

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І.А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах
динамічного бізнес-середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Сніжченко Анна Володимирівна

Керівник:
Овчарук Олена Михайлівна
Рецензент:
Горбатюк Людмила Михайлівна

Полтава 2025 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 травня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сніжченко Анни Володимирівни

1. Тема роботи «Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища», керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Овчарук О. М.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 32 від «19» травня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «24» листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет-джерела,
- власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади системи управління збутовою діяльністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

Розділ 2. Аналіз системи управління збутовою діяльністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

Розділ 3. Напрями вдосконалення управління збутовою діяльністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	01.09.2025	30.09.2025

7. Дата видачі завдання: «19» травня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	12.05.25-20.05.25	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	12.05.25-20.05.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	21.05.25-02.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	03.06.25-20.07.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	21.07.25-22.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	25.08.25-17.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	20.10.25-20.11.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	19.11.25-24.11.25	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	24.11.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	25.11.25-27.11.25	виконано
11	Нормоконтроль	24.11.25-28.11.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	04.12-05.12.25	

Здобувач вищої освіти

Анна СІЖЧЕНКО

Керівник роботи

Олена ОВЧАРУК

АНОТАЦІЯ

Сніжченко А. В. Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні питання сутності управління збутовою діяльністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища тощо.

Наведені пропозиції поліпшення управління збутовою діяльністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища й розрахунку прогнозованого значення зростання прибутковості від пропонованих заходів тощо.

Ключові слова: управління, підприємство, збут, збутова діяльність.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Концепція управління збутовою діяльністю підприємства	8
1.2. Особливості збутової діяльності та стратегій збуту підприємства	18
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	26
2.1. Аналіз суб'єкту системи управління збутовою діяльністю підприємства	26
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства	31
2.3. Результативність функціонування системи управління збутовою діяльністю підприємства	40
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	48
3.1. Модернізація управління збутовою діяльністю підприємства в умовах цифровізації	48
3.2. Формування та реалізація інтегрованої стратегії збуту як інструменту сталого розвитку підприємства	55
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні підприємства, що працюють в умовах високої невизначеності, зумовленої воєнним станом у країні, потребують стратегічної узгодженості дій та гнучкої адаптації до мінливого зовнішнього середовища, що є запорукою їхнього виживання та розвитку завдяки ефективній організації збутової діяльності, що й визначає актуальність обраної теми дослідження.

Проблематика управління збутовою діяльністю привертала увагу багатьох науковців, серед яких варто відзначити З. Балецьку, Т. Гринько, О. Красноручького, Ю. Митрохіна, А. Павленка, В. Пилипчука, В. Писаренка, Т. Примака, М. Шевчика та інших дослідників.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт випускової кафедри за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю підприємства в умовах динамічного та нестабільного бізнес-середовища. Відповідно до поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

розкрити економічну сутність понять «збутова діяльність» та «управління збутовою діяльністю»;

охарактеризувати основні підходи та концепції управління збутовою діяльністю підприємства в умовах змінного середовища;

здійснити аналіз системи управління збутовою діяльністю підприємства та оцінити її ефективність у сучасних умовах господарювання;

запропонувати напрями та заходи щодо підвищення результативності управління збутовою діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес організації та здійснення управління збутовою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні основи управління збутовою діяльністю підприємства в умовах динамічного та мінливого бізнес-середовища

Методи дослідження. У основу проведених досліджень магістерської роботи покладено діалектичний та системний підходи, а також теоретичні положення сучасної економічної науки й наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління збутовою діяльністю. Для досягнення поставленої мети та обґрунтування висновків у роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: абстрактно-логічний метод – для теоретичного узагальнення та формулювання висновків; системний підхід – для комплексного аналізу процесів управління збутом; методи стратегічного аналізу підприємства та аналізу ринку – з використанням вторинної інформації щодо обсягів ринку, пропозиції, конкурентів і їх продукції; таблично-графічні методи, а також прийоми статистичного та логічного аналізу – для наочного представлення й обґрунтування отриманих результатів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні та поглибленні теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління збутовою діяльністю підприємства. Вона зумовлена поставленими у роботі завданнями дослідження та проявляється у:

набуло подальшого розвитку:

- обґрунтування застосування інтегрованої стратегії збуту як інструменту забезпечення сталого розвитку підприємства, що дає змогу товариству не лише оперативно реагувати на сучасні виклики, а й формувати потенціал для довгострокового зростання, зміцнення конкурентних позицій на ринку та досягнення стабільно високих результатів діяльності в умовах трансформацій аграрного сектору.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну основу роботи

становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, фундаментальні положення маркетингової теорії, нормативно-правові акти України, зокрема закони, укази Президента України, постанови та рішення Кабінету Міністрів України, матеріали періодичних видань, а також річна фінансова звітність, баланс і статистичні дані щодо основних економічних показників діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність проведеного дослідження полягає у можливості використання розроблених теоретичних положень, висновків і практичних рекомендацій для підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей:

1. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Сніжченко А.В., Пустовар О.О., Демчук Є.І. Сучасні концепції стратегування як драйвер і потенціал трансформації аграрного сектору до сталого розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 4.

2. Сніжченко А.В., Овчарук О. М. Оптимізація збутової діяльності підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку. *Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри: матеріали III Міжнар. науково-практ. конф., 6 листопада 2025 р., ОНАУ, Одеса, 2025.*

3. Овчарук О. М., Сніжченко А.В., Чайковський В. А. Забезпечення кадрової безпеки в агропродовольчій сфері за сучасних умов. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 147-148.*

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Дана робота виконана на 64 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів,

висновків, списку використаних джерел із 64 найменувань. Робота містить 19 таблиць, 4 рисунки та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Концепція управління збутовою діяльністю підприємства

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою мінливістю ринкової кон'юнктури, технологічними трансформаціями та посиленням конкурентної боротьби, ефективне управління збутовою діяльністю набуває ключового значення для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Саме збут виступає завершальною ланкою виробничо-комерційного циклу, що забезпечує реалізацію створеної споживчої цінності, отримання прибутку та формування ринкової позиції підприємства.

Збутова діяльність є складною багатокомпонентною системою, яка охоплює процеси планування, організації, стимулювання, контролю та аналізу продажів. Ефективність управління збутом визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, його здатність задовольняти потреби споживачів і забезпечувати довгострокову економічну стійкість.

В умовах динамічного бізнес-середовища, цифровізації економіки та глобалізації ринків традиційні моделі збуту втрачають свою результативність. Підприємства змушені адаптуватися до нових реалій – інтегрувати інформаційні технології, застосовувати гнучкі управлінські підходи, формувати омніканальні системи продажів і орієнтуватися на персоналізовані комунікації зі споживачами [6; 13].

Сучасне бізнес-середовище характеризується такими рисами [18, с. 164; 26; 61]:

висока турбулентність ринку – швидкі зміни попиту, поведінки споживачів, технологій;

цифровізація комунікацій – активне використання e-commerce, онлайн-

каналів збуту, CRM-систем;

глобалізація та логістичні виклики – інтеграція ланцюгів постачання, зростання конкуренції;

економічна та політична нестабільність – коливання валют, зміни регуляторного середовища, воєнні ризики (актуально для України);

сталий розвиток і соціальна відповідальність – вимоги до етичного збуту, екологічного пакування, прозорості ланцюгів постачання.

У таких умовах менеджмент має будувати адаптивну систему управління збутом, що базується на аналітиці, гнучких стратегіях і цифрових технологіях. Теоретичне осмислення сутності, функцій і моделей збутової діяльності, а також вивчення інструментів та стратегій управління нею є важливою науковою передумовою підвищення ефективності господарювання підприємств. Саме системний підхід до аналізу збутової функції дозволяє обґрунтувати оптимальні шляхи вдосконалення її організації в сучасних умовах економічних трансформацій [53; 59, с 57].

Отже, дане дослідження спрямоване на розкриття сутності збутової діяльності підприємства, визначення її ролі у стратегічному менеджменті, узагальнення наукових підходів до управління збутом, а також аналіз інструментів і моделей, що забезпечують її ефективність. Теоретичні положення, розглянуті у цьому розділі, створюють концептуальну основу для подальшого дослідження практичних аспектів управління збутовою діяльністю на прикладі конкретного підприємства.

Таким чином, збутова діяльність – це комплекс управлінських, організаційних, маркетингових і логістичних процесів, спрямованих на ефективне просування товарів чи послуг від виробника до кінцевого споживача з метою отримання прибутку та задоволення потреб ринку. Управління збутом охоплює [1, с. 39; 3, с. 86; 19, с. 103]:

- формування збутової політики;
- вибір каналів розподілу (прямі, опосередковані, цифрові, традиційні);

- організацію роботи збутового персоналу;
- управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM);
- ціноутворення та стимулювання продажу;
- моніторинг результатів збуту.

Збутова діяльність є кінцевим етапом маркетингового циклу і безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства, його ліквідність і конкурентоспроможність. Дана діяльність є ключовою складовою системи управління підприємством, оскільки саме на етапі збуту завершується процес перетворення виробленої продукції на грошовий дохід. Збут виступає ланкою, що поєднує виробничу сферу з ринком, споживачем та зовнішнім середовищем підприємства [2, с. 9; 7, с. 305].

У науковій літературі існує кілька трактувань поняття «збут». На думку науковців, збут – це процес планування, реалізації та контролю руху товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача для задоволення потреб ринку й отримання прибутку. Вітчизняні дослідники, зокрема, Л. Галан [9], О. Гарматюк [10], визначають збутову діяльність як систему організаційно-економічних заходів, спрямованих на реалізацію продукції, забезпечення ефективного просування її до споживача, формування стійких відносин із клієнтами та посередниками.

Сутність збутової діяльності полягає не лише у фізичному продажу товару, а в комплексному управлінні процесами, що забезпечують задоволення потреб споживача з урахуванням економічних інтересів підприємства. Збут – це одночасно і економічна категорія, і управлінська функція, що реалізує маркетингову стратегію підприємства через практичні дії на ринку. До основних функцій збутової діяльності належать [11, с. 93; 14, с. 11; 21, с. 19]:

аналітична функція – вивчення ринку, кон'юнктури, поведінки споживачів, прогнозування попиту;

планування – визначення обсягів реалізації, структури асортименту, формування планів збуту;

організаційна функція – побудова каналів розподілу, взаємодія з посередниками, управління запасами;

мотивація – стимулювання персоналу збуту та клієнтів до активної участі у процесі продажу;

контроль – оцінювання результатів реалізації, аналіз відхилень від планів, прийняття коригувальних рішень;

комунікаційна функція – встановлення зворотного зв'язку зі споживачами, формування лояльності, підвищення іміджу підприємства.

Таким чином, збутова діяльність – це цілісна система, яка інтегрує виробничі, маркетингові, логістичні та фінансові процеси підприємства в єдиний механізм виходу на ринок. Ефективність збутової діяльності значною мірою залежить від обраного підходу до її організації та управління. В сучасній теорії менеджменту виокремлюють кілька концептуальних підходів до управління збутом [16, с. 84; 58, с. 326]:

1. Традиційний (продуктово-орієнтований) підхід. Характерний для підприємств, які зосереджуються переважно на внутрішньому виробничому процесі. Головна мета – реалізувати вироблений обсяг продукції, тоді як потреби споживачів враховуються обмежено. Управління збутом базується на планових показниках і кількісних обсягах продажу.

2. Маркетингово-орієнтований підхід. У центрі уваги – споживач. Збут розглядається як елемент маркетингового комплексу, що забезпечує створення, просування і доставку цінності споживачу. Основними інструментами є дослідження ринку, сегментація, позиціонування, управління попитом, CRM-технології.

3. Системний підхід. Передбачає розгляд збутової діяльності як підсистеми загальної системи управління підприємством, тісно пов'язаної з виробництвом, постачанням, фінансами і персоналом. Застосовується принцип цілісності: зміна в одній підсистемі впливає на інші.

4. Процесний підхід. Управління збутом відбувається як послідовність взаємопов'язаних процесів: планування, організація, стимулювання, контроль.

Кожен процес має чіткі входи, виходи, ресурси та відповідальних осіб. Це забезпечує прозорість і контрольованість усіх операцій.

5. Клієнтоорієнтований підхід. Основна мета – побудова довгострокових відносин зі споживачами. Використовуються інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), програми лояльності, after-sales сервіс, персоналізовані пропозиції [60, с. 89].

6. Інноваційно-цифровий підхід. Характеризується активним використанням сучасних цифрових технологій (e-commerce, аналітика даних, онлайн-комунікації, автоматизація продажів). У центрі – швидкість, гнучкість та аналітична підтримка управлінських рішень [5, с. 112; 15, с. 41].

Відповідно до цих підходів, у практиці використовуються різні моделі управління збутом:

функціональна модель, де кожна збутова функція (продаж, логістика, маркетинг, сервіс) має окремий підрозділ;

регіональна модель, що орієнтується на географічні особливості ринку;

клієнтська модель, коли структура збуту формується за типами споживачів (корпоративні, роздрібні, онлайн);

матрична модель, яка поєднує кілька критеріїв (продукт, клієнт, регіон), забезпечуючи гнучкість та ефективний розподіл ресурсів [22 с. 84; 56, с. 32].

Вибір конкретної моделі залежить від розміру підприємства, характеристик ринку, типу продукції та стратегічних цілей господарства. У класичному вигляді система управління збутом включає наступну інформацію (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Система управління збутовою діяльністю підприємства [24; 62]

Елемент системи	Зміст
Планування збуту	Прогнозування попиту, розробка планів продажу, встановлення квот і КРІ
Організація збуту	Формування збутової структури, вибір каналів, розподіл функцій між персоналом
Мотивація збутового персоналу	Система оплати, бонуси, КРІ, корпоративна культура продажу
Контроль і аналіз	Оцінка виконання планів, аналіз ефективності каналів,

	управління запасами
Комунікації та CRM	Взаємодія з клієнтами, зворотний зв'язок, after-sales підтримка

Збут є не лише завершальним етапом виробничо-комерційного циклу, але й стратегічним інструментом розвитку підприємства. У системі стратегічного менеджменту збутова діяльність виконує координаційну, інтеграційну та аналітичну функції, сприяючи досягненню загальних цілей підприємства [17, с. 202; 23, с. 113].

По-перше, збут формує зворотний зв'язок між ринком і виробництвом. Аналіз даних про продажі, поведінку споживачів і динаміку попиту дозволяє менеджменту коригувати продуктовий портфель, асортиментну політику, маркетингові стратегії.

По-друге, збут є інструментом реалізації конкурентної стратегії підприємства. Через оптимальну структуру каналів розподілу, сервісне обслуговування та ефективну роботу торгового персоналу підприємство формує конкурентні переваги на ринку.

По-третє, збутова політика безпосередньо впливає на фінансову стійкість підприємства, забезпечуючи грошові потоки, ліквідність та рентабельність. Ефективний збут знижує рівень запасів, прискорює оборот капіталу, підвищує маржинальність продукції [54, с. 15].

По-четверте, збутова стратегія є елементом корпоративної стратегії. Вона визначає напрями ринкової експансії, партнерства, формування бренду, а також цифрової трансформації процесів взаємодії з клієнтами.

Отже, збут у стратегічному менеджменті виконує роль «містка» між оперативним рівнем діяльності та стратегічними цілями підприємства. Його ефективне управління забезпечує не лише реалізацію поточних обсягів продажу, а й сталий розвиток, адаптацію до змін зовнішнього середовища та довгострокову конкурентоспроможність підприємства [28, с. 10; 40, с. 187].

У сучасних умовах високої динамічності ринку, цифровізації економіки та зростання конкуренції ефективно управління збутовою діяльністю неможливе без застосування інноваційних технологічних інструментів. Ці інструменти забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, підвищують

прозорість операцій, сприяють аналітичній підтримці управлінських рішень та дозволяють підприємствам досягати більшої клієнтоорієнтованості.



Рис. 1.1. Функції управління збутовою діяльністю [29, с. 119]

До найважливіших інструментів сучасного менеджменту збуту належать CRM-системи, ERP-системи, інструменти цифрового маркетингу та електронної комерції, SFA-рішення, BI-аналітика та концепція Lean Sales Management. Їх комплексне застосування створює основу для побудови адаптивної, ефективної та конкурентоспроможної системи збуту підприємства (табл. 1.2).

CRM-системи (Customer Relationship Management). CRM-системи є

базовим інструментом сучасного управління продажами, орієнтованого на споживача. Їх головна мета – управління взаємовідносинами з клієнтами шляхом централізованого зберігання даних про контакти, історію покупок, уподобання та активність клієнтів [46, с. 57; 48, с. 10].

Таблиця 1.2

Інструменти ефективного управління збутовою діяльністю [60; 62]

Інструменти	Їх сутність
CRM-системи (Customer Relationship Management)	автоматизація контактів із клієнтами, аналітика продажів, персоналізація пропозицій
ERP-системи	інтеграція збуту з виробництвом, закупівлею, фінансами
Digital Marketing & e-Commerce	омніканальні стратегії, таргетована реклама, використання маркетплейсів (Rozetka, Prom.ua, Amazon)
SFA (Sales Force Automation)	автоматизація польових продажів, контроль КРІ торгових представників
BI-аналітика	системи Power BI, Tableau для аналізу рентабельності, прогнозування попиту
Lean Sales Management	оптимізація процесів збуту, усунення втрат у ланцюгу «замовлення–оплата–доставка»

Завдяки CRM відбувається автоматизація процесів комунікації – від першого контакту до післяпродажного обслуговування. Система дозволяє здійснювати сегментацію клієнтів, планувати індивідуальні пропозиції, відстежувати ефективність маркетингових кампаній, контролювати роботу менеджерів із продажів.

Застосування CRM-технологій (наприклад, Salesforce, HubSpot, Zoho CRM) сприяє персоналізації збуту, підвищенню лояльності споживачів, зниженню витрат на залучення нових клієнтів та збільшенню обсягів повторних продажів. Водночас CRM формує основу для аналітичного прогнозування попиту і прийняття рішень на основі даних [9, с. 65].

ERP-системи (Enterprise Resource Planning). ERP-системи забезпечують інтеграцію збутової діяльності з іншими функціональними підсистемами підприємства – виробництвом, постачанням, фінансами, складським обліком тощо. Головна мета ERP – створити єдиний інформаційний простір, який дозволяє синхронізувати планування продажів з виробничими потужностями, забезпечити контроль запасів, оптимізувати постачання та управління

фінансовими потоками [15, с. 41].

Завдяки ERP-технологіям (наприклад, SAP ERP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365) підприємства отримують змогу планувати збут на основі реальних даних про ресурси, запаси та виробничі графіки. Це зменшує ризики надвиробництва чи дефіциту товару, підвищує оборотність капіталу та забезпечує ефективне управління ланцюгом. Таким чином, ERP-системи виступають фундаментом операційної ефективності та узгодженості всіх процесів, пов'язаних із реалізацією продукції [22, с. 84].

Цифровий маркетинг і електронна комерція стали невід'ємними складовими сучасної збутової політики підприємства. Ці інструменти дозволяють формувати омніканальні стратегії, що об'єднують традиційні канали збуту з онлайн-платформами, маркетплейсами та соціальними мережами. До ключових інструментів digital marketing належать [25, с. 11; 28, с. 12]:

таргетована реклама (Google Ads, Facebook Ads, TikTok for Business);
контент-маркетинг (створення релевантного контенту для формування попиту);

SEO-оптимізація та SMM-просування;

email-маркетинг і ретаргетинг.

Електронна комерція базується на використанні онлайн-майданчиків і маркетплейсів – Rozetka, Prom.ua, Amazon, eBay тощо – для продажу товарів безпосередньо кінцевому споживачу. Цей напрям дозволяє підприємствам розширювати географію продажів, знижувати витрати на фізичну інфраструктуру та отримувати оперативний зворотний зв'язок від клієнтів. Digital marketing та e-commerce формують нову культуру взаємодії зі споживачем, засновану на даних, швидкості реакції та індивідуальному підході. SFA (Sales Force Automation). Системи SFA призначені для автоматизації роботи торгових представників і польових продажів. Вони забезпечують планування маршрутів, фіксацію візитів, контроль виконання планів продажів, збір замовлень та моніторинг ключових показників

ефективності. SFA-рішення дозволяють у режимі реального часу відстежувати результати роботи збутових команд, формувати звіти про виконання планів, аналізувати відхилення та оперативно вносити корективи [32, с. 100; 38, с. 69].

Сучасні SFA-системи (наприклад, Terrasoft, Pipedrive, Salesforce SFA) інтегруються з CRM і ERP, створюючи єдиний контур управління продажами. Це підвищує продуктивність персоналу, забезпечує прозорість роботи торгових представників і знижує адміністративне навантаження на менеджмент. Таким чином, SFA-технології сприяють підвищенню ефективності польових продажів та узгодженості дій усіх учасників збутового процесу.

Системи BI-аналітика (BI) – це інструменти, що забезпечують збір, обробку та візуалізацію даних для підтримки управлінських рішень у сфері збуту. Вони дозволяють аналізувати ключові показники діяльності, прогнозувати попит, оцінювати ефективність каналів продажу, прибутковість клієнтів і продуктів. Застосування BI-систем (зокрема Power BI, Tableau, QlikView, Google Data Studio) дає можливість менеджерам приймати обґрунтовані рішення на основі аналітичних даних, а не інтуїтивних суджень. BI-аналітика сприяє формуванню прогнозної моделі збуту, виявленню тенденцій ринку, оптимізації ціноутворення та управлінню ризиками. Це забезпечує підприємству стратегічну перевагу, дозволяючи проактивно реагувати на зміни зовнішнього середовища [41, с. 32; 45, с. 113].

Концепція Lean Sales Management базується на принципах ощадливого виробництва, адаптованих до сфери збуту. Її мета – усунення втрат у всьому ланцюгу створення цінності «замовлення – оплата – доставка» та підвищення ефективності процесів продажу. Концепція передбачає ідентифікацію «вузьких місць» у процесах реалізації; скорочення часу обробки замовлень; мінімізацію надлишкових операцій; підвищення якості обслуговування клієнтів. Впровадження Lean-підходу дозволяє зменшити витрати, прискорити обіг коштів, покращити координацію між відділами збуту, логістики та фінансів. Крім того, Lean Sales стимулює безперервне

вдосконалення (Kaizen), орієнтоване на підвищення цінності для клієнта [47, с. 116].

Отже, сучасні інструменти управління збутом формують інтегровану цифрову екосистему, у межах якої поєднуються аналітика, автоматизація та клієнтоорієнтованість. Комплексне застосування цих інструментів дозволяє підприємству не лише оптимізувати збутову діяльність, а й створити адаптивну, клієнтоцентричну систему продажів, здатну ефективно функціонувати в умовах динамічного бізнес-середовища.

1.2. Особливості збутової діяльності та стратегій збуту підприємства

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем турбулентності, швидкістю технологічних змін, глобалізацією ринків та зростанням вимог споживачів. У цих умовах підприємства стикаються з необхідністю постійної адаптації своїх збутових стратегій. Традиційні моделі управління продажами, орієнтовані на стабільність попиту та прогнозованість ринку, вже не забезпечують достатньої ефективності. Відтак, для досягнення конкурентних переваг та збереження ринкових позицій підприємства впроваджують адаптивні управлінські стратегії, які базуються на гнучкості, цифровій інтеграції, персоналізації та соціальній відповідальності. До найбільш актуальних з них належать омніканальна стратегія збуту, гнучке планування продажів, індивідуалізація пропозиції, розвиток партнерських збутових мереж і концепція сталого збуту (табл. 1.3).

Омніканальна стратегія збуту. Одним із ключових напрямів адаптації збутових систем до динамічного ринку є омніканальна стратегія. Вона передбачає інтеграцію всіх каналів продажу – онлайн, офлайн, мобільних платформ, соціальних мереж, кол-центрів тощо – у єдину взаємопов'язану систему, яка забезпечує безперервний клієнтський досвід [42, с. 13; 51, с. 39; 64, с. 247].

На відміну від мультиканального підходу, де кожен канал функціонує автономно, омніканальна модель орієнтується на синергію комунікацій і збутових процесів.

Таблиця 1.3

Управлінські стратегії адаптації до динамічного середовища

[25, с. 12; 63]

Управлінські стратегії	Їх сутність
Омніканальна стратегія збуту	поєднання онлайн та офлайн каналів для забезпечення безперервного клієнтського досвіду
Гнучке планування (Agile Sales Management)	короткі цикли прогнозування, швидка реакція на зміни ринку
Індивідуалізація пропозиції	використання даних клієнтів для персоналізації продуктів і комунікацій
Партнерські збутові мережі	створення стратегічних альянсів і франчайзингових систем
Сталий збут (Sustainable Sales)	акцент на соціальну відповідальність, етичні стандарти, локальні постачання

Клієнт отримує можливість розпочати взаємодію з брендом у будь-якому середовищі (наприклад, у соціальній мережі) та завершити купівлю через інший канал (інтернет-магазин, офлайн-точку або мобільний застосунок). Перевагою такої стратегії є підвищення рівня лояльності клієнтів, зростання повторних продажів і покращення управління даними про споживачів. Водночас її реалізація потребує значних організаційних зусиль: інтеграції CRM-систем, синхронізації складів, узгодження цінової політики, навчання персоналу [55, с. 245].

Омніканальний збут стає одним із ключових інструментів адаптації підприємства до цифрової економіки, оскільки дозволяє підтримувати постійний контакт із клієнтом у будь-якому просторі його взаємодії з брендом.

У сучасних умовах традиційне довгострокове планування збуту поступається місцем гнучким підходам, заснованим на принципах Agile management. Концепція Agile Sales Management передбачає відмову від жорстких річних планів на користь коротких циклів прогнозування, регулярного аналізу ринкових змін та швидкої корекції цілей і стратегій. Гнучке планування передбачає використання методів ітеративного

управління, коли збутові команди діють як автономні осередки, здатні оперативно приймати рішення, експериментувати з форматами продажів, тестувати нові інструменти та канали. Основними принципами Agile-підходу у збуті є [30, с. 274; 33, с. 52; 34, с. 121]:

адаптивність до змін попиту;

прозорість процесів і регулярний зворотний зв'язок;

командна взаємодія між маркетингом, продажами й клієнтською підтримкою;

цифрова аналітика для швидкого прийняття рішень.

Застосування Agile Sales Management підвищує швидкість реакції на коливання ринку, зменшує ризики прогнозних помилок та сприяє підвищенню ефективності збутової діяльності в умовах невизначеності.

Третім напрямом адаптації є персоналізація збутових процесів або індивідуалізація пропозицій, що базується на глибокому аналізі даних про споживачів. Сучасні підприємства використовують інструменти Big Data, аналітику поведінки користувачів, CRM-системи та штучний інтелект, щоб формувати унікальні пропозиції для кожного сегмента або навіть окремого клієнта. Індивідуалізація охоплює не лише адаптацію продукту, а й персоналізацію цінової політики, каналів комунікації та післяпродажного обслуговування. Такий підхід дозволяє підвищити цінність взаємодії з брендом, збільшити середній чек і знизити ймовірність відтоку клієнтів [37, с. 70; 52, с. 220].

Підприємства, які впроваджують індивідуалізацію, переходять від масового маркетингу до маркетингу відносин, що орієнтований на довгострокову лояльність споживачів. У цьому контексті збут виступає не лише інструментом продажу, а й механізмом побудови персоналізованого клієнтського досвіду.

Ефективною адаптивною стратегією у динамічному бізнес-середовищі є формування партнерських збутових мереж, які базуються на принципах стратегічного партнерства, франчайзингу, дистрибуції та спільних альянсів.

Такі мережі дозволяють підприємствам розширювати географію продажів, зменшувати власні витрати на логістику й інфраструктуру, підвищувати рівень доступності продукції. Партнерські відносини створюють додану вартість для всіх учасників системи через обмін ресурсами, досвідом, інформацією та технологіями. В умовах зростаючої суспільної уваги до питань екологічної та соціальної відповідальності, все більшого значення набуває концепція сталого збуту. Ця стратегія передбачає не лише досягнення економічних результатів, а й дотримання етичних стандартів, зниження екологічного сліду діяльності та сприяння сталому розвитку суспільства. Ключовими напрямками є [12, с. 39; 25, с. 15; 35]:

- підтримка локальних постачальників та коротких ланцюгів постачання;
- використання екологічно безпечного пакування;
- впровадження «зелених» логістичних практик;
- розвиток соціально відповідального маркетингу;
- прозорість у відносинах зі споживачами.

Сталий збут формує довіру до бренду, зміцнює його репутаційний капітал і підвищує конкурентоспроможність на глобальному ринку. Для багатьох підприємств соціально-етичні аспекти збуту стають не лише іміджевим елементом, а й стратегічним ресурсом довгострокового розвитку.

Отже, адаптація системи управління збутом до динамічного середовища передбачає комплексне впровадження інноваційних стратегій, спрямованих на підвищення гнучкості, клієнтоорієнтованості та стійкості бізнесу.

У сучасному бізнес-середовищі управління збутовою діяльністю підприємства зазнає суттєвих трансформацій під впливом глобальних економічних, політичних і технологічних чинників. Динамічність ринку, цифровізація економіки, зміна споживчих поведінкових моделей та зростання конкуренції створюють для підприємств як нові можливості, так і численні виклики. Збут перестає бути лише операційною функцією – він набуває стратегічного значення, стаючи ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності й фінансової стійкості підприємства [39, с. 27].

Однією з найвагоміших проблем сучасного збутового менеджменту є висока волатильність ринкового попиту. Політична нестабільність, збройні конфлікти, зміни у валютній політиці, інфляційні процеси, порушення логістичних ланцюгів – усі ці фактори створюють непередбачуваність у поведінці споживачів. Так, у кризових умовах спостерігається зниження купівельної спроможності, перехід споживачів до більш дешевих товарів або відмова від частини споживчих витрат. Це змушує підприємства переглядати збутові стратегії, гнучко змінювати цінову політику, структуру асортименту та форми реалізації. Водночас підприємства мають адаптувати свої збутові плани до короткострокових прогнозів попиту, що потребує оперативного моніторингу ринку та впровадження інструментів аналітики даних. Таким чином, головний виклик полягає у забезпеченні стійкості системи збуту в умовах непередбачуваних коливань ринку та у формуванні здатності швидко реагувати на зовнішні загрози [43, с. 70; 50].

З розвитком електронної комерції постала проблема каналної конкуренції, коли традиційні офлайн-магазини конкурують із власними або партнерськими онлайн-каналами. Це явище отримало назву «каналний конфлікт». Онлайн-торгівля має переваги у вигляді зручності, нижчих операційних витрат і розширеного географічного охоплення. Водночас офлайн-канали забезпечують безпосередню взаємодію з клієнтом, що сприяє формуванню довіри та брендової лояльності. Конфлікти виникають, коли ці два канали конкурують за одних і тих самих клієнтів або коли відбувається канібалізація продажів – перетікання споживачів з одного каналу до іншого. Для подолання цієї проблеми сучасні компанії переходять до концепції омніканального збуту, яка передбачає інтеграцію всіх каналів у єдину систему клієнтського досвіду. Однак упровадження такої системи вимагає значних організаційних і фінансових ресурсів, а також змін у внутрішній культурі підприємства [54, с. 15].

Інтенсивна цифровізація призвела до зростання конкуренції у віртуальному просторі. На сучасному ринку домінує явище інформаційної

перенасиченості, коли споживач отримує сотні рекламних сигналів щодня. В умовах такої конкуренції підприємствам дедалі складніше привернути увагу цільової аудиторії. Управління збутом у цифровому середовищі вимагає від компаній не лише технічної компетентності, а й глибокого розуміння цифрової поведінки споживача, принципів роботи алгоритмів соціальних мереж, інструментів таргетингу та персоналізації пропозицій [6; 11, с. 93].

Проблемою є також зростання витрат на цифровий маркетинг, необхідність постійного оновлення контенту, оптимізації вебресурсів і впровадження CRM- та ERP-систем. Відсутність достатніх знань або кваліфікованих спеціалістів у сфері digital-продажів може знижувати ефективність збутової діяльності та негативно впливати на імідж підприємства. Сфера збуту сьогодні потребує висококваліфікованих фахівців, здатних працювати з аналітичними даними, цифровими інструментами, CRM-системами, а також володіти розвиненими м'якими навичками – комунікабельністю, гнучкістю, клієнтоорієнтованістю. Однак ринок праці характеризується дефіцитом кадрів, які мають комплексну підготовку – як технічну, так і управлінську. Це створює труднощі у формуванні ефективних збутових команд, особливо в умовах активної цифрової трансформації бізнесу [17, с. 206].

Крім того, значною проблемою є висока плинність кадрів у сфері продажів, що зумовлює додаткові витрати на навчання, адаптацію та мотивацію персоналу. Для подолання цих викликів підприємствам необхідно впроваджувати системи внутрішнього навчання, коучингу, професійного розвитку та нематеріального стимулювання співробітників збутових підрозділів [4; 36, с. 147].

Сучасне управління збутом неможливе без використання цифрових технологій – систем управління взаємовідносинами з клієнтами, бізнес-аналітики, електронного документообігу, платформ електронної комерції тощо. Однак значна частина підприємств, особливо у традиційних галузях економіки, стикається з проблемою інтеграції нових ІТ-рішень у застарілі

організаційні структури. Традиційна ієрархічна модель управління часто не відповідає вимогам цифрової гнучкості та швидкої обробки інформації. Крім того, впровадження нових технологій супроводжується опором персоналу, який не готовий до змін або не володіє необхідними цифровими компетентностями. Це призводить до неефективного використання технологічних можливостей, дублювання функцій і втрати часу на узгодження між підрозділами [57, с. 24; 61].

Отже, одним із головних викликів сучасного менеджменту збуту є побудова інтегрованої системи управління, що поєднує ІТ-інфраструктуру, аналітичні інструменти та людський фактор. Тож, у сучасних умовах управління збутом стикається з низкою системних викликів: нестабільністю попиту, канальними конфліктами, цифровою конкуренцією, кадровим дефіцитом та необхідністю технологічної інтеграції. Подолання цих проблем потребує стратегічного підходу, який базується на принципах адаптивності, інноваційності, цифрової трансформації та розвитку людського капіталу. Ефективна система управління збутом має бути гнучкою, клієнтоорієнтованою та технологічно підкріпленою, що дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й проактивно формувати власні ринкові можливості.

Таким чином, у теоретичному розділі сформовано наукову базу для подальшого дослідження практичних аспектів управління збутовою діяльністю, оцінки її ефективності та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення збутової політики підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

Висновки до розділу 1

1. У процесі теоретичного дослідження управління збутовою діяльністю підприємства встановлено, що збут виступає однією з ключових

функцій менеджменту, спрямованою на забезпечення ефективного обміну між виробником і споживачем. Саме через збут реалізується економічна сутність підприємницької діяльності - перетворення створеної продукції на фінансовий результат.

2. Збутова діяльність є багатокомпонентною системою, що поєднує маркетингові, логістичні, комунікаційні, аналітичні та управлінські процеси. Її основними функціями є формування збутової політики, організація каналів розподілу, стимулювання продажів, управління взаєминами з клієнтами, прогнозування попиту та контроль результатів реалізації.

3. У сучасних умовах господарювання ефективність збуту дедалі більше визначається інноваційними підходами до управління, які базуються на використанні цифрових технологій, гнучких методологій планування, персоналізації пропозицій і стратегічних партнерствах.

4. Серед основних викликів управління збутом у динамічному бізнес-середовищі визначено: непередбачувані зміни попиту, посилення конкуренції у цифровому просторі, конфлікти між каналами збуту, дефіцит кваліфікованих кадрів і необхідність інтеграції IT-рішень у традиційні бізнес-моделі. Ці фактори зумовлюють потребу в адаптивних управлінських стратегіях та гнучких організаційних структурах.

5. Визначено, що ефективне управління збутовою діяльністю неможливе без застосування сучасних інформаційно-аналітичних інструментів: CRM- і ERP-систем, SFA-рішень, BI-аналітики, цифрового маркетингу, платформ електронної комерції та концепції Lean Sales Management. Їх комплексне використання сприяє підвищенню прозорості процесів, швидкості прийняття рішень, оптимізації витрат і формуванню сталих відносин зі споживачами.

6. Узагальнення дозволяє дійти висновку, що збутова діяльність є стратегічним елементом системи управління підприємством, який забезпечує реалізацію його маркетингових, фінансових і соціальних цілей. Успішне функціонування підприємства залежить від здатності своєчасно адаптувати

збутову політику до змін зовнішнього середовища, упроваджувати інноваційні технології та орієнтуватися на довгострокові відносини з клієнтами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

2.1. Аналіз суб'єкту системи управління збутовою діяльністю підприємства

У сучасних умовах ефективне управління збутовою діяльністю є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства та досягнення фінансових результатів. Суб'єкт системи управління збутом – це комплекс структурних підрозділів і посадових осіб, які безпосередньо формують, організовують і реалізують стратегію продажу продукції.

Дослідження діяльності суб'єкта управління дозволяє оцінити рівень організаційної спроможності підприємства, ефективність координації між відділами, здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов і приймати стратегічні рішення щодо збуту продукції. В умовах відсутності окремого маркетингового підрозділу ці функції значною мірою перекладаються на керівництво та відділ продажів, що створює специфічні особливості організації управління збутом та визначає необхідність детального аналізу взаємодії суб'єкта з об'єктом управління.

Метою цього розділу є всебічне дослідження суб'єкта системи управління збутовою діяльністю підприємства, визначення його структури, функцій, а також оцінка ефективності виконання поставлених завдань у сучасних умовах.

Суб'єктом системи управління збутовою діяльністю є персонал та структурні підрозділи підприємства, які безпосередньо формують, організовують і реалізують політику продажів та комерційної діяльності. До основних елементів суб'єкта відносяться:

керівництво підприємства – генеральний директор та менеджмент вищої

ланки, які визначають стратегічні цілі розвитку збутової діяльності, приймають рішення щодо ринкових сегментів, формування цінової політики та каналів реалізації продукції;

відділ збуту та продажів – структурний підрозділ, відповідальний за планування продажів, формування комерційних пропозицій, організацію логістики, контроль за виконанням планів і взаємодію з клієнтами;

спеціаліст з маркетингу – забезпечує аналітичне та інформаційне забезпечення управління збутом, проводить дослідження ринку, конкурентів і споживчих переваг, що дозволяє оперативно коригувати стратегію продажів;

фахівці з логістики – виконують оперативні функції, забезпечують своєчасну доставку продукції, контроль за якістю обслуговування та підтримку довгострокових відносин з покупцями.

Таким чином, суб'єкт управління збутовою діяльністю являє собою сукупність керівних та виконавчих ланок підприємства, які взаємодіють у межах організаційної структури для досягнення комерційних цілей. Ефективність цього суб'єкта безпосередньо впливає на рівень продажів, рентабельність підприємства та його конкурентоспроможність.

Об'єктом управління є безпосередньо процеси збутової діяльності, що включають планування, організацію, координацію та контроль реалізації продукції або послуг підприємства. Основні компоненти об'єкта включають:

продукція підприємства – асортимент продукції або послуг, які підлягають реалізації. Для агропідприємства це є зернові культури, олійні культури, сільськогосподарські послуги;

ринки збуту та канали реалізації – внутрішній та зовнішній ринки, оптові та роздрібні продажі, прямі контракти з покупцями, участь у тендерах, електронні платформи для продажу продукції;

цінова політика та умови продажу – формування конкурентоспроможних цін, система знижок, акцій та бонусів для постійних клієнтів;

логістика та постачання – організація транспортування, складування та

дистрибуції продукції, забезпечення своєчасності поставок та мінімізація витрат на транспортування;

система обліку та контролю – контроль обсягів продажів, дебіторської заборгованості, виконання планових показників, аналітика продажів та коригування стратегії на основі отриманих даних.

Об'єкт управління збутовою діяльністю є динамічною системою, що взаємодіє з внутрішнім середовищем підприємства (виробництво, фінанси, маркетинг) та зовнішнім ринком (споживачі, конкуренти, постачальники). Його ефективне управління визначає здатність підприємства досягати поставлених фінансових та стратегічних цілей.

Ефективність збутової діяльності підприємства залежить від злагодженої роботи суб'єкта управління та системного підходу до об'єкта управління: суб'єкт визначає стратегію, формує план продажів, координує дії та приймає управлінські рішення; об'єкт реалізує ці рішення на практиці через організацію процесів продажу, логістику та взаємодію з ринком.

Успішне управління збутовою діяльністю досягається тоді, коли стратегічні цілі суб'єкта чітко трансформуються в конкретні дії на об'єкті, а результати реалізації контролюються та аналізуються для подальшого коригування стратегії. Відсутність маркетингового підрозділу зменшує аналітичну складову управління збутом і ускладнює прийняття стратегічних рішень. Всі маркетингові функції повинні виконуватися керівництвом та відділом збуту, що потребує додаткових компетенцій у сфері аналізу ринку та планування продажів.

Об'єкт управління залишається функціонально повним, проте через відсутність маркетингового аналізу процеси збуту стають менш адаптивними до змін ринку та потреб споживачів. Це підвищує ризики втрати конкурентних позицій і зниження обсягів продажів.

Суб'єкт управління виконує всі стратегічні та частково аналітичні функції, контролюючи процеси збуту.

Об'єкт управління реалізує ці рішення, але без регулярного

маркетингового аналізу ефективність продажів може коливатися.

У зв'язку з воєнним станом в Україні, аграрні підприємства, зокрема, досліджуване підприємство, зазнали суттєвих змін у системі управління збутовою діяльністю. Ці зміни обумовлені необхідністю адаптації до нових умов ринку, обмежених ресурсів та зміненої логістики. Незважаючи на відсутність маркетингового відділу, господарство вдалося оптимізувати збутову діяльність завдяки впровадженню ефективних стратегій та інструментів.

У відповідь на зміни в попиті та обмеження в постачаннях, досліджуване підприємство переглянуло свою збутову стратегію. Основна увага була зосереджена на збереженні існуючих ринків збуту та пошуку нових каналів продажу. Зокрема, підприємство активізувало співпрацю з місцевими дистриб'юторами та роздрібними мережами, що дозволило зберегти обсяги реалізації продукції.

У зв'язку з порушенням традиційних логістичних маршрутів, досліджуване підприємство впровадило альтернативні шляхи доставки продукції. Зокрема, використовувалися внутрішні транспортні ресурси та місцеві перевізники, що дозволило зменшити залежність від зовнішніх постачальників транспортних послуг. Крім того, було оптимізовано управління запасами, зокрема через впровадження системи моніторингу залишків та автоматизацію процесів поповнення складів.

Незважаючи на відсутність спеціалізованого маркетингового відділу, підприємство активно використовувало цифрові платформи для просування продукції. Зокрема, підприємство розвивало онлайн-продажі через власний веб-сайт та соціальні мережі, що дозволило залучити нових клієнтів та зберегти контакт з існуючими. Також було впроваджено електронний документообіг, що спростило процеси замовлення та оплати продукції.

Зважаючи на нестабільність економічної ситуації, досліджуване господарство адаптувало свою політику ціноутворення. Було введено гнучку систему знижок та акцій, що дозволило стимулювати попит та підтримувати

конкуентоспроможність продукції. Крім того, підприємство активно працювало з постійними клієнтами, пропонуючи їм спеціальні умови співпраці.

Агропідприємство приділяло особливу увагу підтримці зв'язку з клієнтами. Регулярне інформування про наявність продукції, зміни в цінах та умовах постачання дозволило зберегти довіру та лояльність споживачів. Крім того, підприємство активно реагувало на запити та зауваження клієнтів, що сприяло покращенню якості обслуговування.

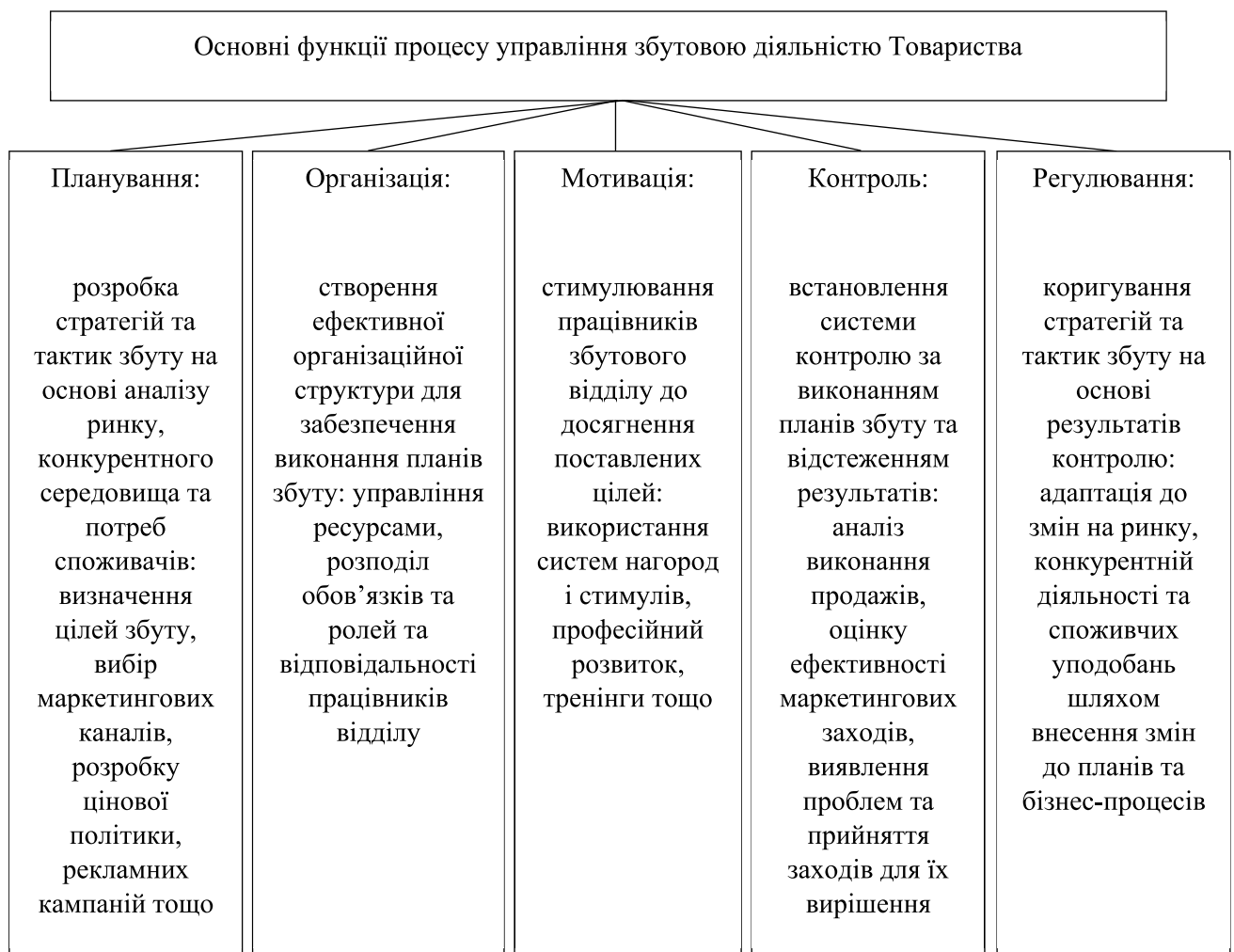


Рис. 2.1. Основні функції процесу управління збутовою діяльністю Товариства, 2020-2024 рр.

Незважаючи на відсутність маркетингового відділу, досліджуване підприємство змогло ефективно адаптувати свою збутову діяльність до умов воєнного стану. Використання гнучких стратегій, оптимізація логістики та

активне впровадження цифрових технологій дозволили підприємству зберегти обсяги реалізації продукції та підтримати стабільність на ринку. Цей досвід може бути корисним для інших аграрних підприємств, що стикаються з подібними викликами.

Аналіз суб'єкта системи управління збутовою діяльністю показав, що ефективність реалізації продукції та конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежать від організації роботи керівника відділу збуту та його команди. У разі відсутності спеціалізованого маркетингового підрозділу, функції стратегічного планування, аналізу ринку та адаптації до змінних умов ринку покладаються на керівництво та відділ продажів. Це створює додаткові вимоги до компетенцій персоналу та потребує активної взаємодії з іншими структурними підрозділами підприємства.

Встановлено, що злагоджена робота суб'єкта управління збутовою діяльністю забезпечує своєчасну реалізацію продукції, контроль за виконанням планів продажу та сприяє підвищенню фінансових результатів підприємства. Водночас для підвищення ефективності системи управління доцільно впроваджувати додаткові механізми аналітики ринку, цифрові інструменти для контролю збуту та підвищення кваліфікації персоналу.

Таким чином, суб'єкт управління збутовою діяльністю є ключовим фактором досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення стабільності його позицій на ринку.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Розглянемо основні характеристики одного із господарств Полтавської області, що функціонує у форматі товариства з обмеженою відповідальністю. Підприємство має вигідне адміністративне розташування та сприятливі природно-кліматичні умови, що створюють оптимальні можливості для ефективного ведення сільськогосподарської діяльності.

Дане аграрне господарство функціонує як юридична особа, офіційно зареєстрована в державному реєстрі, та володіє всіма необхідними атрибутами для здійснення господарської діяльності – розрахунковим рахунком, печаткою й штампом. Робота підприємства проводиться відповідно до статуту, який регламентує головні напрями його діяльності та систему організації управління.

Організаційна структура визначає механізм управління аграрним утворенням. На підприємстві функціонує соціальна сфера, за діяльністю якої здійснюють нагляд фахівці з охорони праці та соціальних питань, забезпечуючи узгодженість управлінських процесів із соціально-культурними умовами (додаток Б, додаток В).

Підприємство спеціалізується на вирощуванні основних сільськогосподарських культур – кукурудзи, соняшнику, пшениці, сої та ячменю. Воно самостійно визначає стратегію розвитку, розробляє виробничі плани з урахуванням кон'юнктури ринку, економічної доцільності, потреб сталого розвитку та підвищення рентабельності діяльності.

Раціональне формування й ефективне використання конкурентоспроможного потенціалу аграрних підприємств є одним із ключових завдань сучасної аграрної економіки України. Вирішення цих питань безпосередньо впливає на фінансову стабільність, продуктивність виробництва та результати господарської діяльності, а також має важливе значення для забезпечення продовольчої безпеки держави.

З огляду на дані, наведені у додатку Д, проаналізуємо основні напрями виробничої діяльності досліджуваного підприємства.

Відповідно до результатів розрахунків і даних додатку Д, коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,299, що вказує на низький рівень концентрації виробництва в аграрній галузі. Такий показник зумовлений тим, що господарство поєднує вирощування зернових і технічних культур із наданням сільськогосподарських послуг.

У структурі доходів найбільшу частку займає реалізація кукурудзи на

зерно – 30,5 %, далі йдуть соняшник – 20,9 %, озима пшениця – 12,0 %, соя – 10,9 %, а надходження від надання послуг у сільському господарстві становлять 21,8 % від загального обсягу виручки.

В умовах сучасного ринку раціональне використання сільськогосподарських угідь має вирішальне значення для забезпечення виробництва якісної агропродовольчої продукції. З метою оцінки ефективності діяльності господарства проаналізуємо рівень забезпеченості аграрного підприємства земельними ресурсами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду Товариства,
2020-2024 рр., га**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна земельна площа	5690,0	5690,0	5690,0	5696,0	5599,0	98,4
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	5668,0	5668,0	5668,0	5678,0	5620,0	99,2
рілля	5609,0	5609,0	5609,0	5623,0	5574,0	99,4

Аналіз динаміки земельних ресурсів аграрного підприємства за 2020–2024 рр. свідчить про стабільність у структурі землекористування з незначними змінами у загальній площі угідь. Незважаючи на збереження основних показників, простежується тенденція до поступового скорочення земельного фонду.

Загальна площа земель зменшилася на 1,6 % (91 га), а площа сільськогосподарських угідь – на 0,8 % (35 га), що може бути наслідком перерозподілу земель, оптимізації виробничих площ або вилучення частини територій з господарського використання.

Зменшення ріллі на 0,6 % (35 га) також свідчить про незначне скорочення площ, залучених до активного землеробства. Загалом, такі зміни не мають суттєвого впливу на виробничу діяльність, однак вказують на необхідність раціональнішого підходу до управління земельними ресурсами з метою підвищення ефективності їх використання.

Під час аналізу стану забезпеченості та використання трудових ресурсів варто відзначити, що одним із найрезультативніших шляхів підвищення рівня зайнятості населення й продуктивності праці є розвиток високоефективного сільськогосподарського виробництва та підтримка аграрного бізнесу.

Інформацію про зміни у забезпеченості підприємства трудовим потенціалом подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності трудових ресурсів Товариства, 2020-2024 рр., осіб

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+; -)	%
Середньорічна чисельність працівників	186	188	195	184	182	-4	97,8
у т. ч. у рослинництві	186	188	195	184	182	-4	97,8

Згідно з розрахунками, наданими у табл. 2.2 чисельність працівників підприємства у період 2020-2024 рр. зменшилася, досягнувши у 2024 р. 182 осіб, що на 4 особи менше у порівнянні з 2020 р., коли вона становила 186 особи. Зменшення кількості працівників в агропідприємстві за цей період пов'язане зі зниженням зайнятості у сфері рослинництва, що свідчить про відносне зниження діяльності господарства.

Основною метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку, який забезпечує реалізацію інтересів власників і розвиток бізнесу. Прибуток, як один із ключових показників ринкової економіки, слугує потужним стимулом для підвищення ефективності використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів.

З огляду на це, розглянемо динаміку виробничо-комерційної діяльності підприємства за даними табл. 2.3.

Динаміка виробничо-комерційної діяльності Товариства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	227449,0	333663,0	171697,0	277734,0	398313,0	175,1
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	1222,8	1774,8	880,5	1509,4	2188,5	179,0
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	4012,9	5886,8	3029,2	4894,0	7087,4	176,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	199136,0	188846,0	110962,0	189348,0	288644,0	144,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	9206,0	79397,0	52629,0	64134,0	1534,0	-
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	4,6	42,0	47,4	33,9	0,5	-

Розрахунки, наведені в табл. 2.3, показують, що за 2020–2024 рр. відбулося загальне зростання обсягів виробництва, проте із суттєвими коливаннями ефективності діяльності.

Вартість виробленої товарної продукції за досліджуваний період збільшилася у 1,75 рази або 170864,00 тис. грн, що вказує на позитивну тенденцію до нарощування обсягів виробництва. Підвищення продуктивності праці та ефективності використання земель також підтверджується зростанням обсягів виробництва на одного працівника (на 79,0 %) і на 100 га сільськогосподарських угідь (на 76,6 %).

Разом із тим, витрати на виробництво суттєво зросли – собівартість реалізованої продукції підвищилася на 44,9 % або 89508,00 тис. грн, що негативно позначилося на кінцевих фінансових результатах. Якщо у 2020–2023 рр. підприємство отримувало стабільний прибуток, то у 2024 р. спостерігається різке його скорочення до 1,534 тис. грн, що супроводжується майже нульовим рівнем рентабельності (0,5 %).

Отже, попри позитивну динаміку виробничих показників, фінансові

результати свідчать про необхідність оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів і вдосконалення управління прибутковістю підприємства.

Продуктивність праці є ключовим економічним показником, що найбільш повно характеризує ефективність функціонування виробництва. Вона безпосередньо залежить від раціонального використання трудових, земельних, матеріальних, технологічних і фінансових ресурсів. Підвищення рівня продуктивності праці виступає важливим чинником розвитку сільського господарства та сприяє покращенню добробуту населення.

Для оцінки ефективності трудових ресурсів проаналізуємо показники продуктивності праці в досліджуваному підприємстві за даними табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників продуктивності праці Товариства,
2020-2024 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	227449,0	333663,0	171697,0	277734,0	398313,0	175,1
в рослинництві	227449,0	333663,0	171697,0	277734,0	398313	175,1
на 1 середньорічного працівника	1222,84	1774,80	880,50	1509,4	2188,5	179,0
Чистий прибуток (+), збиток (-)	+9206,0	+79397,0	+52629,0	+64134,0	+1534,0	16,7
на 1 середньорічного працівника	+49,49	+422,30	+269,89	+348,60	+8,43	17,0

Аналіз показників продуктивності праці в підприємстві за 2020–2024 рр. свідчить про значне зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, однак із помітним погіршенням фінансових результатів у кінці досліджуваного періоду. Так, чистий дохід від реалізації продукції збільшився у 1,7 рази, що свідчить про розширення виробничої діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів. Виручка на одного середньорічного працівника також зросла на 965,7 тис. грн, або майже у 1,8 рази, що

характеризує підвищення продуктивності праці.

Загалом, за весь досліджуваний період спостерігається позитивна динаміка чистого прибутку, який зріс на 494937,0 тис. грн (рис. 2.1).

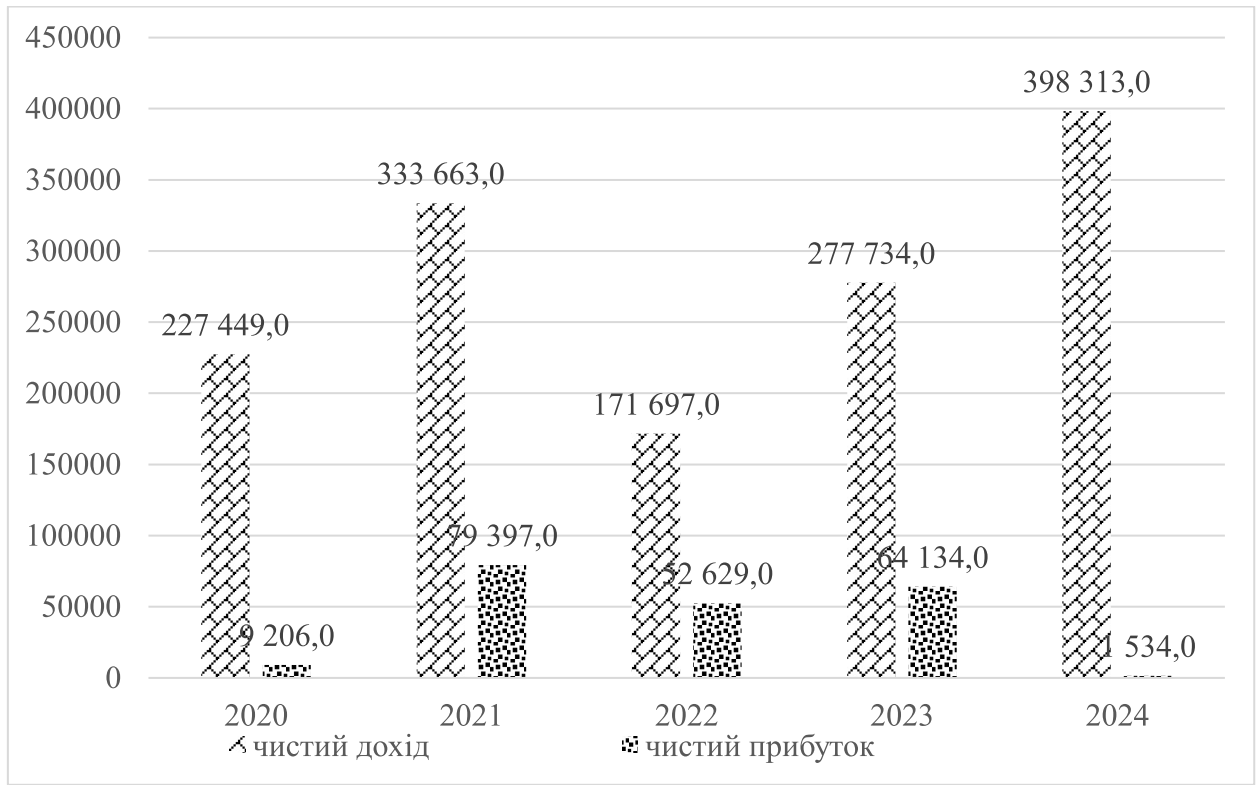


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку Товариства, 2020-2024 рр.

Водночас фінансові результати демонструють негативну тенденцію: чистий прибуток знизився з 9206,0 тис. грн у 2020 р. до 1534,0 тис. грн у 2024 р., а прибуток на одного працівника скоротився з 49,49 тис. грн до 8,43 тис. грн, що свідчить про зменшення ефективності господарювання попри зростання обсягів реалізації.

Отже, підприємство досягло певного прогресу у збільшенні продуктивності праці, проте низький рівень прибутковості вказує на необхідність оптимізації витрат, підвищення ефективності управління ресурсами та удосконалення цінової політики.

Продовольча безпека тісно залежить від обсягів сільськогосподарського виробництва. Для оцінки ситуації розглянемо динаміку виробництва

сільськогосподарської продукції в досліджуваному агропідприємстві на основі даних табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка виробництва основних видів продукції Товариства,
2020-2024 рр., ц**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Пшениця озима	13001,0	17179,0	34911,0	64450,0	94500,0	у 7,3 рази
Кукурудза на зерно	65267,0	73785,0	108945,0	60651,0	87154,0	133,5
Ячмінь	448,0	12013,0	10435,0	-	6154,0	у 13,4 рази
Горох	7991,0	9672,0	2100,0	2618,0	1424,0	17,8
Соняшник	4300,0	31848,0	30745,0	58676,0	34361,0	у 7,9 рази
Соя	22743,0	14450,0	12014,0	38999,0	19129,0	84,1

Згідно з даними табл. 2.5, виробництво агропродукції демонструвало змінну динаміку. Так, суттєве зростання виробництва спостерігається по озимій пшениці, ячменю та соняшнику. Зокрема, виробництво *озимої пшениці* зросло у 7,3 рази, з 13001,0 ц до 94500,0 ц; *ячменю* – у 13,4 рази, з 448,0 ц до 6154,0 ц; *соняшнику* – у 7,9 рази, з 4300,0 ц до 34361,0 ц відповідно.

Помірне зростання виробництва спостерігається по *кукурудзі на зерно* зростання склало 33,5 % або з 65267,0 ц до 87154,0 ц; *сої* – навпаки, зниження на 15,9 % або з 22743,0 ц до 19129,0 ц. Водночас, спостерігається різке скорочення виробництва *гороху*, зокрема падіння складає 17,8 % від рівня 2020 року, з 7991,0 ц до 1424,0 ц.

Найбільш динамічне зростання показали ячмінь та озима пшениця, що може свідчити про зміну аграрних пріоритетів або сприятливі умови для цих культур. Горох демонструє різке падіння, що може бути наслідком зниження попиту, зміни кліматичних умов або переорієнтації виробників. Соняшник стабільно нарощує обсяги, що підтверджує його стратегічну роль у досліджуваному аграрному підприємстві.

Сільське господарство стикається з важливим завданням – досягнення сталого розвитку без шкоди для довкілля. Тому при оцінці ефективності реалізації аграрної продукції слід враховувати не лише фінансові показники, а

й соціальні та екологічні чинники.

Сучасні тенденції в аграрній сфері потребують посиленої уваги до розвитку ринкової інфраструктури та вдосконалення логістичних і збутових систем, які забезпечують ефективне просування продукції від фермерських господарств до кінцевого споживача. Розглянемо обсяги реалізації сільськогосподарської продукції досліджуваного господарства, використовуючи дані з табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка реалізації основної сільськогосподарської продукції
Товариства, 2020-2024 рр., ц**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Пшениця озима	46313,0	31881,0	14645,0	50964,0	123495,0	у 2,7 рази
Кукурудза на зерно	60487,0	59452,0	29729,0	66740,0	151847,0	у 2,5 рази
Ячмінь	15367,0	12733,0	7010,0	4866,0	10808,0	70,3
Горох	4935,0	8042,0	353,0	3069,0	234,0	4,7
Соняшник	21816,0	44928,0	41291,0	36011,0	68447,0	у 3,1 рази
Соя	29039,0	25213,0	862,0	41178,0	14828,0	51,1

Розрахунки, наведені в табл. 2.6, показують, що спостерігається позитивна динаміка по реалізації озимої пшениці, так зростання складає 2,7 рази або з 46313,0 ц до 123495,0 ц – свідчить про стабільне розширення виробництва та попиту; кукурудзі на зерно збільшення становить 2,5 рази або з 60487,0 ц до 151847,0 ц – підтверджує її стратегічну роль у експорті та внутрішньому споживанні; соняшнику обсяги реалізації зросли у 3,1 рази, з 21816,0 ц до 68447,0 ц, що демонструє високий попит на олійні культури.

Водночас, негативна динаміка реалізації зафіксована по ячменю, так скорочення становить 29,7 %, з 15367,0 ц до 10808,0 ц, то вказує на можливе зниження рентабельності або зміну аграрної структури.

Обсяги реалізації гороху демонструють різке падіння до 4,7 % від рівня 2020 року – з 4935,0 ц до лише 234,0 ц, що може свідчити про втрату інтересу до культури, несприятливі умови вирощування тощо. Зменшення обсягів реалізації сої майже вдвічі – з 29039,0 ц до 14828,0 ц, незважаючи на сплеск у

2023 р. Таким чином, агропідприємство демонструє нерівномірну динаміку: окремі культури, як пшениця, кукурудза та соняшник, мають стабільне зростання, тоді як горох, соя та ячмінь – суттєве скорочення. Це свідчить про переформатування аграрного виробництва, орієнтацію на більш рентабельні та експортно-орієнтовані культури, а також потребу в адаптації до ринкових і кліматичних умов.

2.3. Результативність функціонування системи управління збутовою діяльністю підприємства

Результативність функціонування системи управління збутовою діяльністю досліджуваного підприємства залежить від ефективності організаційної структури, стратегії збуту, використання каналів реалізації та адаптації до змінюваних умов ринку.

Агропідприємство не має окремого маркетингового відділу, що може обмежувати швидкість реагування на зміни ринкової ситуації та ефективність комунікації з клієнтами. Управління збутовою діяльністю здійснюється через керівника відділу продажу, що може призвести до концентрації функцій та обмеження можливостей для стратегічного планування.

Підприємство орієнтується на прямі продажі через власну дистрибуційну мережу та співпрацю з аграрними кооперативами. Однак, відсутність маркетингового відділу може ускладнювати ефективне управління цими каналами та адаптацію до змін у попиті.

В умовах воєнного стану підприємство стикається з логістичними труднощами, нестабільністю попиту та змінами в державній політиці. Відсутність окремого підрозділу, відповідального за аналіз ринку та розробку адаптивних стратегій, може знижувати здатність підприємства швидко реагувати на ці зміни.

Відсутність маркетингового відділу може обмежувати впровадження

сучасних інформаційних технологій для аналізу ринку, управління відносинами з клієнтами та автоматизації процесів збуту. Це може призвести до неефективного використання ресурсів та зниження конкурентоспроможності.

Загалом, для підвищення результативності збутової діяльності підприємству необхідно впровадити стратегічні зміни в організаційну структуру та процеси управління, орієнтуючись на сучасні тенденції та потреби ринку.

Від ефективності роботи керівника відділу збуту та його команди залежить не лише обсяг реалізованої продукції, але й зміцнення ринкових позицій підприємства та підвищення його фінансових результатів. Для здійснення своїх функцій і реалізації повноважень відділ постачання та збуту співпрацює з різними структурними підрозділами підприємства з широкого кола питань, що наведено детально в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Взаємодія фахівців зі збуту зі структурними підрозділами Товариства,
2020-2024 рр.**

Відділи, підрозділи підприємства	Питання взаємодії
Виробничі підрозділи	Звіт про виконання виробничих завдань щодо обсягів та якості продукції, супровідна документація на передачу продукції на склад, план постачання готової продукції, а також довідки про причини відхилень від плану передачі продукції на склад.
Юридичний відділ	Накази, заборони, вказівки та юридичні інструкції щодо проведення експертизи, узгодження умов договорів продажу продукції, подання претензій і позовів у разі порушення або невиконання договірних зобов'язань, інформація про порушення з боку контрагентів, а також здійснення оплати за поставлені обсяги та види продукції.
Планово-економічний відділ	Результати оцінки роботи відділу збуту за попередній період, передача рахунків-фактур, виставлених контрагентам за поставлену продукцію, надання інформації про неоплачені рахунки, а також повідомлення про застосування фінансових санкцій до покупців у разі порушення ними платіжних зобов'язань

Отже, для здійснення своїх обов'язків та реалізації збутової діяльності

спеціаліст із збуту Товариства співпрацює з різними підрозділами. Детальніше про витрати на збут, який у Товаристві, окрім прямих збутових функцій, виконує також маркетингові завдання, можна судити за даними табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка бюджету витрат на утримання фахівця збуту в Товаристві,
2020-2024 рр., тис. грн**

Показники	Сума, тис грн					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Витрати на персонал (зарплата, навчання)	147,6	150,0	256,0	308,0	480,0	у 3,3 рази
Послуги зв'язку	4,5	4,9	5,3	6,7	12,3	у 2,7 рази
Інтернет	3,3	4,4	5,1	6,5	13,4	у 4,1 рази
Канцелярське приладдя	5,2	6,6	6,8	6,9	23,4	у 4,5 рази
Представницькі витрати	4,8	4,9	5,9	6,2	30,7	у 6,4 рази
Всього	165,4	170,8	279,1	334,3	559,8	у 3,4 рази

Дані табл. 2.8, свідчать що усі статті витрат мають стійку тенденцію до зростання протягом 2020–2024 рр. Загальні витрати збільшилися у 3,4 рази – з 165,4 тис. грн у 2020 р. до 559,8 тис. грн у 2024 р., що свідчить про значне розширення діяльності або підвищення собівартості обслуговування.

Найбільше зростання спостерігається за представницькими витратами – збільшилися у 6,4 рази (з 4,8 тис. грн до 30,7 тис. грн), що є наслідком активнішої співпраці з партнерами, участі у виставках, конференціях тощо. Витрати на канцелярське приладдя зросли у 4,5 рази – з 5,2 тис. грн до 23,4 тис. грн, що пов'язано зі збільшенням чисельності персоналу або розширенням офісних потреб. Вартість оплати послуг за Інтернет зросла у 4,1 рази або до 13,4 тис. грн у 2024 р., що є результатом переходу на сучасні цифрові сервіси, онлайн-інструменти або зростання тарифів.

Основну частку у структурі становлять витрати на персонал, які досягли 480,0 тис. грн у 2024 р. проти 147,6 тис. грн у 2020 р., що є зростанням у 3,3 рази. Це підтверджує збільшення фонду оплати праці та інвестиції у розвиток кадрів (навчання, підвищення кваліфікації).

Протягом 2020–2024 рр. спостерігається суттєве зростання всіх видів

витрат, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства; зростання рівня оплати праці та соціальних стандартів; підвищення активності у сфері зовнішніх контактів і представництва; посилення цифровізації (зростання витрат на інтернет і зв'язок).

У цілому динаміка є позитивною, якщо збільшення витрат супроводжується відповідним зростанням доходів і продуктивності праці. Якщо ж доходи зростають повільніше, то підприємству варто оптимізувати адміністративні та представницькі витрати.

Для визначення частки витрат на збут слід зіставити їх із витратами на операційну діяльність, пов'язану з реалізацією продукції, а також із обсягом проданої продукції. Співвідношення витрат на збут до собівартості операційної діяльності Товариства дозволяє оцінити їхній вплив на загальну собівартість реалізованої продукції. Порівнюючи ці витрати з обсягами продажу, можна проаналізувати вплив витрат на збут на кінцеві фінансові результати підприємства. Вихідні дані, результати розрахунків та динаміку їх змін наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка частки збутових витрат та її зміни у Товаристві,
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., (+, -)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	227449,0	333663,0	171697,0	277734,0	398313,0	+170864,0
Витрати на збут, тис. грн	24213,0	42484,0	13080,0	11164,0	7789,0	-16424,0
Частка збутових витрат по відношенню до обсягу реалізованої продукції, %	10,6	12,7	7,6	4,0	2,0	-8,7

Аналіз динаміки збутових показників агроформування за період 2020–2024 рр. засвідчує позитивну тенденцію в ефективності реалізації продукції. Обсяг реалізації зріс з 227449,0 тис. грн у 2020 р. до 398313,0 тис. грн у 2024 р.,

що становить приріст на 170864,0 тис. грн. Водночас витрати на збут значно зменшились – з 24213,0 тис. грн у 2020 р. до 7789,0 тис. грн у 2024 р., що на 16424,0 тис. грн менше, – при цьому частка збутових витрат у структурі обсягу реалізації скоротилась з 10,6 % до 2,0 %, що свідчить про суттєве підвищення ефективності процесів збуту. Така динаміка підтверджує успішне управління ресурсами підприємства та позитивно впливає на його імідж як ефективного та професійного учасника ринку.

Результати аналізу поточної стратегії розвитку підприємства вказують на те, що господарюючий суб'єкт діє на ринку, який наближається до умов досконалої конкуренції. У зв'язку з цим для підприємства доцільним є розширення асортименту продукції. Далі розглянемо динаміку ефективності збутової діяльності Товариства за ключовими показниками, наведеної в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка ефективності збутової діяльності Товариства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р. (+, -)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	227449	333663	171697	277734	398313	+170864,0
Обсяг збуту продукції з розрахунку на 1 працівника підприємства, тис. грн	1222,8	1774,8	880,5	1509,4	2188,5	+965,7
Обсяг збуту продукції з розрахунку на 1 працівника відділу збуту, тис. грн	75816,3	111221,0	57232,3	92578,0	132771,0	+56954,7
Коефіцієнт забезпеченості складськими приміщеннями	0,4	0,6	0,5	0,6	0,7	+0,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,135	15,343	10,697	9,483	9,889	-0,246

Аналізуючи дані табл. 2.10, можна відзначити позитивну тенденцію в основних економічних показниках ефективності. Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 р. становив 398313 тис. грн, що перевищує рівень 2020 р. на 170864 тис. грн, або на 75,2 %, що свідчить про суттєве зростання обсягів реалізації. Обсяг збуту продукції на одного працівника підприємства зріс з

1222,8 тис. грн у 2020 р. до 2188,5 тис. грн у 2024 р., що перевищує початковий показник на 965,7 тис. грн, демонструючи значне підвищення продуктивності праці персоналу. Аналогічна позитивна тенденція спостерігається у відділі збуту, де обсяг збуту на одного працівника збільшився з 75816,3 тис. грн до 132771,0 тис. грн (+ 56954,7 тис. грн), що свідчить про ефективність організації процесів збуту.

Одночасно, коефіцієнт забезпеченості складськими приміщеннями підвищився з 0,4 до 0,7 (+0,3), що відображає поліпшення логістичної інфраструктури підприємства та здатність забезпечувати зберігання зростаючих обсягів продукції. Водночас коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості знизився з 10,135 у 2020 р. до 9,889 у 2024 р. (-0,246), що може свідчити про деяке збільшення середнього терміну погашення заборгованості клієнтами та потребує контролю за дебіторською заборгованістю.

Таким чином, підприємство демонструє загальне зростання доходів та продуктивності, покращення матеріально-технічної бази, при цьому необхідно звернути увагу на оптимізацію оборотності дебіторської заборгованості для підтримання фінансової стійкості.

Дотримання зазначених рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності діяльності Товариства та забезпечить його стабільність у конкурентному середовищі. Це передбачає впровадження стандартів якості обслуговування для підвищення задоволеності споживачів і клієнтів, що може включати навчання персоналу, застосування систем зворотного зв'язку та постійне вдосконалення процесів обслуговування.

Таким чином, підвищення ефективності збуту продукції можливе не лише за рахунок збільшення обсягів реалізації (екстенсивний підхід), але й через розвиток власних потужностей для зберігання продукції. Це дозволить реалізовувати продукцію Товариства за оптимальних бізнес-умов, що є інтенсивним шляхом підвищення ефективності.

Висновки до розділу 2

1. Розраховано, що за 2020–2024 рр. відбулося загальне зростання обсягів виробництва, проте із суттєвими коливаннями ефективності діяльності. Вартість виробленої товарної продукції за досліджуваний період збільшилася у 1,75 рази або 170864,00 тис. грн, що вказує на позитивну тенденцію до нарощування обсягів виробництва. Підвищення продуктивності праці та ефективності використання земель також підтверджується зростанням обсягів виробництва на одного працівника (на 79,0 %) і на 100 га сільськогосподарських угідь (на 76,6 %).

2. Разом із тим, витрати на виробництво суттєво зросли – собівартість реалізованої продукції підвищилася на 44,9 % або 89508,00 тис. грн, що негативно позначилося на кінцевих фінансових результатах. Якщо у 2020–2023 рр. підприємство отримувало стабільний прибуток, то у 2024 р. спостерігається різке його скорочення до 1,534 тис. грн, що супроводжується майже нульовим рівнем рентабельності (0,5 %).

3. Спостерігається позитивна динаміка по реалізації озимої пшениці, так зростання складає 2,7 рази або з 46313,0 ц до 123495,0 ц – свідчить про стабільне розширення виробництва та попиту; кукурудзі на зерно збільшення становить 2,5 рази або з 60487,0 ц до 151847,0 ц – підтверджує її стратегічну роль у експорті та внутрішньому споживанні; соняшнику обсяги реалізації зросли у 3,1 рази, з 21816,0 ц до 68447,0 ц, що демонструє високий попит на олійні культури.

4. Аналіз динаміки збутових показників засвідчує позитивну тенденцію в ефективності реалізації продукції. Водночас витрати на збут значно зменшились – з 24213,0 тис. грн у 2020 р. до 7789,0 тис. грн у 2024 р., що на 16424,0 тис. грн менше, – при цьому частка збутових витрат у структурі обсягу реалізації скоротилась з 10,6 % до 2,0 %, що свідчить про суттєве підвищення ефективності процесів збуту. Така динаміка підтверджує успішне управління ресурсами підприємства та позитивно впливає на його імідж як ефективного

та професійного учасника ринку.

5. Можна відзначити позитивну тенденцію в основних економічних показниках ефективності. Обсяг збуту продукції на одного працівника підприємства зріс з 1222,8 тис. грн у 2020 р. до 2188,5 тис. грн у 2024 р., що перевищує початковий показник на 965,7 тис. грн, демонструючи значне підвищення продуктивності праці персоналу. Аналогічна позитивна тенденція спостерігається у відділі збуту, де обсяг збуту на одного працівника збільшився з 75816,3 тис. грн до 132771,0 тис. грн (+ 56954,7 тис. грн), що свідчить про ефективність організації процесів збуту.

6. Одночасно, коефіцієнт забезпеченості складськими приміщеннями підвищився з 0,4 до 0,7 (+0,3), що відображає поліпшення логістичної інфраструктури підприємства та здатність забезпечувати зберігання зростаючих обсягів продукції. Водночас коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості знизився з 10,135 у 2020 р. до 9,889 у 2024 р. (-0,246), що може свідчити про деяке збільшення середнього терміну погашення заборгованості клієнтами та потребує контролю за дебіторською заборгованістю.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Модернізація управління збутовою діяльністю підприємства в умовах цифровізації

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються високим рівнем динамічності ринку, зростанням вимог до оперативності прийняття управлінських рішень та інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси. Для досліджуваного господарства модернізація управління збутом є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності на ринку аграрної продукції. У контексті цифровізації управління збутовою діяльністю підприємства передбачає наступні ключові кроки:

упровадження систем автоматизації продажів (CRM), що дозволяє централізовано зберігати інформацію про клієнтів, моніторити стан замовлень, оптимізувати маршрути поставок і прогнозувати попит. Застосування таких систем дозволяє підвищити продуктивність праці співробітників відділу збуту та зменшити втрати через неефективне планування;

аналітичну підтримку прийняття рішень на основі великих даних (Big Data) та прогнозної аналітики. Це забезпечує більш точне визначення цільових сегментів ринку, оцінку платоспроможності клієнтів і ризиків, а також оптимізацію цінової політики;

інтеграцію електронних каналів збуту, включаючи власні веб-платформи, маркетплейси та електронні торгові майданчики. Цей напрямок дозволяє розширити ринкове охоплення та забезпечує швидку реакцію на зміни попиту;

оптимізацію логістичних процесів за допомогою цифрових рішень для управління запасами та складуванням, що підвищує коефіцієнт забезпеченості складськими приміщеннями та скорочує час обороту продукції;

підвищення кваліфікації персоналу через навчання роботі з цифровими інструментами та методами аналітики даних, що забезпечує ефективне використання новітніх технологій у процесі збуту.

За сучасних умов впровадження цифрових технологій у систему управління збутовою діяльністю агроформування дозволяє не лише підвищити продуктивність праці та обсяги реалізації продукції, але й оптимізувати фінансові потоки, зменшити дебіторську заборгованість та забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах підвищеної конкуренції.

Система автоматизації продажів, тобто управління взаємовідносинами з клієнтами, виконує основні функції:

1. Облік і управління клієнтами – ведення бази контактів, історії покупок, комунікацій;
2. Автоматизація продажів – відстеження етапів угод, нагадування менеджером, прогнозування продажів.
3. Маркетинг та аналітика – сегментація клієнтів, відстеження ефективності кампаній, формування звітів.
4. Підтримка та сервіс – управління запитами клієнтів, контроль виконання замовлень.

Тобто це саме та система автоматизації продажів і взаємовідносин з клієнтами, яку можна впроваджувати в агропідприємстві для підвищення ефективності бізнес-процесів.

Таким чином, модернізація управління збутовою діяльністю через цифровізацію виступає стратегічним інструментом підвищення ефективності діяльності Товариства, інтегруючи аналітичну, логістичну та комунікаційну складові у єдину систему управління.

В умовах воєнного часу аграрне підприємство стикається з підвищеною невизначеністю на ринку, коливанням цін на сировину та продукцію,

порушенням логістичних ланцюгів та обмеженими ресурсами для управління продажами і взаємовідносинами з клієнтами. Ефективне управління клієнтською базою, прогнозування попиту та контроль продажів набувають особливої ваги для забезпечення фінансової стабільності підприємства. Відтак, упровадження системи автоматизації продажів (CRM) дозволить централізовано вести облік клієнтів і угод, мінімізуючи ризики втрати важливої інформації; оперативно реагувати на зміни попиту та коригувати план продажів; автоматизувати рутинні процеси, що зменшує навантаження на персонал у умовах обмежених ресурсів; підвищити ефективність комунікацій із клієнтами та партнерами, що критично важливо для підтримки стабільного потоку замовлень і реалізації продукції.

Дослідимо витрати, частку від прибутку, прогнозований приріст прибутку та термін окупності при впровадженні даної системи за допомогою даних табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Прогнозовані витрати для впровадження системи автоматизації продажів для підприємства за сценаріями, 2026-2027 рр., тис. грн

Показники	Сценарії впровадження			Різниця сценаріїв, (+, -)	
	Песимістичний (бюджетний)	Середній	Оптимістичний	Оптимістичний до	
				бюджетного	середнього
Ліцензія CRM	50,00	100,00	250,00	200,00	150,00
Впровадження і налаштування	50,00	150,00	400,00	350,00	250,00
Навчання персоналу	10,00	30,00	80,00	70,00	50,00
Супровід та підтримка	10,00	30,00	100,00	90,00	70,00
Разом витрати	120,00	310,00	830,00	710,00	520,00
Частка від чистого прибутку, %	8,0	20,0	54,0	46,0	34,0
Очікуване збільшення прибутку, %	10,0	15,0	25,0	15,0	10,0
Додатковий прибуток / рік	153,40	230,10	383,50	230,10	153,40
Термін окупності, роки	0,8	1,35	2,17	1,37	0,82

У результаті проведеного аналізу даних табл. 3.1, орієнтовних витрат на впровадження системи автоматизації продажів у підприємстві встановлено, що витрати значною мірою залежать від обраного сценарію впровадження. Песимістичний (бюджетний) варіант характеризується мінімальними фінансовими вкладеннями та швидкою окупністю (менше одного року), проте забезпечує обмежене зростання прибутку. Середній сценарій є оптимальним за співвідношенням витрат і очікуваного економічного ефекту: додатковий прибуток у цьому випадку становить близько 15,0 % річного чистого прибутку, а термін окупності – приблизно 1,35 року. Оптимістичний сценарій передбачає значні інвестиції, що становлять понад половину річного чистого прибутку підприємства, проте забезпечує максимальний приріст доходу (до 25,0 %) і термін окупності до 2,2 років.

Таким чином, впровадження CRM-системи доцільне з точки зору підвищення ефективності продажів та управління клієнтською базою. Вибір конкретного сценарію має здійснюватися з урахуванням фінансових можливостей підприємства, стратегічних цілей та очікуваного економічного ефекту.

Ефективність функціонування відділу збуту безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства, особливо в умовах високої конкуренції та динамічних ринкових змін. Сучасні технології, зокрема системи автоматизації продажів та аналітичні інструменти, значно підвищують продуктивність роботи та точність прогнозування продажів. Однак їх ефективне використання можливе лише за умови належної кваліфікації персоналу.

Тому навчання співробітників відділу збуту та підвищення їх професійних компетенцій у сфері цифрових інструментів і аналітики даних є критично важливим кроком. Воно забезпечує не тільки швидку адаптацію до нових технологій, але й підвищення якості обслуговування клієнтів, оптимізацію процесів продажу та, в результаті, збільшення прибутковості підприємства.

Серед пропозицій щодо підвищення кваліфікації персоналу відділу

збуту ум складі 3 осіб у контексті впровадження CRM та цифрових інструментів варто зосередити увагу на наступних:

1. Індивідуальні та групові тренінги з CRM. Доцільно провести внутрішній або зовнішній тренінг із користування обраною CRM-системою (наприклад, HubSpot, Zoho), тривалість яких сягає 2–3 дні у форматі практичних кейсів по веденню угод, роботі з клієнтською базою та формуванню звітів.

2. Навчання методам аналітики продажів: ознайомлення з основами побудови звітів, аналізу ключових результативних показників та прогнозування продажів у CRM. Використання Excel, Power BI або Google Data Studio для візуалізації даних, у форматі 1–2 днів практичного навчання з прикладами власних даних Товариства.

3. Короткі онлайн-курси та вебінари. Запис на онлайн-курси з цифрових інструментів для продажів, автоматизації процесів і аналітики. Підходить для постійного підвищення кваліфікації та оновлення знань без відриву від роботи (наприклад, Coursera, Prometheus, HubSpot Academy).

4. Практичне навчання «на робочому місці». Регулярні щотижневі сесії практичного використання CRM під керівництвом менеджера або консультанта. Впровадження системи «завдання–контроль–аналіз», де кожен співробітник застосовує нові інструменти на реальних угодах.

5. Оцінка ефективності навчання. Встановлення ключових результативних показників для персоналу після навчання: швидкість обробки угод, кількість закритих угод, точність прогнозів продажів. Регулярний аналіз прогресу та додаткові навчальні сесії при потребі.

Для забезпечення ефективного використання цифрових інструментів у процесі збуту необхідним є системне підвищення кваліфікації персоналу, який безпосередньо працює з клієнтами та здійснює аналітику даних.

Розглянемо табл. 3.2, в якій представлено план підвищення кваліфікації для 3 співробітників відділу збуту Товариства у контексті впровадження CRM та аналітики даних.

Таблиця 3.2

Прогнозований план підвищення кваліфікації для співробітників відділу збуту Товариства у контексті впровадження CRM, 2026-2030 рр.

Заходи	Формат	Тривалість	Відповідальні	Орієнтовний бюджет, тис. грн	Очікуваний результат
Тренінг з CRM-системи	Практичний семінар	2–3 дні	Зовнішній консультант. керівник відділу	25,00	Навички ведення угод, управління клієнтською базою
Навчання аналітики продажів	Практикум з Excel, Power BI	1–2 дні	Керівник відділу, зовнішній тренер	15,00	Формування звітів, прогнозування продажів
Онлайн-курси та вебінари	Самостійне навчання	1–2 тижні	Кожен співробітник	3,00	Оновлення знань, ознайомлення з сучасними цифровими інструментами
Практичне навчання на робочому місці	Щотижневі сесії	Постійно	Керівник відділу	0,00	Закріплення навичок, застосування на реальних угодах
Оцінка ефективності навчання	Аналіз ключових показників	Щомісяця	Керівник відділу, відділ кадрів	0,00	Контроль прогресу, корекція навчального процесу

Аналізуючи дані табл. 3.2, з'ясовано, що загальний бюджет для 3 осіб орієнтовно складає 43,00 тис. грн. Тренінги та практичне навчання дозволяють швидко інтегрувати цифрові інструменти у щоденну роботу Товариства, встановлення ключових показників результативності забезпечує контроль ефективності навчання і мотивує співробітників.

З метою забезпечення ефективної адаптації працівників до нових цифрових рішень та підвищення результативності збутової діяльності нами запропоновано план-графік навчання персоналу відділу збуту Товариства на 2026 рік. У табл. 3.3 наведено зміст навчальних заходів, їх тривалість, відповідальних осіб та очікувані результати.

**Прогнозований план-графік навчання персоналу відділу збуту
Товариства, 2026 р.**

Періоди	Заходи	Формат	Тривалість	Відповідальні
Лютий	Тренінг з CRM-системи	Практичний семінар	2–3 дні	Зовнішній консультант, керівник відділу
Лютий-Березень	Онлайн-курси та вебінари	Самостійне навчання	1–2 тижні	Кожен співробітник
Березень-квітень	Практичне навчання на робочому місці	Щотижневі сесії	2–3 години на тиждень	Керівник відділу
Квітень	Навчання аналітики продажів (Excel, Power BI)	Практикум	1–2 дні	Керівник відділу, зовнішній тренер
Травень-липень	Практичне навчання на робочому місці	Щотижневі сесії	2–3 години на тиждень	Керівник відділу
Щомісяця	Оцінка ефективності навчання	Аналіз ключових показників	1 день	Керівник відділу, відділ кадрів

Таким чином, за визначений період працівники відділу збуту пройдуть активне навчання та інтеграцію CRM, освоєння базових навичок; за наступні місяці відбудеться закріплення навичок, регулярне застосування інструментів на реальних угодах, тоді як щомісячна оцінка ключових показників функціонування забезпечить контроль прогресу та дозволить коригувати навчальний процес.

У додатку Е наведені прямі економічні вигоди від впровадження CRM-системи в Товаристві.

Проведене дослідження підтверджує, що модернізація управління збутовою діяльністю аграрного підприємства в умовах цифрової трансформації є ключовим чинником підвищення його конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема CRM-систем, аналітики даних та мультиканальних підходів до організації продажів, дозволяє оптимізувати

взаємодію з клієнтами, підвищити точність прогнозування попиту, оперативність прийняття управлінських рішень і прозорість бізнес-процесів.

Таким чином, модернізація збутової діяльності шляхом цифровізації не лише підтримує поточні комерційні показники, але й створює стратегічні передумови для довгострокового розвитку підприємства. Реалізація запропонованих заходів забезпечить Товариству стале зростання, посилення ринкових позицій та зміцнення економічної безпеки в умовах постійних викликів і трансформацій аграрного ринку України.

3.2. Формування та реалізація інтегрованої стратегії збуту як інструменту сталого розвитку підприємства

Вибір ефективної стратегії управління збутовою діяльністю набуває особливої актуальності для аграрних підприємств України, що функціонують в умовах воєнного стану, нестабільності ринкового середовища та логістичних обмежень. Для Товариства, яке здійснює виробництво та реалізацію сільськогосподарської продукції, своєчасна адаптація збутової системи до сучасних економічних викликів є визначальним чинником забезпечення стійкості та прибутковості бізнесу.

Сучасний ринок агропродукції характеризується високою конкуренцією, коливаннями цін, змінами у структурі попиту та посиленням вимог клієнтів до сервісу та прозорості взаємодії. У таких умовах традиційні підходи до організації збуту вже не забезпечують необхідного рівня результативності. Це зумовлює потребу переходу до цифрових моделей управління продажами, активного використання CRM-систем, інструментів аналітики даних та мультиканальних каналів розподілу продукції.

Для досліджуваного підприємства формування результативної збутової стратегії є ключовою умовою:

- забезпечення стабільних обсягів реалізації та прогнозованості

доходів;

- підвищення рівня клієнтоорієнтованості й лояльності споживачів;
- мінімізації ризиків, пов'язаних із воєнними загрозами та логістичними збоями;
- раціонального використання ресурсів і підвищення загальної економічної ефективності діяльності.

Правильний вибір стратегічних рішень у сфері збуту сприяє не лише зміцненню ринкової позиції підприємства у короткостроковій перспективі, але й створює передумови для його довгострокового та сталого розвитку. Таким чином, актуальність розробки інтегрованої та адаптивної стратегії збуту обумовлена потребою забезпечення гнучкості та конкурентоспроможності Товариства в умовах сучасних трансформацій аграрного сектору України.

Запровадження інтегрованої стратегії збуту для сталого розвитку є надзвичайно актуальним для Товариства з огляду на специфіку його діяльності, галузеві виклики та необхідність забезпечення стабільності функціонування в умовах невизначеності. Підприємство працює в аграрному секторі, який особливо залежить від зовнішніх факторів – коливань ринкової кон'юнктури, логістичних ризиків, кліматичних умов, воєнного стану та зміни споживчих переваг. Тому досягнення стабільного рівня продажів потребує системного, взаємоузгодженого підходу до управління збутом.

Інтегрований характер стратегії дозволяє підприємству:

координувати всі процеси збуту – від аналізу ринку та цінової політики до логістики та взаємодії з клієнтами;

оптимізувати використання ресурсів, запобігаючи дублюванню функцій та втратам ефективності;

швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, завдяки гнучким управлінським моделям і цифровим інструментам;

підвищувати якість сервісу та рівень клієнтоорієнтованості, що є ключовим чинником формування конкурентних переваг на агроринку;

забезпечувати стабільне нарощування обсягів продажів навіть за умов

ризиків і невизначеності.

Особливу вагу інтегрований підхід має з огляду на впровадження цифрових технологій, включаючи CRM-системи, які дозволяють підприємству систематизувати дані про клієнтів, підвищити точність прогнозування, автоматизувати комунікації та формувати персоналізовані пропозиції. Це створює стратегічну основу для довгострокового партнерства з покупцями й підвищення економічної стійкості підприємства.

Таким чином, актуальність застосування інтегрованої стратегії збуту для сталого розвитку полягає у тому, що вона дає змогу Товариству не лише оперативно реагувати на сучасні ринкові виклики, а й формувати потенціал для подальшого розвитку, зміцнення позицій на ринку та досягнення стабільно високих результатів діяльності в умовах трансформацій аграрного сектору України.

Інтегрована стратегія збуту для сталого розвитку відображає ключові аспекти сучасного управління продажами аграрного підприємства в умовах високої невизначеності та динамічних ринкових змін.

Інтегрованість підкреслює комплексність підходу до організації збуту. Стратегія поєднує кілька напрямків діяльності сегментацію ринку та клієнтів цифровізацію процесів продажів (впровадження CRM та аналітичних інструментів); мультиканальні канали збуту; гнучку цінову політику; підвищення лояльності клієнтів; управління ризиками в умовах воєнного часу. Такий комплексний підхід забезпечує синергію всіх складових системи продажів та оптимізацію ресурсів підприємства. Поняття «сталий розвиток» акцентує увагу на фінансовій стійкості та довгостроковій конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах, зокрема під впливом воєнного часу та економічної нестабільності, це означає здатність підприємства підтримувати стабільні обсяги продажів, адаптуватися до змін ринку та мінімізувати ризики.

Таким чином, інтегрована стратегія збуту для сталого розвитку відображає комплексність і взаємопов'язаність заходів у сфері збуту;

плановий та системний характер дій; орієнтацію на стабільність та довгострокову ефективність підприємства. Розглянемо основні складові забезпечення збутової стратегії підприємства, що аналізується, за допомогою даних табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Рекомендовані заходи забезпечення збутової стратегії Товариства, 2026-2027 рр.

Напрямки	Конкретні заходи	Відповідальні	Термін реалізації	Орієнтовні витрати, тис. грн
Сегментація ринку та клієнтів	Аналіз ринку, класифікація клієнтів, визначення пріоритетних сегментів	Відділ збуту, керівник підприємства	1 місяць	10,00
Цифровізація процесів продажів	Впровадження CRM, аналітичних інструментів, електронного документообігу	Відділ збуту, залучені фахівці (IT-відділ)	2–3 місяці	310,00
Мультиканальна збутова стратегія	Поєднання прямих продажів, партнерських мереж та онлайн-каналів	Відділ збуту, маркетолог	Постійно	20,00
Гнучка цінова політика	Диференційовані ціни, сезонні акції, моніторинг цін конкурентів	Відділ збуту, планово-економічний відділ	Постійно, огляд щоквартально	15,00
Підвищення лояльності клієнтів	Програми лояльності, зворотна комунікація, консультаційна підтримка	Відділ збуту	Постійно	10,00
Ризик-менеджмент та адаптація до воєнних умов	Моделювання ризиків постачання, формування запасів, альтернативні канали збуту	Відділ збуту	Постійно, огляд щомісяця	50,00
Всього	–	–	–	415,00

Таким чином, аналізуючи дані табл. 3.4, необхідно відзначити, що витрати наведено орієнтовно і включають ліцензії, консалтинг, маркетингові активності та формування резервів. Розроблена збутова стратегія для Товариства базується на комплексному підході, що поєднує сегментацію клієнтської бази, цифровізацію процесів продажів, мультиканальні канали збуту, гнучку цінову політику, підвищення лояльності клієнтів та управління ризиками в умовах воєнного часу. Орієнтовні витрати на реалізацію стратегії становлять 415,00 тис. грн, що є економічно доцільним вкладенням з огляду на потенційне збільшення ефективності продажів та стабілізацію доходів підприємства.

Впровадження даної стратегії забезпечує систематизацію роботи відділу збуту, оптимізацію ресурсів, підвищення точності прогнозування продажів та зниження ризиків, пов'язаних із нестабільними ринковими та логістичними умовами. Таким чином, реалізація збутової стратегії сприяє підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах.

Для забезпечення поетапної та контрольованої реалізації інтегрованої стратегії збуту доцільним є визначення чітких строків, відповідальних виконавців і необхідних ресурсів. У зв'язку з цим у наступній таблиці наведено дорожню карту впровадження збутової стратегії Товариства з орієнтовними витратами та термінами реалізації запланованих заходів (табл. 3.5).

Запропонований поетапний план упровадження інтегрованої стратегії збуту забезпечує системність і керованість трансформаційних процесів у Товаристві. Чіткий розподіл заходів за часовими інтервалами дозволяє підприємству одночасно вирішувати стратегічні й оперативні завдання: посилювати клієнтоорієнтованість, розширювати ринкову присутність, удосконалювати цифрову інфраструктуру та підвищувати рівень ризикостійкості в умовах воєнних загроз.

**Стратегічний план впровадження пріоритетних заходів забезпечення
збутової стратегії Товариства, 2026-2027 рр.**

Періоди	Напрямок	Конкретні заходи	Відповідальні	Орієнтовні витрати, тис. грн
Січень	Сегментація ринку та клієнтів	Аналіз ринку, класифікація клієнтів, визначення пріоритетних сегментів	Відділ збуту, керівник підприємства	10,00
Лютий-квітень	Цифровізація процесів продажів	Впровадження CRM, аналітичних інструментів, електронного документообігу	Відділ збуту, залучені фахів (ІТ-відділ)	310,00
Лютий-червень	Мультиканальна збутова стратегія	Поєднання прямих продажів, партнерських мереж та онлайн-каналів	Відділ збуту, маркетолог	20,00
Березень-червень	Гнучка цінова політика	Диференційовані ціни, сезонні акції, моніторинг цін конкурентів	Відділ збуту, планово-економічний відділ	15,00
Березень-червень	Підвищення лояльності клієнтів	Програми лояльності, зворотна комунікація, консультаційна підтримка	Відділ збуту	10,00
Січень-червень	Ризик-менеджмент та адаптація до воєнних умов	Моделювання ризиків постачання, формування запасів, альтернативні канали збуту	Відділ збуту	50,00
–	Всього	–	–	415,00

Поєднання короткострокових ініціатив із середньостроковими напрямами розвитку гарантує раціональне використання наявних ресурсів та забезпечує можливість оперативної корекції управлінських рішень залежно

від зміни ринкової кон'юнктури. Таким чином, впровадження даного плану сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, зростанню обсягів реалізації продукції та формуванню стабільної основи для сталого розвитку у перспективі.

У процесі реалізації збутової стратегії Товариства можуть виникати певні ризики, що здатні вплинути на ефективність досягнення поставлених цілей. Доцільно розглянути основні загрози, які слід враховувати при впровадженні стратегічних рішень, аби мінімізувати їхній негативний вплив (рис. 3.1).

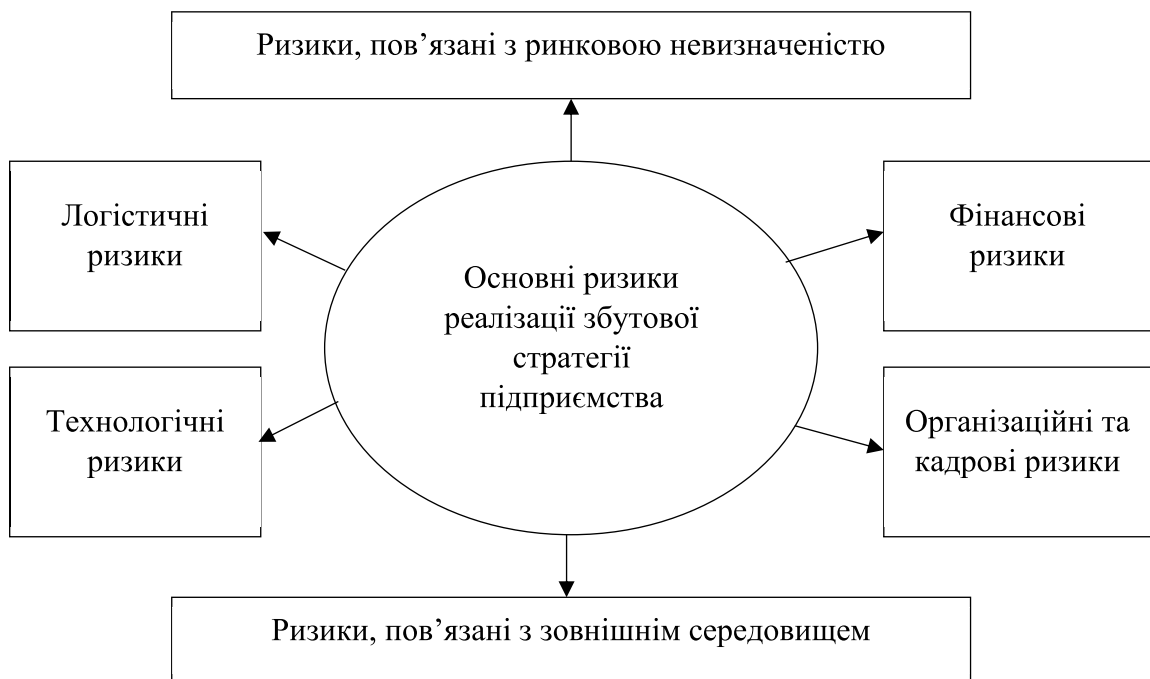


Рис. 3.1. Основні ризики реалізації збутової стратегії підприємства, 2026-2030 рр.

Зокрема, серед ризиків, пов'язаних з ринковою невизначеністю, варто відзначити коливання цін на агропродукцію та сировину можуть впливати на попит і маржинальність продажів; зміни у споживчих перевагах або зменшення платоспроможності клієнтів можуть знизити ефективність реалізації продукції. Для зменшення цього ризику необхідно здійснювати регулярний моніторинг ринку та коригувати цінову політику.

Серед логістичних ризиків, найбільшого значення мають перешкоди в транспортуванні продукції через воєнний час, блокування транспортних маршрутів або обмеження постачання пального; ризик затримок у доставці товарів клієнтам, що може призвести до втрати лояльності та зменшення обсягів продажів. Мінімізується шляхом формування резервних запасів, диверсифікації постачальників та альтернативних каналів збуту.

Якщо розглядати технологічні ризики, то мова йде про недостатню адаптацію персоналу до роботи з CRM-системою та аналітичними інструментами може знизити ефективність цифровізації продажів; ризик технічних збоїв у роботі CRM або інтеграцій з іншими системами. Ризик зменшується через системне навчання персоналу, регулярний супровід і підтримку ІТ-відділу.

Фінансові ризики мають ключове значення в управлінні збутовою діяльністю, зокрема, високі початкові витрати на впровадження CRM, маркетингові активності та формування запасів можуть тимчасово знизити ліквідність підприємства; затримка окупності інвестицій у цифровізацію та мультиканальні канали продажів. Для зменшення ризику доцільне поетапне впровадження заходів із контролем витрат та оцінкою економічної ефективності на кожному етапі.

Організаційні та кадрові ризики мають безпосередній вплив на управління збутовою діяльністю підприємства: опір змін з боку співробітників відділу збуту та недостатня мотивація до застосування нових технологій; втрата ключових працівників, що володіють експертизою у продажах і клієнтському сервісі. Зниження ризику можливе через системне навчання, впровадження ключових показників та мотиваційних програм для персоналу.

Ризики, пов'язані з зовнішнім середовищем включають воєнний стан, політична нестабільність та зміни регуляторних вимог можуть обмежити доступ до ринків збуту; нестабільність постачання сировини або матеріалів через обмеження на транспортні коридори. Ризик мінімізується завдяки плануванню альтернативних каналів збуту, страхуванню ризиків і створенню

стратегічних запасів.

Для оцінювання результативності запропонованих заходів враховуватимемо очікувані зміни, пов'язані з удосконаленням збутової стратегії підприємства. Передбачається, що підвищення якості комунікацій зі споживачами сприятиме зростанню обсягів продажу, а відповідно й збільшенню доходів від реалізації продукції. Показники ефективності інвестицій у поліпшення збутової діяльності наведемо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Прогнозний ефект від реалізації рекомендованих заходів в Товаристві,
2026 р., тис. грн**

Показники	Роки		2026 р. до 2024 р. (+, -)
	2024	2026	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	398313,0	557638,2	+159325,2
Собівартість реалізованої продукції	288644,0	378123,6	+89479,6
Чистий прибуток	1534	2745,86	+1211,9
Загальний рівень рентабельності, %	0,5	0,7	+0,2

Таким чином, на підставі прогнозних розрахунків табл. 3.6 встановлено, що впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності матиме позитивний економічний ефект для підприємства у 2026 р. Зокрема, очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 159325,2 тис. грн порівняно з 2024 р., що свідчить про підвищення результативності взаємодії зі споживачами та розширення ринкових можливостей. Водночас, збільшення чистого прибутку на 1211,9 тис. грн підтверджує підвищення загальної фінансової стійкості та прибутковості підприємства. Позитивна динаміка рівня рентабельності на 0,2 в.п. відображає покращення ефективності використання ресурсів. Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, оптимізації збутової політики та забезпеченню стабільного економічного розвитку в середньостроковій перспективі. Тому запропоновані є доцільним для реалізації.

Серед заходів удосконалення управління збутовою діяльністю

зростання результативності перевезень продукції до покупців, відтак необхідно скласти план перевезення аграрної продукції від складів Товариства до трьох покупців – ПП «Лтава-Плюс», ТОВ «Шуміко» та ПП «Агро-фуд» – з метою мінімізації сумарного обсягу транспортних робіт у тонно-кілометрах. З першого складу потрібно відправити 40 т, з другого – 28 т, а з третього – 60 т продукції. Споживачі мають отримати відповідно 64, 40 та 24 т продукції. Відстані між кожним складом і кожним покупцем наведені у матриці А.

$$A = \begin{pmatrix} 15 & 16 & 18 \\ 45 & 43 & 42 \\ 80 & 81 & 79 \end{pmatrix}, \quad (3.1)$$

Позначимо шукані обсяги перевезень між кожним складом та кожним споживачем як x_{11} , x_{12} , x_{13} , x_{21} , x_{22} , x_{23} , x_{31} , x_{32} , x_{33} (де перший індекс відповідає номеру складу, а другий – номеру споживача). Тоді цільова функція задачі, яка передбачає мінімізацію загального обсягу транспортних робіт у тонно-кілометрах, набуде наступного вигляду:

$$Z_{\min} = 15x_{11} + 16x_{12} + 18x_{13} + 45x_{21} + 43x_{22} + 42x_{23} + 80x_{31} + 81x_{32} + 79x_{33}.$$

Тоді обмеження, що моделюють можливості складів відносно обсягів поставок продукції:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{12} + x_{13} = 40 \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} = 28, \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} = 60 \end{cases} \quad (3.2)$$

Обмеження, що моделюють потреби споживачів матимуть наступний вигляд:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{21} + x_{31} = 64 \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} = 40, \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} = 24 \end{cases} \quad (3.3)$$

Відтак, маємо розширену математичну модель транспортної задачі:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{12} + x_{13} = 40 \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} = 28 \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} = 60 \\ x_{11} + x_{21} + x_{31} = 64, \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} = 40 \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} = 24 \end{cases} \quad (3.4)$$

$$Z_{\min} = 15x_{11} + 16x_{12} + 18x_{13} + 45x_{21} + 43x_{22} + 42x_{23} + 80x_{31} + 81x_{32} + 79x_{33}.$$

Далі розглянемо параметри розрахунків. Відповідно до умов задачі, запаси постачальників, потреби споживачів та обсяги транспортних перевезень повинні бути додатними. Тому в параметрах обираємо опції «Невід’ємні значення» та «Лінійна модель», оскільки цільова функція є лінійною. На завершальному етапі розрахунків слід натиснути «Виконати» і «Зберегти знайдене рішення».

Таким чином, за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel та інструменту «Пошук рішення» були отримані наступні результати: зі складу № 1 слід перевезти 28 т продукції ПП «Лтава-Плюс» і 12 т ТОВ «Шуміко», зі складу № 2 – 28 т ТОВ «Шуміко», а зі складу № 3 – 36 т ПП «Лтава-Плюс» та 24 т ПП «Агро-фуд».

Отже, відповідно до запропонованого плану перевезень продукції (додаток Б), мінімальний обсяг транспортних робіт для споживачів складе 6592,00 т-км. Проведений аналіз дозволив виявити ключові проблеми, пов’язані з управлінням збутовою діяльністю Товариства, на основі чого були визначені основні напрямки вдосконалення організації та забезпечення цього управління.

Схематично представимо план транспортування продукції Товариства зі складів до трьох дрібнооптових покупців (рис. 3.5).

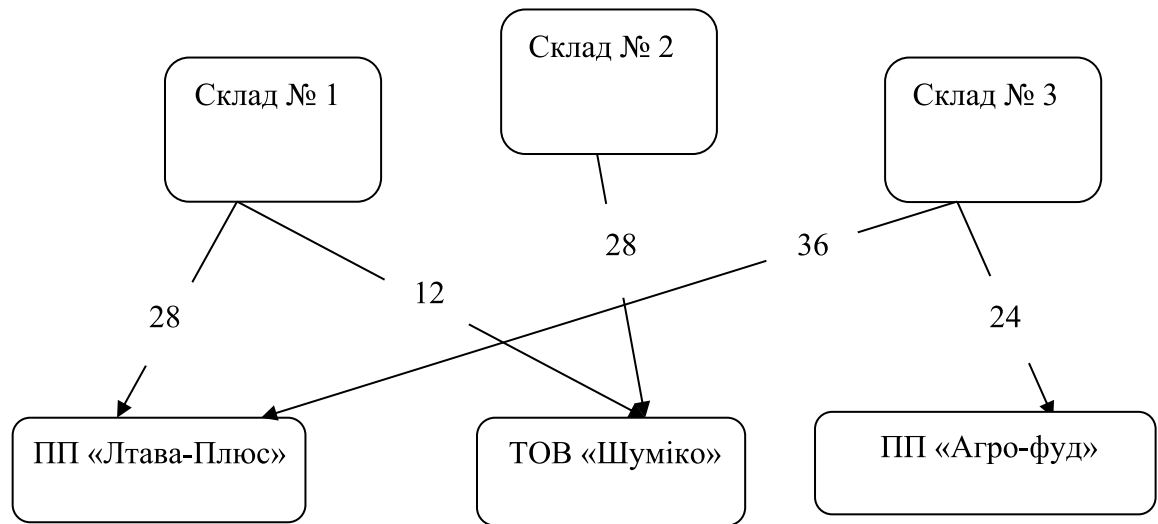


Рис. 3.2. Оптимізований план перевезень продукції Товариства зі складів до корпоративних покупців, 2026-2027 рр.

Таким чином, для підвищення ефективності збутової діяльності підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища необхідно усвідомлювати важливість постійного впровадження та адаптації оптимальних форм, підходів і методів, що сприяють раціональному розвитку та зміцненню господарської діяльності.

Реалізація інтегрованої стратегії збуту для сталого розвитку Товариства пов'язана з комплексом внутрішніх та зовнішніх ризиків: ринкових, логістичних, технологічних, фінансових, організаційних та пов'язаних із зовнішнім середовищем. Їхня системна ідентифікація, оцінка й впровадження заходів з мінімізації дозволяють підвищити стійкість підприємства, забезпечити ефективність процесів продажів та стабільний розвиток у складних умовах сучасного ринку.

Висновки до розділу 3

1. Розроблено збутову стратегію для Товариства, що базується на комплексному підході та поєднує сегментацію клієнтської бази, цифровізацію процесів продажів, мультиканальні канали збуту, гнучку цінову політику, підвищення лояльності клієнтів та управління ризиками в умовах воєнного часу. Орієнтовні витрати на реалізацію стратегії становлять 415,00 тис. грн, що є економічно доцільним вкладенням з огляду на потенційне збільшення ефективності продажів та стабілізацію доходів підприємства.

2. Розраховано витрати на впровадження CRM для Товариства, які становлять від 120,00 тис. грн (бюджетний варіант) до 830,00 тис. грн (оптимістичний сценарій), що відповідає 8–54 % річного чистого прибутку підприємства. Прогнозоване збільшення прибутку завдяки впровадженню системи коливається від 10,0 % до 25,0 %, а термін окупності становить від 0,8 до 2,2 років. Таким чином, впровадження CRM є економічно доцільним заходом, який забезпечує швидку окупність вкладених коштів та підвищення ефективності діяльності підприємства у складних умовах воєнного часу.

3. Розроблена інтегрована стратегія збуту для сталого розвитку агроформування доводить, що комплексний підхід до управління збутовою діяльністю забезпечує адаптивність і стабільність результатів діяльності підприємства навіть у складних економічних та воєнних умовах. Запропоновані організаційні та технологічні заходи, зокрема цифровізація процесів, навчання персоналу та посилення системи ризик-менеджменту, сприяють підвищенню ефективності збуту і якості обслуговування клієнтів.

4. Встановлено, що впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності матиме позитивний економічний ефект для підприємства у 2026 р. Зокрема, очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 159325,2 тис. грн порівняно з 2024 р., що свідчить про підвищення результативності взаємодії зі споживачами та розширення ринкових можливостей. Водночас, збільшення

чистого прибутку на 1211,9 тис. грн підтверджує підвищення загальної фінансової стійкості та прибутковості підприємства. Позитивна динаміка рівня рентабельності на 0,2 в.п. відображає покращення ефективності використання ресурсів. Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, оптимізації збутової політики та забезпеченню стабільного економічного розвитку в середньостроковій перспективі. Тому запропоновані є доцільним для реалізації

ВИСНОВКИ

1. Серед основних викликів управління збутом у динамічному бізнес-середовищі визначено: непередбачувані зміни попиту, посилення конкуренції у цифровому просторі, конфлікти між каналами збуту, дефіцит кваліфікованих кадрів і необхідність інтеграції ІТ-рішень у традиційні бізнес-моделі. Ці фактори зумовлюють потребу в адаптивних управлінських стратегіях та гнучких організаційних структурах.

2. Розраховано, що за 2020–2024 рр. відбулося загальне зростання обсягів виробництва, проте із суттєвими коливаннями ефективності діяльності. Вартість виробленої товарної продукції за досліджуваний період збільшилася у 1,75 рази або 170864,00 тис. грн, що вказує на позитивну тенденцію до нарощування обсягів виробництва. Підвищення продуктивності праці та ефективності використання земель також підтверджується зростанням обсягів виробництва на одного працівника (на 79,0 %) і на 100 га сільськогосподарських угідь (на 76,6 %).

3. Разом із тим, витрати на виробництво суттєво зросли – собівартість реалізованої продукції підвищилася на 44,9 % або 89508,00 тис. грн, що негативно позначилося на кінцевих фінансових результатах. Якщо у 2020–2023 рр. підприємство отримувало стабільний прибуток, то у 2024 р. спостерігається різке його скорочення до 1,534 тис. грн, що супроводжується майже нульовим рівнем рентабельності (0,5 %).

4. Спостерігається позитивна динаміка по реалізації озимої пшениці, так зростання складає 2,7 рази або з 46313,0 ц до 123495,0 ц – свідчить про стабільне розширення виробництва та попиту; кукурудзі на зерно збільшення становить 2,5 рази або з 60487,0 ц до 151847,0 ц – підтверджує її стратегічну роль у експорті та внутрішньому споживанні; соняшнику обсяги реалізації зросли у 3,1 рази, з 21816,0 ц до 68447,0 ц, що демонструє високий попит на олійні культури.

5. Аналіз динаміки збутових показників засвідчує позитивну тенденцію

в ефективності реалізації продукції. Водночас витрати на збут значно зменшились – з 24213,0 тис. грн у 2020 р. до 7789,0 тис. грн у 2024 р., що на 16424,0 тис. грн менше, – при цьому частка збутових витрат у структурі обсягу реалізації скоротилась з 10,6 % до 2,0 %, що свідчить про суттєве підвищення ефективності процесів збуту. Така динаміка підтверджує успішне управління ресурсами підприємства та позитивно впливає на його імідж як ефективного та професійного учасника ринку.

6. Відзначено позитивну тенденцію в основних економічних показниках ефективності, так, обсяг збуту продукції на одного працівника підприємства зріс з 1222,8 тис. грн у 2020 р. до 2188,5 тис. грн у 2024 р., що перевищує початковий показник на 965,7 тис. грн, демонструючи значне підвищення продуктивності праці персоналу. Аналогічна позитивна тенденція спостерігається у відділі збуту, де обсяг збуту на одного працівника збільшився з 75816,3 тис. грн до 132771,0 тис. грн (+ 56954,7 тис. грн), що свідчить про ефективність організації процесів збуту.

7. Одночасно, коефіцієнт забезпеченості складськими приміщеннями підвищився з 0,4 до 0,7 (+0,3), що відображає поліпшення логістичної інфраструктури підприємства та здатність забезпечувати зберігання зростаючих обсягів продукції. Водночас, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості знизився з 10,135 у 2020 р. до 9,889 у 2024 р. (-0,246), що може свідчити про деяке збільшення середнього терміну погашення заборгованості клієнтами та потребує контролю за дебіторською заборгованістю.

8. Розроблено збутову стратегію для Товариства, що базується на комплексному підході та поєднує сегментацію клієнтської бази, цифровізацію процесів продажів, мультиканальні канали збуту, гнучку цінову політику, підвищення лояльності клієнтів та управління ризиками в умовах воєнного часу. Орієнтовні витрати на реалізацію стратегії становлять 415,00 тис. грн, що є економічно доцільним вкладенням з огляду на потенційне збільшення ефективності продажів та стабілізацію доходів підприємства.

9. Розраховано витрати на впровадження CRM для Товариства, які

становлять від 120,00 тис. грн (бюджетний варіант) до 830,00 тис. грн (оптимістичний сценарій), що відповідає 8–54 % річного чистого прибутку підприємства. Прогнозоване збільшення прибутку завдяки впровадженню системи коливається від 10,0 % до 25,0 %, а термін окупності становить від 0,8 до 2,2 років. Таким чином, впровадження CRM є економічно доцільним заходом, який забезпечує швидку окупність вкладених коштів та підвищення ефективності діяльності підприємства у складних умовах воєнного часу.

10. Розроблена інтегрована стратегія збуту для сталого розвитку агроформування доводить, що комплексний підхід до управління збутовою діяльністю забезпечує адаптивність і стабільність результатів діяльності підприємства навіть у складних економічних та воєнних умовах. Запропоновані організаційні та технологічні заходи, зокрема цифровізація процесів, навчання персоналу та посилення системи ризик-менеджменту, сприяють підвищенню ефективності збуту і якості обслуговування клієнтів.

11. Встановлено, що впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності матиме позитивний економічний ефект для підприємства у 2026 р. Зокрема, очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 159325,2 тис. грн порівняно з 2024 р., що свідчить про підвищення результативності взаємодії зі споживачами та розширення ринкових можливостей. Водночас, збільшення чистого прибутку на 1211,9 тис. грн підтверджує підвищення загальної фінансової стійкості та прибутковості підприємства. Позитивна динаміка рівня рентабельності на 0,2 в.п. відображає покращення ефективності використання ресурсів. Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, оптимізації збутової політики та забезпеченню стабільного економічного розвитку в середньостроковій перспективі, тому запропоновані є доцільним для реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна І.В., Дмитренко О.І. Теоретичні основи менеджменту збуту продукції підприємства. *Економіка і регіон*. 2021. № 4 (83). С. 38-44. URL: <http://surl.li/qdhubv>. (дата звернення: 04.10.2025).
2. Балецька З.В. Концептуальна модель організаційно-економічного забезпечення експортної діяльності виробничих підприємств в процесі виходу на нові ринки збуту. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 1. С. 8–11.
3. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 85–97.
4. Близнюк Т. Оцінка рівня розвитку лідерства: крос-культурні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-21>. (дата звернення: 04.10.2025).
5. Васюткіна Н.В. Оцінювання ефективності маркетингу у збутовій діяльності підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2. С. 111–119.
6. Волик С. Процедурні аспекти генерування та імплементації стратегій управління збутовою діяльністю переробних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-99>. (дата звернення: 14.10.2025).
7. Воронько-Невіднича Т.В., Ільїн В.А., Фесенко В.М., Чабалін Ю.О. Управління безпековою стратегією ризик-орієнтованої еволюції системи конкурентоспроможного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 304–310. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Tetiana-Voronchenko-Nevidnycha-Valer%D1%96y-Ilin-Vladislav-Fesenko-Yuriy-Chabalyn-304-310.pdf. (дата звернення: 17.09.2025).
8. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Сніжченко А.В.,

Пустовар О.О., Демчук Є.І. Сучасні концепції стратегування як драйвер і потенціал трансформації аграрного сектору до сталого розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 4

9. Галан Л.В. Створення та використання маркетингових стратегій для збільшення фінансової незалежності підприємства. Просування продукції через соціальні мережі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 4. С. 65–70.

10. Гарматюк О.В. Сучасна система збуту продукції підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 3. URL: <http://surl.li/nggac>. (дата звернення: 04.10.2025).

11. Герзанич В.М. Стратегічне маркетингове управління збутом торговельних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 10. С. 92–96.

12. Гречко А., Очеретяна О. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття сталий розвиток підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 15. С. 37–41. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.6>. (дата звернення: 04.08.2025).

13. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>. (дата звернення: 17.09.2025).

14. Гуржій Н.Г. Стратегічне управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств: автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.00.04 Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків, 2015. 20 с.

15. Джинджоян В.В. Впровадження продуктових та процесних інновацій у збутову діяльність туристичних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 9. С. 39–45.

16. Залознова Ю.С. Система управління збутовою діяльністю вуглевидобувних підприємств: уточнення термінології. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 3. С. 83–93.

17. Зюкова І.О. Прогнозні дослідження збуту. Технології маркетингових досліджень: навчальний посібник Львів : Магнолія-2006, 2019. С. 192–211.

18.Ільїн В., Лопатинський Р., Прийдак М. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства за сучасних умов. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. 353 с. С. 164-166.

19.Кадирус І.Г., Донських А.С., Якубенко Ю.Л. Економічні особливості збутової діяльності аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2019. № 15. С. 102–107.

20.Клименок О.М. Відкриття зовнішніх ринків збуту вітчизняної продукції тваринництва та ризики для нарощення її експортного потенціалу. *Тваринництво сьогодні*. 2021. № 1. С. 8–11.

21.Козуб В.О., Уварова А.Є. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. *Науковий вісник Міжнар. гуманітарного ун-ту*. 2018. Вип. 34. С. 18-23. URL: <http://surl.li/efpjo>. (дата звернення: 04.08.2025).

22.Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Удосконалення процесів обслуговування різних категорій споживачів. *Економіка промисловості*. 2018. № 2. С. 83–91.

23.Корженко І.С. Збутова діяльність підприємства-імпортера. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 111–114.

24.Кошик О.В., Кулиняк І.Я. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 464–468.

25.Красноруцький О.О., Маренич Т.Г., Марченко В.А., Помогалова Н. В. Трансформація маркетингу аграрних підприємств в умовах воєнного часу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 10–17.

26.Курбацька Л. М., Кадирус І. Г., Савенко О. А., Нечипоренко К. В., Удосконалення логістичних систем для забезпечення принципів стійкого розвитку підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 7-8. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/7-8_2021/10.pdf. (дата звернення: 14.09.2025).

27. Курбацька Л.М., Кадирус І.Г., Ільченко Т.В., Захарченко Ю.В. Розробка стратегії формування та реалізації маркетингових заходів у виробничо-збутовій діяльності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2015. № 24. С. 20–26.

28. Макаренко В.О. Моделювання адаптивного управління інноваційними підприємствами в умовах трансформації логістичних та маркетингових стратегій взаємодії держави та бізнесу, діджиталізації та сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 9–13.

29. Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics: електронне наукове фахове видання з економічних наук*. 2018. №10. С. 116–121.

30. Митрохіна Ю.П. Оцінка рівня корпоративної культури підприємства як складової стратегічної маркетингової організації збуту. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Чернівці: Книги-XXI, 2018. Вип. II. С. 273–277.

31. Михайлова Л.І. Механізми управління маркетингом та збутом продукції сільськогосподарських підприємств на ринку зерна. *Економіка АПК*. 2018. № 10. С. 40–49.

32. Мінаєва А.О., Долгальова О.В. Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2019. № 2. С. 99–105.

33. Можливість застосування стратегічного подвійного позиціонування / А. Боргесі, П. Сігнорі, І. Руссо, Б. Гаудензі. *Маркетинг в Україні*. 2016. № 1. С. 50–54.

34. Нехай В.В., Колокольчикова І.В. Методологічні засади формування парадигми збуту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 1. С. 120–125.

35. Обозна В.В. Аналіз поняття «збут» та його роль в системі управління сільськогосподарським підприємством. *Науковий вісник Херсонського*

державного університету. 2017. Вип. 25. Ч. 1. URL: <http://surl.li/qdhcf>. (дата звернення: 14.09.2025).

36. Овчарук О. М., Сніжченко А. В., Чайковський В. А. Забезпечення кадрової безпеки в агропродовольчій сфері за сучасних умов. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 147-148.

37. Окландер М. А., Педько І. А. Методи експертних і прогнозних оцінок обсягів збуту промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 1. С. 69–77.

38. Олексюк Г. В. Маркетингова стратегія як інструмент реалізації стратегічного плану розвитку територіальних громад. *Економіка України*. 2022. № 7. С. 67–88.

39. Олефіренко О. М. Методичні засади оцінювання конкуренції в збутовій політиці інноваційно-активних промислових підприємств України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 26–35.

40. Панухник О. В. Маркетингово-збутова діяльність сільськогосподарських підприємств: засади формування системи управління. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2016. Вип. 12 (70). С. 184–188.

41. Подмешальська Ю. В. Облік витрат на збут. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 24. С. 31–35.

42. Поясник Г. В. Методика забезпечення процесу формування маркетингової стратегії розвитку підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 10. С. 13–15.

43. Россоха В. В. Управління збутовою діяльністю аграрних підприємств у трансакційному вимірі. *Економіка АПК*. 2017. № 4. С. 67–77.

44. Сакун А. Ж. Облікова система як інформаційна база управління збутовою діяльністю. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. (2),

С. 248–252.

45. Сакун А.Ж., Карташова О.Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутової діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 112–117. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4870&i=18>. (дата звернення: 17.09.2025).

46. Сакун А.Ж., Пантюк І.П. Системний підхід до організації та управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 2 (38). С. 55–59.

47. Сатир Л., Коренюк П., Вус В. Управління виробничо-збутовою діяльністю лісогосподарських підприємств. *modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. Рр. 115–120. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-16>. (дата звернення: 14.09.2025).

48. Серпухов М. Визначення ринків збуту та умов експорту української продукції до країн ЄС. *Економіст*. 2017. № 10. С. 10–13.

49. Скрипник С. Підвищення конкурентоспроможності продукції фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств як організаційно-економічний пріоритет їх функціонування та розвитку. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2019. № 3 (81). С. 136–140. <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.3.25>. (дата звернення: 20.08.2025).

50. Сніжченко А.В., Овчарук О.М. Оптимізація збутової діяльності підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку. *Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри: матеріали III Міжнар. науково-практ. конф., 6 листопада 2025 р., ОНАУ, Одеса, 2025*.

51. Стеценко В.В. Маркетингове управління збутом на підприємстві. *Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: зб. наук. пр. за матеріалами II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 21-22 квіт. 2016 р.)* Полтава : ПУЕТ, 2016. С. 38–41.

52. Стовба В., Стеценко А. Проблеми забезпечення сталого розвитку для

підприємств агропродовольчої сфери в умовах воєнного стану. *Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри: Збірник матеріалів I Міжнародної наукової-практичної конференції, 1 листопада 2023 року. Одеса, ОДАУ. 2023. 289 с. С. 219-221.*

53. Терентьєва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4783>. (дата звернення: 20.08.2025).

54. Ткаченко С.А. Методологічно-інформаційний механізм підсистеми інтегрованого економіко-аналітичного забезпечення у виконанні виробничо-збутової стратегії підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 2. С. 14–16.

55. Українська Л.О., Яхкінд В.П. Концептуальні підходи до визначення економічної сутності маркетингового потенціалу підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць*. Вип. 254. Т. I. Дніпропетровськ: ДНУ. 2017. С. 244–248.

56. Хрупович С.Є. Практичні аспекти використання результатів маркетингових досліджень регіональними виробниками. *Збірник наукових праць ТДТУ «Галицький економічний вісник»*. Тернопіль: «Підручники і посібники». 2019. № 2 (6). С. 31–38.

57. Худавердієва В.А. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2019. № 11. С. 23–25.

58. Шевчик М.Г. Інструменти оцінки збутової політики підприємства. *Наук. вісн. нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України*. 2018. № 154, Ч. 2. С. 324–332.

59. Шишкін В.О., Белоусова А.А. Підвищення ефективності системи управління каналами збуту виробничих підприємств: монографія. Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк, 2021. 126 с.

60. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства.

Галицький економічний вісник. 2017. № 4 (37). С. 88–95.

61. Humphries S., Holmes T., de Andrade D. F. C., McGrath D., Dantas J. B. Searching for win-win forest outcomes: Learning-by-doing, financial viability, and income growth for a community-based forest management cooperative in the Brazilian Amazon. *World Development*. 2020. 125.104336.

62. Macqueen D., Bolin A., Greijmans M., Grouwels S., Humphries S. Innovations towards prosperity emerging in locally controlled forest business models and prospects for scaling up. *World Development*. 2020. № 125.104382. (дата звернення: 20.08.2025).

63. Weiss G., Ludvig A., Živojinović I. Four decades of innovation research in forestry and the forest-based industries—a systematic literature review. *Forest Policy and Economics*. 2020. 120.102288. (дата звернення: 05.09.2025).

64. Voronko-Nevidnycha T.V., Stovba V.O., Shevchenko T.V., Shelemba V.I. Technology management strategies of agricultural enterprises: security aspect. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 4, pp. 245–249. URL: <http://ujae.org.ua/strategiyi-tehnologichnogo-menedzhmentu-pidpryyemstv-agroprodovolchoyi-sfery-bezpekovuj-aspekt/> (дата звернення: 17.09.2025).