

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

СТОРОЖУК Ольга Петрівна

УДК: 658.8:658.86:004.89

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Розвиток системи менеджменту збуту та просування продукції

ТОВ «Агроресурс-А» на основі інноваційних технологій

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

ТАРАСОВИЧ Людмила Валеріївна

Кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2025

АНОТАЦІЯ

Сторожук О. П. Розвиток системи менеджменту збуту та просування продукції ТОВ «Агроресурс-А» на основі інноваційних технологій . – 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 і практичні аспекти формування менеджменту збуту підприємства. Проаналізовано сучасний стан існуючих інноваційних технологій в збутовій діяльності ТОВ «Агроресурс-А». Обґрунтовано перспективні напрями удосконалення менеджменту збуту підприємства, розроблено пропозиції щодо її імплементації.

Ключові слова: менеджмент збуту, стратегія інновацій, інноваційні технології, просування продукції, маркетинг-менеджмент.

SUMMARY

Storozhuk O. P. Development of a sales management system and product promotion of LLC «Agroresurs-A» based on innovative technologies. – Manuscript.

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

In the qualification work, the theoretical-methodical and practical aspects of the formation of forming a company's sales management system. The current state of existing innovative technologies in the sales activities of LLC «Agrorecurs-A» has been analyzed. Prospective directions for improving the enterprise's sales management system have been substantiated, and proposals for their implementation have been developed.

Key words: sales management, innovation strategy, innovative technologies, product promotion, marketing-management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТУ ТА ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 . Сутність, функціональне призначення та принципи формування системи менеджменту збуту і просування продукції підприємства	7
1.2. Роль і місце інноваційних технологій у менеджменті збуту та просування продукції підприємства	10
1.3. Методичні підходи до управління збутом і просуванням продукції підприємства	12
Висновки до Розділу 1	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТУ ТА ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «АГРОРЕСУРС-А»	17
2.1. Загальна характеристика підприємства	17
2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства	21
2.3. Діагностика системи менеджменту збуту та маркетингової діяльності підприємства	25
Висновки до Розділу 2	26
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТУ ТА ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «АГРОРЕСУРС-А» ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	28
3.1. Оптимізація збутової діяльності підприємства на засадах інноваційних технологій у контексті підвищення ефективності просування продукції.....	28
3.2. Економічний ефект від впровадження розроблених заходів	31
Висновки до Розділу 3	34
ВИСНОВКИ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	37

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах посилення конкуренції, стрімкого розвитку цифрових технологій та зростання вимог споживачів ефективний менеджмент збуту та просування продукції є ключовим фактором забезпечення стабільного розвитку підприємства. Особливо це стосується компаній аграрного сектору, які функціонують у динамічному ринковому середовищі та залежать від швидких змін попиту, інновацій у сфері агротехнологій і комунікацій із клієнтами. Для ТОВ «Агроресурс-А» питання розвитку системи менеджменту збуту й просування набуває особливої актуальності, оскільки підприємство прагне посилити свої позиції на ринку реалізації сільськогосподарської техніки, насіння, добрив і супутніх товарів.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика розвитку системи збуту, маркетингового управління та впровадження інноваційних технологій у збутову діяльність широко досліджувалася як українськими, так і зарубіжними науковцями. Значний внесок у формування теоретичних і методичних підходів зробили такі українські дослідники: О. Бездітко, А. Безлуга, О. Буднік, І. Волкова, О. Присяжнюк, І. Салькова, Л. Тарасович, С. Скибінський, А. Калюта та інші. Водночас, відзначаючи значний існуючий науковий доробок, питання розвитку системи менеджменту збуту з урахуванням сучасних цифрових технологій у діяльності конкретних підприємств, зокрема ТОВ «Агроресурс-А», потребує поглиблених досліджень та практичного обґрунтування.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне та методичне обґрунтування підходів до розвитку системи менеджменту збуту та просування продукції ТОВ «Агроресурс-А» на основі інноваційних

технологій, а також розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність та структуру системи менеджменту збуту й просування продукції;
- дослідити теоретико-методичні підходи до розвитку збутової діяльності на основі інноваційних технологій;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Агроресурс-А» як об'єкта дослідження;
- проаналізувати сучасний стан системи збуту та просування продукції підприємства;
- виявити проблеми та потенційні можливості вдосконалення збутової діяльності на основі новітніх технологій;
- розробити практичні пропозиції щодо удосконалення системи менеджменту збуту та просування продукції ТОВ «Агроресурс-А».

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є процес менеджменту збуту та просування продукції підприємства. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо розвитку системи менеджменту збуту та просування продукції ТОВ «Агроресурс-А» на основі інноваційних технологій.*

Методи дослідження. У роботі використано низку загальних та спеціальних наукових методів дослідження, а саме: *абстрактно-логічний* (для концептуалізації сутності менеджменту збуту та його інноваційного розвитку); *економіко-статистичний* (для аналітичного оцінювання сучасного стану збутової діяльності підприємства); *SWOT-аналізу* (для визначення сильних і слабких сторін системи збуту, можливостей та загроз); *метод прогнозування* (для оцінки доцільності впровадження інноваційних технологій); *графічні методи* дослідження використано для візуалізації отриманих результатів дослідження.

Інформаційну базу складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань маркетингу, збуту та інноваційних технологій, наукові

видання та інформаційні ресурси мережі Інтернет, офіційна звітність ТОВ «Агроресурс-А», у т.ч. інформація його офіційного сайту.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені пропозиції щодо поліпшення збутової діяльності на основі впровадження інноваційних технологій можуть бути імплементовані в діяльність ТОВ «Агроресурс-А» та інших підприємств досліджуваної галузі, а також використовуватися в освітньому процесі ЗВО, зокрема під час вивчення «Діджитал менеджмент» «Інноваційний маркетинг» та ін.

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

1. Сторожук О. Використання AGILE-методів в антикризовому менеджменті. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: матер. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 13 листоп. 2024 р. Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024. С. 199–201.

2. Сторожук О. ESG-маркетинг як складова відповідального бренду: нові комунікаційні виклики. *Менеджмент сталого розвитку організації: стратегії, інновації, цифрові рішення*: матер. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 30 квіт. 2025 р. Житомир: Вид-во «Поліський університет», 2025. С. 149–151.

3. Сторожук О. Інноваційні методи стимулювання збуту у цифровому середовищі. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: матер. IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 12 листоп. 2025 р. Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 378–380.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи. Роботу викладено на 41 сторінці комп'ютерного тексту (основний зміст – 33 сторінки). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань).

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТУ ТА ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, функціональне призначення та принципи формування системи менеджменту збуту і просування продукції

Ефективна система менеджменту збуту та просування продукції є однією з ключових підсистем управління діяльністю підприємства, оскільки саме на етапі реалізації створюється значна частина доданої вартості та формується фінансовий результат [5]. Управління збутом можна трактувати як цілеспрямований вплив суб'єкта господарювання на ринковий попит і поведінку споживачів за допомогою комплексу маркетингових інструментів. Метою такого впливу є забезпечення сталого обсягу продажів, отримання вигоди та задоволення потреб цільового сегмента [16, с.71]. Тому, управління збутовою діяльністю підприємства розглядається як процес, що працює у безперервному режимі. Цей процес можна представити у вигляді конкретного алгоритму зображеного на рис.1.1.

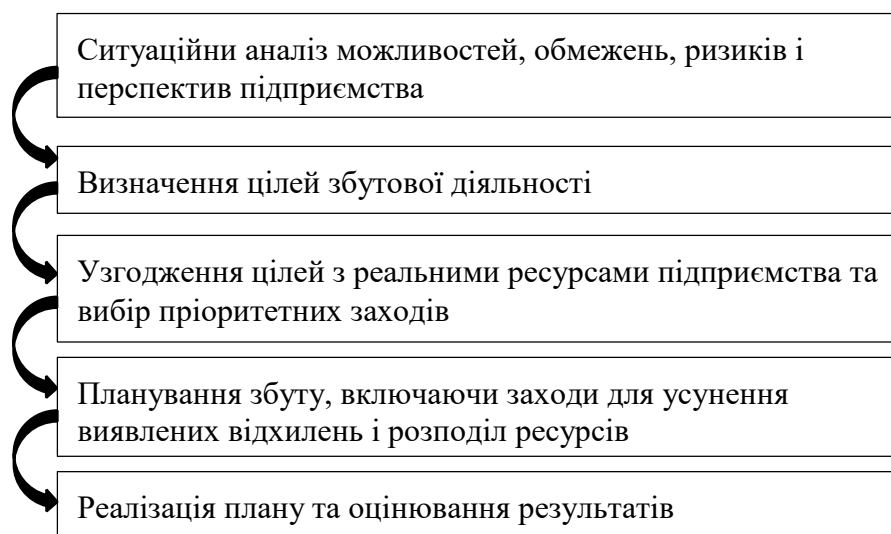


Рис. 1.1. Процес управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [18, с.161].

Ефективно сформована збутова політика є важливою передумовою зайняття підприємством стабільної позиції на ринку, особливо в умовах конкурентного тиску [13]. Таким чином, стратегічна ціль збутової діяльності полягає у забезпеченні прогнозованого обсягу продажів із визначеною рентабельністю шляхом оптимального задоволення потреб споживачів [5].

У збутом розглядається як розгалужена система економічних взаємовідносин, що виникають у процесі виробництва та реалізації продукції. Воно включає: формування каналів збуту, організацію товароруху, системи маркетингових комунікацій, управління персоналом збутових підрозділів, планування та контроль продажів. Усі ці елементи спрямовані на забезпечення максимального задоволення потреб споживачів і досягнення прибутковості підприємства [24].

Основним орієнтиром системи управління збутом є завоювання конкурентних переваг, виділення підприємства серед інших учасників ринку та формування стабільної клієнтської бази [9]. Для реалізації цих цілей система управління збутом повинна виконувати ряд завдань, а саме:

- формувати та уточнювати стратегічні та оперативні цілі збуту відповідно до загальної місії підприємства;
- здійснювати планування, прогнозування та вибір оптимальних інструментів досягнення запланованих результатів;
- організовувати та координувати збутову діяльність, забезпечуючи узгодженість між підрозділами;
- здійснювати контроль та оцінку отриманих результатів, виявляти та усувати недоліки;
- забезпечувати ефективний інформаційний супровід збутових процесів та підтримувати оперативну комунікацію з клієнтами [12].

Отже, розглянемо принципи формування ефективної системи менеджменту збуту зображену в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Принципи формування ефективної системи менеджменту збуту

Принцип	Загальна характеристика
Орієнтація на споживача	Задоволення потреб, персоналізація пропозиції
Комплексний підхід	Узгодженість маркетингу, логістики, фінансів, сервісу
Гнучкість і адаптивність	Швидка реакція на зміни ринку й попиту
Економічність	Мінімізація витрат у каналах збуту та операціях продажу
Інноваційність і цифровізація	Використання CRM, ERP, big data, онлайн-каналів
Прозорість і контроль	Чіткі KPI, контроль результативності, аналітика
Стратегічність	Збут як інструмент досягнення довгострокових цілей

Джерело: узагальнено автором на основі [6; 18; 23].

Управління збутом є циклічним процесом, який включає взаємопов'язані етапи планування, організації, стимулювання, контролю та аналізу. У сучасних умовах відділ продажів перетворюється на складну багатофункціональну систему, ефективність якої залежить від професіоналізму персоналу, рівня автоматизації процесів, ефективності комунікацій та здатності швидко адаптуватися до змін ринку [5].

Однією з ключових функцій збутового підрозділу залишається нарощування обсягів реалізації, що дозволяє максимально задовольнити попит і забезпечити зростання прибутку підприємства. Проте досягнення цих цілей можливе лише за умови грамотної організації роботи, використання сучасних ринкових інструментів та впровадження інноваційних рішень у сфері маркетингу і збуту [22].

Таким чином, ефективна система менеджменту збуту й просування продукції є ключовою умовою конкурентоспроможності підприємства, оскільки поєднує управління попитом, організацію продажів та задоволення потреб споживачів. Її функціонування ґрунтується на комплексності,

адаптивності, інноваційності та стратегічній орієнтації, що забезпечує стабільний обсяг реалізації й формує довгострокові переваги на ринку. Результативність збутової діяльності залежить від професійної організації процесів, використання сучасних технологій та здатності підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

1.2. Роль і місце інноваційних технологій у системі менеджменту збуту та просування продукції підприємства

У сучасних умовах трансформації ринкової економіки інноваційні технології відіграють ключову роль у розвитку системи менеджменту збуту та просування продукції. Цифровізація бізнес-процесів, поширення електронної комерції, автоматизація управління клієнтськими відносинами та впровадження аналітичних систем докорінно змінюють підходи до організації збутової діяльності підприємств [27, с.120].

Однією з ключових тенденцій у розвитку збутової діяльності є використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що забезпечують автоматизацію процесів продажу та маркетингових комунікацій [4]. До основних інноваційних рішень, що застосовуються у сучасних системах збуту, належать:

- CRM-системи (Customer Relationship Management) забезпечують збирання, зберігання та аналітику інформації про клієнтів, історію покупок, звернень і переговорів [14, с.35].
- ERP-системи (Enterprise Resource Planning) інтегрують усі процеси підприємства в єдину платформу: фінанси, склад, логістику, закупівлі та збут.
- Маркетингові аналітичні системи (BI-технології) дозволяють підприємству аналізувати великий обсяг ринкової інформації, будувати

прогнози попиту, оцінювати ефективність комунікаційних кампаній та приймати обґрунтовані рішення [1].

- Інструменти цифрового маркетингу (SEO, контекстна реклама, SMM, email-маркетинг) використовуються для цифрових каналів просування які дозволяють підвищити видимість бренду, залучати нових клієнтів та формувати сталі комунікації із цільовою аудиторією.

Інноваційні технології кардинально змінюють методи просування продукції. Традиційні канали (реклама, виставки, пряма комунікація) доповнюються сучасними цифровими інструментами [17, с.120]. Детальніше з ними можна ознайомитися на рис. 1.2.

Інновації дають змогу значно розширити інструментарій комунікаційної політики, підвищити ефективність залучення клієнтів і забезпечити їх інформування в реальному часі [8].

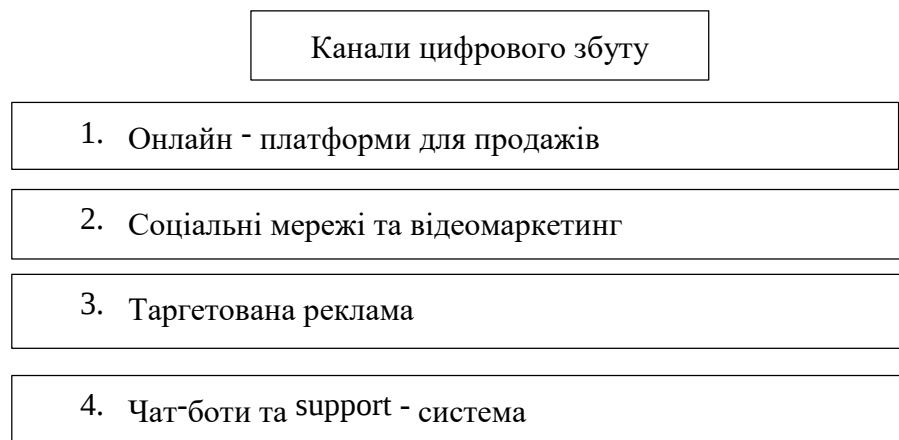


Рис. 1.2. Основні цифрові канали просування продукції

Джерело: узагальнено автором [32, с.114].

Сучасні інноваційні технології суттєво трансформують взаємодію між підприємством і клієнтами, дозволяючи перейти від масового підходу до справді персоналізованого обслуговування [7, с.67]. Завдяки можливостям збору та аналізу даних про споживчі уподобання підприємства отримують змогу глибоко розуміти потреби різних груп покупців, проводити точну

сегментацію клієнтської бази й формувати індивідуальні пропозиції. Автоматизація комунікацій, впровадження алгоритмів управління клієнтським маршрутом (customer journey) та розвиток сервісних послуг після продажу забезпечують безперервний контакт зі споживачем та підвищують рівень його задоволеності [30, с.110]. Інноваційні ІТ-рішення сприяють формуванню довіри й лояльності клієнтів, оскільки дозволяють оперативно реагувати на їхні запити, забезпечувати прозорість обслуговування та гарантувати високий рівень сервісу [26, с.273].

Використання інноваційних технологій у системі менеджменту збуту значною мірою підвищує ефективність діяльності підприємства. Автоматизовані платформи й цифрові інструменти дають змогу збільшувати швидкість опрацювання замовлень, зменшувати витрати на логістичні операції та забезпечувати точніше прогнозування попиту [26, с.274]. Вони оптимізують роботу відділу продажів, удосконалюють комунікацію всередині ланцюга постачання, сприяють стабільному нарощуванню обсягів реалізації та підвищують конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової турбулентності. Таким чином, інновації стають ключовим чинником підвищення якості збутових процесів і забезпечують основу для динамічного розвитку бізнесу [35, с. 275].

Отже, інноваційні та цифрові технології докорінно трансформують систему менеджменту збуту й просування продукції, забезпечуючи автоматизацію процесів, персоналізацію взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності маркетингових комунікацій. Їх використання дозволяє підприємствам точніше прогнозувати попит, оптимізувати роботу відділу продажів і зміцнювати конкурентоспроможність у динамічних ринкових умовах.

1.3. Методичні підходи до управління збутом і просуванням продукції підприємства

Ефективне управління збутом і просуванням продукції ґрунтується на застосуванні сучасних методичних підходів, які забезпечують наукове обґрунтування управлінських рішень та створюють умови для системності й узгодженості збутових процесів у межах діяльності підприємства [31]. Відповідно до цього управління збутом розглядається як цілісний комплекс взаємопов'язаних дій, що забезпечують рух продукції від виробника до споживача та формують конкурентні позиції підприємства на ринку. Методичні підходи дозволяють структурувати цей процес, надати йому логічної завершеності та адаптивності до ринкових змін. Серед них розглянуто системний, маркетинговий, логістичний, клієнтоорієнтований інноваційно технологічний та аналітичний [33, с.40].

Одним із ключових є системний підхід, який розглядає збутову діяльність у нерозривному взаємозв'язку з виробництвом, маркетингом, логістикою, фінансами та сервісним обслуговуванням [2, с.12]. Завдяки системному баченню підприємство отримує можливість узгоджувати цілі й функції різних підрозділів, уникати дублювання функцій та знижувати витрати, пов'язані з неефективною взаємодією між службами. Системний підхід підкреслює, що успіх збутових операцій залежить від узгодженості всіх елементів організаційної структури, а також від здатності підприємства комплексно оцінювати зовнішнє та внутрішнє середовище [27, с.121].

Не менш значущим є маркетинговий підхід, який зосереджує увагу на орієнтації збутової діяльності на потреби споживачів. У цьому випадку процес реалізації продукції інтегрується з маркетинговою стратегією підприємства, базується на глибокому дослідженні ринку, аналізі споживчої поведінки і формуванні пропозиції, що максимально відповідає очікуванням клієнтів [40].

Такий підхід дозволяє не лише стимулювати попит, а й активно впливати на його формування, застосовуючи засоби просування, що підвищують цінність товару в очах покупця.

Важливу роль відіграє логістичний підхід, який забезпечує раціональну організацію процесів товароруху та управління запасами. Він дає змогу оптимізувати операції, пов'язані з транспортуванням, зберіганням і постачанням продукції, гарантувати своєчасне виконання замовлень і підтримувати належний рівень сервісу для клієнтів. Логістичний підхід сприяє зменшенню витрат і підвищенню ефективності збутових операцій завдяки точному плануванню закупівель, прогнозуванню попиту та контролю руху товарно-матеріальних запасів [25].

Клієнтоорієнтований підхід зосереджений на забезпеченні довготривалих взаємовідносин із покупцями та створенні для них додаткової цінності. Його суть полягає у формуванні індивідуальних пропозицій, персоналізації комунікацій і глибокому розумінні потреб різних сегментів клієнтів [39]. У межах цього підходу особливого значення набувають CRM-системи, що дозволяють зберігати детальну інформацію про клієнтів, забезпечувати швидку реакцію на їх запити та відстежувати історію взаємодії. Клієнтоорієнтованість сприяє формуванню високого рівня лояльності, збільшенню повторних покупок і підвищенню довгострокової цінності клієнта для підприємства [20, с.71].

Інноваційно-технологічний підхід передбачає використання сучасних цифрових рішень, які автоматизують основні процеси збуту та просування продукції [29]. Він базується на впровадженні CRM і ERP-систем, електронної комерції, цифрового маркетингу, аналітичних платформ та інших інструментів, що дозволяють оперативно отримувати інформацію, прогнозувати попит, контролювати стан замовлень і оптимізувати взаємодію між підрозділами [10, с.29]. Завдяки застосуванню інноваційних технологій

підприємство може значно скоротити витрати часу на виконання операцій, мінімізувати помилки персоналу і забезпечити вищий рівень сервісу для споживачів.

Аналітичний підхід завершує систему методів управління збутом, забезпечуючи наукову основу для прийняття рішень. Він включає аналіз обсягів продажу, оцінку ефективності каналів збуту, розрахунок показників рентабельності, прогнозування попиту та дослідження результативності комунікаційних заходів [1]. Завдяки цьому підприємство може виявляти слабкі місця у збутовій діяльності, своєчасно коригувати стратегію та підвищувати загальну результативність збутової політики.

Узагальнюючи, можна зазначити, що сучасне управління збутом і просуванням базується на інтеграції системного, маркетингового, логістичного, клієнтоорієнтованого, інноваційно-технологічного та аналітичного підходів. Їх комплексне застосування дозволяє підприємству не лише забезпечувати стабільні обсяги продажів, а й формувати конкурентоспроможну модель ринкової поведінки, адаптовану до викликів зовнішнього середовища [3]. Саме поєднання цих підходів створює підґрунтя для побудови сучасної, гнучкої та ефективної системи менеджменту збуту, що відповідає стратегічним пріоритетам підприємства та забезпечує його довгостроковий розвиток.

Висновки до Розділу 1

1. Досліджено теоретичні засади формування та розвитку системи менеджменту збуту і просування продукції підприємства. Узагальнення наукових підходів дало змогу встановити, що збутова діяльність є ключовою ланкою функціонування підприємства, оскільки забезпечує реалізацію створеної цінності, формує фінансовий результат та визначає рівень

конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Менеджмент збуту виступає комплексним, безперервним та цілеспрямованим процесом, що охоплює планування, організацію, стимулювання, контроль і оцінювання результативності збутових операцій, тісно пов'язаних із маркетинговою, виробничою та логістичною діяльністю.

2. Сучасна збутова діяльність неможлива без інтеграції інноваційних технологій. Використання CRM та ERP-систем, інструментів цифрового маркетингу, автоматизованих логістичних рішень та аналітичних платформ значно підвищує продуктивність, забезпечує персоналізовану взаємодію з клієнтами, покращує прогнозування попиту та сприяє оптимізації витрат. Інновації стають визначальним фактором формування довгострокових конкурентних переваг і підвищення ефективності управління збутом. Проаналізовані методичні підходисистемний, маркетинговий, логістичний, клієнтоорієнтований, аналітичний та інноваційно-технологічний – засвідчили, що найбільш ефективним є їх комплексне застосування.

3. Теоретико-методичний аналіз підтверджує, що система менеджменту збуту та просування продукції є стратегічно важливою складовою успішної діяльності підприємства. Її ефективність значною мірою залежить від використання сучасних технологій, науково обґрунтованих методів управління та здатності підприємства адаптуватися до умов конкурентного ринку. Отримані висновки створюють основу для поглибленого аналізу реального стану збутової діяльності ТОВ «Агроресурс-А».

РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТУ ТА ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «АГРОРЕСУРС-А»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агроресурс-А» здійснює діяльність у сфері реалізації сільськогосподарської техніки, насіння та іншої якісної продукції, яка відповідає потребам як фермерських господарств, так і великих аграрних компаній. Пропоновані підприємством технологічні рішення орієнтовані на сучасні методи землеробства, що дозволяє аграрним виробникам підвищувати врожайність при оптимальних витратах ресурсів.

Юридична реєстрація ТОВ «Агроресурс-А» відбулася 28 березня 2002р. за адресою: Україна, Кіровоградська область, м. Кропивницький, смт Нове, вул. Виставкова Перша. Керівником організації є Мартинів Станіслав Вікторович.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про підприємство

Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю Агроресурс-А
Юридична адреса підприємства	Україна, Житомирська обл., м. Житомир, вулиця Звягельська, 19
Ідентифікаційний код	31919788
Вид економічної діяльності підприємства за КВЕД	46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням.

Джерело: за даними підприємства.

Підприємство активно розвиває партнерські програми з відомими брендами агротехніки та агрохімії, що дозволяє задовольняти потреби різних категорій фермерських господарств. Наявність професійного відділу продажів

і логістичної інфраструктури забезпечує швидкість обслуговування та високу якість сервісу.

Стратегічні цілі ТОВ «Агроресурс-А» спрямовані на розширення ринкової присутності підприємства, підвищення ефективності збутової діяльності та зміцнення конкурентних позицій. Підприємство прагне активно розвивати ринок збуту, охоплювати нові регіони та посилювати партнерські зв'язки з аграрними виробниками. Важливим напрямом є цифровізація продажів і впровадження сучасних інформаційних технологій, що дозволить оптимізувати процеси збуту, підвищити швидкість обслуговування клієнтів і скоротити операційні витрати. Значну увагу також приділено покращенню якості сервісу та персоналізації взаємодії з клієнтами, що сприятиме зростанню лояльності споживачів. Реалізація цих стратегічних орієнтирів має забезпечити підприємству стабільне фінансове зростання та зміцнення його позицій на ринку аграрної продукції та товарів виробничо-технічного призначення.

Організаційна структура ТОВ «Агроресурс-А» включає ключові підрозділи, які забезпечують стабільне функціонування та розвиток підприємства. Керівництво здійснює директор, який відповідає за стратегічний розвиток компанії, прийняття управлінських рішень та контроль за ефективністю діяльності всіх структурних одиниць.

Важливим нововведенням стало введення посади HR-менеджера на початку 2025 року, що позитивно вплинуло на кадрову політику підприємства: налагоджено систему підбору та адаптації персоналу, знижено рівень плинності кадрів, покращено внутрішні комунікації й підвищено рівень задоволеності працівників. Таким чином, структура підприємства поєднує як традиційні управлінські підрозділи, так і сучасні інструменти кадрового менеджменту. Детально організаційну структуру зображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Організаційна структура підприємства

Джерело: за даними підприємства.

Важливе місце займає головний бухгалтер, що забезпечує ведення фінансової та податкової звітності, контроль руху коштів та фінансову дисципліну. Відділ маркетингу та продажів виконує завдання щодо вивчення ринку, організації рекламних кампаній, пошуку нових клієнтів і забезпечення зростання обсягів реалізації. Менеджери з продажів активно працюють із клієнтами, а менеджер з маркетингу аналізує попит та пропонує оптимальні методи просування продукції. ІТ-відділ забезпечує функціонування корпоративних інформаційних систем, підтримку комп'ютерної техніки, захист даних і впровадження сучасних технологій, що дозволяє автоматизувати значну частину управлінських і виробничих процесів. Технічний директор координує роботу технічних служб, зокрема технічної підтримки елеваторів, які відповідають за обслуговування та надійність обладнання. Служба охорони складських приміщень гарантує безпеку майна та контроль за доступом до виробничих і складських зон.

Товарний асортимент ТОВ «Агроресурс-А» характеризується достатньо широкою структурою, яка охоплює як технічну продукцію, так і насіння, засоби захисту рослин та супровідні сервісні послуги. Асортимент підприємства сформований відповідно до потреб аграрних виробників та охоплює ключові групи товарів, необхідних у циклі рослинництва, від підготовки ґрунту до посіву, догляду за культурами та збирання врожаю.

Таблиця 2.2

Товарний асортимент ТОВ «Агроресурс-А»				
Ширина асортименту				
Глибина асортименту	Ґрунтообробна, посівна техніка та запчастини:	Насіння і посівні матеріали	Засоби захисту рослин	Сервіс-послуги та супровід
	1. Борони 2. Заготівель на техніка 3. Культиватори 4. Трактори 5. Розпушувачі 6. Універсальні посівні машини 7. Сівалки	1. Пшениця озима 2. Ячмінь ярий 3. Жито 4. Кукурудза 5. Соняшник 6. Ріпак 7. Соя	1. Гербіциди 2. Фунгіциди 3. Інсектициди	1. Надання консультацій 2. Сервісне обслуговування техніки

Джерело: за даними офіційного сайту ТОВ «Агроресурс-А» [28].

Першу групу асортименту формує ґрунтообробна, посівна техніка та запасні частини. Наявність широкої гами техніки дозволяє підприємству конкурувати на ринку постачальників сільськогосподарського обладнання та забезпечувати повний технологічний цикл підготовки ґрунту та посіву.

Друга група – насіння і посівні матеріали, до яких входять озима пшениця, ярий ячмінь, жито, кукурудза, соняшник, ріпак і соя. Це дає змогу підприємству працювати з різними сегментами агровиробників – від дрібних фермерів до агрохолдингів, забезпечуючи їх високоякісним сертифікованим посівним матеріалом, що відповідають сучасним вимогам ринку.

Третю групу складають засоби захисту рослин. Це одна з найважливіших категорій продукції, оскільки вона безпосередньо впливає на врожайність та якість кінцевої продукції. Наявність ЗЗР у товарному портфелі дозволяє підприємству пропонувати клієнтам комплексне рішення для захисту посівів на всіх етапах вегетації.

Окрему групу формують сервіс-послуги та супровід, які є важливим конкурентним нововведенням у діяльності підприємства. До них належать професійні консультації щодо вибору техніки, насіння, добрив і засобів захисту рослин, сервісне та технічне обслуговування сільськогосподарської техніки, допомога у налагодженні, діагностиці та ремонті обладнання на місці у клієнта, рекомендації щодо технології вирощування культур та оптимізації витрат.

Введення сервісних послуг стало стратегічним оновленням асортиментної політики, оскільки дозволило ТОВ «Агроресурс-А» перейти від звичайної торгово-постачальної діяльності до моделі «комплексного технологічного партнера». Такий підхід підвищує лояльність клієнтів, створює довгострокові відносини та збільшує повторні продажі.

Загалом товарний асортимент підприємства є широким за номенклатурою та глибоким за внутрішньою структурою, що дозволяє ТОВ «Агроресурс-А» задовольняти різноманітні потреби аграрних виробників, формувати комплексні технологічні рішення та зміцнювати свою позицію на ринку агропостачання.

2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства

ТОВ «Агроресурс-А» характеризувалася динамічним зростанням ключових фінансово-економічних показників. Чистий дохід збільшився більш ніж у 2,4 раза, чистий прибуток – у 2,7 раза, а продуктивність праці майже у

2,5 раза. Це свідчить про ефективне використання трудових і матеріальних ресурсів та розширення ринків збуту. Водночас спостерігається і низка негативних тенденцій: зростання собівартості, зниження фондівіддачі та скорочення рентабельності господарської діяльності, що вимагає підсилення контролю за витратами та оптимізації структури капіталу.

Більш детальний аналіз економічних показників ТОВ «Агроресурс-А» зображений в табл.2.3.

Таблиця 2.3

**Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ
«Агроресурс-А», тис. грн, 2022–2024 рр.**

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. до 2022 р.	
				+/-	%
Чистий дохід (виручка), тис. грн	2 513,8	3 184,6	6 063,2	+3 549,4	2,4 раза
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	391,8	427,4	598,7	+195,9	150,0
Валовий прибуток, тис. грн	2122,0	2757,2	5475,5	+3 353,5	2, 6 раза
Чистий прибуток, тис. грн	170,0	248,0	548,0	+378,0	3 раза
Статутний капітал, тис. грн	5 000,0	5 000,0	5 000,0	0	100,0
Власний капітал, тис. грн	5 100,0	5 840,0	4 948,0	–513,0	99,0
Залучений капітал, тис. грн	16 000,0	17 215,0	18 326,0	+2 326,0	114,5
Робочий (чистий оборотний капітал), тис. грн	2 421,3	2 603,8	2 964,3	+543,0	122,4
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	2 874,5	3 027,6	3 121, 6	+247,1	108,6
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	2 812,7	2 896,4	2 964,3	+151,6	105,4
Фондовіддача	3,35	3,36	3,3	–0,25	92,5
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,9	5,6	6,2	+1,3	126,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	36	33	38	+2,0	105,6
Продуктивність праці, тис. грн	63,9	60,7	82,5	+18,6	129,1
Рентабельність власного капіталу, %	72,2	81,4	70,1	–2,1	97,1
Рентабельність господарської діяльності, %	18,4	19,5	21,0	113,1	18,4

Джерело: розраховано за даними [37–39].

Аналіз показує, що у 2022–2024 рр. підприємство суттєво збільшило дохід у 2, 4 рази, чистий прибуток виріс у три рази і продуктивність праці зросла на 129% . Разом із тим спостерігаються проблемні аспекти: скорочення власного капіталу та зниження фондівіддачі, що пов'язано зі зростанням собівартості продукції. Позитивною тенденцією є зростання оборотності оборотних активів та стабільне підвищення чистого оборотного капіталу, що свідчить про достатній рівень фінансової гнучкості. Загалом підприємство розвивається динамічно, однак має посилити контроль витрат і ефективність використання капіталу.

Розглянемо результати господарської діяльності підприємства за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.4

Результати господарської діяльності ТОВ «Агроресурс-А»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
ВП в діючих цінах, тис грн	2 367,9	3 700,4	6 200,0	2,6 рази
Реалізовано продукції, тис грн	2 513,8	3 616,0	6 063,0	2,4 рази
Чистий прибуток, тис грн	170,0	248,0	548,0	3 рази
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис грн	21 330,4	21 955,4	22 439,6	105,2
Вартість матеріальних оборотних засобів, тис грн	2 451,6	2 483,8	2 432,1	99,2
Коефіцієнт фондомісткості продукції, коп	0,44	0,43	0,42	95,4
Прибуток на 1 грн реалізованої продукції, коп	0,42	0,45	0,48	114,2
Рівень рентабельності, %	18,4	19,5	21,0	113,1
Середньорічна чисельність працюючих, чол	36	33	38	105,6

Джерело: розраховано за даними [37–39].

У 2022–2024 рр. підприємство демонструє зростання основних показників господарської діяльності. Обсяг реалізованої продукції зріс більш ніж у 2,4 рази, а прибуток збільшився утричі. Рівень рентабельності

стабілізувався на рівні 2-3%, що свідчить про помірну ефективність використання ресурсів.

Середньорічна вартість основних і оборотних засобів зростала повільними темпами, тоді як продуктивність праці підвищилася більш ніж удвічі. Це свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів і нарощування обсягів виробництва. Загалом підприємство розвивається динамічно, однак потребує посилення роботи над зниженням собівартості та підвищенням маржинальності продукції.

Проаналізуємо результати зібраної характеристики збуту основних видів продукції зображеної в табл. 2.4.

Таблиця 2.5

Характеристика збуту основних видів продукції ТОВ «Агроресурс-А»

Види продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	грн	%	грн	%	грн	%	+ / -	п.с.
Трактори	64 902,2	18,77	66 483,9	18,51	67 214,6	18,38	+2 312,4	-0,39
Комбайни	55 903,4	16,17	56 718,2	15,79	57 664,8	15,77	+1 761,4	-0,40
Сівалки	54 898,9	15,88	55 367,5	15,41	56 092,3	15,34	+1 193,4	-0,54
Обприскувачі	41 453,7	11,99	42 108,6	11,72	42 837,4	11,71	+1 383,7	-0,28
Насіння кукурудзи	24 772,5	7,17	25 634,8	7,14	26 487,2	7,25	+1 714,7	+0,08
Насіння пшениці	35 157,6	10,17	36 204,3	10,09	37 348,1	10,20	+2 190,5	+0,03
Насіння сої	24 831,0	7,18	25 409,7	7,08	26 284,5	7,17	+1 453,5	-0,01
Гербіциди	16 923,3	4,89	18 071,2	4,98	19 244,7	5,26	+2 321,4	+0,37
Фунгіциди	12 884,0	3,73	13 594,8	3,78	14 682,1	3,94	+1 798,1	+0,21
Мікродобрива	14 011,0	4,05	15 209,3	4,23	16 084,8	4,32	+2 073,8	+0,27
Сервісні послуги та супровід	-	-	6 437,5	1,77	8 214,9	2,15	+8 214,9	+2,15
Разом	345 737,6	100	361 239,8	100	372 155,4	100	-	-

Джерело: розраховано за даними [37–39].

За результатами аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «АгроресурсА» демонструє стабільне зростання обсягів реалізації продукції. Загальний обсяг продажів збільшився з 345 737,6 тис. грн у 2022 р. до 372 155,4 тис. грн у 2024 р., що свідчить про підвищення ринкової активності та ефективність збутової стратегії підприємства. Основну частку продажів продовжує формувати сільськогосподарська техніка, проте її частка поступово зменшується через посилення конкуренції, хоча абсолютні значення продажів залишаються зростаючими. Стрімкіше зростає сегмент насіннєвих матеріалів та засобів захисту рослин, що відображає тенденції розвитку аграрного ринку та збільшення потреб клієнтів у комплексних рішеннях для вирощування культур.

Важливим позитивним зрушенням стало впровадження нового напрямку – сервісних послуг і супроводу. Уже в 2024 р. їх частка досягла понад 2 %, а обсяг реалізації – понад 8,2 млн грн. Це свідчить про перехід підприємства до більш сучасної моделі роботи, орієнтованої на довгострокове партнерство з клієнтами та підвищення якості обслуговування.

Таким чином, структура продажів ТОВ «Агроресурс-А» є збалансованою і демонструє позитивні зміни: нарощування ключових товарних груп, зростання попиту на насіння та ЗЗР та активний розвиток сервісного напрямку, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2.3. Діагностика системи менеджменту збуту та маркетингової діяльності

Ефективність збутової та маркетингової діяльності є ключовим фактором конкурентоспроможності ТОВ «Агроресурс-А», оскільки саме ці напрями забезпечують перетворення товарного асортименту на реальний

фінансовий результат. Взаємодія між відділом збуту та маркетинговим відділом забезпечує узгодженість між формуванням попиту та процесом реалізації продукції. Логістичний підрозділ відповідає за своєчасне забезпечення клієнтів замовленою продукцією, а сервісна служба – за технічний супровід, налаштування техніки та виконання гарантійних робіт.

Система підпорядкованості виглядає логічною та забезпечує оперативність у прийнятті рішень. Однак діагностика свідчить, що система комунікацій між підрозділами не є достатньо автоматизованою: значна частина роботи виконується вручну, а обмін інформацією між відділами здійснюється традиційними засобами, що уповільнює обробку замовлень та ускладнює контроль виконання угод.

Для оцінки ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АгроресурсА» було проаналізовано основні напрями роботи підприємства у сфері реклами, просування, комунікацій та взаємодії з клієнтами які зображені в табл. 2.6.

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Агроресурс-А» свідчить, що підприємство активно використовує традиційні інструменти просування участь у виставках, демонстраційні покази техніки, персональні переговори менеджерів із клієнтами. Комунікації здійснюються через CRM, телефонні дзвінки та месенджери, що забезпечує індивідуальний підхід до покупців. Загалом клієнти висловлюють переважно позитивні відгуки, що підтверджує якість сервісу та професійний супровід.

Таблиця 2.6

Характеристика маркетингової діяльності ТОВ «Агроресурс-А»

Напрямок діяльності	Характеристика
Реклама	Виставки, сайт
Просування	Акції, демонстраційні покази
Комунікації	CRM, SMS-маркетинг, комунікації через дзвінки
Робота з клієнтами	Переговори через персональні месенджери
Відгуки клієнтів	Переважно позитивні

Джерело: узагальнено автором.

Разом із тим маркетинг підприємства залишається недостатньо цифровізованим: сайт використовуються обмежено, онлайн-реклама майже не застосовується, а аналітика ефективності маркетингових активностей розвинена частково. Це знижує можливості залучення нових клієнтів та обмежує охоплення ринку.

Висновки до Розділу 2

1. Досліджено сучасний стан системи менеджменту збуту та просування продукції ТОВ «Агроресурс-А». Установлено, що підприємство займає вагомую позицію на ринку агропостачання та має функціональну організаційну структуру, яка забезпечує узгоджену роботу основних підрозділів: збуту, маркетингу, логістики, сервісу, фінансової служби й ІТ-відділу. Введення посади HR-менеджера сприяло покращенню кадрової політики та підвищенню ефективності персоналу.

2. Аналіз товарного асортименту показав, що підприємство пропонує комплексну лінійку продукції: ґрунтообробну та посівну техніку, насіння, засоби захисту рослин і сервісні послуги. Важливим стратегічним нововведенням є розвиток сервісного супроводу, що дозволило підприємству перейти від звичайної торгівлі до моделі технологічного партнера й підвищити лояльність клієнтів. Фінансово-економічний аналіз підтвердив динамічне зростання ключових показників: чистий дохід за 2022–2024 рр. зріс більш ніж у 2,4 раза, прибуток – майже утричі, продуктивність праці – у 2,5 раза. Водночас виявлено проблеми: підвищення собівартості, зниження фондівіддачі та рентабельності, а також невелике скорочення власного капіталу, що потребує оптимізації витрат і підвищення ефективності ресурсного забезпечення.

3. Оцінка маркетингової діяльності показала ефективність традиційних інструментів просування – виставок, демонстрацій, персональних переговорів. Клієнти надають переважно позитивні відгуки, що свідчить про якісний сервіс. Однак маркетинг залишається недостатньо цифровізованим: використання онлайн-реклами, цифрових каналів просування та маркетингової аналітики є обмеженим, що стримує подальше зростання ринкової частки. Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що система збуту та маркетингу ТОВ «Агроресурс-А» є ефективною, проте потребує вдосконалення у напрямі цифрової трансформації, розширення інструментів маркетингу, розвитку сервісних послуг та оптимізації витрат. Ці напрями стануть основою рекомендацій, представлених у третьому розділі.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТУ ТА ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «АГРОРЕСУРС-А» ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛІЙ

3.1. Оптимізація збутової діяльності підприємства на засадах інноваційних технологій у контексті підвищення ефективності просування продукції

Сучасні тенденції в аграрному секторі пов'язані з активною цифровізацією бізнес-процесів, зростанням ролі інформаційних технологій у прийнятті управлінських рішень [11, с.58]. В таких умовах саме технологічні, організаційні та маркетингові інновації стають основою для побудови ефективної системи збуту.

Важливим напрямом оптимізації збутової діяльності є впровадження цифрових інструментів, які підвищують точність планування та пришвидшують обслуговування клієнтів. До таких рішень належать:

- інтегрована CRM-система для сегментації клієнтів, автоматичних нагадувань і контролю виконання угод;
- електронний документообіг та онлайн-сервіс «особистий кабінет клієнта»;
- автоматизовані скрипти продажів і чат-боти для швидких консультацій [15].

Ефект очікується у вигляді скорочення витрат часу на опрацювання замовлень, зменшення помилок, підвищення прозорості процесів.

Для більш точних висновків та пропозицій щодо імплементації інноваційних технологічних процесів, розглянемо SWOT-аналіз системи збуту та маркетингової діяльності ТОВ «Агроресурс-А» в табл.3.1.

Таблиця 3.1

**SWOT–аналіз системи збуту та маркетингової діяльності ТОВ
«Агроресурс-А»**

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)	Можливості (O)	Загрози (T)
Внутрішні фактори	• Широкий асортимент техніки, ЗЗР та насіння • Налагоджена персональна робота менеджерів із клієнтами (месенджери, дзвінки). • Наявність CRM-системи для ведення клієнтської бази.	• Низька впізнаваність у нових регіонах • Низький рівень цифровізації маркетингових процесів • Обмежена присутність у соціальних мережах	• Є можливість використати базу клієнтів для сегментації та персональних пропозицій. • CRM може бути розширена до рівня автоматизованої воронки продажів	• Втрата потенційних клієнтів з якими менеджери взаємодіяли особисто через ручну роботу в CRM системах • Загроза нестабільного попиту через не регулярний маркетинг

Зовнішні фактори	• Стабільний попит на техніку та матеріали серед агровиробників. • Наявність надійних партнерів і постачальників продукції. • Зростання попиту на професійні консультації	• Залежність від імпортних виробників техніки та ЗЗР • Частина аграріїв ще не звикла до онлайн-покупок • Низьке проникнення інтернету в окремих сільських районах	• Зростання інтересу аграріїв до інноваційних рішень. • Можливість відкриття нових регіональних представництв. • Запит на агросервіси дистанційної діагностики і техпідтримки 24/7.	• Економічні кризи, воєнні ризики. зміни в законодавстві • Агресивний digital-маркетинг конкурентів.
------------------	---	---	---	---

Джерело: розроблено автором.

Проведений розгорнутий SWOT-аналіз показує, що система збуту та маркетингової діяльності ТОВ «Агроресурс-А» має значні конкурентні переваги, пов'язані з широким асортиментом продукції, налагодженою персональною роботою менеджерів, наявністю CRM-системи та стабільним попитом серед агровиробників. Водночас підприємство стикається з внутрішніми слабкими сторонами, такими як низький рівень цифровізації маркетингових процесів, обмежена присутність у соціальних мережах і недостатня впізнаваність у нових регіонах.

Зовнішнє середовище формує як можливості для розвитку - зростання інтересу аграріїв до інноваційних рішень, розвиток сервісного напрямку, можливість розширення географії збуту, – так і загрози, серед яких зміни законодавства, економічна нестабільність та посилення digital-маркетингу конкурентів.

Для підвищення ефективності збуту доцільно посилити цифровий напрям маркетингу, впровадити автоматизовану воронку продажів у CRM, активізувати онлайн-комунікації через соціальні мережі, розширити сервісний супровід і зміцнити регіональну присутність, додати сегментацію покупців за різними рівнями. Реалізація цих заходів дозволить підприємству використати

власні сильні сторони, ефективно реагувати на ринкові можливості та мінімізувати вплив слабких сторін і зовнішніх загроз.

Для зміцнення ринкової позиції ТОВ «Агроресурс-А» важливо перейти від виключно традиційних інструментів комунікації до комбінованої, багатоканальної системи просування, яка поєднує цифрові та офлайнформати. Це є особливо актуальним у контексті специфіки цільової аудиторії підприємства, адже більшість покупців становлять агровиробники віком від 35 років, і далеко не всі з них активно користуються соціальними мережами або сучасними цифровими платформами.

Комбінований підхід передбачає активне використання офіційного сайту з можливістю оформлення онлайн-заявок, проведення рекламних кампаній у Facebook та YouTube, доповнених системою e-mail та SMSрозсилок, що дозволяє ефективно охоплювати аудиторію, яка не користується соцмережами. Доцільним також є впровадження чат-ботів у Viber і Telegram для швидкого консультування, а також організація онлайн-вебінарів і демонстраційних відеопрезентацій техніки, що дають змогу представити функціональні можливості товарів у доступній і наочній формі. Такий багатоканальний підхід дозволить підприємству підвищити ефективність комунікацій, забезпечити зростання кількості звернень і розширити охоплення серед різних категорій клієнтів.

3.2. Економічний ефект від впровадження розроблених заходів

Упровадження інноваційних технологій у систему збуту та маркетингову діяльність ТОВ «Агроресурс-А» забезпечує суттєве підвищення ефективності роботи підприємства. Запропоновані заходи, зокрема цифровізація продажів, розвиток омніканальної комунікації, розширення

сервісних послуг і вдосконалення CRM-системи, формують комплексний вплив на фінансовий результат.

Економічний ефект проявляється у трьох ключових напрямках зображений на рис. 3.1.

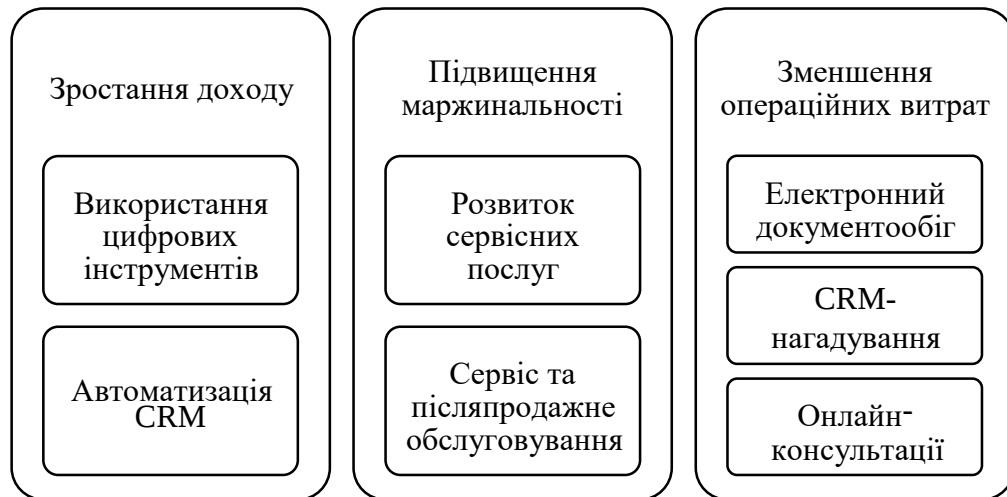


Рис. 3.1. Основні показники економічного ефекту від впровадження інноваційних підходів Джерело: узагальнено автором [19].

Зростання результативності підприємства забезпечується комплексним впливом цифрових інструментів, автоматизації бізнес-процесів та розширенням сервісного напрямку [32, с.85]. Насамперед підвищення ефективності збуту проявляється у зростанні доходу завдяки збільшенню кількості клієнтів та покращенню конверсії продажів. Використання сучасних цифрових технологій, таких як таргетована реклама, присутність у соціальних мережах, чат-боти та онлайн-заявки, сприяє розширенню охоплення цільової аудиторії та збільшує кількість звернень.

Важливим економічним ефектом є також підвищення маржинальності завдяки активному розвитку сервісних послуг. Післяпродажне обслуговування та технічний супровід мають високий рівень рентабельності, тому їх розширення забезпечує суттєве зростання чистого прибутку підприємства. Використання електронного документообігу, CRM-нагадувань та онлайн-

консультацій зменшує навантаження на персонал, прискорює роботу з клієнтами та скорочує витрати на традиційні канали реклами.

Сукупний вплив зазначених факторів формує позитивний економічний ефект, що проявляється у зростанні обсягів реалізації, підвищенні прибутковості та зменшенні витрат, підтверджуючи доцільність і ефективність впровадження інноваційних заходів у систему збуту та маркетингової діяльності підприємства.

Зростання конкуренції на ринку, збільшення витрат на виробництво та потреба у швидкій адаптації до змін законодавства зумовлюють необхідність цифровізації управління. Впровадження проєкту з цифровізації дозволить підприємству зменшити витрати, прискорити документообіг, покращити комунікацію з клієнтами та забезпечити більш високу рентабельність. Основною метою є підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом автоматизації бізнес-процесів, оптимізації заявок від покупців тим самим підвищити конверсії. Основними завданнями є впровадження сучасних Українських CRM-систем для роботи з клієнтами та розширення ринків збуту, удосконалити систему аналітики для прийняття стратегічних управлінських рішень, зменшити виробничі витрати за рахунок автоматизації обліку та контролю ресурсів, підвищити заохочення клієнтів до наступних покупок шляхом SMS-нагадувань, бонусів та індивідуальних комунікації. Тому розглянемо економічну ефективність та доцільність вкладень в даний проєкт (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вхідна інформація для розрахунку економічної ефективності проєкту

Показник	Період реалізації проєкту, рік			
	2025	2026	2027	2028
Сума інвестицій, тис. грн	300,0	x	x	x
Виручка від реалізації, тис. грн	3 200,0	3 760,0	4 324,0	4 985,0
Витрати на експлуатацію проєкту, тис. грн	1 750,0	1 900,0	2 050,0	2 220,0
Амортизаційні відрахування, тис. грн	100,0	100,0	100,0	100,0
Ставка дисконту, %	12	12	12	12

Грошові потоки, тис. грн ($CF = (Виручка - Витрати) + Аморт. - Інвестиції$)	1 250,0	1 960,0	2 374,0	2 865,0
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	1 116,1	1 562,5	1 690,0	1 821,0
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації, тис. грн (кумулятивно)	1 116,1	2 678,6	4 368,6	6 189,6
Дисконтовані грошові потоки за ставкою дисконту 12%, тис. грн	1 116,1	1 562,5	1 690,0	1 821,0
Дисконтовані вигоди, тис. грн (сума позитивних DCF 2026–2028)	x	x	x	6 189,6

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень та розрахунків.

Розрахунки економічної ефективності підтверджують, що запропонований інноваційний проєкт є доцільним для впровадження. Початкові інвестиції у розмірі 300 тис. грн забезпечують формування стабільних позитивних грошових потоків уже з першого року реалізації проєкту в сумі 1250,0 тис. грн, а дисконтований ефект становить 1116,1 тис. грн, що забезпечує повну окупність інвестицій у 300 тис. грн. Сумарна величина дисконтованих вигод за 2025–2028 рр. досягає 6189,6 тис. грн, що значно перевищує дисконтовані витрати. Отже, чиста теперішня вартість (NPV) є суттєво позитивною – 5889,6 тис. грн, що підтверджує економічну успішність запропонованого інноваційного проєкту.

Зростання прибутковості пояснюється автоматизацією процесів, скороченням витрат, підвищенням ефективності взаємодії з клієнтами, збільшенням конверсії продажів та розвитком повторних покупок завдяки персоналізованим комунікаціям. Отримані результати доводять, що впровадження CRM-системи і цифрових технологій є стратегічно обґрунтованим напрямом, який забезпечує зміцнення ринкових позицій підприємства, підвищення конкурентоспроможності та формування стійкого довгострокового економічного ефекту.

Висновки до Розділу 3

1. Проведена діагностика та SWOT-аналіз підтвердили, що підприємство має суттєвий внутрішній потенціал для розвитку, зокрема широкий асортимент продукції, налагоджену роботу менеджерів, наявність сервісного напрямку та позитивну репутацію серед агровиробників. Водночас визначено пріоритетні проблеми – недостатню цифровізацію маркетингу, обмежену використаність сучасних каналів комунікації, слабку автоматизацію процесів збуту та невисоку впізнаваність у нових регіонах. З огляду на це, запропоновано перелік інноваційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності просування продукції та оптимізацію збутових процесів.

2. Рекомендовані заходи передбачають розвиток омніканальної системи комунікацій, модернізацію CRM-системи, упровадження цільового digitalмаркетингу, створення chat-bot інструментів, розширення сервісних послуг та підвищення рівня автоматизації документообігу й обробки замовлень. Окрему увагу приділено тому, що значна частина клієнтів підприємства – агровиробники віком 35+, які не завжди активно користуються соціальними мережами, що визначає необхідність поєднання цифрових та традиційних каналів взаємодії.

3. Економічне обґрунтування впровадження розроблених заходів продемонструвало їх високу результативність. Позитивне значення чистої теперішньої вартості проєкту ($NPV = 5889,6$ тис. грн), значний обсяг дисконтованих вигод ($6\,189,6$ тис. грн) та окупність інвестицій уже у 2026 р. свідчать про економічну доцільність запропонованої модернізації. Впровадження інноваційних технологій у систему збуту й маркетингової діяльності є стратегічно обґрунтованим напрямом розвитку ТОВ «АгроресурсА». Запропоновані заходи забезпечують підвищення ефективності просування продукції, формують довгострокові конкурентні переваги та сприятимуть зміцненню позицій підприємства на ринку агропостачання.

ВИСНОВКИ

1. Система менеджменту збуту є ключовою складовою маркетингової діяльності підприємства, оскільки забезпечує трансформацію товарного потенціалу в реальні фінансові результати. Теоретичні положення доводять, що ефективний збут базується на принципах системності, комплексності, орієнтації на клієнта та інноваційності. Розвиток цифрових технологій, CRMсистем, онлайн-комунікацій та автоматизованих інструментів управління суттєво підвищує результативність збутових процесів та сприяє формуванню довгострокових відносин зі споживачами.

2. Визначено, що ключовими детермінантами сучасного управління збутовою діяльністю є клієнтоорієнтований підхід, персоналізація пропозицій та автоматизація бізнес-процесів. Методичну основу організації збуту та просування продукції формують такі інструменти, як CRM-аналітика, цифровий маркетинг, інноваційні комунікаційні канали, логістична оптимізація та сервісний супровід. Доведено, що застосування сучасних цифрових технологій дозволяє скоротити час обробки замовлень, підвищити конверсію продажів та забезпечити стабільне нарощування обсягів реалізації.

3. Аналітичне дослідження діяльності ТОВ «Агроресурс-А» показало, що підприємство характеризується динамічним розвитком: чистий дохід, прибуток та продуктивність праці у 2022–2024 рр. суттєво зросли. Асортимент підприємства є широким і включає сільськогосподарську техніку, насіння, засоби захисту рослин і сервісний супровід, що формує комплексну пропозицію для агровиробників. Разом з тим встановлено проблеми в структурі збутової діяльності: недостатню цифровізацію маркетингу, обмежене застосування інноваційних каналів комунікації, низький рівень автоматизації взаємодії з клієнтами та відсутність системного аналізу ефективності маркетингових активностей.

4. SWOT-діагностика системи збуту підприємства виявила важливі сильні сторони (широкий товарний асортимент, позитивна репутація, сервісний напрям), проте засвідчила наявність слабких місць – низький рівень digital-просування, недостатню аналітику та залежність збутових результатів від суб'єктивних компетенцій менеджерів. Серед можливостей визначено зростання попиту на інноваційні аграрні рішення, розвиток електронної комерції, розширення сервісних послуг та використання цифрових каналів.

5. Рекомендовано комплекс заходів щодо оптимізації системи збуту та маркетингової діяльності ТОВ «Агроресурс-А», серед яких: удосконалення CRM-системи, автоматизація воронки продажів, запуск чат-ботів у Viber/Telegram, розширення функціональності сайту і впровадження омніканальної моделі комунікацій. Особливу увагу приділено врахуванню специфіки цільової аудиторії підприємства, значна частка якої – агровиробники віком 35+, що потребує поєднання цифрових та традиційних каналів збуту.

6. Економічна оцінка інноваційного проєкту підтвердила його ефективність і доцільність. При інвестиціях у розмірі 300 тис. грн сумарні дисконтовані вигоди становлять 6189,6 тис. грн, а чиста теперішня вартість (NPV) – 5889,6 тис. грн, що доводить значне перевищення фінансових вигод над витратами. Окупність проєкту очікується вже у 2026 р. Це свідчить про стабільне формування доданої вартості та підвищення рентабельності збутової діяльності.

7. Встановлено, що впровадження інноваційних технологій у систему менеджменту збуту ТОВ «Агроресурс-А» є стратегічно обґрунтованим і необхідним для зміцнення позицій підприємства на ринку агропостачання. Запропоновані заходи забезпечують підвищення ефективності маркетингової й збутової політики, формують конкурентні переваги, сприяють зростанню лояльності клієнтів і забезпечують довгостроковий економічний ефект для підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк А.А. Вибір підходів до формування показників оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємстві. *Держава та регіони*. Сер.: Економіка та підприємництво. 2017. С. 310–318.
2. Бабченко Л.В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип.15. Ч.1. С. 11–15.
3. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз формування маркетингових стратегій: навч. посібн. К.: Знання, 2021. С. 300–302.
4. Балабанова Л.В., Холод В.В. Маркетингова діяльність підприємства в умовах цифровізації економіки. К.: КНЕУ, 2021.
5. Балабанова, Л. В. Управління збутовою політикою: навч. посіб. Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. – К.: Центр учбової літератури. 2021. С. 240.
6. Безугла Л. С., Ільченко Т. В., Юрченко Н. І., Кобернюк С. О., Воловик Д. В. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2019. С. 295–300.
7. Безус А.М., Безус П.І. Фактор впливу на формування та реалізацію інноваційної стратегії підприємства. *Науковий вісник*. Серія «Економіка». 2017. С. 61–69.
8. Біловодська О.А., Сигида Л.О. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія. К. : Центр навчальної літератури, 2018. С. 233–235.
9. Близнюк С.В. Інноваційні технології у маркетингових комунікаціях. *Економіка України*. 2023. №4. С. 185–202.

10. Божкова В. В. Використання матричного інструментарію у стратегічному маркетинговому плануванні діяльності вітчизняних промислових підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018.

№ 4 (66). С. 27–33

11. Василенко С.В., Бездітко О.Є. Ресурсний потенціал як складова формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Наукові горизонти*. 2021. № 6. С. 52–59.

12. Векслер Д. М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Вісник ХНАУ*. Серія : Економічні науки. 2018. № 4. С. 74–81 URL: <http://surl.li/uiizz>. (дата звернення: 25.09.2025).

13. Волкова І. М., Степаненко Н. І. Маркетингове інформаційне супроводження товарної політики підприємств сфери агробізнесу. *Вісник Університету «Україна» (Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг»)*. 2022. Вип. 6 (33). URL: <https://economics.com.ua/p9-visnik-6-33-2022>. (дата звернення: 12.05.2024).

14. Гавриленко Н. Г., Тарасенко І. О. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Сер. : Економічні науки. 2021. № 3 (47), Т. 1. С. 36–46.

15. Гарафонова О. І., Токовенко А. М. Інноваційна стратегія підприємства: особливі підходи до формування в сучасних умовах розвитку ресторанної сфери в Україні. *Бізнес Інформ*. Харків. 2018. №11. С. 327–332.

16. Геращенко С.О, Петруня В.Ю. Маркетингове середовище діяльності підприємств: можливі зміни в контексті стратегії зовнішньоекономічної інтеграції. *Вісник Академії митної служби України*. Сер.: Економіка. 2018. №1. С. 70–76.

17. Горфинкель В.Я. Інноваційний менеджмент: Підручник. В.Я. Горфинкель, Б.Н. Чернишов. - Миколаїв.: *Вузівський підручник*, 2019. С. 464.

18. Гуржій Н. Г. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. Вип. 45. С. 159–163.
19. Данилишин Б. М., Любченко О. М. Маркетингова стратегія регіонального продовольчого ринку. Кіровоград: Імекс-ЛТД. 2017. С.250.
20. Даудова Г.В. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення управління фінансами в Україні. Актуальні проблеми державного управління. 2020. № 2. С. 65–73
21. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2021. № 4. С. 92–96.
22. Калюта А.В. Аналіз маркетингового середовища і вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. *Маркетингове управління конкурентоспроможністю: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів ДУЕП*, 2017. С. 136–138.
23. Корнієнко Т.О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>. (дата звернення: 02.10.2025).
24. Котлер Ф. Армсторг Г. Основи маркетингу : навч. посібник. Київ : *Науковий Світ*, 2023. С. 880–890.
25. Лялюк А.М. Маркетингова товарна політика: конспект лекцій. Луцьк : Вид-во КП ІА «Волиньенергософт», 2022.
26. Маргасова В.Г., Вдовенко Н.М. Формування маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств для регулювання виробничої діяльності груп суспільних інтересів на ринку. *Наукові записи Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2022. Вип. 35. С. 273–279.

27. Місевич М.А., Присяжнюк О.Ф., Марчук Д.О., Марчук О.М. Особливості управління бізнесом на основі використання діджитал технологій. *Агросвіт*. 2024. С. 118–122.

28. Офіційний сайт ТОВ «АГРОРЕСУРС-А». URL: <http://www.agro.kr.ua/uk/pro-kompaniyu>. (дата звернення: 20.09.2025).

29. Присяжнюк О. Ф., Безименний С. В. Інноваційні рішення в управлінні інвестиційними проектами. *Економіка і суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/29>. (дата звернення: 01.10.2025).

30. Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф., Булуй О. Г., Балтаєв В. М. Організаційно-інноваційні рішення в системі управління підприємством та якістю його продукції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 106116. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.14.106. (дата звернення: 01.10.2025).

31. Салькова І.Ю., Тарасович Л.В. Рефлексивні засади маркетингменеджменту персоналу підприємств за умов екологізації сільськогосподарського виробництва. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С.199–203.

32. Селезньова Г. О. Формування конкурентного потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 85–90.

33. Стець О.М., Крикавський Є.В., Дмитрів А.Я. Стратегія маркетингу цінності: концептуальна модель впровадження. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. №1/2. С. 35–41.

34. Тарасович Л.В., Юрчук В.Ю., Федорчук С.В. Екологічний маркетинг-менеджмент як імператив соціально відповідального бізнесу. *Агросвіт*. 2023. № 2. С. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066792.2023.2.42>. (дата звернення: 25.09.2025).

35. Тимофеєнко В. В. Удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства. матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. *Інноваційні шляхи розвитку підприємств* (27 грудня 2019 р.; м. Київ). 2019. С. 257-260.
36. Фінансова звітність ТОВ “АГРОРЕСУРС-А” за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/39374096/finances?current_year=2022 .
37. Фінансова звітність ТОВ “АГРОРЕСУРС-А” за 2024 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/39374096/finances?current_year=2024 .
38. Фінансова звітність ТОВ “АГРОРЕСУРС-А” за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/39374096/finances?current_year=2023 .
39. Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 9.
40. Tarasovych L., Yareмова M., Budnik O., Fedorchuk S. Assortment policy formation as a marketing management tool in business processes: theoretical content and methodological foundation. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 148– 154. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.148. (дата звернення: 10.10.2025).