

УДК 338.439:658.8;
JEL Класифікатор: M31, Q13, L81, O33
[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(15))

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ОПТИМІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВА: ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ТА ОРІЄНТАЦІЯ НА СПОЖИВАЧІВ

ГРАБОВСЬКА Ірина

старший викладач кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0001-7358-0630>
e-mail: hrabovskair@khmnu.edu.ua

САВЧЕНКО Олена

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0001-7580-9048>
e-mail: savchenkoov@i.ua

ЧОЛІЙЧУК Богдан

здобувач освіти
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0009-0004-2880-9992>
e-mail: choliichuk@ukr.net

Стаття присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування стратегічних напрямів оптимізації збутової діяльності агропідприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. У роботі узагальнено теоретичні підходи до трактування сутності збуту та збутової діяльності, визначено її місце у системі управління підприємством і роль у трансформації виробленої продукції в економічний результат. Проаналізовано еволюцію концепцій управління збутом в агропромисловому комплексі – від традиційної моделі реалізації продукції до маркетингової, клієнтоорієнтованої та інтегрованої концепції, що поєднують маркетинг, логістику та цифрові технології. Обґрунтовано необхідність формування системного підходу до управління збутовою діяльністю з урахуванням галузевих особливостей аграрного виробництва. На прикладі агропідприємства ПП «Україна-Агро-2С» здійснено комплексний аналіз факторів зовнішнього середовища із застосуванням PEST-аналізу, моделі п'яти сил М. Портера та SWOT-аналізу. Визначено ключові проблеми функціонування збутової системи підприємства, зокрема високу залежність від оптових посередників, обмеженість каналів реалізації та недостатній рівень цифровізації збутових процесів. За результатами дослідження обґрунтовано стратегічні напрями підвищення ефективності збутової діяльності, що передбачають диверсифікацію каналів реалізації, розвиток прямих контрактних відносин із покупцями, впровадження цифрових інструментів управління та посилення орієнтації на потреби споживачів.

Ключові слова: збутова діяльність, управління збутом, агропідприємство, канали збуту, стратегія збуту, інновації, цифровізація, диверсифікація, клієнтоорієнтоване управління (CRM), криза, конкурентоспроможність.

FORMATION OF STRATEGIC DIRECTIONS FOR OPTIMIZING THE SALES ACTIVITIES OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE: DIGITALIZATION, DIVERSIFICATION AND CUSTOMER ORIENTATION

HRABOVSKA Iryna, SAVCHENKO Olena, CHOLIICHUK Bohdan

Khmelnytskyi National University

The article is devoted to the study of theoretical and practical aspects of developing strategic directions for optimizing the sales activities of an agricultural enterprise in an unstable market environment. The relevance of the topic is determined by the growing role of effective sales management in ensuring the competitiveness of agricultural enterprises, increasing logistical constraints, the high volatility of prices for agricultural products, and the need to adapt to modern economic challenges. The paper summarizes theoretical approaches to interpreting the essence of sales and sales activities, defining their place in the enterprise management system, and their role in transforming produced goods into economic results. The evolution of sales management concepts in the agro-industrial complex is analyzed—from the traditional product realization model to marketing, customer-oriented, and integrated concepts that combine marketing, logistics, and digital technologies. The necessity of establishing a systematic approach to sales management, taking into account the sectoral characteristics of agricultural production, is substantiated. Using the example of the agricultural enterprise PE “Ukraina-Agro-2S”, a comprehensive analysis of external environmental factors was carried out using PEST analysis, Porter’s Five Forces model, and SWOT analysis. The key problems in the functioning of the enterprise’s sales system were identified, including high dependence on wholesale intermediaries, limited sales channels, and an insufficient level of digitalization of sales processes. Based on the research results, strategic directions for improving the efficiency of sales activities are substantiated, including diversification of sales channels, development of direct contractual relations with buyers, implementation of digital management tools, and an increased focus on consumer needs.

Keywords: sales activity, sales management, agricultural enterprise, sales channels, sales strategy, innovations, digitalization, diversification, customer relationship management, crisis, competitiveness.

Стаття надійшла до редакції / Received 11.02.2026
Прийнята до друку / Accepted 04.03.2026
Опубліковано / Published 16.04.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Грабовська Ірина, Савченко Олена, Чолійчук Богдан

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Якісно організований та реалізований процес збуту сільськогосподарської продукції в нинішніх реаліях агропромислового сектору, позначених нестабільністю ринкового середовища, кліматичними змінами, геополітичними факторами та обмеженнями логістичної інфраструктури, дозволяє суттєво підвищити загальну результативність господарювання та посилити конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках. Безперервний збут забезпечує стабільне поповнення обігових коштів і створює передумови для масштабного, економічно вигідного виробництва продукції вищої якості.

Актуальність дослідження основних засад організації та функціонування збутової діяльності обумовлено необхідністю підвищення ефективності її реалізації на агропромислових підприємствах та недостатньою вивченістю даного питання у науковій літературі. Отже, модернізація процесів управління збутом набуває статусу стратегічного завдання для підприємств АПК, без вирішення якого неможливо гарантувати стабільну прибутковість і довготривале функціонування в швидкозмінних умовах господарювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичним та практичним аспектам збутової діяльності підприємств, включаючи методи оцінки та оптимізації ефективності системи збуту, присвячено значну кількість наукових публікацій. Серед українських авторів можна виділити Багорку М. О., Варченко О. М., Драган І. В., Павленка А. Ф., Щербака В. Г., а серед зарубіжних – Бейнса Т., Гривала Р., Ковалковскі К., Райлена М., Пауелса К.-Х., Салонен А.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, ЯКИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значний інтерес вітчизняних та зарубіжних дослідників до питань створення та роботи системи збуту підприємств, чимало теоретичних, методичних і практичних аспектів управління збутовою діяльністю досі лишаються недостатньо розробленими. Зокрема, в роботах сучасних авторів не знайшли достатнього відображення проблеми пристосування процесів і методів управління збутовою діяльністю аграрних господарств до умов нестійкого ринкового оточення, обмеженої логістичної бази та посилення конкурентного тиску з боку основних партнерів, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у цій сфері.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування комплексного підходу до обґрунтування стратегічних напрямів оптимізації збутової діяльності агропідприємства через впровадження технологічних та ринкових інновацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У ринковій економіці збутова діяльність виконує одну з ключових функцій управління, визначаючи економічні результати підприємства та його конкурентоспроможність. Вироблену продукцію необхідно доставити потенційному споживачеві та створити умови для перетворення потреби у реальний попит.

Специфіка організації збутової діяльності суб'єктів господарювання аграрної сфери визначається особливостями сільського господарства як галузі суспільного виробництва і проявляється, в першу чергу, в низькій частці продукції, що надається кінцевому споживачеві в непереробленому вигляді, в сезонності виробництва значної частини продукції, у високому рівні локалізації продуктових ринків. Проблеми реалізації сільськогосподарської продукції породжені безліччю причин: недосконалістю існуючого ціноутворення та значною волатильністю цін на продукцію сільського господарства, високими податковими ставками, слабо розвиненою інфраструктурою агропромислового комплексу, нестачею необхідної інформації про стан ринку, в обмежених фінансових можливостях суттєвої частини сільськогосподарських виробників, у їх звуженому доступі до кредитних ресурсів, недостатнім рівнем державної підтримки тощо. На сьогодні український агробізнес знаходиться в досить складних умовах, адже відбувається постійна руйнація матеріальних ресурсів, також окуповано значну частину виробничих потужностей, знищено або заміновано посівні площі під сільськогосподарськими культурами та насадженнями [4, с. 25].

Існуючі умови організації та функціонування збутової діяльності обумовлюють необхідність підвищення ефективності її реалізації на агропромислових підприємствах з впровадженням сучасних методів управління збутом та адаптації до галузевих особливостей. Однак брак комплексних досліджень цього питання у науковій літературі, зокрема в частині стратегічних підходів до збуту в умовах нестабільного середовища, визначає потребу в нових теоретичних і практичних розробках.

Теоретико-методичні засади управління збутовою діяльністю підприємства вимагають логічного осмислення її сутності як інтегрального елемента господарського циклу. Проблема полягає в тому, що в умовах ринкової нестабільності, характерної для АПК України, збут не обмежується простим продажем, а стає механізмом трансформації товару в капітал, забезпечуючи баланс між виробництвом і споживанням. Тому саме збут, який є завершальною стадією виробничого процесу, необхідно спрямовувати на формування більш ефективного механізму переміщення виробленого товару від виробника до споживача. Такий підхід дозволяє не лише реалізувати товар, а й забезпечити повернення вкладеного капіталу в грошову форму, що є основою для нового виробничого циклу.

У сучасній економічній літературі категорія «збут» розглядається як правило у вузькому та широкому значеннях. У вузькому трактуванні збут найчастіше сприймається як сукупність умов, що забезпечують доступ споживача до продукції, реалізованої виробником. У широкому значенні збут охоплює сукупність організаційно-економічних рішень щодо формування платоспроможного попиту та коригування виробничих систем в умовах ризику й невизначеності ринкового середовища постачальників та споживачів.

Щодо сутності збутової діяльності, на нашу думку, її визначення слід починати насамперед із аналізу цілей, які перед нею ставляться. Концептуальною метою збуту є реалізація довгострокових рішень, що впливають із цільового планування політики підприємства (забезпечення рентабельності, визначення розміру та профілю фірми). Стратегічна мета полягає в максимально ефективному використанні збутового потенціалу в межах цих напрямів, тоді як головною (основною) метою виступає досягнення відповідного рівня рентабельності, що гарантує ефективне та стає функціонування підприємства. Водночас до ключових цілей збутової діяльності доцільно віднести: отримання прибутку, забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності, максимальне задоволення платоспроможного попиту, формування позитивного іміджу, досягнення певної частки обороту, завоювання значної частки ринку, розширення глибини поширення продукції та мінімізацію витрат на розподіл [1, с. 60].

Використовуючи науковий підхід «від загального до часткового», більшість науковців розглядають збут як конкретну діяльність товаровиробника (продавця), що має на меті реалізацію продукції на відповідних продовольчих ринках (сегментах). У зв'язку з цим, під збутовою діяльністю сільськогосподарських та агропереробних підприємств розуміють процес просування продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання прибутку. Визначаючи її зміст, найбільш універсальним критерієм має бути мінімізація витрат або максимізація ефекту від виконання всіх функцій збуту. Однак, у сучасних умовах аграрного виробництва функція збуту вже не зводиться лише до простої реалізації готової продукції. Вона поступово перетворюється на багатокомпонентну систему, яка забезпечує ефективну взаємодію між товаровиробником, ринковим середовищем та кінцевим покупцем. Суть зазначеного підходу полягає в інтеграції функціональних сфер, пов'язаних із проходженням матеріального потоку від виробника до споживача (перевезення, управління запасами, складування, інформаційне забезпечення тощо) в єдиний комплекс.

Представлені теоретичні положення дозволяють систематизувати основні концептуальні підходи до визначення змісту та складових збутової діяльності, їх характеристик з урахуванням галузевих особливостей агропідприємства (див. рисунок 1).

Система управління збутовою діяльністю підприємства АПК є динамічною структурою і охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів. Важливою складовою зазначеної системи є стратегічна спрямованість, що формує маркетингову орієнтацію підприємства, передбачає системне виявлення та оцінювання збутових ризиків, забезпечує ефективну довгострокову взаємодію з партнерами-покупцями й іншими суб'єктами господарювання, а також розроблення, уточнення та коригування збутової стратегії і стратегічних цілей агропідприємства. Крім того, система управління збутовою діяльністю агропідприємства включає розвинену систему забезпечення, яка охоплює планування збутової діяльності, товарне, інформаційне та кадрове забезпечення, використання мотиваційних і організаційних механізмів, сервісну підтримку, а також здійснення контролю та координації збутових процесів.

В контексті сказаного вище, особливо важливим стає дослідження сучасних концепцій і моделей управління збутом, адаптованих до специфіки аграрного сектору. Вибір оптимальної концепції або моделі повинен враховувати розмір підприємства, його виробничу спеціалізацію, ступінь ринкової орієнтації та довгострокові стратегічні пріоритети. Сучасні концепції управління збутом в аграрному секторі демонструють чітку еволюцію: від реактивного продажу (традиційна) до проактивного, клієнтоорієнтованого та інтегрованого управління (див. табл. 1).

Ряд українських науковців (Павленко А.Ф., Халіна В. Ю., Варченко О. М. та інші) пропонують використовувати категорію «система збуту», визначаючи її як сукупність об'єктів збутової мережі господарюючого суб'єкта та каналів збуту продукції [2; 5]. Такий підхід дозволяє розглядати збут не як ізольовану операційну функцію, а як комплексну систему, що забезпечує взаємодію логістики, маркетингу та стратегічного планування. Відповідно, система збуту суб'єкта господарювання являє собою адаптивну систему, сформовану з елементів, що забезпечують реалізацію вироблених економічних благ і доведення їх до кінцевих споживачів в конкретних економічних умовах [3]. Саме в такому системному трактуванні категорія набуває особливої актуальності для підприємств АПК.

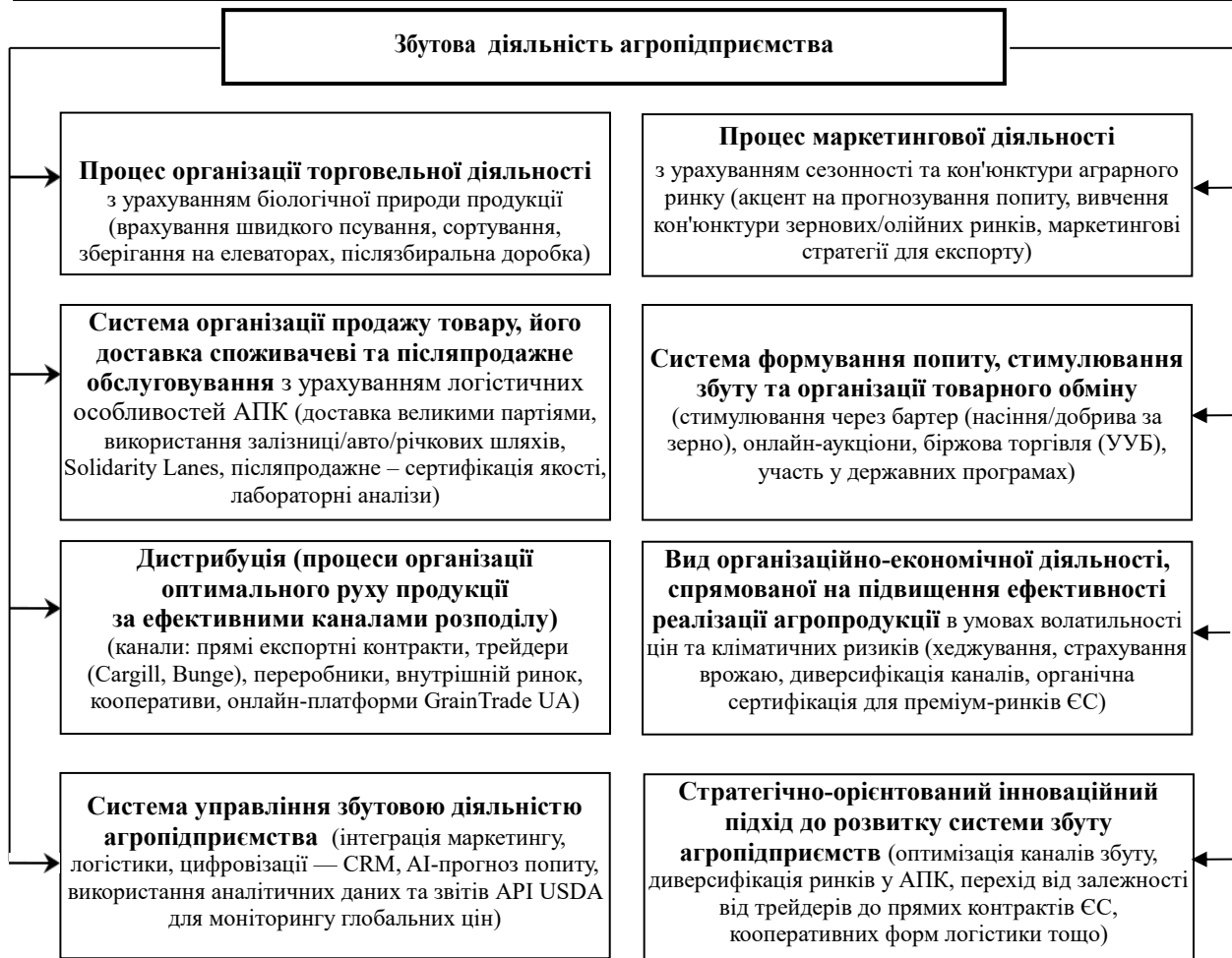


Рис. 1. Систематизація концептуальних підходів до визначення змісту та ключових характеристик збутової діяльності з урахуванням особливостей функціонування сучасних агропідприємств
 Джерело: авторська розробка.

Таблиця 1

Еволюція концепцій управління збутовою діяльністю в агропромисловому комплексі

Концепція управління збутом (етапи розвитку)	Основоположники та сучасні дослідники	Основна ідея / сутність	Ключові характеристики	Адаптація до аграрного сектору (АПК)	Переваги для агропідприємств	Обмеження / ризики в АПК
Традиційна концепція збуту (1950–1990-ті – початок 2000-х рр.)	А. Сміт, Д. Рікардо (неокласика); в АПК – В.В. Россоха, П.Т. Саблук, О.В. Панухник	Реалізація вже виробленої продукції через активізацію продажів та мінімізацію витрат	Фокус на обсягах продажу, пошуку каналів, зниженні витрат на транспортування/зберігання	Продаж сировини (зерно, олійні) через трейдерів, оптові бази, біржі без аналізу попиту	Швидка реалізація надлишків, низькі операційні витрати на короткий термін	Втрати через сезонні коливання цін, накопичення запасів, псування, залежність від посередників
Маркетингова концепція (1980–2010-ті рр.)	Ф. Котлер (модель 4Р); в Україні – Ю.М. Білошапка, О.М. Варченко, П.Т. Саблук	Задоволення потреб споживача як основа збуту; орієнтація на попит і кон'юнктуру	Аналітична (дослідження ринку), виробничо-збутова (товарорух), управлінська (контроль)	Прогнозування попиту, бартерні схеми, гнучка цінова політика	Зниження залежності від трейдерів, зростання рентабельності на 10–15%, адаптація до ринку	Потребує інвестицій в аналітику, складність прогнозування в умовах війни

Соціально відповідальна стала концепція (з 2000-х рр., активізація в Україні після 2014 р.)	Д. Норт, О. Вільямсон (інституціоналізм); ООН (1987), Green Deal ЄС; в Україні – О.М. Варченко, Г. Антонюк	Посвідчення отримання прибутку з екологічними, соціальними та етичними вимогами суспільства	Сертифікація, екологічне маркування, прозорість ланцюгів, підтримка громад, продовольча безпека	Органічна сертифікація, екологічне маркування, дотримання стандартів ЄС, довгострокові контракти	Доступ до преміум-ринків ЄС (премія до 30–100%), зниження репутаційних ризиків, довіра споживачів	Високі витрати на сертифікацію, тривалий період окупності, складність переходу
Клієнтоорієнтована концепція (CRM, управління взаємовідносинами) (з 1990-х рр., в АПК – після 2010-х)	Т. Левітт, Ф. Котлер (CRM-моделі); в Україні – М.О. Багорка, І.В. Драган, Л.С. Квасова	Формування довгострокових партнерських зв'язків із клієнтами та сегментами ринку	Персоналізація, програми лояльності, спільне планування, стабілізація відносин	Персоналізовані контракти з переробниками, трейдерами, мережами; бартер, спільне прогнозування	Стабілізація доходів, зниження ризиків неплатежів, повторні продажі, лояльність клієнтів	Вимагає CRM-систем, часу на побудову відносин, великі витрати на підтримку контактів
Інтегрована концепція (з 2010-х рр., в Україні – після 2022 р.)	М. Крістофер (логістика), сучасні – О.М. Варченко, О.А. Юрченко, І.О. Дейнега	Синтез маркетингу, логістики та цифрових технологій в єдину систему	Інтеграція процесів, CRM, AI, API, електронні платформи, аналітика	CRM-системи (для управління клієнтами), AI-прогноз попиту, інтеграція API USDA та звітів KSE (для моніторингу глобальних ринків), онлайн-аукціони (Grain Trade UA)	Оперативне реагування, збільшення точності прогнозу на 30%, оптимізація каналів, прозорість	Значні обсяги інвестицій, зростаюча потреба в ІТ-фахівцях

Джерело: авторська розробка.

Дослідження практики господарювання українських сільгоспвиробників за останні роки показав, що найбільш перспективним є поступовий перехід до інтегрованої концепції управління збутовою діяльністю з елементами клієнтоорієнтованості та сталості. Лише така модель дає змогу ефективно протистояти воєнним ризикам, логістичним обмеженням, волатильності цін на зернові та олійні культури, а також посиленню регуляторних вимог Європейського Союзу щодо екологічності виробництва, простежуваності походження продукції та відповідності принципам сталого розвитку.

Для ПП «Україна-АГРО-2С», на якому об'єктами дослідження виділено процеси управління збутовою діяльністю з метою їх вивчення та подальшої оптимізації, застосування комплексного підходу, дозволило визначити та дослідити усі проблемні області локального та загальносистемного рівнів збуту сільськогосподарського підприємства. Вирішення основних взаємопов'язаних завдань збутової діяльності агрофірми спрямовано у першу чергу на ефективне просування та реалізацію продукції в умовах ринкової нестабільності та охоплює такі ключові аспекти: аналіз та прогнозування обсягів відвантаження продукції різними групами покупців (велико-, середньо- та дрібнооптовим), а також вивчення поточної та перспективної ринкової кон'юнктури; проведення стратегічного аналізу (зокрема SWOT-аналізу конкурентного середовища та споживчих сегментів), розробка планів збуту та маркетингових програм; обґрунтування та вибір оптимальних каналів розподілу продукції тощо.

ПП «Україна-Агро-2С» – агровиробник з власною елеваторною інфраструктурою та вираженою орієнтацією на оптових посередників, тому системний аналіз зовнішнього середовища та галузевих факторів, що формують ринкові умови функціонування підприємства, є обов'язковою передумовою для формування збутової стратегії та ефективного управління ліквідністю. Для комплексного аналізу збутової діяльності ПП «Україна-Агро-2С» доцільно застосовувати послідовний підхід: проведення PEST-аналізу для оцінки макросередовища, потім розробка моделі п'яти сил Портера для аналізу галузевої конкуренції, а на завершальному етапі – SWOT-аналіз, який синтезує зовнішні можливості та загрози з внутрішніми сильними та слабкими сторонами підприємства. Така послідовність забезпечує обґрунтованість висновків та дозволяє перейти до розробки стратегічних рекомендацій.

PEST-аналіз впливу макросередовища показав наступні результати (див. Табл. 2). Інтегральна оцінка впливу макрофакторів на збутову діяльність ПП «Україна-Агро-2С» досягла значення 4,22, що вказує на значну залежність підприємства від зовнішнього середовища та високу чутливість до його змін.

За висновками PEST-аналізу, визначальними факторами формування збутової політики агрофірми залишаються економічні (1,65) та політико-правові умови (1,42). Це вимагає застосування гнучкого стратегічного підходу в управлінні, розширення каналів збуту та посилення контролю за фінансовими параметрами реалізації продукції.

Таблиця 2

PEST-матриця кількісної оцінки факторів на збутову діяльність ПП «Україна-Агро-2С»

Група факторів	Фактор впливу (специфіка сектору АПК)	Вага фактора	Оцінка впливу (1–5)	Зважена оцінка
Політико-правові	1. Державне регулювання експорту зернових та олійних культур	0,12	5	0,60
	2. Податкове та митне регулювання аграрного сектору	0,08	4	0,32
	3. Воєнно-політична нестабільність та логістичні обмеження	0,10	5	0,50
Разом за групою		0,30		1,42
Економічні	1. Динаміка світових цін на зернові та олійні культури	0,15	5	0,75
	2. Валютний курс та інфляційні процеси	0,10	4	0,40
	3. Платоспроможність покупців та умови розрахунків	0,10	5	0,50
Разом за групою		0,35		1,65
Соціальні	1. Забезпеченість трудовими ресурсами в сільській місцевості	0,08	3	0,24
	2. Зміни у структурі попиту на аграрну продукцію	0,07	3	0,21
Разом за групою		0,15		0,45
Технологічні	1. Рівень розвитку елеваторної та логістичної інфраструктури	0,10	4	0,40
	2. Використання цифрових каналів та платформ збуту	0,10	3	0,30
Разом за групою		0,20		0,70
Усього		1,00		4,22

Примітка. Оцінка здійснена за п'ятибальною шкалою: 1 – мінімальний вплив, а 5 – максимальний вплив.

З метою комплексної оцінки інтенсивності конкурентного тиску на збутову діяльність ПП «Україна-Агро-2С» в процесі дослідження застосовано модель п'яти сил М. Портера (див. табл. 3).

Таблиця 3

Матриця оцінки інтенсивності конкурентних сил ПП «Україна-Агро-2С» (модель п'яти сил М. Портера)

Конкурентна сила	Кількісна оцінка (1–5)	Обґрунтування
Сила покупців	5	Збут продукції підприємства залежить від незначної кількості великих оптових покупців і трейдерів. Вони мають можливість впливати на ціни, строки оплати та вимагати відстрочення платежів. Зростання дебіторської заборгованості у 2022–2024 роках підтверджує домінуючу позицію покупців у відносинах з підприємством.
Сила постачальників	3	Підприємство залежить від постачальників добрив, насіння, пального та інших ресурсів, але ринок цих товарів є досить розвиненим і конкурентним.
Загроза появи нових конкурентів	2	Вхід на ринок пов'язаний зі значними бар'єрами: необхідністю формування великого земельного банку, наявністю капіталомісткої техніки та елеваторної інфраструктури. Нові великі гравці з'являються рідко, а дрібні - не створюють конкурентного тиску на позиції середнього агровиробника.
Загроза товарів-замінників	2	Зернові та олійні культури мають обмежену кількість повноцінних замінників у продовольчому та кормовому використанні. Альтернативні джерела сировини на світовому ринку можуть впливати на ціни, але не витісняють продукцію підприємства безпосередньо.
Рівень внутрішньогалузевої конкуренції	4	На ринку присутня велика кількість агропідприємств середнього розміру з подібною структурою виробництва та орієнтацією на ті самі канали збуту. Це призводить до гострої цінової конкуренції, особливо в періоди надлишкової пропозиції та обмеженої логістики.

Примітка. Оцінка здійснена за п'ятибальною шкалою: 1 – мінімальний вплив, а 5 – максимальний вплив.

Аналіз за моделлю п'яти сил М. Портера виявив високий рівень конкурентного тиску на збутову діяльність ПП «Україна-Агро-2С», зумовлений насамперед значною силою покупців та інтенсивною внутрішньогалузевою конкуренцією, посиленою концентрацією більшості агропідприємств середнього розміру на одних і тих самих каналах збуту (трейдери, оптові посередники). Це суттєво звужує цінову маневреність підприємства та підкреслює критичну необхідність підвищення стратегічної гнучкості.

Проведений SWOT-аналіз для ПП «Україна-Агро-2С» виявив сильні сторони у власній елеваторній інфраструктурі та стабільному земельному банку, однак підкреслив критичні слабкості – високу залежність від оптових трейдерів, низьку обіговість запасів та обмежену цифровізацію збуту. Ключові можливості охоплюють розширення експорту до ЄС через Solidarity Lanes (до 52–57%), впровадження органічної сертифікації (премія 30–100%) та вихід на цифрові біржові майданчики (УУБ, Agrotender). Водночас, критичними загрозами залишаються воєнні та логістичні ризики, висока волатильність цін, кліматичні зміни та конкурентний тиск з боку агрохолдингів (Kernel, Cargill).

Результати SWOT-аналізу слугують аналітичним підґрунтям для розробки адаптивних стратегій та ідентифікації пріоритетних векторів збутової діяльності підприємства (див. таблиця 4).

Таблиця 4

Матриця стратегій ПП «Україна-Агро-2С» (на основі перетину SWOT)

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	SO-стратегії (агресивні, максимізація) 1. Встановлення прямих контрактів з ЄС та участь у біржовій торгівлі (наявність елеватора та власної лабораторії, що забезпечує якість продукції) 2. Запровадження органічної сертифікації на обсяги посівних до 1000–2000 га з премією 30–100 % 3. Участь в онлайн-аукціонах з пропозицією в обсязі 20–30 % врожаю	WO-стратегії (компенсаційні) 1. Впровадження власної CRM-системи та AI-прогнозування для зниження дебіторської заборгованості та зростання обіговості 2. Активізація маркетингу у соцмережах (FB) та розробка програми лояльності для залучення нових клієнтів
Загрози (T)	ST-стратегії (захисні) 1. Розширення бартерних програм (наприклад, врахування досвіду співпраці з Syngenta) для стабілізації витрат 2. Страхування врожаю та хеджування цін	WT-стратегії (оборонні) 1. Кооперація з сусідніми фермами для спільної логістики 2. Диверсифікація культур (включення нішевих видів та сортів) для зниження кліматичних ризиків

Таким чином, комплексне застосування методів стратегічного аналізу дозволило не лише діагностувати поточний стан збутової діяльності, а й формувати обґрунтовані стратегічні рішення, що відповідають специфіці підприємства аграрного сектору України.

1. Оптимізація каналів збуту та диверсифікація ринків:

– запропоновано перехід від залежності від оптових трейдерів до багатоканальної структури: встановлення прямих експортних контрактів з ЄС (наприклад, через альтернативні маршрути Solidarity Lanes, які дозволяють доставляти зерно залізницею або автомобілями в Польщу, Румунію, Молдову та інші країни). Це дає можливість отримувати вищу ціну без посередницької маржі;

– розвиток участі в біржовій торгівлі (Українська універсальна біржа – УУБ, платформи Agrotender, AGROFORUM). Рекомендовано виставляти на біржу до 20–30% врожаю, що гарантує прозору ціну, укладання швидкої угоди та премію у розмірі 5–10% до спотової ринкової ціни;

– розвиток кооперації з сусідніми фермами або невеликими агровиробниками для спільної логістики (оренда великих партій вагонів, спільне бронювання маршрутів). Це знижує витрати на транспортування, особливо в умовах обмеженої пропускної здатності портів.

Такий підхід зменшує залежність від кількох трейдерів, стабілізує грошовий потік і дозволяє підприємству отримувати кращі умови реалізації в періоди високої пропозиції на ринку.

2. Розвиток інноваційних підходів у збутовій діяльності:

– впровадження CRM-системи (наприклад, Odoо або Bitrix24) – це програма, яка веде облік усіх клієнтів, історії угод, автоматично нагадує про платежі та допомагає відстежувати дебіторську заборгованість;

– використання платформ моніторингу цін у реальному часі (GrainTrade UA, UkrAgroConsult) – щоденні дані про ціни в різних регіонах і портах дозволяють вибрати найкращий момент для продажу;

– застосування штучного інтелекту (AI) для прогнозування попиту (наприклад, на базі TensorFlow) – програма аналізує попередні продажі, погоду, глобальні тенденції та видає рекомендації, коли і скільки продавати, підвищуючи точність на 30%;

– інтеграція відкритих даних через API (USDA FAS, KSE Agricultural Outlook) – автоматичне завантаження прогнозів світового ринку та експорту України до 2030 року для довгострокового планування.

Ці проекти дозволяють перейти від ручного управління збутом до автоматизованого, що особливо важливо для підприємства з великими обсягами зберігання зернових культур та сезонними піками виробництва.

3. Підвищення ефективності збутової діяльності агрофірми на основі маркетингових та клієнтоорієнтованих ініціатив:

1. проведення органічної сертифікації на частині посівних площ (до 10% від загальної площі), що дає право продавати продукцію з надбавкою до базової ціни у 30–100% на ринках ЄС, де попит на органічне зерно щорічно зростає;

2. активізація маркетингу в соціальних мережах (Facebook, Instagram) шляхом створення сторінки підприємства з фото полів, лабораторних аналізів, відгуками покупців, короткими відео про якість та процеси. Такі заходи сприятимуть формуванню іміджу надійного постачальника та залученню нових клієнтів;

3. розробка програм лояльності для постійних покупців – наприклад, знижки на наступні партії, пріоритетне відвантаження або бонуси за довгострокові контракти, що стимулюватиме повторні покупки та дозволить стабілізувати доходи. Реалізація таких програм перетворює разових покупців на постійних партнерів, підвищує довіру та дозволяє підприємству отримувати вищу ціну за продукцію з підтверженою якістю.

Представлені напрями формують комплексну стратегію, спрямовану на удосконалення збутової діяльності сільськогосподарського підприємства: диверсифікація каналів знижує ризики логістичних зривів та фінансових втрат, впровадження цифрових інновацій підвищує швидкість і точність рішень, а маркетинг та клієнтоорієнтованість забезпечують стабільність і зростання доходів агропідприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасні макро- та мікроекономічні умови функціонування агропромислового комплексу України вимагають від керівників посиленого контролю за процесами реалізації продукції та її ринковим позиціонуванням. Конкурентні переваги агропідприємств формуються не лише через товар чи послуги, а й через організовану систему збуту, яка охоплює весь ланцюг від виробництва до споживання, забезпечуючи доступність і привабливість пропозиції.

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що еволюція концепцій управління збутом у бік інтегрованих і клієнтоорієнтованих моделей є фундаментальною умовою адаптації агропідприємств до нестабільного середовища, де проактивні стратегії переважають над реактивними. Застосування комплексного інструментарію стратегічного аналізу, зокрема PEST-аналізу, моделі п'яти сил Портера та SWOT-матриці, дає змогу ідентифікувати ключові детермінанти збуту та нівелювати високу чутливість середніх підприємств АПК до економічних і політичних коливань. Важливим вектором розвитку є оптимізація каналів збуту шляхом диверсифікації, що передбачає встановлення прямих контрактів через Solidarity Lanes та активізацію біржової торгівлі на платформах УУБ і Agrotender, що в сукупності знижує залежність від трейдерів і підвищує рентабельність на 10–15%. Водночас впровадження цифрових інновацій, таких як CRM-системи, AI-прогнозування та API-інтеграції, суттєво прискорює реакцію на волатильність ринків зернових та олійних культур, мінімізуючи втрати від неефективного управління запасами. Крім того, посилення маркетингової активності через отримання органічної сертифікації відкриває доступ до преміальних сегментів ринку ЄС із надбавкою до 100%, а реалізація програм лояльності зміцнює імідж підприємства, забезпечуючи стабільне зростання повторних продажів на 20–30%.

Представлений підхід до формування стратегічних напрямів оптимізації збутової діяльності враховує найбільш вагомні чинники впливу, включаючи причини нестабільності та умови адаптації. Це створює основу для розробки активних стратегій, таких як профілактика ризиків через моніторинг індикаторів (наприклад, обіговість запасів, рівень дебіторської заборгованості, частка ринку, скарги клієнтів), що знижує ентропію системи та сприяє стійкості. Таким чином, поєднання цифровізації зі сталою орієнтацією формує гібридні моделі збуту, що підвищують адаптивність і конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств.

Перспективи подальших розвідок полягають у поглибленні вивчення адаптивних моделей збуту в умовах кризової нестабільності, з акцентом на цифровізацію та сталу орієнтацію. Зокрема, доцільно розробити емпіричні сценарії розгортання криз для АПК, інтегруючи індикатори раннього виявлення та антикризові стратегії для середніх агровиробників.

Література

1. Багорка М. О. Організація збутової політики в системі маркетингу аграрного підприємства / М. О. Багорка, І. А. Абрамович, О. В. Кравець // Підприємництво та інновації. – 2024. – № 26. – С. 59-65. – URL : <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10139>
2. Варченко О.М. Особливості формування маркетингових каналів розподілу сільськогосподарської продукції особистого селянського господарства (ОСГ) / О. М. Варченко, І. Герасименко, О. Дмитрик, Н. Вернюк // Економіка та менеджмент АПК. – 2021. – № 1. – С. 1–15. – URL : <https://surl.li/eijzfm>
3. Залознова Ю. С. Удосконалення організації збутової діяльності вугледобувних підприємств України в умовах нестабільності попиту: теорія і практика : монографія / Ю. С. Залознова, Н. В. Трушкіна ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2020. – 166 с. – URL : <https://surl.li/isguvc>
4. Кузьменко О. Роль маркетингу в управлінні аграрним підприємством / О. Кузьменко // Суспільство. Економіка. Цифровізація. – Київ : Міжнародний європейський університет, 2024. – № 2. – С. 22–33. – URL: <https://sed.ieu.edu.ua/index.php/sed/article/download/11/6/136>
5. Халіна В. Ю. Місце системи збуту у маркетинговій діяльності підприємства / В. Ю. Халіна, Г. Ю. Корсунський // Молодий вчений. – Харків: Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетов, 2017. – № 4. – С. 116-119. – URL: <https://surl.li/wrzpiu>

References

1. Bahorka M. O. Orhanizatsiia zbutovoi polityky v systemi marketynhu ahraromoho pidpriemstva / M. O. Bahorka, I. A. Abramovych, O. V. Kravets // Pidpriemnytstvo ta innovatsii. – 2024. – № 26. – S. 59-65. – URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10139>
2. Varchenko O.M. Osoblyvosti formuvannia marketynhovoykh kanaliv rozpodilu silskohospodarskoi produktsii osobystoho selianskoho gospodarstva (OSH) / O. M. Varchenko, I. Herasymenko, O. Dmytryk, N. Verniuk // Ekonomika ta menedzhment APK. – 2021. – № 1. – S. 1–15. – URL: <https://surl.li/eijzfm>
3. Zaloznova Yu. S. Udoskonalennia orhanizatsii zbutovoi diialnosti vuhledobuvnykh pidpriemstv Ukrainy v umovakh nestabilnosti popytu: teoriia i praktyka : monografii / Yu. S. Zaloznova, N. V. Trushkina ; NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. – Kyiv, 2020. – 166 s. – URL: <https://surl.li/isguvc>
4. Kuzmenko O. Rol marketynhu v upravlinni ahrarnym pidpriemstvom / O. Kuzmenko // Suspilstvo. Ekonomika. Tsyfrovizatsiia. – Kyiv : Mizhnarodnyi yevropeyskyi universytet, 2024. – № 2. – S. 22–33. – URL: <https://sed.ieu.edu.ua/index.php/sed/article/download/11/6/136>
5. Khalina V. Yu. Mistse systemy zbutu u marketynhovii diialnosti pidpriemstva / V. Yu. Khalina, H. Yu. Korsunskiy // Molodyi vchenyi. – Kharkiv: Kharkivskiy natsionalnyi universytet miskoho gospodarstva im. O.M. Beketov, 2017. – № 4. – S. 116-119. – URL: <https://surl.li/wrzpiu>