

Центральноукраїнський національний технічний університет  
Економічний факультет  
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

*Допущена до захисту:*

Завідувач кафедри економіки,  
менеджменту та комерційної діяльності

Тетяна РЯБОВОЛИК  
„\_\_” \_\_\_\_\_ 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№\_\_ від „\_\_” \_\_\_\_\_ 2025 р.)

## **Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти**

на тему: «Управління та оцінка збутової політики агропідприємства»

Виконав(ла): здобувач вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-21

спеціальності 073 «Менеджмент»

(назва ОПП)

Ціреکیدзе Олег Едуардович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доцент, Рябоволик Т.Ф.

(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент д.е.н., професор, Сибірцев В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність збутової політики підприємства	6
1.2. Методичні основи створення та оцінювання результативності збутової діяльності агропідприємства	11
1.3. Чинники, що визначають збутову політику підприємства в умовах сучасного ринку	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПП ПА «МЮННТ» У КОНТЕКСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗБУТОВОЇ АКТИВНОСТІ	25
2.1. Характеристика господарської діяльності досліджуваного підприємства	25
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП ПА «МЮННТ»	30
2.3. Дослідження результативності збутової політики ПП ПА «МЮННТ»	47
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ	56
3.1. Стратегічні підходи до покращення ефективності збутової діяльності досліджуваного підприємства	56
3.2. Реформування відділу маркетингу як чинник покращення збутової діяльності ПП ПА «МЮННТ»	62
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	73

## ВСТУП

У сучасних умовах господарювання ефективне управління збутовою політикою аграрного підприємства виступає одним із ключових чинників забезпечення його стабільного функціонування та конкурентоспроможності. Збутова діяльність безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства, його позицію на ринку, взаємодію з партнерами та споживачами. Для агросектору, який характеризується сезонністю, залежністю від природних умов і коливанням ринкової кон'юнктури, питання побудови ефективної системи збуту набуває особливого значення.

Раціонально організована збутова політика дозволяє не лише забезпечити стабільний продаж продукції, а й оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, формувати лояльність споживачів та адаптувати стратегію підприємства відповідно до потреб ринку. Водночас, важливо не лише управляти збутовою діяльністю, а й здійснювати її постійний аналіз та оцінювання ефективності для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

Актуальність дослідження управління та оцінки збутової політики агропідприємства зумовлена зростанням конкуренції на аграрному ринку, потребою у збалансованому управлінні каналами реалізації продукції та необхідністю адаптації до нових економічних і технологічних викликів. Сучасні агропідприємства змушені шукати нові підходи до організації збуту, вдосконалювати логістичні рішення, розширювати ринки збуту та покращувати комунікацію з клієнтами.

Недостатній рівень системності в управлінні збутовими процесами часто призводить до втрати прибутків, надлишкових витрат або нестабільності поставок. У зв'язку з цим особливого значення набуває розробка ефективної збутової політики, яка враховує специфіку аграрного виробництва та здатна забезпечити стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Саме тому питання управління та оцінювання збутової політики є надзвичайно

важливим і потребує глибокого наукового аналізу та практичного вирішення.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління та оцінки ефективності збутової політики аграрного підприємства на прикладі ПП ПА «МЮННТ», яке спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв'язання наступних завдань:

- розкрити економічну сутність, цілі та функції збутової політики аграрного підприємства;
- проаналізувати зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на управління збутом продукції сільськогосподарського виробництва;
- дослідити організацію збутової діяльності ПП ПА «МЮННТ» та оцінити її ефективність;
- виявити проблеми та недоліки в системі збуту підприємства;
- обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення збутової політики ПП ПА «МЮННТ» з урахуванням сучасних ринкових вимог.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ПП ПА «МЮННТ» у сфері збуту продукції, зокрема зернових та олійних культур.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти управління та оцінки ефективності збутової політики аграрного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в уточненні теоретичних підходів до управління збутовою політикою аграрних підприємств в умовах сучасного ринку та в подальшому розвитку методичних підходів до оцінки ефективності збутової діяльності на основі системного аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників. У роботі запропоновано адаптовану систему оцінювання збутової ефективності з урахуванням специфіки вирощування та реалізації зернових і олійних культур, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Практична цінність полягає в тому, що на основі результатів

дослідження сформульовані конкретні рекомендації щодо удосконалення організації збутової діяльності ПП ПА «МЮННТ». Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності реалізації сільськогосподарської продукції, зниження логістичних витрат, розширення ринків збуту та покращення економічних результатів підприємства. Отримані результати можуть бути використані в управлінській практиці аграрних підприємств подібного профілю, а також у процесі розробки стратегії збуту на галузевому рівні.

Результати дослідження оприлюднені на XI Обласній науково-практичній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» Центральноукраїнського національного технічного університету, м. Кропивницький (17-19 квітня 2025 року, доповідь «Стратегії управління та оцінка ефективності збутової діяльності аграрних підприємств України у військовий час»).

Отже, тема роботи є своєчасною та практично значущою в контексті сучасних потреб аграрного сектору та загалом економіки України в умовах військових дій.

Інформаційною базою дослідження стали підручники з менеджменту, маркетингу та економіки підприємства, наукові праці досвідчених і молодих вчених, які займаються питаннями збутової діяльності агропромислових підприємств, а також офіційна статистична звітність досліджуваного підприємства: Форма № 1 «Баланс» та Форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за період з 2022 по 2024 роки.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел. Загальний її обсяг становить 80 сторінок друкованого тексту, в тому числі основний текст – 73 сторінок. Ілюстративний матеріал до випускної кваліфікаційної роботи містить 31 таблиць, 21 рисуноків та додатки.

РОЗДІЛ 1  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ  
ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

**1.1. Сутність збутової політики підприємства**

Сутність збутової політики підприємства є важливим аспектом у системі управління його діяльністю, що забезпечує ефективну реалізацію продукції на ринку. Для комплексного розуміння цього поняття доцільно розглянути окремо складові його частини – поняття «політика» та «збут», а потім інтегрувати їх у єдину систему – «збутову політику».

Слово «політика» походить від грецького слова «πολιτική» (politikē), що означає «мистецтво управління державою», «справа громадян» або «управління суспільством». Воно пов'язане з поняттям «поліс» (polis) – місто-державою, що було основною формою політичної організації в Давній Греції. Таким чином, первісне значення терміну «політика» стосувалося управління суспільством, прийняття рішень у межах спільноти або держави.

У сучасному розумінні поняття «політика» значно розширилось і застосовується не лише до державного управління, а й до керівництва будь-якою організацією, підприємством чи соціальною групою, тобто до системи принципів, стратегій і правил, що визначають напрям діяльності певної структури [25].

Політика підприємства у широкому сенсі є системою цілей, принципів, правил та стратегій, які визначають загальний напрям діяльності організації. Вона формує рамки, в межах яких здійснюється управління різними процесами, забезпечуючи стабільність, цілеспрямованість та узгодженість рішень на всіх рівнях. Політика є основою для розробки стратегічних і тактичних планів, вона відображає позицію підприємства щодо ключових питань діяльності, враховує зовнішні та внутрішні умови функціонування, а також орієнтується на досягнення конкурентних переваг (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Комплексна дефініція поняття «політика»

Джерело: складено автором

Збут – це комплекс дій, спрямованих на доведення продукції або послуг до кінцевого споживача, який включає вибір каналів розподілу, організацію продажу, стимулювання попиту, логістику та післяпродажне обслуговування. Збутовий процес є критично важливим для забезпечення надходження доходів підприємства, формування його ринкової позиції та підтримання взаємин з клієнтами. Ефективний збут дозволяє мінімізувати витрати, швидко реагувати на зміни попиту, а також адаптуватися до конкурентного середовища [1].

Питання трактування поняття «збутова політика» залишається дискусійним у науковій літературі, і єдиного загальноприйнятого визначення наразі не існує. Це пов'язано з тим, що збутова політика охоплює широкий спектр аспектів діяльності підприємств, пов'язаних із реалізацією продукції на ринку, і тому різні дослідники акцентують увагу на різних її складових.

У вітчизняних наукових працях збутова політика часто розглядається як система управлінських рішень і заходів, спрямованих на організацію та регулювання процесів продажу, встановлення цін, вибору каналів збуту та формування комунікацій із споживачами.

Водночас, зарубіжні вчені підходять до визначення збутової політики дещо ширше, враховуючи інтеграцію збуту з маркетинговою стратегією, особливості ринкової кон'юнктури, поведінку споживачів і конкурентне середовище.

На нашу думку, *збутова політика підприємства* – це система принципів, цілей і методів управління процесом реалізації продукції, яка визначає підхід організації до формування і підтримання оптимальної системи

збуту. Вона включає визначення цільових ринків, вибір каналів розповсюдження, встановлення цінової політики, розробку заходів щодо стимулювання продажу та організацію сервісного обслуговування клієнтів. Збутова політика інтегрує в собі як стратегічні, так і оперативні рішення, спрямовані на максимізацію обсягів продажу, підвищення лояльності споживачів і забезпечення стабільності фінансових результатів підприємства.

В таблиці 1.1 представлено трактування поняття «збутова політика» різними науковцями.

Таблиця 1.1 – Трактування дефініції «збутова політика»

Автор твердження	Характеристика поняття
А. Дейян, Ф. Букерель, Р. Ланкар	Заходи збутової політики мають бути спрямовані на реалізацію дій з того моменту, як продукт у тій формі, в якій його буде використано, надходить до комерційного підприємства чи кінцевого виробника, й до того моменту, коли споживач купує його
Г. Болт	Збутова політика охоплює заходи, які передбачають комунікацію з покупцем для досягнення конкретних цілей одержання прибутку від збуту
Дж. Еване, Б. Берман	Збутова політика має бути логістично спрямованою на контакт зі споживачами продукції
Н. Чухрай, М. Белявцев, Л. Коваленко, А. Германчук	Основними елементами збутової політики є формування каналів розподілу, логістика, заходи щодо просування товару
Н. Іщенко	Збутова політика виконує комерційну та технологічну функції, в межах яких здійснюють заходи передпродажу, формування збутових каналів і збутової логістики
Г. Крилова, М. Соколова	Збутова політика спрямована на створення системи розподілу товарів, що забезпечує доступність продукту для цільових споживачів
Т. Маслова, С. Божук, Л. Ковалік	Збутова політика - це поведінкова філософія або загальні принципи діяльності, яких фірма збирається дотримуватися у сфері побудови каналів розподілу свого товару та переміщення товарів у часі й просторі
Л. Балабанова, А. Балабаниць	Збутова політика передбачає аналіз можливих і вибір оптимальних варіантів ведення збутової діяльності для найкращого забезпечення споживчих вимог та переваг для одержання максимальних результатів від комерційно-господарської діяльності

Джерело: сформовано за матеріалами [1, 16, 20, 22]

Як видно з аналізу даного поняття, різні наукові школи пропонують власні концептуальні моделі та визначення збутової політики, що відображає різноманітність підходів до її розуміння. Незважаючи на це, усі вони погоджуються, що збутова політика є ключовим елементом управління

підприємством, який безпосередньо впливає на успішність реалізації продукції і забезпечення конкурентних переваг на ринку.

В рамках досліджуваного питання важливо дослідити ключові принципи формування збутової політики будь-якої організації. Наведені в таблиці 1.2 принципи є фундаментальними орієнтирами для розробки ефективної збутової стратегії, що забезпечує успішну реалізацію продукції на ринку, задоволення потреб споживачів та досягнення економічної стабільності підприємства. Врахування кожного з цих принципів дозволяє організації гнучко адаптуватися до змін ринкового середовища, оптимізувати витрати та підтримувати високий рівень довіри з боку партнерів і клієнтів.

Таблиця 1.2 – Принципи збутової політики організацій

<b>Принцип</b>	<b>Характеристика</b>
1	2
Орієнтація на споживача	Визначення потреб і вподобань цільової аудиторії для формування пропозиції, що максимально відповідає їх очікуванням.
Комплексність	Інтеграція збутових заходів із загальною маркетинговою стратегією, включаючи цінову політику, просування і логістику.
Гнучкість	Здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов, адаптувати збутову політику відповідно до нових викликів і можливостей.
Економічна ефективність	Забезпечення оптимального співвідношення витрат і результатів збутової діяльності для максимізації прибутку.
Законність та етичність	Дотримання правових норм і етичних стандартів у процесах продажу, формування довіри споживачів і партнерів.
Канальна різноманітність	Використання різних каналів збуту для розширення охоплення ринку і зниження ризиків залежності від одного каналу.
Плановість	Формування чітких цілей, розробка та дотримання стратегічних і тактичних планів збуту для досягнення бажаних результатів.
Синергізм	Координація збутової політики з іншими функціями підприємства (виробництво, маркетинг, фінанси) для посилення загальної ефективності.

Джерело: сформовано автором

Рекомендації для аграрного підприємства в сучасних умовах функціонування на аграрному ринку України передбачають дотримання низки ключових принципів збутової політики.

По-перше, орієнтація на споживача має охоплювати не лише кінцевих споживачів, таких як населення, але й промислових клієнтів, зокрема переробні підприємства та експортерів. Важливим є регулярне проведення досліджень потреб ринку для своєчасного та гнучкого реагування на зміни у

вподобаннях і запитах споживачів.

По-друге, комплексність полягає у забезпеченні тісної інтеграції між виробничими процесами, логістикою, ціноутворенням та збутом, що дозволяє мінімізувати втрати і підвищити конкурентоспроможність продукції.

По-третє, враховуючи нестабільність ринку, коливання цін на сировину та продукцію, а також зміни в законодавчому полі, збутова політика повинна бути гнучкою, що забезпечує швидке коригування стратегії відповідно до нових умов.

Щодо економічної ефективності, аграрні підприємства мають оптимізувати витрати на транспортування, зберігання і просування продукції, що дозволить підтримувати прибутковість навіть у разі низьких ринкових цін.

Важливим є також дотримання принципу законності та етичності, що передбачає суворе дотримання норм українського законодавства, включаючи сертифікацію продукції, екологічні стандарти та торгові правила, що сприяє формуванню довіри серед партнерів і кінцевих споживачів.

Значну роль відіграє канална різноманітність збуту, яка полягає у використанні різних каналів реалізації продукції – прямі продажі, співпраця з оптовими торговцями, експорт, онлайн-платформи, що дозволяє знизити ризики, пов'язані з кон'юктурою окремих ринків.

Крім того, важливим є дотримання принципу плановості, що передбачає розробку детальних планів збуту з урахуванням сезонності аграрного виробництва та прогнозів ринкової кон'юктури, що сприяє раціональному розподіленню ресурсів та своєчасному задоволенню потреб клієнтів.

Принцип синергізму передбачає забезпечення тісної взаємодії між відділами виробництва, маркетингу, логістики та фінансів, що підвищує узгодженість дій і сприяє більш ефективному використанню ресурсів підприємства.

Дотримання зазначених принципів є запорукою підвищення ефективності збуту, стабільного розвитку аграрного підприємства та посилення його конкурентних позицій на ринку України.

Таким чином, збутова політика є ключовим елементом загальної маркетингової стратегії підприємства, що визначає напрямки та способи ефективної реалізації продукції, забезпечуючи адаптацію підприємства до динамічних умов ринку та сприяючи досягненню його довгострокових цілей. Її формування та впровадження потребують комплексного підходу, який враховує як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні фактори впливу.

## **1.2. Методичні основи створення та оцінювання результативності збутової діяльності агропідприємства**

Методичні основи створення та оцінювання результативності збутової діяльності агропідприємства є ключовим елементом управління, що забезпечує ефективне функціонування підприємства на ринку та досягнення поставлених економічних цілей. Сутність цього питання полягає у розробці системного підходу до формування збутової політики, організації реалізації продукції та подальшого аналізу ефективності збутових процесів з метою оптимізації діяльності та підвищення конкурентоспроможності агропідприємства.

Створення збутової діяльності базується на комплексі методів і процедур, що включають визначення цільових ринків, сегментацію споживачів, вибір оптимальних каналів збуту, формування цінової політики, організацію логістики та маркетингових комунікацій (табл. 1.3).

Для ефективного впровадження методів і процедур збутової діяльності агропідприємства доцільно використовувати комплекс інструментів, які сприяють систематизації процесів, підвищенню гнучкості та оптимізації ресурсів. По-перше, для визначення цільових ринків рекомендується застосовувати маркетингові дослідження, зокрема аналіз статистичних даних, опитування потенційних клієнтів, а також використання спеціалізованих інформаційних систем і баз даних, що дозволяють оцінити попит, конкурентне

середовище та тенденції розвитку ринку. Це дає змогу більш точно ідентифікувати перспективні сегменти та сформуваати адекватну збутову стратегію.

Таблиця 1.3 – Комплексні методи та процедури збутової діяльності агропідприємства

Метод / Процедура	Характеристика з позиції агропідприємства	Приклад
1	2	3
Визначення цільових ринків	Процес ідентифікації та вибору ринкових сегментів, які найбільш перспективні для реалізації продукції. В агросекторі важливо враховувати сезонність, регіональні особливості, потреби кінцевих споживачів та промислових клієнтів (переробних підприємств, експортерів).	Аграрне підприємство визначає, що основним ринком збуту для їхньої зернової продукції є експортні компанії у країнах ЄС, а також місцеві переробники.
Сегментація споживачів	Розподіл потенційних покупців за категоріями: географічне розташування, обсяги закупівель, тип покупця (кінцевий споживач, промисловий клієнт), специфічні потреби. Це дозволяє адаптувати пропозиції до особливостей кожної групи і підвищити ефективність збуту.	Підприємство сегментує клієнтів на великі агрохолдинги, що закуповують великі обсяги, та дрібних фермерів, яким потрібні невеликі партії якісного насіння.
Вибір оптимальних каналів збуту	Визначення найбільш ефективних способів реалізації продукції з урахуванням логістичних можливостей, особливостей товару, потреб ринку. Можуть використовуватися прямі продажі, посередники, онлайн-торгівля, експортні канали.	Підприємство обирає комбіновану систему: прямі контракти з експортерами зерна та співпрацю з оптовими торговцями для внутрішнього ринку.
Формування цінової політики	Встановлення цін з урахуванням собівартості продукції, конкурентного середовища, попиту, державного регулювання (субсидії, митні ставки), а також можливостей експортного ринку. Ціна має бути конкурентоспроможною і водночас забезпечувати прибутковість.	У період збирання врожаю підприємство встановлює знижки для оптових покупців, щоб швидше реалізувати продукцію та звільнити складські приміщення.
Організація логістики	Забезпечення ефективного зберігання, транспортування та доставки продукції до кінцевого споживача або посередника з мінімальними втратами та витратами. Особливо важливо зберегти якість сільськогосподарської продукції, враховуючи сезонність і швидке псування деяких товарів.	Організація регулярних рейсів спеціалізованого транспорту для доставки свіжих овочів до мереж супермаркетів у різних регіонах України.
Маркетингові комунікації	Застосування комплексних інструментів просування продукції, включаючи рекламу, участь у галузевих виставках, PR-акції, інформаційні кампанії в Інтернеті. Мета — підвищення впізнаваності бренду, формування позитивного іміджу та стимулювання попиту.	Проведення презентації нових сортів насіння на агро-виставці, запуск рекламної кампанії в соцмережах, участь у тематичних форумах для залучення нових клієнтів.

Джерело: складено автором

Для сегментації споживачів корисним є впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management), які дозволяють збирати, зберігати та

аналізувати інформацію про клієнтів, їхні уподобання, історію покупок і поведінкові патерни. Завдяки цьому підприємство може здійснювати диференційований підхід до різних категорій споживачів, розробляти індивідуальні пропозиції і підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Вибір оптимальних каналів збуту можна підтримувати за допомогою цифрових платформ електронної комерції та логістичних сервісів, що забезпечують швидке і ефективно взаємодію між виробником, посередниками і кінцевими споживачами. Використання таких інструментів дозволяє розширити географію збуту, знизити витрати на транспортування і прискорити обіг товарів.

Формування цінової політики доцільно здійснювати із застосуванням аналітичних програм для прогнозування цінових тенденцій, моделювання сценаріїв та оцінки впливу зовнішніх факторів, таких як зміни валютних курсів, податкового законодавства чи світових ринкових умов. Ці інструменти сприяють прийняттю зважених і обґрунтованих рішень щодо ціноутворення.

Організація логістики потребує впровадження систем управління ланцюгами постачань (SCM – Supply Chain Management), які координують процеси закупівель, зберігання, транспортування і доставки продукції, мінімізуючи час і витрати, а також знижуючи ризики втрат і псування товару. Інтеграція таких систем з ERP-програмним забезпеченням дозволяє досягати високої оперативності управлінських рішень.

Маркетингові комунікації ефективно реалізуються через використання цифрового маркетингу – SEO-просування, контент-маркетинг, соціальні мережі, email-розсилки та онлайн-рекламу. Окрім того, важливими є традиційні інструменти, такі як участь у виставках, організація дегустацій, проведення PR-кампаній та партнерських заходів. Такий комплексний підхід дозволяє формувати позитивний імідж підприємства, залучати нових клієнтів і підтримувати лояльність існуючих.

Загалом, застосування зазначених інструментів у збутовій діяльності агропідприємства сприяє підвищенню ефективності реалізації продукції,

адаптації до мінливих ринкових умов та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в сучасних економічних умовах.

Також, методологічна основа передбачає системний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, врахування особливостей аграрного ринку, сезонності виробництва та специфіки продукції. Особливу увагу приділяють плануванню збуту, яке має бути інтегрованим із загальною стратегією підприємства і враховувати економічні, соціальні та екологічні фактори.

Системний аналіз середовища підприємства – це комплексна оцінка факторів, які впливають на його функціонування та ефективність збутової діяльності. Він дозволяє виявити можливості й загрози із зовнішнього середовища, а також сильні й слабкі сторони всередині підприємства. Для аграрних підприємств особливо важливим є врахування специфіки аграрного ринку, сезонності виробництва та особливостей продукції, що реалізується (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Елементи системного аналізу середовища аграрного підприємства

<b>Фактор</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Вплив на збутову діяльність</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Зовнішнє середовище</b>		
Ринкове середовище	Попит і пропозиція на аграрну продукцію, кон'юнктура ринку, поведінка конкурентів	Визначає обсяги збуту, рівень цін, необхідність диференціації продукції
Законодавче регулювання	Податкове навантаження, митна політика, санітарні та фітосанітарні вимоги	Обмежує або стимулює експорт, впливає на сертифікацію та легальність збутових операцій
Економічна ситуація	Інфляція, валютні коливання, ціни на ресурси	Впливає на собівартість і конкурентоспроможність продукції
Соціальні чинники	Споживчі вподобання, рівень доходів населення, екологічна свідомість	Формують попит, змінюють вимоги до якості продукції
Технологічне середовище	Рівень розвитку ІТ, наявність інфраструктури, можливості цифровізації	Визначає ефективність логістики, каналів збуту та комунікацій

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
<b>Внутрішнє середовище</b>		
Виробничі можливості	Потужності, якість продукції, наявність інноваційних технологій	Визначають обсяги пропозиції та конкурентні переваги
Кадровий потенціал	Кваліфікація персоналу, мотивація, управлінська компетентність	Впливає на якість реалізації збутової стратегії
Фінансові ресурси	Доступ до кредитування, рівень ліквідності, наявність резервів	Обмежує або розширює інвестиції в маркетинг, логістику та канали збуту
Логістична система	Наявність складів, транспортних засобів, логістичних партнерів	Забезпечує своєчасність та ефективність реалізації продукції
Організаційна структура	Гнучкість, взаємодія між підрозділами, наявність спеціалізованих відділів (збут, маркетинг, аналітика)	Забезпечує оперативне управління збутом і адаптацію до змін ринку
<b>Особливі фактори аграрного ринку</b>		
Сезонність виробництва	Обмежений період збору врожаю та реалізації, залежність від погодних умов	Потребує ефективного планування та зберігання продукції
Специфіка продукції	Швидке псування, вимоги до зберігання, стандарти якості	Визначає логістичну стратегію, потреби в сертифікації, впливає на вибір ринку збуту

Джерело: складено автором

Здійснення системного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища дозволяє аграрному підприємству всебічно оцінити наявні можливості і виклики, підготуватися до ризиків та адаптувати збутову політику до реальних умов функціонування. Особливо важливим є врахування сезонності, нестабільності ринку та специфіки продукції, що вимагає підвищеної гнучкості й інтеграції стратегічного планування збуту з іншими управлінськими функціями.

Планування збуту на аграрному підприємстві також є важливим елементом стратегічного менеджменту, що забезпечує узгодженість між виробничою потужністю, ринковим попитом та загальними цілями підприємства. Збутовий план має бути не автономним документом, а складовою інтегрованої стратегії підприємства, яка охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності.

На практиці це означає, що збутова стратегія повинна узгоджуватися з

виробничим календарем (з урахуванням сезонності), наявністю трудових і матеріальних ресурсів, ринковими прогнозами, а також цілями сталого розвитку. Наприклад, екологічні вимоги щодо сертифікації продукції (Global GAP, органічні стандарти) повинні бути враховані вже на етапі планування, якщо підприємство орієнтується на експорт або преміум-сегменти.

В таблиці 1.5 наводяться ключові етапи планування збутової діяльності для підприємств аграрної сфери.

Таблиця 1.5 – Етапи планування збуту аграрного підприємства та їх характеристика

Етап планування збуту	Характеристика з позиції аграрного підприємства
1. Аналіз ринкової ситуації	Оцінка кон'юнктури аграрного ринку, попиту на сільгосппродукцію, діяльності конкурентів, впливу сезонних факторів.
2. Прогноз попиту	Визначення обсягів можливого збуту з урахуванням минулорічних результатів, погодних умов, ринкових тенденцій.
3. Визначення цільових клієнтів	Сегментування споживачів (переробні підприємства, трейдери, кінцеві покупці, експортери), розробка підходів до них.
4. Встановлення цінкових параметрів	Формування ціни з урахуванням собівартості, ринкових коливань, можливості преміум-оцінки (органіка, сертифікація).
5. Вибір каналів реалізації	Визначення оптимальних каналів збуту: прямі продажі, кооперація, біржі, онлайн-платформи, участь у програмах держави.
6. Логістичне забезпечення	Планування транспортування, зберігання, пакування продукції; врахування її швидкого псування та вимог до умов зберігання.
7. Контроль виконання збутового плану	Моніторинг реалізації продукції, аналіз відхилень від плану, коригування тактики відповідно до змін ринку.

Джерело: складено автором

З таблиці видно логічну послідовність управлінських рішень у сфері збуту, адаптовану до умов агровиробництва, де важливу роль відіграють сезонні цикли, нестабільність ринку, обмежена зберігання продукції та високий вплив зовнішніх факторів. Планування на кожному етапі повинно бути гнучким, заснованим на актуальних даних і підтримуваним сучасними цифровими інструментами управління.

Отже, ефективне планування дозволяє уникнути надлишкового виробництва або, навпаки, дефіциту, що може призвести до втрати клієнтів

або погіршення фінансових показників.

Оцінювання результативності збутової діяльності здійснюється за допомогою комплексу кількісних і якісних показників. До основних кількісних критеріїв належать обсяг реалізованої продукції, рівень виконання планових показників, рентабельність збуту, частка ринку, рівень дебіторської заборгованості, ефективність використання збутових каналів. Якісні показники включають ступінь задоволеності споживачів, якість обслуговування, репутацію підприємства на ринку. Системний підхід до оцінювання дозволяє виявити сильні та слабкі сторони збутової діяльності, що є підґрунтям для прийняття управлінських рішень щодо її вдосконалення (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 - Комплекс кількісних і якісних показників оцінювання результативності збутової діяльності аграрного підприємства

№	Показник	Формула розрахунку (для кількісних)	Характеристика
1	2	3	4
<b>Кількісні показники</b>			
1	Обсяг реалізованої продукції	$\Sigma$ реалізованої продукції (в натуральних або грошових одиницях)	Показує фактичну реалізацію товарної продукції у звітному періоді. Свідчить про динаміку збуту.
2	Рівень виконання планових показників збуту	$(\text{Фактичний обсяг реалізації} / \text{Плановий обсяг реалізації}) \times 100\%$	Дає уявлення про ступінь реалізації поставлених цілей збутової політики.
3	Рентабельність збуту	$(\text{Прибуток від збуту} / \text{Витрати на збут}) \times 100\%$	Відображає ефективність витрат, пов'язаних із реалізацією продукції. Чим вища рентабельність – тим більша прибутковість збуту.
4	Частка ринку	$(\text{Обсяг збуту підприємства} / \text{Загальний обсяг ринку}) \times 100\%$	Показує конкурентну позицію підприємства на ринку збуту відповідної продукції.
5	Рівень дебіторської заборгованості	$(\text{Сума дебіторської заборгованості} / \text{Обсяг реалізації}) \times 100\%$	Визначає фінансову дисципліну клієнтів і ступінь ризику неповернення коштів.
6	Ефективність використання збутових каналів	Обсяг реалізації через канал / Витрати на канал	Дозволяє порівняти результативність різних каналів збуту – від прямих продажів до онлайн-торгівлі чи посередників.

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4
<b>Якісні показники</b>			
7	Ступінь задоволеності споживачів	Дані соціологічного опитування, анкетування (оцінка за шкалою 1–5 або % задоволених клієнтів)	Визначає рівень відповідності продукту та сервісу очікуванням споживача. Важливо для довгострокової лояльності клієнтів.
8	Якість обслуговування	Вимірюється через швидкість доставки, рівень комунікації, точність виконання замовлень	Характеризує професіоналізм, оперативність та клієнто-орієнтованість підприємства.
9	Репутація підприємства на ринку	Оцінюється за допомогою зовнішніх рейтингів, відгуків клієнтів, медіааналізу	Сприйняття підприємства в середовищі партнерів, покупців і споживачів. Впливає на розширення збутових можливостей та бренд-капітал.

Джерело: складено автором згідно загальноприйнятих норм

Кількісні показники дають змогу об'єктивно оцінити фінансово-економічні результати збуту. Якісні показники відображають довгострокову ефективність і репутаційну сталість, що впливає на стійкість збуту у майбутньому. Для якісних показників доцільно використовувати інтерв'ю, опитування, CRM-дані, а також зовнішній моніторинг відгуків.

Важливо для кожного аграрного підприємства розробляти свої ключові показники ефективності (KPI). Прикладом можуть слугувати представлені в таблиці 1.7 показники, які розроблені для аграрного підприємства, орієнтовані на оцінку результативності збутової діяльності, маркетингу, виробництва та управління. Система запропонованих показників, охоплює як кількісні, так і якісні індикатори, адаптовані до особливостей аграрного бізнесу.

При практичній реалізації важливо призначити відповідальних осіб або підрозділи за досягнення кожного KPI. Також рекомендується здійснювати моніторинг щоквартально або щомісяця (для оперативних показників). При зниженні або перевищенні KPI — необхідно проводити аналіз причин і вживати коригувальних дій. KPI можуть використовуватись як основа для преміювання та оцінки персоналу.

Таблиця 1.7 - Система КРІ для аграрного підприємства

КРІ	Цільова зона (функціонал)	Формула / Метод оцінки	Ціль	Коментар / Примітка
1	2	3	4	5
1. Обсяг реалізованої продукції	Збут	$\Sigma$ реалізованої продукції за період (тон / грн)	$\geq$ Плановий обсяг	Оцінка досягнення цілей збуту
2. Рівень виконання збутового плану	Збут	(Факт реалізації / План) $\times$ 100%	$\geq$ 95%	Сигналізує про ефективність реалізації продукції
3. Рентабельність збуту	Збут / Фінанси	(Прибуток від збуту / Витрати на збут) $\times$ 100%	$\geq$ 20%	Показник ефективності витрат на реалізацію
4. Ефективність каналів збуту	Збут / Маркетинг	Обсяг продажів через канал / Витрати на канал	Визначається порівняльно	Дає змогу оптимізувати канали просування продукції
5. Середній цикл збуту	Логістика / Продажі	Кількість днів від збору до реалізації	$\leq$ 10 днів (залежить від продукції)	Чим коротший цикл – тим менші втрати і вища оборотність
6. Частка ринку підприємства	Маркетинг	(Обсяг продажів підприємства / Загальний обсяг ринку) $\times$ 100%	Постійне зростання	Визначає конкурентну позицію на ринку
7. Середня ціна реалізації за культурою	Продажі / Фінанси	$\Sigma$ (дохід / реалізована маса)	Оптимізація доходу	Впливає на виручку. Орієнтир – середньоринкові ціни
8. Якість продукції (відповідність стандартам)	Виробництво / Контроль якості	% партій, що відповідають сертифікаційним або експортним вимогам	$\geq$ 95%	Важливо для експортно-орієнтованих підприємств
9. Рівень задоволеності споживачів	Маркетинг / Сервіс	Результати анкетування або опитування (% задоволених клієнтів)	$\geq$ 85%	Формує лояльність та довгострокові відносини з партнерами
10. Рівень втрат при зберіганні / логістиці	Логістика / Склад	(Втрати / Обсяг продукції на зберіганні) $\times$ 100%	$\leq$ 3–5% (залежно від продукції)	Критичний показник для продукції з коротким терміном зберігання
11. Рівень дебіторської заборгованості	Фінанси	(Дебіторська заборгованість / Обсяг реалізації) $\times$ 100%	$\leq$ 20%	Знижує фінансові ризики

Продовження таблиці 1.7

1	2	3	4	5
12. Витрати на збут від виручки	Збут / Фінанси	(Загальні витрати на збут / Виручка) × 100%	≤ 10–15%	Оцінка ефективності структури витрат
13. Ступінь реалізації продукції преміум-класу	Маркетинг / Продажі	(Обсяг реалізованої сертифікованої або віп продукції / Загальний обсяг реалізації) × 100%	Зростання	Наприклад, органіки, віп-культури – вищі доходи
14. Частота звернень / рекламаций клієнтів	Сервіс / Якість	Σ звернень із проблемами за період	Зниження	Контроль за якістю обслуговування
15. Репутація в галузевому середовищі	Загальне управління / PR	Оцінка за участю в виставках, медіа-присутність, відгуки партнерів	Позитивна динаміка	Має значення для налагодження контактів, інвесторів, доступу до програм фінансування

Джерело: складено автором згідно загальноприйнятих норм

Таким чином, методичні основи створення та оцінювання результативності збутової діяльності агропідприємства охоплюють не лише розробку і реалізацію ефективної збутової політики, а й систематичний моніторинг та аналіз результатів, що забезпечує стратегічне управління збутом та сприяє сталому розвитку підприємства в умовах сучасного аграрного ринку.

### **1.3. Чинники, що визначають збутову політику підприємства в умовах сучасного ринку**

У сучасних умовах ринку збутова політика підприємства формується під впливом широкого кола чинників, які охоплюють як зовнішнє середовище функціонування, так і внутрішні характеристики підприємства. Для аграрного підприємства ці чинники мають особливу специфіку, які ми згадували в попередніх питаннях, а саме, це зумовлено сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, коливанням цін на аграрну продукцію, а також глобальними тенденціями у торгівлі та споживанні.

Зазвичай чинники, як вже згадували вище, поділяють на дві категорії, а

саме зовнішні та внутрішні, складові яких наведено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Внутрішні та зовнішні фактори впливу на збутову політику аграрного підприємства

Джерело: складено автором

Розглянемо більш детально внутрішні фактори.

*Продукт* є основою діяльності аграрного підприємства. У сучасних умовах важливо не лише виробляти сільськогосподарську продукцію, але й забезпечувати її високу якість, відповідність стандартам екологічності, а також адаптацію до запитів ринку (наприклад, органічна продукція, без ГМО). Різноманітність і інноваційність продуктів можуть допомогти підприємству краще конкурувати на ринку, підвищити попит і стабілізувати прибуток.

*Цінова політика* безпосередньо впливає на прибутковість підприємства та його конкурентоспроможність. У сучасних умовах ціну потрібно формувати, враховуючи собівартість продукції, коливання на ринку сировини, логістичні витрати та купівельну спроможність споживачів. Гнучка цінова політика, яка враховує сезонність і ринкові тренди, допомагає швидко реагувати на зміни ринку і утримувати стабільний рівень доходів.

*Ефективні канали збуту* – це ключ до успішної реалізації продукції. В сучасних умовах аграрні підприємства повинні диверсифікувати канали збуту: працювати з оптовими закупівельниками, роздрібними мережами, агрохолдингами, створювати власні торгові майданчики, активно використовувати електронну комерцію (онлайн-продажі) та співпрацювати з експортними компаніями. Це дозволяє розширити ринки збуту та мінімізувати ризики

залежності від одного каналу.

В умовах жорсткої конкуренції аграрне підприємство має будувати ефективну *маркетингову стратегію*. Важливо просувати не тільки продукт, а й бренд підприємства, підкреслювати його унікальні переваги (екологічність, традиції, сертифікації). Використання сучасних цифрових інструментів (соцмережі, таргетована реклама, контент-маркетинг) допомагає швидко донести інформацію до цільової аудиторії і підвищити лояльність споживачів.

*Людський фактор* – один з найважливіших ресурсів аграрного підприємства. У сучасних умовах успіх залежить від наявності кваліфікованих фахівців, здатних застосовувати інновації, працювати з новою технікою та технологіями, ефективно управляти процесами. Важливо також створювати комфортні умови праці, мотивувати персонал, інвестувати у навчання і розвиток працівників, щоб зберегти та примножити кадровий потенціал.

Як видно з рисунка 1.2, до зовнішніх факторів відносять ринкові умови (рівень конкуренції, рівень попиту, поведінка споживачів), мікросередовище (тенденції в галузі, положення підприємства у виробничому ланцюзі, стан партнерів та постачальників), макросередовище (економічні та політичні умови, законодавство, соціокультурні та технологічні тенденції), глобальні та регіональні особливості (зміни на світовому ринку, вплив регіональних факторів на збутову діяльність).

Високий рівень конкуренції змушує аграрні підприємства постійно вдосконалювати свої продукти, знижувати витрати та шукати нові канали збуту. Конкуренція підвищує якість продукції, але водночас створює тиск на маржу прибутку.

В той же час, попит на аграрну продукцію залежить від економічної ситуації, споживчих вподобань і сезонних факторів. Сучасні підприємства повинні уважно відслідковувати зміни у попиті, щоб адаптувати виробництво і не допустити перевиробництва або дефіциту.

Також, зростає інтерес до здорового харчування, органічної продукції та локальних товарів. Споживачі стали більш свідомими, тому аграрні

підприємства мають інформувати про якість і безпеку своєї продукції, будувати довіру та підтримувати прозорість.

Важливо застосовувати інновації у сільському господарстві (точне землеробство, дрони, біотехнології), це змінює спосіб ведення бізнесу. Підприємства, які швидко адаптуються до цих тенденцій, отримують конкурентні переваги.

Також, важливо займати вигідну позицію: бути не лише виробником, а й контролювати етапи переробки, зберігання чи збуту, щоб підвищити додану вартість продукції і впливати на кінцеву ціну.

Не менш важливим фактором є надійність партнерів, це впливає на безперервність виробництва. Проблеми у постачальників можуть викликати затримки та збільшення витрат. Важливо формувати довгострокові та стабільні відносини з партнерами.

Економічна стабільність, рівень інфляції, валютний курс, податкова політика – все це прямо впливає на рентабельність підприємства. Політична ситуація, включно з санкціями чи змінами у зовнішній торгівлі, може як відкривати нові можливості, так і створювати ризики.

Регулювання у сфері агропромисловості, екологічні норми, вимоги до безпеки продуктів, права працівників – усі ці аспекти потребують постійного моніторингу і дотримання. Порушення законодавства може призвести до штрафів і репутаційних втрат.

Зміна стилю життя споживачів і поширення нових технологій диктують потребу в цифровізації бізнесу, впровадженні еко-ініціатив, а також створенні продуктів, що відповідають сучасним цінностям (наприклад, веганські або екологічні продукти).

Коливання цін на сировину, зміни торговельних угод, вплив кліматичних змін на світове сільське господарство – все це формує зовнішній контекст, який безпосередньо впливає на стратегію підприємства.

Різні регіони мають власні традиції споживання, що вимагає адаптації продуктів і маркетингових стратегій. Рівень доходів населення і розвиток

місцевої економіки визначають потенціал збуту та платоспроможність споживачів. В регіонах із великою кількістю аграрних виробників зростає тиск на ціни та потреба в диференціації продукції. Якість доріг, наявність транспортних компаній і складів впливає на терміни доставки, витрати та можливість експорту продукції.

Основні чинники, які визначають збутову політику, тісно взаємопов'язані і взаємодіють між собою, формуючи унікальну модель поведінки підприємства на ринку. Характеристика продукту диктує необхідність підбору відповідних каналів збуту і методів реалізації. Ринкові умови, зокрема рівень конкуренції і поведінка споживачів, вимагають від підприємства постійної адаптації та впровадження інноваційних підходів у продажах.

Ефективне використання каналів збуту та логістичних можливостей дозволяє не лише скоротити час доставки продукції до споживача, але й знизити операційні витрати, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність товарів. Водночас фінансові ресурси підприємства визначають масштаб і якість реалізації збутової політики, а правове середовище встановлює межі і вимоги, які необхідно враховувати для легальної і успішної діяльності.

Особливу роль відіграють технологічні зміни, що відкривають нові горизонти для цифровізації продажів, персоналізації пропозицій та глибокого аналізу клієнтської поведінки. Сучасне підприємство, яке ігнорує ці можливості, ризикує втратити конкурентні переваги і відстати від ринку.

Таким чином, збутова політика у сучасних умовах – це динамічна система, що потребує постійного моніторингу зовнішніх і внутрішніх факторів, гнучкості, інноваційного підходу і стратегічного планування. Тільки комплексний і продуманий підхід до організації збуту дозволяє підприємству не лише вижити, а й успішно розвиватися у мінливому ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 2  
АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПП ПА «МЮННТ»  
У КОНТЕКСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗБУТОВОЇ АКТИВНОСТІ

**2.1. Характеристика господарської діяльності досліджуваного підприємства**

Приватне підприємство «Приватна агрофірма «МЮННТ» (далі – ПП ПА «МЮННТ») виступає об'єктом аналітичного та дослідницького дослідження в рамках виконання випускної роботи за обраною тематикою. У своїй діяльності підприємство керується чинним законодавством України, а також Статутом (Додаток А), установчою угодою та внутрішніми нормативними документами.

Під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності ПП ПА «МЮННТ» додатково враховує законодавчі вимоги країн-партнерів. Згідно зі Статутом, підприємство засноване у формі приватного підприємства та є правонаступником МПП «МЮННТ», ПСП «Нива», Райагробуду та ДП «Цегельний завод». Місцезнаходження підприємства – Кіровоградська область, смт Новгородківка. Засновником виступає Монашок М.Д.

Метою діяльності ПП ПА «МЮННТ» є здійснення і підвищення ефективності суспільного виробництва та інших видів діяльності на основі впровадження ресурсозберігаючих технологій, покращення екологічного стану та задоволення потреб населення, що спрямовано на отримання прибутку відповідно до вкладеного капіталу.

Предметна частина діяльності підприємства охоплює широкий спектр напрямів, що представлено на рисунку 2.1. Такий розширений перелік пояснюється тим, що ПП ПА «МЮННТ» є правонаступником чотирьох різнонаправлених підприємств, які займалися виробництвом продукції, наданням послуг, будівництвом та сільськогосподарською діяльністю. На зазначеному рисунку у повному обсязі відображено весь перелік предметів

діяльності відповідно до Статуту підприємства.

## ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

- реорганізація робіт по виробництву та реалізації будівельних матеріалів з використанням місцевих сировинних ресурсів, відновлення та укріплення запасних частин до машин та механізмів вітчизняного та закордонного виробництва, виробництво приладів та механізмів, які застосовуються в народному господарстві з використанням прогресивних технологій та засобів виробництва;
- розробка, виготовлення дослідних зразків, виробництво дослідно-промислових партій, реалізація, виробництво та реалізація продукції виробничо-технічного призначення товарів народного споживання, а також надання виробничих та побутових послуг підприємствам, організаціям і населенню;
- надання сервісних та технічних послуг по передачі технологій, монтажу, налагодженні та технічному обслуговуванню, ремонту, випробуванню різних видів складних наукоємних технічних систем (обладнання, прилади, транспортні засоби), підготовка виробництва, в тому числі екологічний сервіс, здійснення будівельно-монтажних робіт послуг, ремонт і обслуговування автомобілів;
- будівництво, експлуатація та ремонт об'єктів промислового і громадського призначення, готелів, лікувально-оздоровчих, торгівельних, транспортних, дозвільних та виставочних, житлових та інших центрів, а також надання відповідних послуг, в тому числі лізингових, як на території України, так і за її межами, торгівельна та посередницька діяльність, розвиток ділової співпраці з організаціями, підприємствами, установами, фірмами і громадянами на Україні, а також виконання різних видів зовнішньо-економічної діяльності, в тому числі створення спільних підприємств з закордонними партнерами, експортно - імпорتنі операції, міжнародна науково-технічна співпраця;
- інвестиційна, факторингова, холдингова, експертно-гарантійна, спонсорська та аудиторська, брокерська, дилерська, аукціонна діяльність, з участю капіталу, як вітчизняних, так і закордонних інвесторів, участь у венчурних підприємствах;
- випуск, придбання та продаж цінних паперів згідно чинного законодавства;
- виконання та здійснення розвитку оренди, прокату, реклами, редакційної діяльності, створення бази рекламно-технічної поліграфії, фото, кіно, аудіовізуальної продукції;
- навчання, підготовка, стажування і підвищення кваліфікації;
- рішення організаційно-правових, економічних, керівницьких проблем, пов'язаних з підвищенням ефективності виробництва, економії сировини, матеріалів і енергоресурсів, поліпшення забезпечення потреб населення в товарах та послугах, підвищення екологічної безпеки;
- торгівельна діяльність, організація торгових підприємств, комісійна торгівля в тому числі торгівля нафтопродуктами, вантажними та легковими автомобілями, організація торгівлі промисловими товарами, з застосуванням комісійної надбавки, з одночасною виплатою грошових коштів за коштовності, прийнятих від громадян, як вітчизняних, так і іноземних;
- виробництво, заготівля, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції, як на території України, так і за її межами;
- представництво інтересів вітчизняних та іноземних партнерів, підписання угод, договорів за дорученням і в інтересах підприємств, організацій, установ, фірм і громадян;
- розвідка та розробка родовищ корисних копалин, її використання та реалізація; роздрібна торгівля ювелірними та побутовими виробами з дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння.

Рисунок 2.1 – Предмет діяльності згідно

Статуту досліджуваного підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами Додатку А

Приватна агрофірма є юридичною особою відповідно до законодавства України, має самостійний баланс, розрахункові та валютні рахунки у банківських установах, круглу печатку з повним найменуванням підприємства, а також фірмовий бланк.

ПП ПА «МЮННТ» самостійно здійснює формування виробничих, фінансових та соціальних програм. Підприємство має право створювати як власноруч, так і у співпраці з іншими підприємствами, товариствами, кооперативами, фірмами, установами, організаціями, а також українськими та іноземними юридичними і фізичними особами дочірні виробництва, філії та представництва. Діяльність у сфері комерційних та юридичних операцій, укладення договорів, угод і контрактів здійснюється в межах компетенції підприємства як на території України, так і за її межами, з українськими та іноземними суб'єктами господарювання. Зовнішньоекономічна діяльність ПП ПА «МЮННТ» здійснюється на принципах валютної самоокупності та самофінансування.

Майно підприємства складається із статутного та інших фондів, що утворюються за рішенням Засновника. Частина майна може бути передана дочірнім підприємствам, філіям та представництвам на умовах, визначених Засновником. Розподіл прибутку після здійснення розрахунків з державним бюджетом та формування необхідних фондів відбувається відповідно до результатів діяльності підприємства за звітний рік. Викуп майна підприємства трудовим колективом або третіми особами можливий лише за згодою Засновника.

Статутний фонд підприємства становить 30 000 010 гривень. Зміна розміру статутного фонду відбувається за рішенням Засновника. Його збільшення здійснюється шляхом внесення додаткових внесків Засновником та іншими способами, передбаченими чинним законодавством. Зменшення статутного фонду можливе за умови відсутності заперечень з боку кредиторів підприємства. Збитки, які можуть виникнути в процесі діяльності, покриваються за рахунок коштів резервного фонду.

Аналізуючи структуру управління та контролю, слід зазначити, що Статутом підприємства визначено основні складові управлінської структури: Засновник, Директор та Ревізор. Компетенції кожного з них детально наведені на рисунку 2.2.

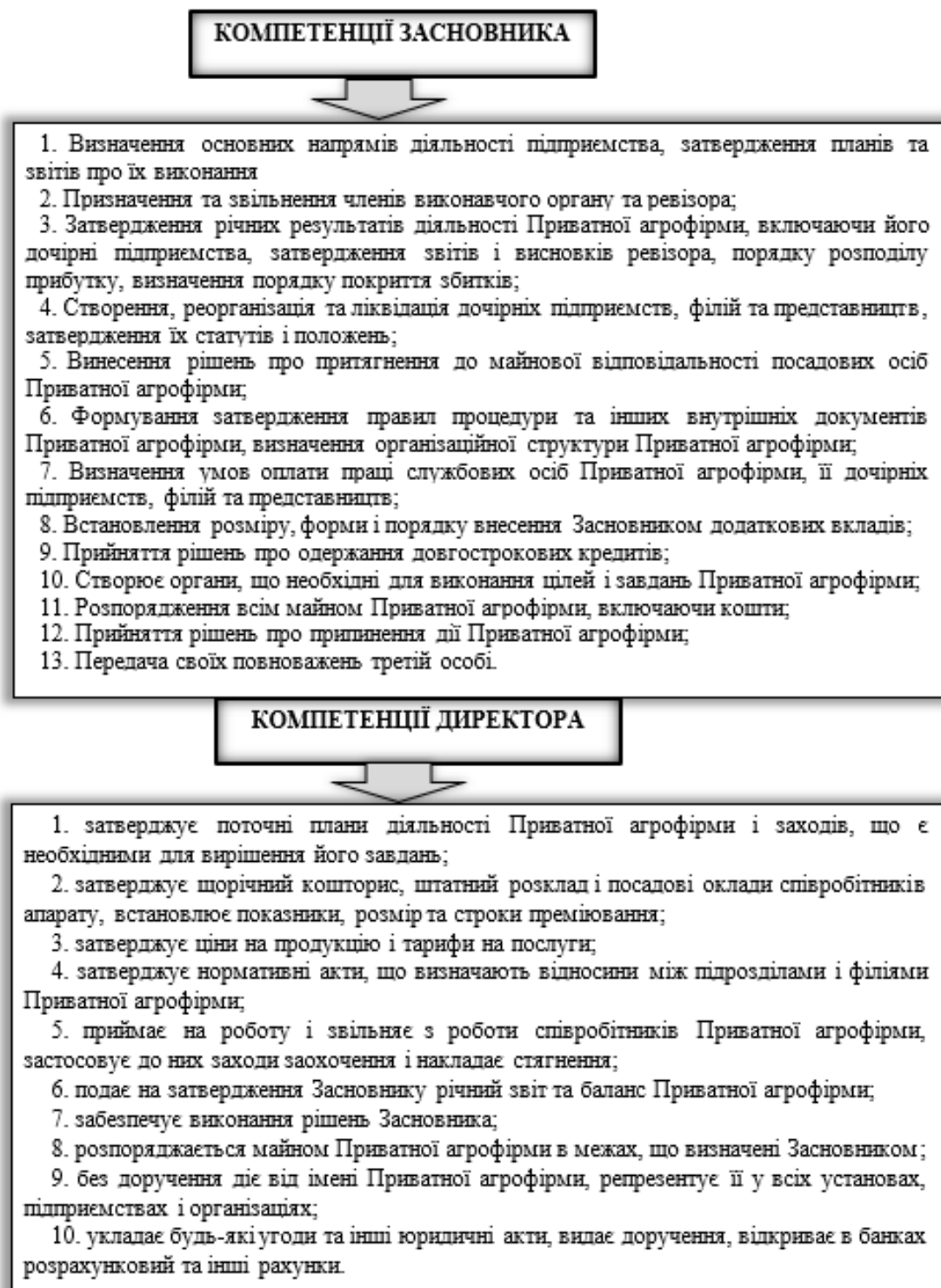


Рисунок 2.2 – Виключні компетенції

керівництва досліджуваного підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами Додатку А

Контроль за фінансово-господарською діяльністю Приватної агрофірми здійснює ревізор, порядок діяльності якого визначається засновником. Ревізор призначається із числа працівників підприємства, які не займають керівних посад, строком на один рік. Засновник має право достроково переобрати ревізора. За згодою засновника ревізор може залучати незалежних експертів для здійснення перевірок. До його основних завдань належить аналіз щорічного звіту та балансу підприємства, а також здійснення загального контролю за фінансово-господарською діяльністю агрофірми.

Органом самоврядування трудового колективу виступають загальні збори працівників. Кожен працівник має один голос. Збори вважаються правомочними за умови участі не менше ніж двох третин членів колективу.

Приватна агрофірма здійснює бухгалтерський, оперативний та статистичний облік результатів своєї діяльності. Відповідальність за ведення обліку та своєчасне подання звітності покладається на головного бухгалтера, чия діяльність регламентується чинним законодавством України.

Підприємство самостійно розробляє та затверджує штатний розпис, визначає посадові оклади, систему та форми оплати праці. Політика оплати праці спрямована на стимулювання підвищення продуктивності, якості виконання робіт, рівня обслуговування та зменшення непродуктивних витрат. Розмір винагороди окремих працівників не обмежується. За необхідності, підприємство може залучати до виконання окремих робіт або надання послуг фізичних осіб, виробничі чи творчі колективи, а також спеціалістів з науково-дослідних і вищих навчальних закладів, установ і організацій. Таке залучення відбувається на підставі індивідуальних договорів — зокрема договорів підяду, доручення, трудових угод чи контрактів — відповідно до положень цивільного законодавства.

Реорганізація підприємства (у формі злиття, поділу, перетворення чи припинення діяльності) здійснюється виключно за рішенням Засновника. У разі реорганізації відповідні зміни вносяться до Статуту. Ліквідація підприємства можлива за рішенням Засновника або за рішенням суду

(арбітражу) згідно з чинним законодавством.

Процедуру ліквідації здійснює ліквідаційна комісія, яка призначається засновником або судом. З моменту її призначення до ліквідаційної комісії переходять повноваження з управління підприємством. До завершення процесу ліквідації діяльність комісії контролюється ревізійною комісією підприємства.

До обов'язків ліквідаційної комісії належать:

- оцінка наявного майна підприємства;
- встановлення дебіторської та кредиторської заборгованості та здійснення відповідних розрахунків;
- вжиття заходів щодо погашення боргів перед третіми особами;
- складання ліквідаційного балансу та подання його засновнику.

Залишки майна, що залишилися після виконання всіх зобов'язань перед бюджетом, працівниками та кредиторами, передаються засновнику. Майно, що перебувало у користуванні підприємства, повертається його власникам у натуральній формі без компенсації. Підприємство вважається реорганізованим або ліквідованим з моменту його виключення з державного реєстру.

## **2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП ПА «МЮННТ»**

Аналіз фінансово-господарської діяльності Приватного підприємства «Приватна агрофірма «МЮННТ» (далі – ПП ПА «МЮННТ») є ключовим етапом дослідницької частини випускної роботи, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити динаміку його розвитку та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення ефективності господарювання.

Даний аналіз буде здійснено на підставі офіційної фінансової звітності підприємства, зокрема Форми №1 «Баланс» та Форми №2 «Звіт про фінансові результати» за три останні звітні роки: 2022, 2023 та 2024. Використання цих

форм дозволяє провести комплексну оцінку як фінансового стану підприємства, так і його результатів діяльності.

Зокрема, в межах аналізу буде розглянуто такі ключові аспекти:

- структура та динаміка активів і зобов'язань підприємства;
- ліквідність і платоспроможність, тобто здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання;
- фінансова стійкість, яка відображає рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування;
- показники прибутковості та ефективності діяльності (рентабельність, динаміка доходів і витрат);
- аналіз ділової активності, зокрема оборотність оборотних активів, дебіторської та кредиторської заборгованості;
- динаміка власного капіталу, яка є індикатором фінансової стабільності підприємства.

Аналіз фінансових результатів дасть змогу зробити висновки щодо економічної ефективності діяльності ПП ПА «МІОННТ», виявити тенденції розвитку, а також сформулювати пропозиції щодо оптимізації витрат, підвищення прибутковості та забезпечення сталого зростання підприємства в умовах сучасного ринку.

У результаті аналізу буде сформовано узагальнюючу оцінку фінансово-господарського стану підприємства та обґрунтовано напрями його подальшого розвитку.

Розпочнемо наше дослідження з аналізу активної частини балансу в динаміці за останні три роки (табл. 2.1).

Аналіз структури та динаміки активів ПП ПА «МІОННТ» за період 2022–2024 років свідчить про значні зміни в обсягах як необоротних, так і оборотних активів підприємства, що вказує на активний процес трансформації його ресурсної бази (рис. 2.3).

У розділі I. *Необоротні активи* спостерігається незначне зростання загального обсягу активів — з 46 868 тис. грн у 2022 році до 50 461 тис. грн у

2024 році, тобто на 448 тис. грн. Водночас спостерігається зниження вартості нематеріальних активів з 93 тис. грн до 65 тис. грн (абсолютне зменшення – 28 тис. грн), що може свідчити про зменшення інвестицій у нематеріальні ресурси або їх часткове списання. Найбільші зміни зафіксовано в складі основних засобів: хоча їх первісна вартість зросла на 8 246 тис. грн (з 88 185 тис. грн у 2022 році до 96 431 тис. грн у 2024 році), водночас значно зріс і показник зносу — з 42 326 тис. грн до 52 708 тис. грн (приріст 10 382 тис. грн), що свідчить про зростання фізичного та морального зношення активів. Варто також зазначити позитивну динаміку за показником довгострокових біологічних активів, який збільшився з 916 тис. грн у 2022 році до 6 673 тис. грн у 2024 році, тобто більш ніж у сім разів, що свідчить про активне розширення біологічного виробництва.

Таблиця 2.1 – Аналіз, структура та динаміка активів підприємства

Показники	На кінець року			Абс. відх. 2024-2022
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	93	79	65	-12
Основні засоби	45859	40862	43723	-5297
первісна вартість	88185	88095	96431	15226
знос	42326	47233	52708	20523
Довгострокові біологічні активи	916	6560	6673	5757
Усього за розділом I	46868	47501	50461	448
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	55010	91297	115894	83885
Поточні біологічні активи	51335	60588	61538	36509
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	4069	1452	3338	-9201
Дебіторська заборгованість за розрахунками: виданими авансами	1473	19936	3768	304
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	0	1	18	15
Інша поточна дебіторська заборгованість	633	38	41	-10
Гроші та їх еквіваленти	102	933	5573	4715
Витрати майбутніх періодів	0	89	0	-
Інші оборотні активи	1245	3379	1836	1480
Усього за розділом II	113867	177713	192006	117697

Джерело: складено автором за даними Додатків В,Г,Д

Набагато динамічніші процеси спостерігаються у II. Оборотних активах, загальний обсяг яких зріс майже у 1,7 раза — з 113 867 тис. грн у 2022 році до 192 006 тис. грн у 2024 році (приріст 117 697 тис. грн). Найбільший вплив на це зростання мало збільшення запасів, які зросли з 55 010 тис. грн до 115 894 тис. грн (приріст 60 884 тис. грн), що свідчить про накопичення виробничих ресурсів, можливо з метою забезпечення безперервного виробничого процесу або у зв'язку з очікуванням цінових коливань. Аналогічна позитивна динаміка характерна для поточних біологічних активів, які зросли з 51 335 тис. грн до 61 538 тис. грн, що може вказувати на інтенсивне ведення сільськогосподарської діяльності.

Нестабільною залишається дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, яка суттєво зменшилася у 2023 році до 1 452 тис. грн, але знову зросла до 3 338 тис. грн у 2024 році. Зменшення у порівнянні з 2022 роком становить 731 тис. грн. Дебіторська заборгованість за авансами, навпаки, демонструє зростання у 2023 році та помірне скорочення у 2024 році, залишаючись на досить високому рівні порівняно з 2022 роком. Це свідчить про часткову зміну політики розрахунків із постачальниками та підрядниками.

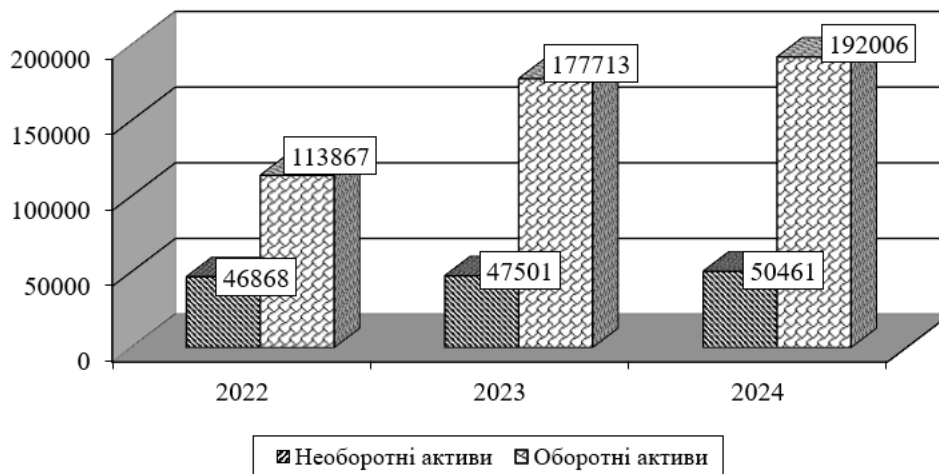


Рисунок 2.3 – Динаміка активів у сфері постійного та оборотного капіталу ПП ПА «МЮННТ»

Джерело: побудовано за матеріалами таблиці 2.1.

Позитивною тенденцією є суттєве зростання обсягу грошових коштів та їх еквівалентів: з 102 тис. грн у 2022 році до 5 573 тис. грн у 2024 році, що свідчить про підвищення рівня ліквідності підприємства. Також зросли інші

оборотні активи – з 1 245 тис. грн до 1 836 тис. грн, що може бути пов’язано з розширенням поточної діяльності.

Таким чином, аналіз активів ПП ПА «МЮННТ» засвідчує загальну позитивну динаміку розвитку підприємства, зокрема в частині приросту оборотних активів та активізації біологічного виробництва. Водночас потребує уваги питання оновлення основних засобів, з огляду на зростання рівня їх зношеності.

Надалі проведемо розрахунок показників майнового стану підприємства та занесемо їх до таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз оцінки показників майнового стану ПП ПА «МЮННТ»

Показники	На кінець року			Абс. відх. 2024-2022
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
Вартість розрахунково-грошового майна (Вр-г.м), грн.	7560	25924	14716	-2684
Частка ОЗ в активах (Чоз), %	0,285	0,181	0,180	-0,214
Коефіцієнт зносу ОЗ (Кзн.оз)	0,480	0,536	0,546	0,150
Коефіцієнт мобільності активів (Кмоб)	2,429	3,741	3,805	2,319

Джерело: розраховано автором за даними Додатків В,Г,Д

Аналіз показників майнового стану приватного підприємства ПП ПА «МЮННТ» за 2022–2024 роки дозволяє оцінити зміни в структурі та якості активів, а також їх здатність до ефективного використання в господарській діяльності (рис. 2.4).

У першу чергу слід звернути увагу на зміну вартості розрахунково-грошового майна (Вр-г.м.), яке включає найбільш ліквідні активи підприємства. У 2022 році цей показник становив 7 560 тис. грн, у 2023 році суттєво зріс до 25 924 тис. грн, але вже у 2024 році скоротився до 14 716 тис. грн. У порівнянні з 2022 роком спостерігається незначне зниження на 2 684 тис. грн. Така динаміка свідчить про певну нестабільність у структурі найбільш ліквідних активів, що може бути пов’язано з тимчасовими фінансовими коливаннями або змінами в політиці управління грошовими потоками.

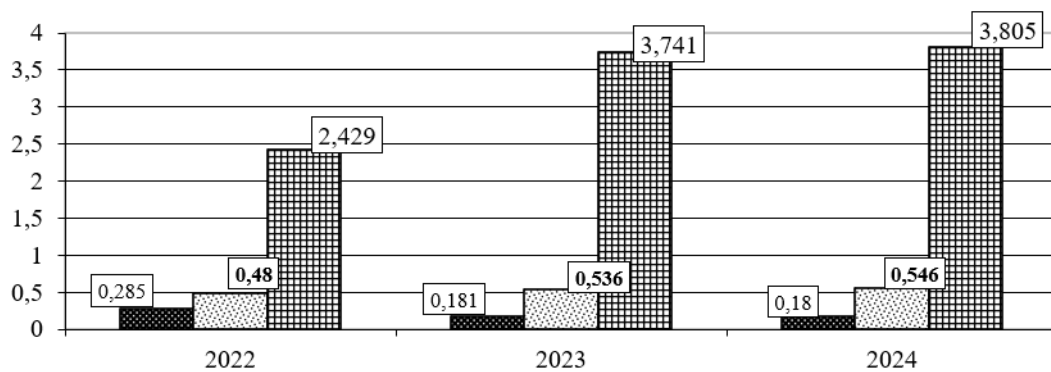


Рисунок 2.4 – Динаміка показників майнового стану ПП ПА «МІОННТ»

Джерело: розраховано за матеріалами таблиці 2.2.

Наступним важливим індикатором є частка основних засобів в активах підприємства (Чоз). У 2022 році вона становила 28,5 %, але протягом двох наступних років суттєво знизилася до 18,0 % у 2024 році. Абсолютне відхилення за період склало  $-0,214$ . Така тенденція свідчить про зменшення частки капіталомістких активів у загальній структурі майна підприємства, що може бути результатом як фізичного зносу основних засобів, так і випереджаючого зростання оборотних активів.

Водночас коефіцієнт зносу основних засобів (Кзн.оз) демонструє негативну динаміку — з 0,480 у 2022 році до 0,546 у 2024 році. Це означає, що зношення основного капіталу підприємства посилюється, і на кінець аналізованого періоду понад половина вартості основних засобів уже зношена. Така ситуація може свідчити про недостатні інвестиції в оновлення матеріально-технічної бази або ж про інтенсивну експлуатацію наявних засобів виробництва без належної модернізації.

Позитивною є динаміка коефіцієнта мобільності активів (Кмоб), який показує співвідношення оборотних активів до необоротних. Протягом аналізованого періоду цей показник зріс з 2,429 у 2022 році до 3,805 у 2024 році, що свідчить про зростання частки оборотних активів у структурі майна. Така тенденція зазвичай характерна для підприємств, які активно залучають обігові кошти для забезпечення гнучкості операційної діяльності та швидкого реагування на зміни ринкового середовища.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що

підприємство демонструє зростання мобільності активів та збереження відносно стабільного обсягу розрахунково-грошового майна. Однак збільшення зносу основних засобів та зменшення їх частки в загальній структурі активів свідчать про необхідність активізації інвестиційної діяльності, спрямованої на оновлення та модернізацію основних фондів. Це дозволить забезпечити стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Наступним етапом у дослідженні діяльності підприємства буде аналіз його пасивної частини балансу у динаміці за останні три роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз пасивів підприємства, їх структури та динаміки

Показники	На кінець року			Абс. відх. 2024-2022
	2022	2023	2024	
1	4	5	6	7
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	7	7	7	0
Капітал у дооцінках	1164	1164	1164	0
Додатковий капітал	3519	3519	3519	3209
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	109697	145010	167158	86107
<b>Усього за розділом I</b>	<b>114387</b>	<b>147700</b>	<b>171848</b>	<b>89316</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	10266	4154	-	179*
Поточна кредиторська заборгованість за:	***	***	***	***
товари, роботи, послуги	19440	27266	29714	6314
розрахунками з бюджетом	511	462	298	-111
розрахунками зі страхування	136	143	114	7
розрахунками з оплати праці	332	341	266	-121
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	-	14609	4250	1326*
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	4981	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	10682	28539	35977	27451
<b>Усього за розділом III</b>	<b>46348</b>	<b>75514</b>	<b>70619</b>	<b>28829</b>

Джерело: складено автором за даними Додатків В,Г,Д

Аналіз пасивів ПП ПА «МЮННТ» за період 2022–2024 років дозволяє охарактеризувати структуру джерел фінансування діяльності підприємства та

визначити основні тенденції у зміні їх обсягів.

У розділі власного капіталу спостерігається стабільність основних його складових, за винятком нерозподіленого прибутку, який є ключовим чинником зростання капіталу підприємства. Так, зареєстрований (пайовий) капітал залишався незмінним протягом усього періоду на рівні 7 тис. грн, що свідчить про відсутність змін у структурі засновницького капіталу. Аналогічно, капітал у дооцінках зберігся на рівні 1 164 тис. грн, не зазнаючи переоцінок або коригувань.

Додатковий капітал, сформований, імовірно, за рахунок внесків власників або інших джерел, залишався постійним — 3 519 тис. грн. Однак тут фіксується позитивне абсолютне відхилення у розмірі 3 209 тис. грн, що свідчить або про помилку у вихідних даних, або про наявність специфіки в обліковій політиці, яка потребує уточнення.

Основним джерелом зростання власного капіталу є нерозподілений прибуток, який зріс із 109 697 тис. грн у 2022 році до 167 158 тис. грн у 2024 році, демонструючи приріст у 86 107 тис. грн. Це свідчить про високу прибутковість діяльності підприємства протягом аналізованого періоду та накопичення внутрішніх ресурсів для подальшого розвитку.

Загальний обсяг власного капіталу за період зріс на 89 316 тис. грн, з 114 387 тис. грн у 2022 році до 171 848 тис. грн у 2024 році. Така динаміка вказує на зміцнення фінансової стійкості підприємства та підвищення його автономності.

У розділі поточних зобов'язань і забезпечень спостерігається істотне зростання обсягів зобов'язань протягом 2022–2023 років, із 46 348 тис. грн до 75 514 тис. грн, з подальшим незначним зменшенням до 70 619 тис. грн у 2024 році. Загальне прирощення зобов'язань за період становило 28 829 тис. грн.

Серед ключових елементів варто відзначити динаміку короткострокових банківських кредитів, які скоротилися з 10 266 тис. грн у 2022 році до нульового рівня у 2024 році. Це свідчить про поступове зменшення зовнішньої кредитної залежності, що може бути ознакою фінансової стабілізації або

переходу до фінансування діяльності виключно за рахунок внутрішніх ресурсів.

Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги за три роки зростає з 19 440 тис. грн до 29 714 тис. грн, що може бути пов'язано як зі зростанням обсягів господарської діяльності, так і з подовженням розрахункових періодів із контрагентами. Натомість зобов'язання перед бюджетом та за розрахунками з оплати праці зменшилися, що може свідчити про поліпшення платіжної дисципліни та оптимізацію управління витратами.

Значну увагу привертає інша поточна кредиторська заборгованість, яка зростає майже втричі — з 10 682 тис. грн у 2022 році до 35 977 тис. грн у 2024 році. Це зростання може вказувати на зобов'язання за різними договорами або непогашені заборгованості, які потребують додаткового аналізу.

Загалом аналіз пасивів демонструє переважну роль власного капіталу в структурі джерел фінансування підприємства, що є позитивним фактором з точки зору фінансової незалежності. Проте збільшення обсягу поточних зобов'язань, особливо в частині кредиторської заборгованості, вказує на потребу в уважному управлінні обіговими коштами та контролі за рівнем короткострокової заборгованості.

В подальшому дослідження проведемо за наступними блоками показників які наведено на рисунку 2.5.

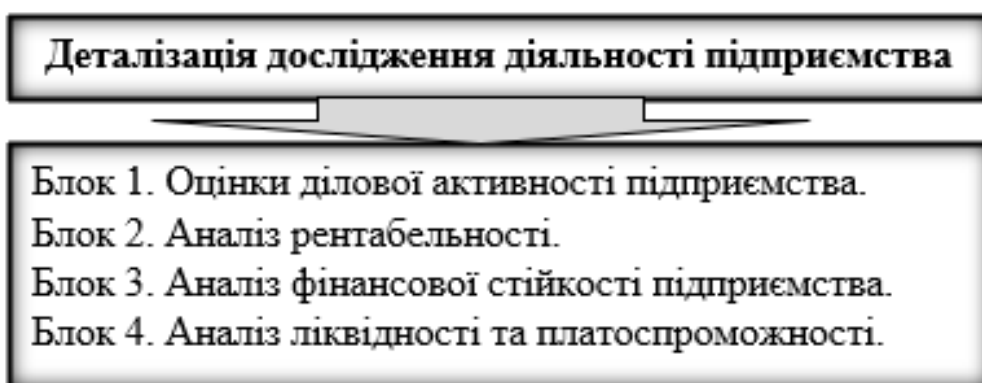


Рисунок 2.5 – Блоки показників загальної оцінки та аналізу діяльності підприємства

Розпочнемо з першого блоку показників, а саме, оцінки ділової активності досліджуваного підприємства ПП ПА «МЮННТ» за 2022-24 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники ділової активності ПП ПА «МЮННТ»

Показники	На кінець року			Абс. відх., (2024-2022)
	2022	2023	2024	
1	4	5	6	7
1. Коефіцієнт оборотності активів (Коа)	0,172	0,169	0,176	- 0,058
2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз)	6,917	10,250	3,214	1,445
3. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі) (Кооз)	0,573	0,752	0,974	0,408
4. Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Ковк)	0,249	0,248	0,258	- 0,100
5. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	52	35	112	- 100

Джерело: розраховано за матеріалами Додатків В, Г, Д, Е, Ж, З

Аналіз показників ділової активності ПП ПА «МЮННТ» за період 2022–2024 років дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів підприємства, швидкість обігу активів, дебіторської заборгованості, основних засобів та капіталу (рис. 2.6).

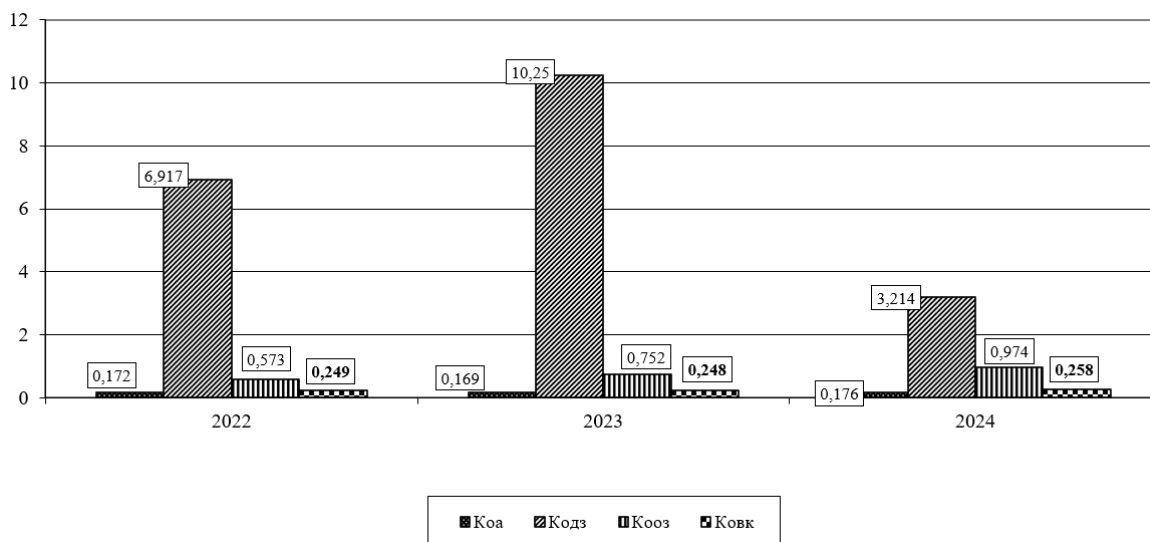


Рисунок 2.6 – Динаміка показників ділової активності ПП ПА «МЮННТ»

Джерело: розраховано за матеріалами таблиці 2.4.

У 2024 році коефіцієнт оборотності активів (Коа) склав 0,176, що свідчить про те, що підприємство за рік забезпечило обсяг реалізації, який

дорівнює 17,6% від середньорічної вартості всіх активів. У порівнянні з 2022 роком (0,172), цей показник дещо покращився, хоча динаміка є незначною (+0,004). Це вказує на відносну стабільність використання сукупних ресурсів підприємства протягом аналізованого періоду.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз) характеризує швидкість повернення дебіторської заборгованості. У 2022 році він становив 6,917, що означає приблизно сім обертів дебіторської заборгованості на рік. У 2023 році цей показник зріс до 10,250, свідчаючи про ефективнішу політику щодо управління дебіторами, однак у 2024 році знизився до 3,214, що може свідчити про погіршення платіжної дисципліни контрагентів або зростання обсягу довгострокової заборгованості. Незважаючи на позитивне абсолютне відхилення у 1,445 порівняно з 2022 роком, загальна тенденція вказує на зниження ефективності в цій сфері.

Коефіцієнт фондівдачі (Кооз), який характеризує ефективність використання основних засобів, демонструє позитивну динаміку: з 0,573 у 2022 році до 0,974 у 2024 році. Приріст становить 0,401, що є суттєвим покращенням. Це свідчить про більш раціональне використання виробничих потужностей та підвищення продуктивності основних фондів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Ковк) залишається майже незмінним протягом аналізованого періоду, коливаючись у межах 0,248–0,258. Незважаючи на невелике зростання у 2024 році порівняно з 2022 роком (+0,009), загальна динаміка свідчить про стабільність ефективності використання власних фінансових ресурсів.

Найбільш негативною тенденцією є строк погашення дебіторської заборгованості, який збільшився з 52 днів у 2022 році до 112 днів у 2024 році. Це свідчить про суттєве уповільнення розрахунків з дебіторами, що може мати негативний вплив на ліквідність підприємства та потребує посилення контролю за дебіторською заборгованістю. Абсолютне відхилення за цим показником склало -60 днів, що є критичним сигналом для фінансового менеджменту.

У цілому, аналіз показників ділової активності демонструє помірне покращення ефективності використання активів і основних засобів, стабільність у роботі з власним капіталом, але вказує на наявність проблем з управлінням дебіторською заборгованістю, що потребує оперативного вирішення.

Наступним блоком показників досліджуємо рентабельність діяльності підприємства, розрахунки заносимо до таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників рентабельності підприємства ПП ПА «МІОННТ»

Показники	На кінець року			Абс. відх., (2024- 2022)
	2022	2023	2024	
1. Коефіцієнт рентабельності активів (Кра)	0,095	0,217	0,099	- 0,055
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Крвк)	0,137	0,320	0,145	- 0,091
3. Коефіцієнт рентабельності діяльності (Крд)	0,138	0,322	0,141	- 0,023

Джерело: розраховано за матеріалами Додатків В, Г, Д, Е, Ж, З

Аналіз показників рентабельності ПП ПА «МІОННТ» за період 2022–2024 років дозволяє оцінити ефективність використання підприємством своїх ресурсів та здатність генерувати прибуток у розрахунку на вкладені активи й капітал (рис. 2.7).

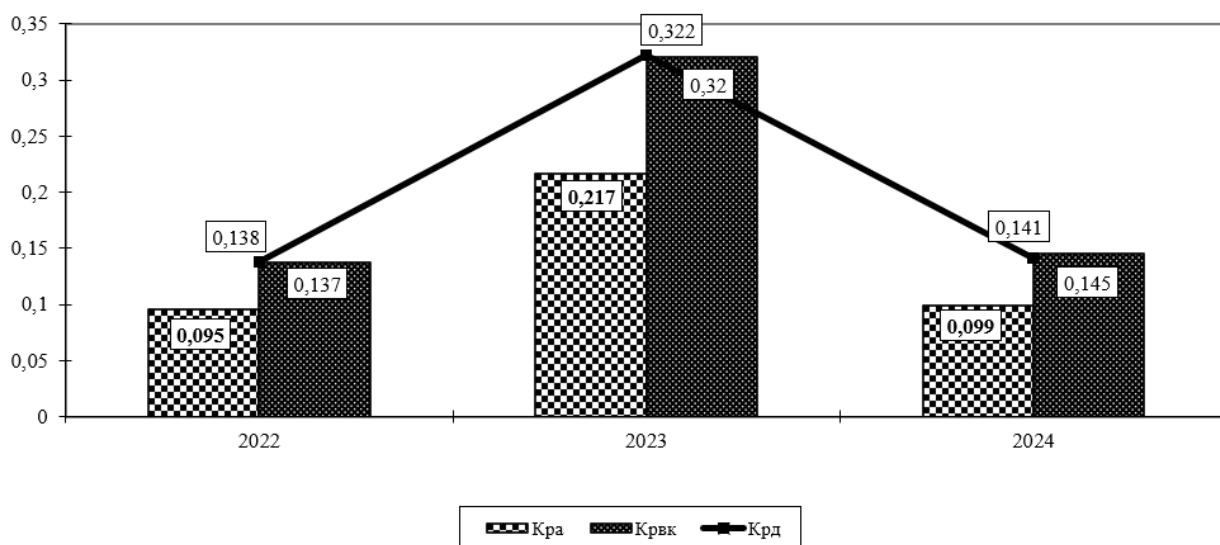


Рисунок 2.7 – Динаміка показники рентабельності ПП ПА «МІОННТ»

Джерело: побудовано автором за розрахунками табл. 2.5

Коефіцієнт рентабельності активів (Кра) у 2022 році становив 0,095, що свідчить про отримання прибутку в розмірі 9,5 копійок з кожної гривні, вкладеної в активи. У 2023 році відбулося суттєве зростання до 0,217, що вказувало на підвищення ефективності використання активів. Проте вже у 2024 році показник знизився до 0,099. Попри незначне зростання порівняно з 2022 роком, загальне відхилення за період склало  $-0,055$ , що свідчить про нестабільність результативності управління активами.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Крвк), який характеризує дохідність для власників капіталу, демонструє аналогічну динаміку. У 2022 році показник становив 0,137, досягнувши максимального значення 0,320 у 2023 році, що свідчить про високу прибутковість власного капіталу. Проте у 2024 році він знизився до 0,145. Незважаючи на перевищення базового рівня 2022 року, абсолютне відхилення за трирічний період становить  $-0,091$ , що вказує на послаблення ефективності використання власного капіталу у 2024 році.

Коефіцієнт рентабельності діяльності (Крд), який визначає частку прибутку в загальному обсязі виручки, у 2022 році складав 0,138. У 2023 році він сягнув 0,322, що свідчило про ефективну господарську діяльність, однак у 2024 році значення зменшилося до 0,141. Абсолютне відхилення становило  $-0,023$ , що свідчить про деяке зниження прибутковості діяльності, хоча й на незначному рівні.

У цілому, аналіз показників рентабельності ПП ПА «МЮННТ» свідчить про наявність піку фінансової ефективності у 2023 році, після якого у 2024 році спостерігається тенденція до зниження. Незважаючи на певне перевищення рівня рентабельності 2024 року порівняно з 2022 роком, динаміка свідчить про потребу у вдосконаленні операційного управління та підвищенні ефективності використання фінансових ресурсів.

Наступним блоком показників є аналіз показників фінансової стійкості підприємства, результати розрахунку яких наведено в таблиці 2.6 за 2022-2024 роки по досліджуваному підприємстві ПП ПА «МЮННТ».

Таблиця 2.6 – Аналіз показників фінансової стійкості ПП ПА «МЮННТ»

Показники	На кінець року			Абс. відх., (2024- 2022)
	2022	2023	2024	
1. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами (Кзоавк)	0,593	0,564	0,632	0,194
2. Маневреність робочого капіталу (Кмрк)	0,814	0,911	0,954	- 0,029
3. Маневреність власних обігових коштів (Кмвок)	0,001	0,009	0,045	0,019
4. Коефіцієнт покриття запасів (Кпз)	1,581	1,396	1,304	- 0,443
5. Коефіцієнт фінансової автономії (Кфа)	0,711	0,656	0,708	0,045

Джерело: розраховано автором за матеріалами Додатків В, Г, Д, Е, Ж, З

Аналіз показників фінансової стійкості ПП ПА «МЮННТ» за 2022–2024 роки дозволяє оцінити рівень автономності підприємства, його здатність самостійно фінансувати діяльність та ступінь фінансової незалежності від зовнішніх джерел (рис. 2.8).

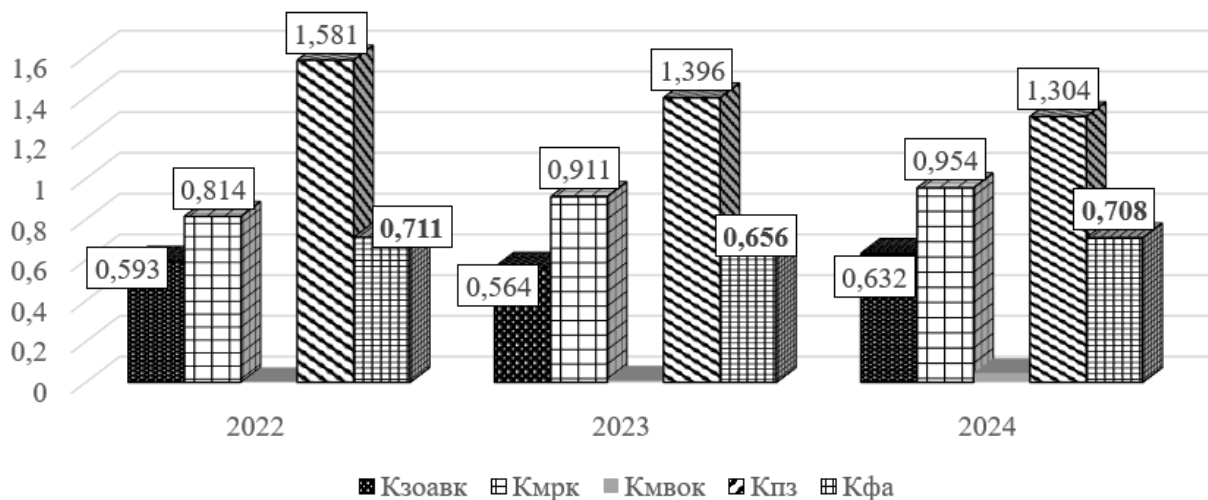


Рисунок 2.8 – Динаміка показників фінансової стійкості ПП ПА «МЮННТ»  
Джерело: побудовано автором за розрахунками табл. 2.6

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами (Кзоавк), який характеризує здатність підприємства фінансувати свої оборотні активи за рахунок власного капіталу, у 2022 році становив 0,593. У наступні роки відбулося коливання: зниження до 0,564 у 2023 році та зростання до 0,632 у 2024 році. Абсолютне відхилення склало +0,194, що свідчить про покращення фінансової незалежності підприємства в частині забезпечення

оборотних активів власними ресурсами.

Коефіцієнт маневреності робочого капіталу (Кмрк), який показує частку мобільних оборотних коштів у власному капіталі, залишався на досить високому рівні: 0,814 у 2022 році, 0,911 у 2023 та 0,954 у 2024. Незначне зниження абсолютного значення показника ( $-0,029$ ) свідчить про стабільно високу здатність підприємства гнучко управляти своїм капіталом, при цьому не втрачаючи фінансової рівноваги.

Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів (Кмвок) продемонстрував позитивну динаміку: з мінімального значення 0,001 у 2022 році показник зріс до 0,009 у 2023 і 0,045 у 2024 році. Абсолютне зростання на 0,019 свідчить про підвищення обсягу власних оборотних коштів у структурі капіталу, що сприяє зміцненню оперативної самостійності підприємства.

Коефіцієнт покриття запасів (Кпз), який відображає рівень забезпеченості запасів джерелами покриття, поступово знижувався: з 1,581 у 2022 році до 1,396 у 2023 та 1,304 у 2024 році. Абсолютне зменшення на  $-0,443$  свідчить про певне ослаблення фінансової стійкості щодо покриття матеріальних запасів, хоча рівень залишається в межах прийняттого.

Коефіцієнт фінансової автономії (Кфа), який визначає частку власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування, у 2022 році складав 0,711. У 2023 році показник зменшився до 0,656, але у 2024 році зріс до 0,708. Абсолютне відхилення за аналізований період склало  $+0,045$ , що свідчить про стабільне збереження достатнього рівня фінансової незалежності від зовнішніх зобов'язань.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ПП ПА «МЮННТ» протягом 2022–2024 років загалом демонструвало позитивну динаміку основних показників фінансової стійкості. Підприємство підтримувало високий рівень автономності, ефективно управляло власними обіговими коштами та поступово нарощувало здатність фінансувати поточну діяльність власними ресурсами. Однак, варто звернути увагу на тенденцію до зниження коефіцієнта покриття запасів, що може вказувати на потребу у більш

ретельному контролю за запасами й оптимізації структури джерел фінансування.

Останні блоком показників в даному дослідженні є розрахунок ліквідності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз показників ліквідності підприємства ПП ПА «МЮННТ»

Показники	На кінець року			Абс.відх., (2024р.-2022р.)
	2022	2023	2024	
1. Показник покриття (Пп)	2,456	2,353	2,719	0,940
2. Показник швидкої ліквідності (Пшл)	0,093	0,367	0,190	- 0,227
3. Показник абсолютної ліквідності (Пал)	0,002	0,012	0,078	0,058

Джерело: розраховано автором за матеріалами Додатків В, Г, Д, Е, Ж, З

Аналіз показників ліквідності ПП ПА «МЮННТ» за 2022–2024 роки свідчить про динаміку зміни платоспроможності підприємства, тобто його здатності своєчасно та повністю погашати свої поточні зобов'язання (рис. 2.9).

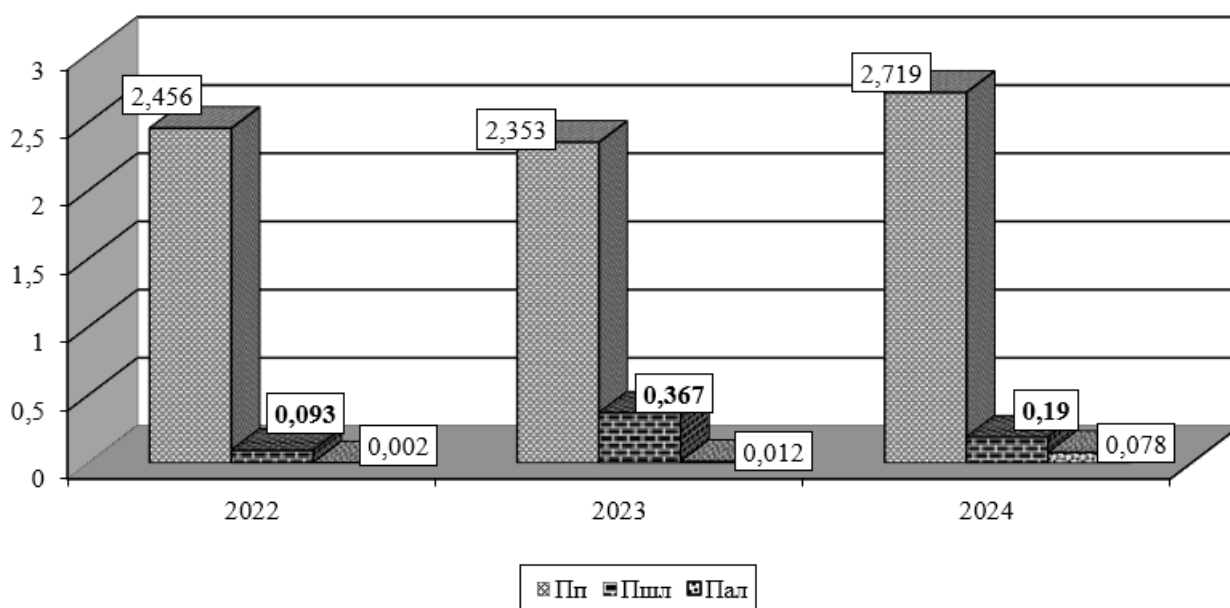


Рисунок 2.9 – Динаміка показників ліквідності ПП ПА «МЮННТ»

Джерело: побудовано за розрахунками табл. 2.7

Показник покриття (Пп), який визначає загальну платоспроможність підприємства, у 2022 році становив 2,456, що вже перевищувало нормативне значення (1,0–2,0), вказуючи на добру забезпеченість поточних зобов'язань оборотними активами. У 2023 році спостерігалось незначне зниження до

2,353, однак у 2024 році показник зріс до 2,719. Абсолютне відхилення за період склало +0,940, що свідчить про підвищення рівня ліквідності підприємства і зростання його фінансової стійкості щодо короткострокових боргових зобов'язань.

Показник швидкої ліквідності (Пшл), який характеризує здатність підприємства погашати зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (без урахування запасів), у 2022 році мав низьке значення — 0,093. У 2023 році він зріс до 0,367, що свідчило про суттєве покращення ситуації, однак у 2024 році знову знизився до 0,190. Таким чином, показник залишився нижчим за рекомендований рівень ( $\geq 1,0$ ), а абсолютне відхилення за період становило – 0,227. Це вказує на обмеженість ліквідних активів підприємства для негайного покриття поточних зобов'язань без реалізації запасів, і потребує посилення контролю за дебіторською заборгованістю та грошовими коштами.

Показник абсолютної ліквідності (Пал), який демонструє, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена негайно (виключно за рахунок грошових коштів), протягом аналізованого періоду мав позитивну динаміку. У 2022 році він становив лише 0,002, у 2023 зріс до 0,012, а у 2024 році досяг 0,078. Абсолютне зростання на 0,058 свідчить про зростання обсягів грошових коштів на рахунках підприємства, однак загальний рівень залишається нижчим за нормативний (0,2–0,5), що вказує на потребу у зміцненні ліквідної грошової позиції.

У підсумку можна зазначити, що ПП ПА «МЮННТ» у 2022–2024 роках демонструвало загалом позитивну динаміку платоспроможності, зокрема за рахунок покращення загального коефіцієнта покриття. Водночас недостатній рівень швидкої та абсолютної ліквідності свідчить про необхідність удосконалення фінансової політики у частині структури оборотних активів, підвищення обіговості дебіторської заборгованості та забезпечення стабільного грошового резерву для оперативних потреб.

### **2.3. Дослідження результативності збутової політики ПП ПА «МЮННТ»**

Дослідження результативності збутової політики ПП ПА «МЮННТ» передбачає комплексний аналіз ефективності діяльності підприємства в галузі реалізації продукції, її просування на ринок та забезпечення стабільного доходу від продажу. Суть цього питання полягає у вивченні того, наскільки успішно підприємство реалізовує свою продукцію, які методи та інструменти використовує у збуті, наскільки ефективними є канали продажу та як це впливає на фінансові результати підприємства.

Для проведення всебічної оцінки та аналізу збутової діяльності ПП ПА «МЮННТ» необхідно ретельно систематизувати інформацію, що відображає результати роботи підприємства у цій сфері. Показники, які будуть використовуватися для аналізу збутової діяльності за період 2022–2024 років, структуровано у таблиці 2.8. На основі зібраних даних буде здійснено детальний аналіз функціонування відділу маркетингу, який безпосередньо відповідає за організацію та реалізацію збутових процесів. Це дозволить не лише оцінити ефективність маркетингових стратегій і тактик, а й виявити ключові напрямки для вдосконалення збутової політики підприємства, підвищення обсягів реалізації та зміцнення позицій на ринку.

Аналіз ключових показників збутової діяльності ПП ПА «МЮННТ» за період 2022–2024 років свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Виручка від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг зросла з 105 165 тис. грн у 2022 році до 164 807 тис. грн у 2024 році, що становить абсолютне збільшення на 58 966 тис. грн. Водночас, собівартість реалізованої продукції також збільшилася з 81 962 тис. грн у 2022 році до 125 558 тис. грн у 2024 році, що призвело до зростання валового прибутку — з 23 203 тис. грн до 39 249 тис. грн.

Однак, варто зазначити, що адміністративні витрати зросли значно, з 4 614 тис. грн у 2022 році до 8 828 тис. грн у 2024 році, а витрати на збут

підвищилися з 4 237 тис. грн до 6 190 тис. грн за той самий період. Це свідчить про збільшення операційних витрат, які можуть бути пов'язані із розширенням збутової діяльності та управлінськими потребами підприємства.

Таблиця 2.8 – Ключові показники збутової діяльності ПП ПА «МІОННТ» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Показники	На кінець року			Абс. відх., (2024р.-2022р.)
	2022	2023	2024	
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	105165	130406	164807	58966
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	81962	75873	125558	44605
Валовий прибуток, тис. грн	23203	54533	39249	14361
Адміністративні витрати	4614	6066	8828	5640
Витрати на збут	4237	5166	6190	2916
Чистий прибуток, тис. грн	14521	42017	23265	5798
Середньооблікова чисельність працівників	146	158	134	-38
Вартість основних фондів, тис. грн.	46868	47501	50461	448
Вартість оборотних фондів, тис. грн	113867	177713	192006	117697
Власний капітал	114387	149700	171848	89316
Кредиторська заборгованість	46348	75514	70619	28829

Джерело: розраховано автором за матеріалами Додатків В, Г, Д, Е, Ж, З

Чистий прибуток підприємства за три роки зріс із 14 521 тис. грн до 23 265 тис. грн, що є свідченням підвищення фінансової ефективності діяльності. Проте варто відзначити, що чисельність працівників за цей період дещо знизилася — з 146 осіб у 2022 році до 134 у 2024 році, що може свідчити про оптимізацію персоналу.

Щодо основних і оборотних фондів, спостерігається стабільне зростання їх вартості: основні фонди збільшилися з 46 868 тис. грн до 50 461 тис. грн, а оборотні фонди — суттєво зросли з 113 867 тис. грн до 192 006 тис. грн, що свідчить про нарощування матеріально-технічної бази підприємства та інтенсифікацію операційної діяльності.

Власний капітал підприємства за досліджуваний період зріс із 114 387

тис. грн до 171 848 тис. грн, що підкреслює покращення фінансової стійкості. Кредиторська заборгованість також зросла — з 46 348 тис. грн у 2022 році до 70 619 тис. грн у 2024 році, що може свідчити про посилення залучення зовнішніх фінансових ресурсів для підтримки зростання підприємства.

Отже, аналіз показників збутової діяльності ПП ПА «МЮННТ» демонструє загальну тенденцію до зростання економічних результатів, хоча й супроводжується збільшенням витрат та змінною структурою персоналу, що вимагає подальшого моніторингу для забезпечення сталого розвитку підприємства (рис. 2.10).

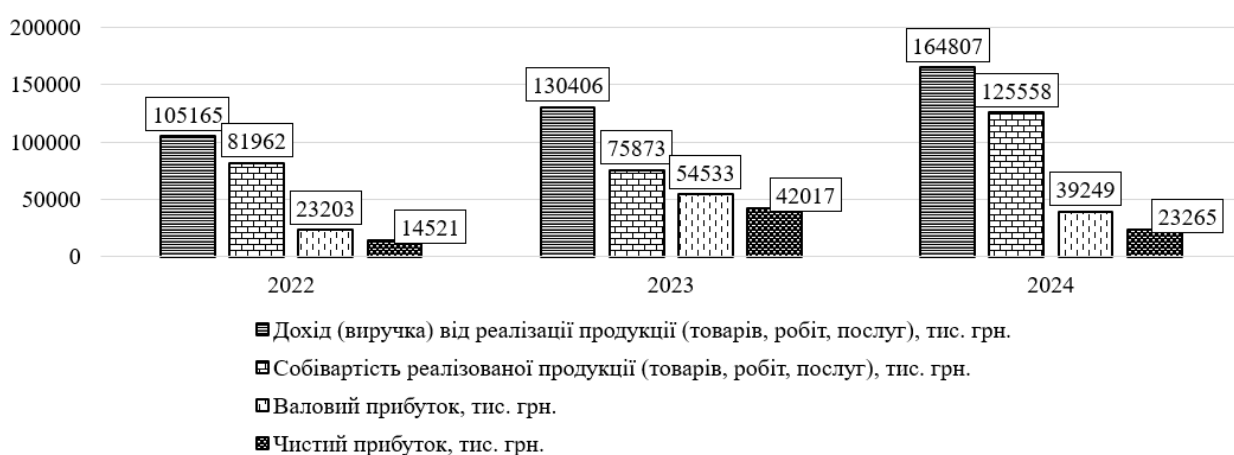


Рисунок 2.10 – Динаміка дохідної частини діяльності

ПП ПА «МЮННТ» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Джерело: побудовано за даними табл. 2.8

Показник кредиторської заборгованості відображає обсяг зобов'язань підприємства перед контрагентами, постачальниками, кредиторами та іншими зовнішніми суб'єктами на певний момент часу. Зростання цього показника у динаміці за три роки свідчить про збільшення залучених зовнішніх фінансових ресурсів, що може бути пов'язано з розширенням діяльності підприємства або потребою у додатковому фінансуванні оборотних коштів. Однак, надмірне зростання кредиторської заборгованості може свідчити про фінансові ризики, пов'язані з можливими труднощами у виконанні зобов'язань (рис. 2.11).

З рисунка видно, що дані показники досліджуваного підприємства ПП ПА «МЮННТ» мають тенденцію до збільшення. Показник власного капіталу відображає обсяг коштів, які належать засновникам підприємства і є основою

його фінансової стійкості. Збільшення власного капіталу в динаміці протягом трьох років свідчить про зміцнення фінансової бази підприємства, підвищення його кредитоспроможності та здатності самостійно фінансувати свою діяльність без надмірного залучення позикових коштів. Зростання власного капіталу також може свідчити про нарощення нерозподіленого прибутку або додаткові внески засновників.

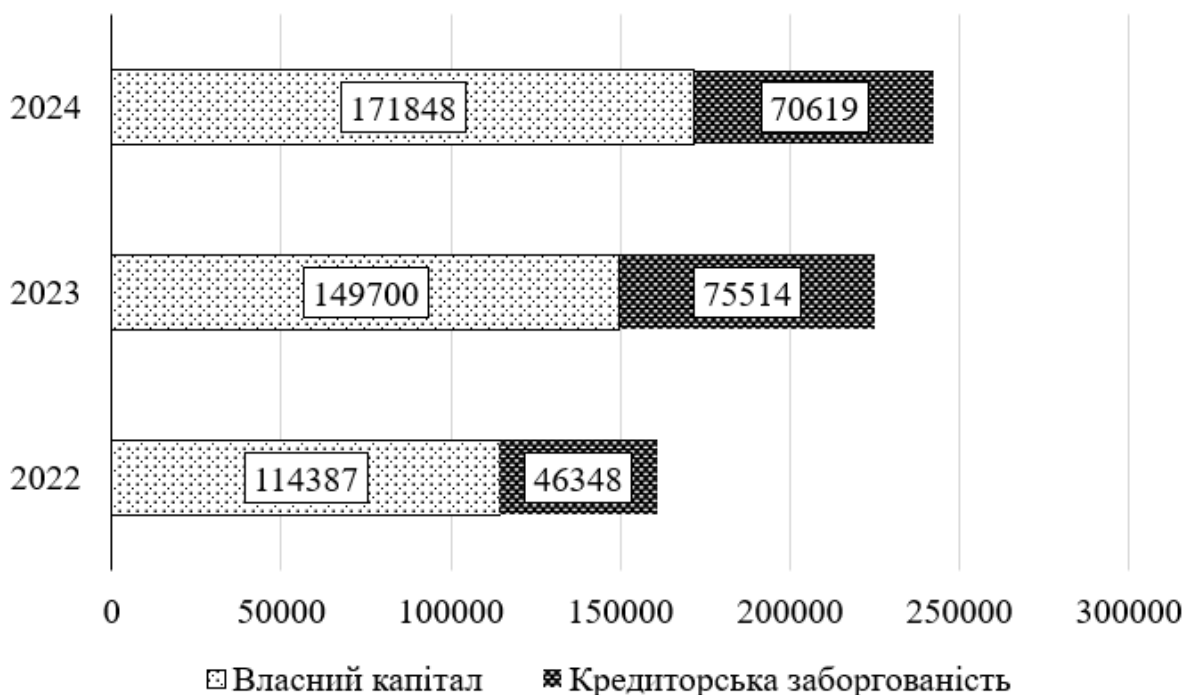


Рисунок 2.11 – Динаміка кредиторської заборгованості та власного капіталу ПП ПА «МЮННТ» за 2022-2024 роки, тис. грн

Джерело: побудовано за даними табл. 2.8

Отже, у динаміці за три роки збільшення власного капіталу свідчить про посилення фінансової стабільності підприємства, тоді як зростання кредиторської заборгованості вказує на активне використання зовнішніх фінансових ресурсів, що потребує контролю для уникнення фінансових ризиків.

Вартість основних і оборотних фондів – це важливі показники, які характеризують матеріальну базу підприємства.

Зростання вартості основних і оборотних фондів може бути як позитивною тенденцією (розвиток, модернізація, зростання обсягів), так і сигналом про неефективне управління ресурсами. Потрібен детальний аналіз

супутніх фінансових показників (рис. 2. 12).

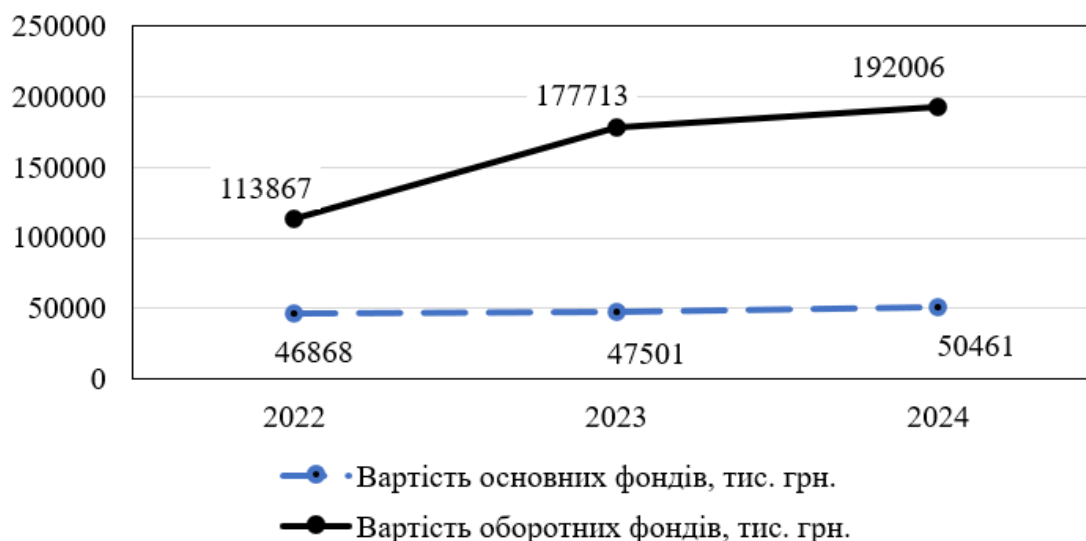


Рисунок 2.12 – Динаміка основних та оборотних фондів

ПП ПА «МЮННТ» за 2022-2024 роки, тис. грн

Джерело: побудовано за даними табл. 2.8

Збільшення вартості основних фондів може свідчити про: інвестиції в розвиток (підприємство оновлює або розширює виробничі потужності); модернізацію (закупівля нового обладнання або технологій); покращення конкурентоспроможності (зростання продуктивності та якості продукції); зростання капіталомісткості (але це також може збільшити амортизаційні витрати).

Збільшення вартості оборотних фондів може означати: зростання обсягів виробництва (більше сировини, запасів, готової продукції); погіршення оборотності коштів (наприклад, запаси зростають, але реалізація продукції сповільнюється); інфляцію (зростання цін на матеріали або продукцію); підготовку до сезонного попиту (підприємство накопичує запаси).

Коефіцієнт оновлення основних засобів є ключовим індикатором, який демонструє, наскільки активно підприємство оновлює свій матеріально-технічний парк. Цей показник дозволяє оцінити ефективність використання капітальних активів і рівень їх модернізації.

Для розрахунку коефіцієнта оновлення використаємо програму Excel на основі даних, наведених у таблиці 2.9. Формула розрахунку подана нижче:

$$K_o = \frac{H_p}{B_z} \quad (2.1)$$

де:

$K_o$  – коефіцієнт оновлення,

$H_p$  – вартість нових (введених) основних засобів за звітний період,

$B_z$  – загальна вартість основних засобів на кінець періоду.

Таблиця 2.9 – Динаміка коефіцієнту оновлення основних засобів ПП ПА «МЮННТ»

Показники	На кінець року			Ідентифікатор
	2022	2023	2024	
Сума надходжень основних засобів на підприємстві, тис. грн.	88185	88095	96431	$H_p$
Залишкова вартість основних засобів на кінець року, тис. грн.	45859	40862	43723	$B_z$
Коефіцієнт оновлення основних засобів підприємства	1,9	2,1	2,2	$K_o$

Джерело: розраховано автором за матеріалами Додатків В,Г,Д

Аналізуючи дані таблиці 2.9, можна зробити висновок про динаміку коефіцієнта оновлення основних засобів приватного підприємства виробничого об'єднання «МЮННТ» упродовж 2022–2024 років. Цей показник, що розраховується як відношення вартості надходжень основних засобів до їх залишкової вартості на кінець періоду, дає змогу оцінити інтенсивність оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

У 2022 році коефіцієнт оновлення становив 1,9, що вже свідчило про досить активне поповнення основних засобів. У наступному році цей показник зріс до 2,1, а в 2024 році – до 2,2. Така позитивна динаміка свідчить про стабільну інвестиційну активність підприємства в напрямі оновлення та модернізації виробничих потужностей. Незважаючи на певні коливання у залишковій вартості основних засобів (від 45 859 тис. грн у 2022 році до 40 862 тис. грн у 2023 році з подальшим зростанням до 43 723 тис. грн у 2024 році), підприємство зберігає високий рівень надходження нових активів.

Зростання коефіцієнта оновлення з року в рік може свідчити про

прагнення підприємства підтримувати актуальний технічний рівень свого обладнання, впроваджувати нові технології та відповідати сучасним вимогам ринку. Це також є позитивною ознакою з погляду довгострокового розвитку, оскільки модернізація основних засобів сприяє підвищенню ефективності виробництва, зниженню витрат і зростанню конкурентоспроможності підприємства.

Отже, аналіз коефіцієнта оновлення основних засобів ПП ПА «МІОННТ» засвідчує позитивну тенденцію в управлінні основними фондами, що вказує на ефективну інвестиційну політику підприємства та його орієнтацію на інноваційний розвиток.

У процесі аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства важливе місце займає вивчення структури та динаміки витрат на збут. Витрати на збут охоплюють усі види витрат, пов'язаних із реалізацією продукції або наданням послуг споживачам. Ці витрати формують одну з ключових статей операційних витрат підприємства, безпосередньо впливаючи на рівень прибутковості та конкурентоспроможності.

До складу витрат на збут, як правило, входять: заробітна плата працівників відділу збуту разом із нарахуваннями; витрати на проведення рекламних, маркетингових та PR-кампаній; транспортні витрати, пов'язані з доставкою продукції до споживача; витрати на логістичні послуги та складське зберігання; комісійні винагороди агентам і посередникам; витрати на утримання та обслуговування торгових площ, а також інші супутні витрати, що забезпечують ефективний процес збуту.

З метою об'єктивної оцінки загального обсягу витрат на збут необхідно здійснити підсумовування всіх зазначених елементів. Отримане значення є вагомим аналітичним показником, який дає змогу оцінити обсяг ресурсів, спрямованих на реалізацію продукції, а також дозволяє виявити ступінь їх впливу на фінансові результати підприємства.

Ефективне управління витратами на збут передбачає системну роботу над їх оптимізацією з метою підвищення загальної рентабельності діяльності.

Зокрема, вдосконалення маркетингових стратегій, використання більш результативних каналів реалізації, впровадження інноваційних підходів до логістики та оптимізація витрат на зберігання й транспортування продукції — усе це сприяє зменшенню витратної частини та забезпечує покращення фінансової стійкості й прибутковості підприємства (рис. 2.13).



Рисунок 2.13 – Динаміка витрат на збут

ПП ПА «МЮННТ» за 2022-2024 роки, тис. грн

Джерело: побудовано за даними табл. 2.8

Аналіз даних, відображених на рисунку 2.13, засвідчує стійку тенденцію до зростання витрат на збут упродовж аналізованого періоду. Така динаміка може бути зумовлена впливом низки чинників як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Серед основних причин варто виокремити: розширення географії ринків збуту, що потребує додаткових витрат на логістику та маркетинг; збільшення обсягів витрат на рекламну діяльність для підтримки конкурентоспроможності продукції; трансформацію стратегії збуту у напрямі орієнтації на нові сегменти ринку; а також загальне зростання вартості логістичного обслуговування.

У зв'язку з цим виникає необхідність розробки та впровадження комплексу організаційно-економічних заходів, спрямованих на оптимізацію витрат на збутову діяльність. Доцільно здійснити критичну оцінку ефективності поточних маркетингових заходів та, за потреби, переглянути стратегії просування продукції відповідно до кон'юнктури ринку. Особливої

уваги заслуговує оптимізація логістичних процесів, яка охоплює зниження витрат на транспортування, складування, а також покращення системи обробки та доставки товарів. Водночас важливо забезпечити персонал сучасними інструментами для підвищення продуктивності їхньої діяльності, а також інтегрувати цифрові технології в управління збутом задля автоматизації бізнес-процесів і підвищення їхньої ефективності.

Ключовим чинником підвищення ефективності збутової діяльності виступає удосконалення збутового ланцюга підприємства — складної багаторівневої системи, яка охоплює всі етапи руху продукції: від постачання сировини до обслуговування кінцевого споживача. Збутовий ланцюг включає в себе такі елементи, як заготівля сировини, виробничий процес, зберігання готової продукції, її транспортування, реалізація та післяпродажне обслуговування. Результативність кожного з цих етапів прямо впливає на загальну економічну ефективність підприємства та рівень лояльності споживачів.

Для забезпечення належного функціонування збутового ланцюга необхідним є систематичний моніторинг попиту, ефективне управління товарними запасами, раціональне планування процесів постачання та впровадження інновацій у сфері маркетингу й організації збуту. Важливо також забезпечити тісну координацію з партнерами в межах ланцюга постачань, що передбачає побудову довгострокових взаємовигідних відносин. Одним із пріоритетних напрямів є розробка та реалізація ефективних комунікаційних стратегій щодо взаємодії з кінцевими споживачами. Зазначені завдання, згідно з внутрішньою організаційною структурою підприємства, покладаються на менеджерів зі збуту, відповідальних за координацію відповідних процесів (див. Додаток Ж).

Таким чином, хоча збутовий ланцюг є складною та багатокомпонентною системою, його ефективне управління відіграє вирішальну роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства, підвищенні його конкурентних переваг та досягненні високого рівня задоволеності споживачів.

РОЗДІЛ 3  
ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ  
АГРОПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ

**3.1. Стратегічні підходи до покращення ефективності збутової діяльності досліджуваного підприємства**

В умовах нестабільності національної економіки та збройного конфлікту ПП ПА «МЮННТ» стикається з численними перешкодами у здійсненні збутової діяльності, що, своєю чергою, суттєво впливає на загальну ефективність функціонування підприємства. Наслідки порушення збутових каналів нині мають вкрай руйнівний характер і спричиняють структурні зміни в аграрному секторі.

Серед ключових проблем, які було ідентифіковано в результаті дослідження, слід виокремити: порушення транспортної логістики; зниження внутрішнього попиту; зупинка діяльності контрагентів; загальноекономічна нестабільність.

Воєнні дії призвели до перекриття або частих змін основних транспортних маршрутів, що негативно позначається на логістиці поставок. Раніше оптимізовані шляхи стали недоступними або втратили економічну доцільність. У деяких випадках підприємству доводиться користуватись надмірно ускладненими маршрутами, що підвищує собівартість продукції та ускладнює реалізацію.

Перенасичення внутрішнього ринку сільськогосподарською продукцією спричинило зниження цін до рівня, що є нижчим за собівартість. Це створює загрозу фінансової нестабільності для виробників.

Значна кількість підприємств-переробників (мукомельні заводи, олієжирові комбінати, тваринницькі господарства, елеватори) припинила діяльність через бойові дії. Це призвело до втрати стабільних каналів реалізації продукції ПП ПА «МЮННТ».

В умовах високої невизначеності споживачі скорочують витрати, а інвестори відкладають капіталовкладення через перевищення ризиків над очікуваними вигодами. Це, у свою чергу, обмежує можливості для розвитку підприємства.

Підприємство також частково залежить від імпортних поставок, що робить його вразливим до зовнішньоекономічних ризиків. Війна спричинила перебої у забезпеченні насінням, запасними частинами до техніки, паливно-мастильними матеріалами, а також ускладнення митних процедур. Це викликає затримки, дефіцит ресурсів, зростання цін і збільшення витрат на транспортування.

Особливо небезпечним чинником є руйнування інфраструктури, що унеможливорює безперебійне функціонування виробничих процесів, доступ до ресурсів та сировини, а також призводить до зростання витрат на відновлення пошкоджень. За відсутності безпекових гарантій жодне підприємство не може передбачити масштаби загроз.

У таких умовах ПП ПА «МІОННТ» має забезпечити максимальну гнучкість у своїй діяльності: оперативно реагувати на зміни ринкових умов, шукати нові збутові ніші, розробляти альтернативні канали постачання, зберігати фінансову стабільність.

Одним з ефективних шляхів підвищення життєздатності підприємства є розвиток власної переробної інфраструктури. Замість продажу сировини (зернових та олійних культур), доцільним є перехід до виробництва готової продукції (борошна, круп, олії та супутніх товарів). Такий підхід сприяє формуванню доданої вартості, створенню робочих місць, зменшенню залежності від сезонних коливань та підвищенню рентабельності.

Успішне управління збутом в умовах економічної нестабільності потребує:

- швидкої адаптації збутових стратегій до змін у ринковому середовищі;
- диверсифікації каналів реалізації;
- перегляду продуктової лінійки;

- оптимізації цінової політики;
- застосування цифрових технологій для аналітики попиту;
- ефективного управління оборотним капіталом;
- підтримки стабільних відносин із постачальниками та клієнтами.

Згідно з дослідженням (табл. 3.1), реалізація комплексу заходів з покращення збутової діяльності дозволяє значно її покращити.

Таблиця 3.1 - Реалізація заходів з покращення організації збутової діяльності підприємства

Показник	Зміни
Зниження собівартості для споживача	до 20%
Збільшення обсягів постачання	на 35–40%
Скорочення термінів доставки	на 25–45%
Оптимізація часу транспортування	у кілька разів
Зниження транспортних витрат	у кілька разів (за рахунок координації логістики)

Джерело: сформовано автором за [27]

З метою підвищення конкурентоспроможності та адаптації до нових умов, доцільним є формування інтегрованих аграрних об'єднань. Основними передумовами об'єднання є прагнення до синергії через зменшення витрат у межах вертикального виробничого ланцюга, централізація комерційних функцій, зниження виробничих витрат, розширення ринків збуту та підвищення ефективності управління.

Наукові підходи також акцентують увагу на необхідності сегментації споживачів за критерієм річного обсягу попиту, що дозволяє формувати диференційовану збутову політику та покращити якість обслуговування.

Враховуючи специфіку функціонування ПП ПА «МЮННТ», було визначено стратегічні напрями вдосконалення організації його збутової діяльності (рис. 3.1), що враховують як внутрішні резерви підприємства, так і зовнішні ринкові виклики.

У контексті трансформації економічного середовища, загроз, спричинених воєнним станом, та зростаючих вимог до ефективності аграрного бізнесу, ПП ПА «МЮННТ» повинне реалізовувати низку стратегічних

напрямів щодо вдосконалення своєї збутової діяльності.

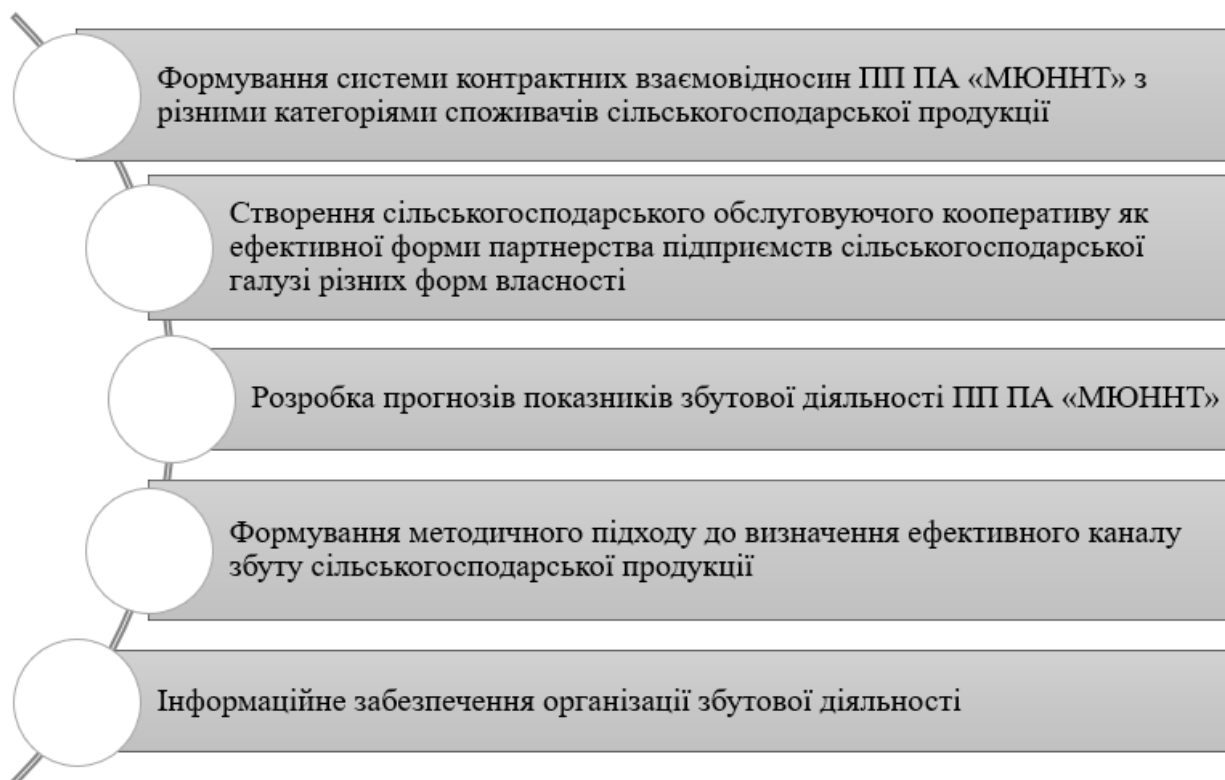


Рисунок 3.1 – Стратегічні напрями підвищення ефективності організації збутової діяльності ПП ПА «МЮННТ»

Джерело: сформовано автором

Формування системи контрактних взаємовідносин з різними категоріями споживачів сільськогосподарської продукції. Одним із ключових завдань підприємства є забезпечення передбачуваності збуту та стабільності доходів шляхом укладання довгострокових контрактів із різними групами споживачів — як кінцевими, так і проміжними (переробними підприємствами, торговими мережами, експортерами тощо). Контрактна система дозволяє узгодити обсяги постачання, строки, ціни та інші умови, що знижує ризики як для виробника, так і для покупця. Це сприяє зміцненню партнерських відносин, зменшенню впливу ринкових коливань та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Створення сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу як ефективної форми партнерства підприємств аграрної галузі різних форм власності. На рисунку 3.2. показано ключові етапи, які можна включити у процес формування сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу на

рівні громади.

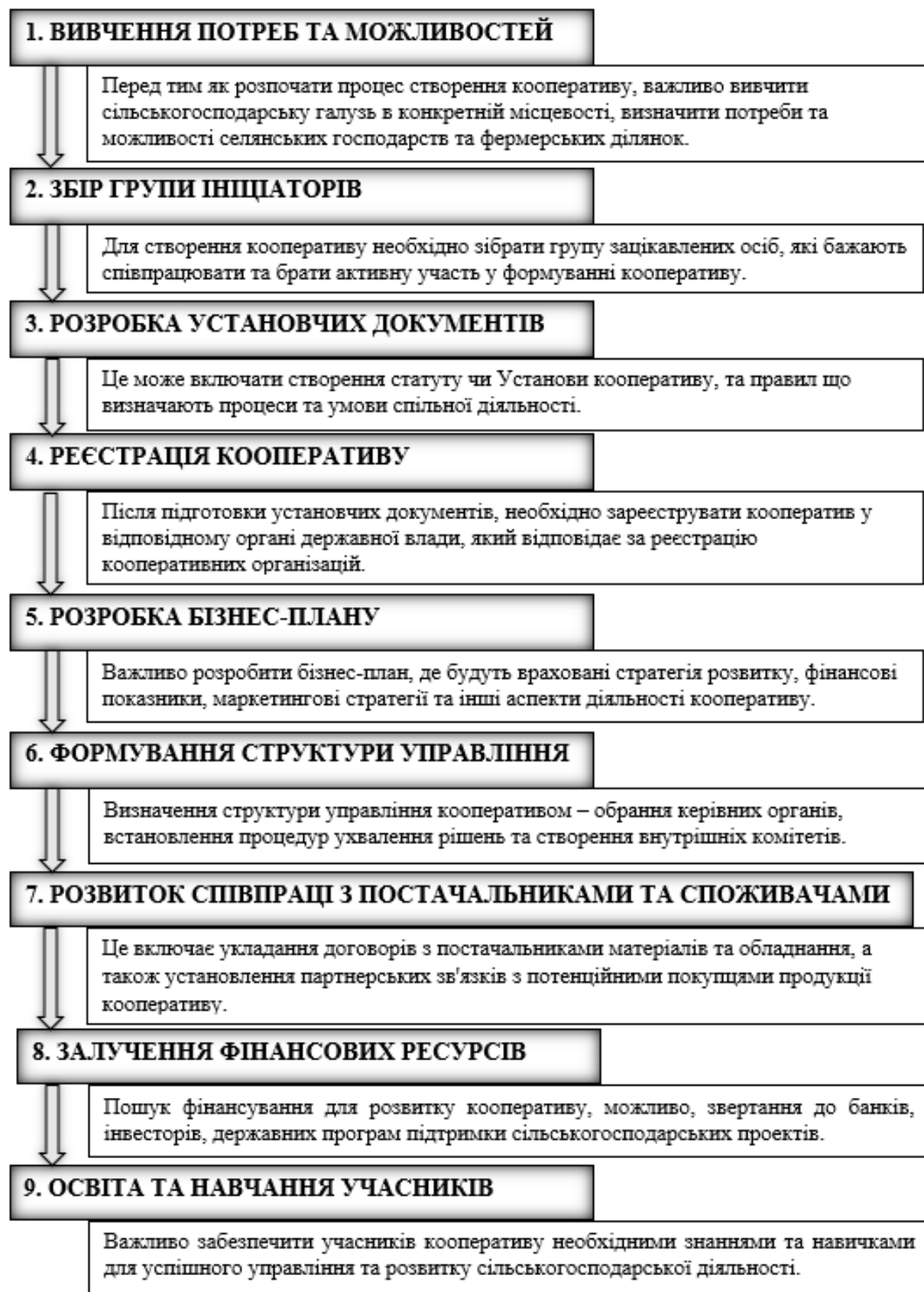


Рисунок 3.2 – Алгоритм створення регіонального сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу

Джерело: розроблено автором

Об'єднання виробників у кооперативні структури дозволяє акумулювати ресурси, оптимізувати витрати, спільно використовувати інфраструктуру (зберігання, логістика, переробка), формувати гуртові партії продукції для вигіднішої реалізації та покращувати ринкову позицію учасників. Такий формат партнерства особливо актуальний для малих і середніх підприємств, що мають обмежені можливості для самостійного просування на ринку. ПП ПА «МЮННТ» може ініціювати створення такого кооперативу, взявши на себе організаційну, методичну та логістичну функції, що дозволить розширити масштаби діяльності та підвищити ефективність збуту.

Розробка прогнозів показників збутової діяльності підприємства. Успішне планування збуту вимагає систематичного прогнозування на основі аналізу ринку, динаміки цін, попиту, поведінки споживачів, сезонності виробництва та макроекономічних тенденцій. Побудова моделей прогнозування дає змогу обґрунтовано формувати виробничу програму, адаптувати маркетингові стратегії, запобігати надлишковим запасам продукції та завчасно виявляти ризики. Такі прогнози мають стати основою для ухвалення управлінських рішень у сфері збуту.

Формування методичного підходу до визначення ефективного каналу збуту сільськогосподарської продукції. У сучасних умовах доцільно застосовувати обґрунтовані методики вибору каналів реалізації продукції на основі критеріїв економічної ефективності, логістичної зручності, гнучкості, ризикованості та відповідності специфіці продукції.

Методичний підхід передбачає розробку алгоритмів аналізу альтернативних варіантів збуту (прямий збут, через посередників, онлайн-продаж, участь у ярмарках, співпраця з агро-платформами тощо.) з подальшим вибором найбільш доцільного варіанта. Це сприятиме підвищенню рентабельності реалізації продукції та зниженню витрат.

В цілому, існує декілька методичних підходів, що можуть бути використані, як показано на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Основні методичні підходи до визначення каналів збуту сільськогосподарської продукції аграрним підприємством

Джерело: розроблено автором

Інформаційне забезпечення організації збутової діяльності. Важливим чинником ефективного збуту є наявність якісної, повної та актуальної інформації щодо ринку, потенційних споживачів, цінової ситуації, конкурентів, нормативно-правового середовища та ін. Формування інформаційної системи збуту передбачає створення внутрішніх баз даних, використання CRM-систем, моніторинг аналітичних джерел, співпрацю з торговельними біржами, аналітичними центрами, галузевими асоціаціями. Це забезпечить оперативність і точність управлінських рішень, дозволить адаптуватися до ринкових змін та підвищить прозорість збутових процесів.

### **3.2. Реформування відділу маркетингу як чинник покращення збутової діяльності ПП ПА «МЮННТ»**

Реорганізація відділу маркетингу є важливим заходом для підвищення ефективності збутової політики ПП ПА «МЮННТ». У зв'язку з цим, на нашу думку, керівництву підприємства слід приділити особливу увагу ключовим аспектам, представленим на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Ключові аспекти які є основою для перебудови відділу маркетингу ПП ПА «МЮННТ»

Джерело: розроблено автором

Вказані напрями можуть слугувати фундаментом для реорганізації відділу маркетингу, спрямованої на оптимізацію збутової політики підприємства. Важливою складовою цього процесу є також комплексна оцінка поточних можливостей та виявлення слабких сторін, що дозволить визначити наявні ресурси та знайти нові шляхи для досягнення стратегічних цілей.

У рамках реорганізації ми рекомендуємо створити додаткову посаду – менеджера з маркетингу. Наразі в ПП ПА «МЮННТ» відділ маркетингу функціонує у формі розпорошених ролей, де присутні окремі менеджери зі збуту та з роботи з клієнтами.

Водночас посади менеджера з маркетингу, який би координував діяльність цих напрямків, на підприємстві немає.

Майбутній менеджер з маркетингу у ПП ПА «МЮННТ» буде відповідати за розробку та реалізацію маркетингових стратегій, спрямованих на ефективне просування сільськогосподарської продукції підприємства. Основні завдання та функції цієї посади наведені в таблиці 3.2.

В таблиці 3.3 наведено планові витрати при введенні додаткової посади менеджера з маркетингу.

Сама процедура введення посади та організації робочого місця займе 30 робочих днів. Вся послідовність удосконалення організаційної структури відділу маркетингу (рис. 3.5.) наведена в таблиці 3.4.

Послідовність перелічених робіт по реорганізації представимо у вигляді сільового графіку ПП ПА «МЮННТ» рис. 3.6.

Таблиця 3.2 – Завдання та функції запропонованої посади

Завдання та функції 2	Опис 3
Аналіз ринку	Дослідження та оцінка стану ринку сільськогосподарської продукції, включаючи попит, конкуренцію, тенденції споживачів, технології та законодавство.
Розробка маркетингових стратегій	Формування стратегії просування продукції, визначення цільових ринків, аудиторій та каналів комунікації.
Управління брендом	Позиціонування бренду підприємства, контроль іміджу, логотипу, упаковки та комунікаційних заходів.
Реклама та просування	Планування і реалізація рекламних кампаній, участь у виставках, промо-акціях, рекламних заходах у ЗМІ та інтернеті.
Відносини з клієнтами	Формування та підтримка довгострокових відносин з клієнтами, організація програм лояльності, збір зворотного зв'язку.
Управління комунікаціями	Координація зовнішньої та внутрішньої комунікації, ведення веб-сайту та соціальних мереж.
Аналіз даних та впровадження інновацій	Використання аналітичних даних для оцінки ефективності маркетингових заходів, впровадження нових технологій.
Управління бюджетом	Планування та контроль ефективного використання маркетингового бюджету.
Керівництво маркетинговим відділом	Організація роботи відділу маркетингу, управління командою та координація діяльності.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.3 – Планування витрат на введення посади менеджера з маркетингу

Назва витрат	Сума, грн.
Витрати на придбання комп'ютерної і обчислювальної техніки	10570
Разом капітальних витрат	10570
Поточні експлуатаційні витрати	2940
Витрати на оплату праці	45600
Нарахування на зарплату менеджера з маркетингу	17328
Разом поточних витрат	65868
Всього	76438

Джерело: розроблено автором

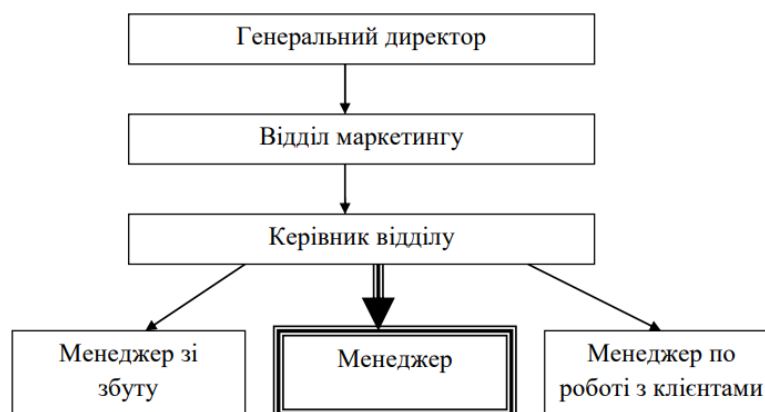


Рисунок 3.5 – Реорганізована структура відділу маркетингу

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.4 – Послідовність удосконалення організаційної структури відділу маркетингу ПП ПА «МЮННТ»

№ з\п	Назва запланованих робіт	Кіл-сть днів	Відповідальний
А	Початок події		
1	Підготовка плану реорганізації структури управління ТОВ “Мрія Центр”	5	Генеральний директор
2	Перегляд положення про структурні підрозділи	5	Генеральний директор
3	Перегляд функціональних обов’язків працівників структурних підрозділів підприємства	5	Генеральний директор
4	Пошук кандидатури на посаду менеджера з маркетингу	15	Керівник відділу маркетингу та збутової діяльності
Б	Завершення події		

Джерело: розроблено автором

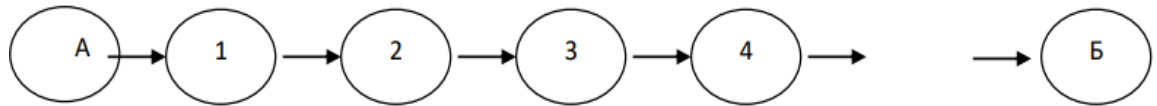


Рисунок 3.6 – Сітьовий графік реорганізації відділу маркетингу ПП ПА «МЮННТ»

Джерело: розроблено автором

Внаслідок проектних рішень проведемо наступні розрахунки які наведено в Додатку 3

Результати розрахунку економічного ефекту від реорганізації наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Результати розрахунків економічного ефекту від впровадження посади

Показник	Результат
Додатковий прибуток, грн.	91638
Річний грошовий потік, грн.	750892,3
Термін окупності, роках	1,1
Чиста теперішня вартість, грн.	674454,3
Індекс прибутковості	3,8

Джерело: розроблено автором

Проведені розрахунки підтверджують високу ефективність запропонованих заходів з реорганізації відділу маркетингу для покращення збутової діяльності підприємства. В процесі планування маркетингової роботи можуть виникати нестандартні ситуації, які потребують оперативного

контролю. Для цього необхідні системи маркетингового контролю, що дозволяють оцінювати ефективність заходів, аналізувати результати та коригувати стратегії відповідно до ринкових змін.

Особливо важливим є операційний контроль, який передбачає систематичний моніторинг та оцінку діяльності служби маркетингу і збуту з метою підвищення обсягів продажу. Для цього використовуються такі інструменти, як аналіз продажів, вивчення ринкової кон'юнктури, оцінка рекламних кампаній, внутрішня координація та ключові показники ефективності.

Таким чином, впровадження систем маркетингового контролю є необхідною умовою для забезпечення ефективності маркетингової діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства, дозволяючи своєчасно реагувати на виклики та оптимізувати збутові процеси.

## ВИСНОВКИ

У ході дослідження теми управління та оцінки збутової політики агропідприємства було здійснено комплексний аналіз теоретико-методологічних основ, функціонування конкретного аграрного підприємства, а також визначено шляхи покращення його збутової діяльності. Зокрема, дослідження базувалося на аналізі діяльності ПП ПА «МЮННТ», що дозволило виявити ключові проблеми та перспективи розвитку збутової політики в сучасних ринкових умовах.

У першому розділі розглянуто сутність збутової політики як складової маркетингової діяльності підприємства, визначено методичні підходи до створення та оцінки результативності збутових процесів. Особлива увага приділена факторам, що формують збутову політику агропідприємства в умовах динамічних змін ринкового середовища, з урахуванням специфіки аграрного сектору. Визначено, що ефективне управління збутовою політикою потребує системного підходу, що включає аналіз ринкових умов, адаптацію до споживчих запитів та оптимізацію внутрішніх процесів підприємства.

Другий розділ роботи був присвячений комплексному аналізу функціонування ПП ПА «МЮННТ» у контексті його господарської та збутової активності. Проведено оцінку фінансово-господарської діяльності підприємства, що дозволило встановити рівень його економічної стабільності та конкурентоспроможності. Аналіз результативності збутової політики показав наявність певних проблем у координації маркетингових заходів та недостатній рівень інтеграції збутових процесів, що знижує загальну ефективність діяльності підприємства. Виявлено необхідність вдосконалення організаційної структури та підвищення кваліфікації персоналу, що безпосередньо впливає на результати збутової діяльності.

Третій розділ містить пропозиції щодо стратегічних підходів до підвищення ефективності збутової діяльності досліджуваного підприємства. Розглянуто можливості впровадження інноваційних маркетингових стратегій,

оптимізації каналів збуту та підвищення рівня клієнто-орієнтованості. Зокрема, обґрунтовано необхідність реформування відділу маркетингу, що включає створення посади менеджера з маркетингу, який би забезпечував комплексне управління збутовою діяльністю, координацію роботи збутових менеджерів і менеджерів по роботі з клієнтами. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища та максимізацію обсягів реалізації продукції.

Таким чином, дослідження підтвердило, що управління збутовою політикою агропідприємства є ключовим фактором підвищення його конкурентоспроможності та стабільності на ринку. Впровадження системного підходу до оцінки результативності збутової діяльності, а також комплексних організаційних змін, сприятиме більш ефективному задоволенню потреб споживачів та збільшенню обсягів продажу. Результати роботи можуть бути використані як теоретична основа та практичний інструментарій для подальшого вдосконалення збутової політики аграрних підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій: підруч. / Белінський П. І. - К. : Центр навч. літ-ри, 2005. - 624 с
2. Босак А.О. Мустафаєва Л.А. Поточний стан та перспективи розвитку АПК України: пошук нових ринків збуту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24(1). С. 48-54.
3. Войтенко І. Теоретичні підходи до побудови збутової мережі промислового підприємства. Економічна думка. 2016. № 4. С. 193-199.
4. Гіржева О.М. Маркетингова діяльність аграрних товаровиробників в контексті розвитку збутових систем їх продукції. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 3. С. 24-30.
5. Гіржева О. М. Організаційні форми вдосконалення управління збутом продукції аграрних підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 2. С. 67-72.
6. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Практикум з маркетингу: навчальний посібник для вищої школи. К. : Центр учбової літератури, 2012. 208 с.
7. Гудзь О. І. Аналізування маркетингової діяльності підприємства у контексті товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики. Молодий вчений. 2020. № 2(2). С. 315-323.
8. Гуріна Н. В., Таргонська Л. В. Формування маркетингової політики підприємства як основа вдосконалення системи збуту аграрних підприємств. Modern Economics. 2021. № 29(2021). С. 82-87.
9. Гречко А.В. методологічні підходи до формування й оцінки збутової політики на сільськогосподарських підприємствах. URL: <https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/259/255> (дата звернення: 10.04.2025)
10. Дьомін О. Політика регіонального розвитку в умовах поглиблення ринкових реформ в Україні / О. Дьомін // Економіка України. 2003. № 6. С. 9-

13.

11. Карасьова М. О. Сучасні проблеми збутової діяльності в Україні / Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. 2019. № 2. С. 111-116.

12. Кваша С.М. Аграрна політика в нинішніх умовах ре формування аграрного сектору України / С.М. Кваша // 36. наук, праць Таврійського держав, агротехнологічного ун-ту. 2012. № 2 (18). Т. 5. С. 208–216.

13. Килипенко В.В. Інструменти маркетингової діяльності в управлінні підприємством. Економіка АПК. 2017. № 8. С. 82-86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2017\\_8\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_8_14) (дата звернення: 21.12.2023).

14. Король І.В. Маркетингові комунікації: навчальнометодичний посібник / уклад. І.В. Король; МОН України, Уманський державний пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань : Візаві, 2018. 190 с.

15. Костюк О. С. Оцінювання ефективності функціонування маркетингу на підприємстві / О. С. Костюк, Н. В. Тижай, Н. В. Фаєк // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук, пр. - 2010. - С. 79-84. - (Серія “Економічні науки”).

16. Крикавський Є. Промисловий маркетинг / Є. Крикавський, Н. Чухрай. - Л. : Нац. ун-т «Львів, політехніка», 2004. - 472 с.

17. Мельник Ю.Ф. Агропромислове виробництво України: уроки 2008 року і шляхи забезпечення інноваційного розвитку / Ю.Ф. Мельник, П.Т. Саблук // Економіка АПК. 2009. № 1. С. 3–15.

18. Молнар О. С. Класифікація факторів впливу на збут продукції. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 9. С. 113-118.

19. Молнар О.С., Вайгартен В.В., Зарева Е.Е. Інтегрований підхід до регулювання збуту продукції. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 9. С. 74-78.

20. Надтока Т. Б. Удосконалення збутової політики аграрного підприємства в умовах вступу до СОТ на основі соціального підходу / Т. Б. Надтока, А. Ю. Жигуліна // Вісн. Хмельницького національного ун-ту. - 2009.

- № 5. - Т. 3. - С. 98-102

21. Нестеренко С. С. Кутліна І. Ю. Сутність збуту в системі маркетингу підприємства. International Scientific and Practical Conference “WORLD SCIENCE”. Київ. 2016. №1(5). С. 76- 79.

22. Ніценко В. С. Збутова політика аграрних підприємств : сучасний стан та перспективи розвитку / В. С. Ніценко // Вісник Сумського національного аграрного університету. - Суми : СНАУ, 2015. - Вип. 4(63). - С. 103-107. - (Серія “Економіка і менеджмент”).

23. Чмихало Н. В. Формування ефективної збутової політики аграрного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища / Н. В. Чмихало, І. Л. Оккерт, А. Б. Ольховська [та ін.] // Запорозький екон. журнал. - 2010. - № 3. - Т. 12. - С. 126-131.

24. Шевчик М. Г. Інструменти оцінки збутової політики підприємства / М. Г. Шевчик // Наук. вісн. Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України. - 10/11/2010. - № 154, ч. 2 : Економіка, аграрний менеджмент та бізнес. - С. 324—332.

25. Політична система. Політична система суспільства та її елементи URL: <http://daviscountydaycare.com>. (дата звернення: 08.11.2023)

26. Потанер Л.Д., Морозов Р.В. Підвищення ефективності збутової діяльності малих і середніх аграрних підприємств. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2021. № 1. С. 250-256.

27. Россоха В. Формування збутової політики маркетингу аграрних підприємств: монографія URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/0b6da632-e2da-4ddc-9b60-2767cae8f27d> (дата звернення: 11.05.2025)

28. Стеблюк Н.Ф., Волосова Н.М. Маркетинг. Практикум: навч. посіб. Дніпродзерж. держ. техн. ун-т. Дніпродзержинськ: ДДТУ, 2016. 327 с.

29. Тарасович Л.В. Маркетингова політика сільськогосподарських підприємств як інструмент їх економічного зростання. Молодий вчений. 2017. № 3. С. 851- 854.

30. Третьяк І.Л., Юрченко Н.І. Збутова політика підприємств:

сутність, специфіка та проблеми управління на сучасному етапі // Матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» 28-29 жовтня 2021 року. с. 51-53

31. Шершенюк О. М. Особливості проведення економіко-математичного дослідження потреб споживачів (попиту) та збуту товарів (пропозиція) на прикладі ринку харчової промисловості. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2021. № 2. С. 157-170

32. Яців І. Збутова діяльність фермерських господарств. Аграрна економіка. 2019. Т. 12, № 3-4. С. 77-84.

33. Startiene G. Metodology of business risk analysis and its practical application in the enterprises working in the global market / G Startiene, R. Remeikiene // Engineering Economics. - 2007. - № 3(53). - P. 7-16.

# ДОДАТКИ