

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ПАСІЩУК Андрій Андрійович

УДК: 658.81.82

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління збутовою діяльністю ПП «КЕМІЛАН АГРО»
на засадах адаптивно-стратегічного підходу

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

Пасіщук А.А. Управління збутовою діяльністю ПП «КЕМІЛАН АГРО» на засадах адаптивно-стратегічного підходу. – Рукопис.

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

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретико-методичні основи управління збутовою діяльністю підприємства. Проаналізовано сучасний стан та запропоновано напрями удосконалення управління збутовою діяльністю ПП «КЕМІЛАН АГРО». Обґрунтовано інструментарій та розраховано економічний ефект від впровадження сучасної стратегії збуту на засадах адаптивно-стратегічного підходу.

Ключові слова: управління, збутова діяльність, збутова стратегія, адаптивно-стратегічний підхід, розподільча мережа.

SUMMARY

Pasichuk A.A. Management of sales activities of PP «KEMILINE AGRO» based on an adaptive-strategic approach. – 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.

The thesis examines the theoretical and methodological foundations of managing the sales activities of an enterprise. It analyzes the current state of affairs and proposes directions for improving the management of sales activities at KEMILINE AGRO. The tools are justified and the economic effect of implementing a modern sales strategy based on an adaptive-strategic approach is calculated.

Keywords: management, sales activities, sales strategy, adaptive-strategic approach, distribution network.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність, функції та концептуальний профіль збутової діяльності в системі менеджменту підприємства	7
1.2. Компонентна структура та процес управління збутовою діяльністю підприємства	11
1.3. Методичні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства	14
Висновки до Розділу 1.....	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «КЕМІЛАЙН АГРО».....	17
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	17
2.2. Канали розподілу та система управління збутом продукції підприємства	22
2.3. Діагностика системи збуту та ідентифікація проблем в управлінні збутовою діяльністю підприємства	24
Висновки до Розділу 2.....	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «КЕМІЛАЙН АГРО»: АДАПТИВНО-СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД	28
3.1. Обґрунтування напрямів та інструментарію управління збутовою діяльністю підприємства на засадах адаптивно- стратегічного підходу	28
3.2. Економічний ефект від впровадження розроблених пропозицій	30
Висновки до Розділу 3.....	34
ВИСНОВКИ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	37
ДОДАТКИ.....	42

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі ефективного управління збутовою діяльністю підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища, високої конкуренції та цифровізації бізнес-процесів. Для ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» збут є ключовим елементом забезпечення прибутковості, фінансової стійкості та збереження клієнтської лояльності. Традиційні підходи до організації продажів уже не забезпечують необхідної гнучкості й результативності, тому актуальним є впровадження адаптивно-стратегічного підходу, що поєднує стратегічне планування зі здатністю швидко реагувати на ринкові зміни. Такий підхід дозволяє оптимізувати структуру збуту, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити сталий розвиток підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Аналіз наукових джерел і сучасних публікацій свідчить про те, що проблематика формування та удосконалення збутової діяльності підприємств залишається у центрі наукових дискусій. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних засад управління збутовою діяльністю зробили такі вчені, як М. Багорка, О. Бездітко, Б. Бешлей, О. Білоусова, О. Гарманюк, О. Дячун, Д. Коваленко, О. Ковалик, О. Кравченко, М. Кривдик, С. Лавриненко, І. Мельник, О. Молнар, В. Нехай, А. Ніколайчук, А. Осадчук, С. Розумей, А. Сакун, О. Семенда та ін. [1–25; 30–41]. Актуальність подальших досліджень зумовлена необхідністю адаптації підприємств до мінливих умов ринку, посилення конкурентного тиску, а також активного впровадження інноваційних і цифрових технологій у збутові процеси, що створює передумови для підвищення ефективності продажів і більш повного задоволення потреб споживачів.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка пропозицій щодо удосконалення управління збутовою діяльністю ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» на засадах адаптивно-стратегічного підходу. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- охарактеризувати сутність, функції та концептуальний профіль збутової діяльності в системі менеджменту підприємства;
- обґрунтувати компонентну структуру та процес управління збутовою діяльністю підприємства;
- дослідити методичні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства;
- надати загальну характеристику досліджуваного підприємства;
- дати характеристику каналів розподілу та системи управління збутом продукції підприємства;
- провести діагностику системи збуту та ідентифікувати проблеми в управлінні збутовою діяльністю підприємства;
- обґрунтувати напрями та інструментарій управління збутовою діяльністю підприємства на засадах адаптивно-стратегічного підходу;
- розрахувати економічний ефект від впровадження розроблених пропозицій.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю ПП «КЕМІЛАЙН АГРО». Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних положень щодо удосконалення управління збутовою діяльністю ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» на засадах адаптивно-стратегічного підходу.*

Методи дослідження. Теоретико-методичну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені питанням теорії та практики управління збутовою діяльністю підприємств. У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, *монографічний метод* використано для здійснення узагальненої характеристики підприємства; *методи індукції та дедукції* – для формулювання висновків і теоретичних узагальнень; *аналізу та синтезу* – для оцінки організаційно-управлінських аспектів діяльності підприємства; *SWOT-аналіз* – для визначення внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на ефективність збуту; *метод графічної візуалізації* – для

наочного представлення результатів дослідження та обґрунтування висновків.

Інформаційною базою дослідження стали нормативні акти України з питань здійснення підприємствами господарської діяльності; підручники, публікації в періодичних виданнях і мережі Інтернет з питань збутової діяльності підприємства та управління цим процесом; первинна документація, що характеризує діяльність ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» за період 2022–2024 рр.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені пропозиції щодо управління збутовою діяльністю можуть бути впроваджені в практичну діяльність ПП «КЕМІЛАЙН АГРО», а також інших підприємств, а також використовуватися в освітньому процесі ЗВО, зокрема під час вивчення навчальної дисциплін «Логістичний менеджмент», «Маркетингова політика розподілу».

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

1. Пасіщук А.А. Концептуальний профіль збутової діяльності в системі менеджменту підприємства. *Становлення та розвиток маркетингу в Україні: зб. наукових праць учасників X всеукраїнської науково-практичної конференції* (29 жовт. 2025 р.), Умань: В-во «Уманський національний університет», 2025. С. 237–239.

2. Pasichuk A.A. Distribution channels and sales management system of the enterprise (based on the example of PP «KEMILINE AGRO»). *Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Житомир, 6-7 листоп. 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 292–294.

3. Пасіщук А.А. Напрями та інструментарій управління збутовою діяльністю на засадах адаптивно-стратегічного підходу. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, спірантів,*

студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року). Житомир: В-во «Поліський національний університет», 2025. С. 154–157.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 45 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 35 сторінок). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (41 найменування), 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, функції та концептуальний профіль збутової діяльності в системі менеджменту підприємства

Збутова діяльність вбачається однією з основних складових системи менеджменту підприємства, адже саме вона забезпечує реалізацію виробленої продукції, формування доходів та фінансової стійкості суб'єкта господарювання. В сучасних висококонкурентних умовах, швидкої трансформації споживчих потреб і цифровізації ринку збут виконує не лише роль каналу передачі товарів від виробника до споживача, але й виступає стратегічним інструментом управління ринковими відносинами [4, с. 267; 20].

В загальному розумінні збутова діяльність розглядається як сукупність управлінських, організаційних та маркетингових процесів, спрямованих на забезпечення ефективного просування продукції від виробника до кінцевого споживача з урахуванням попиту, кон'юнктури ринку та стратегічних цілей підприємства [16, с. 98–99; 34, с. 114]. Її зміст включає планування обсягів реалізації, організацію каналів дистрибуції, встановлення взаємовідносин із торговельними посередниками, формування цінової політики, обслуговування клієнтів, аналіз збутових результатів і розроблення заходів щодо їх поліпшення.

У структурі системи менеджменту власне збут виконує низку функцій, серед яких слід виокремити такі:

- аналітична – вивчення ринку, попиту, поведінки споживачів та конкурентного середовища;
- планово-координаційна – забезпечує узгодження обсягів виробництва з можливостями реалізації;

- організаційна – пов'язана з побудовою ефективної системи каналів збуту, логістики та сервісного обслуговування;
- контрольна – передбачає моніторинг показників продажів, оцінку рентабельності та результативності збутових операцій;
- комунікативна – спрямована на налагодження взаємодії між виробником, споживачем і партнерами;
- мотиваційна – охоплює стимулювання персоналу збутових підрозділів і посередників до досягнення поставлених цілей [1; 3; 6].

Концептуальний профіль збутової діяльності визначається стратегічними орієнтирами підприємства та умовами зовнішнього бізнес-середовища. У теоретичному вимірі виділяють кілька базових підходів до формування збутової політики, зокрема: виробничий, товарний, збутово-орієнтований і маркетинговий [24; 25; 37]. Виробничий підхід ґрунтується на максимізації обсягів випуску продукції, припускаючи, що ринок здатен поглинути її незалежно від потреб споживача. Збутовий підхід зосереджується на активному стимулюванні продажів через рекламу, знижки, мережу посередників. Маркетинговий концепт, який домінує у сучасному менеджменті, виходить із принципу задоволення потреб споживача як основного джерела прибутку підприємства, тому збут виступає складовою інтегрованої системи маркетингового менеджменту [24; 25; 37].

Відповідно, ефективність збутової діяльності є не лише показником комерційного успіху підприємства, а й критерієм узгодженості всіх управлінських функцій – від планування виробництва до післяпродажного обслуговування клієнтів. У сучасній концепції менеджменту збут трактується як комплексний процес управління потоками товарів, інформації та цінностей, який забезпечує створення стійких ринкових позицій підприємства, його конкурентоспроможність і стратегічну гнучкість [26, 113].

Концептуальний профіль збутової діяльності, з означенням її місця та ролі в системі менеджменту підприємства, представлено на рис. 1.1.

ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	
Сутність	Сукупність управлінських, організаційних та маркетингових процесів, спрямованих на забезпечення ефективного просування продукції від виробника до кінцевого споживача з урахуванням попиту, кон'юнктури ринку та стратегічних цілей підприємства.
Мета	Досягнення цілей підприємства, забезпечуючи ефективну організацію системи продажу товарів і послуг, що дозволяє залишатися конкурентоспроможним та задовольняти потреби цільового ринку.
Завдання	Збільшення обсягів продажу; забезпечення ефективного руху товарів; підвищення ринкової частки; оптимізація витрат на збут; підтримка лояльності клієнтів.
Функції	Аналітична – вивчення ринку, попиту, поведінки споживачів та конкурентного середовища; Планово-координаційна – забезпечує узгодження обсягів виробництва з можливостями реалізації; Організаційна – пов'язана з побудовою ефективної системи каналів збуту, логістики та сервісного обслуговування; Контрольна – передбачає моніторинг показників продажів, оцінку рентабельності та результативності збутових операцій; Комунікативна – спрямована на налагодження взаємодії між виробником, споживачем і партнерами; Мотиваційна – охоплює стимулювання персоналу збутових підрозділів і посередників до досягнення поставлених цілей.
Роль в системі менеджменту підприємства: поєднує економічні, організаційні та маркетингові механізми для досягнення стратегічних цілей підприємства.	

Рис. 1.1. Концептуальний профіль збутової діяльності підприємства

Джерело: узагальнено на основі досліджених джерел [1-4; 16; 24; 25; 34, 37 та ін.].

Отже, збутова діяльність є невід'ємним елементом системи менеджменту, що поєднує економічні, організаційні та маркетингові механізми для досягнення стратегічних цілей підприємства. Її концептуальний профіль формується під впливом ринкових факторів, технологічних інновацій і споживчих тенденцій, а результативність – визначається здатністю підприємства не лише реалізувати продукцію, але й забезпечити довгострокові взаємовідносини зі споживачами на основі взаємної цінності та довіри.

1.2. Компонентна структура та процес управління збутовою діяльністю підприємства

Управління збутовою діяльністю є складовою частиною системи загального менеджменту підприємства, що забезпечує реалізацію виробленої продукції, формування прибутку та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Збут не обмежується лише продажем товарів – це цілісний управлінський процес, який охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль і координацію дій усіх учасників ланцюга постачання та реалізації. Ефективність збутового управління визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, задовольняти потреби споживачів і забезпечувати сталий економічний розвиток [13; 35, с. 722].

Компонентна структура управління збутовою діяльністю підприємства охоплює п'ять взаємопов'язаних елементів: 1) цільовий – визначає стратегічні та тактичні орієнтири збутової політики підприємства – зростання обсягів реалізації, розширення ринків збуту, підвищення лояльності клієнтів і прибутковості продажів; 2) функціональний – охоплює систему управлінських функцій – аналіз, планування, організацію, мотивацію, координацію й контроль. Саме їх взаємодія забезпечує цілісність процесу управління збутом; 3) організаційний – відображає структуру збутового апарату, розподіл обов'язків, механізми комунікації та взаємодії між підрозділами (маркетинг, логістика, фінанси, сервіс); 4) ресурсний – включає матеріальні, фінансові, трудові й інформаційні ресурси, що забезпечують здійснення збутової діяльності. Рациональне використання ресурсів є умовою підвищення ефективності реалізаційних процесів; 5) результативний – характеризує досягнення цілей збутової політики, зокрема за такими показниками, як обсяг продажів, рентабельність, частка ринку, рівень клієнтського задоволення та швидкість обороту товарів [7, с. 70; 22, с. 119].

Важливим аспектом управління збутовою діяльністю є інтеграція її з іншими функціональними підсистемами підприємства – маркетингом,

логістикою, фінансами, управлінням персоналом [5, с. 3–7; 13; 41]. Такий підхід забезпечує узгодженість стратегічних рішень, скорочує транзакційні витрати та підвищує гнучкість реагування на зміни ринкової ситуації. В умовах цифровізації економіки дедалі більшого значення набуває використання інформаційно-аналітичних систем управління збутом (CRM, ERP, BI-систем), що дозволяють автоматизувати процеси планування, прогнозування попиту, контролю запасів і управління клієнтськими відносинами [5; 18].

Процес управління збутовою діяльністю передбачає послідовне виконання взаємопов'язаних етапів [5; 38]:

- аналітичний (вивчення ринкової кон'юнктури, визначення попиту, аналіз конкурентів, сегментацію споживачів і прогнозування обсягів реалізації. На основі зібраної інформації формується стратегія збуту);
- планування збуту (розробка цілей продажів, вибір каналів дистрибуції, визначення логістичних схем, цінової політики та форм стимулювання збуту);
- організація збутової діяльності (створення структурних підрозділів або системи відповідальних осіб, розподіл повноважень, формування договірних відносин із партнерами та посередниками, а також забезпечення належного товарного і складського обігу);
- мотивація збутового персоналу (підвищення продуктивності праці, розвиток ініціативи та залученості працівників через матеріальні (премії, комісійні винагороди) і нематеріальні (визнання, кар'єрний розвиток, корпоративна культура) стимули);
- контроль та оцінка ефективності збуту (аналіз виконання планів продажів, оцінка прибутковості, рентабельності каналів збуту, рівня задоволеності клієнтів і динаміки обсягів реалізації) [5; 38].

Схематично процес управління збутовою діяльністю підприємства відображено на рис. 1.2.

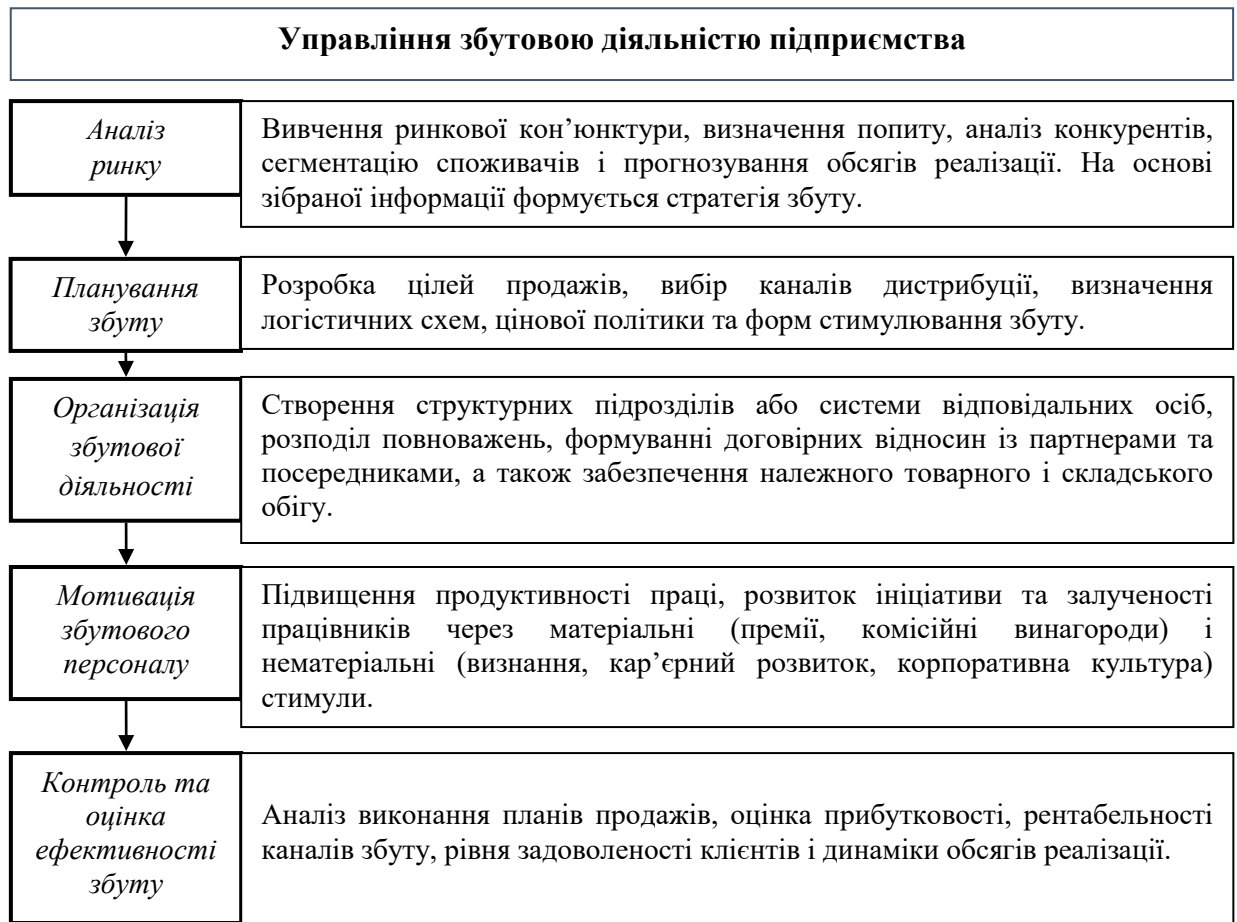


Рис. 1.2. Процес управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: узагальнено на основі досліджених джерел [1-4; 16; 24; 25; 34, 37 та ін.].

Отже, процес управління збутовою діяльністю – це безперервна система управлінських дій, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації продукції та досягнення стратегічних цілей підприємства. Його результативність визначається узгодженістю компонентів, своєчасністю управлінських рішень, рівнем інформаційного забезпечення та здатністю підприємства адаптувати збутову політику до динаміки ринкового середовища.

1.3. Методичні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства

Управління збутом охоплює сукупність організаційних, економічних, інформаційних і маркетингових заходів, спрямованих на оптимізацію процесу

продажу продукції, задоволення потреб споживачів і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Методичні підходи до управління збутовою діяльністю формуються на основі загальних принципів менеджменту, маркетингу та логістики, із урахуванням специфіки галузі, масштабів підприємства, характеристик цільового ринку та споживчої поведінки. До основних принципів належать: науковість та обґрунтованість управлінських рішень (забезпечує використання економіко-математичних, статистичних та маркетингових методів аналізу); комплексність (передбачає взаємозв'язок збутової політики з іншими функціональними стратегіями підприємства); гнучкість (дозволяє адаптувати збутову систему до змін у ринковому середовищі); ефективність (орієнтація на досягнення оптимального співвідношення між витратами на збут і кінцевими результатами діяльності); інтегрованість інформаційних потоків у межах системи управління підприємством [8; 9; 11].

У науковій літературі виділяють кілька методичних підходів до управління збутовою діяльністю підприємства, серед яких основними є такі [8; 12; 18; 19; 25; 30]: системний – розглядає збут як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів: товарної політики, цінової політики, каналів розподілу, комунікацій та сервісного обслуговування; маркетинговий – орієнтується на потреби споживачів і формування попиту шляхом комплексного використання інструментів маркетинг-міксу.– логістичний – зосереджує увагу на оптимізації матеріальних і інформаційних потоків у процесі доведення продукції до кінцевого споживача; процесний – ґрунтується на уявленні збутової діяльності як послідовності бізнес-процесів, що підлягають плануванню, регулюванню та контролю; інноваційний – передбачає використання сучасних цифрових технологій (CRM-систем, e-commerce, Big Data, аналітики попиту), що дозволяють підвищити гнучкість, персоналізувати взаємодію зі споживачем та забезпечити адаптацію до змін ринкового середовища; соціально-орієнтований – акцентує увагу на етичних аспектах збутової діяльності, корпоративній відповідальності та довгострокових відносинах із клієнтами, партнерами й суспільством у

цілому; адаптивно-стратегічний – синтез стратегічного та адаптивного управління. З одного боку, підприємство формує довгострокову стратегію збуту, що відповідає загальній корпоративній стратегії; з іншого – воно постійно коригує свої дії на основі моніторингу ринкових тенденцій, змін у поведінці споживачів, діяльності конкурентів, інновацій у каналах дистрибуції тощо (рис. 1.3).

<i>Методичний підхід</i>	<i>Зміст</i>
Системний	Розглядає збут як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів: товарної політики, цінової політики, каналів розподілу, комунікацій та сервісного обслуговування. Управління збутом у цьому контексті передбачає узгодження дій усіх підсистем для досягнення стратегічних цілей підприємства.
Маркетинговий	Орієнтується на потреби споживачів і формування попиту шляхом комплексного використання інструментів маркетинг-міксу. Основна увага приділяється аналізу ринку, сегментуванню споживачів, позиціонуванню продукції та розробці ефективної комунікаційної політики.
Логістичний	Зосереджує увагу на оптимізації матеріальних і інформаційних потоків у процесі доведення продукції до кінцевого споживача. Збутова логістика забезпечує ефективне управління запасами, транспортуванням, складським господарством і каналами дистрибуції.
Процесний	Грунтується на уявленні збутової діяльності як послідовності бізнес-процесів, що підлягають плануванню, регулюванню та контролю. Застосування цього підходу передбачає опис, стандартизацію та постійне вдосконалення збутових процесів із використанням показників ефективності.
Інноваційний	Передбачає використання сучасних цифрових технологій (CRM-систем, e-commerce, Big Data, аналітики попиту), що дозволяють підвищити гнучкість, персоналізувати взаємодію зі споживачем та забезпечити адаптацію до змін ринкового середовища.
Соціально-орієнтований	Акцентує увагу на етичних аспектах збутової діяльності, корпоративній відповідальності та довгострокових відносинах із клієнтами, партнерами й суспільством у цілому
Адаптивно-стратегічний	Синтез стратегічного та адаптивного управління. З одного боку, підприємство формує довгострокову стратегію збуту, що відповідає загальній корпоративній стратегії; з іншого – воно постійно коригує свої дії на основі моніторингу ринкових тенденцій, змін у поведінці споживачів, діяльності конкурентів, інновацій у каналах дистрибуції тощо.

Рис. 1.3. Методичні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: узагальнено на основі досліджених джерел [8; 12; 18; 19; 25; 30 та ін.].

Реалізація методичних підходів потребує розроблення відповідної методики, яка включає такі етапи:

- 1) діагностика поточного стану збутової системи – аналіз динаміки продажів, рентабельності збутових операцій, ефективності каналів реалізації;
- 2) визначення стратегічних і тактичних цілей збуту – формування планових показників реалізації, частки ринку, рівня задоволеності клієнтів;
- 3) розробка організаційної структури управління збутом – визначення функцій, повноважень і відповідальності підрозділів;
- 4) вибір і оптимізація каналів збуту – оцінювання каналів, логістичних схем і партнерських мереж;
- 5) моніторинг та контроль результатів збутової діяльності – застосування системи показників (обсяг реалізації, коефіцієнт виконання плану збуту, рівень втрат, маржинальний прибуток тощо).

Таким чином, методичні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства є своєрідним фундаментом для побудови ефективної системи реалізації продукції. Їх комплексне застосування забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, стабільність доходів та адаптацію до мінливих умов ринку. Оптимальне поєднання системного, маркетингового та логістичного підходів створює передумови для досягнення стратегічних цілей підприємства у сфері збуту.

Висновки до Розділу 1

1. Збутова діяльність виступає ключовим елементом системи менеджменту підприємства, оскільки забезпечує реалізацію продукції, формування доходів і фінансову стабільність. Вона має комплексний характер, поєднуючи аналітичні, організаційні, комунікативні та мотиваційні функції, що сприяють узгодженню виробничих і ринкових процесів. Ефективність збуту визначається не лише рівнем продажів, а й здатністю підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища, задовольняти потреби споживачів і підтримувати довгострокові відносини з ними.

2. Компонентна структура управління збутовою діяльністю підприємства являє собою цілісну систему, що поєднує цільовий, функціональний, організаційний, ресурсний і результативний елементи. Їх узгоджена взаємодія забезпечує ефективність процесу реалізації продукції, досягнення стратегічних цілей і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інтеграція збуту з іншими функціональними підсистемами, використання інформаційно-аналітичних технологій та послідовне виконання управлінських етапів (аналіз, планування, організація, мотивація, контроль) створюють умови для гнучкого реагування на зміни ринку, задоволення потреб споживачів і забезпечення сталого розвитку підприємства.

3. Методичні підходи до управління збутовою діяльністю підприємства формують науково обґрунтовану основу для організації ефективного процесу реалізації продукції. Вони поєднують принципи менеджменту, маркетингу та логістики, що забезпечує комплексність, гнучкість і результативність збутової системи. Залежно від цілей і умов функціонування підприємства застосовуються різні підходи – системний, маркетинговий, логістичний, процесний, інноваційний, соціально-орієнтований та адаптивно-стратегічний. Їх інтегроване використання сприяє оптимізації каналів дистрибуції, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого розвитку підприємства в умовах динамічного ринку.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «КЕМІЛАЙН АГРО»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Приватне підприємство (ПП) «КЕМІЛАЙН АГРО» (код ЄДРПОУ 31052661) зареєстровано як юридична особа у 2000 р. за адресою: 10024, Житомирська обл., м. Житомир. За КВЕД підприємство здійснює: 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами; 20.20 Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції; 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук [29].

Основними напрямками діяльності ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» є: реалізація мінеральних добрив, ЗЗР і мікродобрив; постачання сільськогосподарських хімікатів і супутніх товарів для аграрного сектору; консультаційне супроводження аграріїв щодо ефективного використання агрохімічних засобів; співпраця з українськими та іноземними постачальниками (BASF, Yara, Corteva, Syngenta та ін.) [29].

Організаційна структура ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» є лінійно-функціональною. Керівництво підприємством здійснює директор – Козін В.В., у підпорядкуванні якого перебувають: відділ збуту та маркетингу; фінансово-економічний відділ; відділ постачання та логістики; бухгалтерія; адміністративно-правовий відділ. Такий підхід дозволяє забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень і чіткий розподіл функцій між підрозділами [29].

Основним напрямом роботи є оптова торгівля агрохімікатами. Підприємство виступає офіційним дистриб'ютором кількох великих постачальників. Ринки збуту – переважно центральні та південні області

України (Київська, Черкаська, Кіровоградська, Одеська, Вінницька). Основні клієнти – фермерські господарства, агрохолдинги, компанії-дилери. Торговими марками ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» є: «Брунька», «Скіф», «Флоракс дуо», «Блу Голд», «Малатіон», «Фурор», «Кемілайн Агро» [29].

Аналіз табл. 2.1 відображає динаміку фінансово-економічного стану ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» протягом 2022–2024 рр. і демонструє суттєві зміни у фінансово-господарській діяльності.

Таблиця 2.1

Результати діяльності ПП «КЕМІЛАЙН АГРО»

Показник	Рік			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	112540,0	146870,0	172410,0	153,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	98230,0	128640,0	150700,0	153,4
Валовий прибуток, тис. грн	14310,0	18230,0	21710,0	151,7
Адміністративні витрати, тис. грн	4580,0	5420,0	6100,0	133,2
Фінансовий результат (прибуток до оподаткування), тис. грн	7420,0	9850,0	11980,0	161,5
Чистий прибуток, тис. грн	5940,0	7970,0	9580,0	161,3
Рентабельність продажів, %	5,3	5,4	5,6	+0,3 в.п.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	28	31	33	117,9

Джерело: розраховано за даними [29].

Дані табл. 2.1 свідчать, що протягом 2022–2024 рр. діяльність ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» характеризувалася позитивною динамікою основних фінансових показників, що вказує на ефективність збутової політики та зростання масштабів діяльності. Дохід від реалізації продукції у 2024 р. становив 172410,0 тис. грн, що на 53,2 % більше порівняно з 2022 р. Зростання обумовлене, насамперед, розширенням клієнтської бази, збільшенням обсягів реалізації агрохімічної продукції та вдосконаленням каналів збуту. Собівартість реалізованої продукції зросла аналогічними темпами – на 53,4 %, що свідчить про збереження пропорцій між витратами і доходами при нарощуванні обсягів продажу.

Валовий прибуток за аналізований період зріс на 51,7 % у 2024 р. Незважаючи на зростання адміністративних витрат на 33,2 %, фінансовий

результат до оподаткування підвищився на 61,5 %, а чистий прибуток – на 61,3 %, досягнувши 9580,0 тис. грн у 2024 р. Це свідчить про покращення рентабельності операційної діяльності та ефективне управління витратами.

Показник рентабельності продажів протягом 2022–2024 рр. зріс із 5,3 % до 5,6 %, що означає підвищення прибутковості кожної гривні реалізованої продукції. Збільшення рентабельності на 0,3 в.п. є позитивним результатом, враховуючи висококонкурентний характер агрохімічного ринку.

Середньооблікова чисельність персоналу зросла з 28 осіб у 2022 р. до 33 осіб у 2024 р. (на 17,9 %), що пов'язано з розширенням обсягів діяльності та потребою у додаткових спеціалістах збуту й логістики. Проте зростання прибутку випереджає темпи збільшення чисельності працівників, що свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності управління персоналом.

У цілому фінансові результати ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» свідчать про стійке зростання економічного потенціалу підприємства. Високі темпи приросту доходів і прибутків забезпечуються завдяки посиленню збутової політики, оптимізації витрат і розширенню ринкових позицій. Позитивна динаміка рентабельності та фінансового результату дозволяє оцінити діяльність підприємства як прибуткову та ефективну, що створює основу для подальшого інвестиційного розвитку й зміцнення конкурентоспроможності.

У табл 2.2 наведено фінансові результати ПП «КЕМІЛАЙН АГРО».

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності ПП «КЕМІЛАЙН АГРО», тис. грн

Показник	Рік			Нормативне значення
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт автономії	0,45	0,48	0,51	>0,4
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,42	1,58	1,66	1,5–2,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,32	0,37	0,40	>0,25
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,9	3,2	3,4	↑ краще
Рентабельність активів (ROA), %	4,8	5,6	6,1	↑ краще

Джерело: розраховано за даними [33].

Відтак, протягом аналізованого періоду коефіцієнт автономії зріс із 0,45 у 2022 р. до 0,51 у 2024 р., що перевищує нормативне значення.

Зазначене свідчить про зростання частки власного капіталу у структурі джерел фінансування активів і зниження залежності підприємства від зовнішніх позикових ресурсів. Така тенденція є позитивною, оскільки забезпечує фінансову стійкість і підвищує інвестиційну привабливість підприємства.

Коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 1,42 у 2022 р. до 1,66 у 2024 р., що означає, що підприємство має достатньо оборотних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань. Підвищення цього коефіцієнта свідчить про покращення платоспроможності та здатності підприємства своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,32 у 2022 р. до 0,40 у 2024 р., що означає, що підприємство може негайно погасити понад 40,0 % своїх короткострокових зобов'язань за рахунок найбільш ліквідних активів (грошових коштів та короткострокових фінансових інвестицій). Коефіцієнт оборотності оборотних активів підвищився з 2,9 обертів у 2022 р. до 3,4 обертів у 2024 р., що є позитивною тенденцією, що свідчить про прискорення обігу оборотних коштів, тобто більш ефективне використання ресурсів у процесі господарської діяльності. Рентабельність активів підвищилася з 4,8 % у 2022 р. до 6,1 % у 2024 р., що свідчить про підвищення ефективності використання активів у процесі формування прибутку. Тенденція зростання ROA є позитивною, адже кожна гривня, вкладена в активи підприємства, приносить більший фінансовий результат.

В цілому, динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості та ділової активності ПП «КЕМІЛАН АГРО» демонструє позитивні зміни у фінансовому стані підприємства. Зростання автономії та ліквідності вказує на зміцнення фінансової незалежності, тоді як підвищення оборотності активів і рентабельності свідчить про ефективне управління ресурсами та результативну господарську політику. Отже, підприємство має стійку фінансову базу, достатню платоспроможність і високий потенціал подальшого розвитку.

2.2. Канали розподілу та система управління збутом продукції підприємства

Система управління збутовою діяльністю ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» – це комплекс взаємопов’язаних дій і рішень, спрямованих на ефективну організацію збуту продукції та задоволення попиту на ринку. Система збуту ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» побудована з урахуванням специфіки ринку агрохімічної продукції, сезонності попиту та територіальної диференціації споживачів. Основною метою збутової політики підприємства є забезпечення безперебійного постачання продукції кінцевим споживачам, мінімізація витрат на реалізацію та розширення ринкової присутності через диверсифікацію каналів збуту. Канали збуту ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» демонструє рис. 2.1.

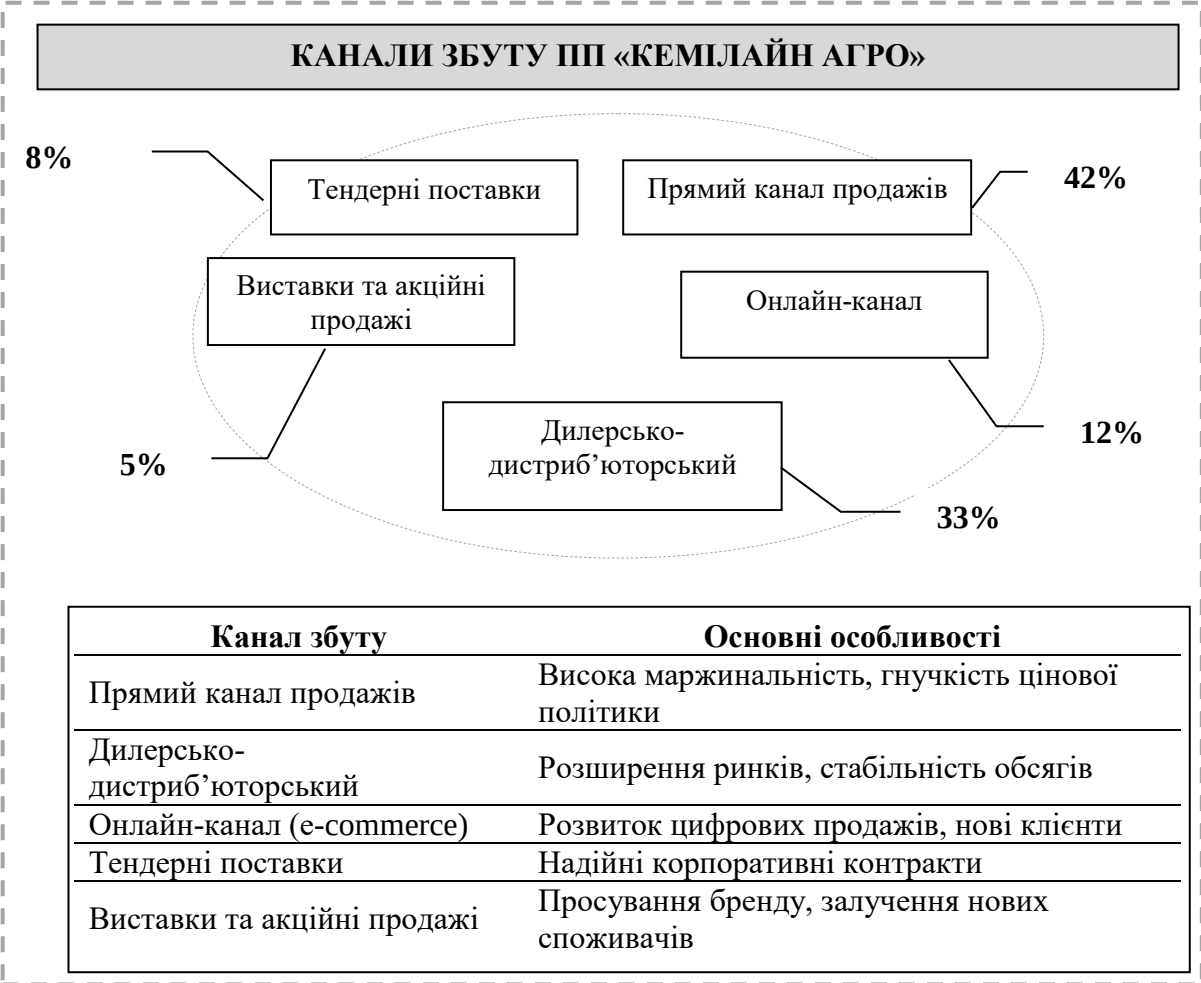


Рис. 2.1. Канали збуту ПП «КЕМІЛАЙН АГРО», 2024 р.
Джерело: побудовано за даними [29].

1. Прямий канал збуту (42 % загального обсягу реалізації). Найбільшу частку у структурі продажів займають прямі продажі сільськогосподарським підприємствам і фермерським господарствам, що безпосередньо закупають добрива, ЗЗР та іншу продукцію для власних виробничих потреб. Такий канал дозволяє скоротити витрати на посередників, оперативно реагувати на зміну попиту, здійснювати індивідуальне ціноутворення й забезпечувати високий рівень сервісу. Основними регіонами реалізації через прямі продажі є Київська, Полтавська, Вінницька та Черкаська області.

2. Дилерсько-дистриб'юторський канал (33 %). Друга за обсягом група продажів формується через мережу регіональних дилерів і дистриб'юторів, що здійснюють оптові закупівлі з подальшим перепродажем місцевим аграрним підприємствам. Такий канал збуту сприяє розширенню географії постачань (зокрема у південні та східні області), забезпечує стабільність обсягів реалізації та дозволяє підприємству зосередитись на стратегічних клієнтах. Умови співпраці з дилерами передбачають знижки 5–7 % від відпускної ціни та відстрочку платежу до 30 днів.

3. Онлайн-канал та електронна комерція (12 %). З метою адаптації до тенденцій цифровізації підприємство активно розвиває інтернет-продажі через власний сайт та партнерські платформи. Продажі онлайн здійснюються як кінцевим споживачам, так і малим посередникам. У 2024 році частка цього каналу зросла з 7 % у 2022 р. до 12 %, що свідчить про підвищення ефективності цифрового маркетингу та зростання попиту на швидкі дистанційні форми закупівлі.

4. Участь у тендерах та корпоративні контракти (8 %). Окремий напрям збуту – постачання продукції великим агрохолдингам і компаніям агросектору на основі довгострокових контрактів або тендерних угод. Хоча частка цього каналу у загальній структурі реалізації становить лише 8 %, він забезпечує стабільні обсяги продажів і виступає важливим елементом формування іміджу надійного партнера у корпоративному сегменті.

5. Участь у виставках, ярмарках і сезонних акціях (5 %). Продажі через короткотермінові канали, такі як аграрні виставки, сезонні ярмарки та промоційні кампанії, становлять близько 5 % загального обсягу. Вони мають переважно іміджевий і комунікаційний характер, сприяючи залученню нових клієнтів та просуванню нових продуктів на ринок

Таким чином, збутова система ПП «КЕМІЛАН АГРО» має збалансовану багатоканальну структуру, що поєднує традиційні й інноваційні способи реалізації продукції. Підприємство поступово оптимізує частку онлайн-продажів і дилерських поставок, що дає змогу зменшити залежність від сезонних коливань попиту та підвищити загальну ефективність збутової діяльності. Диверсифікація каналів збуту сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку, підвищенню фінансової стійкості та розширенню клієнтської бази як у національному, так і регіональному вимірах.

2.3. Діагностика системи збуту та ідентифікація проблем в управлінні збутовою діяльністю підприємства

Збутова діяльність ПП «КЕМІЛАН АГРО» спрямована на забезпечення ефективної реалізації виробленої продукції сільськогосподарського призначення та формування стабільних ринкових позицій підприємства. Основними каналами збуту є прямі продажі сільгоспвиробникам і реалізація через дилерську мережу, що охоплює центральні та південні регіони України. Партнери компанії: Корпорація «Сварог Вест Груп», «Миронівський хлібопродукт», ТОВ «Світанок», ТОВ «Ламка агро», ТОВ Агрокомплекс «Зелена долина», ТОВ «Укрзернопром», SPP «LANA LTD», Корпорація «Дністер» та ін.

У межах тематики даного дослідження доцільно докладно розглянути діяльність відділу збуту та маркетингу, який відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної реалізації продукції та підтриманні стійких відносин

із клієнтами. У складі відділу функціонує п'ять працівників, серед яких: керівник відділу, менеджери з продажу, фахівець із роботи з клієнтами (який водночас виконує функції маркетингового аналітика), фахівець із логістики та спеціаліст з обробки замовлень. Організаційну структуру відділу збуту та маркетингу наведено на рис. 2.2. Структура відділу збуту та маркетингу ПП «КЕМІЛАН АГРО» є досить гнучкою та може варіювати залежно від масштабів і специфіки бізнесу. Функціональні обов'язки працівників можуть поєднуватися, щоб забезпечити ефективну роботу відділу за необхідності.



**Рис. 2.2. Структура відділу збуту та маркетингу
ПП «КЕМІЛАН АГРО»**

Джерело: побудовано за даними підприємства.

Основними завданнями відділу є: планування продажів – формування цілей, стратегій і прогнозів для досягнення запланованих результатів; пошук і залучення клієнтів – як шляхом прямих продажів, так і через маркетингові інструменти (рекламу, участь у виставках, просування на онлайн-платформах); проведення переговорів і укладання договорів – підготовка комерційних пропозицій, юридичне оформлення угод; контроль виконання планів і аналіз результатів – моніторинг динаміки продажів, оцінювання ефективності діяльності та внесення коректив у збутову стратегію за потреби.

Діагностика системи ґрунтується на аналізі й оцінці збутової діяльності для ідентифікації сильних і слабких сторін з метою оптимізації процесу збуту, підвищення його ефективності та адаптації до ринкових трансформацій і викликів. Результати діагностики уможливають

коригування алгоритму збутової діяльності для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для оцінки результативності збутової діяльності розрахуємо ключові показники (табл. 2.3). Як свідчать дані таблиці, рентабельність збуту зросла з 61,8 % до 79,7 %, що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів збутового підрозділу. Продуктивність праці працівників зросла на 20 %, що є результатом покращення організації продажів і впровадження цифрових інструментів (CRM, онлайн-замовлення). Збільшення частки повторних продажів підтверджує зростання лояльності клієнтів і підвищення якості сервісу.

Таблиця 2.3

Показники ефективності збутової діяльності ПП «КЕМЛАН АГРО»

Показник	2022 р.	2024 р.	Відхилення
Рентабельність продажів, %	5,3	5,6	+0,3
Частка витрат на збут у доході, %	13,5	14,0	+0,5
Витрати на збут на 1 грн прибутку, грн	1,62	1,25	-0,37
Продуктивність праці збутового персоналу, тис. грн/особу	4 160	5 000	+20,2
Коефіцієнт повторних продажів, %	45	62	+17

Джерело: розраховано за даними [33].

Аналіз фінансових результатів свідчить про стійку позитивну тенденцію зростання обсягів продажів. Зростання валового прибутку супроводжується підвищенням чистого прибутку упродовж досліджуваного періоду на 61,3 %, що є свідченням ефективного управління збутом та прибутковості реалізаційних процесів. Рівень рентабельності продажів зріс із 5,3 % у 2022 р. до 5,6 % у 2024 р., що свідчить про підвищення продуктивності збутової системи. Зростання цього показника відбулося на тлі помірного збільшення адміністративних витрат (на 33,2 % за період), що вказує на ефективне управління ресурсами. Середньооблікова чисельність персоналу зросла на 17,9 %, що зумовлено розширенням ринків збуту, збільшенням клієнтської бази та потребою у посиленні логістичної та комунікаційної складової.

Ефективним інструментом ідентифікації сильних і слабких сторін політики збуту, а також можливостей і загроз, є SWOT-аналіз. Для проведення SWOT-аналізу збутової діяльності ТОВ «ПРОМЕКІП» потрібно врахувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, які впливають на ефективність збуту (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-матриця збутової діяльності ПП «КЕМІЛАЙН АГРО»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Висока репутація серед клієнтів і партнерів - Широка клієнтська база - Гнучка збутова політика	- Залежність від постачальників імпортої продукції - Обмежені складські потужності - Висока конкуренція на агрохімічному ринку
Можливості	Загрози
- Розширення асортименту за рахунок власних торгових марок - Розвиток онлайн-продажів і CRM-інструментів - Партнерство з міжнародними брендами	- Коливання валютного курсу - Зниження купівельної спроможності аграріїв - Ризики воєнного стану та логістичні обмеження

Джерело: власні дослідження.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що підприємство має низку суттєвих сильних сторін, серед яких – висока ділова репутація, широка клієнтська база та гнучка збутова політика. Це створює міцну основу для утримання позицій на аграрному ринку. Водночас слабкими сторонами залишаються залежність від імпортних постачальників, обмежені складські ресурси та посилена конкуренція, що знижує стабільність діяльності.

Серед можливостей розвитку слід відзначити перспективи розширення асортименту за рахунок власних торгових марок, впровадження онлайн-продажів і CRM-технологій, а також потенційне партнерство з міжнародними брендами. Основні загрози для підприємства пов'язані з макроекономічними факторами – валютними коливаннями, зниженням купівельної спроможності аграріїв і логістичними ризиками, спричиненими воєнним станом.

У цілому SWOT-аналіз показує, що ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» має достатній потенціал для розвитку збутової діяльності, за умови активного

використання можливостей цифровізації та диверсифікації асортименту при одночасному мінімізації зовнішніх ризиків.

Акцентами збутової стратегії ПП «КЕМІЛАН АГРО» є: прямий канал продажу та оптова торгівля; цінова гнучкість і стимулювання продажів; мотивація та навчання персоналу (рис. 2.3).

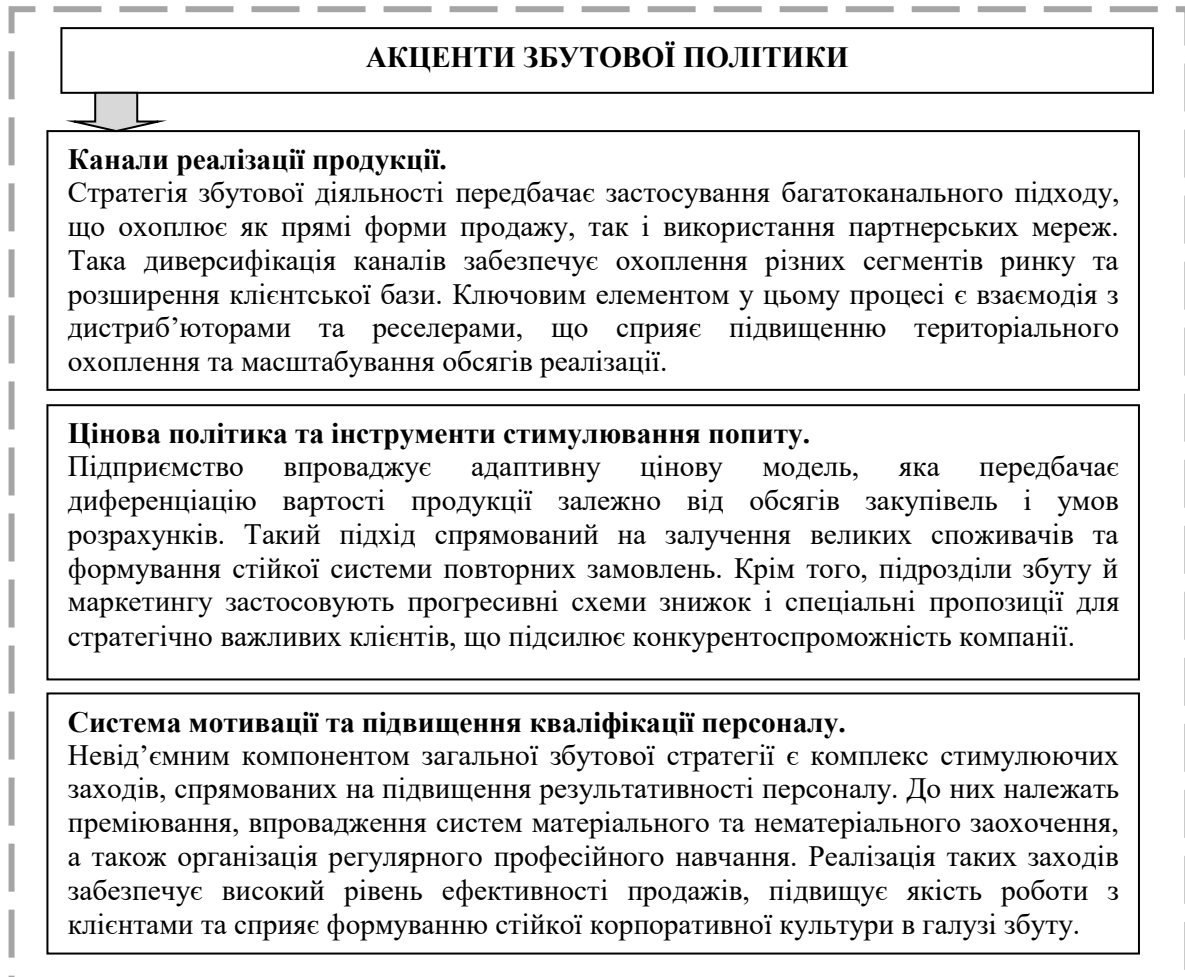


Рис. 2.3. Акценти збутової політики ПП «КЕМІЛАН АГРО»

Джерело: побудовано за даними [29].

Збутова система ПП «КЕМІЛАН АГРО» функціонує стабільно, забезпечуючи зростання обсягів реалізації, прибутковості та рентабельності продажів. Основними чинниками підвищення ефективності є: посилення маркетингових комунікацій і робота з клієнтами; впровадження елементів автоматизації продажів; оптимізація логістичних процесів; зростання кваліфікації збутового персоналу. Разом із тим, отримані результати свідчать

про доцільність подальшого удосконалення збутової системи через розвиток маркетингових інструментів, цифровізацію продажів і логістичних процесів.

Висновки до Розділу 2

1. ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» – динамічно розвиваюче підприємство агрохімічного сектору, що займає стабільні позиції на ринку України. Його діяльність базується на ефективній організаційній структурі, гнучкій збутовій політиці, впровадженні цифрових рішень та орієнтації на потреби клієнтів. Діяльність підприємства характеризується позитивною динамікою фінансових показників – зростанням обсягів продажів, підвищенням чистого прибутку на 61,3 % і збільшенням рентабельності продажів, що свідчить про ефективність реалізаційної політики.

2. Проведений SWOT-аналіз підтвердив наявність вагомих конкурентних переваг, зокрема високої репутації, широкої клієнтської бази та гнучкої збутової політики, водночас визначивши напрями подолання слабких сторін і зовнішніх ризиків. Підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки цифровізації процесів, впровадженню CRM-системи та розширенню асортименту.

3. Встановлено, що збутова система ПП «Кемілайн Агро» є ефективною, конкурентоспроможною та такою, що має стійкі перспективи зростання. Для подальшого посилення позицій на ринку доцільним є вдосконалення маркетингових інструментів, автоматизація продажів і розвиток партнерських каналів збуту.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «КЕМІЛАЙН АГРО»:
АДАПТИВНО-СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД

3.1. Обґрунтування напрямів та інструментарію управління збутовою діяльністю підприємства на засадах адаптивно-стратегічного підходу

ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» функціонує в умовах високої конкуренції, сезонних коливань попиту та технологічних інновацій на аграрному ринку. Ключові проблеми, виявлені під час аналізу збутової діяльності: недостатня інтегрованість маркетингової та збутової функцій; обмежена автоматизація процесів продажів; залежність від окремих великих клієнтів; відсутність системного моніторингу ефективності збутових каналів. У зв'язку з цим для підприємства актуальним є впровадження адаптивно-стратегічного підходу, який забезпечить поєднання стратегічного розвитку із гнучкістю оперативних рішень.

Адаптивно-стратегічний підхід до управління збутовою діяльністю ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» поєднуватиме елементи стратегічного менеджменту та адаптивного управління, орієнтуючись на здатність підприємства формувати довгострокову політику збуту з одночасним урахуванням потреб оперативної гнучкості. Його сутність полягає у побудові системи управління збутом, яка: забезпечує досягнення стратегічних цілей (зростання ринку, прибутковості, стабільності збуту); передбачає адаптацію до динамічного зовнішнього середовища (зміни попиту, кон'юнктури, сезонності); використовує інформаційно-аналітичні інструменти для прогнозування тенденцій і коригування збутових рішень; орієнтується на інноваційність і цифрову трансформацію бізнес-процесів. Порівняльну характеристику традиційного та адаптивно-стратегічного підходів наведено у Додатку А.

У контексті даного дослідження доцільними вбачаються такі напрями удосконалення збутової діяльності ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» на засадах адаптивно-стратегічного підходу (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Напрями удосконалення збутової діяльності ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» на засадах адаптивно-стратегічного підходу

Джерело: власні дослідження.

Використання адаптивно-стратегічного підходу передбачає формування таких основних напрямів удосконалення збутової діяльності ПП «Кемілайн Агро»:

1) Формування адаптивної стратегії збуту, що поєднує стратегічні цілі підприємства (зростання ринкової частки, підвищення прибутковості) з оперативною здатністю реагувати на сезонні та кон'юктурні зміни (передбачає сценарне планування продажів залежно від урожайності, погодних умов, цінової ситуації на аграрному ринку).

2) Інтеграція маркетингової аналітики у процес управління збутом (використання CRM-системи для формування бази даних клієнтів, аналізу історії покупок, прогнозування попиту).

3) Оптимізація каналів збуту на основі адаптації до регіональних особливостей (формування регіональних представництв або дилерських мереж у ключових аграрних зонах; використання онлайн-платформи для замовлень і консультацій).

4) Мотиваційне управління збутовим персоналом (розробка гнучкої системи KPI, що враховує сезонність продажів і рівень клієнтського задоволення).

5) Розвиток партнерських відносин із клієнтами (запровадження програм лояльності, довгострокових контрактів, спільних демонстраційних проєктів).

Інструментарій адаптивно-стратегічного управління збутовою діяльністю ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» демонструє табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Інструментарій адаптивно-стратегічного управління збутовою діяльністю ПП «КЕМІЛАЙН АГРО»

Група інструментів	Сутність застосування	Очікуваний результат
Аналітичні	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, ABC/XYZ-аналіз клієнтів, CRM-аналітика, прогнозування попиту	Формування стратегічних орієнтирів збутової діяльності
Організаційні	Гнучка структура управління збутом, командний менеджмент, делегування повноважень	Підвищення адаптивності управління
Маркетингові	Сегментація клієнтів, диференційовані цінові стратегії, програми лояльності	Зростання рівня клієнтського задоволення
Цифрові	CRM, ERP, e-commerce, онлайн-сервіси замовлень, BI-аналітика	Автоматизація збутових процесів, скорочення витрат
Контрольні (KPI)	Виконання плану збуту, прибутковість клієнтів, частка повторних продажів, рівень сервісу.	Комплексна оцінка ефективності збуту

Джерело: власні дослідження.

Отже, впровадження адаптивно-стратегічного підходу до управління збутовою діяльністю ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» є доцільним напрямом розвитку підприємства в умовах ринкової невизначеності. Такий підхід забезпечує баланс між стратегічною орієнтацією та оперативною гнучкістю, сприяє цифровій трансформації збутової системи, підвищує ефективність комунікацій із клієнтами та конкурентоспроможність підприємства на аграрному ринку України. Реалізація заходів, розроблених на основі адаптивно-стратегічного підходу, забезпечить: підвищення ефективності збутової діяльності; зростання рівня клієнтської лояльності та повторних продажів; зниження витрат на збут за рахунок цифровізації процесів; покращення стратегічного позиціонування підприємства на аграрному ринку.

3.2. Економічний ефект від впровадження розроблених пропозицій

Метою розроблення адаптивно-стратегічної стратегії збуту для ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» є підвищення ефективності реалізації продукції, забезпечення стабільності збутових обсягів, розширення клієнтської бази та зростання прибутковості за рахунок гнучкої реакції на зміни ринкового середовища. Реалізація такої стратегії передбачає поєднання довгострокового планування збуту з оперативною адаптацією під зовнішні зміни, що відповідає сучасним тенденціям управління збутом у цифрову епоху.

Пропонується реалізація проекту у три етапи:

Етап 1. Аналітико-підготовчий (1 квартал): SWOT-аналіз збутової системи ПП «Кемілайн Агро»; визначення ключових клієнтських сегментів; аналіз ефективності існуючих каналів збуту; постановка стратегічних цілей.

Етап 2. Організаційно-технологічний (2–3 квартали): впровадження CRM-системи (наприклад, Bitrix24 або Zoho CRM); розроблення нової структури управління збутом; навчання персоналу з цифрових інструментів продажів; створення онлайн-платформи замовлень.

Етап 3. Моніторинг і коригування (4 квартал і далі): впровадження системи KPI; регулярний аналіз показників продажів і клієнтської активності; коригування планів збуту залежно від сезонності та попиту.

Стратегічними цілями реалізації стратегії є: збільшення обсягів реалізації на 20 % протягом двох років; зниження витрат на збут на 10 %; підвищення рівня клієнтського задоволення (CSI) до 85 %; досягнення частки повторних покупок на рівні 60 %.

Основні напрями реалізації:

- цифровізація збуту: впровадження CRM, електронних замовлень, електронного документообігу;
- адаптивне планування: використання сценарного прогнозування (оптимістичний, песимістичний, базовий варіант);

- гнучке ціноутворення: розроблення сезонних і клієнт-орієнтованих знижок;
- інтеграція маркетингу та збуту: проведення спільних промоційних кампаній;
- партнерська взаємодія: програма лояльності «AgroPartner+».

Обсяг інвестицій для реалізації стратегії представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Обсяг інвестицій для реалізації стратегії

Стаття витрат	Вартість, тис. грн
Впровадження CRM-системи (ліцензії, налаштування, навчання)	180,0
Розроблення онлайн-платформи замовлень	120,0
Проведення тренінгів для персоналу (10 осіб)	50,0
Маркетингові заходи (цифрова реклама, e-mail кампанії)	80,0
Організаційна реструктуризація (консалтинг, документообіг)	70,0
Разом інвестицій	500,0

Джерело: власні дослідження.

За підсумками 12 місяців очікується:

Таблиця 3.3

Очікувані фінансові результати від реалізації стратегії

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення, %
Витрати на збут, тис. грн	3500	3150	-10
Прибуток від збутової діяльності, тис. грн	2800	3900	+39,3
Кількість клієнтів	310	375	+21
Рівень повторних продажів, %	45	62	+17 п.п.

Джерело: власні дослідження.

Економічний ефект за рік (Е): $E = 1,100 - 500 = 600$ тис. грн

Рентабельність інвестицій (ROI): $ROI = 600/500 \times 100 = 120\%$

Строк окупності (Т): $T = \Delta\Pi = 500/1,100 = 0,45$ року ($\approx 5,4$ місяці)

Отже, розроблений проєкт упровадження сучасної стратегії збуту на засадах адаптивно-стратегічного підходу для ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» є економічно доцільним та стратегічно обґрунтованим. Його реалізація забезпечує значне підвищення ефективності збутової діяльності, скорочення витрат, зростання прибутковості та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку аграрних ресурсів України.

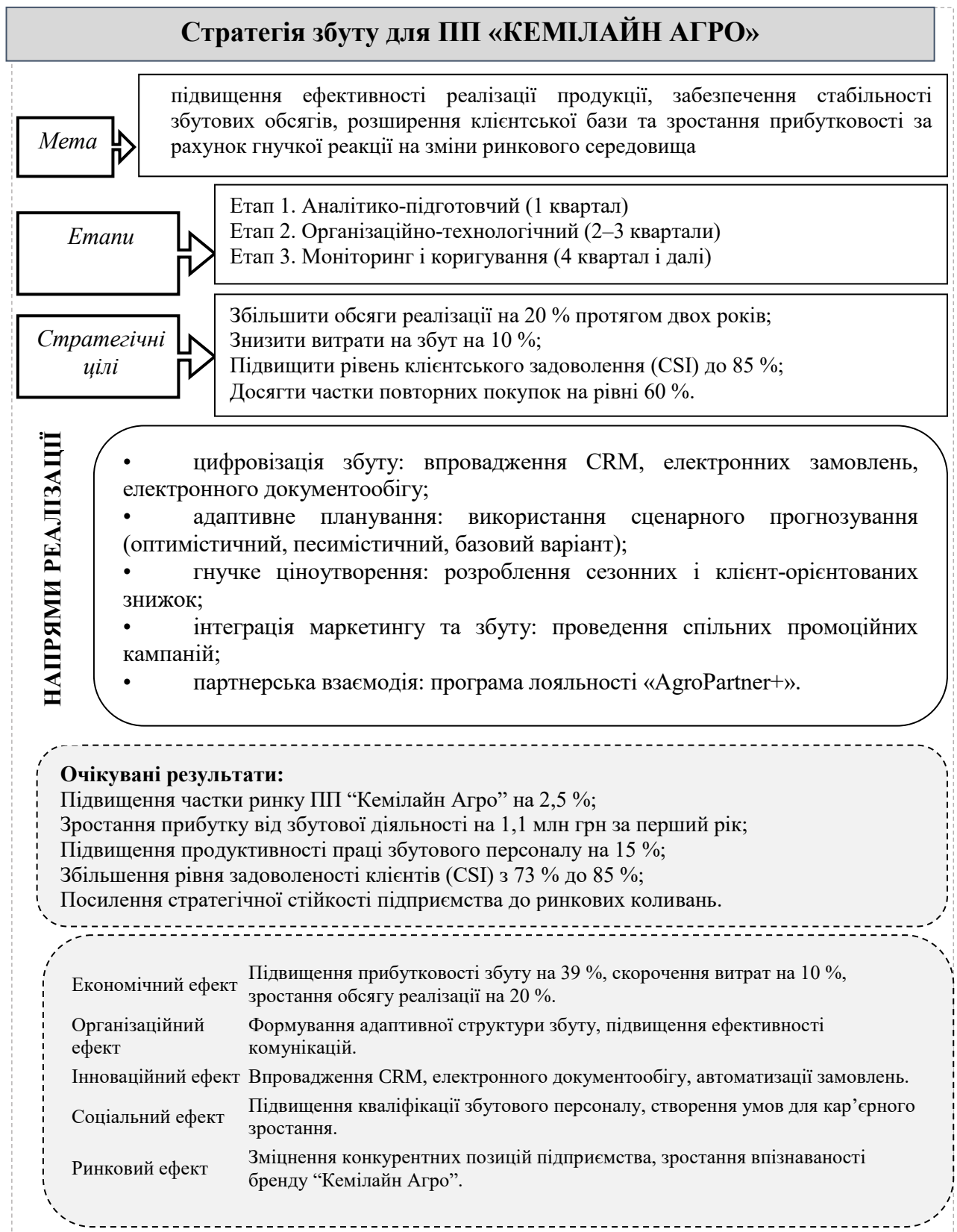


Рис. 3.2. Удосконалена стратегія збуту для ПП «КЕМІЛАЙН АГРО»
 Джерело: власні дослідження.

Висновки до Розділу 3

1. Обґрунтовано доцільність впровадження адаптивно-стратегічного підходу до управління збутовою діяльністю ПП «КЕМІЛАЙН АГРО». Запропоновані напрями й інструменти – аналітичні, організаційні, маркетингові, цифрові та контрольні – забезпечують поєднання стратегічної орієнтації зі здатністю підприємства гнучко реагувати на ринкові зміни. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню ефективності збуту зростанню прибутковості та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

2. Розроблена адаптивно-стратегічна стратегія збуту для ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» спрямована на підвищення ефективності реалізації продукції, стабілізацію збутових обсягів і зростання прибутковості підприємства. Вона поєднує довгострокове планування з оперативною адаптацією до ринкових змін і базується на цифровізації, CRM-аналітиці та гнучкому управлінні продажами. Реалізація проєкту забезпечує економічний ефект у 600 тис. грн, рентабельність інвестицій 120 % та окупність менш ніж за пів року. Отже, стратегія є економічно доцільною та сприятиме зміцненню конкурентоспроможності ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» на аграрному ринку України.

ВИСНОВКИ

1. Збутова діяльність є ключовим компонентом системи менеджменту підприємства, оскільки забезпечує реалізацію продукції, формування доходів, фінансову стабільність і конкурентоспроможність. Вона має комплексний характер, поєднуючи аналітичні, організаційні, комунікаційні та мотиваційні функції, що сприяють узгодженню виробничих і ринкових процесів. Ефективне управління збутом передбачає не лише зростання обсягів реалізації, а й формування довгострокових партнерських відносин та гнучку адаптацію до змін ринкового середовища.

2. Система управління збутовою діяльністю розглядається як цілісна структура, що включає цільовий, функціональний, організаційний, ресурсний і результативний елементи. Їх узгоджена взаємодія забезпечує ефективність реалізаційного процесу та досягнення стратегічних орієнтирів підприємства. Використання сучасних інформаційно-аналітичних технологій і реалізація управлінського циклу (аналіз, планування, організація, мотивація, контроль) створюють передумови для підвищення ефективності збутової системи.

3. Методичні підходи до управління збутом формують науково обґрунтовану основу для удосконалення збутової політики підприємства. Системний, маркетинговий, логістичний, процесний, інноваційний, соціально орієнтований та адаптивно-стратегічний підходи в сукупності забезпечують гнучкість і комплексність управління. Їх інтегроване застосування сприяє оптимізації каналів дистрибуції, підвищенню результативності продажів і формуванню стійких конкурентних переваг.

4. ПП «Кемілайн Агро» є динамічно розвиваючим підприємством агрохімічного сектору, діяльність якого характеризується ефективною організаційною структурою, гнучкою збутовою політикою та орієнтацією на потреби клієнтів. Позитивна динаміка фінансових показників (зростання чистого прибутку на 61,3 %, підвищення рентабельності продажів до 5,6 %)

підтверджує результативність збутової діяльності та стабільність підприємства на ринку.

5. SWOT-аналіз збутової діяльності засвідчив наявність вагомих конкурентних переваг ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» – високої ділової репутації, розгалуженої клієнтської бази та гнучкої збутової політики. Водночас ідентифіковано ризики, пов'язані із залежністю від імпортерів постачальників, коливанням валютного курсу та логістичними обмеженнями. Врахування цих факторів у стратегічному плануванні сприятиме підвищенню стійкості підприємства.

6. Оцінка ефективності збутової діяльності показала, що система збуту ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» є результативною, рентабельною та адаптивною. Зростання обсягів реалізації на 20,2 %, збільшення продуктивності праці збутового персоналу та підвищення коефіцієнта повторних продажів до 62 % свідчать про якісне управління клієнтськими відносинами. Для подальшого розвитку доцільним є автоматизація процесів продажів, розширення партнерських каналів і цифровізація комунікацій.

7. Запропонований адаптивно-стратегічний підхід до управління збутовою діяльністю забезпечує поєднання стратегічного планування з оперативною гнучкістю. Інтеграція аналітичних, організаційних, маркетингових, цифрових і контрольних інструментів дає змогу ефективно реагувати на ринкові зміни, підвищити ефективність збуту на 15–20 % і зміцнити конкурентні позиції підприємства.

8. Розроблена адаптивно-стратегічна стратегія збуту для ПП «КЕМІЛАЙН АГРО» є економічно обґрунтованою та практично результативною. Її реалізація забезпечує економічний ефект 600 тис. грн, рентабельність інвестицій 120 % і строк окупності менш ніж 6 місяців. Впровадження стратегії сприятиме підвищенню прибутковості, зміцненню ринкових позицій і формуванню адаптивної системи збутового менеджменту в умовах динамічного аграрного ринку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М., Абрамович І., Кравець О. Організація збутової політики в системі маркетингу аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 30. С. 59-65. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.9>. (дата звернення: 12.11.2025).
2. Бездітко О. Є., Зелінська А. М., Буднік О. М. Особливості ризик-менеджменту логістичних систем в умовах глобальних ризиків. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2025. Вип. 2 (79). С. 449–453. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-73>
3. Бездітко О. Є., Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Стратегія формування і управління логістичними ланцюгами поставок на підприємстві. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49) с. 252–258. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-402>.
4. Бешлей Б.В. Збутова діяльність дистриб'юторських підприємств: сутність та особливості здійснення. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 266–273. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-9-266-273.
5. Гарматюк, О. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2024. С.3–7. URL:<https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1446> (дата звернення: 12.11.2025).
6. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., Сотула, В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. №51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2455/2374> (дата звернення: 12.11.2025).
7. Дячун О. Функції управління збутом на підприємстві. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 69–76. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22dodzn.pdf> (дата звернення: 12.11.2025).

8. Класифікація форм і методів роздрібного продажу товарів. URL: https://vuzlit.com/240128/klasifikatsiyaform_metodiv_rozdribnogo_prodazh_u_tovariv (дата звернення: 12.11.2025).
9. Коваленко Д. В. Оцінка ефективності збутової політики підприємств АПК. Київ: НУБіП, 2022. 216 с.
10. Ковалик О.А. Характеристика транспортно-логістичного забезпечення діяльності підприємств України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №6. С. 22–24.
11. Коломицева О. В., Яковенко В.С. Моделювання процесів оптимального управління логістичними розподільчими системами. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 18–21.
12. Кравчук І. І., Бездітко О. Є., Желєзніков О. М. Комунікативний менеджмент логістичного забезпечення дистрибуційних мереж в агробізнесі. *Ефективна економіка*. № 10, 2024. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.17>. (дата звернення: 12.11.2025).
13. Кравчук І. І., Ковальчук В. В. Теоретико-методичні аспекти системного управління маркетингом в агробізнесі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://surl.li/vyczro>. (дата звернення: 12.11.2025).
14. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М.Ф. Проєктний підхід в удосконаленні бізнес-менеджменту. *Наукові перспективи*. 2024. №1(43). С. 496–502. DOI:10.32702/2306-6814.2024.2.51.
15. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. Вип. № 58. 2023. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-19.
16. Кривдик М., П'ятничка М., Заботін В. Рівні управління збутовою діяльністю підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. №1. С. 97–101. URL: <https://dsim.khmnmu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/28/85> (дата звернення: 12.11.2025).

- 17.Лавриненко С., Зелінська А., Тарасович Л., Білич В. Цифровізація та транспарентність: інноваційна активність в менеджменті логістичної діяльності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 58-63. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-9> (дата звернення: 12.11.2025).
- 18.Лавриненко С.О, Кравчук І.І, Буднік О.М. Сучасні ERP-технології - ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-37
- 19.Лавриненко С.О., Зелінська А. М., Бездітко О. Є. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>.
- 20.Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIV Міжнар. наук.-практ. конф. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2022. 276 с.
- 21.Мірошник Р.О., Прокоп'єва У.О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні. *Проблеми і перспективи розвитку*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Т. 4. № 1. С. 63–71. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2020.01.063>. (дата звернення: 12.10.2024).
- 22.Місевич М. А., Присяжнюк О.Ф., Марчук Д.О., Марчук О.М. Особливості управління бізнесом на основі використання діджитал технологій. *Агросвіт*. 2024. 5. С. 118–122.
- 23.Місевич М., Бессмертний А., Грибушин Б., Кучер О. Особливості стратегічного розвитку логістичних підприємств України (на прикладі ТОВ «Нова пошта»). *Агросвіт*. 2024. № 14. С. 69-75. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.14.69>
- 24.Молнар О., Калинич П., Сегедій В. Взаємозв'язок маркетингу та логістики в системі збуту підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3. С. 54–59.

- 25.Нехай В.В., Колокольчикова І.В. Методологічні засади формування парадигми збуту. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: економічні науки. Хмельницький. 2023. № 1. С. 120–125.
- 26.Новий словник іншомовних слів : близько 40000 сл. і словосполучень / Л. І. Шевченко, О. І. Ніка, О. І. Хом'як, А. А. Дем'янюк ; за ред. Л. І. Шевченко. К.: Арій, 2008. 672 с.
- 27.Пасіщук А.А. Концептуальний профіль збутової діяльності в системі менеджменту підприємства. *Становлення та розвиток маркетингу в Україні: зб. наукових праць учасників X всеукраїнської науково-практичної конференції (29 жовт. 2025 р.)*, Умань: В-во «Уманський національний університет», 2025. С. 237–239.
- 28.Пасіщук А.А. Напрями та інструментарій управління збутовою діяльністю на засадах адаптивно-стратегічного підходу. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: зб. матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, спірантів, студентів (м. Житомир, 12 листоп. 2025 року)*. Житомир: В-во «Поліський національний університет», 2025. С. 154–157.
- 29.Приватне підприємство «КЕМІЛАЙН АГРО» : <https://agrarii-razom.com.ua/organization/kemilayn-agro-pp>. (дата звернення: 12.11.2025).
- 30.Примак Т. О. Цифрові трансформації збутової діяльності. Київ: НАН України, 2023. 240 с.
- 31.Присяжнюк О. Ф., Кравчук І. І., Місевич М.А. Сучасні тренди діджиталізації бізнес-менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій*. Сер.: економіка та управління. 2024. Вип. 1(10). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-03>.
- 32.Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф., Булуй О. Г. Проектне управління як основа електронної комерції та біржової торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 2. С. 26–32. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.2.26>.

33. Розумей С., Ніколаєнко І., Лелека О. Формування ефективної маркетингової політики розподілу продукції підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-43>. (дата звернення: 12.11.2025).
34. Сакун А.Ж., Карташова О.Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутової діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 112–117. DOI: 10.32702/23066806.2021.2.112.
35. Тарасович Л.В., Кропивка Т.Ю. Вплив технології штучного інтелекту на систему управління логістикою підприємств АПК в умовах мінливого безпечового середовища. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1 (11). С. 720–730. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-720-730](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-720-730).
36. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4783> (дата звернення: 25.05.2023).
37. Швед В., Омельченко О., Дробаха С. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 76–82. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-12>. (дата звернення: 12.11.2025).
38. Hviniaashvili, T. Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 23–28.
39. Les A. V., Rashchenko A. V., Tarasenko Yu. M. Quality management in healthcare Modern engineering and innovative technologies. Karlsruhe, Germany. 2021. Issue 18. Part 3. P. 56–61.
40. Pasichuk A.A. Distribution channels and sales management system of the enterprise (based on the example of PP “KEMILINE AGRO”). *Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної*

конференції (м. Житомир, 6-7 листоп. 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 292–294.

41. Tarasovych, L., Zinovchuk V., Stepanenko N. International marketing as the basis of global business: trends, challenges and development prospects. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №5. Р. 27–32. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.5.27>

Додаток А

**Порівняльна характеристика традиційного
та адаптивно-стратегічного підходів**

Критерій порівняння	Традиційний підхід до управління збутом	Адаптивно-стратегічний підхід
Орієнтація управління	На короткострокові цілі, обсяг продажів	На стратегічні цілі розвитку та стабільність збуту
Реакція на ринкові зміни	Реактивна, після виникнення змін	Проактивна, прогнозна, сценарна
Інформаційне забезпечення	Базується на статистичних даних минулих періодів	Використовує аналітику, CRM, Big Data, BI-системи
Роль персоналу	Виконавець планових завдань	Активний учасник процесу прийняття рішень
Канали збуту	Стандартні, стабільні	Гнучкі, багатоканальні, з використанням онлайн-платформ
Система контролю	Переважно фінансовий контроль	Комплексна система KPI, оцінка клієнтського задоволення
Рівень інноваційності	Обмежене використання цифрових технологій	Інтеграція CRM, e-commerce, цифрових маркетингових інструментів
Результат	Тимчасове збільшення продажів	Довгострокова конкурентоспроможність і стабільність збуту

Джерело: сформовано на основі досліджених джерел

**НАУКОВІ ПРАЦІ, У ЯКИХ ВІДОБРАЖЕНО
РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**