Доцільність створення повноцінної маркетингової служби залежить від товарного асортименту підприємства.

Вибір найоптимальніших каналів збуту, що враховано у схемі організації маркетингу на аграрному підприємстві, наведено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Організація збуту агропродукції [13]

1.2 Організація ефективної комунікаційної політики при управлінні збутом

Ефективне управління сільськогосподарським підприємством базується на здатності досягати поставлених стратегічних цілей шляхом раціонального використання доступних і прихованих ресурсів, серед яких важливе місце посідає система комунікацій. Запровадження системного підходу до розробки та реалізації комунікаційної політики, орієнтованої на інтереси власників, акціонерів, працівників, клієнтів і кінцевих споживачів, створює передумови для довготривалого та стабільного розвитку підприємства [8].

Сьогодні діяльність сільськогосподарських виробників усе більше визначається впливом глобального аграрного середовища. У таких умовах ефективні маркетингові практики та формування сталих відносин із клієнтами дозволяють підприємствам закріплювати позиції на міжнародному ринку. У науковій літературі комунікації трактується як сукупність інструментів і дій, спрямованих на пошук, обробку, створення та передачу важливої інформації між учасниками маркетингових процесів. Так, Бернет Дж. і Моріарті С. визначають маркетингові комунікації як процес донесення інформації про товар до цільової аудиторії [4]. У ширшому розумінні, комунікації – це комплекс сигналів, які підприємство надсилає різним групам зовнішнього середовища з метою формування сприятливих умов для ефективного функціонування на ринку [7].

Комунікації є цілісною системою взаємодії організації з громадськістю,

пов'язаною з товарообігом, інформаційним обміном, трансфером технологій, знань та досвіду. Комплекс комунікацій відображає узгоджену діяльність підприємства, спрямовану на досягнення збутових цілей [3].

Потреба у створенні системи комунікацій в управлінні агропідприємствами пояснюється їхньою важливою роллю у забезпеченні ефективної ринкової діяльності. З огляду на зростаючу конкуренцію, підприємства змушені активніше реагувати на запити споживачів і партнерів, застосовуючи сучасні методи стимулювання збуту. У цьому контексті науковці та практики демонструють високий рівень креативності в розробці нових способів завоювання клієнтської довіри, підтримання лояльності, розширення обсягів реалізації та зміцнення позицій на ринку [8].

Комунікаційна політика аграрних підприємств має вагоме значення для ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств України. За відсутності належної маркетингової комунікації споживачі залишаються не поінформованими щодо необхідних їм товарів і послуг, їхніх постачальників та конкурентних переваг, які ті можуть запропонувати. До того ж без попереднього створення комунікаційних каналів побудувати дієву систему збуту є неможливо. Варто враховувати, що навіть продукти з високими споживчими характеристиками не можуть реалізовуватися без відповідного інформування потенційних покупців [8].

Комунікації виконують низку ключових функцій, серед яких [5; 6]: інформування споживачів; стимулювання попиту; позиціонування товару або послуги; формування сприйняття цінності продукту; регулювання обсягів продажу.

Реклама вважається найбільш видимим компонентом комплексу комунікацій, оскільки вона залучає традиційні масові медіа – друковані видання, телебачення, радіо, зовнішню рекламу. Умови масового споживання та широка географія ринку зумовлюють доцільність використання реклами для поширення уніфікованого повідомлення до великої аудиторії. Враховуючи, що більшість рекламних цілей досягаються в довгостроковій

перспективі, реклама розглядається насамперед як стратегічний інструмент маркетингу, який виходить за межі безпосереднього впливу на рівень продажів [8].

Стимулювання збуту, навпаки, базується на короткочасних діях – наприклад, роздачі пробників, пропозиціях подарунків, купонах на знижки тощо. Через свою обмежену за часом ефективність воно є тактичним засобом у межах маркетингової політики. Залежно від мети, стимули можуть бути спрямовані як на кінцевих споживачів, так і на посередників у системі збуту.

Зв'язки з громадськістю охоплюють комунікацію підприємства з різними зацікавленими сторонами: споживачами, постачальниками, акціонерами, працівниками, державними установами та широкою публікою. Історично більше уваги приділялося саме рекламі, тоді як зв'язки з громадськістю залишалися поза фокусом. Основною відмінністю між рекламними повідомленнями та інформацією, що подається в межах публіситі, є спосіб розповсюдження: реклама потребує оплати за медіа-простір, а публікації в рамках публіситі не фінансуються підприємством, оскільки редакційні матеріали публікуються на розсуд самих ЗМІ [30].

Нині поняття «зв'язки з громадськістю» поступово витісняє термін «публіситі», адже перше має чітко визначені цілі та є ширшим за змістом. Метою зв'язків з громадськістю є формування позитивного ставлення до підприємства серед усіх цільових груп, які можуть вплинути на його ефективність і стратегічні результати [3; 9]. У тих випадках, коли зв'язки з громадськістю сприяють просуванню товарів або послуг, це здійснюється опосередковано, шляхом покращення загального іміджу компанії.

Особисті продажі можна визначити як форму міжособистісної взаємодії, що передбачає персональну презентацію продукції та послуг аграрного сектору безпосередньо потенційному покупцеві. Цей метод комунікації застосовується як у сфері споживчого, так і промислового маркетингу, причому саме в останньому він часто є основним інструментом впливу. Комунікаційна стратегія в межах маркетингу базується на загальній

корпоративній стратегії підприємства. Після її формулювання маркетингова стратегія трансформується в один або кілька стратегічних планів, особливо якщо підприємство працює на кількох цільових ринках [8].

Такі плани представляють собою узагальнені положення, які, на думку організації, сприятимуть досягненню маркетингових завдань у межах визначеного ринку. Ці положення набувають практичного значення, коли оформлюються як маркетинговий план, що містить детальний опис дій для кожного з елементів комплексу маркетингу: товару, розподілу, ціни та комунікацій.

В таблиці 1.2 наведено методи просування в системі комунікацій.

Таблиця 1.2 – Головні методи просування в системі комунікацій [8]

Просування	Переваги	Недоліки
Особистий продаж	Дозволяє гнучку презентацію та миттєву відповідь	Коштує більше, ніж усі інші форми на контакт
Стимулювання збуту	Привертає увагу і має миттєвий ефект	Важко залучити кваліфікований торговий персонал
Реклама	Придатний для охоплення масової аудиторії	Іншим легко наслідувати
Зв'язки з громадськістю	Дозволяє пряме звернення та контроль над повідомленням	Значні витрати

Маркетингова комунікація включає чотири основні форми: рекламу, стимулювання збуту, особистий продаж і зв'язки з громадськістю. Усі вони мають бути складовими єдиного, узгодженого плану маркетингових комунікацій. За наявності кількох цільових ринків постає потреба в розробці окремих комунікаційних програм для кожного з них. Аналогічно до інших компонентів маркетингового комплексу, комунікаційна програма має бути адаптована відповідно до специфіки цільового ринку [8].

Сучасне поширення електронної комерції та цифрових інструментів маркетингу відкриває для агробізнесу нові можливості у комунікації зі споживачами. Цифрові платформи дають змогу здійснювати прямий продаж, обминаючи традиційні канали збуту, і сприяють відкритому обміну

інформацією щодо екологічних аспектів виробництва [5]. Соціальні мережі та цілеспрямовані цифрові кампанії дозволяють ефективно просувати екологічно орієнтовані товари й залучати аудиторію, яка віддає перевагу сталим підходам у споживанні.

Застосування коротких ланцюгів постачання та локальних продовольчих систем задовольняє попит споживачів на продукцію місцевого виробництва, знижує екологічне навантаження, пов'язане з транспортуванням, і підтримує розвиток регіональної економіки. Агровиробники можуть встановлювати безпосередні взаємини зі споживачами через фермерські ринки, програми підтримки сільського господарства або ініціативи на кшталт «від ферми до столу», сприяючи підвищенню прозорості й зміцненню довіри. Водночас соціальні інновації в агропродовольчій сфері спричинили формування альтернативних продовольчих мереж, які надають перевагу принципам стійкого розвитку, етичного виробництва та громадської участі [8].

Такі мережі зазвичай ґрунтуються на ініціативі знизу та взаємодії між виробниками, споживачами та іншими зацікавленими сторонами, відкриваючи агробізнесам можливість долучитися до моделей маркетингу й розподілу, що відповідають принципам сталого розвитку [8].

Проте механізм управління брендами сільськогосподарської продукції залишається недосконалим. Розвиток спеціалізованої продукції перебуває на початковій стадії, що в поєднанні з фрагментованим управлінням і неструктурованою конкуренцією створює труднощі для формування ефективного бренду. Часті випадки повторної реєстрації торговельних марок без належного подальшого управління, відсутність системного підходу до планування якості бренду та рекламної діяльності перешкоджають створенню стійкого іміджу [8].

Окрім цього, слабкий захист брендів у сфері аграрної продукції негативно впливає на інтереси учасників ринку. Сам механізм маркетингу сільськогосподарських товарів має багато недоліків. Маркетинг брендів у цій

галузі є ключовим компонентом для підвищення цінності продукції [29; 30]. Однак через низький рівень продажів досягти цільових доходів не вдається, що призводить до зростання фінансових труднощів для фермерів.

Впровадження регіональних стратегій брендингу дозволяє агробізнесу скористатися зростаючим попитом на локальні та сертифіковані продукти харчування. Торговельні марки, які акцентують увагу на унікальному походженні, традиціях та регіональній ідентичності продукції, можуть успішно конкурувати на ринку, приваблюючи споживачів, які цінують справжність і локальний контекст. Просування товарів місцевого виробництва та регіональних брендів може мати значний економічний ефект. Підтримуючи місцеве фермерство й надійні продовольчі системи, агропідприємства стимулюють розвиток сільських територій, створюють нові робочі місця та сприяють загальній економічній стійкості регіонів [8].

Додатково, сприяння поширенню сертифікованої практики чесної торгівлі забезпечує справедливі умови для всіх учасників ланцюга постачання, зокрема гарантує стабільний дохід на рівні фермерських господарств. Маркетингові підходи, що підкреслюють ці соціально-економічні аспекти, можуть посилити споживчий інтерес та поглибити відчуття залученості до спільноти. Потужними інструментами маркетингу також є системи маркування походження продукції та кампанії, побудовані на розповідях, які висвітлюють глибокий зв'язок між продуктами — такими як лохина, картопля, мед, полуниця, яблука тощо — і територією їх вирощування. Подібні стратегії не лише знаходять відгук у цільовій аудиторії, але й сприяють збереженню сільськогосподарських традицій регіонів і формуванню почуття гордості та приналежності серед місцевих мешканців [8].

В умовах сьогодення особливого значення у системі комунікацій підприємств набувають інтернет-комунікації. Функціональна спеціалізація у реалізації маркетингових інтернет-активностей охоплює такі напрями [15]: розроблення й просування вебсайтів, додатків та контенту; здійснення

пошукового маркетингу; проведення аудиту показників відвідуваності та ефективності цифрових ресурсів підприємства; створення й розміщення контекстної, таргетованої та медійної реклами; впровадження проєктів, заснованих на електронній пошті, організація електронної комерції та запуск онлайн-магазинів; використання інструментів вірусного маркетингу. Ці інтернет-комунікації мають бути інтегровані в загальну систему маркетингової взаємодії зі споживачами-користувачами, що забезпечує аграрним підприємствам успішну реалізацію продукції, прибутковість та зміцнення ринкових позицій [8].

1.3 Особливості організації збутової діяльності підприємства при виході на міжнародні ринки

Для агропідприємств, що орієнтуються на зовнішні ринки, стратегічним завданням стає формування конкурентоспроможної та ефективної бізнес-моделі, інтегрованої у глобальну економіку. Визначальним чинником для цього є налагодження стабільних експортних потоків, що має вирішальне значення не лише для підтримки економічної стабільності країни, але й для забезпечення глобальної продовольчої безпеки [20].

Цей процес охоплює всі рівні – від мікроекономічного до глобального – і потребує злагодженої взаємодії між урядами, міжнародними організаціями, бізнесом, громадськими структурами та іншими стейкхолдерами. У межах такої співпраці виникають або трансформуються відповідні механізми, інституції та галузеві альянси [20].

Реалізація збутової експортної стратегії для аграрного підприємства має базуватись на комплексі коротко-, середньо- та довгострокових інструментів (таблиця 1.3). Йдеться про створення нової національної аграрної політики, орієнтованої на підтримку експорту із дотриманням принципів сталого розвитку. Це передбачає водночас і задоволення внутрішнього попиту на продукцію вітчизняного виробництва задля

уникнення продовольчих ризиків та забезпечення національної безпеки, і екологічно збалансоване використання природних ресурсів.

Таблиця 1.3 – Інструменти та механізми розвитку агропідприємств у контексті стабілізації національної економіки [20]

Категорія	Складова	Зміст / Приклади
Імперативи розвитку	Цифровізація технологічні інновації	Індустрія 4.0 / Agriculture 4.0; IoT; ШІ; блокчейн; великі дані; автоматизація; інноваційні робочі місця.
	Інституціональна модернізація	Програми інтенсифікації; боротьба з корупцією; зниження бар'єрів ЗЕД; доступ ММСП до ресурсів.
	Стале екологоощадне виробництво	Екологізація відповідно до Європейської зеленої угоди та СЕАР; збереження біорізноманіття; екологоощадні методи.
	Соціальна орієнтація, продовольча безпека	Розвиток сімейних ферм, соціальної інфраструктури, гендерна рівність, підвищення кваліфікації, продовольча безпека.
	Ефективна циркулярна економіка	Стимулювання переходу до економіки замкнутого циклу; нові бізнес-моделі та сервіси; збереження ресурсів.
Типи інструментів	Економічні	Забезпечення ринку продукцією; підтримка ММСП; кооперація; інвестиції в інфраструктуру.
	Соціальні	Освіта, гендерна рівність, продовольча безпека, нові робочі місця, підтримка сільських громад.
	Екологічні	Органічне виробництво, екологізація, захист довкілля.
	Технологічні	Інтеграція цифрових технологій у виробництво; цифрова трансформація агросектору.
	Інституційні	Державні програми підтримки; правове забезпечення інновацій.
Механізми управління ЗЕД	Правові	Вивчення законодавства; мінімізація ризиків; дотримання міжнародних норм.
	Управлінські	Управління ризиками ЗЕД; стратегія ЗЕД; аналіз партнерів; експертна інформація міжнародних організацій.
	Організаційні	Оптимізація структури; нові форми ЗЕД; міжнародні розрахунки; взаємодія з НУО.
	Економічні	Реструктуризація інвестиційного портфеля; ефективність фінансової діяльності.
	Мотиваційні	Підготовка кадрів; винагороди за зовнішньоекономічну діяльність.
Цілі розвитку	Магістральна мета	Конкурентоспроможна та ефективна національна економіка, інтегрована у глобальну.
	Оперативні цілі (короткострокові)	Відновлення виробничих спроможностей.
	Тактичні цілі (середньострокові)	Зростання конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції.
	Стратегічні цілі (довгострокові)	Вступ до ЄС.

Серед ключових пріоритетів – підвищення конкурентоспроможності української аграрної продукції на міжнародних ринках за рахунок цінового регулювання, експортних субсидій, грантів і фінансової підтримки; розвиток і модернізація інфраструктури аграрного виробництва; впровадження інноваційної техніки та технологій, зокрема концепції «Сільське господарство 4.0», що ґрунтується на досягненнях Індустрії 4.0 і включає інтенсивне використання Інтернету речей (IoT), робототехніки, великих даних, штучного інтелекту та блокчейн-технологій [20].

Крім того, важливо активізувати використання наукових розробок та освітнього потенціалу у сфері сільського господарства, що стане фундаментом для сталого зростання та ефективного позиціонування підприємства на зовнішніх ринках [20].

Підбиваючи підсумки до першого розділу, відмітимо, що компетентне вирішення завдань маркетингу аграрної продукції забезпечує розробку підприємством ефективних економічних інструментів і заходів для просування виробленої продукції на ринку. Збутова політика сприяє не лише стабільному зростанню обсягів реалізації, а й фінансовій стійкості підприємства як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі.

Агропідприємства функціонують як відкриті системи, постійно взаємодіючи з маркетинговим середовищем шляхом обміну інформацією та ресурсами. В умовах ринкової економіки для збереження конкурентоспроможності підприємства змушені не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й, у межах можливостей, впливати на нього. Тому аналіз зовнішнього середовища є одним із ключових завдань маркетингу. Досліджуючи зовнішні фактори, маркетинг дозволяє уникати неефективних рішень, заощаджуючи ресурси на виробництво й реалізацію продукції в зонах, де вона не користується попитом. Результативність збутової діяльності сільськогосподарських підприємств безпосередньо пов'язана з ефективністю агромаркетингової системи загалом.

Реалізація комунікаційної політики в аграрному бізнесі, а також у

процесах виробництва й споживання сільськогосподарської продукції, має вагоме значення. Водночас необхідно формувати нову концепцію розвитку сільського господарства, засновану на сучасних маркетингових підходах, що відрізняються від традиційної моделі аграрного маркетингу, на користь концепції, яка сприяє зростанню впізнаваності бренду. Дослідження засвідчують, що маркетингова комунікація охоплює чотири ключові форми: рекламу, стимулювання збуту, персональний продаж і зв'язки з громадськістю. Усі ці компоненти повинні реалізовуватись у межах єдиного, узгодженого плану маркетингових комунікацій. У разі орієнтації на декілька цільових ринків виникає потреба в розробці окремих комунікаційних програм для кожного з них. Подібно до інших елементів маркетингового комплексу, комунікації мають відповідати специфіці й запитам визначеної аудиторії.

Широке впровадження електронної комерції та цифрового маркетингу надає агробізнесу нові інструменти для залучення споживачів, серед яких онлайн-платформи для прямих продажів, соціальні мережі й спеціалізовані цифрові кампанії. Ефективність бренду аграрного виробника залежить від здатності підтримувати позитивну репутацію й корпоративний імідж, зокрема шляхом випуску інших видів продукції під тією ж торговою маркою. Побудова регіонального бренду сільськогосподарських товарів потребує активної участі лідерів галузі, які забезпечують просування бренду та акумулюють ефект від діяльності провідних підприємств.

2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ТОВ «ВПК-АГРО»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «ВПК-АГРО» зареєстровано за адресою Дніпропетровська обл., Магдалинівський р-н, с. Вишневе та було засновано 13.03.2006 шляхом об'єднання майна громадян з метою отримання прибутку від виробництва продукції, торгівельної та посередницької діяльності. Воно є самостійним підприємством, має приватну форму власності і діє на основі статуту [16].

Територія господарства розташована у Степовій зоні України, кліматичні умови якої сприяють вирощуванню сільськогосподарських культур, а особливо зернових та соняшнику. Клімат району характеризується жарким сухим літом і порівняно м'якою зимою. Сума опадів за рік складає 440-510 мм, а за вегетаційний період складає 250–290 мм. Суми температур за період з температурою вище 10°C складає 2900–3000°C, т Останні весняні заморозки в цьому районі закінчуються в третій декаді квітня, а перші осінні починаються на початку жовтня. Тривалість безморозного періоду в середньому складає 150–185 днів. Незважаючи на деякі негативні явища, ґрунтово-кліматичні умови господарства сприяють веденню сільськогосподарського виробництва і дозволяють одержувати високі врожаї основних культур .

Предметом діяльності підприємства є: 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів. 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур, 01.21 Вирощування винограду, виконання ремонтних робіт; закупка, зберігання, переробка і реалізація сільськогосподарських продуктів [16].

Основним і незамінним ресурсом сільськогосподарського виробництва є земля. В ТОВ «ВПК-АГРО» земля орендується на термін згідно договорів оренди. В господарстві переважають чорноземні ґрунти, що дає змогу вирощувати сільськогосподарські культури. Землі господарства представлені сільськогосподарськими угіддями, які повністю відведено під рілля, тобто рівень розораності сільськогосподарських угідь за період 2022–2024 рр. становить 100%. Негативною тенденцією щодо використання сільськогосподарських угідь є те, що вся рілля зайнята під посів сільськогосподарських культур, тобто рівень освоєння ріллі під сільськогосподарське виробництво становить 100%. Недоліком ведення землеустрою на підприємстві є відсутність виділення ріллі під пар. На рисунку 2.1 наведено динаміку розмірів угідь та їх навантаження в розрахунку на одного працюючого.

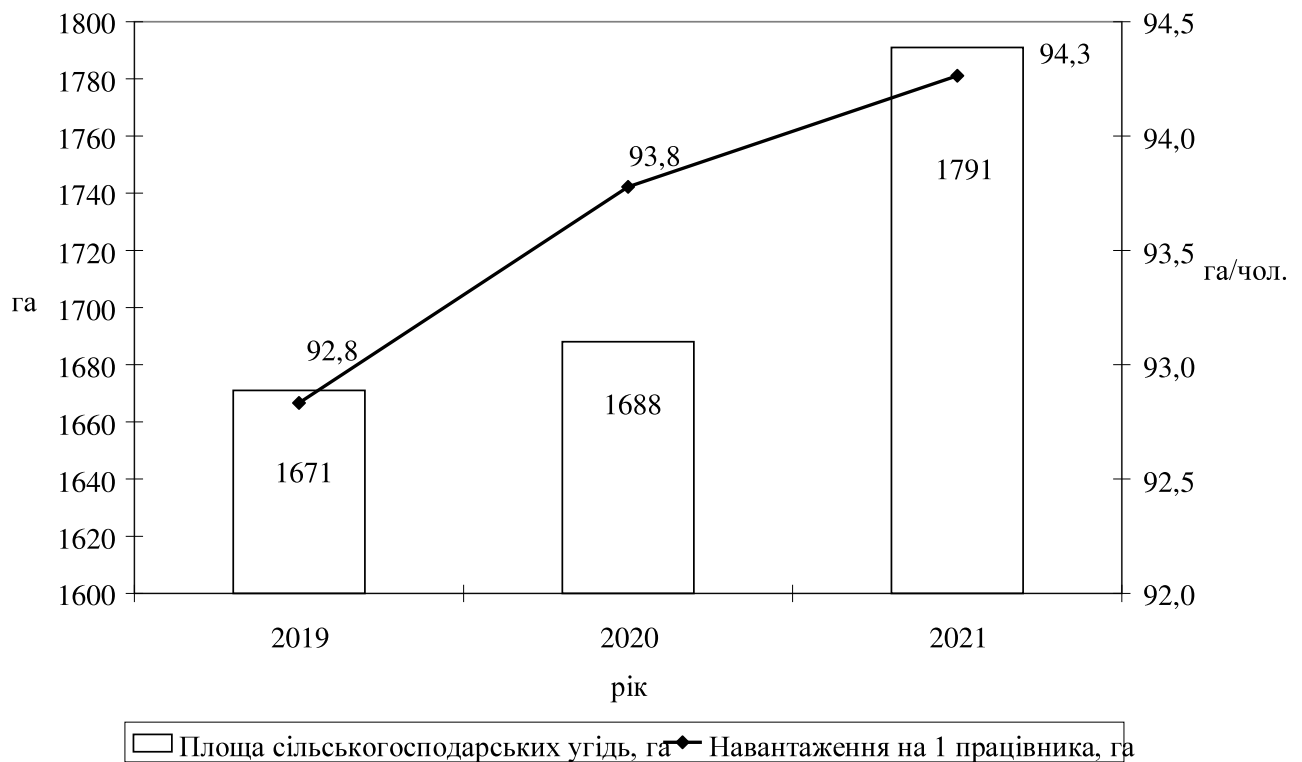


Рисунок 2.1 – Динаміка розмірів сільськогосподарських угідь та їх навантаження на одного працюючого у ТОВ «ВПК-АГРО»

Спеціалізація сільськогосподарського виробництва являє собою процес суспільного поділу праці, який характеризується розвитком окремих галузей виробництва відносно до ґрунтового-кліматичних і економічних умов кожного господарства. Під спеціалізацією підприємства розуміють зосередження значення його діяльності на виробництві певного виду продукції. Товарна продукція являється одним із самих важливих показників для визначення спеціалізації підприємства.

Рівень спеціалізації відображає процес поглиблення розподілу праці на підприємстві. Визначають його за питомою вагою основних галузей в структурі виручки від реалізації (таблиці 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка складу і структури виручки від реалізації ТОВ «ВПК-АГРО»

Вид продукції	2022		2023		2024		Зміна структури 2024 проти 2023, в.п.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Зернові	74132	20,41	111251	25,91	108055	24,74	-1,17
озима пшениця	65633	18,07	97768	22,77	2955	22,67	-0,1
кукурудза на зерно	3705	1,02	11121	2,59	6959	0,62	-1,97
ячмінь	4758	1,31	2362	0,55	353574	1,46	0,91
Соняшник	203944	56,15	279694	65,14	353574	74,18	9,04
Ріпак	81105	22,33	31344	7,3	0	0	-7,3
Всього по рослинництву	433313	119,3	533539	124,26	5052	123,67	-0,59
Інші грошові надходження	3995	1,1	7042	1,64	476643	1,06	-0,58
Всього по підприємству	363213	100	429373	100	476643	100	0

Дані таблиці 2.1 свідчать, що у ТОВ «ВПК-АГРО» за період з 2022 по 2024 рр. спеціалізація була олійно-зернова, оскільки саме ці види продукції займають найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції (74,18% і 24,74% відповідно). Як видно з даних таблиці 2.1 у господарстві добре розвинуте виробництво і реалізація насіння соняшнику, що характеризує високий відсоток виручки від його реалізації в загальній сумі виручки. В

2024 р. він становив 74,18%. Дана тенденція свідчить про зростання частки посівних площ, відведених під посіви соняшнику, що є негативною тенденцією в сфері землеробства.

На рисунку 2.2 наведено динаміку структури доходів від реалізації основних сільськогосподарських культур. Також можна відмітити той факт, що у господарстві відсутня власна промислова переробка продукції.

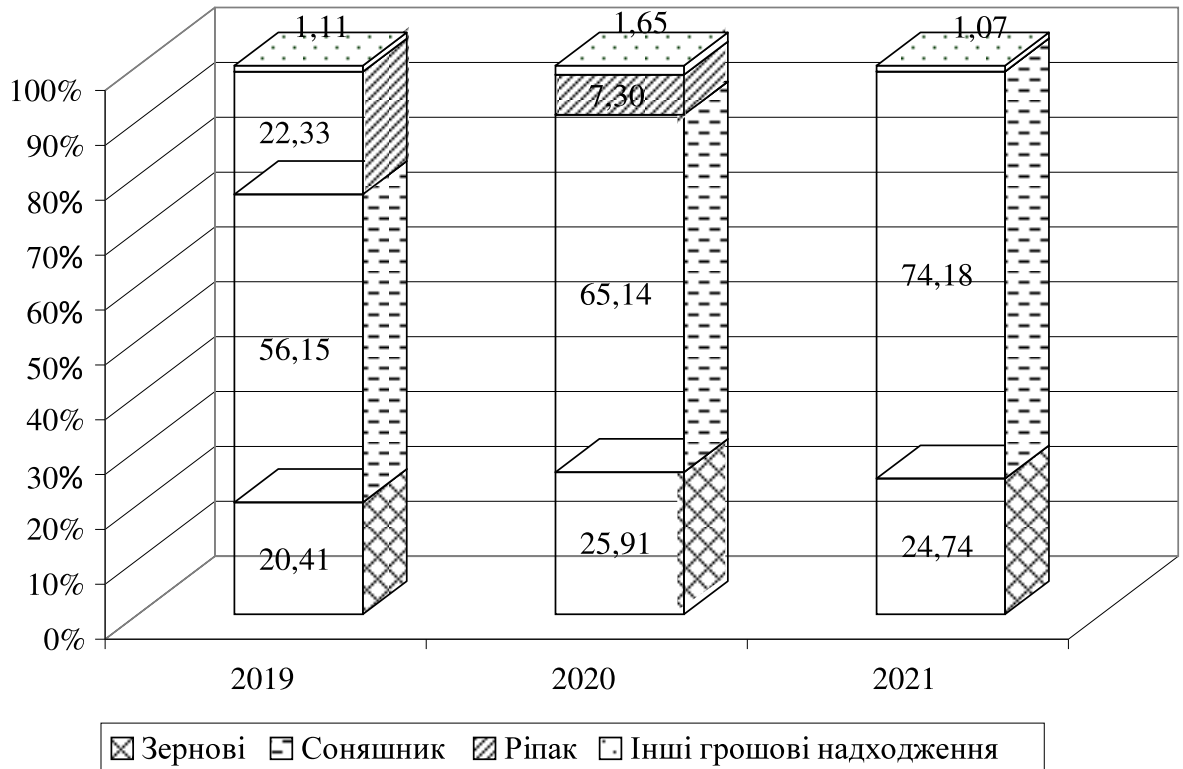


Рисунок 2.2 – Динаміка структури доходів від реалізації основних сільськогосподарських культур у ТОВ «ВПК-АГРО», %

Наведений рисунок наочно демонструє значне зростання частки доходів від реалізації насіння соняшнику (+ 18,03%) за період 2022–2024 рр., при одночасному вилученні із процесу виробництва ріпаку, питома вага якого в 2022 р. становила 22,33%.

Рівень спеціалізації відображає процес поглиблення розподілу праці на підприємстві. Визначають його за питомою вагою основних галузей в

структурі товарної продукції. Для визначення рівня спеціалізації розраховують коефіцієнт спеціалізації:

$$K_{cn} = \frac{100}{\sum_{i=1}^n P_i (2^{*i} - 1)}, \quad (2.1)$$

де P_i – частка i – тої продукції (галузі) в сумі виручки від реалізації продукції;

i – порядковий номер продукції (галузі) у ранжированому ряду з його часткою у виручці, від реалізації товарної продукції.

Підставивши дані з таблиці 2.1 у формулу 2.1 розрахуємо коефіцієнт спеціалізації по господарству: $K_{cn} = 0,64$, отже, ТОВ «ВПК-АГРО» має глибокий рівень спеціалізації.

2.2 Аналіз фінансово-господарського стану підприємства ТОВ «ВПК-АГРО»

Матеріальною підставою виробничого процесу виступають понад усе засоби праці, які характеризують технічний і економічний рівень розвитку підприємства. В господарстві сукупність засобів праці мають економічну форму основних фондів. Проаналізуємо забезпеченість та ефективність використання основних фондів в ТОВ «ВПК-АГРО» за [18] (таблиця 2.2).

Середньорічна вартість основних і оборотних засобів підприємства збільшилася на 10,65% та 7,24% у 2024 р. у порівнянні з 2023 р., відповідно. Дана тенденція, при відносно сталому рівні інших ресурсів підприємства, зумовила підвищення рівня забезпеченості основними засобами, про що свідчить зростання фондозабезпеченості і фондоозброєності відповідно на 4,29% і 16,48%. В 2024 р. в господарстві спостерігається найвищий рівень фондівіддачі, який збільшився 0,32% порівняно з 2023 р., що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Використання оборотних засобів на підприємстві також мало позитивну тенденцію. Зокрема коефіцієнт оборотності збільшився на 3,52%, що спричинило

зменшення тривалості обороту на -11 днів. Отже, підприємство має змогу вивільнити частину коштів із виробничого обороту. Узагальнюючим показником ефективності основних і оборотних засобів є рентабельність підприємства, яка в 2024 р. зменшилася на -0,13%.

Таблиця 2.2 – Забезпеченість та ефективність використання основних та оборотних засобів в ТОВ «ВПК-АГРО»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2023 р.	
				абсолютне відхилення	відношення, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	113095	146236	161814	15578	10,65
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	146236	386772	414758	27986	7,24
Фондозабезпеченість на 100 га с. г. угідь, тис. грн.	6768,10	8663,27	9034,84	371,57	4,29
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн./чол.	1488,09	1827,95	2129,13	301,18	16,48
Фондовіддача на 100 грн. основних засобів, грн.	321,16	293,62	294,56	0,95	0,32
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,48	1,11	1,15	0,04	3,52
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	147	329	318	-11	-3,40
Рентабельність підприємства, %	41,12	1,89	1,76	-0,13	-
Виручка від реалізації, тис. грн.	363213	429373	476643	47270	11,01
Чистий прибуток, %	106644	10092	10166	74	0,73
Площа сільськогосподарських угідь, га	1671	1688	1791	103	6,10

Також, до ресурсного потенціалу підприємства відносять трудові ресурси. Для визначення кількості трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств ведуть облік облікового складу працівників. До облікового складу належать і працівники, які перебувають у відпустці, відрядженні, на курсах підвищення кваліфікації тощо, якщо вони одержують заробітну плату в даному господарстві. Проаналізуємо динаміку трудових ресурсів (таблиця 2.3).

В останні роки на підприємстві спостерігається незначна тенденція зменшення чисельності робітників (- 4 особи), так їх середньорічна кількість

зменшилась на -5,0%. Розширення сільськогосподарських угідь та зростання вартості основних засобів спричинили приріст рівня навантаження земель на працівника на 11,69% та фондоозброєності на 16,48%. При цьому ефективність використання персоналу збільшилася по виручці від реалізації на 16,85% та по чистому прибутку на 6,04%.

Таблиця 2.3 – Динаміка складу та ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ВПК-АГРО»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2023 р.	
				абсолютне відхилення	відношення, %
Чисельність працівників, осіб	76	80	76	-4	-5,00
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн./чол.	1488,09	1827,95	2129,13	301,18	16,48
Навантаження сільськогосподарських угідь на 1 працівника, га/чол.	21,99	21,10	23,57	2,47	11,69
Отримано в розрахунку на 1 працівника, тис. грн. : виручки від реалізації (доходу)	4779,12	5367,16	6271,62	904,46	16,85
чистого прибутку	1403,21	126,15	133,76	7,61	6,04

Для найбільш повної характеристики підприємства необхідно розглянути систему показників, що характеризують фінансовий стан господарювання (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз формування фінансових показників підприємства ТОВ «ВПК-АГРО»

Стаття	2023	2024	Відхилення 2024 р. від 2023 р.	Відношення 2024 р. до 2023 р., %
1	2	3	4	5
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції	429373	476643	47270	11,01
Собівартість реалізації продукції	289879	336010	46131	15,91
Валовий прибуток	139494	140633	1139	0,82
Інші операційні доходи	4877	11986	7109	145,77
Адміністративні витрати	13243	16180	2937	22,18
Витрати на збут	104602	93923	-10679	-10,21
Інші операційні витрати	4924	12833	7909	160,62

Кінець таблиці 2.4

1	2	3	4	5
Фінансові результати від операційної діяльності	21602	29683	8081	37,41
Інші доходи	7916	7524	-392	-4,95
Фінансові витрати	18661	26618	7957	42,64
Інші витрати	426	63	-363	-85,21
Фінансові результати (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	10431	10526	95	0,91
Податок на прибуток від звичайної діяльності	339	360	21	6,19
Чистий прибуток (збиток)	10092	10166	74	0,73

Починаючи з 2023 р. більшість показників має ядро виражену позитивну динаміку: при збільшенні виручки від реалізації на 11,01%, значення чистого прибутку все є таки залишається недостатньо високим, але має позитивне значення. Керівництво щорічне планує достатню кількість адміністративних витрат, які збільшилися на 22,18%, інші операційні витрати – на 160,62%; при цьому витрати на збут скоротилися на -10,21%.

В таблиці 2.5 наведений аналіз аналітичного балансу ТОВ «ВПК-АГРО».

На підставі змін в активі і пасиві в аналітичному балансі можна зробити такі висновки: майно підприємства за 2024 рік збільшилось на 8,17% (з 533008 тис. грн. на початок року до 576572 на кінець року). При цьому приріст необоротних активів у 2024 р. мав позитивне значення і склав 10,65% (з 146236 тис. грн. на початок звітної періоду до 161814 тис. грн. на кінець звітної періоду). Вартість оборотних активів збільшилася у 2024 р. на 7,24% або на 27986 тис. грн.). Найбільшу частку необоротних активів складають основні засоби (24,42% в 2023 р. і 25,64% в 2024 р.) – це характеризує орієнтацію підприємства на створення матеріальних умов для розширення основної діяльності. При цьому питома вага незавершеного будівництва в загальній сумі активів підприємства вкрай незначна – усього 0,02% у 2023 р. і 2,43% в 2024 р. відповідно. У складі оборотних активів запаси зменшилися у 2024 р. на -0,54% (з 148622 тис. грн. до 147818 тис. грн. Значну частку

Таблиця 2.5 –Аналіз аналітичного балансу ТОВ «ВПК-АГРО»

Стаття балансу	тис. грн.		питома вага, %		Зміни за 2024 р.			
	2023	2024	2023	2024	абсолютні, тис. грн.	темп приросту, %	структури, %	частка пунктів
АКТИВ								
1 Майно разом	533008	576572	100	100	43564	108,17	0,00	8,17
1.1 Необоротні активи	146236	161814	27,44	28,06	15578	110,65	0,63	10,65
1.1.1 Нематеріальні активи	0	0	0,00	0,00	0		0,00	-100,00
1.1.2 Незавершене будівництво	101	13985	0,02	2,43	13884	13846,53	2,41	13746,53
1.1.3 Основні засоби	146135	147829	27,42	25,64	1694	101,16	-1,78	1,16
1.1.4 Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0,00	0,00	0		0,00	
1.2 Оборотні активи	386772	414758	72,56	71,94	27986	107,24	-0,63	7,24
1.2.1 Запаси	148622	147818	27,88	25,64	-804	99,46	-2,25	-0,54
1.2.2 Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	25045	41797	4,70	7,25	16752	166,89	2,55	66,89
1.2.3 Дебіторська заборгованість за рахунками	206806	215193	38,80	37,32	8387	104,06	-1,48	4,06
1.2.4 Грошові кошти та їх еквіваленти	6	785	0,00	0,14	779	13083,33	0,14	12983,33
1.2.5 Інші оборотні активи	6252	9144	1,17	1,59	2892	146,26	0,41	46,26
1.3 Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0,04	0,00	0		0,00	-99,99
ПАСИВ								
2 Джерела майно разом	533008	576572	100	100	43564	108,17	0,00	8,17
2.1 Власний капітал	364418	368094	68,37	63,84	3676	101,01	-4,53	1,01
2.1.1 Статутний капітал	53	53	0,01	0,01	0	100,00	0,00	0,00
2.1.4 Нерозподілений прибуток	364365	368041	68,36	63,83	3676	101,01	-4,53	1,01
2.3 Позиковий капітал	168590	208478	31,63	36,16	39888	123,66	4,53	23,66
2.3.1 Довгострокові зобов'язання	0	0	0,00	0,00	0		0,00	
2.3.2 Короткострокові кредити та позики	136613	179197	25,63	31,08	42584	131,17	5,45	31,17
2.3.3 Кредиторська заборгованість та поточні зобов'язання	26278	21041	4,93	3,65	-5237	80,07	-1,28	-19,93

оборотних коштів підприємства складає дебіторська заборгованість, отже, від її зміни значно залежить і зміна суми всіх оборотних коштів. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла в 2024 р. на 66,89% (на 16752 тис. грн.), а дебіторська заборгованість за розрахунками зросла на 4,06% у 2024 р., або на 8387 тис. грн., що є негативною ситуацією для підприємства. Сума грошових коштів так же незначно збільшилась з 6 тис. грн. до 785 тис. грн.

У структурі джерел формування майна підприємства частка позикового капіталу у 2024 р. (36,16%) значно менше частки власного капіталу (63,84%). На підприємстві спостерігається наявність кредиторської заборгованості і поточних зобов'язань (168590 тис. грн. у 2023 р. та 208478 тис. грн. у 2024 р.). При цьому довгострокові кредити підприємством не залучаються.

2.3 Оцінка конкурентного середовища підприємства та особливості управління збутом

Управління збутом є ключовою складовою загальної системи управління підприємством. Його головна мета полягає в забезпеченні оптимального узгодження внутрішніх можливостей підприємства з ринковими умовами з метою ефективної реалізації продукції та отримання прибутку. Управління збутом – це практичне втілення інтегрованої збутової політики підприємства, що охоплює організацію, аналіз, планування та реалізацію заходів, спрямованих на досягнення комерційних цілей на ринку, а також здійснення контролю за результатами. Це сукупність дій, що визначають позицію підприємства в системі товарообігу, забезпечуючи ефективне функціонування збутових каналів.

Управління збутом у ТОВ «ВПК-АГРО» забезпечує: орієнтацію збутової діяльності на потреби ринку та кінцевого споживача; узгодженість усіх етапів реалізації продукції – від формування товарної пропозиції до її просування і постачання споживачам; довгострокову перспективу щодо

розширення ринків збуту та адаптації асортименту продукції до потреб покупців.

Основні завдання управління збутом у ТОВ «ВПК-АГРО»: аналіз ефективності збутової політики та конкурентоспроможності продукції; вибір оптимального позиціонування товарів на цільових ринках; формування й підтримка конкурентної переваги у системі розподілу; адаптація внутрішнього потенціалу підприємства до ринкових вимог; визначення стратегій поведінки підприємства у сфері збуту.

Управління збутом у ТОВ «ВПК-АГРО» здійснюється через функціонування системи збуту – комплексу заходів, що забезпечують взаємодію підприємства з ринками реалізації продукції. Система збуту ТОВ «ВПК-АГРО» включає три основні компоненти:

1) організаційно-управлінський компонент – служба збуту, яка відповідає за координацію діяльності структурних підрозділів підприємства щодо продажу продукції та забезпечення їх актуальною ринковою інформацією;

2) аналітично-дослідницький компонент – методи і засоби аналізу збутової діяльності, включаючи оцінку ринку, попиту, конкурентного середовища, асортименту та цінової політики;

3) програмно-контрольний компонент – система цільових програм у сфері збуту, моніторинг виконання поставлених завдань і контроль за реалізацією збутових стратегій відповідно до ринкових умов.

Сфера управління збутом ТОВ «ВПК-АГРО» охоплює: аналіз, планування та контроль заходів, спрямованих на побудову довготривалих і вигідних взаємин із партнерами та споживачами, що сприяє збільшенню прибутковості, обсягів реалізації та частки підприємства на ринку.

Управління збутом у ТОВ «ВПК-АГРО» включає вплив на попит, регулювання його обсягів і структури, розробку заходів щодо підвищення ефективності продажів та досягнення загальних цілей підприємства.

Модель управління збутом у ТОВ «ВПК-АГРО» містить такі етапи: збір та аналіз збутової інформації; постановка цілей реалізації; вибір стратегічного підходу до збуту; розробка збутових програм; оперативне виконання запланованих заходів; оцінка результатів і коригування дій.

Таким чином, процес управління збутом у ТОВ «ВПК-АГРО» – це безперервна діяльність із виявлення ринкових можливостей, добору пріоритетних ринків, формування збутової політики й реалізації дій для успішного просування продукції на ринку.

На рисунку 2.3 наведено етапи процесу управління змінами у ТОВ «ВПК-АГРО», враховуючи вплив факторів конкурентного середовища.

Перший етап – аналіз – передбачає діагностику конкурентного середовища ТОВ «ВПК-АГРО», тобто сукупності активних суб'єктів, сил і факторів, що впливають на результати діяльності підприємства, досягнення поставлених цілей.

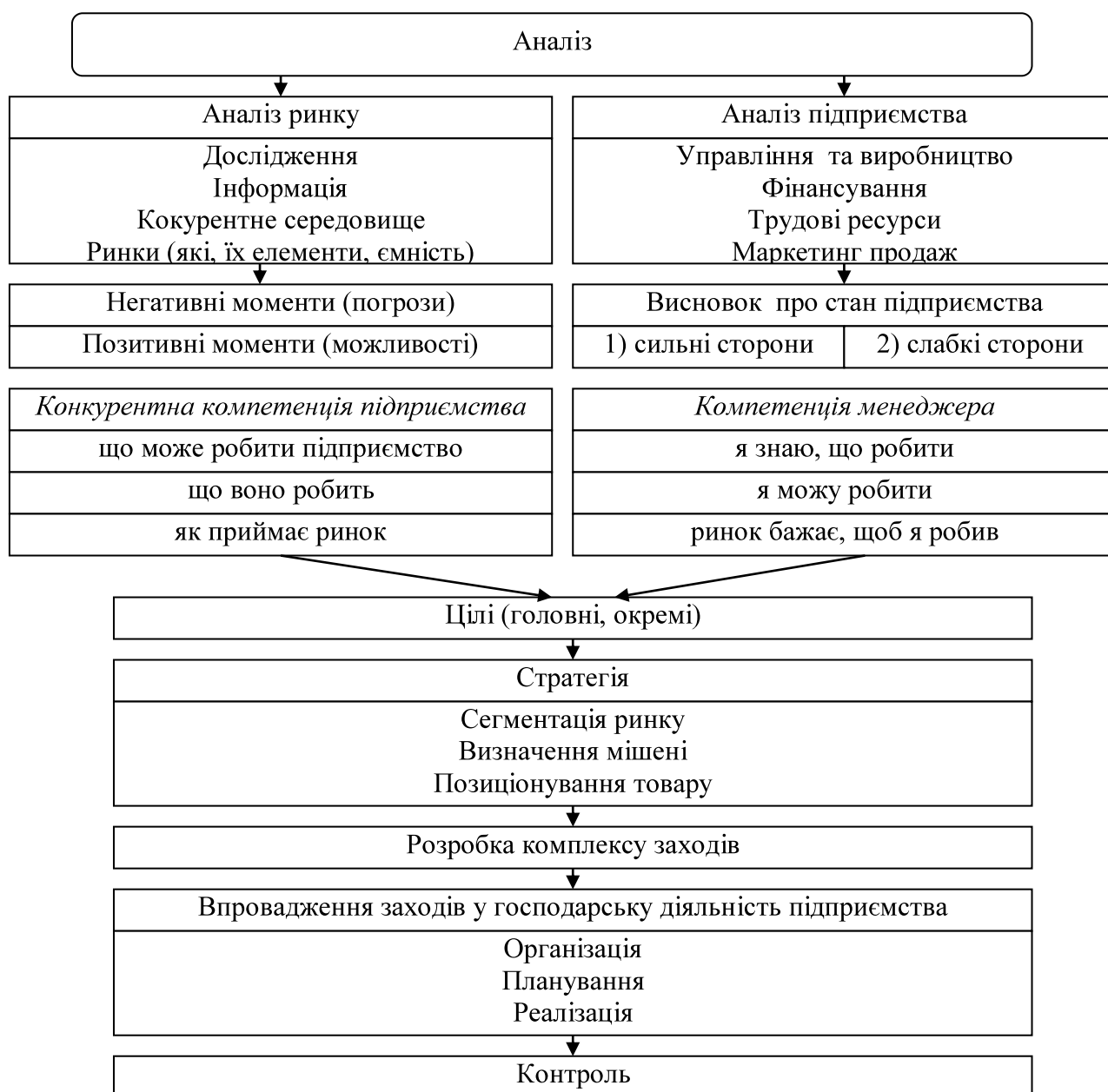


Рисунок 2.3 – Етапи процесу управління змінами у ТОВ «ВПК-АГРО»

Конкументне середовище ТОВ «ВПК-АГРО» складається з макросередовища і мікросередовища.

Макросередовище представлено факторами політико-правового (Р), економічного (Е), соціально-демографічного, культурного (S), техніко-технологічного (Т), природного характеру. Мікросередовище представлено: 1) факторами безпосереднього оточення: постачальники, маркетингові посередники, клієнти (споживачі, покупці), конкументи і контактні аудиторії; 2) внутрішнім PEST-фактори середовищем підприємства: система

управління, виробництво, фінанси, маркетинг, персонал, технологія і збут, дослідження і розробки, організаційна культура та імідж.

Діагностика конкурентного середовища ТОВ «ВПК-АГРО» здійснюється за трьома етапами: моніторинг основних факторів макросередовища; дослідження безпосереднього оточення мікросередовища підприємства; діагностика внутрішнього середовища підприємства, його маркетингового зрізу. Завершується дослідження стану маркетингового середовища розробкою його «профілю» і матриці SWOT.

Основними факторами макросередовища, що тією чи іншою мірою впливають на ТОВ «ВПК-АГРО», є: економічне, природно-екологічне, інформаційне, науково-технічне, політико-правове, соціально-культурне і міжнародне середовище (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – PEST-аналіз факторів макросередовища, що впливають на діяльність ТОВ «ВПК-АГРО»

Фактор	Вплив фактору
1	2
Політичне середовище: – військова агресія рф; – законодавча база; – методи державного регулювання економіки	–повномасштабне вторгнення рф; –кардинальні кадрові зміни у виконавчій гілці влади
Економічні фактори: – рівень платоспроможного попиту; – інфляційні процеси; – податкова система	–стабільний попит на сільгосппродукцію; –низька купівельна спроможність населення; –високий рівень інфляції; –різкі коливання курсів валют
Науково-технічне середовище: – темпи науково-технічного прогресу; – рівень асигнувань на R&D; – скорочення «життєвого циклу» технологій; – питома вага наукомістких виробництв та продукції	–слабка державна підтримка досліджень в галузі сільського господарства; –слабкий розвиток вітчизняного виробництва сільськогосподарської техніки, засобів захисту рослин, виведення нових сортів
Тенденції ресурсного забезпечення: – структура та наявність національних ресурсів; – експорт; – доступність ресурсів	–зростання цін на енергоносії; –зростання цін на пальне; –зростання витрат на транспортування та перевезення.

Кінець таблиці 2.6

1	2
Демографічні фактори: – наявна та потенційна кількість робочої сили; – кваліфікаційні характеристики робочої сили	–старіння сільського населення, зниження народжуваності; –перехід висококваліфікованих працівників на більш високооплачувану роботу в місті
Природні фактори: – доступність сировини; – дефіцит сировини; – забруднення довкілля	–зниження родючості ґрунтів через тривале неефективне використання; –недостатня кількість опадів, нерівномірний їх розподіл в часі; –постійне зростання цін на сировину
Культурне середовище: – відданість традиціям	–непрестижність праці сільгоспвиробників

ТОВ «ВПК-АГРО» і мікросередовище, яке його оточує, перебувають під впливом макросередовища, елементи якого є зовнішніми силами, що можуть відкривати для нього нові можливості або створювати нові загрози. Підприємство не може вплинути на макросередовище, але воно мусить добре орієнтуватися в ньому, стежити за його змінами і відповідним чином реагувати на них. Якщо ці зміни можуть створити для підприємства сприятливіші умови для виробництва або збуту продукції, воно мусить внести необхідні корективи в тактику, а можливо, і в стратегію своєї діяльності з тим, щоб максимально скористатися з цих умов. Якщо ж зовнішні сили макросередовища несуть у собі загрозу для підприємства, воно вживатиме заходів, щоб запобігти їх дії або пом'якшити їх негативний вплив.

Для узагальнення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «ВПК-АГРО» проведемо SWOT-аналіз. Аналізу підлягають сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища (таблиця 2.7).

Основними конкурентами ТОВ «ВПК-АГРО» є ТОВ «ПОКРОВСЬКЕ 1» та ТОВ «РЕАЛТІ ІСТЕЙТ». Ключові фактори успіху, їх вага, оцінка та зведене значення наведені у таблиці 2.8.

Найближчим і найсерйознішим конкурентом для ТОВ «ВПК-АГРО» є ТОВ «ПОКРОВСЬКЕ 1», яке поступається аналізуємому підприємству за

можливістю виконувати замовлення вчасно та наявністю широкого асортименту продукції.

Таблиця 2.7 – Розширена SWOT-матриця ТОВ «ВПК-АГРО»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони(W)
Зовнішнє середовище	<p>Вигідне розташування підприємства. Наявність необхідних ресурсів (земля, техніка, фінансові ресурси). Висока продуктивність праці. Стабільне фінансове становище. Великий досвід на ринку.</p>	<p>Зношеність основних засобів. Комунікації, устаткування і приміщення фізично зношені. Відсутність відділу маркетингу та низький рівень здійснення маркетингової діяльності. Відсутність досліджень в області передових технологій.</p>
Можливості (O)	SO – стратегія	WO – стратегія
<p>Розширення ринків збуту продукції. Розширення напрямків діяльності. Покращення техніки та технології. Нарощування основного та оборотного капіталу. Розширення асортименту продукції та поліпшення якості продукції. Можливість росту обсягів виробництва і прибутку. Проведення модернізації технологічного обладнання.</p>	<p>Розширення ринків збуту продукції. Оптимізація виробничої структури. Продаж або здача в оренду невикористовуваних територій та площ. Розширення сівозмін.</p>	<p>Залучення інвестицій для переоснащення виробництва новим обладнанням. Розробка нових маркетингових заходів щодо встановлення гнучкої цінової політики, створення системи збуту і розподілу.</p>
Загрози (T)	ST – стратегія	WT – стратегія
<p>Наявність конкурентів на ринку, розширення ринку конкурентами. Технологічне відставання. Нестабільна політична та економічна ситуація в країні. Непередбачуваність подальшого розвитку тваринницької галузі. Високі податкові ставки. Несприятливі погодні умови.</p>	<p>Проведення гнучкої цінової політики, диференційованої залежно від замовника; про-позиція вигідних клієнтові умов оплати. Організація служби маркетингу на сучасному рівні, розробка нових рекламних кампаній, ретельне дослідження ринку.</p>	<p>Вивчення та, можливо, використання кооперації в просуванні продукції. Оптимізація обсягів випуску продукції; скорочення кількості незавершеної або бракованої продукції.</p>

Саме ці фактори є перевагою ТОВ «ВПК-АГРО». ТОВ «РЕАЛТІ ІСТЕЙТ» відстає від ТОВ «ВПК-АГРО», що підтверджується і часткою, що займають підприємства на ринку вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів (рисунок 2.4).

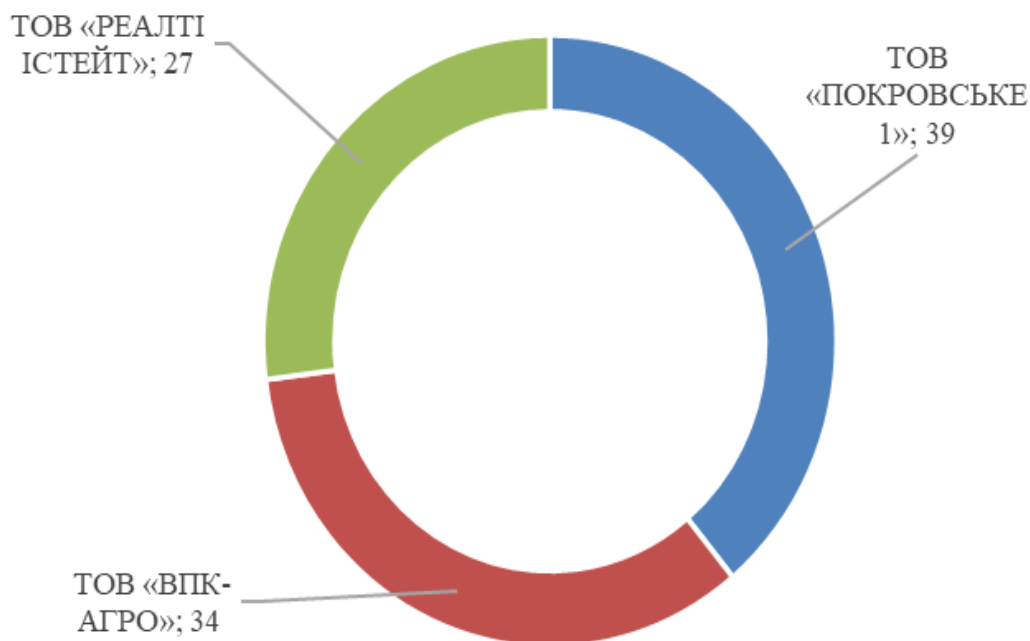


Рисунок 2.4 – Питома вага підприємств-конкурентів, що спеціалізуються на вирощуванні овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодіву, %

Аналіз доводить, що перед ТОВ «ВПК-АГРО» вирисовується коло основних проблем, на які необхідно спрямувати зусилля найближчим часом: впровадити гнучке планування площ посіву залежно від попиту на окремі культури; оперативно реагувати на погодні та кліматичні зміни завдяки сучасним технологіям агромоніторингу; змінити структуру виробництва відповідно до цінової кон'юнктури на ринку; налагодити контакти з різними каналами збуту – супермаркетами, оптовими ринками, HoReCa.

Таблиця 2.8 – Аналіз ключових факторів успіху та порівняльна оцінка конкурентів (оцінка за 10-бальною шкалою)

Ключові фактори успіху	Складові	Вага, %	ТОВ «ПОКРОВСЬКЕ 1»		ТОВ «ВПК-АГРО»		ТОВ «РЕАЛТІ ІСТЕЙТ»	
			Абсолютне	Зведене %	Абсолютне	Зведене %	Абсолютне	Зведене %
1. Відповідність якості до аграрних та екологічних стандартів	– наявність сертифікатів якості та безпечності продукції (GlobalG.A.P., ISO 22000, HACCP); – дотримання санітарних та екологічних норм при вирощуванні продукції; – регулярний контроль залишків пестицидів і нітратів у сертифікованих лабораторіях; – відповідність вимогам ДСТУ та міжнародним стандартам харчової безпеки	39	8	3,12	8	3,12	7	2,73
2. Можливість виконувати замовлення вчасно	– наявність власних або орендованих сховищ (овочесховищ) з контрольованим мікрокліматом; – наявність власного або налагодженого транспорту для доставки продукції; – впроваджена система обліку запасів та планування збору врожаю; – мінімізація втрат при зберіганні та транспортуванні продукції	28	9	2,52	10	2,8	5	18
3. Наявність широкого асортименту продукції	– вирощування основних видів овочів, коренеплодів та баштанних культур (наприклад, капуста, морква, буряк, кавуни, картопля); – наявність декількох сортів кожної культури для задоволення попиту різних ринків; – можливість вирощування продукції за індивідуальними замовленнями (органічна продукція, сорти з підвищеним терміном зберігання); – оновлення сортів відповідно до тенденцій споживчого попиту	18	7	1,26	8	1,44	6	14
4. Здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури	– гнучке планування площ посіву залежно від попиту на окремі культури; – оперативне реагування на погодні та кліматичні зміни завдяки сучасним технологіям агромоніторингу; – можливість зміни структури виробництва відповідно до цінової кон'юнктури на ринку; – налагоджені контакти з різними каналами збуту – супермаркетами, оптовими ринками, HoReCa.	15	5	0,75	5	0,75	4	5
Всього		100	71		67		61	

На останньому етапі виконаємо внутрішній аналіз, який використовує інструмент БКГ (Бостонська консалтингова група). Вихідні дані для побудови матриці БКГ наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ в ТОВ «ВПК-АГРО»

Вид продукції	2023 р., тис. грн.	2024 р., тис. грн.	Частка продукції в загальному обсязі збуту підприємства, %	Темп приросту обсягів збуту продукції, %
Озима пшениця	82340	97339	22,67	102,29
Ячмінь ярий	5303	6269	1,46	271,58
Кукурудза на зерно	2252	2662	0,62	24,57
Соняшник	269431	318509	74,18	117,03
Ріпак озимий	0	0	0	0
Роботи і послуги	3886	4594	1,07	66,95
Виручка від реалізації	363213	429373	100	102,76

Матриця БКГ вказує на чотири позиції бізнесу: високі конкурентні позиції на швидко зростаючих ринках – «зірка»; високі конкурентні позиції на зрілих насичених ринках – «дійні корови»; слабкі конкурентні позиції на перспективних ринках – «важкі діти»; слабкі конкурентні позиції на ринках, що знаходяться в стані застою – «собаки».

Критеріями для побудови матриці БКГ є: темпи росту ринку (вертикальна вісь) та відносна частка ринку (горизонтальна вісь) (рисунок 2.5).

В таблиці 2.10 наведений аналіз сегментів матриці БКГ, їх характеристика та стратегічні рекомендації для ТОВ «ВПК-АГРО».

Для ефективного функціонування системи розподілу продукції ТОВ «ВПК-АГРО» необхідно розробляти, ухвалювати та реалізовувати стратегічні й тактичні рішення. Прийняття таких рішень є складним процесом, що вимагає глибокої структуризації та формалізації. Як вихідні дані при формуванні системи збуту використовуються відомості щодо характеристик продукції, поведінки споживачів, дій конкурентів,

Таблиця 2.10 – Аналіз сегментів матриці БКГ, їх характеристика та стратегічні рекомендації для ТОВ «ВПК-АГРО»

Сектор матриці БКГ	Продукція	Характеристика	Стратегічні рекомендації
Зірки	–	Відсутні позиції з високим зростанням продажів та значною часткою ринку	Підприємству необхідно інвестувати у перспективні культури з потенціалом зростання
Дійні корови	Соняшник	Висока частка ринку, низький темп зростання. Забезпечує стабільний дохід при незначних витратах	Продовжувати підтримку позицій, використовувати фінансові ресурси для інвестицій в інші напрямки. Враховувати виснаження ґрунтів при вирощуванні
Знаки питання	Ячмінь ярий	Низька частка ринку, але високі темпи зростання реалізації	Аналізувати перспективи розвитку, прийняти правильну товарну стратегію. Можливий перехід у «Зірки» або «Собаки»
Собаки	Озима пшениця, ріпак, кукурудза	Низький темп зростання і незначна частка в обсягах продажу	Доцільно переглянути доцільність подальшого вирощування або змінити стратегію

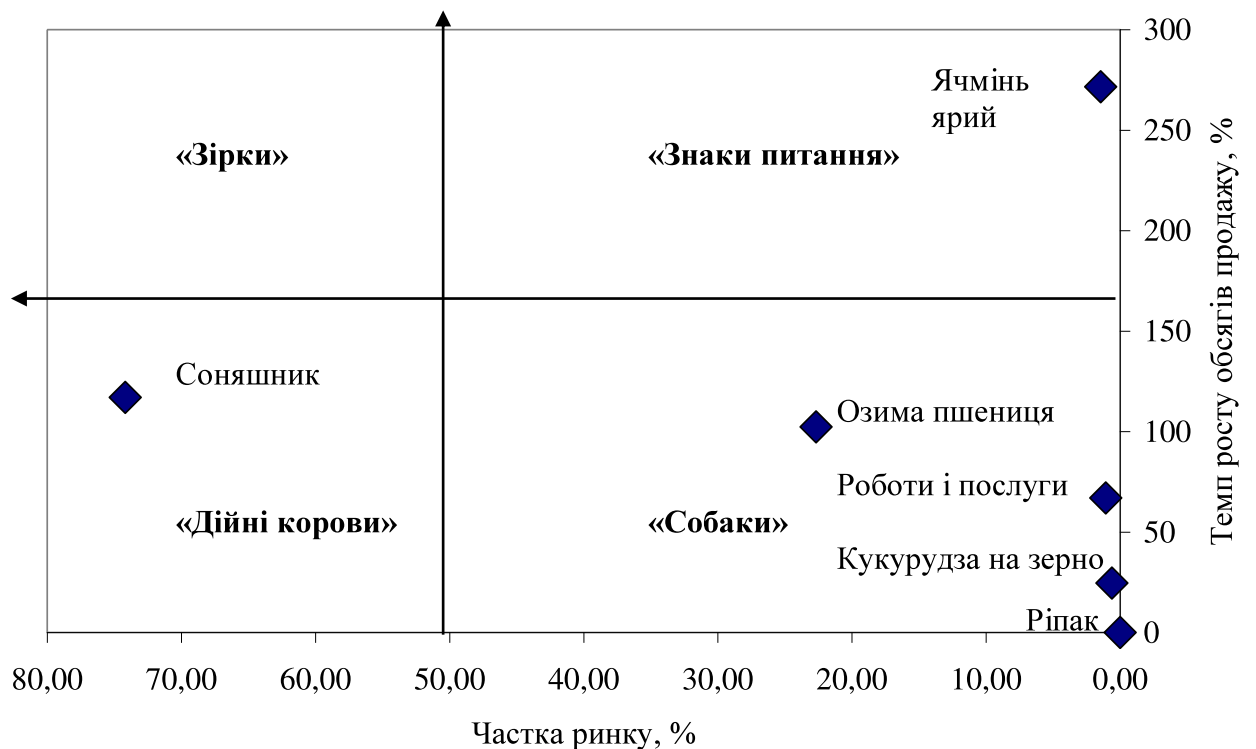


Рисунок 2.5 – Матриця БКГ за окремими видами продукції в ТОВ «ВПК-АГРО»

можливостей підприємства-виробника, а також екологічних та правових аспектів, у межах яких функціонує система розподілу та її складові.

Стратегічні рішення у сфері збуту повинні бути орієнтовані на досягнення цілей товаровиробника, сформульованих у межах загального процесу маркетингового планування.

Підбиваючи підсумки до другого розрахункового розділу, відмітимо, що ТОВ «ВПК-АГРО» зареєстровано за адресою Дніпропетровська обл., Магдалинівський р-н, с. Вишневе та було засновано 13.03.2006. Предметом діяльності підприємства є: 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів. 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур, 01.21 Вирощування винограду, виконання ремонтних робіт; закупка, зберігання, переробка і реалізація сільськогосподарських продуктів. У ТОВ «ВПК-АГРО» за період з 2022 по 2024 рр. спеціалізація була олійно-зернова, оскільки саме ці види продукції займають найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції (74,18% і 24,74% відповідно).

Економічний аналіз довів, що середньорічна вартість основних і оборотних засобів підприємства збільшилася на 10,65% та 7,24% у 2024 р. у порівнянні з 2023 р., відповідно. Дана тенденція, при відносно сталому рівні інших ресурсів підприємства, зумовила підвищення рівня забезпеченості основними засобами, про що свідчить зростання фондозабезпеченості і фондоозброєності відповідно на 4,29% і 16,48%. В 2024 р. в господарстві спостерігається найвищий рівень фондовіддачі, який збільшився 0,32% порівняно з 2023 р., що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Використання оборотних засобів на підприємстві також мало позитивну тенденцію. Зокрема коефіцієнт оборотності збільшився на 3,52%, що спричинило зменшення тривалості обороту на -11 днів. Отже, підприємство має змогу вивільнити частину коштів із виробничого обороту.

Узагальнюючим показником ефективності основних і оборотних засобів є рентабельність підприємства, яка в 2024 р. зменшилася на -0,13%.

Аналіз аналітичного балансу ТОВ «ВПК-АГРО» показав, що майно підприємства за 2024 рік збільшилось на 8,17% (з 533008 тис. грн. на початок року до 576572 на кінець року). При цьому приріст необоротних активів у 2024 р. мав позитивне значення і склав 10,65% (з 146236 тис. грн. на початок звітної періоду до 161814 тис. грн. на кінець звітної періоду). Вартість оборотних активів збільшилася у 2024 р. на 7,24% або на 27986 тис. грн.). Найбільшу частку необоротних активів складають основні засоби (24,42% в 2023 р. і 25,64% в 2024 р.) – це характеризує орієнтацію підприємства на створення матеріальних умов для розширення основної діяльності. При цьому питома вага незавершеного будівництва в загальній сумі активів підприємства вкрай незначна – усього 0,02% у 2023 р. і 2,43% в 2024 р. відповідно. У складі оборотних активів запаси зменшилися у 2024 р. на -0,54% (з 148622 тис. грн. до 147818 тис. грн. Значну частку оборотних коштів підприємства складає дебіторська заборгованість, отже, від її зміни значно залежить і зміна суми всіх оборотних коштів. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла в 2024 р. на 66,89% (на 16752 тис. грн.), а дебіторська заборгованість за розрахунками зросла на 4,06% у 2024 р., або на 8387 тис. грн., що є негативною ситуацією для підприємства. Сума грошових коштів так же незначно збільшилась з 6 тис. грн. до 785 тис. грн.

У структурі джерел формування майна підприємства частка позикового капіталу у 2024 р. (36,16%) значно менше частки власного капіталу (63,84%). На підприємстві спостерігається наявність кредиторської заборгованості і поточних зобов'язань (168590 тис. грн. у 2023 р. та 208478 тис. грн. у 2024 р.). При цьому довгострокові кредити підприємством не залучаються.

Основними конкурентами ТОВ «ВПК-АГРО» є ТОВ «ПОКРОВСЬКЕ 1» та ТОВ «РЕАЛТІ ІСТЕЙТ».

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВПК-АГРО»

3.1 Формування напрямів удосконалення збутової діяльності підприємства в контексті виходу на міжнародні ринки

Збутова діяльність повинна мати стратегічний підхід до організації, реалізації та контролю маркетингової діяльності та політики підприємства [22, 32]. Її головна мета полягає у приведенні маркетингових стратегій у відповідність із загальними завданнями компанії, що забезпечує спрямованість усіх дій у сфері маркетингу на досягнення зростання та загального успіху бізнесу. Основним завданням збутової діяльності є формування попиту на товари чи послуги, підвищення впізнаваності бренду та зміцнення позицій підприємства на ринку. Для досягнення цих цілей необхідно глибоко розуміти потреби цільової аудиторії, ефективно доносити цінність продукту та розробляти маркетингові кампанії, які викликають позитивний відгук у споживачів [21, 23].

До ключових функцій управління збутовою діяльністю також належить аналіз ринкових змін і споживчих даних, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення, а також вдосконалювати маркетинговий комплекс (продукт, ціна, місце, просування) для досягнення максимально ефективних результатів.

Значення збутової діяльності особливо зростає у випадках виходу підприємства на міжнародні ринки. Освоєння нових географічних територій супроводжується як новими викликами, так і додатковими перспективами, що вимагає стратегічного й комплексного підходу [25, 26, 27]. Іноземні ринки можуть суттєво відрізнятися за культурними особливостями, мовними бар'єрами, правовими нормами та споживчою поведінкою. У цьому контексті збутова діяльність повинна адаптувати свої стратегії до умов

конкретного ринку, щоб ефективно транслювати меседж бренду, долаючи культурні відмінності та водночас дотримуючись місцевих стандартів і уподобань.

Вихід на міжнародні ринки потребує всебічного дослідження ринкового середовища. Завданням маркетинг-менеджменту є здійснення глибокого аналізу з метою ідентифікації демографічних, економічних і культурних чинників, що впливають на споживчу поведінку на кожному окремому цільовому ринку. Це дослідження є підґрунтям для формування відповідних маркетингових стратегій, що забезпечують актуальність і результативність маркетингової діяльності [14]. Особливої ваги ці процеси набувають для підприємств агропромислового сектору (рисунок 3.1)

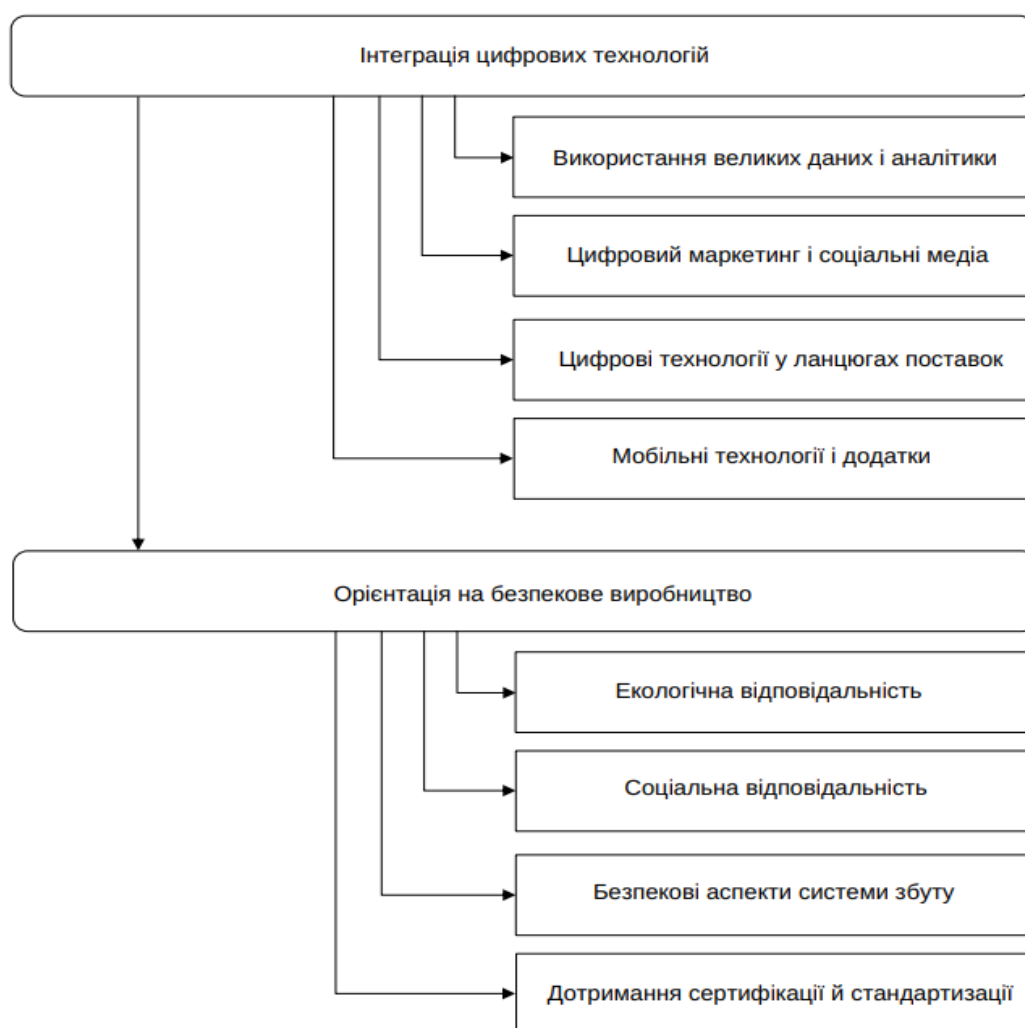


Рисунок 3.1 – Ключові ознаки сучасної системи маркетинг менеджменту на агропромислових підприємствах [14]

Збутова діяльність має враховувати складнощі, пов'язані з міжнародною торгівлею та логістикою. Це включає знання та дотримання торговельних норм, тарифних вимог і митних процедур. Ефективність збутової діяльності значною мірою залежить також від врахування логістичних аспектів постачання продукції на закордонні ринки. Це дозволяє агропромисловим підприємствам здійснювати замовлення оперативної й конкурентної вартістю [24, 28, 31]. Такий підхід є особливо важливим у контексті експорту важкої техніки та обладнання для сільського господарства й харчової промисловості, де логістичні витрати можуть мати значний вплив на ринкову конкурентоспроможність (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Основні загрози при виході на міжнародні ринки збуту агропромислової продукції [14]

Ще одним ключовим елементом збутової діяльності в умовах інтернаціоналізації виступає культурна чутливість. Йдеться не лише про переклад рекламних матеріалів мовою країни-реципієнта, а й про адаптацію цих матеріалів до місцевих звичаїв, цінностей і соціальних норм. У галузях, таких як агрохімія чи виробництво сільськогосподарських машин, де

продукція безпосередньо впливає на місцеву економіку й екологічну ситуацію, демонстрація культурної обізнаності та поваги може суттєво зміцнити репутацію бренду й підвищити його впізнаваність [14].

Ефективна збутова діяльність на агропромислових підприємствах має важливе значення з огляду на безпекові чинники, особливо в умовах виходу на нові міжнародні ринки збуту. Насамперед, він спрощує доступ до ринків і сприяє розширенню присутності підприємства шляхом зростання впізнаваності його продукції та послуг. За допомогою чітко націлених маркетингових стратегій підприємства мають можливість інформувати цільову аудиторію про унікальні властивості та інноваційні характеристики своєї продукції, виділяючись серед конкурентів на глобальному рівні. Це, у свою чергу, полегшує подолання стартових бар'єрів при входженні на нові ринки, де локальні конкуренти й регуляторні вимоги становлять суттєві перешкоди [14].

Крім того, результативна збутова діяльність сприяє створенню та підтримці позитивного іміджу компанії на міжнародному рівні. Для агропідприємств, які освоюють нові ринки, важливо завоювати довіру споживачів. Завдяки узгодженим, якісним маркетинговим комунікаціям і демонстрації відданості принципам інновацій, сталого розвитку й високих стандартів якості, такі підприємства формують сприятливий образ бренду. Саме репутація стає чинником, що не лише приваблює покупців, а й сприяє встановленню партнерських відносин з місцевими дистриб'юторами, постачальниками та іншими учасниками галузі, що, своєю чергою, підсилює ефективність виходу на нові ринки та розширення присутності [14].

На нашу думку, збутова діяльність відіграє ключову роль у здатності підприємств адаптуватися до потреб конкретного ринку та уподобань споживачів. Проведення маркетингових досліджень і аналітика є невід'ємними складовими ефективної маркетингової діяльності, які дозволяють агропромисловим підприємствам коригувати свою товарну політику та сервісні пропозиції відповідно до особливостей кожного нового

ринку. Такий індивідуалізований підхід підвищує цінність пропозиції для споживачів і сприяє їхній лояльності, що є критично важливим для досягнення стійкого успіху на міжнародному рівні.

3.2 Впровадження заходів удосконалення збутової діяльності ТОВ «ВПК-АГРО» на міжнародних ринках та оцінка їх ефективності

Отже, вихід на міжнародні ринки як основний напрям удосконалення збутової діяльності можливий без значних фінансових витрат. Доцільно проаналізувати та дослідити місцеві ринки, адаптувати продукцію та маркетингові підходи, розбудувати партнерські зв'язки на місцевому рівні, впровадити інтегроване управління маркетингом, використовувати цифрові інструменти і аналітику.

Розглянуті заходи наведені в таблиці 3.1. В цій же таблиці наведений розрахунок ефекту та їх ефективність. За оцінкою фахівців ТОВ «ВПК-АГРО» дані заходи забезпечать збільшення виручки від реалізації на 12,6%.

Так, витрати вкладені у впровадження заходів удосконалення збутової діяльності ТОВ «ВПК-АГРО» на міжнародних ринках складуть 19188 тис. грн., принесуть 60057 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефектом будемо вважати різницю між результатами та витратами, яка дорівнює 40869 тис. грн., а ефективність – відношення результатів до витрат, 313%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 3,13 грн. додаткового доходу ТОВ «ВПК-АГРО». Цей рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємств, що спеціалізуються на вирощуванні овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів.

Підбиваючи підсумки до третього проектного розділу відмітимо, що до ключових функцій управління збутовою діяльністю також належить аналіз ринкових змін і споживчих даних, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення, а також вдосконалювати маркетинговий комплекс (продукт, ціна, місце, просування) для досягнення максимально ефективних результатів.

Таблиця 3.1 – Оцінювання ефективності запропонованих заходів позиціонування у ТОВ «ВПК-АГРО»

Захід	Опис та характеристика	Витрати, тис. грн.
Аналіз та дослідження міжнародного ринку	Перед виходом на міжнародні ринки необхідно провести глибоке дослідження кожного цільового ринку. Це включає вивчення економічної ситуації, споживчих уподобань, вимог до агропродукції, особливостей законодавства у сфері харчування, а також культурних факторів, які можуть впливати на попит	2130
Адаптація продукції та маркетингових підходів	Продукція агропідприємства повинна бути адаптована під вимоги цільового ринку. Це може стосуватися зміни складу, формату упаковки, маркування та сертифікації. Водночас маркетингові повідомлення мають відповідати місцевим нормам, звичаям і мовним особливостям, щоб забезпечити ефективну комунікацію з іноземними споживачами.	2322
Розбудова партнерських зв'язків на місцевому рівні	Для полегшення виходу на іноземні ринки доцільно встановити партнерські відносини з місцевими дистриб'юторами, торговельними агентами, логістичними компаніями та галузевими об'єднаннями. Це дозволить отримати експертну підтримку, доступ до існуючих збутових каналів і зменшити бар'єри входу.	3626
Інтегроване управління маркетингом	Агропідприємство повинно комплексно управляти усіма елементами маркетингу: товарною політикою, ціноутворенням, просуванням та каналами збуту. Узгоджена стратегія дозволяє ефективно реагувати на запити нового ринку, оптимізувати витрати та забезпечити стабільність поставок.	4874
Використання цифрових інструментів аналітики	Застосування цифрових платформ дозволяє підвищити ефективність експорту. Підприємство має оптимізувати вебресурси для кожного цільового ринку, використовувати соціальні мережі для просування, а також впроваджувати системи аналітики для моніторингу результатів збуту, поведінки споживачів і коригування маркетингових дій у режимі реального часу.	6236
Витрати, всього, тис. грн.		134671
Прогнозоване збільшення виручки від реалізації, тис. грн		838998
Ефект, тис. грн.		704327
Ефективність, грн./ грн.		6,23

Іноземні ринки можуть суттєво відрізнятися за культурними особливостями, мовними бар'єрами, правовими нормами та споживчою поведінкою. У цьому контексті збутова діяльність повинна адаптувати свої

стратегії до умов конкретного ринку, щоб ефективно транслювати меседж бренду, долаючи культурні відмінності та водночас дотримуючись місцевих стандартів і уподобань.

Вихід на міжнародні ринки потребує всебічного дослідження ринкового середовища. Завданням маркетинг-менеджменту є здійснення глибокого аналізу з метою ідентифікації демографічних, економічних і культурних чинників, що впливають на споживчу поведінку на кожному окремому цільовому ринку.

Збутова діяльність має враховувати складнощі, пов'язані з міжнародною торгівлею та логістикою. Це включає знання та дотримання торговельних норм, тарифних вимог і митних процедур. Ефективність збутової діяльності значною мірою залежить також від врахування логістичних аспектів постачання продукції на закордонні ринки. Ефективна збутова діяльність на агропромислових підприємствах має важливе значення з огляду на безпекові чинники, особливо в умовах виходу на нові міжнародні ринки збуту.

Вихід на міжнародні ринки як основний напрям удосконалення збутової діяльності можливий без значних фінансових витрат. Доцільно проаналізували та дослідити місцеві ринки, адаптувати продукцію та маркетингові підходи, розбудувати партнерські зв'язки на місцевому рівні, впровадити інтегроване управління маркетингом, використовувати цифрові інструменти і аналітику. За оцінкою фахівців ТОВ «ВПК-АГРО» дані заходи забезпечать збільшення виручки від реалізації на 12,6%. Витрати вкладені у впровадження заходів удосконалення збутової діяльності ТОВ «ВПК-АГРО» на міжнародних ринках складуть 19188 тис. грн., принесуть 60057 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефектом буде дорівнювати 40869 тис. грн., а ефективність – 313%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 3,13 грн. додаткового доходу ТОВ «ВПК-АГРО». Цей рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємств, що спеціалізуються на вирощуванні овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі була вирішена актуальна науково-практична задача з теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення збутової діяльності підприємства, що дозволяє зробити такі висновки.

Компетентне вирішення завдань маркетингу аграрної продукції забезпечує розробку підприємством ефективних економічних інструментів і заходів для просування виробленої продукції на ринку. Збутова політика сприяє не лише стабільному зростанню обсягів реалізації, а й фінансовій стійкості підприємства як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі.

Агропідприємства функціонують як відкриті системи, постійно взаємодіючи з маркетинговим середовищем шляхом обміну інформацією та ресурсами. В умовах ринкової економіки для збереження конкурентоспроможності підприємства змушені не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й, у межах можливостей, впливати на нього. Тому аналіз зовнішнього середовища є одним із ключових завдань маркетингу. Досліджуючи зовнішні фактори, маркетинг дозволяє уникати неефективних рішень, заощаджуючи ресурси на виробництво й реалізацію продукції в зонах, де вона не користується попитом. Результативність збутової діяльності сільськогосподарських підприємств безпосередньо пов'язана з ефективністю агромаркетингової системи загалом.

Реалізація комунікаційної політики в аграрному бізнесі, а також у процесах виробництва й споживання сільськогосподарської продукції, має вагоме значення. Водночас необхідно формувати нову концепцію розвитку сільського господарства, засновану на сучасних маркетингових підходах, що відрізняються від традиційної моделі аграрного маркетингу, на користь концепції, яка сприяє зростанню впізнаваності бренду. Дослідження засвідчують, що маркетингова комунікація охоплює чотири ключові форми:

рекламу, стимулювання збуту, персональний продаж і зв'язки з громадськістю. Усі ці компоненти повинні реалізовуватись у межах єдиного, узгодженого плану маркетингових комунікацій. У разі орієнтації на декілька цільових ринків виникає потреба в розробці окремих комунікаційних програм для кожного з них. Подібно до інших елементів маркетингового комплексу, комунікації мають відповідати специфіці й запитам визначеної аудиторії.

Широке впровадження електронної комерції та цифрового маркетингу надає агробізнесу нові інструменти для залучення споживачів, серед яких онлайн-платформи для прямих продажів, соціальні мережі й спеціалізовані цифрові кампанії. Ефективність бренду аграрного виробника залежить від здатності підтримувати позитивну репутацію й корпоративний імідж, зокрема шляхом випуску інших видів продукції під тією ж торговою маркою. Побудова регіонального бренду сільськогосподарських товарів потребує активної участі лідерів галузі, які забезпечують просування бренду та акумулюють ефект від діяльності провідних підприємств.

ТОВ «ВПК-АГРО» зареєстровано за адресою Дніпропетровська обл., Магдалинівський р-н, с. Вишневе та було засновано 13.03.2006. Предметом діяльності підприємства є: 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів. 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур, 01.21 Вирощування винограду, виконання ремонтних робіт; закупка, зберігання, переробка і реалізація сільськогосподарських продуктів. У ТОВ «ВПК-АГРО» за період з 2022 по 2024 рр. спеціалізація була олійно-зернова, оскільки саме ці види продукції займають найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції (74,18% і 24,74% відповідно).

Економічний аналіз довів, що середньорічна вартість основних і оборотних засобів підприємства збільшилася на 10,65% та 7,24% у 2024 р. у порівнянні з 2023 р., відповідно. Дана тенденція, при відносно сталому рівні

інших ресурсів підприємства, зумовила підвищення рівня забезпеченості основними засобами, про що свідчить зростання фондозабезпеченості і фондоозброєності відповідно на 4,29% і 16,48%. В 2024 р. в господарстві спостерігається найвищий рівень фондівдачі, який збільшився 0,32% порівняно з 2023 р., що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Використання оборотних засобів на підприємстві також мало позитивну тенденцію. Зокрема коефіцієнт оборотності збільшився на 3,52%, що спричинило зменшення тривалості обороту на -11 днів. Отже, підприємство має змогу вивільнити частину коштів із виробничого обороту. Узагальнюючим показником ефективності основних і оборотних засобів є рентабельність підприємства, яка в 2024 р. зменшилася на -0,13%.

Аналіз аналітичного балансу ТОВ «ВПК-АГРО» показав, що майно підприємства за 2024 рік збільшилось на 8,17% (з 533008 тис. грн. на початок року до 576572 на кінець року). При цьому приріст необоротних активів у 2024 р. мав позитивне значення і склав 10,65% (з 146236 тис. грн. на початок звітної періоду до 161814 тис. грн. на кінець звітної періоду). Вартість оборотних активів збільшилася у 2024 р. на 7,24% або на 27986 тис. грн.). Найбільшу частку необоротних активів складають основні засоби (24,42% в 2023 р. і 25,64% в 2024 р.) – це характеризує орієнтацію підприємства на створення матеріальних умов для розширення основної діяльності. При цьому питома вага незавершеного будівництва в загальній сумі активів підприємства вкрай незначна – усього 0,02% у 2023 р. і 2,43% в 2024 р. відповідно. У складі оборотних активів запаси зменшилися у 2024 р. на -0,54% (з 148622 тис. грн. до 147818 тис. грн. Значну частку оборотних коштів підприємства складає дебіторська заборгованість, отже, від її зміни значно залежить і зміна суми всіх оборотних коштів. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла в 2024 р. на 66,89% (на 16752 тис. грн.), а дебіторська заборгованість за розрахунками зросла на 4,06% у 2024 р., або на 8387 тис. грн., що є негативною ситуацією для підприємства. Сума грошових коштів так же незначно збільшилась з 6 тис. грн. до 785 тис. грн.

У структурі джерел формування майна підприємства частка позикового капіталу у 2024 р. (36,16%) значно менше частки власного капіталу (63,84%). На підприємстві спостерігається наявність кредиторської заборгованості і поточних зобов'язань (168590 тис. грн. у 2023 р. та 208478 тис. грн. у 2024 р.). При цьому довгострокові кредити підприємством не залучаються.

Основними конкурентами ТОВ «ВПК-АГРО» є ТОВ «ПОКРОВСЬКЕ 1» та ТОВ «РЕАЛТІ ІСТЕЙТ».

До ключових функцій управління збутовою діяльністю також належить аналіз ринкових змін і споживчих даних, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення, а також вдосконалювати маркетинговий комплекс (продукт, ціна, місце, просування) для досягнення максимально ефективних результатів. Іноземні ринки можуть суттєво відрізнятися за культурними особливостями, мовними бар'єрами, правовими нормами та споживчою поведінкою. У цьому контексті збутова діяльність повинна адаптувати свої стратегії до умов конкретного ринку, щоб ефективно транслювати меседж бренду, долаючи культурні відмінності та водночас дотримуючись місцевих стандартів і уподобань.

Вихід на міжнародні ринки потребує всебічного дослідження ринкового середовища. Завданням маркетинг-менеджменту є здійснення глибокого аналізу з метою ідентифікації демографічних, економічних і культурних чинників, що впливають на споживчу поведінку на кожному окремому цільовому ринку.

Збутова діяльність має враховувати складнощі, пов'язані з міжнародною торгівлею та логістикою. Це включає знання та дотримання торговельних норм, тарифних вимог і митних процедур. Ефективність збутової діяльності значною мірою залежить також від врахування логістичних аспектів постачання продукції на закордонні ринки. Ефективна збутова діяльність на агропромислових підприємствах має важливе значення з огляду на безпекові чинники, особливо в умовах виходу на нові міжнародні ринки збуту.

Вихід на міжнародні ринки як основний напрям удосконалення збутової діяльності можливий без значних фінансових витрат. Доцільно проаналізували та дослідити місцеві ринки, адаптувати продукцію та маркетингові підходи, розбудувати партнерські зв'язки на місцевому рівні, впровадити інтегроване управління маркетингом, використовувати цифрові інструменти і аналітику. За оцінкою фахівців ТОВ «ВПК-АГРО» дані заходи забезпечать збільшення виручки від реалізації на 12,6%. Витрати вкладені у впровадження заходів удосконалення збутової діяльності ТОВ «ВПК-АГРО» на міжнародних ринках складуть 19188 тис. грн., принесуть 60057 тис. грн. збільшення виручки від реалізації. Ефектом буде дорівнювати 40869 тис. грн., а ефективність – 313%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 3,13 грн. додаткового доходу ТОВ «ВПК-АГРО». Цей рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємств, що спеціалізуються на вирощуванні овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Т. 31. № 1. С. 102–108. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-1-17>
2. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2011. 240 с.
3. Бережний О.В. Прямий споживач: новий тренд в цифровому маркетингу. Інструменти цифрового маркетингу. Матеріали X Ювілейної Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу». м. Дніпро, 25-26 жовтня 2022 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2022. С. 123-126.
4. Бернет Дж., Моріарті С. Маркетингові комунікації: інтегрований підхід. К: ЦУЛ, 2019. 864 с.
5. Божкова В.В., Мельник Ю.М. Реклама та стимулювання збуту: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2012. 200 с. 89
6. Бортнік С.М., Конюх І.М. Інтегровані маркетингові комунікації у діяльності підприємства та оцінка їх ефективності. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/58.pdf>.
7. Васильченко Л.С. Сутність та сучасні тенденції розвитку маркетингових комунікацій підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-2. С. 27-30.
8. Гальчинська Ю., Грищенко А. Маркетингова комунікаційна політика аграрних формувань. *Вісник Хмельницького національного університету* 2024, № 4. 96–100. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-13>
9. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2002. 712 с.
10. Долюк А.В. Економічна сутність категорії «витрати», «затрати»,

«збут». *Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки»*. 2012. № 4. С. 76–78. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3159/16.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

11. Дудар Т.Г. Організаційно-економічні засади формування і розвитку системи агромаркетингу. *Економіка АПК*. 2005. № 10. С. 89–96.

12. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 356 с.

13. Кашульська Т.С. Маркетинг збутової діяльності підприємств агробізнесу. *Бізнес Інформ*. 2024. №9. С. 463–468. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-463-468>

14. Левків Г.Я., Мельник Н.О., Куп'як Н.В. Маркетинг менеджмент для агропромислових підприємств в контексті виходу на міжнародні ринки: загрози нового часу. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-15>

15. Романенко Л.Ф. Маркетингові комунікації та оцінка їх ефективності. *Вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2016. Випуск 21. Частина 2. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_21/2/25.pdf

16. Сайт реєстрації ТОВ «ВПК-АГРО» зареєстровано, Дніпропетровська обл., Магдалинівський р-н, с. Вишневе. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34229691/

17. Тарасюк А.В. Шляхи вдосконалення управління маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2019. № 8. С. 103–109. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201908103>

18. Фінансова звітність ТОВ «ВПК-АГРО» зареєстровано, Дніпропетровська обл., Магдалинівський р-н, с. Вишневе. URL: https://clarity-project.info/edr/34229691/yearly-finances?current_year=2024

19. Фогат О.В., Лолак Д.В. Перспективність технологій пошукового просування. *Маркетинг в Україні*. 2007. № 2. С. 60–64.

20. Яценко О.М., Завадська Ю.С. Управління зовнішньоекономічною

діяльністю сільськогосподарських підприємств у контексті стабілізації національної економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 340–351. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-55>

21. Bourcier-Bequaert T.B., Barnier V. Toward a larger framework of the generation concept in marketing. *Recherche et Applications en Marketing*, 2010. 25(3), 115–134

22. Dias E., Lopes D.S. Co-operation between large enterprises (LE's) and SME's: an approach to overcome the stage internationalization process. *Business: Theory and Practice*, 2014. 15(4), 316–327

23. Gajanova L., Majerova J., Nadanyiova M. The impact of influencers on the decision-making process regarding the purchase of the brand product. *Business, Management and Economics Engineering*, 2020. 18(2), 282–293.

24. Ginevičius R., Podvezko V., Ginevičius A. Quantitative evaluation of enterprise marketing activities. *Journal of Business Economics and Management*, 2013. 14(1), 200–212

25. Kádeková Z., Holienčinová M. Influencer marketing as a modern phenomenon creating a new frontier of virtual opportunities. *Communication Today*, 2018. 9(2), 90–105.

26. Kicova E., Bartosova V., Popp J. The impact of TV advertising on brand credibility. In N. Tsounis & A. Vlachvei (Eds.), *Advances in cross-section data methods in applied economic research*, 2020. pp. 605–614.

27. Lichtarski J., Trenkner M. On the co-existence of innovation and creativity in the Lean Management environment. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2018. 6(3), 67–81

28. Lizbetinova L., Starchon P., Lorincova S., Weberova D., Prusa P. Application of cluster analysis in marketing communications in small and medium-sized enterprises: *An empirical study in the Slovak Republic*. *Sustainability*, 2019. 11(8), 2302.

29. Morgan NA. Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of*

Marketing Science. Nei A. Morgan, Kimberly A. Whitler, Hui Feng, Simos Chari. 2019. №47 (1). pp. 4–29. URL: <http://eprints.whiterose.ac.uk/136066/1/JAMS%20Final%20Version%20Unblinded.pdf>.

30. Stebliuk N., Volosova N., Koberniuk S., Rybak O. Strategic Management of Factories in Conditions of Innovation-Marketing Orientation in the Industrial Market. *Source Title: International Journal of Information Technology Project Management (IJITPM)*. 2022. 13(2).

31. Rutkauskas A.V., Ginevičius A. Integrated management of marketing risk and efficiency. *Journal of Business Economics and Management*, 2011. 12(1), 5–23

32. Viselgaitė D., Vilys M. Peculiarities in construction of segmentation models: theory and practice. *Business, Management and Economics Engineering*, 2011. 9(2), 171–184

Відгук на кваліфікаційну роботу

студентки групи 073-21-2

Пелипенко Вероніки Анатоліївни

На тему: «Обґрунтування управлінських рішень у сфері удосконалення збутової діяльності підприємства»

1) Актуальність теми: В сучасних умовах загострення боротьби за споживача успіх діяльності того чи іншого підприємства залежить не стільки від його виробничих і фінансових можливостей, скільки від ефективності його збутової діяльності. Метою збутової діяльності підприємства є забезпечення доставки товару в той час, у те місце, в тій кількості і такої якості, які потрібні споживачу. При цьому досягнення цілей виробництва відбувається через оцінку та задоволення вимог споживача. Найважливішим інструментом у поліпшенні збутової діяльності підприємства стає комунікаційна політика.

2) Пелипенко Вероніка Анатоліївна показала середній рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю певних неточностей. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням таких методів: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналітично-розрахунковий, табличний, графічний, аналітичні методи динаміки.

3) Бакалавр проявила уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.

4) Студентка виявила достатній рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.

5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація.

6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

7) Пелипенко Вероніка Анатоліївна показала достатній рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, достатній рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; середній рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».
Добре володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано три вимоги)

Керівник дипломної роботи

Д.Т.Н., професор

С.А. Харін

Рецензія на кваліфікаційну роботу

студентки групи 073-21-2

Пелипенко Вероніки Анатоліївни

На тему «Обґрунтування управлінських рішень у сфері удосконалення збутової діяльності підприємства»

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку економіки України та функціонування в умовах військової агресії проблема реалізації продукції набуває виняткового значення, а тому потребує першочергового розв'язання. Умови конкурентної боротьби, що притаманні ринковому типу, вимагають від підприємства шукати шляхи, які забезпечуватимуть прибутковість їх діяльності. Провідне місце серед них посідають завоювання широкої мережі постійних платоспроможних і надійних клієнтів, проведення ефективної рекламної політики, вдалі дії управлінського персоналу, формування дієвої та ефективної системи збуту.

Обґрунтованість висновків і пропозицій Висновки, що наведені у кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики Пелипенко Вероніка Анатоліївна наприймала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Бакалавр показала високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення Бажано конкретизувати країну, яка обрана для розширення збутової діяльності.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ДЕК (рекомендовано).

К.ЄН. РОЧЕНЯ
доц. ПЕРПУ
(Місце роботи та посада рецензента)

В.П. Пелипенко
(підпис) В.П. Пелипенко
(ініціали та прізвище)