

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ПРИСЯЖНЮК Юлія Юріївна

УДК 658.5/.8:338.43

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Механізми адаптивного стратегічного управління збутовою діяльністю

СТОВ «НАДІЯ ВП» в умовах трансформацій бізнес-середовища

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
Ю. Ю. Присяжнюк

Керівник роботи:

ТАРАСОВИЧ Людмила Валеріївна

Кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2025

АНОТАЦІЯ

Присяжнюк Ю. Ю. Механізми адаптивного стратегічного управління збутовою діяльністю СТОВ «НАДІЯ ВП» в умовах трансформацій бізнессередовища. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико методичні основи управління збутовою діяльністю підприємства в умовах трансформацій бізнессередовища. Проаналізовано наявний стан управління збутовою діяльністю СТОВ «НАДІЯ ВП» та ефективність наявних стратегічних підходів підприємства. Запропоновано напрями удосконалення менеджменту збутовою політикою в умовах змінного трансформаційного середовища.

Ключові слова: збут, менеджмент, стратегічне управління, трансформації.

SUMMARY

Prysyazhnyuk Y. Y. Mechanisms of adaptive strategic management of sales activities at NADIA PE ALLC in the context of business environment transformations. – Manuscript.

Qualification work for obtaining a Master's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work examines the theoretical and methodological foundations of managing the sales activities of an enterprise in the context of business environment transformations. The current state of sales management at NADIA PE ALLC and the effectiveness of the enterprise's existing strategic approaches are analysed. Directions for improving sales policy management in a changing transformational environment are proposed.

Keywords: sales, management, strategic management, transformations.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та концепції стратегічного управління збутовою діяльністю	8
1.2. Механізми формування засад для управління збутовою діяльністю	11
1.3. Трансформаційні виклики бізнес-середовища та їх вплив на збутову політику підприємств	13
Висновки до Розділу 1	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «НАДІЯ ВП»	16
2.1. Організаційна характеристика СТОВ «НАДІЯ ВП»	16
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	19
2.3. Оцінка системи збутової діяльності та її ефективності в умовах трансформацій бізнес-середовища	22
Висновки до Розділу 2	24
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СТОВ «НАДІЯ ВП»	276
3.1. Концептуальні напрями розвитку збутової політики підприємства	276
3.2. Інструменти підвищення ефективності збутової діяльності та їх економічна ефективність	298
Висновки до Розділу 3	32
ВИСНОВКИ	343
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	366
ДОДАТКИ	40

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Світ постійно зазнає динамічних трансформацій, створюючи змінне середовище діяльності підприємств. Відповідно стратегічними завданнями для підприємств агропромислового комплексу (АПК) виступає забезпечення стабільних каналів реалізації продукції, нарощення обсягів збуту та підвищення рівня конкурентоспроможності. Досягнення цілей забезпечується системою стратегічного управління збутовою діяльністю, яка покликана забезпечити узгодженість між виробничими можливостями підприємства та ринковим попитом. Використання дієвих механізмів управління збутом потребує виваженого підходу, що передбачає обґрунтований вибір інструментів і методів у відповідності до потреб зовнішнього середовища. Підприємствам необхідно формувати стратегічний алгоритм управління збутовою діяльністю, який дозволить систематизувати процес прийняття управлінських рішень, підвищити ефективність функціонування збутової мережі та забезпечити контроль за всіма етапами просування продукції до кінцевого споживача. Особливого значення набуває врахування інноваційних підходів і цифрових інструментів у сфері збуту, що є необхідністю при адаптації підприємств до викликів ринку.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичне підґрунтя управління збутовою діяльністю стало предметом дослідження багатьох вітчизняних вчених, зокрема: Швед В., Омельниченко О., Заїчко І., Світична А., Федорович Р., Дячун О., Гринько Т., Дробах С., Бешлей Б., Богріновцева Л., Макалюк І., Дем'яненко Н., Горда М., Левицький В., Гвініашвілі Т., Сотула В. та інші. У своїх дослідженнях Стец І., Вороніна А., Коритько Т., Пугачевська К., Лисенко Е., Харитоненко Д., Пілецька С., Зеніна-Біліченко А., Пілецька С. та ін. наголошували на необхідності адаптації стратегій, механізмів та інструментів управління бізнесом до трендів розвитку середовища функціонування бізнесу. Відзначаючи цінність досліджень тематики вітчизняними та іноземними науковцями, варто наголосити на необхідності подальших наукових пошуків, адже нові тренди та виклики

з'являються постійно, а підприємства мають інтегрувати нові рішення для мінімізації ризиків щодо впливу середовища на їх бізнес.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка пропозицій щодо удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства в умовах турбулентності середовища (на прикладі СТОВ «НАДІЯ ВП»). Для реалізації мети слід виконати такі завдання:

- розкрити концептуальний профіль збутової діяльності та окреслити механізми управління збутовою діяльністю підприємства;
- визначити місце та роль адаптивного управління у процесах реалізації товарів;
- охарактеризувати організаційно-економічний стан підприємства СТОВ «НАДІЯ ВП»;
- проаналізувати поточний стан управління збутовою політикою підприємства;
- визначити напрями адаптивного стратегічного удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства;
- описати інструменти адаптивного управління для підвищення ефективності збутової політики.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження* є процес управління збутовою діяльністю СТОВ «НАДІЯ ВП» в умовах трансформацій бізнес-середовища. *Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методичних і практичних положень щодо удосконалення менеджменту збутової політики підприємства в умовах дестабілізації середовища.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою даного дослідження стали наукові доробки українських і зарубіжних авторів, що розкривають проблематику управління асортиментною політикою підприємства. Під час проведення дослідження використано такі методи: *монографічний* (для характеристики СТОВ «НАДІЯ ВП»); *індукції і дедукції* (під час формування висновків наукової роботи, у т. ч. висновків до розділів); *аналізу і синтезу* (під час дослідження фінансово-економічного стану підприємства та його системи управління збутовою діяльністю); *графічної візуалізації* (для наочного представлення отриманих даних).

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України з питань здійснення підприємствами господарської, маркетингової та зовнішньоекономічної діяльності; підручники, публікації в періодичних виданнях і мережі Інтернет з питань стратегічного менеджменту підприємств та їх збутової діяльності; первинна документація, що характеризує діяльність СТОВ «НАДІЯ ВП» за період 2022–2024 рр.

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновані заходи з удосконалення управління збутовою політикою змінного середовища можуть бути імплементовані у практичну діяльність СТОВ «НАДІЯ ВП» та інших аграрних підприємств, а також застосовані у навчальному процесі закладів вищої освіти, зокрема в межах викладання дисципліни «Стратегічне управління».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

Одарич Ю. Ю. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в умовах сучасних викликів. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів* : збірник матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів, 13 листопада 2024 р. Житомир : Вид-во «Поліський національний університет», 2024. С. 179–183.

Одарич Ю. Ю. Особливості управління логістичними процесами підприємств у контексті сучасних викликів. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення* : збірник матеріалів наук.практ. конф., 30 квітня 2025 р. Житомир : Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 32–36.

Присяжнюк Ю. Ю. Логістичне управління збутовою діяльністю як складова стратегічного управління підприємством. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів* : збірник матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів, 12 листопада 2025 р. Житомир : Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 283–287.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на іншу частину становлять додатки. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань, джерела розташовані у

порядку використання), 3 додатки. Також робота містить рисунків та 6 таблиць для кращого сприйняття змісту.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сутність та концепції стратегічного управління збутовою діяльністю

Сучасне бізнес-середовище зазнає суттєвих трансформацій під впливом глобалізації та зростання конкурентного тиску, що зумовлює зміну вимог до систем управління у реальному секторі економіки. Для українських підприємств усіх форм власності особливого значення набуває організація збутової діяльності, оскільки від її ефективності безпосередньо залежить конкурентоспроможність та фінансова стійкість. Зростаючий попит на сучасні підходи до управління збутом визначає потребу в оновленні його методичної й теоретичної основи, а також у формуванні механізмів адаптивного стратегічного управління, здатних забезпечити гнучкість і результативність у динамічних умовах трансформації бізнес-середовища.

Проте для початку необхідно зрозуміти сутність поняття «збуту». Термін можна тлумачити по-різному, серед пропозицій [1, с. 77; 2]:

- процес особистої взаємодії продавця і покупця, що спрямований на досягнення комерційних результатів і потребує відповідної професійної підготовки та компетентності;
- діяльність із доведення виготовленого товару до кінцевого користувача через систему каналів;
- елемент маркетингової системи, що охоплює всі операції з продукцією від моменту виробництва і до початку споживання, тобто забезпечує взаємодію таких складових, як управління товаром, його розподіл, робота торгових представників, просування та рекламна підтримка;
- процес узгодження відмінностей між виробництвом і споживанням у часі, просторі та формах, що дозволяє ефективно поєднувати попит та пропозицію.

Тобто збут – цілеспрямована система управлінських, організаційних та комунікаційних дій, націлених на реалізацію товару та стратегічному формуванні адаптивних механізмів взаємодії з ринком.

Переважно збут розглядають як завершальний етап товарного обігу та позиціонуючи як факт реалізації товару [3, с. 267]. Проте така позиція досить обмежена, тому існує поняття «збутова діяльність, яку доцільно розглядати з точки зору комерційної вигідності, дистрибуції, організаційно-економічної діяльності та інших [4]. Досить традиційну позицію виклали Макалюк І. та Харитоненко Д., вказуючи на збутову діяльність як на комплекс рішень, що забезпечують внутрішню а зовнішню ефективність за рахунок аналізу конкурентоспроможності товарних позицій на ринку, оцінки ефективності споживчої політики, рівня лояльності, маркетингової стратегії тощо [5, с. 579]. Тож збутова діяльність залежить від стратегічних цілей підприємства, особливостей ринкового середовища та внутрішніх ресурсів, і включає формування завдань для вибору оптимальної стратегії просування продукції та розробки тактичних рішень для реалізації [6, с. 281].

Збутова діяльність підприємства охоплює не лише процес реалізації товарів, а й широкий спектр управлінських дій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування системи розподілу. Вона включає формування стабільних каналів збуту, налагодження взаємодії з посередниками, прогнозування ринкового попиту, а також забезпечення наявності продукції у потрібному місці та в оптимальний час. Такий комплексний підхід перетворює збутову діяльність на стратегічну функцію, що поєднує логістичні, аналітичні та комунікаційні компоненти, і створює підґрунтя для виокремлення її ключових функцій у структурі управління підприємством [7]. Збутова логістика виконує функції оптимізації витрат, організації замовлень і сервісу, управління запасами та формування асортименту, а також розробки збутової політики й розвитку каналів розподілу (рис. 1.1). У результаті її реалізації підприємство досягає зниження собівартості продукції, підвищення прибутковості, зміцнення ринкових позицій, ефективності розподілу та довгострокової конкурентоспроможності (Додаток А).



Рис. 1.1. Функції управління збутовою політикою

Джерело: сформовано на основі [8, с. 243; 9, с. 71-72; 10, с. 176].

Отже, збут не може обмежуватися лише функцією реалізації продукції, оскільки його сутність охоплює управлінські, організаційні та комунікаційні дії, що забезпечують узгодження виробництва й споживання у часовому та просторовому вимірах. А збутова діяльність формується як комплекс управлінських рішень, спрямованих на підвищення внутрішньої та зовнішньої ефективності. Вона включає аналіз конкурентоспроможності товарних позицій, оцінку споживчої політики, рівня лояльності та ефективності маркетингових стратегій. Її реалізація залежить від стратегічних цілей підприємства, ресурсних можливостей та особливостей ринкового середовища. Комплексний характер збутової діяльності проявляється у формуванні стабільних каналів розподілу, налагодженні взаємодії з посередниками, прогнозуванні попиту та оптимізації наявності продукції. Таким чином, збутова діяльність перетворюється на стратегічно важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності.

Механізми формування засад для управління збутовою діяльністю

Збутова діяльність покриває цілий комплекс процесів за для досягнення комерційної вигоди підприємства та має власні завдання в межах функцій

менеджменту. Проте для їх реалізації в межах удосконалення збутової діяльності є розробка стратегії (Додаток Б). Аналіз збуту враховує індикатори, зокрема динаміку обсягів продажів, клієнтську базу, структуру збуту, частку експорту в різних регіонах тощо, що дає змогу оцінити ефективність збутової діяльності [11].

Формуючи власну систему стратегій збутової діяльності, що визначають ефективність реалізації продукції на ринку, ключову роль відіграють стратегії взаємодії в каналах збуту, серед яких дистрибуція формує основу для прийняття управлінських рішень власниками каналів та забезпечує контроль за рухом товару [12, с. 29]. Доповненням виступають логістичні стратегії розподілу, що передбачають мінімізацію сукупних витрат шляхом оптимізації транспортних і складських процесів, а також підвищення рівня логістичного обслуговування, яке орієнтоване на зростання якості виконання операцій і функцій у системі постачання [13]. Тому поєднання організаційних та логістичних рішень створює фундамент для формування конкурентних переваг у сфері збуту (Додаток В).

Збутові стратегії охоплення ринку відображають різний ступінь інтенсивності просування продукції та варіативність співпраці з посередниками. Інтенсивний збут спрямований на максимальне охоплення цільового ринку, забезпечення доступності товару для широкого кола споживачів і швидке нарощування обсягів реалізації. Натомість селективний підхід передбачає співпрацю лише з обмеженою кількістю посередників у певних регіонах, що дає змогу сконцентрувати ресурси на ключових напрямках. Ексклюзивний збут формує партнерські відносини з одним чи кількома обраними посередниками, які отримують виняткове право реалізовувати продукцію, що, у свою чергу, підвищує контроль за ринковим позиціонуванням і захищає бренд від конкуренції у межах конкретної товарної категорії [14]. Сукупність зазначених стратегій дає змогу підприємству гнучко адаптуватися до особливостей ринкового середовища та обирати оптимальну модель управління збутовою діяльністю.

Система управління збутовою діяльністю формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів, де вирішальну роль відіграють потреби споживачів, конкурентне середовище та рівень організаційної

готовності самої компанії. Недостатня ефективність збутових процесів безпосередньо підриває конкурентоспроможність підприємства, тоді як цілеспрямоване вдосконалення організаційної структури, інформаційної та технічної підтримки здатне забезпечити стале зростання продажів. Тобто особливості підготовки суб'єктів, об'єкт управління збутом, ресурси компанії, інструменти для виконання функцій та відповідні методи здатні забезпечити ефективність лише в комплексі, починаючи із стратегічного задання напрямку розвитку та закінчуючи прийняттям оперативних управлінських рішень, створюючи надійний механізм управління збутом (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Механізм управління збутовою політикою підприємства

Джерело: сформовано на основі [15].

Загалом, стратегії охоплення ринку визначають інтенсивність і характер збуту та формують основні засади для подальшого функціонування. Ефективність системи збуту залежить від сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів, проте вирішальний вплив залишається за споживачем. Інтеграція організаційних, ресурсних інформаційних і технічних елементів забезпечує стабільний механізм для підтримки рівня продажів.

Трансформаційні виклики бізнес-середовища та їх вплив на збутову політику підприємств

Трансформаційні виклики сучасного бізнес-середовища, зумовлені глобалізацією, цифровізацією та зростанням ролі інновацій, суттєво змінюють підходи підприємств до формування збутової політики. Посилення конкуренції, зміна споживчих пріоритетів і поява нових каналів комунікації вимагають від компаній гнучкості, здатності адаптувати механізми управління продажами та інтегрувати інноваційні рішення.

Сучасне бізнес-середовище характеризується постійними інституційними змінами, технологічними зрушеннями та зростанням конкуренції, що унеможлиблює стабільне функціонування підприємств без належної адаптації. Як наголошує Стец І., адаптація виступає базою для довгострокового розвитку компанії, адже забезпечує гнучке реагування на коливання ринку та інтеграцію нових управлінських, організаційних і технологічних рішень [16, с. 301]. Відсутність адаптивного підходу призводить до затримки у реагуванні на виклики, втрати частки ринку та поступового зниження конкурентоспроможності.

Необхідність запровадження адаптивного управління зумовлена динамікою світових змін: від цифровізації до дефіциту ресурсів і нових вимог споживачів. Підприємства мають формувати систему, здатну до швидкої перебудови організаційних структур, раціоналізації економічних механізмів, оновлення технологій та інтеграції інноваційних практик [17]. Такий підхід передбачає поєднання гнучкості, мобільності й випереджувального характеру управлінських рішень, що дає змогу не лише зберігати, але й посилювати конкурентні переваги. Якщо компанії не відповідатимуть заданому темпу розвитку, вони опиняться у стані «наздоганяючої адаптації», яка часто є запізнілою та менш ефективною, тоді як своєчасне впровадження адаптивних механізмів створює основу для сталого зростання та економічної стійкості.

Об'єктивність вибору адаптивної стратегії управління можлива лише за умови дотримання універсальних принципів, що поєднують стратегічне бачення, інноваційність та професіоналізм управлінських рішень. Орієнтація на послідовний розвиток підприємства повинна узгоджуватися з побудовою системи стратегічного управління, яка базується на виробничих і маркетингових інноваціях та творчому підході. Важливо враховувати професійні якості менеджерів, їхню здатність прогнозувати майбутнє і діяти цілеспрямовано, адже саме кадровий потенціал забезпечує реалізацію стратегічних змін. Використання сучасних інформаційних технологій для моделювання й обробки даних створює інформаційну основу для прийняття рішень, а врахування економічного стану підприємства та галузі визначає реалістичність постановки стратегічних завдань

, с. 297]. Сукупність описаних принципів уможлиблює формування адаптивної системи управління, здатної адекватно реагувати на трансформаційні виклики.

Вибір адаптивної управлінської стратегії підприємства безпосередньо залежить від його поточного економічного стану та характеру змін у зовнішньому середовищі (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Типологія адаптивного управління залежно від економічного стану підприємства

Джерело: сформовано на основі [19, с. 439].

Аналіз типів адаптивного управління залежно від економічного стану підприємства свідчить про необхідність гнучкого застосування управлінських функцій відповідно до рівня стабільності або кризовості середовища. Залежно від ситуації, підприємство може реалізовувати латентні або активні форми управління, що забезпечують своєчасне реагування на зміни та підтримку ефективності управлінських рішень.

Управління збутовою діяльністю в умовах зростаючої складності зовнішнього середовища вимагає постійного оновлення управлінських механізмів, здатних реагувати не лише на ринкові коливання, а й на структурні трансформації в економіці, технологіях та поведінці споживачів. Замість жорсткої регламентації, акцент зміщується на здатність системи збуту до самоналаштування: управлінські рішення приймаються з урахуванням контексту, а не за шаблоном. Адаптація реалізується через перехід від лінійних моделей розподілу до гнучких мережевих конфігурацій, інтеграцію цифрових

інструментів для моніторингу попиту, а також через персоналізацію збутових стратегій, що враховують знання про споживача [20, с. 159]. Середовище ускладнюється, а споживач стає все більш вибагливим, тому підприємства змушені формувати нову проактивну логіку управління.

Висновки до Розділу 1

Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства набуває системного характеру, що поєднує управлінські, логістичні, комунікаційні та аналітичні компоненти. Комплексна збутова діяльність передбачає розробку стратегій охоплення ринку, управління каналами розподілу, прогнозування попиту та оптимізацію логістичних витрат. Її ефективність залежить від здатності підприємства інтегрувати організаційні, ресурсні та інформаційні елементи в єдину адаптивну систему управління. Трансформаційні виклики, такі як цифровізація, глобалізація, інноваційний тиск, вимагають переходу від жорстких регламентованих моделей до гнучких, мережевих конфігурацій збуту.

Адаптивне управління, засноване на принципах стратегічного бачення, професіоналізму та інноваційності, дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни та уникати «наздоганяючої адаптації».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «НАДІЯ ВП»

Організаційна характеристика СТОВ «НАДІЯ ВП»

У контексті дослідження механізмів адаптивного стратегічного управління збутовою діяльністю СТОВ «НАДІЯ ВП» в умовах трансформацій бізнессередовища особливої актуальності набуває всебічний аналіз поточного стану збутової системи підприємства. Такий аналіз дозволяє виявити ключові виклики, структурні особливості та потенціал для стратегічної адаптації, що є необхідною передумовою для формування ефективних управлінських рішень. Проте варто розпочати із загальної характеристики СТОВ «НАДІЯ ВП» (табл. 2.1). **Таблиця 2.1 Загальна інформація про підприємство**

Повна назва підприємства	Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «НАДІЯ ВП»
Скорочена назва	СТОВ «НАДІЯ ВП»
Юридична адреса	12069, Україна, с. Ягодинка, Житомирський р-н, Житомирська обл., Пулинська ТГ, вул. Польова, буд. 1
ЄДРПОУ	
Основний вид економічної діяльності	01.50 Змішане сільське господарство
Інші види економічної діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів 01.16 Вирощування прядивних культур 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід 01.46 Розведення свиней 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві 01.63 Післяурожайна діяльність 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 69.10 Діяльність у сфері права 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування
Рік заснування	03.12.1999 р. (25 років)

Джерело: сформовано за даними [21].

Підприємство спеціалізується на виробництві екологічно чистих зернових і бобових культур, орієнтуючись на забезпечення споживачів високоякісною аграрною продукцією. Діяльність компанії спрямована на підтримку

продовольчої безпеки, розвиток сталих агропрактик та зміцнення екологічної відповідальності в аграрному секторі. Основні товарні позиції підприємства: овочі бобові, квасоля звичайна, соя, пшениця, кукурудза.

Організаційна структура СТОВ «НАДІЯ ВП» є лінійно-функціональною. На чолі знаходиться керівник, що здійснює управління та прийняття стратегічних рішень. Він відповідає за планування, координацію та управління загальними аспектами діяльності підприємства, спрямовує діяльність бухгалтера, інженера, бригадирів, агронома. Керівник є організатором планово-економічної роботи, займається розробкою планів, економічних карт, заходів по підвищенню якості продукції і збільшенню об'ємів її виробництва, росту рентабельності та раціонального використання ресурсного потенціалу, здійснює реалізацією продукції, укладанням контрактів, взаємодією з партнерами та розвитком нових ринків збуту. В його підпорядкуванні знаходиться складське господарство, бухгалтерія, обслуговуючий та виробничий відділи (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства

Джерело: сформовано автором за даними СТОВ «НАДІЯ ВП».

Керівником складського господарства є завідуючий складським приміщенням, який займається організацією, прийманням, зберіганням та видачою товару, що знаходиться на складі. А також веде постійний облік переміщення товару, стежить за правильністю оформлення заявок на ввезення і вивезення продукції. Бухгалтерія веде фінансовий облік, контроль за бюджетом,

фінансові звіти, операції з оплати праці та інші фінансові аспекти діяльності підприємства, включаючи кадрові питання. Керівником обслуговуючого відділу є головний інженер, який виступає організатором роботи з механізації, електрифікації і ремонту, а також технічного обслуговування техніки. Він відповідає за впровадження та удосконалення технологічних процесів та дотримання вимог що до безпеки. До виробничого відділу входять агроном, бригадир тракторної та рільничої бригад. В обов'язки агронома входить здійснення контролю за виконанням сільськогосподарських робіт по вирощуванню сільськогосподарських культур, а також впровадження інтенсивної технології виробництва продукції, контроль якості сільськогосподарської продукції.

Важливою частиною СТОВ «НАДІЯ ВП» є його інформаційна система, що інтегрована в менеджмент. Вона забезпечує облік, контроль і прийняття рішень у сільському господарстві, охоплює фінансовий, бухгалтерський, кадровий, виробничий, складський та аграрний облік, об'єднуючи всі підрозділи в єдину інформаційну структуру. До її основних функцій відносять контроль грошових потоків, облік персоналу та заробітної плати, управління виробничими процесами, складськими запасами та польовими роботами. Операційна підсистема включає облік ресурсів, документообіг, фінансову звітність, дані про персонал, виробничу та логістичну інформацію. Для автоматизації використовуються AgroOffice з метою контролю перебування техніки, планування посівів та відповідних витрат, СОТА – електронна звітність до ДПС, Excel і Google таблиці – допоміжні інструменти для аналітики.

Отже, СТОВ «НАДІЯ ВП» має стійкі позиції на аграрному ринку, 25річний досвід діяльності та диверсифіковану спеціалізацію у рослинництві, що знижує ризики і підвищує стабільність доходів. Організаційна структура є чіткою та функціонально збалансованою, з ефективним розподілом відповідальності між ключовими підрозділами. Важливим конкурентним активом виступає інтегрована інформаційна система, яка дозволяє контролювати більшість процесів, підвищуючи прозорість і ефективність управління. За період існування компанія досягла високого рівня організаційної зрілості підприємства.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Налагоджена організаційна структура та сучасні інформаційні системи формують основу стабільної роботи підприємства, що безпосередньо відображається на його фінансово-господарських результатах. Тому доцільним є подальший аналіз економічних показників діяльності СТОВ «НАДІЯ ВП», який дозволить оцінити рівень ефективності використання ресурсів і конкурентоспроможність підприємства (табл. 2.2).

У 2022–2024 рр. СТОВ «НАДІЯ ВП» продемонструвало стійке зростання основних економічних показників, що свідчить про поступове розширення виробництва та покращення фінансових результатів. Чистий дохід і собівартість реалізованої продукції збільшилися приблизно на 8,5–8,7%, що зумовлено зростанням обсягів вирощування й реалізації зернових та бобових культур. Валовий прибуток зріс на 9,5%, а чистий – на 44,4%, що відображає посилення ефективності управління витратами та підвищення рентабельності. Власний капітал підприємства збільшився на 8,3%, а рентабельність власного капіталу піднялася більш ніж на третину, що підтверджує зміцнення фінансової стійкості. Позитивна динаміка фондівдачі та оборотності оборотних активів свідчить про результативніше використання ресурсів. Продуктивність праці зросла на 6,6% при майже незмінній чисельності персоналу, що вказує на вдосконалення організації роботи та технологічних процесів.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники господарської діяльності СТОВ «НАДІЯ ВП»

Показник	Рік			2024 р. до 2022 р.	
Чистий дохід (виручка), тис. грн					
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн					
Валовий прибуток, тис. грн					
Чистий прибуток, тис. грн					
Статутний капітал, тис. грн					
Власний капітал, тис. грн					
Залучений капітал, тис. грн					

Робочий (чистий оборотний капітал), тис. грн					
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн					
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн					
Фондовіддача грн					
Коефіцієнт оборотності оборотних активів					
Середньооблікова чисельність працівників, осіб					
Продуктивність праці, тис. грн					
Рентабельність власного капіталу, %					
Рентабельність господарської діяльності, %					

Джерело: складено за даними, наданими СТОВ «НАДІЯ ВП» та [22].

За зазначений період спостерігається стабільне зростання загальних доходів підприємства (табл. 2.3). Чистий дохід від реалізації продукції залишається основним джерелом надходжень і становить понад 90% загальної суми доходів, що свідчить про орієнтацію підприємства на основну діяльність – вирощування та реалізацію зернових і бобових культур. Інші операційні доходи та фінансові доходи також демонструють позитивну динаміку зростання, що відображає розширення джерел надходжень підприємства та підвищення його фінансової стійкості.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура доходів СТОВ «НАДІЯ ВП»

Показники	Рік						р. до 2022 р.	
	тис. грн		тис. грн		тис. грн			
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)								
Інші операційні доходи								
Інші фінансові доходи								
Інші доходи								
Разом								

Джерело: сформовано за даними, наданими СТОВ «НАДІЯ ВП» та [22].

Розглядаючи структуру операційних витрат підприємства за 2022-2024 рр., їх рівень підвищився на 8,9% (табл. 2.4), що пов'язано із зростанням обсягів виробництва та підвищенням рівня оплати праці. Матеріальні витрати залишаються найбільшою складовою частиною витрат, складаючи понад 65% від загального обсягу, що свідчить про високий рівень матеріаломісткості виробництва та відповідає специфіці сільськогосподарського виробництва і пов'язано з потребою у насінні, добривах, паливі та інших матеріалах. Витрати на оплату праці також зросли, що відображає збільшення чисельності працівників і підвищення середньої заробітної плати, зберігаючи стабільну питому вагу приблизно 24%. Амортизаційні відрахування мають поступове зростання, що пов'язано з оновленням і зносом основних засобів підприємства.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура операційних витрат СТОВ «НАДІЯ ВП»

Показник	Рік						р. до р.	
	тис. грн.		тис. грн.		тис. грн.			
Матеріальні витрати (сировина)								
Витрати на оплату праці								
Амортизація основних засобів								
Разом								

Джерело: сформовано за даними, наданими СТОВ «НАДІЯ ВП» та [22].

СТОВ «НАДІЯ ВП» демонструє стійке зростання доходів і прибутку, підвищує рентабельність та ефективність використання ресурсів. Основна діяльність забезпечує більшість доходів, а оптимізація витрат і зростання продуктивності свідчать про грамотне управління. Підприємство має фінансову стійкість і потенціал для подальшого розвитку. Таким чином, структура операційних витрат СТОВ «НАДІЯ ВП» є стабільною, а приріст витрат зумовлений поступовим збільшенням обсягів виробництва та підтримкою основних засобів у працездатному стані. Це свідчить про ефективне управління витратами та збереження балансів між матеріаломісткістю і витратами на персонал і техніку.

Оцінка системи збутової діяльності та її ефективності в умовах трансформацій бізнес-середовища

Подальше збереження позитивної динаміки та зміцнення конкурентних позицій СТОВ «НАДІЯ ВП» неможливо без ефективної системи реалізації продукції, оскільки збут є основним чинником отримання прибутку. В основному, значну частку збуту підприємство отримує від експорту товарів до європейських країн (рис. 2.2).

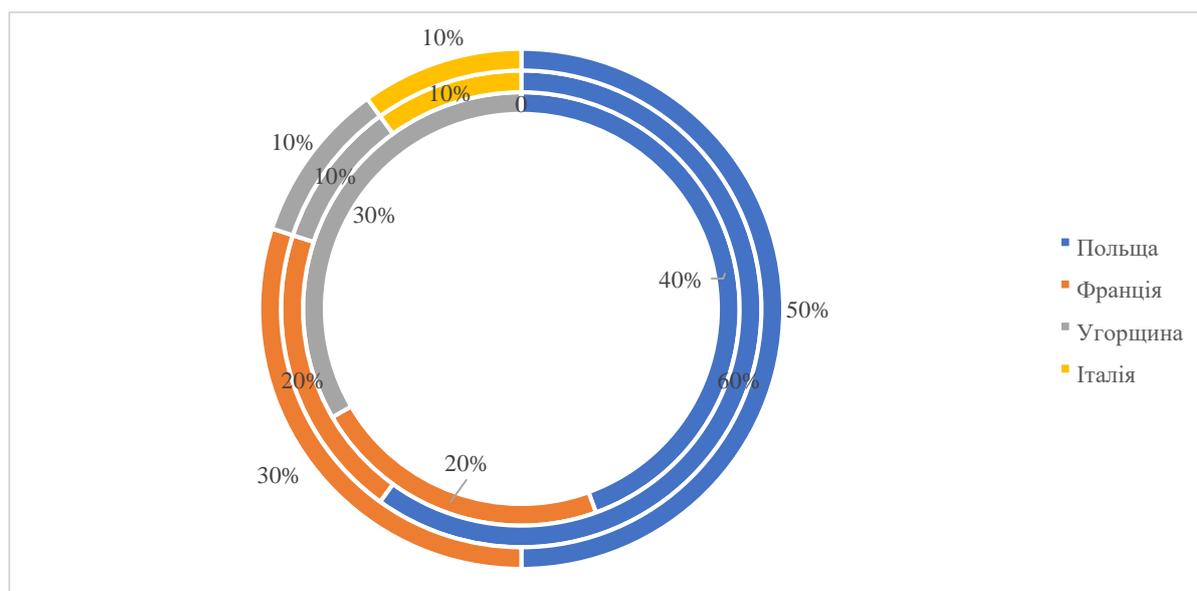


Рис. 2.2. Географічна структура експорту продукції СТОВ «НАДІЯ ВП» (внутрішнє коло – 2022 р., середнє – 2023 р., зовнішнє – 2024 р.)

Джерело: сформовано за даними, наданими СТОВ «НАДІЯ ВП» та [23].

Основним зовнішньоекономічним партнером підприємства залишається Польща, на яку в середньому припадає близько 50% усіх зовнішньоекономічних операцій. Така концентрація забезпечує стабільні обсяги реалізації, однак водночас формує ризики надмірної залежності від одного ринку. Позитивним сигналом є зростання частки Франції з 20% до 30% у 2024 р., що свідчить про поглиблення торговельних відносин та розширення присутності на ринку ЄС. Угорщина, навпаки, втрачає позиції, що може бути наслідком зниження попиту чи посилення конкуренції. Важливим стратегічним зрушенням стало виходження на італійський ринок у 2023 році, де середня частка становить 10%, що демонструє пошук нових каналів збуту та географічне розширення партнерської мережі.

В цілому підприємство демонструє поступову диверсифікацію зовнішніх ринків, що є позитивним стратегічним кроком, однак значна концентрація

експорту на Польщу може нести ризики залежності від одного ринку. Подальше розширення співпраці з країнами ЄС вкрай необхідне для зменшення ризиків і підвищення стійкості.

При здійсненні зовнішньоекономічних операцій товарний ряд досить малий, оскільки складається лише з двох позицій: бобові культури – 92,1% в середньому та соя – 7,9% (рис. 2.3).

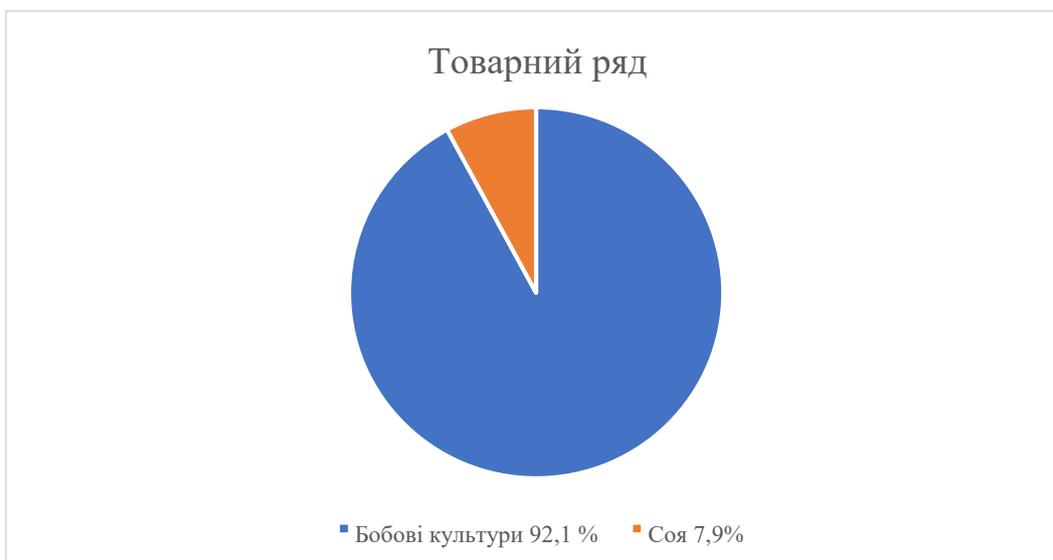


Рис. 2.3. Товарний ряд експорту продукції СТОВ «НАДІЯ ВП»

Джерело: сформовано за даними, наданими СТОВ «НАДІЯ ВП».

Концентрація конкретних позицій в збуті свідчить про високий рівень галузевої спеціалізації та сформовану компетенцію в сегменті бобових. Соя, хоча й займає значно меншу частку демонструє позитивну динаміку, що відкриває перспективи для її подальшого розвитку як елементу диверсифікації товарної структури.

Розглядаючи ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства упродовж 2022–2024 рр. на СТОВ «НАДІЯ ВП» її можна вважати ефективною. (табл. 2.5). Динаміка показників також свідчить про позитивні тенденції у розвитку зовнішньоекономічної діяльності, адже збільшилась кількість контрактів на експорт на 50 %. Підприємство не лише розширило географію співпраці, а й збільшило обсяг укладених контрактів, що демонструє підвищення ділової активності та зростання попиту на продукцію підприємства за кордоном. *Таблиця 2.5*

Зовнішньоекономічна діяльність СТОВ «НАДІЯ ВП»

Показник	р.	р.	р.	р. до 2022 р., +/-

Кількість країн, з якими підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність				
Кількість контрактів на експорт				

Джерело: сформовано автором за даними, наданими СТОВ «НАДІЯ ВП».

На поточному етапі СТОВ «НАДІЯ ВП» реалізує продукцію переважно через посередницькі структури, що свідчить про використання непрямого каналу зовнішньоекономічної діяльності. Незважаючи на наявність стабільної клієнтської бази, її обмежений масштаб не забезпечує повного завантаження виробничих потужностей у форматі прямого збуту. Відсутність системної маркетингової активності стримує розширення ринкової присутності та ускладнює формування нових комерційних зв'язків. Дефіцит довгострокових контрактів підвищує чутливість підприємства до кон'юнктурних коливань, а відсутність інструментів прямого продажу, таких як електронна комерція, соціальні платформи чи участь у галузевих виставках, обмежує доступ до кінцевого споживача. Залежність від посередників знижує рівень прибутковості, оскільки значна частина доданої вартості акумулюється на проміжних етапах збуту. Крім того, підприємство наразі не володіє достатнім ресурсним потенціалом та операційною експертизою для самостійного управління повним циклом експортної діяльності. Тим не менш, СТОВ «НАДІЯ ВП» успішно адаптується до змінних умов бізнес-середовища, що відображається на показниках фінансової та збутової діяльності.

Висновки до Розділу 2

СТОВ «НАДІЯ ВП» демонструє стійку позитивну динаміку фінансовогосподарських результатів, що підтверджується зростанням доходу, прибутку, власного капіталу та рівня рентабельності. Вплив зовнішніх викликів зумовив переосмислення підходів до організації збутової діяльності та сприяв формуванню більш гнучких і адаптивних управлінських стратегій. Незважаючи на наявність як зовнішніх, так і внутрішніх загроз, підприємство забезпечило підтримання фінансової стійкості, підвищення ефективності використання

ресурсів і формування інвестиційного потенціалу, достатнього для подальшого розвитку за умови належної стратегічної підтримки.

Необхідність адаптації менеджменту була обумовлена низкою чинників, зокрема ускладненням логістичних процесів та зростанням витрат на транспортування у зв'язку з пошуком альтернативних маршрутів, підвищенням вартості пального та ресурсних складових виробництва, а також обмеженням доступу до окремих міжнародних ринків через нестабільність поставань. У цих умовах СТОВ «НАДІЯ ВП» продемонструвало здатність не лише ефективно мінімізувати ризики, а й утримувати стабільність збутової діяльності. Застосовані адаптивні управлінські рішення дозволили підприємству зберегти ринкові позиції, підвищити стійкість до зовнішніх ризиків та забезпечити приріст доходів навіть у період дії воєнного стану.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СТОВ «НАДІЯ ВП»

Концептуальні напрями розвитку збутової політики підприємства

Здійснений аналіз фінансово-господарської діяльності та зовнішньоекономічних зв'язків СТОВ «НАДІЯ ВП» засвідчив наявність позитивних тенденцій у динаміці результатів, проте водночас виявив низку викликів, пов'язаних із високою концентрацією збуту на окремих ринках та зростанням витрат виробництва. В умовах трансформації бізнес-середовища саме збутова діяльність виступає визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності, оскільки поєднує ефективність виробництва з можливостями реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, проте єдиного правильного напрямку щодо дій для підтримки діяльності не існує.

Першою визначеною проблемою виявилася недостатня диверсифікація ринків збуту. Диверсифікація виробництва та ринків в більшості випадків розглядається як інструмент розширення географії збуту чи асортименту, проте здатний постати механізмом адаптаційної стратегії, що дозволяє знизити ризики надмірної залежності від одного напрямку реалізації продукції. Для СТОВ

«НАДІЯ ВП», яке має значну концентрацію експорту на польському ринку, диверсифікація – інструмент підвищення стійкості збутової системи. По-перше, вона забезпечує стабільність функціонування навіть у випадку зовнішньоекономічних коливань, змін регуляторного середовища чи цінової кон'юнктури, дозволяючи підприємству уникнути кризових ситуацій. По-друге, вихід на нові ринки та створення додаткових каналів реалізації формує альтернативні джерела доходів, що безпосередньо впливає на прибутковість та фінансову стійкість компанії. По-третє, диверсифікація мінімізує ризики залежності від одного продукту чи регіону, сприяє збереженню конкурентних позицій та відкриває нові ніші для розвитку [24, с. 401]. Коливання попиту не призведуть до криз, ризик якого присутній у більшості випадків [25]. Вона стимулює модернізацію виробничих процесів, впровадження інноваційних технологій і підвищення ефективності діяльності загалом.

Орієнтація виробництва на додану вартість для СТОВ «НАДІЯ ВП» насамперед вирішує другу проблему: залежності від низькоприбуткового експорту сировини та ризику демпінгу на європейському ринку. Перехід від реалізації зернових і бобових культур у первинному вигляді до виробництва продукції з більш високим ступенем переробки відкриває можливість формування вищої ціни реалізації та стабільнішої прибутковості. Переваги доданої вартості очевидні, оскільки зменшується вразливість до коливань цін на сировину, диверсифікується асортимент ще й компанія отримує можливості вийти на сегменти з більшою платоспроможністю споживачів. З точки зору розвитку збутової політики, орієнтація на продукцію з доданою вартістю створює нові конкурентні переваги: можливість працювати у нішах із високими стандартами якості, формувати довгострокові контракти та будувати партнерства з міжнародними мережами переробників і дистриб'юторів [26, с. 95]. Як механізм адаптаційної стратегії, переорієнтація на товари з високою доданою вартістю дозволяє підприємству зберігати фінансову стійкість в умовах цінових коливань та забезпечувати поступове підвищення рентабельності за рахунок оптимізації виробничого ланцюга та розширення каналів збуту.

Головною проблемою збутової діяльності СТОВ «НАДІЯ ВП» є ризик втрати конкурентоспроможності на зовнішніх ринках унаслідок використання

традиційних, малоефективних механізмів реалізації, що обмежують можливості адаптації до динамічного бізнес-середовища. Інноваційність збутових механізмів здатна вирішити цю проблему, адже вона спрямована на оптимізацію процесів продажу і створення нових каналів взаємодії з клієнтами [27].

По-перше, застосування цифрових інструментів, таких як аналітика та big data, дозволяє прогнозувати попит і персоналізувати пропозиції, що підвищує результативність продажів і зменшує ризики неправильного розподілу ресурсів. По-друге, розвиток електронної комерції та мобільних каналів збуту розширює доступ підприємства до міжнародних ринків, дозволяючи працювати в режимі 24/7 і залучати нових клієнтів без значних додаткових витрат. По-третє, соціальні медіа як канал комунікації забезпечують можливість формування бренду екологічно чистої продукції, що зміцнює довіру споживачів та сприяє утриманню їхньої лояльності [29, с. 26-27]. З позиції адаптаційної стратегії, інноваційні механізми збуту дозволяють підприємству швидко реагувати на зміни кон'юнктури, уникати цінової конкуренції за рахунок створення доданої цінності для клієнта, а також знижувати витрати шляхом автоматизації та оптимізації процесів.

В цілому, потенційно ефективними напрямками для удосконалення збутової діяльності вважаємо диверсифікацію ринків збуту, перехід на виробництво продукції з високим рівнем переробки та впровадження інновацій. Кожен з варіантів потребує значних фінансових вкладень, тому потребує стратегічної переорієнтації підприємства. Операційним рішенням не може бути жодна з пропозицій, проте у довгостроковій перспективі все можливо.

Інструменти підвищення ефективності збутової діяльності та їх економічна ефективність

В умовах трансформації бізнес-середовища аграрні підприємства та фермерські господарства України, зокрема СТОВ «НАДІЯ ВП» вимушені активно впроваджувати механізми адаптивного стратегічного управління збутовою діяльністю. Основною метою стає не лише збереження бізнесу, але й пошук нових можливостей розвитку через антикризове управління, розширення

ринків збуту та співпрацю з міжнародними організаціями, які забезпечують фінансову й технічну підтримку.

Війна спричинила масштабні виклики для аграрного сектору, серед яких: потреба у швидкій перебудові логістичних ланцюгів, втрата частини земель і виробничих потужностей, зростаючий дефіцит кваліфікованих кадрів, а також звуження експортних каналів. Неможливість стабільного виходу на зовнішні ринки призвела до перенасичення внутрішнього ринку та падіння цін, що додатково посилює фінансові ризики для виробників.

Разом із тим наявні й стратегічні можливості, які можуть стати основою для формування нових механізмів управління збутовою діяльністю. Йдеться про інтеграцію інклюзивного фермерства, державні програми підтримки, диверсифікацію виробничої структури та освоєння нових ринків збуту. Саме поєднання кризових заходів із перспективними напрямками розвитку забезпечує аграрним підприємствам можливість підвищувати адаптивність, зміцнювати конкурентоспроможність і мінімізувати ризики в умовах невизначеності.

Адаптивне управління за поточних умов варто починати саме з інновацій, адже вони формують базис для підвищення гнучкості та конкурентоспроможності підприємства. Для СТОВ «НАДІЯ ВП» першочерговим стратегічним завданням є модернізація системи збуту та логістики через оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, автоматизацію та використання сучасних методів менеджменту. Такий підхід забезпечить зменшення витрат, підвищення ефективності операцій та створить передумови для сталого розвитку збутової політики в умовах динамічних ринкових змін.

У даному контексті СТОВ «НАДІЯ ВП» має визначити чіткі стратегічні завдання, спрямовані на комплексне оновлення системи управління. Передусім йдеться про удосконалення збутової діяльності через запровадження CRM-системи, що сформує умови для ефективної роботи з клієнтською базою та підвищить рівень персоналізації взаємодії. Також важливо оптимізувати логістичні процеси на основі концепції управління ланцюгами поставок (SCM) для зниження витрат, скорочення доставки та покращення управління складським господарством [30]. Для контролю результативності доцільним є впровадження KPI-системи, яка надаватиме об'єктивні показники ефективності

збуту і логістики. Додатково підприємству необхідно розробити регламенти логістичних і збутових процесів для уніфікації управлінських дій, а також організувати навчання персоналу сучасним технологіям менеджменту, формуючи кадрову базу для подальшого інноваційного розвитку.

В результаті модернізації управління збутом очікується соціальний, економічний та екологічний ефекти (рис. 3.1).

Соціальний ефект	Екологічний ефект	Економічний ефект
<ul style="list-style-type: none">•Підвищення кваліфікації персоналу, створення додаткових робочих місць у сфері управління, сприяння розвитку управлінської культури в агросекторі.	<ul style="list-style-type: none">•Зменшення шкідливих викидів завдяки оптимізації логістичних маршрутів, кращий контроль за зберіганням і транспортуванням продукції, зниження втрат і списань.	<ul style="list-style-type: none">•Зростання чистого прибутку на 20-25% упродовж 2-3-х рр. Зменшення витрат на збут і логістику.

Рис. 3.1. Очікувані ефекти від впровадження інновацій в збутову діяльність СТОВ «НАДІЯ ВП»

Джерело: узагальнено автором.

Отже загальний очікуваний ефект: економічний зниження витрат, зростання прибутку, підвищення конкурентоспроможності; соціальний покращення задоволеності клієнтів і мотивації персоналу; екологічний оптимізація логістики, зменшення негативного впливу на довкілля.

Для СТОВ «НАДІЯ ВП» особливого значення набуває модернізація системи збуту та логістики шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій, концепцій управління та методів організації бізнес-процесів. Це забезпечує не лише оптимізацію витрат та підвищення продуктивності, а й створює передумови для соціального та екологічного ефектів.

Більш широко підвищення ефективності збутової діяльності та їх економічну ефективність висвітлено за допомогою матриці (табл. 3.1). Представлена матриця систематизує інструменти підвищення ефективності збутової діяльності підприємства, зокрема: оптимізацію каналів збуту, логістичне управління, використання цифрових технологій, використання сучасних методів менеджменту та відображає їх економічну, екологічну та соціальну доцільність і багатовимірний ефект.

Таблиця 3.1

Інструменти підвищення ефективності збутової діяльності та їх економічна ефективність для СТОВ «НАДІЯ ВП»

Інструменти	Суть впровадження	Очікувана економічна ефективність	Додаткові ефекти
CRM-система	Автоматизація управління клієнтською базою, персоналізація взаємодії, аналітика продажів	Підвищення обсягу реалізації на 10–15%, зростання повторних продажів, скорочення витрат на пошук клієнтів	Соціальний: зростання рівня задоволеності клієнтів
SCM (управління ланцюгами поставок)	Оптимізація логістики: планування поставок, складського обліку, транспортування	Зменшення логістичних витрат на 8–12%, скорочення часу доставки на 15–20%	Екологічний: зниження викидів CO ₂ завдяки оптимізації маршрутів
KPI-система	Встановлення ключових показників ефективності для збуту та логістики	Зростання продуктивності праці персоналу на 10–12%, підвищення результативності управління	Соціальний: підвищення мотивації працівників
Регламенти збутових і логістичних процесів	Формалізація та уніфікація процедур управління	Скорочення управлінських витрат на 5–7%, зниження ризику помилок	Соціальний: прозорість і чіткість у роботі підрозділів
Навчання персоналу сучасним методам менеджменту	Підготовка кадрів до роботи з новими інструментами, розвиток компетенцій	Зростання ефективності використання CRM/SCM на 15–20%, швидша адаптація до змін	Соціальний: підвищення кваліфікації, Екологічний: формування культури раціонального використання ресурсів

Джерело: узагальнено автором.

Модернізація збутової діяльності СТОВ «НАДІЯ ВП» через впровадження CRM, SCM, KPI, регламентів та навчання персоналу забезпечує комплексне підвищення ефективності управління. Очікуваний економічний ефект включає збільшення продажів, зниження логістичних і управлінських витрат та підвищення продуктивності праці. Додатково проект сприяє соціальному та екологічному розвитку підприємства, формуючи задоволеність клієнтів, мотивацію персоналу та раціональне використання ресурсів. Комплексне

застосування цих інструментів створює передумови для сталого та гнучкого розвитку підприємства в умовах динамічного ринку.

Висновки до Розділу 3

СТОВ «НАДІЯ ВП» перебуває на етапі стратегічної трансформації, що передбачає переосмислення збутової моделі, зменшення залежності від обмежених ринкових напрямів та перехід до більш складної, технологічно оснащеної системи реалізації продукції. Ключовими напрямками розвитку виступають розширення географії продажів, освоєння сегментів з вищою платоспроможністю через переробку сировини, а також впровадження цифрових інструментів управління, які дозволяють підвищити точність комунікації, ефективність логістики та прозорість бізнес-процесів. Стратегічна модернізація збутової та логістичної системи СТОВ «НАДІЯ ВП» на основі інноваційних управлінських рішень, таких як впровадження CRM, SCM та KPI є обґрунтованим кроком до підвищення гнучкості, ефективності та фінансової стійкості підприємства. Інновації вважатимуться стартом трансформаційних змін, створюючи базу для подальшого стратегічного вдосконалення та для відповідності динамічному діджиталізованому середовищу.

ВИСНОВКИ

Збутову діяльність слід розглядати як стратегічну функцію, що поєднує логістичні, аналітичні та комунікаційні компоненти для забезпечення гнучкості та результативності взаємодії з ринком. Визначення збуту як цілеспрямованої системи управлінських і організаційних дій формує теоретико-методичну основу для впровадження адаптивних механізмів стратегічного управління в умовах трансформації бізнес-середовища. Формування механізмів управління збутом базується на комбінації стратегій дистрибуції та логістики розподілу. Інтенсивне, селективне та ексклюзивне охоплення ринку дає змогу адаптуватися до динаміки попиту, а оптимізація транспортних і складських процесів мінімізує сукупні витрати та підвищує якість обслуговування.

2. Адаптивне управління збутовою діяльністю – запорука збереження конкурентоспроможності підприємства, особливо у період цифровізації, інноваційного прориву та структурних мін ринку, оскільки забезпечує оперативне реагування на динаміку зовнішнього середовища. Ефективна адаптація потребує стратегічного бачення, професіоналізму управлінців та здатності передбачати можливі кризові ситуації з огляду на внутрішні ресурси та зовнішні трансформації.

3. СТОВ «НАДІЯ ВП» – українське підприємство, що входить до агросектору. Відповідно компанія має вузький галузевий профіль, оскільки спеціалізується на вирощуванні зернових і бобових культур. Фінансовогосподарська діяльність СТОВ «НАДІЯ ВП» характеризується стабільним зростанням щодо чистого доходу та рентабельності, проте присутнє зниження обсягів виробництва на 8,5%, зокрема через підвищення собівартості продукції. Саме тому постає необхідність удосконалення виробничих та збутових процесів.

4. Організаційна структура СТОВ «НАДІЯ ВП» побудована за лінійнофункціональним принципом із чітким розподілом обов'язків між керівником, складом, бухгалтерією, обслуговуючим і виробничим підрозділами. Інтегрована інформаційна система (AgroOffice, COTA, Excel/Google Sheets) підвищує прозорість бізнес-процесів і дозволяє оперативно приймати управлінські рішення. Проте ні організаційна побудова, ні інформаційна система – не сформували цілісної системи збутової діяльності.

5. Зовнішньоекономічна стратегія збуту підприємства сформована на експорті бобових і сої. Асортимент продукції має сировинний характер та, на разі, обмежений в ринках збуту. Висока концентрація на одному ринку створює ризик залежності, тому розширення присутності у Франції та Італії є частиною потенційної диверсифікації каналів збуту. Основним каналом реалізації є посередники, що обмежує прибутковість і не дає повного навантаження потужностей. Відсутність системної маркетингової активності, прямих продажів через електронну комерцію чи соціальні платформи ускладнює доступ до кінцевого споживача.

6. У ході дослідження збутової діяльності СТОВ «НАДІЯ ВП» було ідентифіковано низку проблем, які обмежують ефективність реалізації продукції та знижують адаптивність підприємства до трансформацій бізнес-середовища. В цілому присутні такі проблеми:

- надмірна концентрація експорту на одному ринку;
- обмежена товарна структура та відсутність диверсифікації каналів збуту;
- відсутність системної маркетингової активності;
- недостатній ресурсний потенціал для самостійного управління збутом;
- відсутність загальної CRM-системи та KPI-моніторингу;
- низький рівень автоматизації логістики.

7. Рекомендована модернізація збутової стратегії, що базуватиметься на технологічній адаптації виробництва, збуту та логістики за для підтримки конкурентоспроможності та оптимізації процесів. Доведено необхідність зосередження уваги на таких стратегічних напрямках: а) диверсифікація ринків збуту; б) інноваційність збутових механізмів; в) орієнтація на продаж товарів із високою доданою вартістю. Проведення адаптації стратегічного управління збутової політики СТОВ «НАДІЯ ВП», забезпечить отримання економічного ефекту у розмірі кількох млн грн виручки від реалізації зернових.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Швед В. В., Омельченко О. В., Дробаха С. В. Збутова політика підприємства та її елементи. Сталый розвиток економіки. 2024. № 2 (49). С. 76-82. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-12>
2. Жовковська Т. Т. Маркетингові інструменти впливу на поведінку споживача (дослідження ринку підприємств харчової промисловості). Інноваційна економіка. 2013. № 10 (36). С. 195-198.
3. Бешлей Б. В. Збутова діяльність дистриб'юторських підприємств: сутність та особливості здійснення. Бізнес Інформ. 2024. № 9. С. 266-273. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-266-273>
4. Заїчко І. В., Богріновцева Л. М. Фінансовий менеджмент в системі забезпечення діяльності збутових підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-24>
5. Makaliuk I., Kharytonenko D. Modern aspects of analysis of efficiency of sales activity of the enterprise. Modern science: innovations and prospects : the 5 th International scientific and practical conference (February 6-8, 2022). SSPG Publish : Stockholm, Sweden. 2022. С. 577-583.
6. Світлична А. В., Дем'яненко Н. В., Горда М. І. Стан системи стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства. Приазовський економічний вісник. 2018. № 6 (11). С. 280-285. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/53.pdf
7. Присяжнюк Ю.Ю. Логістичне управління збутовою діяльністю як складова стратегічного управління підприємством. Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів : збірник матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів, 12 листопада 2025 р. Житомир : Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 283-287.
8. Федорович Р. В. Аналіз в управлінні збутовою політикою підприємства. Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій : монографія. Тернопіль : ФОП Шпак В. Б., 2017. С. 234-249. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21035>
9. Дячун О., Левицький В. Функції управління збутом на підприємстві. Socio-Economic Problems and the State. 2022. № 26 (1). С. 69-76. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22dodznp.pdf>
10. Nguyen Minh Xuan Huong. Analyzing the theoretical basis of sales activities. International journal of advanced multidisciplinary research and studies. 2023. № 3 (6). С. 175-182. URL:

https://www.researchgate.net/publication/375407182_Analyzing_the_Theoretical_Basis_of_Sales_Activities

11. Одарич Ю. Ю. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в умовах сучасних викликів. Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів : збірник матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів, 13 листопада 2024 р. Житомир : Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 179–183.

12. Бовкун О. Управління збутовою діяльністю промислового підприємства. Економічні горизонти. 2022. № 1 (19). С. 22-30. URL: [10.31499/2616-5236.1\(19\).2022.277802](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(19).2022.277802)

13. Одарич Ю.Ю. Особливості управління логістичними процесами підприємств у контексті сучасних викликів. Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення : збірник матеріалів наук.-практ. конф., 30 квітня 2025 р. Житомир : Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 32-36.

14. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Сотула В. 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>

15. Харитоненко Д. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки : матеріали XXI Міжнар. наук.-практ. конф., 23 листопада 2022 р. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка». 2022. С.139. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/284099>

16. Стец І. І. Адаптивне управління підприємством. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 18. С. 300-305. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/58.pdf>

17. Nettra. Keeping up with the times: how to adapt your strategy to changing consumer trends. URL: <https://www.nettramedia.com/blog/keeping-up-with-the-times-how-to-adapt-your-strategy-to-changing-consumer-trends#agile-marketing> (Дата звернення: 10.09.2025 р.)

18. Вороніна А. В., Зеніна-Біліченко А. С. Формування системи адаптивного стратегічного управління розвитком організації. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 11. С. 294-299. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/62.pdf>

19. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 435-440. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-12_0-pages-435_440.pdf

20. Пугачевська К. Й., Лисенко Е. Р. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. Молодий вчений. 2021. № 9 (97). С. 158-161. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32>
21. YouControl. СТОВ «НАДІЯ ВП». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/13576121/ (Дата звернення: 12.09.2025 р.)
22. Опендатабот. СТОВ «НАДІЯ ВП». URL: <https://opendatabot.ua/c/13576121> (Дата звернення 12.09.2025 р.)
23. ImportGenius. Exporters. СТОВ «НАДІЯ ВП». URL: <https://www.importgenius.com/> (Дата звернення: 13.09. 2025 р.)
24. Арєф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С.398-404. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404>
25. Назаренко С. А., Черноус О. П., Филик А. І. Механізми управління ризиками в процесі збутової діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-145>
26. Сіренко Н. М., Мікуляк К. А. Способи досягнення конкурентних переваг суб'єктів аграрного сектору в ринковому середовищі. Modern Economics. 2022. № 32. С. 92-97. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V32\(2022\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V32(2022)-12)
27. Михайлова Л. І., Гуторов О. І., Турчна С. Г., Шарко І. О. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник. Вид. 2-ге, доповнене. Київ : ЦУЛ. 2015. 234 с.
28. Ярощук Р. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності аграрного виробництва. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58>
29. Давидова А. В. Особливості збутової діяльності в умовах цифровізації. Економіка і менеджмент - 2023 : матеріали конференції. Секція 2. Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку підприємництва. 2023. С. 25-28. URL: <https://confcontact.com/node/738>
30. Дубовик С. Г., Сигида Н. О., Спесивий Ю. Ю. Управління ланцюгами поставок підприємств, їх сутність і структура. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 401-410. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-56>
31. Шевчук П., Дергалюк Б. Формування маркетингової політики у сучасному підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <http://surl.li/qgvbdi>. (дата звернення: 18.10.2024)

32. Янчук Т. В. Застосування технологій інтернет-маркетингу в збутовій діяльності підприємства. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2023. № 30. С. 98-106.
33. Тарасович Л. В., Якимчук Д.О. Стратегічне маркетингове управління розвитком сільських територій. Наукові горизонти. 2019. № 12(85). С. 15-23.
34. Галат Л. М. Вплив логістичного управління на економічну діяльність у сфері державного управління. Таврійський науковий вісник. Сер. Публічне управління та адміністрування. 2023. № 3. С. 16-23.
35. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 18. С. 214-218.
36. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. Ефективна економіка. 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_49 (дата звернення: 02.09.2025).
37. Харченко В. В., Харченко Г. А., Сорока П. М. Information systems in management. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2022. 334 с.
38. Терент'єва 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: 11.10.25).
39. Торгівля та біржова діяльність в Україні: проблеми і стратегії розвитку : монографія / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Біла К. О., 2018. 403 с.
40. Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією : навчальний посібник. Київ : Університет «КРОК», 2022. 167 с.