

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**перший (бакалаврський) рівень вищої освіти**

**на тему: Управління просуванням продукції на  
сільськогосподарському підприємстві**

**Виконала:**

**Мілька Єлизавета Вячеславівна**  
здобувач вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Науковий  
керівник:**

**Турчіна Світлана Григорівна**  
кандидат економічних наук, доцент  
кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

**Рецензент:**

**Ковальова Ольга Михайлівна**  
кандидат економічних наук, доцент  
кафедри економіки та підприємництва імені професора  
І.М. Брюховецького

**Суми – 2026**

**Факультет  
Кафедра**

**Рівень вищої освіти  
Спеціальність  
Освітньо-професійна  
програма**

Економіки і менеджменту  
Менеджменту імені професора Л.І.  
Михайлової

перший (бакалаврський)  
073 «Менеджмент»  
«Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**  
**Завідувач кафедри**  
**Альвіна ОРЕХОВА**

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**  
***Мілька Єлизавета Вячеславівна***

**1 Тема кваліфікаційної роботи: «Управління просуванням продукції на сільськогосподарському підприємстві»**

**2 База практичного дослідження:** ПСП «Слобожанщина Агро» Сумського району Сумської області

**3 Керівник кваліфікаційної роботи** Турчина Світлана Григорівна, к.е.н., доцент, затверджена наказом по університету «\_\_» 202\_\_ р. № \_\_\_\_\_

**4 Строк подання здобувачем закінченої кваліфікаційної роботи** «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**5 Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:**

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного ПСП за 2023-2025 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління просуванням продукції на сільськогосподарському підприємстві.

**6 Перелік питань, які потрібно розробити:**

- узагальнити теоретико-методичні підходи до управління просуванням продукції на сільськогосподарських підприємствах;

- дослідити сутність, функції та особливості системи просування продукції в сучасних умовах господарювання;

- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ПСП «Слобожанщина Агро»;

- проаналізувати стан управління просуванням продукції на ПСП «Слобожанщина Агро»;

- надати оцінку ефективності управління просуванням продукції на підприємстві;

- обґрунтувати пропозиції щодо управління просуванням продукції через диверсифікацію каналів збуту, розвиток прямих контрактів, оптимізацію логістичних процесів, активізацію цифрового маркетингу та впровадження рекламної кампанії.

**Завдання прийняв до виконання**

Єлизавета МІЛЬКА

**Дата отримання завдання**

**«07» травня 2025 р.**

## АЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                                                                                           | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1     | Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану та графіку виконання кваліфікаційної роботи                                      | червень 2025 р.               | виконано |
| 2     | Підбір та аналіз літературних джерел, законодавчої та нормативної бази                                                                        | вересень – грудень 2025 р.    | виконано |
| 3     | Узагальнення теоретичного матеріалу з теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи             | січень – лютий 2026 р.        | виконано |
| 4     | Збір та обробка аналітичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)     | березень – квітень 2026 р.    | виконано |
| 5     | Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту з переддипломної практики               | березень-квітень 2026 р.      | виконано |
| 6     | Розробка напрямів вирішення (удосконалення) досліджуваної проблеми                                                                            | квітень 2026 р.               | виконано |
| 7     | Завершення рекомендаційної частини (програмної реалізації) кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику | до 25 квітня 2026 р.          | виконано |
| 8     | Доопрацювання другого і третього розділів кваліфікаційної роботи                                                                              | 25 квітня – 01 травня 2026 р. | виконано |
| 9     | Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність                                                                                             | 04 травня 2026 р.             | виконано |
| 10    | Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на рецензування та попередній захист                                                         | 04 травня – 07 травня 2026 р. | виконано |
| 11    | Подання закінченої кваліфікаційної роботи та документів до неї до кафедри та деканату                                                         | 08 травня 2026 р.             | виконано |
| 12    | Захист кваліфікаційної роботи                                                                                                                 | 21-22 травня 2026 р.          | виконано |

Здобувач

Єлизавета МІЛЬКА

Науковий керівник

Світлана ТУРЧІНА

кваліфікаційної роботи

## АНОТАЦІЯ

**Мілька Єлизавета Вячеславівна. Управління просуванням продукції на сільськогосподарському підприємстві.**

**Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Менеджмент», спеціальності 073 «Менеджмент». Сумський національний аграрний університет, Суми, 2026.**

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні засади управління просуванням продукції сільськогосподарських підприємств, узагальнено підходи до організації збутової, логістичної та комунікаційної діяльності, а також визначено шляхи підвищення ефективності системи просування продукції.

Надано організаційно-економічну характеристику ПСП «Слобожанщина Агро». Встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку: у 2025 році чистий дохід становив 1700903 тис. грн, прибуток 616458 тис. грн, рівень рентабельності - 80,99%. Це свідчить про високу ефективність виробничої діяльності та раціональне використання ресурсного потенціалу. Разом із тим виявлено проблеми, пов'язані з домінуванням посередницьких каналів збуту, недостатнім розвитком прямих контрактів, обмеженою цифровою присутністю та недостатньою гнучкістю збутової політики.

У третьому розділі розроблено комплекс заходів щодо удосконалення управління просуванням продукції сільськогосподарського підприємства, спрямованих на підвищення ефективності збутової системи та зміцнення ринкових позицій ПСП «Слобожанщина Агро». Обґрунтовано диверсифікацію каналів збуту шляхом часткової переорієнтації на внутрішній ринок і використання альтернативних логістичних маршрутів, що дає змогу зменшити залежність від окремих експортних напрямів. Визначено доцільність розвитку прямих контрактів із покупцями, що забезпечує підвищення ціни реалізації та скорочення витрат на посередницькі структури. Важливим напрямом є активізація цифрового маркетингу, що сприяє розширенню ринку збуту, залученню нових партнерів і підвищенню впізнаваності підприємства. Окремо обґрунтовано впровадження рекламної кампанії «Сучасне зерно України», орієнтованої на посилення експортних позицій та збільшення обсягів реалізації продукції. Економічна оцінка підтвердила ефективність запропонованих рішень. Сукупний ефект полягає у скороченні витрат, підвищенні доходності та зростанні рентабельності підприємства. Встановлено, що реалізація цих заходів забезпечує не лише економічні, а й управлінські результати.

**Ключові слова:** просування продукції, управління просуванням, збутова політика, маркетингові комунікації, логістика, сільськогосподарське підприємство, конкурентоспроможність.

## SUMMARY

**Milka Elizaveta Vyacheslavovna. Product promotion management at an agricultural enterprise.**

**Qualification work for the first (bachelor's) degree in higher education under the «Management» educational program, major 073 «Management». Sumy National Agrarian University, Sumy, 2026.**

In the qualification thesis, the theoretical and practical foundations of managing product promotion at agricultural enterprises have been comprehensively studied. The main approaches to organizing sales, logistics, and communication activities have been generalized, and key directions for improving the effectiveness of the product promotion system in modern market conditions have been identified. Particular attention is paid to the integration of marketing, logistical, and managerial tools that ensure the efficient movement of agricultural products from producer to final consumer.

An organizational and economic characterization of PSP «Slobozhanshchyna Agro» has been provided. It has been established that the enterprise demonstrates stable positive development dynamics: in 2025, net income amounted to 1700903 thousand UAH, profit reached 616458 thousand UAH, and the profitability level was 80.99%. These indicators confirm a high level of production efficiency and the rational use of the enterprise's resource potential. At the same time, several problematic aspects have been identified, including the dominance of intermediary sales channels, insufficient development of direct contractual relations with buyers, limited digital presence in the market environment, and insufficient flexibility of the sales policy.

In the third section, a set of measures aimed at improving the management of product promotion at the agricultural enterprise has been developed, focusing on enhancing the efficiency of the sales system and strengthening the market position of PSP «Slobozhanshchyna Agro». The diversification of sales channels has been substantiated through partial reorientation toward the domestic market and the use of alternative logistics routes, which reduces dependence on specific export corridors and increases the resilience of the sales system. The necessity of developing direct contracts with buyers has been justified, as this approach ensures higher selling prices and reduces intermediary-related costs. An important direction is the activation of digital marketing tools, which facilitates market expansion, attraction of new partners, and improvement of the enterprise's visibility in competitive environments. Additionally, the implementation of the advertising campaign «Modern Grain of Ukraine» has been substantiated, aimed at strengthening export positions and increasing overall sales volumes.

The economic evaluation confirms the effectiveness of the proposed measures. The overall effect is expressed in cost reduction, increased profitability, and improved operational efficiency of the enterprise. It has also been determined that the implementation of these measures generates not only economic results but also significant managerial effects, including improved flexibility of the sales system, enhanced adaptability to market changes, and strengthened competitive positioning of the enterprise.

**Keywords:** product promotion, promotion management, sales policy, marketing communications, logistics, agricultural enterprise, competitiveness.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                          | 6  |
| РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління просуванням продукції на сільськогосподарському підприємстві    | 9  |
| РОЗДІЛ 2 Оцінка стану управління просуванням продукції на ПСП «Слобожанщина Агро»                              | 19 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства                                                       | 19 |
| 2.2 Характеристика управління просуванням продукції на ПСП «Слобожанщина Агро»                                 | 28 |
| 2.3 Оцінка ефективності управління просуванням продукції на ПСП «Слобожанщина Агро»                            | 37 |
| РОЗДІЛ 3 Шляхи удосконалення Управління просуванням продукції на ПСП «Слобожанщина Агро»                       | 44 |
| 3.1 Удосконалення стратегії управління просуванням продукції ПСП «Слобожанщина Агро»                           | 44 |
| 3.2 Оцінка ефективності заходів удосконалення управління системою просування продукції ПСП «Слобожанщина Агро» | 55 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                       | 62 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                     | 64 |
| ДОДАТКИ                                                                                                        | 68 |
| Додаток А Структура управління ПСП «Слобожанщина Агро»                                                         | 69 |
| Додаток Б Система управління просуванням продукції ПСП «Слобожанщина Агро»                                     | 70 |
| Додаток В PEST- аналіз ПСП «Слобожанщина Агро»                                                                 | 71 |
| Додаток В Фінансова звітність                                                                                  |    |
| Додаток Г Наукова публікація                                                                                   |    |

## ВСТУП

**Актуальність теми** У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств ефективне управління просуванням продукції виступає важливою передумовою підвищення рівня прибутковості та зміцнення конкурентних позицій на ринках. Сільськогосподарські підприємства функціонують в умовах сезонності, залежності від природно-кліматичних факторів, коливань попиту та нестабільності зовнішнього середовища, що підвищує роль продуманого використання інструментів просування продукції. Ефективне управління цими процесами сприяє кращій орієнтації підприємства на ринку, зниженню ризиків, підвищенню ефективності збутової діяльності та формуванню обґрунтованої стратегії розвитку. Водночас в умовах цифровізації економіки та інтеграції України у світовий економічний простір особливого значення набуває використання сучасних маркетингових інструментів і підходів до управління просуванням продукції. Саме тому наукове осмислення цієї проблематики та необхідність удосконалення управління просуванням продукції на сільськогосподарському підприємстві зумовили вибір теми дослідження, її актуальність і практичну значущість.

**Стан вивчення проблеми.** Теоретичні та практичні аспекти управління просуванням продукції на сільськогосподарських підприємствах знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: Воронко О. [2], Громова О. [4], Дашутіна Л. [6], Могильна Л. [10], Орехова А. [12], Пахуча Е. [13], Савицька Н. [16], Смігунова О. [17], Турчіна С. [19], Хірівський Р. [21], Чіу В. [24], Мюллер Дж. М. [25], Пурномо Й. Дж. [27], Рана С. [28]. У наукових працях зазначених авторів досліджуються питання формування маркетингових стратегій, управління конкурентоспроможністю продукції, використання сучасних інструментів просування, цифрових технологій та маркетингових комунікацій у діяльності підприємств. Значна увага приділяється обґрунтуванню напрямів підвищення ефективності просування продукції, забезпеченню конкурентних переваг підприємства та

адаптації управлінських рішень до сучасних умов функціонування аграрного сектору. Водночас динамічні зміни зовнішнього середовища зумовлюють потребу подальшого дослідження цієї проблематики, що й визначило вибір теми, її мету та завдання.

**Метою дослідження** є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо просуванням продукції на сільськогосподарському підприємстві.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлено і планується вирішити наступні завдання:

- узагальнити теоретико-методичні підходи до управління просуванням продукції на сільськогосподарських підприємствах;
- дослідити сутність, функції та особливості системи просування продукції в сучасних умовах господарювання;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ПСП «Слобожанщина Агро»;
- проаналізувати стан управління просуванням продукції на ПСП «Слобожанщина Агро»;
- надати оцінку ефективності управління просуванням продукції на підприємстві;
- обґрунтувати пропозиції щодо управління просуванням продукції через диверсифікацію каналів збуту, розвиток прямих контрактів, оптимізацію логістичних процесів, активізацію цифрового маркетингу та впровадження рекламної кампанії.

**Об'єктом дослідження** є процес управління просуванням продукції на сільськогосподарському підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретичні заходи та методичні підходи щодо управління просуванням продукції на сільськогосподарському підприємстві.

**Елементами наукової новизни** є обґрунтовані напрями вдосконалення управління просуванням продукції на ПСП «Слобожанщина Агро», а саме: диверсифікація каналів збуту із використанням альтернативних логістичних

маршрутів, розвиток прямих контрактів із покупцями, активізація цифрового маркетингу та впровадження рекламної кампанії «Сучасне зерно України» як інструментів підвищення ефективності збутової діяльності, зміцнення конкурентних позицій і зростання прибутковості підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що запропоновані основні напрями щодо вдосконалення управління просуванням продукції можуть бути ефективно використані при прийнятті відповідних управлінських рішень на рівні сільськогосподарських підприємств.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері управління просуванням продукції на сільськогосподарському підприємстві. Для розв’язання поставлених завдань було використано комплекс теоретичних методів наукового дослідження: теоретичного узагальнення та порівняння; метод абстрактно-логічний – у процесі теоретичного узагальнення та формування висновків.

**Інформаційна база.** Джерелами інформації є нормативно-правові акти, установчі документи, статистичні дані, наукові статті, монографії, тези вітчизняних і зарубіжних вчених, власні теоретичні дослідження, бухгалтерська звітність ПСП «Слобожанщина Агро» за 2023-2025 рр.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів» (26 лютого 2026 р., м. Кременчук).

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 28 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 63 сторінках комп’ютерного тексту, робота містить 21 таблиць, 9 рисунків, 5 додатків.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОСУВАННЯМ ПРОДУКЦІЇ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

У сучасних умовах трансформації економіки України, зростання конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуває забезпечення ефективного функціонування сільськогосподарських підприємства. При цьому ключовим фактором їх економічної результативності виступає не лише виробництво продукції, а й здатність організувати її своєчасну та економічно вигідну реалізацію [3]. У цьому контексті управління просуванням продукції стає одним із визначальних напрямів управлінської діяльності, що забезпечує формування стабільних доходів підприємства та підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Просування продукції є складним багатограним процесом, який охоплює всі етапи руху продукції від виробника до кінцевого споживача. У наукових підходах це поняття трактується як сукупність заходів, спрямованих на забезпечення реалізації продукції, формування попиту та організацію ефективної взаємодії між учасниками ринку. Водночас у контексті діяльності сільськогосподарських підприємств доцільно розглядати просування продукції передусім як систему організаційно-економічних і логістичних рішень, спрямованих на оптимізацію збутової діяльності з урахуванням галузевої специфіки [2, 9].

Управління просуванням продукції передбачає цілеспрямований вплив на процеси планування, організації, координації та контролю реалізації продукції. Воно включає визначення обсягів збуту, вибір каналів реалізації, формування логістичних схем, укладання договорів із контрагентами та оцінку ефективності збутової діяльності [5]. Структурно цей процес доцільно представити у вигляді

взаємопов'язаних етапів, що відображають послідовність прийняття управлінських рішень (рисунк 1.1).

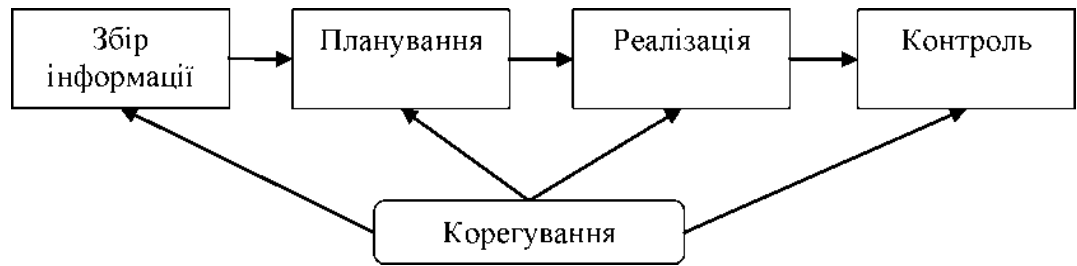


Рисунок 1.1 - Послідовність прийняття управлінських рішень щодо просуванням продукції на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [5]

З огляду на це, управління просуванням продукції доцільно розглядати як невід'ємну складову загальної системи управління підприємством, що забезпечує взаємозв'язок між виробничою та фінансово-економічною діяльністю. Саме через ефективну організацію збуту формується грошовий потік підприємства, який визначає його платоспроможність, фінансову стійкість і потенціал подальшого розвитку.

Водночас специфіка аграрного виробництва зумовлює наявність факторів, що істотно впливають на організацію просування продукції. Одним із ключових є сезонність виробництва, яка спричиняє нерівномірність надходження продукції на ринок. У періоди масового збору врожаю формується надлишкова пропозиція, що супроводжується зниженням цін, тоді як у міжсезонний період спостерігається їх зростання [6].

За таких умов підприємства змушені здійснювати завчасне планування реалізації продукції, враховуючи можливості її зберігання, рівень розвитку складської інфраструктури та прогнозні зміни ринкової кон'юнктури. Важливого значення набувають інструменти розподілу продажів у часі, укладання форвардних контрактів і диверсифікація каналів збуту, що дозволяє зменшити вплив цінових коливань і забезпечити більш рівномірне надходження доходів.

Вибір методу просування залежить від цілей підприємства, масштабів діяльності, характеристик продукції та умов ринку. Прямий метод є більш доцільним для підприємств, орієнтованих на вузькі сегменти ринку та тісну взаємодію зі споживачами, тоді як непрямий – для тих, що прагнуть розширити ринки збуту та збільшити обсяги реалізації [8].

У таблиці 1.1 наведено узагальнені критерії вибору методів просування продукції, які доцільно враховувати при формуванні ефективної збутової політики.

Таблиця 1.1 - Критерії щодо вибору методів просування товарів

| Методи       | Умови                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Прямий       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність достатніх обсягів однорідної продукції (зернові, олійні культури).</li> <li>2. Обмежене коло великих споживачів (переробні підприємства, трейдери, іноземні партнери).</li> <li>3. Наявність власної інфраструктури зберігання (елеватори, склади).</li> <li>4. Можливість самостійного здійснення експортних операцій.</li> <li>5. Орієнтація на довгострокові контракти.</li> <li>6. Реалізація великих товарних партій.</li> <li>7. Необхідність оперативного реагування на цінові коливання.</li> <li>8. Достатній рівень фінансового забезпечення збуту.</li> </ol>                                                                                                        |
| Непрямий     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність або обмеженість власної збутової та логістичної інфраструктури.</li> <li>2. Значна географічна віддаленість ринків збуту.</li> <li>3. Необхідність швидкої реалізації великих обсягів продукції після збору врожаю.</li> <li>4. Орієнтація на масові ринки (внутрішні та зовнішні).</li> <li>5. Високі витрати на транспортування та зберігання продукції.</li> <li>6. Відсутність досвіду зовнішньоекономічної діяльності.</li> <li>7. Потреба у зниженні ризиків реалізації та гарантуванні збуту.</li> <li>8. Використання послуг трейдерів, агрохолдингів, логістичних операторів.</li> <li>9. Обмежені можливості контролю за кінцевим споживачем продукції..</li> </ol> |
| Комбінований | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Паралельне використання різних каналів збуту.</li> <li>2. Співпраця з іншими виробниками для формування експортних партій.</li> <li>3. Наявність партнерських відносин із переробними підприємствами.</li> <li>4. Орієнтація на стабільні ринки збуту.</li> <li>5. Поєднання власної та сторонньої інфраструктури.</li> <li>6. Гнучка реакція на зміну ринкових умов.</li> <li>7. Оптимізація витрат і ризиків за рахунок диверсифікації каналів.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                              |

Джерело: побудовано автором на основі [8]

З урахуванням специфіки сільськогосподарського підприємства, що спеціалізується на вирощуванні пшениці, кукурудзи на зерно та соняшнику і орієнтується переважно на зовнішні ринки збуту, застосування прямих каналів має певні обмеження. Зокрема, така продукція характеризується великими обсягами виробництва, значною територіальною віддаленістю споживачів та потребою в організації експортних операцій (логістика, сертифікація, митне оформлення).

Натомість непрямий метод збуту є домінуючим і економічно доцільним для підприємств даного типу [8]. Його ефективність визначається географічною розосередженістю ринків, значними логістичними витратами та необхідністю реалізації великих товарних партій. Практично це реалізується через взаємодію з експортно-орієнтованими посередниками (трейдерами, агрохолдингами, зернотрейдинговими компаніями), які забезпечують акумулювання продукції, формування експортних партій та вихід на міжнародні ринки. Така модель сприяє оптимізації витрат і зниженню ринкових ризиків.

Доцільним також є застосування комбінованого підходу до організації збуту, який передбачає паралельне використання прямих і непрямих каналів. Зокрема, експортні поставки великих обсягів продукції можуть здійснюватися через посередників, тоді як частина реалізується безпосередньо переробним підприємствам або партнерам у межах довгострокових відносин [11]. Це дозволяє підвищити гнучкість збутової політики та ефективність використання інфраструктури.

Отже, з урахуванням ринкових та виробничих умов, найбільш раціональними для досліджуваного підприємства є непрямий і комбінований методи збуту, що забезпечують оптимізацію витрат, стабільність реалізації та адаптацію до волатильності світових аграрних ринків.

Ефективність управління просуванням продукції визначається не лише вибором каналів збуту, а й комплексним урахуванням виробничих, логістичних і ринкових чинників. Саме системний підхід до організації збутової діяльності формує передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Використання прямих каналів збуту є доцільним за наявності відповідних передумов, зокрема: достатнього фінансового потенціалу; значної маржинальності продукції; територіальної концентрації споживачів; спеціалізації виробництва або орієнтації на індивідуальні замовлення; а також високої динаміки цін, що вимагає оперативного управлінського реагування. Узагальнення зазначених чинників представлено на рисунку 1.2.

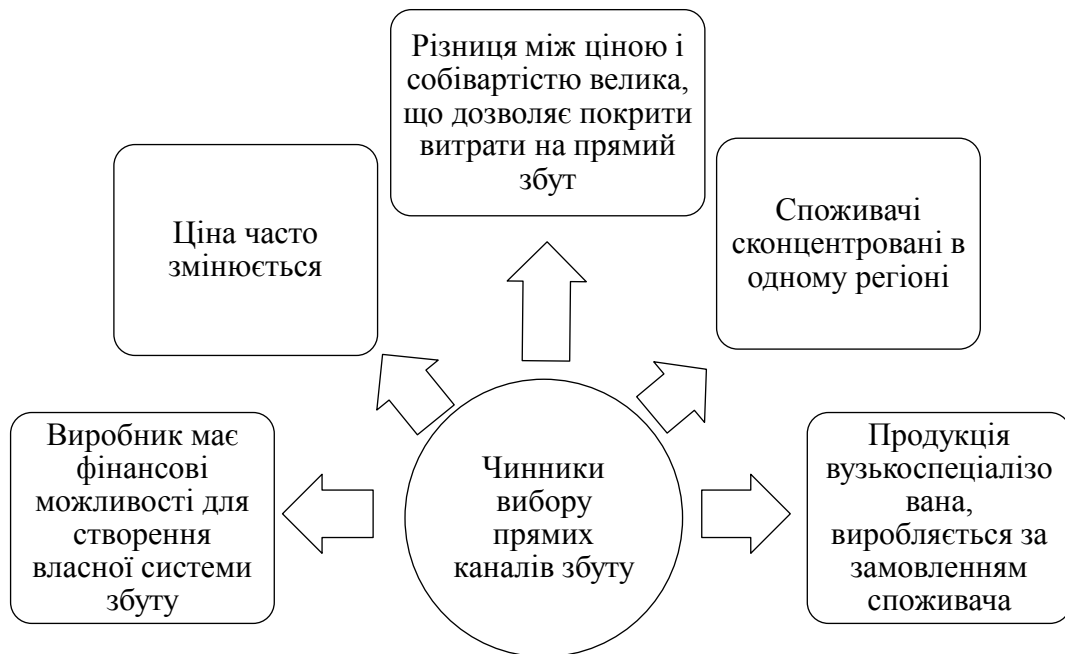


Рисунок 1.2 - Чинники вибору прямих каналів збуту

Джерело: побудовано автором на основі [14, 16]

Прямий метод збуту передбачає реалізацію продукції безпосередньо виробником кінцевому споживачеві без залучення посередників. Його практична реалізація здійснюється у двох основних формах: через створення власної торговельної мережі або шляхом організації особистого продажу.

Формування власних торговельних точок застосовується підприємствами, які прагнуть забезпечити повний контроль над збутом, реалізовувати власну цінову політику та підтримувати індивідуальний підхід до споживачів. Водночас цей підхід потребує значних інвестицій у матеріально-технічну базу, персонал і організацію торговельної діяльності [15].

Особистий продаж передбачає створення власної збутової команди, яка безпосередньо взаємодіє з клієнтами, здійснює їх пошук, переговори та реалізацію продукції. Така форма сприяє зміцненню контактів зі споживачами, підвищенню довіри та оперативному реагуванню на ринкові потреби. Процес продажу за методом особистого продажу має чітку послідовність (рис. 1.3).

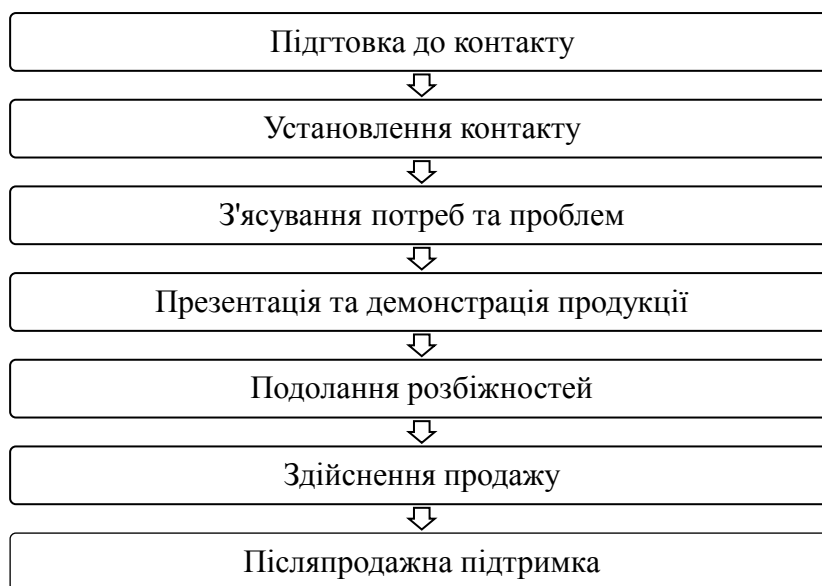


Рисунок 1.3 - Процес продажу продукції методом особистого продажу

Джерело: побудовано автором на основі [1,7]

Непрямий метод збуту передбачає реалізацію продукції через посередницькі структури, що формують канали розподілу та беруть на себе частину збутових функцій. Для виробників такий підхід є економічно доцільним, оскільки дозволяє зосередитися на основній діяльності та зменшити витрати на реалізацію. Для споживачів участь посередників забезпечує формування необхідного асортименту, доступність продукції у потрібний час і в зручному місці, що підвищує її споживчу цінність.

Управління просуванням продукції на сільськогосподарському підприємстві є складовою загальної системи управління та спрямоване на забезпечення ефективного збуту, зростання доходів і зміцнення ринкових позицій. Для аграрних підприємств характерною є інтеграція цих функцій у загальну управлінську систему без виокремлення спеціалізованого підрозділу.

На малих і середніх підприємствах, та і, зокрема на ПСП «Слобожанщина Агро», функції управління збутом зазвичай виконують керівник або його заступник. У великих аграрних структурах ці функції зосереджуються у спеціалізованих підрозділах (збуту, логістики, ЗЕД), які відповідають за взаємодію з покупцями, організацію поставок, контрактну роботу та координацію експортних операцій.

Важливим елементом є також взаємодія із зовнішніми партнерами - трейдерами, логістичними операторами, елеваторами та переробними підприємствами, що потребує обґрунтованого вибору контрагентів, узгодження умов співпраці та мінімізації комерційних ризиків [1].

Узагальнену структуру системи управління просуванням продукції на сільськогосподарському підприємстві наведено на рисунку 1.4.

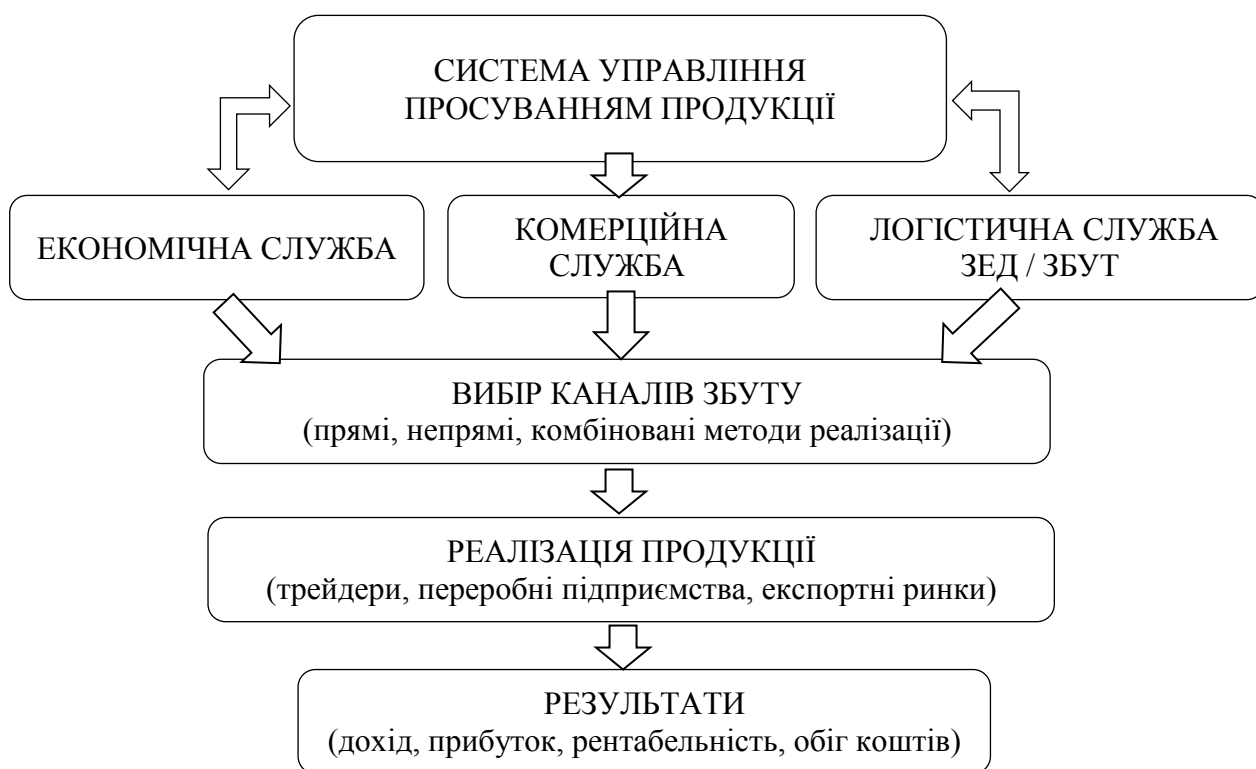


Рисунок 1.4 – Система управління просуванням продукції на сільськогосподарському підприємстві

Джерело: побудовано автором на базі [19]

Рисунок 1.4 відображає систему управління просуванням продукції на сільськогосподарському підприємстві як цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів і послідовних управлінських процесів, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації продукції та досягнення кінцевих економічних результатів.

Функціонування зазначеної системи здійснюється під впливом зовнішнього середовища, яке формує умови збутової діяльності підприємства. До основних його складових належать ринкова кон'юнктура, рівень конкуренції, ціни на продукцію, попит споживачів, а також механізми державного регулювання. Вплив цих факторів визначає можливості підприємства щодо реалізації продукції, обумовлює доцільність використання тих чи інших каналів збуту та потребу в адаптації управлінських рішень до змін ринкової ситуації.

Ключову роль у системі відіграє взаємодія функціональних підрозділів підприємства, зокрема економічної, комерційної та логістичної служб. Економічна служба забезпечує аналітичне обґрунтування збутової діяльності, здійснюючи оцінювання витрат, формування цін та визначення економічної ефективності реалізації продукції. Комерційна служба організовує процес збуту, відповідає за встановлення ділових зв'язків, укладання договорів і ведення переговорів із партнерами. Логістична служба (ЗЕД/збут) забезпечує транспортування, зберігання, постачання продукції, а також організацію експортних операцій. Узгоджена діяльність зазначених підрозділів створює основу для ефективного функціонування системи управління просуванням продукції.

Важливим етапом, відображеним на рисунку, є вибір каналів збуту, який передбачає визначення найбільш ефективних способів доведення продукції до кінцевого споживача. У межах системи передбачено використання прямих, непрямих і комбінованих методів реалізації. Для сільськогосподарських підприємств характерною є багатоканальність збуту, що включає співпрацю з трейдерськими компаніями, переробними підприємствами та орієнтацію на

зовнішні ринки. Вибір каналів збуту залежить від обсягів виробництва, особливостей продукції, вимог до якості та наявних логістичних можливостей.

Наступним етапом є реалізація продукції через обрані канали збуту, яка охоплює взаємодію з учасниками ринку, зокрема трейдерами, переробними підприємствами та експортними операторами. На цьому етапі забезпечується доведення продукції до споживача, виконання договірних зобов'язань і отримання виручки від реалізації.

Завершальним елементом системи є результати діяльності, які характеризуються такими показниками, як дохід, прибуток, рівень рентабельності та обіг коштів. Вони відображають ефективність організації процесу просування продукції та слугують основою для подальшого вдосконалення управлінських рішень у сфері збуту.

Отже, система управління просуванням продукції на сільськогосподарському підприємстві має комплексний характер, поєднує функціональні складові та послідовні етапи збутового процесу, забезпечує узгодженість діяльності підрозділів і адаптацію до впливу зовнішнього середовища, що в підсумку сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства.

Методичні основи управління просуванням продукції є складовою відповідної системи та визначають інструментарій її практичної реалізації, охоплюючи сукупність підходів, принципів і методів, спрямованих на ефективне доведення продукції до споживача з урахуванням галузевої специфіки; при цьому методичний інструментарій поєднує загальнонаукові та спеціальні методи (економічний і логістичний аналіз, маркетингові дослідження, прогнозування попиту, оцінка ефективності каналів збуту), комплексне застосування яких забезпечує обґрунтованість і результативність управлінських рішень [6, 24, 27].

Важливим інструментом аналітичного забезпечення управління є SWOT-аналіз, який дає змогу комплексно оцінити внутрішні характеристики підприємства та вплив зовнішнього середовища. У сфері просування продукції

його застосування дозволяє виявити конкурентні переваги, окреслити проблемні аспекти, визначити ринкові можливості та ідентифікувати потенційні загрози. Отримані результати формують основу для обґрунтування стратегічних і тактичних рішень щодо управління збутовою діяльністю.

Для кількісної оцінки позицій підприємства на ринку доцільно визначати відносний рівень його конкурентоспроможності, який розраховується за формулою:

$$\text{ВРК} = \frac{\Delta \Sigma n}{\Sigma \delta} \times 100; \quad (1.1)$$

де: ВРК - відносний рівень конкурентоздатності;

$\Sigma \delta$  - сума зважених оцінок за всіма показникам базового підприємства;

$\Sigma n$  - сума зважених оцінок за всіма показникам n-ного підприємства.

При аналізі отриманих результатів, запропонована оціночна шкала в залежності від величини показника:

0-25% - низький рівень конкурентоспроможності;

26-50% - середній рівень конкурентоспроможності;

51% і вище - високий рівень конкурентоспроможності

Управління просуванням продукції ґрунтується на принципах системності, комплексності, адаптивності та орієнтації на споживача, що забезпечує узгодженість управлінських рішень і підвищення ефективності збуту. Його реалізація передбачає послідовні етапи: аналіз, планування, організацію, впровадження та контроль, а ключове значення має обґрунтований вибір каналів збуту з урахуванням особливостей продукції та ринкових умов. Для аграрних підприємств типовим є поєднання прямих, непрямих і комбінованих каналів реалізації, а ефективність системи оцінюється за економічними та ринковими показниками, що дозволяє виявляти резерви її вдосконалення. Додатково важливим є врахування впливу зовнішнього середовища, яке визначає динаміку збутових процесів і потребу в постійному коригуванні управлінських рішень.

## РОЗДІЛ 2

## **ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОСУВАННЯМ ПРОДУКЦІЇ НА ПСП «СЛОБОЖАНЩИНА АГРО»**

### **2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства**

Базою дослідження у кваліфікаційній роботі обрано приватне сільськогосподарське підприємство «Слобожанщина Агро», яке функціонує з 2012 року на території Сумської області та входить до складу ІМК (Індустріальна молочна компанія). Підприємство є складовою Сумського виробничого кластера холдингу та спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур у північно-східному регіоні України.

ПСП «Слобожанщина Агро» здійснює господарську діяльність у межах Сумська область та функціонує як частина інтегрованої системи управління холдингу ІМК, що забезпечує доступ до централізованих управлінських рішень, матеріально-технічних ресурсів і сучасних технологій ведення аграрного виробництва. У цілому холдинг обробляє близько 120-130 тис. га сільськогосподарських угідь, розміщених у межах Сумська область, Чернігівська область та Полтавська область, що сприяє зниженню виробничих ризиків і підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу.

У своїй діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» керується чинним законодавством України, зокрема положеннями Конституція України, відповідними законами та нормативно-правовими актами, а також внутрішніми регламентами і статутом підприємства. Основною метою його функціонування є отримання прибутку шляхом здійснення виробничої, підприємницької та комерційної діяльності у сфері сільського господарства при одночасному задоволенні соціально-економічних потреб.

З організаційної точки зору підприємство належить до великих сільськогосподарських товаровиробників і забезпечує повний цикл виробництва - від обробітку ґрунту до зберігання та реалізації продукції.

З 16 червня 2023 року підприємство очолює Мірошніченко Олександр Миколайович. Директор здійснює стратегічне та оперативне керівництво підприємством, координує планування, реалізацію продукції, забезпечує ресурсну підтримку та раціональну організацію виробничих процесів.

Головний агроном ПСП «Слобожанщина Агро» виконує функції заступника керівника з питань рослинництва, забезпечуючи організацію технологічних процесів, ефективне використання земельних ресурсів та впровадження науково обґрунтованих систем удобрення й захисту рослин. Він також бере участь у професійному навчанні персоналу, сприяючи підвищенню кваліфікації та розвитку кар'єрних перспектив.

Головний інженер-механік відповідає за технічне забезпечення виробництва, планування обслуговування та ремонт сільськогосподарської техніки, що створює умови для стабільної праці та професійного розвитку працівників.

Головний економіст координує економічну діяльність підприємства, здійснює планово-аналітичну роботу, удосконалює систему оплати праці та стимулювання персоналу, що безпосередньо впливає на кар'єрний розвиток та мотивацію працівників.

Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, забезпечуючи чіткий розподіл повноважень, узгодженість управлінських рішень та ефективну комунікацію між рівнями управління. Гнучкість структури дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та створює умови для професійної самореалізації персоналу.

Управлінські завдання формуються відповідно до стратегічних орієнтирів розвитку підприємства та конкретизуються в діяльності окремих підрозділів, що забезпечує цілеспрямованість кар'єрного планування. Гнучкість організаційної структури дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати умови для професійного самореалізування персоналу. Структура управління ПСП «Слобожанщина Агро» (додаток А)

демонструє адаптивність та потенціал для вдосконалення. Оптимізація механізмів управління персоналом, зокрема системи ділової кар’єри, сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, раціональному використанню ресурсів і сталому розвитку підприємства.

Виробнича діяльність базується на застосуванні сучасних агротехнологій, зокрема елементів точного землеробства, раціонального використання мінеральних добрив і засобів захисту рослин. Це створює передумови для досягнення стабільних показників урожайності основних культур, серед яких пшениця, кукурудза та соняшник.

На результати діяльності підприємства суттєво впливають сучасні зовнішні виклики, зокрема воєнна ситуація на території північно-східних регіонів України, що зумовила певні обмеження у використанні земельних ресурсів і ускладнення логістичних процесів. Водночас підприємство адаптується до змін зовнішнього середовища шляхом оптимізації виробничих процесів, підвищення рівня безпеки працівників та диверсифікації каналів реалізації продукції.

Станом на 2025 рік під основними сільськогосподарськими культурами в ПСП «Слобожанщина Агро» зайнято 9824,7 га ріллі, що характеризує масштаби виробничої діяльності підприємства та його ресурсний потенціал (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка та структура ріллі під основними сільськогосподарськими культурами в ПСП «Слобожанщина Агро»

| Культура      | Роки    |       |         |       |        |       | Відхилення<br>2025 від 2023р. |       |
|---------------|---------|-------|---------|-------|--------|-------|-------------------------------|-------|
|               | 2023    |       | 2024    |       | 2025   |       |                               |       |
|               | га      | %     | га      | %     | га     | %     | га                            | %     |
| Пшениця озима | 1 126,6 | 10,6  | 1 123,5 | 11,3  | 2001,2 | 20,4  | 874,7                         | 77,6  |
| Кукурудза     | 6 616,1 | 62,5  | 4 793,6 | 48,4  | 5812,4 | 59,2  | -803,6                        | -12,1 |
| Соняшник      | 2 838,6 | 26,8  | 3 987,6 | 40,3  | 2011,1 | 20,5  | -827,5                        | -29,2 |
| Разом         | 10581,2 | 100,0 | 9 904,7 | 100,0 | 9824,7 | 100,0 | -756,5                        | -7,1  |

Джерело: розраховано автором на основі даних форми державної статистичної звітності № 29-сг (річна) «[Звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду](#)» та Ф.№ 4-сг (річна) "Звіт про посівні площі сільськогосподарських культур

Аналіз даних таблиці 2.1 дає змогу оцінити не лише загальні зміни площ

ріллі, а й трансформацію структури посівів за основними культурами. Упродовж 2023-2025 рр. спостерігається скорочення загальної площі ріллі з 10581,2 га до 9824,7 га, тобто на 756,5 га або 7,1 %. Це пов'язано як із впливом зовнішніх факторів, зокрема обмеженим доступом до окремих земельних ділянок, так і з оптимізацією структури виробництва.

У структурі посівів відбулися суттєві зміни: значно зросла частка озимої пшениці (до 20,4 %), що свідчить про переорієнтацію на більш стабільні культури, тоді як частка кукурудзи та соняшнику скоротилася. Такі зрушення відображають адаптацію підприємства до сучасних економічних і природно-кліматичних умов.

Зміни у структурі посівних площ безпосередньо впливають на обсяги та структуру товарної продукції підприємства, що потребує подальшого аналізу фінансових результатів від реалізації основних культур.

Таблиця 2.2 - Обсяг і структура товарної продукції ПСП «Слобожанщина Агро»

| Культура      | Роки      |      |           |      |           |      | Відхилення<br>2025 р. від<br>2023 р. |       |
|---------------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|--------------------------------------|-------|
|               | 2023      |      | 2024      |      | 2025      |      |                                      |       |
|               | тис. грн. | %    | тис. грн. | %    | тис. грн. | %    | тис. грн.                            | %     |
| Пшениця озима | 153036,1  | 18,3 | 409323,3  | 19,5 | 270615,8  | 15,9 | 117579,7                             | 176,8 |
| Кукурудза     | 617041,2  | 73,9 | 1301396,0 | 61,9 | 994242,5  | 58,7 | 377201,3                             | 161,1 |
| Соняшник      | 65173,5   | 7,8  | 391977,1  | 18,6 | 430887,6  | 25,4 | 365714,1                             | 661,3 |
| Разом         | 835250,9  | 100  | 2102696,4 | 100  | 1695745,9 | 100  | 860495,0                             | 203,0 |

Джерело: розраховано автором на основі ф.№21-заг (річна) «Звіт про реалізацію продукції сільського господарства»

Дані таблиці 2.2 свідчать про суттєве зростання обсягів товарної продукції у 2025 році порівняно з 2023 роком на 860495,0 тис. грн тобто більш ніж у 2 рази. Найбільшу частку в структурі доходів традиційно займає кукурудза, хоча її питома вага поступово знижується (з 73,9 % до 58,7 %), що корелює із скороченням посівних площ. Водночас спостерігається значне зростання ролі соняшнику, частка якого збільшилась до 25,4 %, а обсяг

реалізації зріс більш ніж у 6 разів. Пшениця також демонструє позитивну динаміку, хоча її частка у структурі доходів дещо зменшилась. Отже, підприємство забезпечує зростання грошових надходжень навіть за умов оптимізації посівних площ, що свідчить про підвищення ефективності виробництва та вигідну цінову кон'юнктуру.

Формування таких результатів значною мірою залежить від рівня забезпеченості підприємства матеріально-технічною базою, зокрема основними виробничими засобами.

Таблиця 2.3 - Динаміка вартості основних виробничих засобів у ПСП «Слобожанщина Агро», тис. грн

| Назва                               | Роки      |           |            | Відхилення 2025 р. від 2023 р. |      |
|-------------------------------------|-----------|-----------|------------|--------------------------------|------|
|                                     | 2023      | 2024      | 2025       | тис. грн.                      | %    |
| Будинки і споруди                   | 439961,7  | 438922,4  | 486697,0   | 46735,3                        | 10,6 |
| Машини і обладнання                 | 314102,0  | 316486,2  | 382492,3   | 68390,4                        | 21,8 |
| Транспортні засоби                  | 155409,3  | 195205,0  | 175309,0   | 19899,6                        | 12,8 |
| Інструменти, прилади, інвентар      | 134615,1  | 132831,8  | 132401,2   | -2213,9                        | -1,6 |
| Інші основні засоби                 | 42682,8   | 53132,7   | 41681,9    | -1001,0                        | -2,3 |
| Інші необоротні матеріальні засоби  | 7 661,0   | 18480,9   | 7355,6     | -305,4                         | -4,0 |
| Матеріальні виробничі засоби, разом | 1094432,0 | 1155059,0 | 1 225937,0 | 131505,0                       | 12,0 |

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності підприємства - Ф. №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» та ф. №5 «Примітки до фінансової звітності»

Аналіз таблиці 2.3 показує, що загальна вартість основних виробничих засобів у 2025 році зросла на 131505,0 тис. грн або 12,0 % порівняно з 2023 роком. Найбільше збільшення відбулося за статтями «машини і обладнання» (на 21,8 %) та «будинки і споруди» (на 10,6 %), що свідчить про оновлення та модернізацію виробничої бази. Водночас незначне скорочення спостерігається за окремими групами активів, зокрема інструментами та іншими необоротними засобами, що може бути пов'язано з їх списанням або оптимізацією структури активів.

У цілому зростання вартості основних засобів свідчить про інвестиційну активність підприємства та створює передумови для підвищення продуктивності виробництва [10].

Оцінка лише вартості основних засобів є недостатньою, тому доцільно проаналізувати ефективність їх використання за відповідними економічними показниками.

Таблиця 2.4 - Ефективність управління основними виробничими фондами ПСП «Слобожанщина Агро»

| Показники                   | Роки   |        |        | Відхилення 2025 р. від 2023 р. |             |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------------------------------|-------------|
|                             | 2023   | 2024   | 2025   | Абсолютні                      | Відносні, % |
| Фондовіддача, тис. грн.     | 0,69   | 0,75   | 1,77   | 1,08                           | 157,2       |
| Фондомісткість, тис. грн.   | 1,45   | 1,34   | 0,56   | -0,89                          | -61,1       |
| Фондоозброєність, тис. грн. | 4388,0 | 4393,5 | 4687,0 | 298,97                         | 6,8         |

Джерело: розраховано автором на основі ф.№1-ПВ Звіт з праці», ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», ф. №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)»

Показники таблиці 2.4 свідчать про суттєве підвищення ефективності використання основних виробничих фондів у 2025 році. Зокрема, фондовіддача зросла з 0,69 до 1,77 тис. грн, тобто на 157,2 %, що означає значне збільшення обсягу продукції, отриманої з кожної гривні вкладених основних засобів. Одночасно фондомісткість зменшилася на 61,1 %, що є позитивною тенденцією та свідчить про більш раціональне використання ресурсів. Фондоозброєність праці також зросла, що вказує на підвищення технічного забезпечення працівників.

Таким чином, підприємство не лише нарощує обсяг основних засобів, а й підвищує ефективність їх використання, що позитивно впливає на загальні результати діяльності. Отримані результати свідчать про посилення інтенсивного характеру використання виробничого потенціалу підприємства.

Для більш повної оцінки ефективності функціонування доцільним є аналіз трудових ресурсів, який подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Ефективність трудових ресурсів ПСП «Слобожанщина

Агро»

| Показники                                                       | Роки     |           |           | Відхилення 2025 р.<br>від 2023 р. |             |
|-----------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------------------------------|-------------|
|                                                                 | 2023     | 2024      | 2025      | Абсолютні                         | Відносні, % |
| Обсяг робіт, тис. грн.                                          | 580853,0 | 1232641,0 | 761078,0  | 180225,0                          | 131,0       |
| Вартість валової продукції, тис.грн.                            | 840709,0 | 2113051,0 | 1700903,0 | 860194,0                          | 202,3       |
| Середньорічна чисельність працівників, чол.                     | 256      | 254       | 253       | -3                                | 98,8        |
| Відпрацьовано людино-годин усіма працівниками облікового складу | 516096   | 512064    | 510 048   | -6048                             | 98,8        |
| Витрати робочого часу, людино-днів                              | 64512    | 64008     | 63756     | -756                              | 98,8        |
| Фонд оплати праці, тис. грн.                                    | 77666,0  | 92238,0   | 110970,0  | 33304,0                           | 142,9       |
| Середньомісячна заробітна плата, грн.                           | 25281,9  | 30261,8   | 36551,0   | 11269,1                           | 144,6       |
| Продуктивність праці, тис. грн./особу                           | 3284,02  | 8319,10   | 6723,34   | 3439,32                           | 204,7       |
| Продуктивність праці, тис. грн./особу (за обсягами)             | 2268,96  | 4852,92   | 3007,42   | 738,46                            | 132,5       |
| Середньогодинний виробіток, грн./людино-год.                    | 1628,98  | 4126,54   | 3334,63   | 1705,65                           | 204,7       |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової та статистичної звітності підприємства - ф. №1-ПВ «Звіт з праці», ф. №2 «Звіт про фінансові результати» та первинних кадрових документів.

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить про загальне підвищення ефективності використання трудових ресурсів ПСП «Слобожанщина Агро» у 2023-2025 рр. Насамперед відзначається істотне зростання результативних показників діяльності: вартість валової продукції збільшилася на 860194 тис. грн, що становить 102,3%, а обсяг виконаних робіт - на 180225 тис. грн або на 31,0%, що характеризує розширення виробничих масштабів і посилення ділової активності підприємства. При цьому спостерігається незначне скорочення чисельності персоналу на 3 особи (1,2%) та відповідне зменшення фонду відпрацьованого часу людино-годин і людино-днів також на 1,2%. Така тенденція може свідчити про оптимізацію кадрової структури та більш раціональне використання робочого часу, а також про зростання продуктивності праці на одного працівника.

Важливою особливістю є суттєве зростання витрат на оплату праці: фонд заробітної плати збільшився на 33304 тис. грн., тобто на 42,9%, а середньомісячна заробітна плата на 11269,1 грн. або на 44,6%, що відображає посилення матеріального стимулювання персоналу та підвищення мотиваційної складової.

Найбільш позитивна динаміка простежується у показниках продуктивності праці. Продуктивність за валовою продукцією зросла більш ніж удвічі (на 104,7%), а середньогодинний виробіток - аналогічно на 104,7%, що є наслідком зростання ефективності виробництва та інтенсифікації праці. Продуктивність за обсягами робіт збільшилася на 32,5%, що також підтверджує загальне підвищення результативності, хоча й більш помірними темпами.

Отримані результати свідчать про переважання інтенсивного типу розвитку підприємства, за якого зростання виробничих показників забезпечується не збільшенням чисельності персоналу, а підвищенням продуктивності праці та ефективності її використання. У сукупності із зростанням рівня оплати праці це вказує на покращення системи управління трудовими ресурсами та посилення їх економічної віддачі.

Загалом проведений аналіз підтверджує позитивну динаміку розвитку підприємства, що зумовлює доцільність подальшого дослідження його фінансово-економічних результатів, зокрема доходів, витрат і прибутковості діяльності.

З метою комплексної оцінки результатів господарської діяльності у таблиці 2.6 наведено динаміку основних економічних показників розвитку ПСП «Слобожанщина Агро». Її аналіз дає змогу простежити зміни обсягів доходів, витрат і фінансових результатів підприємства за досліджуваний період. На основі цих даних можна виявити загальні тенденції економічного розвитку, визначити напрями зростання або можливого сповільнення фінансових результатів. Крім того, така інформація дозволяє оцінити ефективність управління виробничо-господарською діяльністю та рівень використання наявних ресурсів. Отримані результати формують аналітичну базу для

подальшого обґрунтування управлінських рішень і визначення резервів підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.6 - Динаміка основних економічних показників розвитку ПСП «Слобожанщина Агро», тис. грн

| Показник                                                       | Роки     |            |            | Відхилення 2025 р. від 2023 р. |             |
|----------------------------------------------------------------|----------|------------|------------|--------------------------------|-------------|
|                                                                | 2023     | 2024       | 2025       | абсолютне                      | відносне, % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 840709,0 | 2113051,0  | 1700903,0  | 860194,0                       | 202,3       |
| Інші операційні доходи                                         | 43213,0  | 43642,0    | 48348,0    | 5135,0                         | 111,9       |
| Інші доходи                                                    | 42566,0  | 35190,0    | 179,0      | -42387,0                       | 0,4         |
| Разом доходи, тис. грн.                                        | 926488,0 | 2191883,0  | 1749430,0  | 822942,0                       | 188,8       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 580853,0 | 1232 641,0 | 761078,0   | 180225,0                       | 131,0       |
| Інші операційні витрати                                        | 212049,0 | 441423,0   | 274692,0   | 62643,0                        | 129,5       |
| Інші витрати                                                   | 69106,0  | 72522,0    | 97202,0    | 28096,0                        | 140,6       |
| Разом витрати, тис. грн.                                       | 862008,0 | 1 746586,0 | 1 132972,0 | 270964,0                       | 131,4       |
| Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.               | 64480,0  | 445297,0   | 616458,0   | 551978,0                       | 956,0       |
| Чистий прибуток (збиток), тис. грн.                            | 64480,0  | 445297,0   | 616458,0   | 551978,0                       | 956,0       |
| Рівень рентабельності, %                                       | 11,10    | 36,13      | 80,99      | 69,89                          | -           |

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства: ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Аналіз таблиці 2.6 свідчить про суттєве покращення фінансово-економічних результатів діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» у 2023–2025 рр.

Насамперед варто відзначити зростання доходів підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції у 2025 р. порівняно з 2023 р. збільшився на 860 194 тис. грн (на 102,3%), що свідчить про розширення обсягів реалізації. Разом з тим, у порівнянні з 2024 р. спостерігається певне зниження цього показника, що може бути зумовлено коливаннями ринкової кон'юнктури або обсягів виробництва. Інші операційні доходи зросли незначно - на 11,9%, що свідчить про їх стабільний характер. Водночас інші доходи різко скоротилися (на

99,6%), що пояснюється відсутністю у 2025 р. значних разових або позареалізаційних надходжень, характерних для попередніх періодів.

Загальна сума доходів у 2025 р. становила 1749430 тис. грн, що на 822 942 тис. грн (на 88,8%) більше, ніж у 2023 р. Це свідчить про загальне зростання масштабів господарської діяльності підприємства.

Витрати підприємства також зросли, проте значно повільнішими темпами. Так, собівартість реалізованої продукції збільшилася на 31,0%, інші операційні витрати - на 29,5%, а інші витрати - на 40,6%. У результаті загальна сума витрат зросла на 27064 тис. грн тобто на 31,4%, що є суттєво нижчим темпом порівняно зі зростанням доходів.

Позитивною тенденцією є значне зростання фінансових результатів. Прибуток до оподаткування у 2025 р. зріс на 551978 тис. грн майже у 9,6 раза порівняно з 2023 р. Аналогічна динаміка характерна і для чистого прибутку, оскільки податок на прибуток у звітності не відображений.

Особливо показовим є зростання рівня рентабельності, який підвищився з 11,10% у 2023 р. до 80,99% у 2025 р., тобто на 69,89 в.п. Це свідчить про суттєве підвищення ефективності господарської діяльності та більш раціональне використання ресурсів підприємства.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що у досліджуваному періоді підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку: зростання доходів випереджає зростання витрат, що забезпечує значне збільшення прибутку та рівня рентабельності. Це свідчить про зміцнення фінансового стану ПСП «Слобожанщина Агро» та підвищення ефективності його діяльності.

## **2.2 Характеристика управління просуванням продукції на ПСП «Слобожанщина Агро»**

Важливою складовою дослідження є визначення особливостей організації управління процесами просування продукції на підприємстві. В умовах функціонування ПСП «Слобожанщина Агро» як структурної одиниці

агрохолдингу ІМК, управління збутовою діяльністю має багаторівневий характер і поєднує елементи централізованого та децентралізованого управління.

Ключова роль у формуванні політики просування продукції належить керівництву холдингу, зокрема центральним функціональним підрозділам (департаменту продажів, логістики та зовнішньоекономічної діяльності), які визначають стратегічні напрями реалізації продукції, укладають зовнішньоекономічні контракти та координують взаємодію з великими трейдерськими компаніями і експортними операторами. Саме на цьому рівні приймаються рішення щодо вибору основних каналів збуту, ринків реалізації та умов постачання продукції.

На рівні самого підприємства ПСП «Слобожанщина Агро» управління процесами просування продукції здійснюється директором підприємства у тісній взаємодії з головними спеціалістами – агрономом, економістом, бухгалтерією та відповідальними за логістичні операції. Зокрема, директор підприємства забезпечує загальну координацію процесів реалізації, контролює виконання договірних зобов'язань та узгоджує обсяги поставок відповідно до виробничих можливостей.

Економічна служба підприємства виконує функції аналітичного забезпечення управління просуванням продукції: здійснює розрахунок собівартості продукції, аналізує ефективність реалізації за різними каналами збуту, оцінює фінансові результати та формує пропозиції щодо оптимізації збутової діяльності. Бухгалтерська служба забезпечує облік операцій з реалізації продукції, контроль за розрахунками з контрагентами та фінансову звітність.

Важливу роль у процесі товаропросування відіграють логістичні функції, які на підприємстві реалізуються як власними ресурсами, так і за участю холдингових структур. Відповідальні особи координують процеси транспортування продукції, взаємодію з елеваторами, організацію відвантаження та дотримання термінів поставок.

Слід зазначити, що безпосередня маркетингова діяльність на рівні підприємства є обмеженою, оскільки основні функції щодо пошуку ринків збуту, формування цінової політики та ведення переговорів із контрагентами зосереджені на рівні холдингу. Це, з одного боку, забезпечує стабільність збуту та доступ до міжнародних ринків, а з іншого – обмежує самостійність підприємства у прийнятті управлінських рішень щодо просування продукції.

Таким чином, управління просуванням продукції на ПСП «Слобожанщина Агро» здійснюється за ієрархічним принципом: стратегічні рішення формуються на рівні агрохолдингу ІМК, тоді як на рівні підприємства реалізуються оперативні функції, пов'язані з організацією процесу збуту, логістикою та контролем виконання договірних зобов'язань. Така система управління забезпечує ефективність реалізації продукції, проте водночас зумовлює залежність підприємства від централізованих управлінських рішень (додаток Б).

Дослідження показали, що економічна діяльність ПСП «Слобожанщина Агро» характеризується вираженою експортною орієнтацією, що зумовлено специфікою функціонування підприємства як складової агрохолдингу ІМК. Основна частина виробленої продукції реалізується на зовнішніх ринках, зокрема в країни Європейського Союзу, Азії та Близького Сходу. Така орієнтація забезпечує стабільність грошових надходжень, сприяє підвищенню рівня рентабельності діяльності та водночас знижує залежність підприємства від кон'юнктурних коливань внутрішнього ринку.

Процеси товаропросування на підприємстві формуються під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів, серед яких визначальними є сезонність аграрного виробництва, особливості зберігання продукції, рівень розвитку логістичної інфраструктури, а також нестабільність зовнішнього середовища. У таких умовах ефективна організація збутової діяльності набуває ключового значення, оскільки безпосередньо впливає на формування фінансових результатів підприємства, швидкість обігу капіталу та рівень прибутковості.

ПСП «Слобожанщина Агро» застосовує переважно оптово-експортну модель реалізації продукції, що відповідає масштабам виробництва та інтеграції підприємства у структуру агрохолдингу. Основними каналами збуту виступають трейдерські компанії, елеваторні структури та експортні оператори, характеристика яких наведена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Характеристика каналів товаропросування ПСП «Слобожанщина Агро»

| Канал збуту                | Характеристика                                                    | Переваги                                                                                    | Недоліки                                                |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Трейдерські компанії       | Реалізація великих партій продукції через посередників            | Швидкість реалізації, зниження витрат на організацію збуту, мінімізація комерційних ризиків | Залежність від цінової політики трейдерів               |
| Елеваторні структури       | Зберігання продукції з подальшою реалізацією у сприятливий період | Гнучкість у виборі часу продажу, можливість отримання вищої ціни                            | Додаткові витрати на зберігання та обслуговування       |
| Експортні оператори        | Організація реалізації продукції на зовнішніх ринках              | Доступ до міжнародних ринків, спрощення експортних процедур                                 | Висока залежність від логістичних умов і витрат         |
| Прямі контракти (обмежено) | Безпосередня реалізація кінцевому споживачу                       | Вища ціна реалізації, зростання прибутковості                                               | Низька частка у структурі збуту, складність організації |

Джерело: складено автором на основі досліджень ПСП «Слобожанщина Агро»

Аналіз каналів збуту свідчить про домінування посередницьких форм реалізації продукції, що дозволяє підприємству забезпечити швидкий обіг виробленої продукції, скоротити витрати на організацію збутової діяльності та мінімізувати комерційні ризики. Водночас така модель реалізації формує суттєву залежність від цінової політики посередників, передусім трейдерських компаній, та обмежує можливості підприємства щодо самостійного управління процесами збуту і формування власної цінової стратегії.

Крім того, переважання оптово-експортних каналів збуту зумовлює підвищену чутливість підприємства до змін кон'юнктури світових ринків, коливань валютних курсів та логістичних обмежень. Це актуалізує необхідність подальшого вдосконалення системи товаропросування, зокрема шляхом

диверсифікації каналів реалізації, розвитку прямих контрактів та посилення контролю за збутовими процесами [21].

Важливим елементом товаропросування є логістичне забезпечення. На підприємстві використовується комбінована система транспортування: автомобільний транспорт – для внутрішніх перевезень, та залізничний – для здійснення експортних поставок. Водночас зростання вартості логістичних послуг, перевантаженість транспортної інфраструктури та воєнні ризики суттєво ускладнюють процеси реалізації продукції.

Цінова політика підприємства формується переважно під впливом зовнішніх ринків, оскільки реалізація продукції здійснюється через посередників. Це обмежує можливості підприємства щодо самостійного ціноутворення та підвищує залежність від світових цін на аграрну продукцію. З метою комплексної оцінки процесів товаропросування проведено SWOT-аналіз (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз процесів товаропросування ПСП «Слобожанщина Агро»

| <i>Сильні сторони (S)</i>                                                                                                                                                                                                 | <i>Слабкі сторони (W)</i>                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Значні обсяги виробництва<br>Експортна орієнтація<br>Співпраця з великими трейдерськими компаніями<br>Висока якість продукції<br>Підтримка та інтеграція в структуру ІМК<br>Наявність сучасної матеріально-технічної бази | Висока залежність від посередників (трейдерів)<br>Обмежений вплив на ціну<br>Недостатній розвиток прямих каналів збуту<br>Недостатня власна інфраструктура<br>Залежність від логістики<br>Низька диверсифікація каналів реалізації |
| <i>Можливості (O)</i>                                                                                                                                                                                                     | <i>Загрози (T)</i>                                                                                                                                                                                                                 |
| Розширення прямих контрактів із закордонними покупцями<br>Диверсифікація каналів збуту<br>Розвиток власної логістичної інфраструктури<br>Вихід на нові зовнішні ринки<br>Використання цифрових платформ збуту             | Коливання світових цін на аграрну продукцію<br><br>Зростання вартості логістичних послуг<br>Воєнні ризики та обмеження експорту<br><br>Залежність від валютних коливань<br>Конкуренція з боку інших агрохолдингів                  |

Джерело: побудовано на основі власних досліджень на ПСП «Слобожанщина Агро»

Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити, що підприємство має потужний виробничий потенціал, високу якість продукції та стабільні канали реалізації завдяки інтеграції у структуру ІМК. Водночас ключовими проблемами залишаються висока залежність від посередників, обмежений розвиток прямих каналів збуту та логістичні обмеження.

Для поглиблення характеристики управління просуванням продукції на ПСП «Слобожанщина Агро» доцільно здійснити кількісну оцінку конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме вона відображає результативність організації збутової діяльності та ефективність використання каналів реалізації. У даному контексті конкурентоспроможність виступає узагальнюючим індикатором якості управління процесами товаропросування, що дозволяє оцінити здатність підприємства адаптуватися до умов ринку, забезпечувати стабільний збут продукції та утримувати конкурентні позиції.

Оцінювання конкурентоспроможності доцільно здійснювати за сукупністю показників, згрупованих у такі блоки: економічні, організаційні, функціональні та ринкові, із використанням інтегрального показника, методика розрахунку якого наведена у розділі 1. Такий підхід дозволяє комплексно охарактеризувати не лише загальний стан підприємства, але й особливості організації управління просуванням продукції, зокрема ефективність збутової політики, рівень розвитку каналів реалізації та здатність реагувати на зміни ринкового середовища.

З огляду на це було обрано підприємства-аналоги, які функціонують у подібних умовах господарювання та мають схожу спеціалізацію, масштаби діяльності й експортну орієнтацію. Зокрема, до порівняння включено ТОВ «Урожайна країна» - підприємство, що входить до структури агроіндустріального холдингу МХП та спеціалізується на вирощуванні зернових і технічних культур, а також СТОВ «Дружба-Нова», яке є частиною агрохолдингу «Кернел» і здійснює діяльність у сфері рослинництва з орієнтацією як на внутрішній, так і на зовнішній ринки. Обрані підприємства функціонують у межах Сумської області та характеризуються подібними

умовами діяльності, що забезпечує обґрунтованість і коректність порівняльного аналізу.

Водночас належність досліджуваних підприємств до великих агрохолдингів суттєво впливає на організацію управління просуванням продукції, зокрема через використання централізованих каналів збуту, налагоджених логістичних систем та активне здійснення експортних операцій. Це дозволяє оцінити особливості функціонування збутових механізмів у різних організаційно-економічних умовах та визначити місце ПСП «Слобожанщина Агро» у конкурентному середовищі.

Результати проведеної оцінки конкурентоспроможності, що характеризують ефективність управління просуванням продукції досліджуваних підприємств, наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка конкурентоспроможності ПСП «Слобожанщина Агро»

| Групи показників | ПСП «Слобожанщина Агро» | ТОВ «Урожайна країна» | СТОВ «Дружба-Нова» |
|------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------|
| Економічні       | 48                      | 42                    | 50                 |
| Якісні           | 44                      | 38                    | 46                 |
| Організаційні    | 18                      | 12                    | 20                 |
| Функціональні    | 26                      | 22                    | 28                 |
| Сума оцінок      | 136                     | 114                   | 144                |

Джерело: розраховано автором на основі узагальнення аналітичних даних вказаних підприємств та експертної оцінки

Аналіз отриманих результатів, наведених у таблиці 2.9, свідчить про те, що ПСП «Слобожанщина Агро» займає достатньо стійку конкурентну позицію серед досліджуваних підприємств. За інтегральними показниками підприємство перевищує рівень ТОВ «Урожайна країна», проте дещо поступається СТОВ «Дружба-Нова», що вказує на наявність потенційних резервів для підвищення ефективності діяльності, зокрема у сфері управління просуванням продукції. Зокрема, слабкі позиції спостерігаються у сфері організації збуту та маркетингової діяльності, що безпосередньо пов'язано з недостатнім розвитком прямих каналів реалізації та високою залежністю від посередників.

Отримані результати підтверджують, що рівень конкурентоспроможності підприємства безпосередньо залежить від ефективності управління процесами просування продукції.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, слід зазначити, що система товаропросування ПСП «Слобожанщина Агро» в цілому є ефективною з точки зору забезпечення обсягів реалізації продукції, проте характеризується обмеженим рівнем самостійності у сфері збуту. Це зумовлює необхідність її подальшого вдосконалення шляхом диверсифікації каналів реалізації, розвитку прямих контрактів, удосконалення логістичної інфраструктури та впровадження сучасних інструментів управління збутом.

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ефективність товаропросування та зміцнити конкурентні позиції підприємства, що буде обґрунтовано у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

Встановлено, що підприємство має потужну виробничу основу, що підтверджується значними обсягами виробництва, високою якістю продукції та наявністю сучасної матеріально-технічної бази. Суттєвою конкурентною перевагою є інтеграція до структури ІМК, що забезпечує стабільність каналів реалізації та доступ до організованих експортних ринків. Експортна орієнтація діяльності сприяє формуванню стабільних грошових надходжень і підвищенню ефективності реалізації продукції.

Разом із тим результати аналізу виявили низку обмежень у системі товаропросування. Ключовою проблемою є висока залежність від трейдерських компаній, що знижує рівень контролю підприємства над процесом реалізації та обмежує можливості впливу на цінову політику. Недостатній розвиток прямих каналів збуту, а також обмеженість власної логістичної інфраструктури зумовлюють зростання витрат на товаропросування і знижують його гнучкість. Крім того, низький рівень диверсифікації каналів реалізації підвищує ризики збутової діяльності.

Проведений аналіз засвідчив наявність значного потенціалу для вдосконалення процесів товаропросування. До перспективних напрямів слід

віднести розширення практики укладання прямих контрактів із закордонними контрагентами, диверсифікацію каналів збуту та освоєння нових ринків. Окрему увагу доцільно приділити розвитку власної логістичної інфраструктури та впровадженню сучасних цифрових інструментів у сфері збуту, що сприятиме підвищенню ефективності управління товарними потоками.

Суттєвий вплив на діяльність підприємства чинять зовнішні фактори. До основних загроз належать нестабільність світових цін на аграрну продукцію, зростання вартості логістичних послуг, валютні коливання та посилення конкуренції з боку інших агрохолдингів. Окрему групу ризиків формують воєнні чинники, які ускладнюють експортні операції та функціонування транспортної інфраструктури.

Узагальнення результатів SWOT-аналізу дозволяє зробити висновок, що система товаропросування ПСП «Слобожанщина Агро» забезпечує необхідні обсяги реалізації продукції, проте характеризується обмеженим рівнем самостійності у сфері збуту. Це обумовлює необхідність її подальшого вдосконалення.

У перспективі підприємству доцільно орієнтуватися на формування більш гнучкої та диверсифікованої системи товаропросування, що передбачає розвиток прямих каналів збуту, зниження залежності від посередників та удосконалення логістичного забезпечення. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності збутової діяльності та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

З метою більш глибокої характеристики управління просуванням продукції на ПСП «Слобожанщина Агро» доцільно деталізувати функціональну структуру управління цим процесом.

Управління просуванням продукції на підприємстві реалізується через виконання взаємопов'язаних управлінських функцій, які охоплюють планування, організацію, мотивацію та контроль. При цьому кожна з функцій має чітке практичне наповнення.

Зокрема, функція планування передбачає визначення обсягів реалізації продукції, вибір каналів збуту та погодження умов поставок із контрагентами [26]. Організаційна функція реалізується через координацію взаємодії між підрозділами підприємства та зовнішніми партнерами (трейдерами, елеваторами, логістичними компаніями). Функція контролю полягає у відстеженні виконання контрактів, дотриманні термінів поставок і аналізі фінансових результатів. З метою узагальнення зазначених функцій доцільно представити їх у табличній формі.

Таблиця 2.10 – Функції управління просуванням продукції на ПСП «Слобожанщина Агро»

| Функція     | Зміст                                                                          | Відповідальні                  |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Планування  | Визначення обсягів реалізації, вибір каналів збуту, погодження умов контрактів | Керівництво холдингу, директор |
| Організація | Координація процесів збуту, взаємодія з контрагентами                          | Директор, логіст               |
| Мотивація   | Матеріальне стимулювання працівників, залучених до процесів реалізації         | Керівництво підприємства       |
| Контроль    | Контроль виконання договорів, аналіз результатів реалізації                    | Економіст, бухгалтерія         |

Джерело: складено автором

Таким чином, управління просуванням продукції на підприємстві має чітко структурований характер і забезпечує узгодженість дій між різними рівнями управління. Подальше дослідження потребує оцінки економічної ефективності каналів збуту. Для цього доцільно визначити середній дохід на 1 грн реалізації за каналами збуту.

### 2.3 Оцінка ефективності управління просуванням продукції на ПСП «Слобожанщина Агро»

З метою визначення результативності організації збутової діяльності на підприємстві доцільно здійснити оцінку ефективності управління просуванням продукції. Така оцінка дозволяє встановити, наскільки раціонально

використовуються канали збуту, які фактори впливають на фінансові результати та які резерви підвищення ефективності існують.

У межах реалізації цього завдання оцінка ефективності управління просуванням продукції на ПСП «Слобожанщина Агро» здійснюється на основі системи показників, що характеризують обсяги реалізації, структуру збуту, рівень витрат та результативність використання каналів збуту.

Першим етапом аналізу є оцінка структури реалізації продукції за основними каналами збуту, що дозволяє визначити пріоритетні напрями товаропросування (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Структура реалізації продукції ПСП «Слобожанщина Агро» за каналами збуту

| Показник                     | 2023 р.  | 2024 р.   | 2025 р.   |
|------------------------------|----------|-----------|-----------|
| Експортний канал, тис. грн   | 701610,8 | 1671133,7 | 1380180,8 |
| Внутрішній ринок, тис. грн   | 125287,6 | 378485,4  | 271319,3  |
| Разом, тис. грн              | 826898,4 | 2049619,1 | 1651500,1 |
| Частка експорту, %           | 84,9     | 81,5      | 83,6      |
| Частка внутрішнього ринку, % | 15,1     | 18,5      | 16,4      |

Джерело: розраховано автором за даними обліково-економічної служби підприємства

Дані таблиці 2.11 свідчать про стійке домінування експортного каналу збуту, який протягом усього періоду забезпечує понад 80% загального обсягу реалізації продукції. Це підтверджує високий рівень інтеграції підприємства у міжнародні товарні ланцюги та його значну залежність від зовнішніх трейдерських структур. У 2024 році спостерігається тимчасове зростання частки внутрішнього ринку до 18,5%, що може бути реакцією на коливання зовнішньої кон'юнктури та логістичні обмеження. Проте вже у 2025 році структура знову зміщується в бік експорту, що свідчить про відновлення традиційної моделі реалізації. Таким чином, система збуту характеризується високою концентрацією на експортному напрямі та недостатнім рівнем

диверсифікації, що підвищує чутливість підприємства до зовнішніх ринкових ризиків.

Поглиблюючи аналіз системи просування продукції, доцільно розглянути зміни у структурі виробництва, оскільки саме вона формує основу збутової політики підприємства (рисунок 2.1).

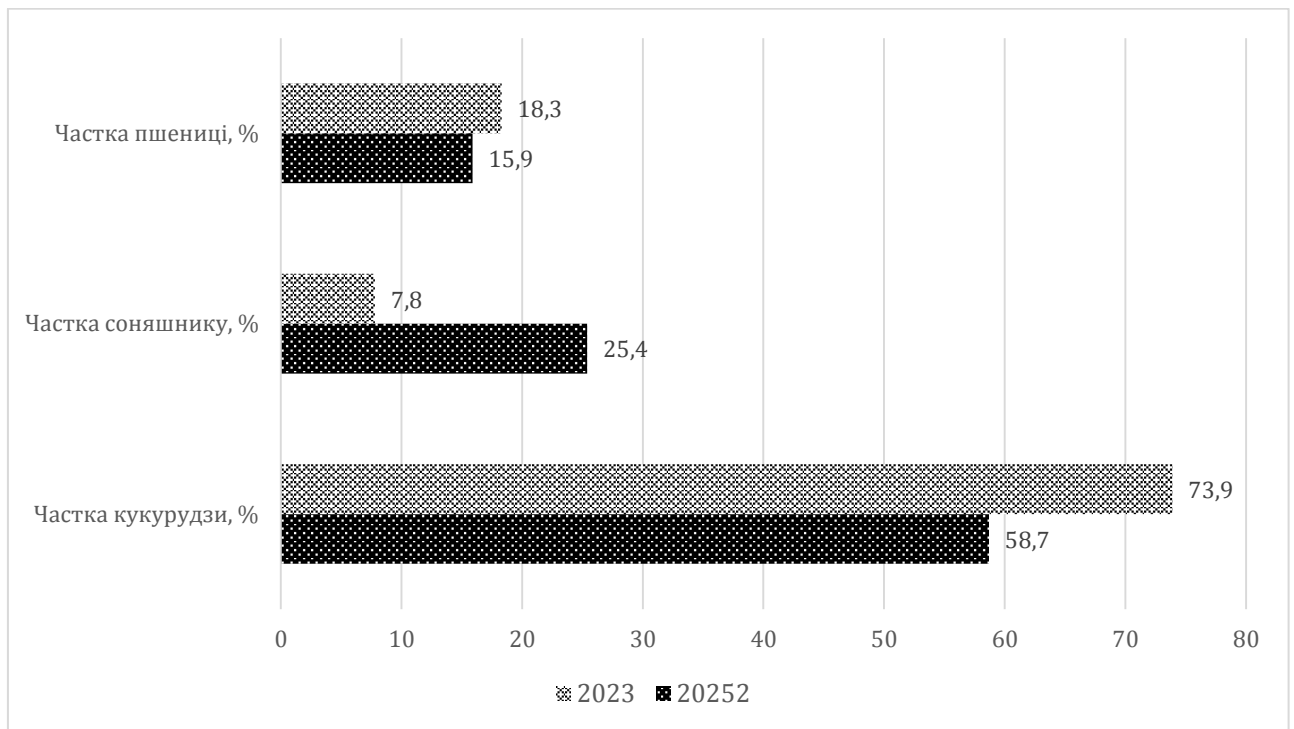


Рисунок 2.1 – Структурні зрушення у товарній продукції ПСП «Слобожанщина Агро»

Джерело: побудовано за даними Ф.№ 21-заг (річна) Звіт про реалізацію продукції сільського господарства ПСП «Слобожанщина Агро»

Структурні зміни свідчать про трансформацію виробничо-збутової стратегії підприємства. Найбільш суттєвим є скорочення частки кукурудзи на 15,2 в.п., що традиційно була базовою культурою підприємства.

Водночас спостерігається різке зростання частки соняшнику на 17,6 в.п., що пояснюється його вищою рентабельністю та більш вигідною кон'юнктурою світового ринку. Це свідчить про перехід підприємства до економічно більш ефективної структури виробництва, яка безпосередньо впливає на результативність збуту.

Частка пшениці демонструє незначне зниження, що пояснюється її стабільним, але менш прибутковим характером.

Отримані результати виробничо-збутового аналізу свідчать, що ефективність просування продукції залежить не лише від структури реалізації, а й від якості управлінських рішень, які формують систему товаропросування.

У цьому контексті доцільно перейти до оцінки ефективності управління просуванням продукції саме з позицій менеджменту. У межах менеджмент-підходу ефективність управління просуванням продукції визначається через:

- узгодженість управлінських рішень між рівнями холдингу та підприємства;
- результативність реалізації функцій менеджменту (планування, організація, контроль, мотивація);
- ефективність управління каналами збуту;
- вплив управлінських рішень на фінансові результати.

Управління просуванням продукції на ПСП «Слобожанщина Агро» має ієрархічний характер і розподіляється між трьома рівнями:

- стратегічний (ІМК) – формування політики збуту, вибір ринків і трейдерів;
- тактичний (підприємство) – організація виконання контрактів, логістика та контроль поставок;
- операційний – відвантаження продукції та супровід облікових процесів.

Узгодженість цих рівнів управління відображається у загальній ефективності використання ресурсів підприємства, що доцільно оцінити через співвідношення доходів і витрат (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Ефективність витрат у процесі товаропросування

| Показник                       | 2023 р.  | 2025 р.   | Відхилення |
|--------------------------------|----------|-----------|------------|
| Загальні доходи, тис. грн      | 926488,0 | 1749430,0 | 822942,0   |
| Загальні витрати, тис. грн     | 862008,0 | 1132972,0 | 270964,0   |
| Коефіцієнт ефективності витрат | 1,07     | 1,54      | 0,47       |

Джерело: розраховано автором

Зростання коефіцієнта ефективності витрат свідчить про те, що на кожен гривню витрат у 2025 році припадає 1,54 грн доходу проти 1,07 грн у 2023 році, що підтверджує підвищення ефективності управління збутовою діяльністю.

Більш глибоке розуміння ефективності управління потребує аналізу ступеня централізації прийняття рішень у системі збуту (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – Рівень централізації управлінських рішень у системі просування продукції

| Рівень прийняття рішень | Частка впливу на збут, % | Характер управлінського впливу        |
|-------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| Холдинг (ІМК)           | 70                       | Стратегічний (ринок, ціни, контракти) |
| ПСП «Слобожанщина Агро» | 25                       | Операційно-логістичний                |
| Зовнішні посередники    | 5                        | Виконання функцій реалізації          |

Джерело: узагальнено автором

Високий рівень централізації - 70% свідчить про те, що ключові управлінські рішення щодо просування продукції приймаються на рівні холдингу. Це забезпечує стабільність збуту, однак обмежує управлінську автономію підприємства.

У розвиток попереднього аналізу доцільно оцінити ефективність реалізації основних функцій менеджменту у процесі просування продукції (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 – Оцінка ефективності реалізації функцій менеджменту у системі просування продукції

| Функція менеджменту                           | Рівень реалізації | Характеристика                                          | Оцінка ефективності |
|-----------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------|---------------------|
| Планування                                    | Високий           | Формується на рівні холдингу, чітке прогнозування збуту | 0,85                |
| Організація                                   | Середній          | Часткова автономія підприємства в логістиці             | 0,70                |
| Мотивація                                     | Середній          | Обмежений вплив підприємства на стимулювання збуту      | 0,65                |
| Контроль                                      | Високий           | Системний контроль виконання контрактів                 | 0,80                |
| Інтегральний показник ефективності управління |                   |                                                         | 0,75                |

Джерело: сформовано автором на основі аналізу внутрішньої управлінської документації підприємства, результатів фінансово-економічної звітності та експертного оцінювання ступеня реалізації функцій менеджменту у системі просування продукції

Отримані результати, наведені у таблиці 2.14, свідчать про те, що система управління просуванням продукції на ПСП «Слобожанщина Агро» функціонує на відносно високому рівні ефективності, що підтверджується інтегральним показником 0,75. Разом із тим її структурна побудова характеризується певною нерівномірністю у реалізації окремих функцій менеджменту, що зумовлює необхідність більш детального аналізу функціональних складових.

Найвищий рівень результативності демонструють функції планування та контролю, що пояснюється їх концентрацією на рівні агрохолдингової структури, а також наявністю чітко регламентованих процедур прогнозування обсягів реалізації та моніторингу виконання договірних зобов'язань. Такий підхід сприяє забезпеченню стабільності збутових процесів, підвищенню передбачуваності результатів діяльності та мінімізації управлінських ризиків.

Функції організації та мотивації, своєю чергою, характеризуються середнім рівнем ефективності. Це зумовлено обмеженим рівнем самостійності підприємства у прийнятті управлінських рішень, зокрема у сфері логістичного забезпечення та формування стимулюючих механізмів, пов'язаних із просуванням продукції. Зазначене свідчить про залежність окремих аспектів операційної діяльності від централізованих рішень, що приймаються на вищих рівнях управління.

Узагальнюючи результати оцінювання, варто зазначити, що інтегральний показник на рівні 0,75 відображає загалом ефективне функціонування системи управління просуванням продукції, проте водночас вказує на її функціональну незбалансованість. Зокрема, високий рівень розвитку стратегічних і контрольних функцій не повною мірою компенсує обмеження, що виникають у процесі реалізації організаційних і мотиваційних аспектів управління. Така ситуація формує потенційні резерви для підвищення ефективності системи за рахунок удосконалення внутрішніх управлінських механізмів.

Завершальним етапом дослідження є аналіз ефективності управління безпосередньо каналами збуту продукції, результати якого наведено у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Ефективність управління каналами просування продукції

| Канал збуту      | Управлінські витрати, тис. грн | Дохід, тис. грн | Ефективність управління (дохід/витрати), коефіцієнт |
|------------------|--------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------|
| Експортний       | 21450                          | 1380180,8       | 64,4                                                |
| Внутрішній ринок | 6850                           | 271319,3        | 39,6                                                |

Джерело: сформовано автором на основі аналізу внутрішньої управлінської документації підприємства

Отримані дані засвідчують суттєву диференціацію ефективності управління залежно від напрямів реалізації продукції на ПСП «Слобожанщина Агро». Зокрема, найвищий рівень результативності характерний для експортного каналу - 64,4, що свідчить про значну віддачу управлінських витрат та ефективність прийнятих управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Це обумовлено централізованим характером організації збуту в межах агрохолдингу, наявністю стабільних міжнародних контрактів і значними обсягами реалізації. Натомість реалізація продукції на внутрішньому ринку характеризується нижчим рівнем ефективності управління (39,6), що відображає менш сприятливе співвідношення між отриманими доходами та понесеними управлінськими витратами. Така ситуація пояснюється обмеженими обсягами збуту, підвищеним рівнем конкуренції, а також меншою організаційною підтримкою цього напрямку з боку управлінських структур.

Узагальнення результатів аналізу дозволяє зробити висновок, що система управління просуванням продукції на підприємстві в цілому є ефективною та забезпечує стабільні результати діяльності. Разом із тим вона характеризується вираженою орієнтацією на експортні канали реалізації та залежністю від посередницьких механізмів збуту. Це обумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи товаропросування, зокрема через диверсифікацію каналів збуту, розвиток прямих форм реалізації продукції та підвищення рівня управлінської самостійності підприємства, що дозволить посилити його ринкову стійкість і конкурентоспроможність, а також забезпечити більш гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища.

## **РОЗДІЛ 3**

### **ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОСУВАННЯМ ПРОДУКЦІЇ НА ПСП «СЛОБОЖАНЩИНА АГРО»**

#### **3.1 Удосконалення стратегії управління просуванням продукції ПСП «Слобожанщина Агро»**

Удосконалення стратегії управління просуванням продукції ПСП «Слобожанщина Агро» потребує системного врахування впливу факторів зовнішнього середовища, значення яких в умовах воєнного часу істотно зростає. За таких обставин стратегія просування виступає важливою складовою загальної стратегії розвитку підприємства, оскільки визначає підходи до організації збутової діяльності, вибору каналів реалізації та забезпечення ефективного руху продукції. Стратегія управління просуванням продукції є довгостроковим управлінським рішенням щодо використання інструментів маркетингу та організації збуту з метою досягнення поставлених цілей підприємства. Водночас її формування має адаптивний характер і передбачає періодичне коригування відповідно до змін ринкової ситуації, логістичних умов та загального економічного середовища.

У контексті удосконалення стратегії управління просуванням сільськогосподарської продукції ПСП «Слобожанщина Агро» доцільним є поглиблення аналітичної бази шляхом доповнення проведеного у розділі 2 SWOT-аналізу результатами PEST-аналізу. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на організацію збуту аграрної продукції та обґрунтувати напрями її подальшого вдосконалення (додаток В).

PEST-аналіз було здійснено із застосуванням експертного методу та бальної оцінки, що забезпечило можливість кількісного визначення сили впливу окремих факторів. Отримані результати свідчать, що в умовах воєнного

часу визначальний вплив на формування стратегії просування сільськогосподарської продукції здійснюють економічні чинники (52 бали). До ключових з них належать макроекономічна нестабільність, коливання валютного курсу, інфляційні процеси, а також зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, що безпосередньо впливають на собівартість продукції, цінову політику та фінансові результати підприємства. Важливим фактором також є нестабільність цін на зернові культури, що визначає дохідність реалізації продукції.

Політичні та технологічні чинники мають співставний рівень впливу (по 44 бали). Політична складова пов'язана з умовами функціонування аграрного сектору в період воєнного стану, державним регулюванням, а також обмеженнями у сфері логістики та реалізації продукції. Технологічні фактори відображають рівень впровадження сучасних агротехнологій, використання високопродуктивної техніки, інновацій у виробництві та зберіганні сільськогосподарської продукції, що безпосередньо впливають на її якість і конкурентоспроможність.

Соціальні чинники мають дещо менший, але стабільний вплив (39 балів) і проявляються через зміни на ринку праці, міграційні процеси та забезпеченість підприємства трудовими ресурсами. При цьому всі групи факторів є взаємопов'язаними, а їх сукупна дія формує загальні умови функціонування підприємства та визначає специфіку організації просування продукції.

Результати проведеного аналізу підтверджують необхідність формування адаптивної стратегії управління просуванням сільськогосподарської продукції ПСП «Слобожанщина Агро», яка передбачає гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища та оптимізацію збутових процесів.

Аналіз діяльності підприємства, наведений у розділі 2, засвідчив його виражену орієнтацію на експортні канали реалізації, які формують основну частку доходів. Водночас встановлено, що існуюча система просування продукції характеризується високим рівнем залежності від посередницьких структур та централізованих управлінських рішень агрохолдингу ІМК, що

обмежує можливості підприємства щодо самостійного формування збутової політики.

При обґрунтуванні напрямів удосконалення стратегії просування необхідно враховувати організаційні особливості функціонування ПСП «Слобожанщина Агро». Підприємство є складовою інтегрованої структури агрохолдингу, у межах якої стратегічні рішення щодо збуту, формування каналів реалізації та умов продажу продукції приймаються на корпоративному рівні. У таких умовах підприємство виконує переважно виробничу функцію, забезпечуючи необхідні обсяги та якість сільськогосподарської продукції, що виступає основою ефективного функціонування збутової системи.

В ході дослідження встановлено, що стратегія управління просуванням продукції ПСП «Слобожанщина Агро» формується відповідно до загальних стратегічних орієнтирів розвитку агрохолдингу ІМК, визначених у межах програми Smart Green Strategy (2023-2033 pp.), яка передбачає поєднання економічної ефективності з принципами сталого розвитку. Це зумовлює необхідність підвищення результативності збутової діяльності, удосконалення логістичних процесів та впровадження сучасних підходів до просування сільськогосподарської продукції.

З огляду на зазначене, удосконалення стратегії просування продукції ПСП «Слобожанщина Агро» доцільно здійснювати на основі системного підходу до стратегічного планування. Такий підхід передбачає проведення комплексного маркетингового аналізу діяльності підприємства та зовнішнього середовища, визначення цілей збутової діяльності, формування відповідних стратегічних рішень за елементами комплексу маркетингу (продукція, ціна, розподіл і просування), розробку інструментів їх реалізації та забезпечення постійного контролю з подальшим коригуванням прийнятих управлінських рішень.

Разом із тим сучасні умови господарювання, ускладнені воєнними діями, суттєво вплинули на стабільність та ефективність каналів збуту. Зокрема, блокування морських портів України призвело до порушення усталених

логістичних маршрутів, зростання транспортних витрат і необхідності швидкої адаптації експортних потоків. Це, у свою чергу, зумовило трансформацію підходів до просування продукції, переорієнтацію на альтернативні канали реалізації та пошук нових логістичних рішень [4, 12].

Проведені дослідження дають підстави для виділення основних проблем, з якими зіткнулося досліджуване підприємство у сфері просування продукції (рисунок 3.1):

- порушення експортної логістики;
- перевантаження альтернативних транспортних каналів;
- зростання витрат на транспортування та перевалку продукції;
- обмеженість складських потужностей;
- підвищення ризиків зовнішньоекономічної діяльності.

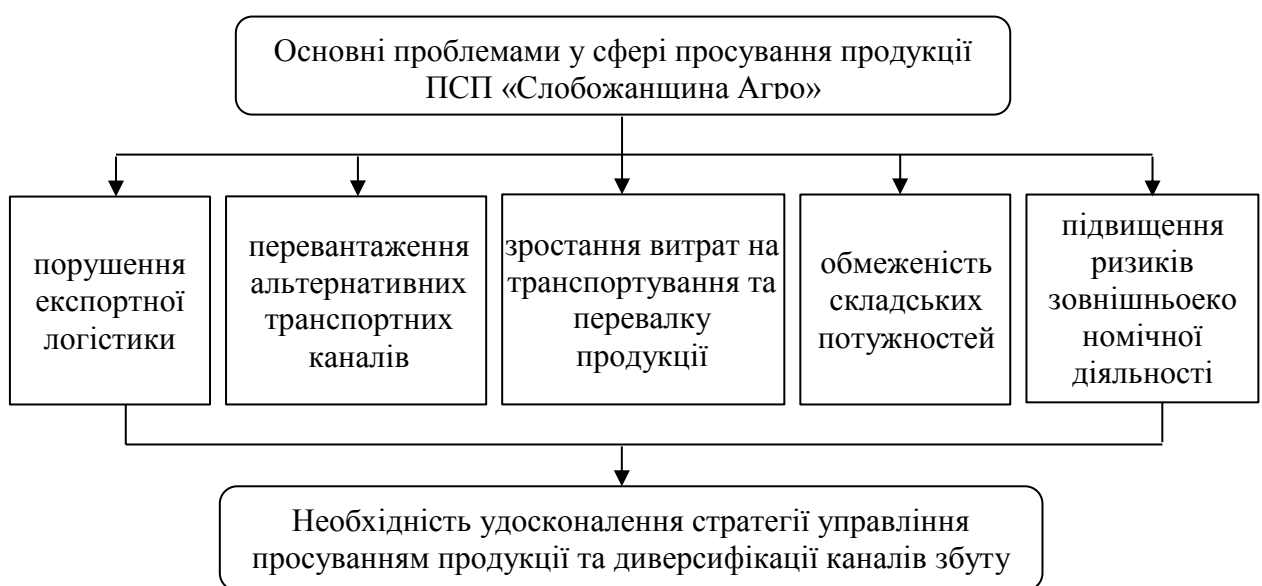


Рисунок 3.1 – Основні проблемами у сфері просування продукції підприємства

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Крім того, важливою проблемою залишається обмеженість потужностей для зберігання продукції в умовах затримок її реалізації, що зумовлює додаткові витрати та підвищує ризик втрати якості продукції

За таких умов стратегія управління просуванням продукції повинна формуватися на засадах адаптивності та гнучкості, що передбачає оперативне

реагування на зміни зовнішнього середовища та оптимізацію логістичних рішень [22].

Отже, для підвищення ефективності просування сільськогосподарської продукції ПСП «Слобожанщина Агро» доцільно зосередитися на формуванні та реалізації цілісної стратегії просування. Її розробка має базуватися на результатах комплексного аналізу внутрішнього стану підприємства та умов зовнішнього середовища, що дає змогу визначити ключові можливості та обмеження збутової діяльності.

На цій основі формуються цілі просування продукції, узгоджені із загальними орієнтирами розвитку агрохолдингу ІМК. Відповідно до визначених цілей обґрунтовуються напрями використання інструментів просування, з урахуванням специфіки сільськогосподарської продукції, каналів реалізації та ролі підприємства як виробничої ланки в інтегрованій структурі.

Подальшим етапом є визначення практичних заходів реалізації стратегії, спрямованих на підвищення результативності збуту, оптимізацію взаємодії з посередницькими структурами та посилення ринкових позицій продукції. Завершальним етапом виступає контроль за реалізацією заходів просування та їх своєчасне коригування з урахуванням змін ринкового середовища (рисунок 3.2).

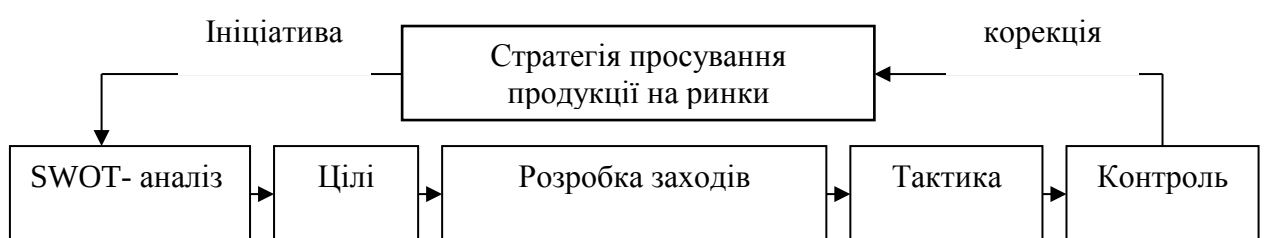


Рисунок 3.2 - Схема розробки маркетингової стратегії ПСП «Слобожанщина Агро»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень та [25].

Важливим елементом ефективної стратегії просування продукції є обґрунтований вибір каналів розподілу. У сучасних умовах доцільною є

диверсифікація каналів збуту, яка сприяє зниженню залежності від окремих логістичних маршрутів та зменшенню ризиків порушення постачання.

Основними напрямками диверсифікації для ПСП «Слобожанщина Агро» є:

- використання портової інфраструктури країн Європейського Союзу;
- розвиток залізничних маршрутів перевезення продукції;
- часткова переорієнтація на внутрішній ринок;
- застосування комбінованих логістичних схем (залізниця + порти ЄС).



Рисунок 3.3 – Диверсифікація каналів просування продукції ПСП  
«Слобожанщина Агро»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Реалізація зазначених напрямів потребує узгодженості дій у межах агрохолдингу ІМК, який визначає загальні підходи до збутової діяльності та координує розподіл логістичних потоків між підприємствами. Водночас використання альтернативних каналів супроводжується зростанням

логістичних витрат, зумовленим подовженням маршрутів транспортування, необхідністю перевалки продукції та залученням додаткових інфраструктурних потужностей.

Враховуючи зазначене, формування стратегії управління просуванням продукції ПСП «Слобожанщина Агро» має ґрунтуватися на принципах адаптивності та гнучкості. Це передбачає здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригувати логістичні рішення та забезпечувати безперервність реалізації продукції в умовах нестабільності ринку.

У контексті підвищення результативності збутової політики агрохолдингу «ІМК» та досліджуваному підприємству варто активніше використовувати інструменти просування такі як:

- реклама в засобах масової інформації, що реалізується переважно у форматі інформаційно-аналітичних матеріалів і сприяє формуванню впізнаваності та довіри з боку партнерів;

- стимулювання збуту, яке передбачає використання системи знижок і спеціальних умов для постійних контрагентів з метою підтримання стабільних ділових зв'язків;

- зв'язки з громадськістю (PR), спрямовані на формування та підтримання позитивного іміджу підприємства в професійному середовищі. Окремо слід зазначити, що в умовах розвитку цифрової економіки інтернет-реклама та використання сучасних цифрових каналів комунікації набувають ключового значення, оскільки забезпечують розширення ринків збуту, підвищення оперативності взаємодії зі споживачами та посилення конкурентних переваг підприємств аграрного сектору.

Водночас в умовах цифровізації економіки особливого значення набуває використання сучасних онлайн-каналів комунікації, які забезпечують розширення можливостей просування продукції, підвищення оперативності взаємодії з партнерами та зміцнення конкурентних позицій [18]. Разом із тим аналіз цифрової присутності ПСП «Слобожанщина Агро» свідчить про її

недостатній рівень. Підприємство фактично не представлене як самостійний суб'єкт у соціальних мережах, а основна комунікаційна активність здійснюється через ресурси агрохолдингу ІМК і має епізодичний характер. Зокрема, відеоконтент на офіційному YouTube-каналі є обмеженим і не оновлюється тривалий час, а сторінки в соціальних мережах характеризуються невисокою інтенсивністю наповнення, попри певну активізацію у 2025 році.

З огляду на це рекламну діяльність доцільно розглядати як систему скоординованих, послідовних і довгострокових заходів, спрямованих на просування сільськогосподарської продукції та формування позитивного іміджу підприємства [13]. У цьому контексті для підвищення ефективності просування продукції ПСП «Слобожанщина Агро» пропонується впровадження комплексної рекламної кампанії, реалізація якої має здійснюватися в межах загальної маркетингової політики агрохолдингу ІМК. Це зумовлено тим, що ключові управлінські рішення щодо збуту, бюджетування та вибору каналів комунікації приймаються на корпоративному рівні. Кампанія має бути спрямована на позиціонування підприємства як сучасного виробника зернової продукції, підвищення рівня впізнаваності та формування довіри до української аграрної продукції, а також на розширення кола партнерів і зміцнення ринкових позицій.

З урахуванням зазначеного доцільно перейти до обґрунтування механізму реалізації запропонованої рекламної кампанії, яку пропонується назвати «Сучасне зерно України». Її впровадження передбачає поетапну реалізацію відповідних заходів. Так, на початковому етапі на рівні агрохолдингу ІМК доцільно визначити концепцію кампанії, цільові сегменти ринку, ключові комунікаційні повідомлення та бюджетні параметри, що забезпечить узгодженість дій усіх структурних підрозділів.

Наступним етапом є формування єдиної комунікаційної політики, яка передбачає використання цифрових каналів (офіційний вебсайт, соціальні мережі, професійні аграрні платформи), а також участь у спеціалізованих виставкових та ділових заходах. Важливого значення набуває створення

якісного контенту, що відображає виробничі можливості підприємства, характеристики продукції та його потенціал [20].

Окрему увагу слід приділити координації дій логістичних і збутових підрозділів агрохолдингу, оскільки саме вони забезпечують виконання контрактних зобов'язань та формування комерційних пропозицій. Таким чином, рекламна кампанія має бути інтегрована в загальну систему управління збутовою діяльністю, що сприятиме підвищенню її узгодженості та ефективності (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 - Поетапна реалізація рекламної кампанії підприємства

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Отже, реалізація кампанії «Сучасне зерно України» за умови централізованого управління на рівні агрохолдингу ІМК та узгодженої взаємодії всіх структурних підрозділів дозволить підвищити ефективність просування продукції, зміцнити ринкові позиції підприємства та розширити його експортні можливості.

Завершальним етапом формування стратегії управління просуванням продукції ПСП «Слобожанщина Агро» є контроль за її реалізацією. Саме він забезпечує оцінювання результативності заходів з просування продукції на ринки, виявлення проблемних зон та визначення додаткових можливостей удосконалення всієї системи просування. То ж, з урахуванням інтегрованого

характеру управління в межах агрохолдингу ІМК, контрольні функції доцільно здійснювати як на рівні корпоративного центру, так і на рівні підприємства-виробника з урахуванням встановлених стратегічних орієнтирів. Розробка та реалізація стратегії просування продукції, а також моніторинг її виконання мають бути закріплені за відповідальними фахівцями маркетингового напрямку в структурі ІМК. Такий підхід дозволяє забезпечити регулярність оцінювання результатів (щонайменше раз на рік), своєчасне коригування інструментів просування та адаптацію маркетингових рішень до змін ринкового середовища.

Таблиця 3.1 - Програма заходів реалізації стратегії просування продукції ПСП «Слобожанщина Агро»

| Елемент комплексу маркетингу | Мета стратегії просування                                            | Зміст стратегічного напрямку                                                                            | Основні заходи (тактика)                                                                                           |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Продукція (товарна політика) | Підвищення конкурентоспроможності та розширення ринкових можливостей | Забезпечення стабільної якості сільськогосподарської продукції, формування позитивного іміджу виробника | Дотримання стандартів якості; формування стабільних партнерських відносин; укладання довгострокових контрактів     |
| Цінова політика              | Зростання обсягів реалізації та доходності                           | Гнучке ціноутворення з урахуванням ринкової кон'юнктури та обсягів закупівлі                            | Використання системи знижок для оптових покупців; коригування цін залежно від попиту; формування конкурентної ціни |
| Збутова політика             | Оптимізація логістики та забезпечення стабільності поставок          | Удосконалення каналів реалізації сільськогосподарської продукції в межах ІМК                            | Використання ефективних логістичних маршрутів; координація збутових структур; оптимізація транспортних витрат      |
| Політика просування          | Формування впізнаваності та підвищення довіри до продукції           | Розвиток системи маркетингових комунікацій                                                              | Використання PR-інструментів; участь у виставках; цифрове просування; інформаційні публікації                      |

Джерело: узагальнено автором на основі власних досліджень

Узагальнення результатів дослідження підтверджує, що стратегія просування сільськогосподарської продукції є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє поєднати виробничі можливості з ефективними комунікаційними та збутовими інструментами. Проведення маркетингових досліджень у цьому контексті

забезпечує отримання актуальної інформації щодо потенційних каналів реалізації продукції та формує основу для розширення ринкових можливостей підприємства [28].

З огляду на зазначене, доцільним є формування узагальненої програми заходів з реалізації стратегії просування ПСП «Слобожанщина Агро», яка відображає взаємозв'язок елементів комплексу маркетингу та конкретних управлінських дій (таблиця 3.1).

Таким чином, представлена програма заходів реалізації стратегії просування продукції ПСП «Слобожанщина Агро» відображає взаємозв'язок основних елементів комплексу маркетингу та визначає практичні напрями удосконалення управління збутовою і комунікаційною діяльністю підприємства. Вона забезпечує узгодження товарної, цінової, збутової політики та політики просування, що є необхідною умовою формування ефективної системи маркетингових комунікацій.

Подана програма конкретизує стратегічні орієнтири розвитку через систему взаємопов'язаних заходів і дозволяє деталізувати управлінські рішення у форматі «мета – зміст – тактика». Це забезпечує практичну реалізацію стратегії просування продукції та підвищує керованість маркетингових процесів на підприємстві.

Водночас слід враховувати, що реалізація стратегії просування ПСП «Слобожанщина Агро» відбувається в межах інтегрованої структури агрохолдингу ІМК, який визначає ключові управлінські рішення у сфері збуту та маркетингових комунікацій. Це зумовлює необхідність централізованої координації дій, узгодження ресурсного забезпечення та інтеграції маркетингових заходів із загальною корпоративною стратегією розвитку, що підвищує ефективність системи просування сільськогосподарської продукції.

Отже, запропонована програма заходів реалізації стратегії просування дозволяє сформувати системний підхід до управління маркетинговою діяльністю ПСП «Слобожанщина Агро», забезпечити її адаптивність до змін

зовнішнього середовища та посилити конкурентні позиції підприємства в аграрному секторі.

### **3.2 Оцінка ефективності заходів удосконалення управління системою просування продукції ПСП «Слобожанщина Агро»**

У попередніх розділах було обґрунтовано, що система управління просуванням продукції ПСП «Слобожанщина Агро» потребує удосконалення, зокрема в частині активізації маркетингових комунікацій на зовнішніх ринках, розширення цифрових каналів збуту та підвищення ефективності рекламного супроводу експортної продукції. З огляду на це, у даному підрозділі здійснюється економічна оцінка запропонованих заходів, яка передбачає розрахунок витрат, очікуваних доходів та визначення ефекту від їх впровадження.

Таблиця 3.2 – Вихідні показники для оцінки ефективності заходів удосконалення системи просування продукції ПСП «Слобожанщина Агро», 2025 р.

| Назва показника                                 | Значення  |
|-------------------------------------------------|-----------|
| Загальні доходи, тис. грн                       | 1 749 430 |
| Загальні витрати, тис. грн                      | 1 132 972 |
| Чистий прибуток, тис. грн                       | 616 458   |
| Коефіцієнт ефективності витрат (доходи/витрати) | 1,54      |
| Частка експорту, %                              | 83,60     |
| Частка внутрішнього ринку, %                    | 16,40     |

Джерело: розраховано автором на основі ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» та первинної документації ПСП «Слобожанщина Агро»

Як видно з таблиці 3.2, підприємство демонструє високий рівень ефективності використання витрат, однак структура збуту свідчить про значну залежність від експортних каналів та посередницьких структур, що обмежує потенціал зростання доходів.

З огляду на це, пропонується комплекс заходів, спрямованих на удосконалення системи просування продукції (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Прогноз впливу заходів удосконалення системи просування продукції

| Назва заходів                             | Очікуваний ефект                   | Кількісна зміна             |
|-------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| Диверсифікація каналів збуту              | Зменшення залежності від трейдерів | Посередницьких витрат (-7%) |
| Розвиток прямих контрактів                | Зростання ціни реалізації          | До середньої ціни (+4 %)    |
| Рекламна кампанія «Сучасне зерно України» | Збільшення попиту на експорт       | Обсягів реалізації (+5%)    |
| Цифрові канали просування                 | Розширення ринку збуту             | Нових контрактів (+3%)      |
| Логістична оптимізація                    | Зниження витрат                    | Логістичних витрат (-3%)    |

Джерело: узагальнено автором на базі [5]

Оцінка економічного ефекту передбачає визначення впливу запропонованих заходів на витрати підприємства. Результати розрахунків наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок зниження витрат ПСП «Слобожанщина Агро» в результаті впровадження заходів удосконалення системи просування продукції

| Показник                                 | 2025 р. | Вплив заходу, % | Економія, тис. грн | Прогноз, тис. грн |
|------------------------------------------|---------|-----------------|--------------------|-------------------|
| Інші операційні витрати (вкл. логістику) | 274692  | -3              | 8241               | 266451            |
| Інші витрати (вкл. посередницькі)        | 97202   | -7              | 6804               | 90398             |
| Загальна економія витрат                 | -       | -               | 15045              | -                 |

Джерело: розраховано на основі ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» та авторських пропозицій

Додатково слід зазначити, що отриманий ефект економії витрат у розмірі 15045 тис. грн має не лише пряме фінансове значення, а й опосередковано впливає на загальну ефективність управління збутовою діяльністю підприємства. Зниження логістичних витрат та витрат, пов'язаних із посередницькими структурами, створює передумови для підвищення маржинальності експортних операцій та посилення цінової конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках.

Важливо підкреслити, що в умовах високої частки експорту (понад 80%) навіть незначне скорочення витрат на логістику та посередницькі послуги має мультиплікативний ефект для фінансового результату підприємства. Це пояснюється тим, що аграрна продукція є низькомаржинальною в логістичному ланцюгу, а тому структура витрат значною мірою визначає кінцевий рівень прибутковості.

Крім того, запропоновані заходи формують не лише короткостроковий економічний ефект, а й довгостроковий управлінський результат, який проявляється у зміні структури взаємодії підприємства з ринком. Зокрема, диверсифікація каналів збуту та розвиток прямих контрактів сприяють поступовому зменшенню залежності від трейдерських компаній, що є важливим стратегічним напрямом підвищення фінансової стійкості підприємства.

Окремо слід звернути увагу на те, що впровадження цифрових каналів просування та рекламної кампанії «Сучасне зерно України» має ефект накопичення. На початковому етапі ці заходи формують переважно іміджевий результат, однак у середньостроковій перспективі забезпечують зростання кількості контрактів, розширення географії збуту та підвищення впізнаваності продукції на міжнародних ринках.

Таким чином, економічна оцінка ефективності запропонованих заходів повинна враховувати не лише прямі фінансові показники, але й структурні зміни в системі управління просуванням продукції, які формують нову модель взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем.

Отримані результати представлені у таблиці 3.4 свідчать про те, що впровадження заходів дозволяє досягти скорочення витрат підприємства на 15045 тис. грн, що створює додатковий фінансовий ресурс для розвитку маркетингової та збутової діяльності.

У процесі оцінки ефективності запропонованих заходів доцільно враховувати особливості формування фінансових результатів підприємства у 2025 р. Як свідчать дані таблиці 2.6, рівень рентабельності у звітному періоді

досяг 80,99%, що суттєво перевищує показники попередніх років. Такий рівень рентабельності не може розглядатися як стійка довгострокова тенденція, оскільки значною мірою сформований під впливом кон'юнктурних чинників, зокрема реалізації продукції попередніх періодів, зміни цінової ситуації на аграрних ринках та особливостей формування витрат у період нестабільного зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим використання показників лише 2025 року як базової основи для прогнозування економічних результатів впровадження заходів є методично обмеженим і може призвести до завищення очікуваного ефекту. Саме тому оцінювання ефективності запропонованих заходів доцільно здійснювати не через одиничну екстраполяцію, а на основі сценарного підходу, який дозволяє врахувати варіативність зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства.

З урахуванням цього, подальша оцінка ґрунтується на побудові трьох альтернативних сценаріїв розвитку ПСП «Слобожанщина Агро» — песимістичного, реалістичного та оптимістичного, які враховують можливі зміни обсягів реалізації, цінової політики, структури витрат та ефективності управління каналами просування продукції.

Таблиця 3.5 – Імовірні сценарії розвитку подій у мікросередовищі ПСП «Слобожанщина Агро» в умовах удосконалення системи просування продукції

| Показник стану мікросередовища                | Базовий (2025 р) | Сценарій      |               |                 |
|-----------------------------------------------|------------------|---------------|---------------|-----------------|
|                                               |                  | песимістичний | оптимістичний | найвірогідніший |
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн         | 1700903          | 1615858       | 1955038       | 1853984         |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 761078           | 799132        | 730500        | 806743          |
| Інші операційні витрати, тис. грн             | 274692           | 290161        | 258458        | 269200          |
| Інші витрати, тис. грн                        | 97202            | 103000        | 84070         | 92342           |
| Разом витрати, тис. грн                       | 1132972          | 1192293       | 1073028       | 1168285         |
| Фінансовий результат (прибуток), тис. грн     | 616458           | 423565        | 882010        | 685699          |
| Рівень рентабельності, %                      | 80,99            | 35,5          | 82,2          | 58,7            |

Джерело: розраховано за статистичними даними підприємства

Такий підхід забезпечує більш обґрунтовану та адаптивну оцінку результатів упровадження заходів удосконалення системи просування продукції, що дозволяє визначити межі можливого економічного ефекту та рівень стійкості запропонованих управлінських рішень. Результати сценарного прогнозування наведено в таблиці 3.5.

Аналіз сценаріїв показує, що ефективність діяльності підприємства суттєво залежить від глибини впровадження заходів удосконалення системи просування продукції.

Найбільш несприятливий (песимістичний) сценарій демонструє зниження рентабельності до 35,5%, що є наслідком обмеженої реалізації маркетингових інструментів та збереження залежності від посередницьких структур. Найбільш результативний (оптимістичний) сценарій, навпаки, забезпечує зростання рентабельності до 82,2%, що підтверджує високий потенціал запропонованих заходів.

Найвірогідніший сценарій передбачає часткову реалізацію запропонованих рішень і забезпечує рентабельність на рівні 58,7%, що свідчить про позитивний, але не повністю реалізований ефект від удосконалення системи просування.

Отримані результати дозволяють констатувати, що ключовим фактором підвищення ефективності збутової політики є не лише впровадження маркетингових інструментів, а й характер управлінської моделі в межах агрохолдингу ІМК.

У цьому контексті керівництву агрохолдингу ІМК доцільно звернути увагу на необхідність поступового розширення функціональної самостійності ПСП «Слобожанщина Агро» в частині оперативного управління каналами збуту, маркетинговими комунікаціями та вибору інструментів просування продукції. Надання більшої управлінської гнучкості підприємству-виробнику дозволить підвищити швидкість реагування на зміни ринкового середовища, зменшити залежність від посередницьких структур та підвищити ефективність використання цифрових і прямих каналів реалізації.

У свою чергу, оптимізація співвідношення між централізованим управлінням та автономією виробничих підприємств сприятиме підвищенню адаптивності системи просування продукції, зміцненню конкурентних позицій агрохолдингу ІМК та розширенню його експортних можливостей.

Оцінка ефективності запропонованих заходів удосконалення системи просування продукції ПСП «Слобожанщина Агро» не обмежується лише фінансовими результатами, оскільки значна частина отриманого ефекту має управлінський характер і проявляється у зміні якості прийняття рішень, рівня автономії підприємства та швидкості реагування на ринкові виклики. У зв'язку з цим доцільним є розгляд не лише кількісних, але й якісних наслідків реалізації запропонованих управлінських рішень.

Передусім слід відзначити, що впровадження диверсифікації каналів збуту та розвитку прямих контрактів формує більш гнучку модель управління реалізацією продукції [23]. Це дозволяє підприємству поступово зменшувати залежність від посередницьких структур, які традиційно виконують ключову роль у збутовому ланцюгу агрохолдингу ІМК. У результаті підвищується рівень контролю над умовами реалізації продукції, зокрема ціноутворенням, строками поставок та вибором партнерів.

Важливим управлінським ефектом є також підвищення оперативності прийняття рішень у сфері маркетингових комунікацій. Запропоноване розширення цифрових каналів просування продукції дозволяє скоротити часовий лаг між зміною ринкової ситуації та реакцією підприємства на ці зміни. Це є особливо актуальним в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли швидкість адаптації стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності.

Окремо слід наголосити на тому, що реалізація рекламної кампанії «Сучасне зерно України» сприяє формуванню єдиної комунікаційної політики, яка підвищує узгодженість дій між виробничими та збутовими підрозділами агрохолдингу ІМК. Це забезпечує не лише маркетинговий ефект, але й посилює

внутрішню координацію управлінських процесів, що є важливим з точки зору інтегрованого характеру функціонування підприємства.

Крім того, запровадження запропонованих заходів сприяє розвитку аналітичної функції управління. Використання цифрових каналів збуту та маркетингових інструментів дозволяє формувати більш точну інформаційну базу щодо поведінки споживачів, структури попиту та ефективності окремих каналів реалізації. Це створює передумови для переходу від інтуїтивного до більш аналітично обґрунтованого управління збутовою діяльністю.

Важливим логічним продовженням зазначеного є те, що посилення управлінських ефектів безпосередньо корелює з висновками сценарного аналізу. Зокрема, варіативність результатів у трьох сценаріях підтверджує, що рівень ефективності підприємства визначається не лише обсягом впроваджених заходів, але й ступенем управлінської свободи у прийнятті рішень на рівні виробничої ланки. Це свідчить про необхідність більш гнучкого підходу до формування збутової політики.

У цьому контексті важливим управлінським результатом також є посилення стратегічної ролі підприємства в межах агрохолдингу ІМК. ПСП «Слобожанщина Агро» у разі реалізації запропонованих заходів поступово переходить від виключно виробничої функції до більш активної участі у формуванні збутової політики, що підвищує його значення у загальній структурі холдингу та рівень відповідальності за кінцевий комерційний результат.

Таким чином, управлінський ефект від впровадження заходів проявляється у підвищенні гнучкості системи просування продукції, посиленні автономності прийняття рішень на рівні підприємства, покращенні якості інформаційного забезпечення управління та зміцненні інтеграційних зв'язків у межах агрохолдингу ІМК, що в сукупності формує більш стійку та адаптивну модель збутової діяльності.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні та практичні засади управління просуванням продукції сільськогосподарських підприємств та обґрунтовано напрями його вдосконалення на прикладі ПСП «Слобожанщина Агро». Встановлено, що просування продукції є комплексною системою управлінських рішень, яка охоплює збутову, логістичну та комунікаційну діяльність і забезпечує рух продукції до кінцевого споживача. Для аграрних підприємств дана система є критично важливою через сезонність виробництва, цінову нестабільність та залежність від зовнішніх ринків.

ПСП «Слобожанщина Агро» є потужним сільськогосподарським виробником із земельним банком 9824,7 га та входить до структури агрохолдингу ІМК. Підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку: у 2025 році чистий дохід становив 1 700 903 тис. грн, прибуток - 616 458 тис. грн, рентабельність - 80,99%. Такі результати підтверджують високу ефективність виробничої діяльності та використання ресурсного потенціалу.

Разом із тим встановлено, що система просування продукції має низку обмежень. Основними з них є висока залежність від посередницьких структур та експортних каналів, недостатній розвиток прямих контрактів, обмежена цифрова присутність підприємства та низька гнучкість збутової політики в межах централізованого управління агрохолдингу.

На основі проведеного дослідження сформовано практичні пропозиції щодо удосконалення системи просування продукції.

Запропоновано диверсифікацію каналів збуту шляхом використання альтернативної логістики (порти ЄС, залізничні та комбіновані перевезення) і часткової переорієнтації на внутрішній ринок, що зменшує залежність від окремих експортних маршрутів.

Обґрунтовано розвиток прямих контрактів із покупцями, що забезпечує зростання ціни реалізації приблизно на 4% та скорочення витрат на посередників.

Важливим напрямом визначено оптимізацію логістичних процесів, що дозволяє знизити витрати орієнтовно на 3% і підвищити ефективність руху продукції.

Також запропоновано активізацію цифрового маркетингу, що сприяє розширенню ринку збуту, залученню нових контрактів на 3% та підвищенню впізнаваності підприємства.

Окремо запропоновано впровадження рекламної кампанії «Сучасне зерно України», спрямованої на зміцнення експортних позицій та збільшення обсягів реалізації на 5%.

Економічна оцінка підтвердила ефективність запропонованих заходів. Сукупний ефект полягає у скороченні витрат на 15045 тис. грн за рахунок оптимізації логістики та зменшення посередницьких витрат. Прогнозні розрахунки показали можливе зростання рентабельності в межах 35,5%-82,2% залежно від сценарію реалізації.

Сценарний аналіз засвідчив, що результативність діяльності підприємства прямо залежить від повноти впровадження запропонованих заходів. Найбільш імовірний сценарій забезпечує рентабельність на рівні 58,7%, що підтверджує реалістичний позитивний ефект навіть за часткової реалізації рішень.

Додатково встановлено, що ефект від запропонованих заходів має не лише економічний, а й управлінський характер. Він проявляється у підвищенні гнучкості збутової системи, зменшенні залежності від посередників, посиленні цифрових каналів комунікації, прискоренні прийняття маркетингових рішень та зміцненні позицій підприємства в структурі агрохолдингу ІМК.

Отже, реалізація запропонованих заходів забезпечує перехід ПСП «Слобожанщина Агро» до більш гнучкої, багатоканальної та економічно ефективної системи просування продукції, що підвищує прибутковість, конкурентоспроможність і стратегічну стійкість підприємства в умовах нестабільного аграрного ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вдовенко Н.М., Маргасова В.Г. Базові засади адаптації маркетингових стратегій інноваційного конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств в умовах надзвичайних викликів на ринку. *Академічні візії*. 2023. № 15. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/409> (дата звернення: 09.05.2026).
2. Воронко О.С. Стратегічні орієнтири просування продукції на міжнародних ринках. *Академічні візії*. 2023. № 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10159868> (дата звернення: 21.01.2026).
3. Германчук А.В., Івата В.В. Підходи до формування стратегії просування аграрної продукції на зовнішні ринки в умовах глобальної нестабільності. *Агросвіт*. 2025. № 6.
4. Громова О.Є. Механізм управління ефективним формуванням та просуванням нового бренду. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14942868> (дата звернення: 10.03.2026).
5. Даниленко В.І., Боровик Т.В., Майборода О.В. Особливості маркетингу та логістики у інфраструктурному забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.49> (дата звернення: 12.02.2026).
6. Дашутіна Л.О. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством в умовах глобалізаційних викликів сучасності. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 5(19). С. 185-194. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)) (дата звернення: 20.04.2026).
7. Луценко О.І., Цимбалюк К.В. Інтернет-реклама як основний чинник просування товару в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6. Т. 1. С. 288-293. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-44> (дата звернення: 28.03.2026).

8. Мартиненко В.П., Куниця А.Ю. Особливості маркетингової діяльності агропромислових господарств. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 129–141.
9. Мілька Є.В. Управління просуванням продукції як чинник конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Кременчук, Придніпровський інститут МАУП, 26 лютого 2026 р.). 2026. С. 284-286.
10. Могильна Л.М., Воробйов І.О. Стратегії управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3685> (дата звернення: 21.04.2026).
11. Надвиничний С., Пушкар З. Сучасні підходи до формування експортної стратегії розвитку аграрного сектору та забезпечення продовольчої безпеки України. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31. № 3. С. 25-32.
12. Орехова А.І. Розвиток лідерського менеджменту в контексті цифрової економіки. *Trends and Prospects of Management Development in the Conditions of Global Challenge: II International Scientific and Practical Conference*. Kherson–Kropyvnytskyi, 2024. С. 36-37.
13. Пахуча Е.В., Сухомлинова К.С. Напрями забезпечення конкурентних переваг на ринку органічної продукції. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 62-70. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.22.62> (дата звернення: 09.04.2026).
14. Петрова І., Лойко Є. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1 (65). С. 95–104. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-104> (дата звернення: 01.05.2026).
15. Пугачов В.П. Виявлення, розвиток і захист лідерства. URL: [http://www.elitarium.ru/2011/09/16/vyjavlenie\\_razvitie\\_zashhita\\_liderstva.ht](http://www.elitarium.ru/2011/09/16/vyjavlenie_razvitie_zashhita_liderstva.ht) (дата звернення: 25.03.2026).

16. Савицька Н.Л., Бубенець І.Г., Заковоротний І.С., Ігнатенко О.О. Формування маркетингової політики підприємств в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 2 (328). С. 330-335. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/127/134> (дата звернення: 01.05.2026).
17. Смігунова О.В., Вітковський Ю.П., Міненко С.І., Протас В.А. Деякі аспекти управління просуванням органічної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-12> (дата звернення: 28.03.2026).
18. Танасійчук А.М., Поліщук І.І. Особливості застосування цифрових технологій у маркетинговій діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2023. № 39. С. 138-145. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-21) (дата звернення: 28.03.2026).
19. Турчіна С.Г., Дашутіна Л.О. Управління ефективністю діяльності підприємств малого бізнесу. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. 2021. № 53. С. 91-98. URL: <http://www.market-infr.od.ua> (дата звернення: 21.04.2026).
20. Файвішенко Д.С., Брюханова Г.В., Мельніченко О.І. Цифрова трансформація підготовки фахівців з розроблення реклами для управління брендом. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2022/5.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/5.pdf) (дата звернення: 07.02.2026).
21. Хірівський Р., Содома Р., Клебан О., Устиновська Т. Стратегія розвитку АПК України в умовах посилення міжнародної конкуренції. *Розвиток маркетингу в АПК*: колективна монографія. 2021. С. 184-191. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/8540/1/Econ-28-2021-32.pdf> (дата звернення: 25.02.2026).

22. Чорна Л.О., Швед В.В., Андрющенко М.П. Сутність товарного асортименту та його види. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 74. С. 203-207. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-34> (дата звернення: 28.03.2026).

23. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Боровик Т.В., Чухліб О.С. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9528> (дата звернення: 11.01.2026).

24. Chiu W., Cho H. E-commerce brand: The effect of perceived brand leadership on consumers' satisfaction and repurchase intention on e-commerce websites. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 2021. № 33(6). Pp. 1339-1362.

25. Müller J.M., Buliga O., Voigt K.I. The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of Industry 4.0 business models: A comparison between SMEs and large enterprises. *European Management Journal*. 2021. № 39 (3). Pp. 333-343.

26. Novytska I. Scientific and theoretical approach to the management of organic products promotion. *Економіка і регіон*. 2021. № 3(82). С. 84—90.

27. Purnomo Y.J. Digital marketing strategy to increase sales conversion on e-commerce platforms. *Journal of Contemporary Administration and Management*. 2023. № 1(2). Pp. 54-62. DOI: <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.23> (дата звернення: 12.03.2026).

28. Rana S., Prashar S., Barai M.K., Hamid A.B.A. Determinants of international marketing strategy for emerging market multinationals. *International Journal of Emerging Markets*. 2021. № 16 (2). Pp. 154-178.

# ДОДАТКИ

