

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

*Факультет права, публічного управління і менеджменту  
Кафедра публічного управління та менеджменту*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

Удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства

Студентки 4 курсу 4АМ групи  
освітньої програми Адміністративний  
менеджмент  
Спеціальності 073 Менеджмент  
Галузі знань 07 Управління та адміністрування  
Ступеня вищої освіти бакалавра  
**Сінельник Анастасії Сергіївни**

**Науковий керівник:**

Рузакова О.В., доцент кафедри публічного  
управління та менеджменту, доцент,  
кандидат економічних наук

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ Оцінка: ECTS \_\_\_\_\_

Члени Екзаменаційної комісії:

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

**ВІННИЦЯ – 2026**

## АНОТАЦІЯ

*Сінельник А.С. Удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент. Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця. 2026 р.*

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та прикладні засади управління збутовою діяльністю підприємства. Розкрито сутність, цілі та завдання збутової діяльності, визначено її місце в системі менеджменту підприємства, узагальнено підходи й методи оцінки ефективності управління збутом. На матеріалах ТОВ «Агрона Фрут Україна» здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізовано стан і результативність збутової діяльності, оцінено ефективність системи управління збутом. Встановлено, що підприємство має достатньо цілісну систему збутового менеджменту, однак потребує подальшої оптимізації збутових витрат, удосконалення асортиментної політики, посилення маркетингових комунікацій і впровадження клієнт-орієнтованих підходів. Обґрунтовано стратегічні напрями розвитку збутової діяльності та розроблено пропозиції щодо формування клієнт-орієнтованої стратегії збуту підприємства.

**Ключові слова:** збутова діяльність, управління збутом, ефективність збуту, маркетингові комунікації, клієнт-орієнтована стратегія.

*Sinelnyk A.S. Improving the Management of Enterprise Sales Activities. Specialty 073 Management. Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, 2026.*

The qualification paper examines the theoretical, methodological, and applied foundations of enterprise sales management. The essence, goals, and objectives of sales activity are revealed, its role in the enterprise management system is determined, and approaches and methods for evaluating sales management efficiency are generalized. Based on the case of LLC “Agrana Fruit Ukraine,” the organizational and economic characteristics of the enterprise are presented, the state and performance of sales activity are analyzed, and the efficiency of the sales management system is assessed. It is established that the enterprise has a sufficiently integrated sales management system, but it requires further optimization of sales costs, improvement of product policy, strengthening of marketing communications, and implementation of customer-oriented approaches. Strategic directions for the development of sales activity are substantiated, and proposals for forming a customer-oriented sales strategy are developed.

**Keywords:** sales activity, sales management, sales efficiency, marketing communications, customer-oriented strategy.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1. Сутність, цілі та завдання збутової діяльності підприємства .....	9
1.2. Управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства .....	16
1.3. Підходи та методи оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства .....	25
Висновки до розділу 1 .....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	36
2.2. Аналіз стану та результативності збутової діяльності підприємства .....	44
2.3. Оцінка ефективності системи управління збутовою діяльністю .....	53
Висновки до розділу 2 .....	63
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	65
3.1. Обґрунтування стратегічних підходів до розвитку збутової діяльності підприємства .....	65
3.2. Використання маркетингових комунікацій, як інструмент удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства .....	70
3.3. Формування клієнт-орієнтованої стратегії збутової діяльності підприємства .....	77
Висновки до розділу 3 .....	81
ВИСНОВКИ .....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	88
ДОДАТКИ .....	

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах функціонування підприємств в Україні особливої актуальності набуває проблема підвищення результативності управління збутовою діяльністю. Для підприємств різних форм власності саме збут є тією сферою, яка безпосередньо поєднує виробничі можливості суб'єкта господарювання з потребами ринку та визначає рівень його фінансових результатів, конкурентоспроможності й стійкості розвитку. Недостатня ефективність управління збутом негативно позначається на обсягах реалізації продукції, прибутковості, швидкості обігу ресурсів і загальному фінансовому стані підприємства.

В сучасному економічному середовищі підприємства змушені функціонувати за умов високої конкуренції, нестабільності товарних і фінансових ринків, коливань економічної кон'юнктури, зміни поведінки споживачів та зростання вимог до якості управлінських рішень. За таких обставин удосконалення управління збутовою діяльністю виступає не лише засобом підвищення ефективності продажів, а й важливим напрямом загального вдосконалення системи менеджменту підприємства. Особливого значення набуває перспективне планування збуту, яке дає змогу своєчасно враховувати зміни зовнішнього середовища, прогнозувати їх вплив на діяльність підприємства, адаптувати збутову політику до нових ринкових умов та формувати обґрунтовані стратегічні й тактичні рішення. Ефективне управління збутом забезпечує узгодження процесів виробництва, маркетингу, логістики та продажів, а також створює передумови для зміцнення позицій підприємства на товарному ринку.

Таким чином, обрана тема кваліфікаційної роботи є актуальною як у теоретичному, так і в практичному аспектах, оскільки спрямована на пошук сучасних управлінських підходів і рішень, здатних підвищити результативність збутової діяльності, забезпечити адаптивність підприємства до змін ринкового середовища та покращити загальні показники його функціонування.

**Наукова розробка теми дослідження.** Проблематика управління збутовою діяльністю підприємства є достатньо широко розробленою в науковій літературі. Зокрема, Л. В. Балабанова [4], П. І. Белінський [5], О. М. Ямкова [63], К. В. Літвінчук [33], О. В. Кривешко [26], О. А. Сергієнко [50] та Д. В. Давиденко [51] досліджували сутність збутової діяльності, її зміст, функції та місце в системі господарської діяльності підприємства. Питання організації управління збутом, формування збутової політики, маркетингового забезпечення збутових процесів і ролі комунікаційних інструментів висвітлено у працях М. О. Багорки [3], І. Г. Кадирус, О. О. Миронової [2], Н. І. Юрченко [3], О. Ю. Могилевської [38], Н. В. Терент'євої [55], О. М. Світового [49], Т. В. Гринько [13] та Т. З. Гвініашвілі [14]. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності, систему відповідних показників і напрями її вдосконалення обґрунтовано в роботах І. А. Абрамович [1], Д. В. Ліндаєв [32], О.В. Гарматюк [11], А. М. Тищенко [57], Н. А. Кизима [57], Я. В. Догайдайла [57], А. М. Турила та А. А. Турила [58]. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання обґрунтування використання маркетингових комунікацій як інструменту удосконалення управління збутом, а також формування клієнт-орієнтованої стратегії збутової діяльності. Саме це зумовлює актуальність подальшого дослідження зазначених аспектів у межах дипломної роботи.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах господарювання.

**Завдання дослідження:**

- розкрити сутність, цілі та завдання збутової діяльності підприємства;
- дослідити особливості управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства;
- узагальнити підходи та методи оцінки ефективності управління

збутовою діяльністю підприємства;

- проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства як об'єкта дослідження;
- проаналізувати стан і результативність збутової діяльності підприємства;
- оцінити ефективність системи управління збутовою діяльністю підприємства;
- обґрунтувати стратегічні підходи до розвитку збутової діяльності підприємства;
- визначити напрями використання маркетингових комунікацій як інструменту удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства;
- розробити пропозиції щодо формування клієнт-орієнтованої стратегії збутової діяльності підприємства.

**Об'єкт дослідження** – процес управління збутовою діяльністю підприємства в системі менеджменту.

**Предметом дослідження** – сукупність теоретико-методичних положень і практичних аспектів управління збутовою діяльністю підприємства в контексті підвищення її ефективності на основі клієнт-орієнтованої стратегії.

**Методи дослідження** – у процесі виконання кваліфікаційної роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що відповідають меті, завданням і предметній області менеджменту. Для розкриття сутності, цілей і завдань збутової діяльності підприємства, а також з'ясування особливостей управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства застосовано абстрактно-логічний метод, методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, узагальнення і системний підхід, що дало змогу уточнити понятійно-категоріальний апарат дослідження, визначити зміст управління збутом та його місце в загальній системі менеджменту підприємства. Для узагальнення підходів і методів оцінки ефективності управління збутовою діяльністю використано

порівняльний метод, класифікацію та структурно-логічний аналіз, що дозволило систематизувати наукові підходи до оцінювання результативності збуту.

Під час дослідження організаційно-економічної характеристики підприємства, аналізу стану та результативності його збутової діяльності, а також оцінки ефективності системи управління збутом використано економічний аналіз, статистичний метод, метод порівняння, коефіцієнтний аналіз, графічний метод і табличний метод. Їх застосування дало змогу проаналізувати основні показники діяльності підприємства, виявити тенденції розвитку збуту, оцінити динаміку обсягів реалізації, результативність збутової діяльності та ефективність управлінських рішень у цій сфері. Для обґрунтування стратегічних підходів до розвитку збутової діяльності підприємства, визначення можливостей використання маркетингових комунікацій як інструменту удосконалення управління збутом і формування клієнт-орієнтованої стратегії застосовано стратегічний аналіз, метод експертного оцінювання, метод моделювання, метод логічного узагальнення та прогностичний метод. Застосування цих методів дозволило обґрунтувати напрями удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства, сформулювати практичні рекомендації щодо її розвитку та підвищення результативності в умовах сучасного ринкового середовища.

**Практична цінність результатів дослідження** полягає в тому, що розроблені в роботі теоретичні положення, аналітичні висновки та практичні рекомендації можуть бути використані в діяльності підприємства з метою удосконалення управління збутовою діяльністю. Запропоновані підходи до розвитку збуту, використання маркетингових комунікацій та формування клієнт-орієнтованої стратегії спрямовані на підвищення результативності збутових процесів, зміцнення конкурентних позицій підприємства, покращення взаємодії зі споживачами та зростання обсягів реалізації продукції. Окремі положення дослідження можуть бути використані під час розроблення управлінських рішень у сфері збуту, удосконалення збутової

політики підприємства, а також у навчальному процесі.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження апробовано:

1. На міжнародній науково-практичній конференції «Global trends and modern challenges: proceedings of the International scientific and practical conference» 28 березня 2025 р. м.Харків (тема «Розвиток малого агробізнесу як детермінанта забезпечення сталого розвитку України»);

2. На міжнародній науково-практичній конференції «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України» 17 жовтня 2025 року м. Одеса (тема «Адаптивні моделі управління збутовою діяльністю підприємств в умовах воєнного стану»)

3. На міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» 06–07 листопада 2025 р. м. Житомир (тема «Підготовка менеджерів в Україні: вплив на розвиток малого та середнього бізнесу»);

4. На міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент у добу трансформацій: стратегічний, інноваційний та людський виміри» 24 квітня 2026 р., м. Вінниця (тема «Стратегічні підходи до розвитку збутової діяльності підприємства»).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із трьох розділів, висновків та списку літератури (74 джерела).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність, цілі та завдання збутової діяльності підприємства

Економіка України об'єктивно інтегрується у глобальну господарську систему та міжнародний поділ праці через реалізацію глибоких економічних перетворень. Така політика передбачає істотне розширення механізмів суспільного самоврядування, зокрема й на рівні економічної діяльності базової виробничої одиниці – підприємства.

Українська економіка являє собою сукупність процесів виробництва, розподілу й споживання матеріальних цінностей та послуг у межах держави. За своїми масштабами вона належить до числа найбільших економік Східної Європи.

До початку повномасштабної війни у 2022 році економіка України поступово відновлювалася після кризових явищ, спричинених подіями 2014 року, зокрема окупацією Криму та збройним конфліктом на сході держави. У цей час країна зазнавала суттєвих труднощів, серед яких скорочення інвестиційних надходжень, зниження обсягів зовнішньої торгівлі та знецінення національної валюти [15].

Упродовж останніх років в Україні здійснювалися реформи, спрямовані на активізацію економічного розвитку та поліпшення інвестиційної привабливості. Вони охоплювали податкову сферу, банківську систему, ринок праці та енергетичний сектор. Основні зусилля держави були зосереджені на протидії корупції, удосконаленні умов ведення бізнесу та спрощенні адміністративних процедур.

Україна володіє вагомим природно-ресурсним потенціалом, до якого належать поклади сировини для чорної металургії, вугілля, природного газу, нафти та солі. Крім того, держава має потужний аграрний сектор і виробляє

широкий спектр сільськогосподарської продукції, зокрема зернові культури, цукор, м'ясо та молоко. Серед основних зовнішньоторговельних партнерів України важливе місце посідають держави Європейського Союзу, країни Азії та Америки. Одним із ключових напрямів національної економіки є виробництво та реалізація продукції [22].

Виробнича діяльність охоплює сукупність процесів, пов'язаних зі створенням і виготовленням товарів та наданням послуг. В Україні вона представлена кількома важливими секторами, серед яких провідне місце займають промисловість, сільське господарство, енергетика та ІТ-сфера.

Промисловий сектор є одним із найбільш масштабних і включає видобування корисних копалин, металургійне виробництво, хімічну галузь, машинобудування, випуск обладнання, електроніки, автомобілів, текстильної продукції та інші напрями. Традиційно найбільша концентрація промислових потужностей спостерігалася в Донецькій і Луганській областях, однак через військові дії на сході держави активність цих регіонів істотно зменшилася. Водночас важливими промисловими осередками залишаються Дніпропетровська, Запорізька, Київська та Львівська області.

Сільське господарство є стратегічно значущою складовою економіки України. Завдяки значним площам родючих земель країна забезпечує вирощування зернових культур, передусім пшениці та кукурудзи, а також олійних культур, зокрема соняшнику і сої, цукрового буряку, картоплі та іншої продукції тваринного і рослинного походження. Аграрний сектор України зберігає значні можливості для подальшого розвитку та технологічного оновлення [31].

Енергетична сфера України базується на використанні значних запасів вугілля, природного газу та можливостей ядерної енергетики. Виробництво електроенергії в державі забезпечується насамперед тепловими й атомними електростанціями.

Окрему роль у сучасній економіці України відіграє ІТ-сектор, який належить до найбільш динамічних галузей. Україна відома високим рівнем

підготовки фахівців у сфері програмування, наявністю численних ІТ-компаній та розвитком інноваційних стартапів.

Для України одним із пріоритетних завдань є розширення виробничого потенціалу, активізація інвестиційних надходжень і розвиток нових напрямів господарювання, що здатні забезпечити економічне зростання та збільшення кількості робочих місць. Не менш важливого значення набувають підтримка підприємницької активності, заохочення інноваційних процесів і посилення конкурентних позицій вітчизняних виробників на міжнародному ринку.

Управління доцільно розглядати як цілеспрямований процес впливу, контролю та узгодження різних складових діяльності організації або певної системи для досягнення визначених цілей. Його сутність полягає у спроможності керівників чи управлінських структур спрямовувати дії персоналу та використовувати ресурси організації таким чином, щоб забезпечити результативність і стабільний розвиток [13].

До ключових характеристик управління належать планування, організація, координація та мотивація.

Планування передбачає встановлення цілей, формування стратегічних і тактичних орієнтирів, а також розроблення конкретних заходів для їх досягнення. У межах цієї функції визначаються завдання, розподіляються ресурси та окреслюються часові межі виконання робіт.

Організація пов'язана з побудовою раціональної структури управління, розмежуванням функцій, обов'язків і повноважень, формуванням робочих груп та забезпеченням належних умов для виконання поставлених завдань.

Координація означає забезпечення узгодженої взаємодії між окремими елементами організації чи системи з метою досягнення спільного результату. Вона охоплює синхронізацію процесів, ефективну комунікацію та погодження управлінських рішень.

Мотивація полягає у спонуканні працівників до досягнення визначених цілей через використання відповідних стимулів, винагород і визнання результатів їхньої діяльності. Це може реалізовуватися за допомогою

матеріального заохочення, можливостей професійного зростання, морального визнання та інших інструментів.

Збутову діяльність слід розуміти як сукупність процесів, пов'язаних із просуванням, реалізацією та розподілом товарів або послуг на ринку з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку.

Україна характеризується достатньо розвиненою системою збуту, яка охоплює різні канали та способи реалізації товарів і послуг. До основних складових збутової діяльності належать маркетингові дослідження, продаж і рекламне просування, дистрибуція, клієнтське обслуговування та аналіз отриманих результатів.

Маркетингові дослідження дають змогу виявити потреби споживачів, оцінити рівень попиту на продукцію чи послуги, проаналізувати конкурентне середовище та обрати найбільш доцільну стратегію збуту.

Продаж і реклама пов'язані з активним просуванням продукції на ринку. Продажна діяльність охоплює укладання комерційних угод, взаємодію з покупцями та організацію післяпродажного супроводу. Рекламні заходи, своєю чергою, спрямовані на привернення уваги споживачів до товару та формування позитивного сприйняття бренду.

Дистрибуція передбачає організацію руху товарів від виробника до кінцевого споживача та управління цим процесом. Вона включає вибір відповідних каналів реалізації, зокрема оптової й роздрібної торгівлі, посередницьких структур, інтернет-магазинів, а також охоплює логістичне забезпечення і складське господарство.

Клієнтське обслуговування полягає у наданні консультаційної підтримки споживачам, оперативному реагуванні на їхні звернення та вирішенні проблемних питань. Високий рівень такого обслуговування сприяє не лише утриманню наявних клієнтів, а й залученню нових, водночас посилюючи їхню прихильність до бренду.

Аналіз результатів збутової діяльності передбачає постійний моніторинг обсягів продажу та вивчення тенденцій ринку, що дозволяє

своєчасно коригувати управлінські рішення.

На думку Белінського П. І., сутність збутової діяльності в узагальненому вигляді полягає в тому, що вона є процесом просування готової продукції на ринок і організації товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку [5].

Водночас Л. В. Балабанова розглядає збутову діяльність як сукупність заходів, що забезпечують максимальну вигідність торговельної операції для кожного її учасника за умови пріоритетного врахування інтересів і потреб як посередницького, так і кінцевого споживача [4].

*Таблиця 1.1. Тракткування поняття «збутова діяльність» у науковій літературі*

<b>Вчений</b>	<b>Науковий погляд</b>
Ляпунов А.Д. [34]	Діяльність підприємства по доведенню товарів від виробника до споживачів
Ямкова О.М. [63]	Комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організацію розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків із покупцями за відвантажену продукцію)
Літвінчук К.В. [33]	Сукупність взаємопов'язаних елементів його збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і на цій основі забезпечення ефективності збуту.
Сергієнко О.А., Давиденко Д.В. [51]	Процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку
Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Сотула В.В. [15]	Процес безпосередньої комунікації продавця і покупця, спрямований на отримання прибутку, і такий, що вимагає знань, навичок і певного рівня торговельної компетенції
О. Кривешко [26]	Складний процес, який включає в себе не лише заходи з формування каналів розподілу та торгівлі товарами і послугами, а й увесь той комплекс дій, який забезпечує підвищення ефективності продажу
Глазкова К.О. [12]	Процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку.

*Джерело: узагальнено автором*

У широкому розумінні управління збутом слід тлумачити як процес планування, організації, регулювання та контролю всіх складових збутової діяльності підприємства, спрямований на досягнення визначених показників реалізації, задоволення потреб споживачів і посилення ринкових позицій компанії. Його кінцевою метою є нарощення обсягів продажу, підвищення рівня клієнтської задоволеності та зміцнення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

До структури управління збутом входить кілька основних напрямів.

Стратегічне планування збуту передбачає формування стратегій і тактичних рішень у сфері реалізації продукції, визначення цільових ринків, виокремлення споживчих сегментів та обґрунтування ринкового позиціонування товарів підприємства [51].

Розвиток каналів збуту пов'язаний із добором найбільш доцільних способів доведення товарів або послуг до покупця. Такими каналами можуть виступати оптові й роздрібні посередники, дистриб'ютори, інтернет-магазини та інші форми реалізації [25].

Управління продажами охоплює організацію безпосереднього процесу реалізації продукції, включаючи регулювання збутових процедур, побудову відносин із клієнтами, формування цінової політики, укладання договорів та супровід контрактної роботи.

Маркетингові комунікації включають розроблення і практичне застосування заходів просування товарів і послуг за допомогою реклами, зв'язків із громадськістю, кампаній публічного інформування, прямого та цифрового маркетингу, а також інших інструментів ринкового впливу [59].

Аналіз і контроль результатів збутової діяльності полягають у вимірюванні її ефективності, оцінюванні динаміки продажів, вивченні ринкових тенденцій і відстеженні ключових показників результативності. Це дає можливість коригувати управлінські рішення для забезпечення зростання продажів, кращого задоволення клієнтів і підсилення конкурентних переваг підприємства на ринку.

У науковому трактуванні управління збутом розглядається також як персоніфікований, безпосередній і двосторонній процес налагодження контактів та переконання, спрямований на збільшення реалізації продукції на ринку [12].

Результативне управління продажами базується на сукупності підходів і практичних дій, що забезпечують досягнення поставлених завдань і зростання обсягів реалізації. Одним із ключових принципів такого управління є встановлення чітких цілей. Ефективна збутова діяльність починається з визначення конкретних, вимірюваних і реалістичних орієнтирів, які можуть стосуватися обсягу продажу, прибутковості, ринкової частки та інших показників.

Розроблення стратегії передбачає формування чіткого підходу до досягнення поставлених цілей. Така стратегія має визначати способи їх реалізації та охоплювати підготовку маркетингових планів, вибір цільової аудиторії, удосконалення товару або послуги, а також формування конкурентної цінової політики.

Важливим чинником успішного управління продажами є створення результативної команди збуту. Для цього необхідно добирати й готувати компетентних працівників, які володіють належними знаннями та практичними навичками у сфері продажів. Водночас така команда має бути належним чином мотивованою та орієнтованою на досягнення визначених результатів [40].

Оскільки сфера продажів постійно змінюється, суттєвого значення набувають безперервне навчання та професійний розвиток персоналу. Це може забезпечуватися через участь у тренінгах, семінарах, вебінарах, конференціях та інших освітніх заходах.

Для підвищення результативності управління продажами доцільно впроваджувати систему контролю, яка дає змогу оцінювати ефективність роботи збутової команди. Така система може базуватися на використанні ключових показників ефективності, аналізі обсягів реалізації, підготовці

звітності та оцінюванні досягнутих результатів.

Суттєву роль у сучасному управлінні продажами відіграють цифрові технології. Зокрема, застосування CRM-систем дає можливість ефективно вести клієнтську базу, контролювати процес продажу, здійснювати аналітичну обробку даних і підтримувати належний рівень комунікації зі споживачами [62].

Не менш важливим є забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Задоволений споживач частіше повертається до повторних покупок і рекомендує продукцію чи послуги іншим, тому підприємству необхідно оперативно реагувати на запити клієнтів, враховувати їхні потреби та формувати з ними довгострокові взаємовигідні відносини.

Наведені принципи можуть коригуватися і доповнюватися залежно від специфіки діяльності підприємства та особливостей конкретного бізнесу. Водночас важливо систематично оцінювати отримані результати й своєчасно вносити зміни для досягнення поставлених цілей.

## **1.2 Управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства**

На формування політики управління продажами підприємства впливає сукупність чинників, серед яких особливе значення мають характеристики споживачів, зокрема їх кількість, рівень концентрації, потреби та особливості купівельної поведінки. Важливу роль відіграє і збутовий потенціал компанії, що визначається її можливостями у сфері маркетингу та організації реалізації продукції. Не менш суттєвими є параметри конкурентного середовища, зокрема кількість конкурентів, ступінь їх концентрації та рівень ринкової активності, а також особливості каналів розподілу, їх доступність, альтернативність і наявні правові обмеження. Значення управління продажами у функціонуванні підприємства є надзвичайно вагомим, оскільки

недостатня результативність збутової діяльності здатна спричинити ослаблення ринкових позицій та зниження рівня конкурентоспроможності [3].

Збутова політика підприємства не є сталою, а змінюється відповідно до трансформацій у напрямках збутової діяльності, що зумовлює необхідність розроблення конкретних заходів для досягнення запланованих показників реалізації. Її впровадження пов'язане з удосконаленням організаційної структури, підвищенням ефективності економічного механізму збуту, поліпшенням договірної роботи, інформаційного забезпечення та технічної підтримки відповідних функцій. Водночас результативність реалізації збутової політики значною мірою залежить від діяльності відділу збуту, рівня професійної підготовки його працівників і доцільності застосування всього комплексу наявних інструментів.

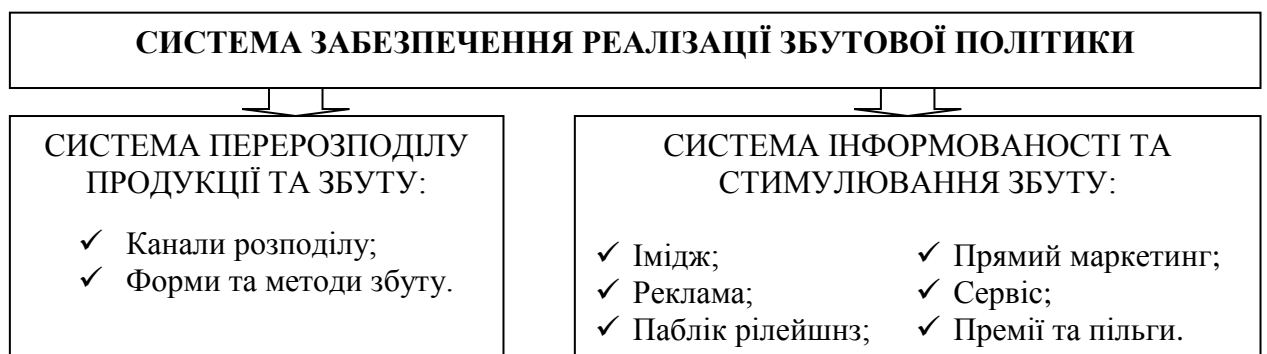


Рис. 1.1. Система забезпечення реалізації збутової політики підприємства

*Джерело: розроблено автором на основі [49]*

Система управління збутовою діяльністю, яку також розглядають як систему управління продажами, охоплює сукупність організаційних та управлінських процесів, спрямованих на результативне регулювання всіх складових реалізації продукції або послуг. Головне призначення такої системи полягає у забезпеченні максимально можливих обсягів продажу, задоволенні потреб споживачів і досягненні належного рівня прибутковості підприємства.

Інноваційні процеси, пов'язані зі створенням нових технологій, обладнання, матеріалів, товарів і послуг у промисловості, істотно впливають

на показники реалізації промислового підприємства. При цьому інноваційний процес розпочинається значно раніше, ніж безпосередньо виробничий етап. Саме інноваційна складова виступає однією з ключових рушійних сил стратегічного розвитку підприємства. По суті, інновації безпосередньо позначаються на збутовій діяльності, оскільки прагнення підприємства до розширення кола споживачів і нарощення обсягів реалізації продукції значною мірою визначається саме цим чинником [2].

Інноваційна діяльність промислового підприємства включає проведення досліджень, здійснення розробок, у тому числі у взаємодії з іншими суб'єктами, зокрема університетами, фізичними та юридичними особами, реєстрацію та патентування результатів, захист і комерціалізацію прав інтелектуальної власності, використання франчайзингових механізмів, а також упровадження отриманих інноваційних результатів у виробничу практику підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Система управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело [54]

Механізм управління збутовою діяльністю охоплює сукупність процесів, управлінських засобів та стратегічних рішень, завдяки яким підприємство може результативно просувати власні товари чи послуги та забезпечувати їх реалізацію на цільовому ринку.

Слід урахувати, що побудова такого механізму не є універсальною для всіх суб'єктів господарювання, оскільки вона визначається масштабами діяльності підприємства, специфікою галузі, в якій воно функціонує, а також пріоритетними завданнями розвитку. Водночас базові засади організації збуту для більшості підприємств залишаються спільними.

Управління продажами на підприємстві виступає однією з ключових функцій менеджменту, що пов'язана з плануванням, організацією та контролем процесу реалізації продукції або послуг. Належний рівень такого управління створює передумови для нарощення обсягів збуту, поліпшення взаємодії зі споживачами та досягнення визначених комерційних орієнтирів [27].

На думку О. Ю. Могилевської, механізм управління збутом доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних елементів, спрямованих на вдосконалення управління товарними запасами підприємства. До складу цього механізму авторка відносить суб'єкти, об'єкти, методи та функції, за допомогою яких забезпечується підвищення результативності збутової діяльності. Ефективне функціонування такого механізму, як зазначає дослідниця, сприяє зростанню обсягів реалізації, збільшенню прибутковості та зміцненню ринкових позицій підприємства [38].

Механізм управління збутовою діяльністю підприємства охоплює кілька основних складових.

По-перше, важливе значення має маркетингове дослідження, яке передбачає вивчення ринку та аналіз конкурентного середовища з метою виявлення потреб споживачів, вимог ринку і наявних можливостей для підприємства. Саме це дає змогу орієнтувати збутову політику на відповідну цільову аудиторію та формувати обґрунтовану стратегію реалізації.

По-друге, необхідною складовою є розроблення стратегії збуту, що полягає у визначенні цілей, стратегічних напрямів і практичних інструментів реалізації продукції чи послуг. У межах цього напрямку приймаються рішення щодо каналів збуту, зокрема прямого продажу, роздрібною торгівлі, електронної комерції та інших форм реалізації, а також формуються підходи до ціноутворення, продажу й обслуговування клієнтів.

По-третє, важливу роль відіграє управління товарним асортиментом, яке пов'язане з визначенням його оптимальної структури, добром конкретних товарів або послуг, встановленням їх характеристик, забезпеченням диференціації та ринкового позиціонування. Крім того, підтримання актуальності асортименту значною мірою залежить від управління життєвим циклом продукції та аналізу попиту [42].

По-четверте, управління ціноутворенням передбачає визначення таких цін на продукцію чи послуги, які є обґрунтованими з позицій ринкової конкурентоспроможності, витрат на виробництво, сприйняття цінності споживачем і стратегічних орієнтирів підприємства. Цей елемент охоплює вивчення цінової політики конкурентів, застосування системи знижок, підготовку акційних пропозицій та використання інших інструментів цінового впливу.

По-п'яте, управління дистрибуцією пов'язане з формуванням і координацією каналів реалізації продукції, що включає вибір дистриб'юторів, співпрацю з роздрібними мережами, оптовими посередниками або створення власної збутової мережі. Важливою умовою при цьому є належна організація постачального ланцюга та логістичних процесів, які забезпечують своєчасне надходження продукції до споживача.

Наведений підхід відображає теоретичну модель механізму управління продажами, яка формує підґрунтя для зміцнення ринкових позицій підприємства та підвищення результативності освоєння окремих сегментів ринку. Схематично механізм управління продажами підприємства подано нижче на рис. 1.3.

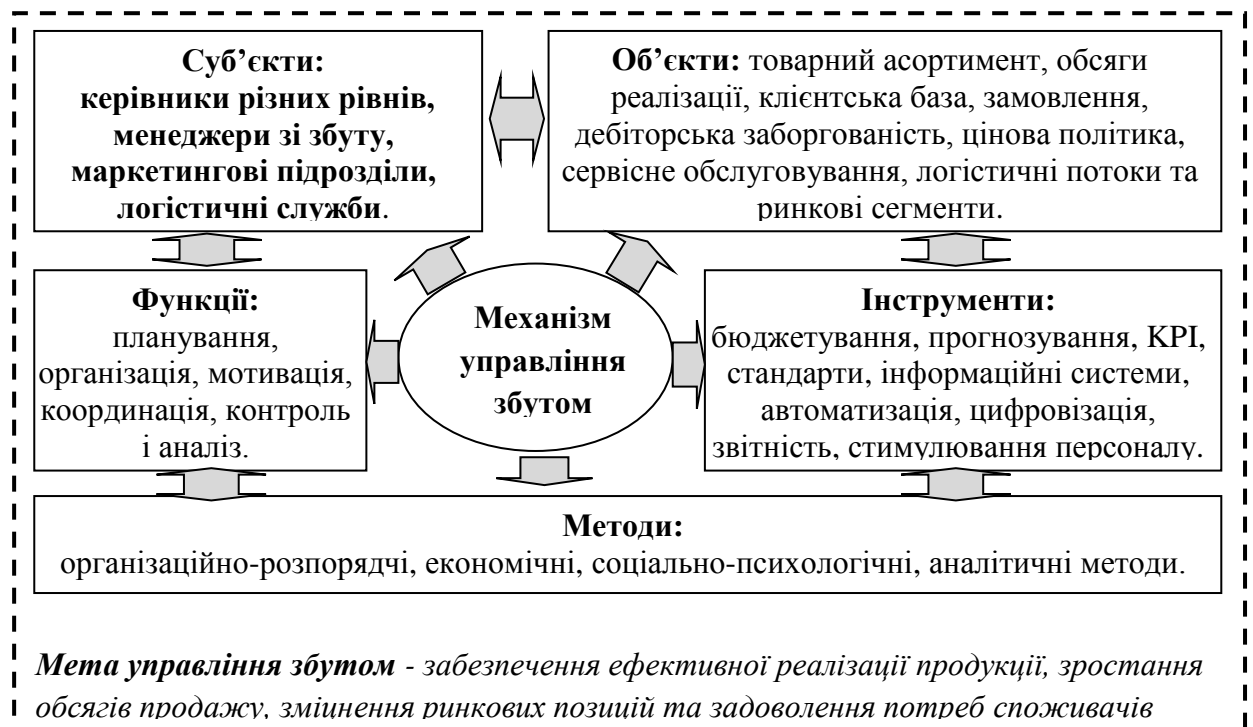


Рис.1.3. Механізм управління збутом

Джерело: сформовано автором на основі [38], [7]

Інструментарій управління механізмом збутової діяльності на підприємстві може бути представлений сукупністю взаємопов'язаних засобів.

До таких засобів належать CRM-системи, тобто програмні продукти для накопичення, оброблення та використання інформації про клієнтів. Їх застосування дає змогу фіксувати взаємодію зі споживачами, супроводжувати процес продажу, виявляти потреби покупців і забезпечувати більш індивідуалізований підхід до обслуговування.

Важливе місце посідає аналітика продажів, що передбачає використання відповідних інструментів для збирання та оцінювання даних щодо обсягів реалізації, прибутковості, динаміки збуту, рівня маржинальності та інших показників. Завдяки цьому підприємство отримує можливість своєчасно виявляти тенденції, знаходити перспективні напрями розвитку та обґрунтовувати управлінські рішення.

Не менш значущими є маркетингові інструменти, за допомогою яких

підприємство залучає нових клієнтів і підтримує взаємодію з уже наявними. До них належать рекламні кампанії, просування у соціальних мережах, контент-маркетинг, електронні розсилки та інші способи комунікації з ринком.

Окрему роль відіграють комунікаційні інструменти, що забезпечують безпосередній зв'язок із клієнтами. Йдеться про телефонний зв'язок, електронну пошту, чат-платформи, соціальні мережі та інші канали, які сприяють оперативному реагуванню на запити споживачів, підтриманню належного рівня сервісу та здійсненню продажів.

До інструментів управління збутом також належать системи управління запасами. Використання спеціалізованого програмного забезпечення у цій сфері дає змогу оптимізувати товарні запаси, контролювати залишки на складі, прогнозувати потребу в ресурсах і забезпечувати безперебійне постачання продукції.

Суттєве значення мають і автоматизовані системи продажів, запровадження яких сприяє автоматизації основних процедур реалізації. Це стосується роботи з потенційними клієнтами, підготовки комерційних пропозицій, супроводу контрактів та інших операцій, що супроводжують збутову діяльність.

Оцінювання результативності збуту здійснюється також через систему ключових показників продажів. Такі показники дають можливість вимірювати та контролювати ефективність збутової діяльності підприємства. До них можуть належати обсяги реалізації, коефіцієнт конверсії потенційних клієнтів, середня сума покупки, рівень задоволеності споживачів та інші індикатори.

Застосування наведених інструментів сприяє підвищенню результативності управління збутовою діяльністю, дає змогу підприємству налагоджувати більш якісну взаємодію з клієнтами, збільшувати обсяги реалізації та зміцнювати власні конкурентні позиції.

Вибір методів управління механізмом продажів визначається

особливостями діяльності конкретного підприємства. Одним із найбільш поширених методів є систематичне проведення зустрічей із працівниками. Такий підхід зберігає актуальність як для персоналу, що працює безпосередньо в офісі, так і для співробітників у дистанційному форматі. Під час таких зустрічей керівник інформує підлеглих про нові завдання, зміни в роботі та стимулює їх до виконання встановлених планових показників.

Поряд із цим використовуються й інші методи, які доповнюють зазначений підхід. Зокрема, до них належить організація заходів професійного розвитку персоналу, у межах яких менеджери ознайомлюються з новими продуктами, сучасними техніками продажу та практичними сценаріями взаємодії з клієнтами. Ще одним напрямом є зміна процедур, пов'язаних із реалізацією товарів.

Наприклад, ефективним заходом може бути впровадження стандартизованих сценаріїв продажів, тобто єдиних моделей ведення розмови для всіх працівників. Це дає змогу підвищити якість обслуговування, зробити процес комунікації більш уніфікованим і скоротити тривалість циклу продажу. Важливим методом також виступає розмежування ролей між працівниками відділу збуту. Управляти продажами значно простіше за умови відсутності суперечностей між менеджерами. Чіткий розподіл функцій між співробітниками сприяє зростанню як індивідуальної, так і загальної продуктивності праці, а також зменшує ймовірність виникнення конфліктів [36].

Підсистема організації механізму управління збутом охоплює сукупність складових і процесів, які забезпечують належний рівень ефективності та результативності збутової діяльності підприємства. До основних елементів цієї підсистеми належать такі компоненти.

Організаційна структура визначає спосіб розподілу внутрішніх ресурсів, функціональних обов'язків і зон відповідальності в межах збутової системи підприємства. Можуть бути створені окремі відділи у напрямку забезпечення збуту, такі як відділ продажів, відділ маркетингу, відділ

логістики, або ж управління збутом може бути зібране в один централізований відділ.

Рольова побудова та розподіл функціональних обов'язків передбачають, що кожна позиція у збутовій системі має супроводжуватися чітко окресленими завданнями, повноваженнями й відповідальністю. До складу таких ролей можуть входити менеджери з продажу, фахівці з роботи з ключовими клієнтами, торговельні представники, маркетологи та інші працівники, залучені до забезпечення збутової діяльності.

Процеси управління продажами охоплюють формування стратегії збуту, планування та моніторинг результатів реалізації, визначення цільових орієнтирів, розроблення бюджету, установлення показників оцінювання, координацію продажів і підтримання комунікації з клієнтами. Такі процеси мають бути впорядкованими, формалізованими, зафіксованими у відповідній документації та уніфікованими для практичного застосування.

Ефективне управління збутовою діяльністю неможливе без належного інформаційного забезпечення. Інформаційна система підприємства може охоплювати CRM-систему для управління взаємовідносинами з клієнтами, засоби аналітики продажів і формування звітності, а також програмні рішення для контролю запасів і логістичних процесів.

Важливою складовою виступають мотивація та професійний розвиток персоналу, зайнятого у сфері збуту. Для цього на підприємстві доцільно впроваджувати системи стимулювання, преміювання, бонусні механізми, навчальні програми, тренінги та інші заходи, спрямовані на зростання продуктивності праці та посилення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів.

Наведені елементи створюють організаційну основу для координації та управління збутовою діяльністю підприємства, сприяючи підвищенню її результативності, узгодженості дій та досягненню визначених цілей у сфері збуту.

Отже, механізм управління збутом доцільно розглядати як систему

взаємопов'язаних складових збутової діяльності підприємства, спрямованих на просування готової продукції або товарів з урахуванням потреб споживача та орієнтацією на зростання обсягів реалізації. З огляду на те, що така система функціонує на маркетингових засадах через розроблення відповідних програм, орієнтованих на досягнення визначених цілей, її можна трактувати як програмно-цільову форму організації збутової діяльності підприємства, яка охоплює планування, управлінський вплив, розподіл, контроль та аналітичне оцінювання збутової політики.

### **1.3 Підходи та методи оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства**

Метою будь-якої господарської операції має виступати забезпечення позитивного фінансового результату для підприємства. Саме тому в процесі розвитку фінансових відносин, здійснення закупівель, управління товарними запасами та формування асортиментної політики необхідно на постійній основі здійснювати оцінювання їх результативності. Усі заходи, пов'язані з реалізацією продукції підприємства, повинні бути максимально дієвими та відповідати актуальним потребам ринку. Систематичне оцінювання ефективності збутової діяльності дає змогу не лише своєчасно виявляти недоліки в організації збуту, а й обґрунтовувати напрями його вдосконалення з метою підвищення загальної результативності. У наукових працях окремих дослідників наголошується, що ключовим завданням діагностики системи збуту є збирання та опрацювання достовірної, комплексної інформації про ринок і процеси товароруху для виявлення основних проблем та слабких місць, які потребують управлінського реагування у сфері функціонування каналів збуту.

А. Н. Тищенко, Н. А. Кизим і Я. В. Догайдайло під час оцінювання ефективності збутової діяльності пропонують здійснювати аналіз за такими

напрямами, як загальний обсяг укладених договорів, структура товарообігу в розрізі окремих покупців, стан дебіторської заборгованості, а також рівень задоволеності споживачів [57].

А. М. Турило зазначав, що оцінювання ефективності збутової діяльності доцільно здійснювати на основі поелементного аналізу її складових із подальшим узагальненням отриманих результатів [58].

О.О. Тертичний акцентує увагу на значенні достовірної інформаційної бази для проведення аналітичної оцінки та наголошує, що основою контролю збутової діяльності є виручка від реалізації продукції, заходи із підтримки збуту, а також собівартість реалізованої продукції. При цьому дослідниця підкреслює складність визначення останнього показника, оскільки значна частина витрат, пов'язаних з окремими сегментами ринку, не знаходить повного відображення у звітності. Ефективність збутової діяльності, на її думку, може бути визначена як співвідношення додаткового доходу, одержаного внаслідок реалізації маркетингової стратегії, і витрат на її впровадження [56].

Оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства ґрунтується на використанні низки методичних підходів, які дають змогу визначити результативність збутової стратегії, відповідних процесів і практичних заходів. До основних методичних підходів належать такі.

Один із найбільш поширених підходів передбачає аналіз фінансових показників. У його межах досліджуються обсяги реалізації, витрати на збут, прибуток від продажу, рівень рентабельності збутової діяльності та інші фінансові індикатори. Такий підхід дає змогу оцінити результативність управління збутом з позицій фінансових наслідків для підприємства.

Іншим важливим підходом є оцінка ринкової позиції підприємства. Вона базується на вивченні таких характеристик, як частка ринку, обсяги реалізації порівняно з конкурентами, темпи приросту продажів та інші показники ринкової активності. Це дає можливість визначити ефективність

управління збутом у межах конкурентного середовища [32].

Вагоме значення має також оцінювання задоволеності клієнтів. У цьому випадку увага зосереджується на сприйнятті споживачами продукції або послуг підприємства. Для цього можуть використовуватися опитування, аналіз відгуків, вивчення рівня лояльності та інші інструменти збирання інформації. Високий рівень задоволеності клієнтів може свідчити про належну організацію та результативність збутової діяльності.

Ще одним напрямом є аналіз активності продажу, який орієнтований на оцінювання результатів роботи збутового персоналу. У межах цього підходу досліджуються кількість укладених угод, тривалість обслуговування клієнта, коефіцієнт конверсії та інші показники, що характеризують діяльність команди продажів. Це дозволяє встановити рівень ефективності управління збутовим персоналом.

Окреме місце посідає порівняльний аналіз, сутність якого полягає у співставленні результатів збутової діяльності підприємства з аналогічними показниками конкурентів або із загальноприйнятими нормативами та стандартами. Такий підхід дає змогу визначити, наскільки ефективно організовано управління збутом порівняно з іншими учасниками ринку або з еталонними орієнтирами галузі.

Під час аналізу розвитку збутової діяльності підприємства важливим є обґрунтований вибір методів її дослідження. До найбільш доцільних із них можна віднести такі:

- метод порівняння, який передбачає зіставлення показників збутової діяльності підприємства в динаміці за окремі періоди, а також їх співвіднесення з результатами конкурентів і провідних учасників ринку;
- формально-логічний метод, що дає змогу на основі експертних опитувань встановлювати ключові тенденції розвитку ринку, оцінювати позиції конкурентів, а також виявляти сильні й слабкі сторони підприємства;
- економіко-математичні методи, сутність яких полягає у використанні математичного апарату та моделей для більш точного аналізу ринкового

середовища і прогнозування подальших напрямів його розвитку [32].

Наведені методичні підходи можуть використовуватися як окремо, так і в комплексному поєднанні, що дозволяє отримати більш повне уявлення про ефективність управління збутовою діяльністю підприємства. Вибір конкретного підходу або їх комбінації залежить від мети оцінювання та особливостей конкретної управлінської ситуації.

Відповідно до загальновизнаного підходу до трактування економічної ефективності, результативність збутової діяльності слід визначати через співвідношення отриманих результатів і обсягу використаних ресурсів або витрат, пов'язаних із здійсненням цієї діяльності [71].

Найбільш поширеним показником, що відображає ефективність здійснення збутової діяльності це рентабельність витрат на збутову діяльність:

$$P_{зб} = \frac{\Delta\Pi}{B_{зб}} * 100\%; \quad (1.1)$$

де,  $P_{зб}$  - рентабельність збутової діяльності;

$\Delta\Pi$  – приріст прибутку за рахунок збутової діяльності;

$B_{зб}$  – витрати на збутову діяльність.

На основі праці Н. Яркіної можемо використати коефіцієнт ефективності управління для оцінювання ефективності менеджменту підприємств у сфері збуту:

$$Key = \uparrow P / \leftrightarrow УЗ; \quad (1.2)$$

де,  $Key$  – коефіцієнт ефективності управління.

Якщо  $Key > 1$  – роботу апарату управління збутом підприємства загалом можна визнати ефективною;

$\uparrow P$  – позитивна динаміка результату виробничо-господарської діяльності підприємства (виручки від реалізації та (або) чистого прибутку), що характеризується коефіцієнтом зростання, темпом зростання або темпом приросту відповідного показника;

$\leftrightarrow УЗ$  – різноспрямована динаміка сукупних витрат на управління збутовою діяльністю, яка характеризується коефіцієнтом зростання, темпом

зростання або темпом приросту витрат на збут підприємства.

У країнах з ринковою економікою при аналізі ефективності збутової діяльності широко застосовують показники точки беззбитковості (точки критичного обсягу продажів):

$$T_b = \frac{FC}{P-VC}; \quad (1.3)$$

де,  $T_b$  – точка беззбитковості підприємства (обсяг реалізації продукції, що дорівнює витратам на виробництво і збут продукції);

$FC$  - постійні витрати (не залежать від обсягу виробництва);

$P$  – ціна продажу 1 одиниці продукції;

$VC$  – змінні витрати на одиницю (витрати на 1 одиницю продукції).

Окремо слід підкреслити, що в наукових дослідженнях доволі часто відзначається доцільність використання методів економіко-математичного моделювання. Зокрема, йдеться про застосування регресійного аналізу, а також про встановлення залежності обсягів реалізації готової продукції від чисельності населення, рівня його доходів та інших соціально-економічних чинників.

За результатами дослідження Каличева Н. Є. та Камишова Є. В [23] встановлено, що аналіз ефективності збутової діяльності має охоплювати такі складові та відповідні їм показники:

- дослідження динаміки обсягів реалізації продукції;
- оцінювання каналів збуту продукції;
- аналіз виконання договірних зобов'язань;
- оцінювання якості реалізованої продукції;
- дослідження асортименту продукції, що виробляється;
- аналіз руху складських запасів готової продукції;
- оцінювання особливостей ціноутворення на продукцію;
- аналіз сезонних коливань продажів;
- дослідження ритмічності реалізації;
- аналіз окремих елементів здійснення збуту продукції.

Система показників ефективності збутової діяльності підприємства дає змогу оцінити результативність збутових процесів і визначити рівень досягнення встановлених цілей. До основних показників ефективності можуть бути віднесені такі.

1. Обсяг продажів. Цей показник характеризує загальну кількість продукції або послуг, реалізованих упродовж певного періоду. Він відображає результативність збутової діяльності та може визначатися як у цілому, так і за окремими товарами, категоріями чи ринками.

2. Частка ринку. Даний показник відображає, яку частину загального ринку займає підприємство. Його значення дає можливість оцінити конкурентні позиції суб'єкта господарювання та може визначатися як у натуральному, так і у вартісному вимірі.

3. Середня вартість продажу. Вона показує середню суму коштів, яку споживач витрачає на придбання товару або послуги. Цей показник є важливим для оцінювання ефективності цінової політики та рівня привабливості пропозиції для клієнтів.

4. Кількість нових клієнтів. Показник відображає число споживачів, які вперше придбали продукцію чи послуги підприємства. Він свідчить про результативність маркетингових зусиль і спроможність підприємства розширювати клієнтську базу.

5. Задоволеність клієнтів. Цей індикатор характеризує рівень задоволення споживачів продукцією, якістю обслуговування та взаємодією з підприємством загалом. Його визначення може здійснюватися за допомогою опитувань, аналізу зворотного зв'язку та оцінок клієнтського сервісу.

6. Рентабельність збуту. Вона відображає співвідношення прибутку, отриманого від реалізації продукції, до витрат, пов'язаних із збутовою діяльністю. Цей показник дозволяє оцінити економічну доцільність витрат на збут і результативність цінової політики підприємства.

7. Коефіцієнт повторних продажів. За його допомогою визначається частка клієнтів, які здійснюють повторні покупки або продовжують

користуватися послугами підприємства. Такий показник свідчить про здатність суб'єкта господарювання утримувати клієнтів і формувати стійку споживчу лояльність [6].

Наведені показники є лише окремими прикладами індикаторів, які можуть використовуватися для оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства. Конкретний перелік таких показників визначається галузевою специфікою, стратегічними орієнтирами підприємства та його цілями.

Як видно з рис. 1.4, існують два основні підходи до трактування ефективності збутової діяльності підприємства – ресурсний і витратний. Для розрахунку інтегральної ефективності збутової діяльності підприємства насамперед необхідно визначити базові критерії оцінювання та сформувані відповідну систему показників.

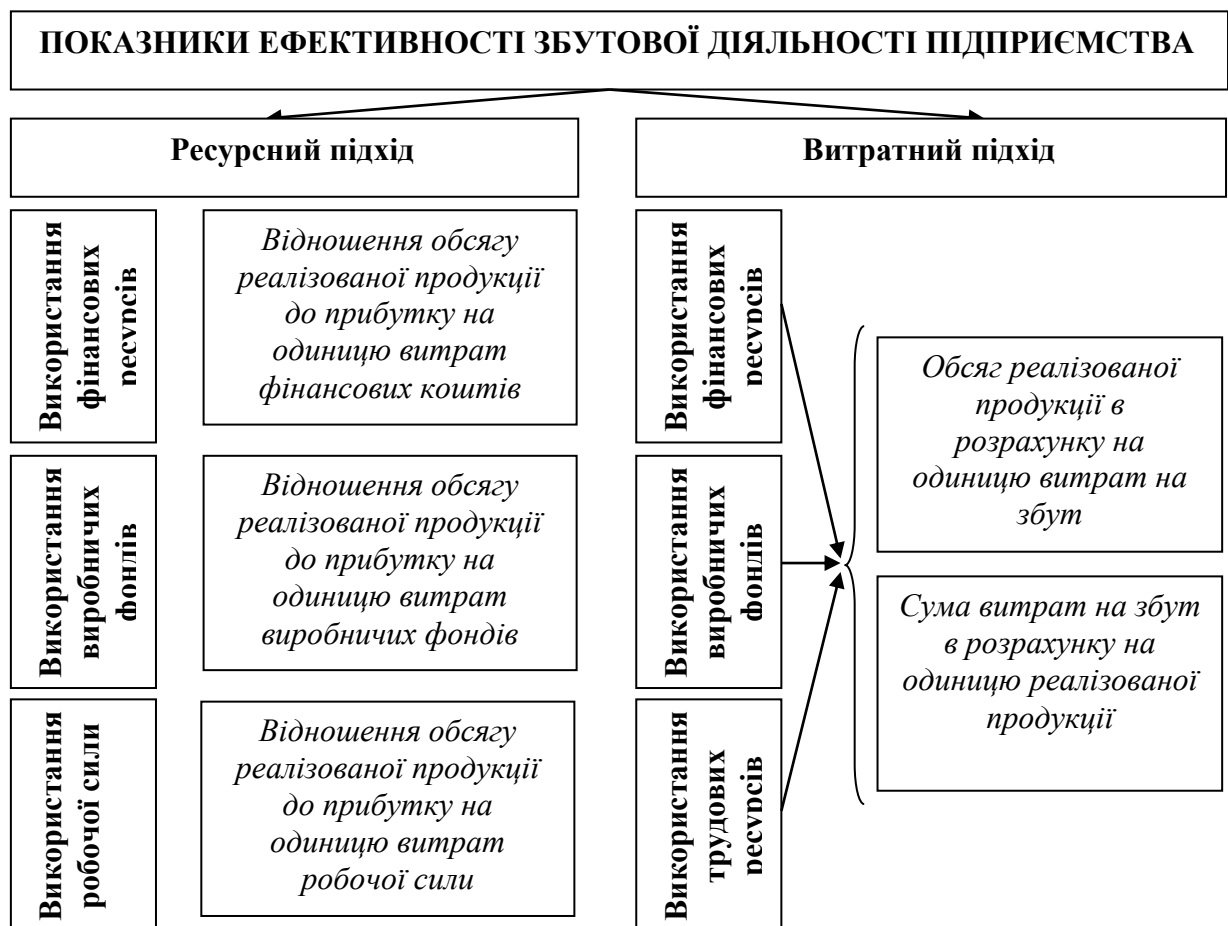


Рис. 1.4. Показники ефективності збутової діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [1]

На думку І. А. Абрамович, аналіз ефективності збутової діяльності не

повинен обмежуватися лише розрахунком базових показників, які безпосередньо відображають отриманий збутовий ефект. Для повноцінної оцінки доцільно залучати також інші індикатори, що не фіксують результат діяльності підприємства прямо, проте мають важливе аналітичне значення для загальної характеристики її стану. У межах дослідження автор пропонує використовувати дві групи показників: індикатори оцінювання економічного ефекту збуту та показники, що характеризують його результативність опосередковано [1]. Основні етапи оцінки ефективності збутової діяльності підприємства наведено на рис. 1.5.

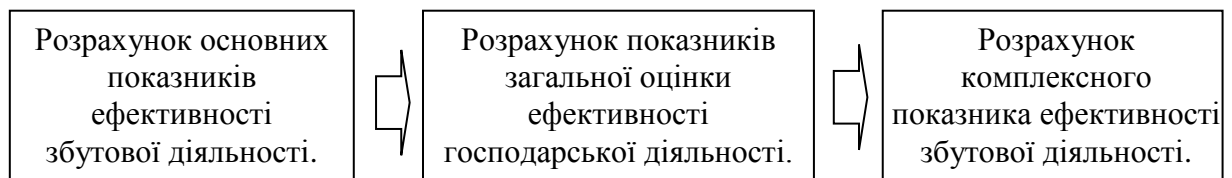


Рис. 1.5. Основні етапи оцінки ефективності збутової діяльності підприємства

*Джерело: [54]*

Музичка Є. О. пропонує розмежовувати показники оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю на індикатори ринкової частки та індикатори ефективності збутових витрат підприємства [39]. Такий підхід видається обґрунтованим, оскільки ефективність витрат, пов'язаних зі збутом, є одним із важливих критеріїв, який дозволяє визначити результативність збутової діяльності.

На думку Гарматюк О., під час оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств особливої значущості набувають показники, що характеризують загальну результативність функціонування підприємства. До складу таких оціночних індикаторів доцільно віднести рівень товарності продукції, частку реалізації в розрахунках, динаміку збутових витрат і собівартості продукції, а також відповідність темпів виробництва темпам реалізації [11], [54].

Отже, опрацювання сучасних наукових джерел дало підстави

встановити, що ефективність збутової діяльності є складним системним і багатокритеріальним поняттям, оцінювання якого потребує аналізу, врахування та планування показників, що відображають результативність управління з різних ракурсів. Ідеться, зокрема, про позиції продавця, покупця, виконавця збутових операцій, тобто працівників відділу збуту, виробника в особі виробничого персоналу, вищого керівництва підприємства, а також ринкової інфраструктури. Це пояснюється тим, що виконання договірних зобов'язань щодо реалізації продукції супроводжується низкою позитивних наслідків і створює додаткові можливості для всіх учасників цього процесу. Водночас слід наголосити, що методологічні засади оцінювання ефективності збутової діяльності промислових підприємств в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища в Україні залишаються недостатньо опрацьованими. Саме це ускладнює проведення об'єктивної оцінки ефективності збутової діяльності у реальному секторі економіки.

### **Висновки до розділу 1**

За результатами проведених досліджень під час написання кваліфікаційної роботи, можемо зробити наступні висновки:

1. Збутова діяльність і управління збутом є одними з ключових складових функціонування сучасного підприємства, оскільки саме вони забезпечують зв'язок між виробництвом, ринком і кінцевим споживачем. В умовах трансформації національної економіки, посилення міжнародної конкуренції, інноваційного розвитку та високої динаміки зовнішнього середовища результативність збуту дедалі більше залежить від здатності підприємства поєднувати стратегічне планування, ефективну організацію каналів реалізації, маркетингові комунікації, клієнтське обслуговування та постійний контроль отриманих результатів. Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «збутова діяльність» дає підстави розглядати її не

лише як процес реалізації продукції, а як комплексну систему заходів із просування товару, формування попиту, організації товароруху, підтримання відносин із клієнтами та забезпечення прибутковості підприємства. Водночас управління збутом доцільно тлумачити як цілеспрямований управлінський вплив на всі етапи збутового процесу, що охоплює планування, організацію, координацію, мотивацію, контроль і використання сучасних цифрових інструментів. У сукупності це свідчить, що ефективне управління збутовою діяльністю виступає важливою передумовою зміцнення конкурентних позицій підприємства, зростання обсягів продажу, підвищення рівня задоволеності споживачів і забезпечення стійкого розвитку підприємства в сучасних економічних умовах.

2. Управління збутовою діяльністю підприємства слід розглядати як комплексну й динамічну систему, результативність якої визначається не лише обсягами реалізації продукції, а й здатністю підприємства адаптувати збутову політику до змін ринкового середовища, потреб споживачів, рівня конкуренції та власного збутового потенціалу. Проведений аналіз свідчить, що ефективне управління продажами ґрунтується на поєднанні маркетингових досліджень, обґрунтованої стратегії збуту, раціонального управління асортиментом, ціноутворенням, дистрибуцією, а також використанні сучасних інструментів інформаційного, аналітичного й організаційного забезпечення. Водночас важливу роль у досягненні високих результатів відіграють належна побудова організаційної структури збуту, чіткий розподіл функцій між працівниками, їх професійна підготовка, мотивація та застосування сучасних цифрових рішень. У сукупності це дає підстави стверджувати, що механізм управління збутом є важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства, яка забезпечує зміцнення ринкових позицій, підвищення конкурентоспроможності та формування передумов для стабільного розвитку підприємства.

3. Ефективність збутової діяльності підприємства є складною багатокомпонентною характеристикою, яку неможливо об'єктивно оцінити

за допомогою одного універсального показника. Її визначення потребує комплексного поєднання фінансових, ринкових, організаційних та аналітичних підходів, що охоплюють оцінку обсягів продажу, рентабельності збуту, ринкової частки, задоволеності клієнтів, результативності роботи збутового персоналу, структури витрат і динаміки реалізації. Використання різних методів дослідження, зокрема порівняльного, формально-логічного, економіко-математичного та факторного аналізу, дозволяє не лише виявити поточний рівень ефективності збутової системи, а й встановити ключові чинники впливу на її результати. У зв'язку з цим оцінювання збутової діяльності доцільно розглядати як важливий інструмент управління підприємством, що забезпечує своєчасне виявлення проблемних аспектів, формування обґрунтованих управлінських рішень і визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «АгрANA-Фрут Україна» створене на основі домовленості між юридичними особами, які об'єднали належне їм майно для провадження господарської діяльності, орієнтованої на одержання прибутку. Підприємство функціонує як самостійний суб'єкт господарювання зі статусом юридичної особи, має власний баланс, банківські рахунки, у тому числі розрахункові, а також повний комплект необхідних реквізитів. Від свого імені товариство може укладати договори, набувати майнових і немайнових прав, нести відповідні обов'язки та виступати стороною правовідносин. Крім того, підприємство має власну круглу печатку із найменуванням і фірмовим знаком. Важливим напрямом його діяльності є здійснення зовнішньоекономічних операцій, зокрема експортно-імпоротної діяльності як на території України, так і за її межами, включаючи торговельні та посередницькі операції.

Головний офіс ТОВ «АгрANA Фрут Україна» розташований за адресою: Україна, м. Вінниця, вул. Сергія Зулінського, 32, 21022.

До сфери діяльності ТОВ «АгрANA Фрут Україна» належить виробництво концентрованих і натуральних соків, а також фруктових наповнювачів, що надалі використовуються як напівфабрикати на підприємствах молочної промисловості та в суміжних галузях. Окрім цього, підприємство здійснює закупівлю сільськогосподарської продукції у населення з метою її подальшої переробки, провадить посередницьку діяльність, реалізує експортно-імпортні операції та інші види зовнішньоекономічної діяльності.

Компанія «АгрANA Фрут Україна» входить до складу міжнародної

корпорації «AGRANA Group». Акції концерну з 1991 року котируються на Віденській фондовій біржі. Загальний оборот групи становить близько двох мільярдів євро, а чисельність персоналу перевищує 9 тисяч працівників. AGRANA належить до провідних підприємств у сфері переробної промисловості Центральної та Східної Європи, а також займає лідерські позиції у виробництві спеціалізованої крохмальної продукції в Європі. У сфері фруктопереробки концерн посідає провідне місце у світі, а на європейському ринку належить до найважливіших виробників фруктових концентратів.

ТОВ «АгрANA Фрут Україна» спеціалізується на переробці фруктів і ягід, забезпечуючи повний виробничий цикл – від вирощування та заготівлі сировини до її промислової переробки і випуску готової продукції. Сировина, що надходить на підприємство, проходить ретельний відбір та очищення відповідно до встановлених параметрів якості. Виробнича спеціалізація товариства охоплює широкий асортимент продукції, серед якої соки, фруктові консерви, пюре, концентрати, заморожені та асептичні ягоди, фруктові наповнювачі, фрукти, підготовлені для використання в молочній продукції, а також заспиртовані соки.

Основу виробничої спеціалізації товариства становить переробка фруктів і ягід за повним циклом – від вирощування та заготівлі сировини до випуску готової продукції, що створює належні передумови для забезпечення стабільної якості та конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках. Діяльність підприємства сертифікована відповідно до стандарту ISO 22000:2004, що підтверджує дотримання міжнародних вимог до безпечності харчової продукції та є важливим чинником розвитку експортної діяльності. Виробничі потужності ТОВ «АгрANA Фрут Україна» дають змогу переробляти до 200 тис. тонн яблук і 280 тис. тонн ягід на рік, а також здійснювати переробку овочевих культур, зокрема моркви, червоного буряка та гарбузових. В умовах зростання стабільного попиту на плодоовочеву продукцію як в Україні, так і на світовому ринку, підприємство

має сприятливі можливості для посилення своєї зовнішньоекономічної активності. Додатковою перевагою є підтримка з боку головного офісу «AGRANA Fruit», який розширює інвестиції у виробництво плодово-ягідної продукції в Україні, здійснює пряме інвестування та надає технічні кредити, що позитивно впливає на розвиток експортного потенціалу підприємства.

Одним із важливих технологічних процесів на підприємстві є заморожування, яке застосовується для збереження продукції та подовження строків її зберігання. Такий підхід використовується, зокрема, щодо смородини, полуниці, малини, журавлини, вишні, чорноплідної горобини, а також червоної і чорної смородини. Ягоди проходять через тунель глибокого заморожування, що дає змогу зберегти не лише привабливий зовнішній вигляд продукції, а й її смакові властивості, ароматичні характеристики та корисні компоненти, максимально наближені до показників свіжих плодів.

Продукція ТОВ «АгрANA Фрут Україна» характеризується поєднанням споживчої цінності, смакових якостей і доступності. Упродовж тривалого часу підприємство виготовляє також органічну продукцію та має відповідні сертифікати, що це підтверджують. Фруктові та сокові виробництва об'єднані під брендом AGRANA Fruit, діяльність якого ґрунтується на спільному прагненні до високоякісної переробки сільськогосподарської сировини. Продукція компанії користується попитом як серед вітчизняних виробників, так і серед міжнародних підприємств харчової промисловості.

Діяльність товариства сертифікована відповідно до низки міжнародних стандартів, серед яких ISO 9001:2008 (SGS), FSSC 22000:2010 (SGS), ISO 26000 (SGS), що стосується соціальної відповідальності, HACCP, а також SAP, у межах якого автоматизовано всі основні бізнес-процеси. Крім того, підприємство має сертифікат на виробництво наповнювачів для дитячого харчування, призначених для дітей віком від шести місяців.

З початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну непоправної шкоди було завдано низці галузей економіки країни, у тому числі аграрного сектору. Як наслідок це сформувало нові та посилило попередні виклики для

ТОВ «Агрона Фрут Україна», які вирішували на підприємстві протягом 2022-2025 років, та сформувавши подальші зміни у маркетинговій та товарно-збутовій політиці.

Ефективність діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» значною мірою визначається раціональністю побудови його організаційної структури, принципами її функціонування та рівнем адаптації до потреб підприємства (рис. 2.1).



Рис.2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Агрона Фрут Україна»

*Джерело: узагальнено автором*

В основі управління компанією лежить лінійно-функціональна структура, яка поєднує лінійні та функціональні елементи. До її складу входять лінійні підрозділи, у межах яких керівництво визначає основні

завдання, розподіляє повноваження та призначає відповідальних виконавців, а також функціональні підрозділи, що забезпечують реалізацію окремих напрямів діяльності відповідно до своєї компетенції. Зазначена структура ґрунтується на поєднанні двох ключових засад. По-перше, це система лінійних повноважень, за якої управлінські рішення передаються від вищих рівнів керівництва до підлеглих відповідно до встановленої ієрархії. По-друге, це департаментизація за функціональною ознакою, яка передбачає поділ підприємства на окремі складові, кожна з яких виконує визначене коло завдань і несе відповідальність у межах закріплених обов'язків. Такий тип організаційної побудови найбільш доцільний для підприємств із значною чисельністю персоналу – від кількох сотень до кількох тисяч працівників, особливо за умов відносно стабільного зовнішнього середовища, коли важливими є чіткий розподіл функцій, підпорядкованості та відповідальності.

У ТОВ «Агрона Фрут Україна» вищу управлінську позицію займає генеральний директор, який очолює підприємство та здійснює загальне керівництво його діяльністю. До кола його основних повноважень належать організація виробничо-господарської діяльності товариства, ухвалення ключових управлінських рішень, забезпечення досягнення запланованих результатів функціонування підприємства, а також відповідальність за збереження його майна та ефективність використання ресурсів.

Важливе місце в системі управління посідає заступник директора з фінансової роботи, на якого покладено широкий спектр завдань, пов'язаних із фінансово-економічним забезпеченням діяльності підприємства. Зокрема, він організовує ведення управлінського обліку результатів діяльності, забезпечує формування фінансової звітності відповідно до вимог чинного законодавства, відповідає за раціональну побудову внутрішньої системи обліку та звітності, а також подання керівництву повної, об'єктивної й достовірної інформації про стан та результати роботи підприємства. Крім цього, до його функцій належать проведення економічного аналізу

господарської діяльності, формування бюджету підприємства та виконання інших завдань фінансово-аналітичного характеру. У підпорядкуванні заступника директора з фінансової роботи перебувають головний бухгалтер, головний економіст, фінансовий контролер, начальник відділу збуту та завідувач лабораторії з якості сировини і готової продукції.

Заступник директора з виробництва відповідає за організацію виробничого процесу, забезпечення належного рівня якості продукції, а також за впровадження нових підходів, методів і виробничих систем. Його діяльність спрямована на координацію основних виробничих ланок підприємства. У його підпорядкуванні знаходяться головний технолог, начальник цеху з виробництва соків, начальник виробництва заморозки, начальник цеху первинної обробки фруктів, а також начальник цеху фасування, упаковки та зберігання продукції.

Заступник директора з адміністративно-господарського забезпечення виконує функції, пов'язані з підтриманням належного стану майна підприємства, контролем за дотриманням технічних вимог і стандартів виробничої безпеки, а також координацією роботи транспортного відділу, відділу кадрів і юридичного підрозділу. Таким чином, його сфера відповідальності охоплює комплекс питань, що забезпечують належні організаційні та господарські умови функціонування товариства.

У цілому більшість структурних підрозділів ТОВ «Агрона Фрут Україна» функціонують як узгоджена система, зорієнтована на оперативне реагування на запити споживачів навіть у найдрібніших аспектах. Високий рівень гнучкості, злагодженість дій, здатність до швидкої адаптації, командна взаємодія, використання міжнародного досвіду та творчий підхід до виконання професійних завдань формують ті переваги, які сприяють утриманню підприємством провідних позицій на ринку.

Отже, сформована на підприємстві лінійно-функціональна структура управління відповідає масштабам його діяльності, специфіці виробництва та потребам ефективної взаємодії між управлінськими і виробничими ланками.

Саме раціональна побудова організаційної підсистеми створює передумови для оперативного прийняття управлінських рішень, підвищення результативності роботи персоналу, забезпечення стабільності функціонування підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Управління трудовими ресурсами підприємства є важливою складовою загальної системи менеджменту, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію виробничих, організаційних і економічних цілей суб'єкта господарювання. Ефективність цього напрямку управління визначається рівнем забезпеченості підприємства працівниками відповідної кваліфікації, раціональністю їх використання, організацією праці, мотивацією та створенням належних умов для професійної діяльності. Для ТОВ «Агрона Фрут Україна» (табл.2.1). Помітно, що підприємство розвиває кадровий потенціал навіть в умовах воєнного стану. За три останні роки чисельність працівників зросла майже на 30%. Зросла і середня заробітна плата на 18,5%, однак частка прибутку на 1 працюючого знизилась на майже 30%, що говорить про падіння прибутковості та продуктивності праці.

**Таблиця 2.1. Оцінка забезпеченості трудовими ресурсами  
ТОВ «Агрона Фрут Україна», 2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2024-2022	
	2022	2023	2024	+/-	%
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	296	308	384	88	29,7
Отримано чистого прибутку (збитку) на 1 працівника, тис. грн	443,8	248,3	311,2	-132,6	-29,9
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	27286	28556	32331	5045	18,5

*Джерело: розраховано на основні звітності ТОВ «Агрона Фрут Україна»*

Варто зазначити, що трудові ресурси ТОВ «Агрона Фрут Україна» також виступають джерелом отримання прибутку, тому потрібно проаналізувати їх ефективність (табл. 2.2).

**Таблиця 2.2. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів та фонду заробітної плати ТОВ «Агрона Фрут Україна»**

Показники	Роки			Відхилення 2024-2022	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чисельність, осіб	296	308	384	88	29,7
Фонд оплати праці, тис. грн	146 580,0	143 096,0	167 770,0	21190	14,5
Середньомісячна оплата праці, грн	41266,89	38716,45	36408,42	-4858,47	-11,8
Продуктивність праці, тис. грн на 1 особу	8521,61	7111,43	5488,33	-3033,28	-35,6
Індекс зростання ЗП, %	1,07	0,94	0,94	-0,13	-12,6
Індекс зростання ПП, %	1,34	0,83	0,77	-0,61	-44,0
Коефіцієнт випередження, %	1,28	0,89	0,82	-0,46	-35,9
Економія (перевитрати) ФЗП, тис. грн	-41233,53	15813,28	30083,53	71317,07	-173,0

*Джерело: розраховано на основні звітності ТОВ «Агрона Фрут Україна»*

Аналіз наведених у таблиці показників дає змогу зробити висновок, що упродовж 2022–2024 рр. фонд оплати праці ТОВ «Агрона Фрут Україна» загалом зростав і у 2024 р. досяг максимального значення. Водночас динаміка середньомісячної заробітної плати не була рівномірною: після зростання в попередні роки у 2022 р. спостерігалось її зниження. Аналогічно змінювалася і продуктивність праці, яка зросла у 2022 р., але в подальшому почала скорочуватися, досягнувши нижчого рівня у 2024 р. порівняно з попереднім роком. Це свідчить про неоднозначність тенденцій у сфері використання трудових ресурсів, коли збільшення витрат на оплату праці не завжди супроводжується відповідним підвищенням результативності праці персоналу.

Індекси зростання заробітної плати та продуктивності праці відображають темпи зміни цих показників у порівнянні з попереднім роком і дають змогу оцінити співвідношення між підвищенням трудових витрат та кінцевими результатами діяльності. Важливим узагальнюючим показником у цьому аспекті є коефіцієнт випередження, який характеризує співвідношення темпів зростання продуктивності праці до темпів зростання заробітної плати. Якщо у 2019–2022 рр. його значення перевищувало одиницю, то у 2023–2024

рр. воно стало меншим за одиницю, що вказує на зниження ефективності використання трудових ресурсів. Показник економії або перевитрат фонду оплати праці також підтверджує цю тенденцію: якщо у попередні роки спостерігалася економія коштів, то у 2023–2024 рр. відбулися перевитрати. Отже, наведені дані засвідчують, що на підприємстві відбулося збільшення чисельності працівників і фонду оплати праці, однак ефективність використання трудового потенціалу в останні роки досліджуваного періоду знизилася, що потребує більшої уваги до питань продуктивності праці та обґрунтованості витрат на персонал. У період 2022–2024 рр. на ТОВ «Агрона Фрут Україна» спостерігалася зростання фонду оплати праці та чисельності персоналу, однак це не супроводжувалося відповідним підвищенням продуктивності праці. Це свідчить про певне зниження ефективності використання трудових ресурсів і потребу в удосконаленні кадрової політики підприємства. При цьому відзначимо, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» належить до провідних підприємств Вінниччини та загалом вітчизняного ринку у сфері виробництва та переробки фруктової продукції. Для забезпечення стабільного розвитку та збереження конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі компанія послідовно реалізує комплексну збутову стратегію, яка охоплює всі основні ланки ланцюга постачання.

## **2.2 Аналіз стану та результативності збутової діяльності підприємства**

З метою обґрунтування управлінських рішень у сфері збутової діяльності підприємства доцільним є попереднє оцінювання його поточного стану, ресурсних можливостей і результативності функціонування. Саме тому важливим етапом дослідження є аналіз актуальних показників діяльності підприємства, які дають змогу виявити сильні та проблемні

сторони його розвитку. Особливе значення в цьому контексті має характеристика планово-економічної діяльності, зокрема дослідження ефективності використання основних засобів підприємства, оскільки вони формують матеріальну основу виробничого процесу та безпосередньо впливають на кінцеві результати господарювання (табл. 2.3).

**Таблиця 2.3. Склад основних засобів ТОВ «Агрона Фрут Україна»,  
млн грн**

Найменування основних засобів	Роки			Відхилення 2024-2022	
	2022	2023	2024	+/-	%
Земля та будівлі	121,89	120,769	130,455	8,565	7,0
Машини та обладнання	57,61	64,106	58,437	0,827	1,4
Транспортні засоби	3,065	1,962	2,49	-0,575	-18,8
Прилади та інвентар	1,876	1,382	0,86	-1,016	-54,2
Інші	6,251	0,23	-	-6,251	-100,0
<b>Усього</b>	<b>184,792</b>	<b>194,47</b>	<b>192,472</b>	<b>7,68</b>	<b>4,2</b>

*Джерело: розраховано за даними ТОВ «Агрона Фрут Україна»*

Транспортні засоби, а також прилади й інвентар мали меншу питому вагу в загальній структурі основних засобів, тому їх вплив на підсумкові зміни був менш відчутним. Позитивна динаміка вартості основних засобів загалом свідчить про можливий розвиток підприємства, проте для більш повного виявлення чинників цих змін необхідно здійснити детальний аналіз окремих елементів їх складу (табл. 2.4).

**Таблиця 2.4. Аналіз ефективності використання основних засобів  
ТОВ «Агрона Фрут Україна»**

Показники	Роки			Відхилення 2024-2022	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід, млн. грн	1397,899	1219,996	1218,948	-178,951	-12,8
Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн	186330	190230,5	186227,5	-102,5	-0,1
Фондовіддача	7,50	6,41	6,55	-0,95	-12,7
Фондоємність	0,13	0,16	0,15	0,02	15,4
Фондоозброєність	629,50	617,60	484,97	-144,53	-23,0
Чисельність працівників, осіб	296	308	384	88	29,7

*Джерело: розраховано за даними ТОВ «Агрона Фрут Україна»*

Аналіз наведених у таблиці показників дає змогу оцінити ефективність використання основних засобів ТОВ «Агрона Фрут Україна» упродовж 2022–2024 рр. Таблиця охоплює такі ключові показники, як чистий дохід, середньорічна вартість основних засобів, фондівіддача, фондоємність, фондоозброєність і чисельність персоналу. Упродовж досліджуваного періоду чистий дохід підприємства змінювався нерівномірно: найвище його значення зафіксовано у 2022 р., тоді як у 2023–2024 рр. спостерігалось певне зниження порівняно з піковим рівнем. Середньорічна вартість основних засобів загалом мала тенденцію до зростання, досягнувши максимального значення у 2023 р. Показники фондівіддачі, фондоємності та фондоозброєності характеризують рівень ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Зокрема, фондівіддача відображає обсяг чистого доходу, отриманого на одиницю вартості основних засобів, і в досліджуваному періоді демонструє загальну тенденцію до зниження. Фондоємність, навпаки, показує, яка величина основних засобів припадає на одиницю чистого доходу, що дає змогу оцінити капіталомісткість діяльності підприємства. Фондоозброєність характеризує рівень забезпеченості працівників основними засобами та є важливим індикатором виробничого потенціалу. Чисельність персоналу в цілому зростала, досягнувши найвищого значення у 2024 р. Отже, наведені дані свідчать про розширення ресурсної бази підприємства, хоча динаміка окремих показників вказує на необхідність підвищення ефективності використання основних засобів у системі управління господарсько-економічною діяльністю.

Аналіз основних фінансово-господарських показників ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2022–2024 рр. (табл. 2.5) дає підстави визначити основні тенденції зміни результативності збутової діяльності підприємства. Упродовж досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації продукції загалом знизився із 1394,89 млн грн до 1218,95 млн грн, що відповідає темпу зниження -12,6 %. Максимального значення цей показник досяг у 2022 р. – 1394,8 млн грн. Разом із тим у 2023–2024 рр. відбулося його зниження, що

пов'язано з впливом сукупності дестабілізуючих факторів, зокрема зі збільшенням інших операційних витрат, зокрема через воєнні умови.

**Таблиця 2.5. Аналіз динаміки основних фінансових показників діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна», млн. грн**

Показники	Роки			Відхилення 2024-2022	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	1394,89	1219,99	1218,95	-175,94	-12,6
Собівартість реалізованої продукції	1124,49	970,33	906,23	-218,26	-19,4
Валовий прибуток	270,38	249,67	312,71	42,33	15,7
Інші операційні доходи	10,46	2,96	11,18	0,72	6,9
Адміністративні витрати	61,15	57,76	65,11	3,96	6,5
Витрати на збут	56,95	56,86	87,19	30,24	53,1
Інші операційні витрати	2,11	47,60	17,63	15,52	735,5
Прибуток від операційної діяльності	160,63	90,42	153,97	-6,66	-4,1
Фінансові витрати	2,68	1,76	4,42	1,74	64,9
Інші витрати	0	1,22	3,59	3,59	-
Прибуток до оподаткування	160,25	93,94	145,96	-14,29	-8,9
Чистий прибуток	131,36	76,49	119,49	-11,87	-9,0

*Джерело: розраховано за даними ТОВ «Агрона Фрут Україна»*

Собівартість реалізованої продукції упродовж аналізованого періоду знизилась на 19,4 %, що відповідним чином позначилося на динаміці валового прибутку, який порівняно з 2022 р. збільшився майже на 16 %. У структурі чистого прибутку частка собівартості реалізованої продукції залишалася досить високою і коливалася в межах 75–81 %, що свідчить про суттєву матеріало- та витратомісткість діяльності підприємства. Валовий прибуток у 2022–2024 рр. загалом демонстрував позитивну динаміку, збільшившись із 270,38 млн грн до 312,71 млн грн, а його питома вага в чистому доході становила близько 25 %. Прибуток від операційної діяльності у 2023 р. суттєво скоротився до 90,42 млн грн, тоді як у 2024 р. ситуація певною мірою стабілізувалася. Це дає підстави стверджувати, що у 2023–

2024 рр. операційна діяльність підприємства залишалася достатньо ефективною, тоді як 2022 р. характеризувався помітним спадом результативності, що є наслідком повномасштабного вторгнення РФ. Динаміка фінансових витрат та інших пов'язаних показників також свідчить про їх зростання, що може бути наслідком як впливу зовнішніх чинників, так і реалізації окремих управлінських рішень. Особливої уваги потребує різке збільшення інших операційних витрат у 2023 р., оскільки це вказує на необхідність подальшого детального аналізу причин їх зростання та пошуку напрямів оптимізації витрат. Отже, у 2022–2024 рр. ТОВ «Агрона Фрут Україна» продемонструвало загалом позитивну динаміку валового прибутку на тлі скорочення собівартості реалізованої продукції, однак діяльність підприємства залишалася достатньо витратомісткою. Попри часткову стабілізацію фінансових результатів у 2024 р., зростання операційних і фінансових витрат свідчить про потребу в посиленні контролю за витратами та пошуку резервів підвищення прибутковості.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» формує свій товарний портфель за кількома основними напрямками, серед яких провідне місце займають фруктові наповнювачі, заморожені фрукти та інші продукти. Крім виробничої діяльності, підприємство також надає послуги, що дає змогу диверсифікувати джерела доходів і підвищувати стійкість господарської діяльності.

Варто відзначити, що у структурі продажів досліджуваної компанії значну частку на внутрішній ринок мають фруктові наповнювачі, яка поступово знижувалась, у 2022 році вона становила 75 % від загального обсягу продажів на внутрішній ринок, і скоротилась у 2024 році до 54%. В структурі експортних продажів відбувається протилежна тенденція: частка фруктових наповнювачів складала 71,7 % у 2022 році, залишалася стабільною до 2023 року, і стрімко скоротилась у 2024 році до 13%. Натомість в структурі експортних продажів частка заморожених фруктів суттєво зросла за період з 2022 по 2024 роки з 40 % до 86% (рис. 2.2).

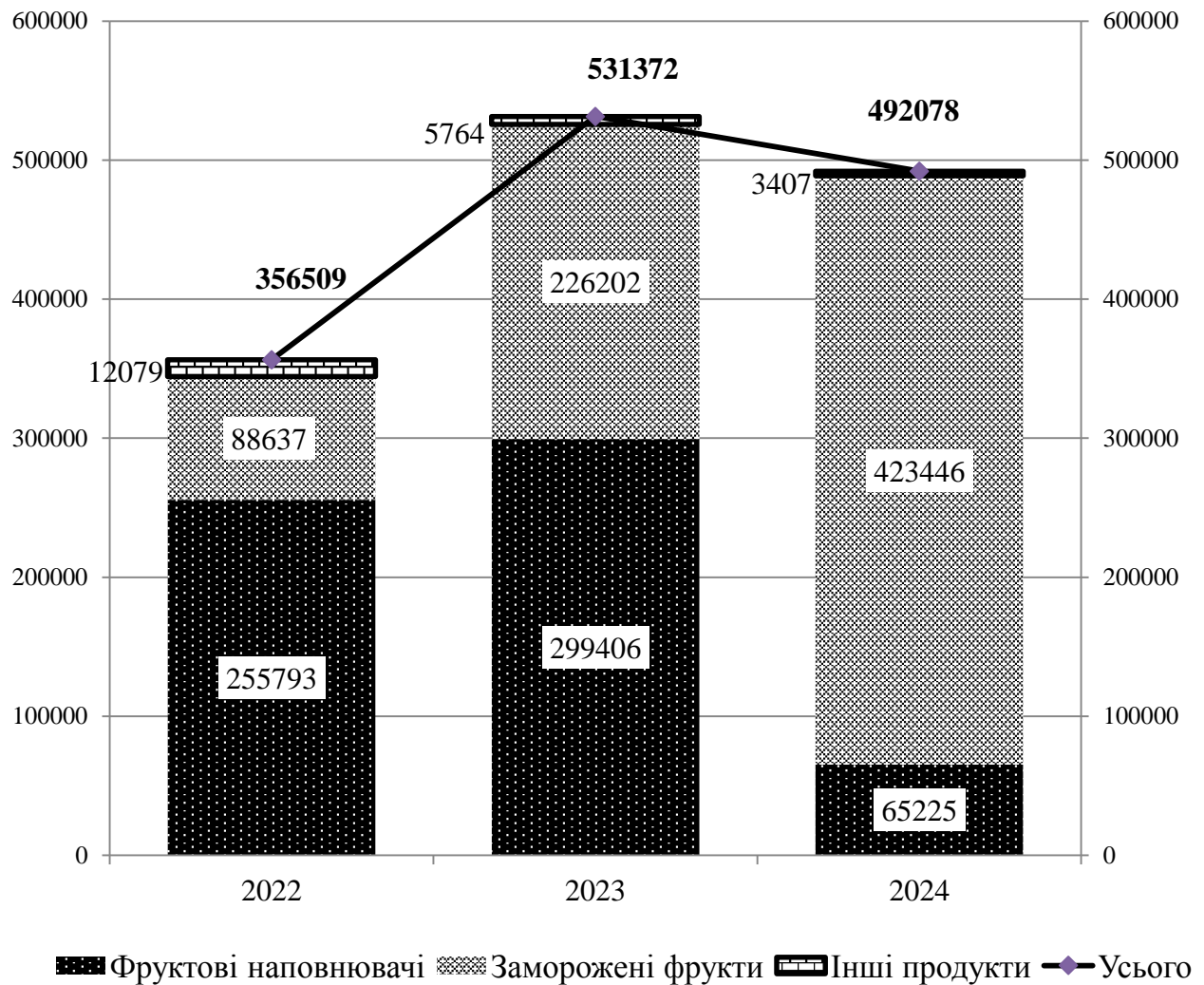


Рис. 2.2. Динаміка асортименту продажів ТОВ «Агрона Фрут Україна» на експорт за період з 2022 по 2024 роки, тис.грн

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Результативність збутової діяльності підприємства безпосередньо впливає на формування його фінансових результатів, рівень доходів, прибутковість і загальну економічну стійкість. Саме тому оцінка обсягів і структури реалізації продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна» має бути доповнена аналізом основних фінансових показників, що дає змогу більш повно визначити ефективність функціонування підприємства, виявити тенденції зміни його фінансового стану та окреслити резерви подальшого розвитку. Аналіз основних фінансових показників ТОВ «Агрона Фрут Україна» наведемо в табл. 2.6.

*Таблиця 2.6. Аналіз основних фінансових показників ТОВ «Агрона Фрут Україна» за період з 2022 по 2024 роки, тис. грн*

Показники	Роки			Відхилення 2024–2022	
	2022	2023	2024	+/-	%
<b>Необоротні активи</b>	239966	236471	223263	-16703	-6,96
у т.ч. основні засоби	188219	192242	180213	-8006	-4,25
<b>Оборотні активи</b>	847696	786329	901389	53693	6,33
у т.ч. запаси	389565	347064	293129	-96436	-24,75
дебіторська заборгованість	408737	360758	423988	15251	3,73
грошові кошти	48510	76249	181462	132952	274,07
Валюта балансу	1087662	1022800	1124652	36990	3,40
Власний капітал	765479	835550	955020	189541	24,76
Залучений капітал	322183	187250	169632	-152551	-47,35
у т.ч. довгострокові зобов'язання	5445	5388	5624	179	3,29
поточні зобов'язання	316738	181862	164008	-152730	-48,22

*Джерело: розраховано за даними ТОВ «Агрона Фрут Україна»*

Аналіз наведених у таблиці показників дає змогу оцінити зміни у структурі активів і джерел їх формування в системі управління обліково-фінансовою діяльністю ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2022–2024 рр. Загальна вартість майна підприємства, відображена у валюті балансу, у 2024 р. порівняно з 2022 р. зросла на 36990 тис. грн, або на 3,40 %, що свідчить про загальне розширення ресурсної бази підприємства. При цьому необоротні активи за досліджуваний період скоротилися на 16703 тис. грн, або на 6,96 %, у тому числі основні засоби – на 8006 тис. грн, або на 4,25 %. Водночас оборотні активи зросли на 53693 тис. грн, або на 6,33 %, що вказує на посилення ролі мобільної частини активів у загальній структурі майна підприємства.

У складі оборотних активів відбулися помітні структурні зміни. Зокрема, обсяг запасів зменшився на 96436 тис. грн, або на 24,75 %, що може свідчити про оптимізацію складських ресурсів або зміну підходів до формування запасів. Дебіторська заборгованість, навпаки, збільшилася на

15251 тис. грн, або на 3,73 %, що потребує уваги з погляду контролю за розрахунками з контрагентами. Найбільш суттєве зростання спостерігається за статтею грошових коштів, обсяг яких у 2024 р. порівняно з 2022 р. зріс на 132952 тис. грн, або на 274,07 %, що є позитивною ознакою підвищення рівня ліквідності та платоспроможності підприємства.

З боку джерел фінансування простежується зміцнення фінансової стійкості підприємства. Власний капітал у 2024 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 189541 тис. грн, або на 24,76 %, тоді як залучений капітал скоротився на 152551 тис. грн, або на 47,35 %. Подібна тенденція спостерігається і щодо поточних зобов'язань, які зменшилися на 152730 тис. грн, або на 48,22 %, тоді як довгострокові зобов'язання змінилися незначно і зросли лише на 179 тис. грн, або на 3,29 %. Отже, наведені дані свідчать про позитивні зрушення в управлінні обліково-фінансовою діяльністю ТОВ «Агрона Фрут Україна», які проявляються у зростанні власного капіталу, підвищенні обсягу грошових коштів і зменшенні залежності від залучених джерел фінансування. Проведемо аналіз показників динаміки фінансового стану ТОВ «Агрона Фрут Україна» у табл. 2.7.

**Таблиця 2.7. Аналіз показників динаміки фінансового стану ТОВ «Агрона Фрут Україна» за період з 2022 по 2024 роки**

Показники	Роки			Відхилення 2024–2022	
	2022	2023	2024	+/-	%
Коефіцієнт оборотності активів	1,19	1,39	1,17	-0,02	-1,68
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,21	2,39	4,47	2,26	102,26
Коефіцієнт покриття	2,42	2,69	4,33	1,91	78,93
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,69	0,71	0,84	0,15	21,74
Коефіцієнт фінансової залежності	0,32	0,31	0,19	-0,13	-40,63
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,12	0,10	0,07	-0,05	-41,67

*Джерело: розраховано за даними ТОВ «Агрона Фрут Україна»*

Аналіз наведених у таблиці показників дає змогу оцінити зміни у

фінансовому стані та результативності діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2022–2024 рр. Коефіцієнт оборотності активів у 2024 р. порівняно з 2022 р. дещо знизився на 0,02, або на 1,68 %, що свідчить про незначне уповільнення ефективності використання сукупних активів у процесі формування доходу. Водночас коефіцієнт фінансової стійкості зріс на 2,26, або на 102,26 %, а коефіцієнт покриття – на 1,91, або на 78,93 %, що вказує на суттєве зміцнення фінансової стабільності підприємства та підвищення його здатності своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Позитивною тенденцією є також зростання коефіцієнта фінансової незалежності на 0,15, або на 21,74 %, що свідчить про посилення ролі власного капіталу у фінансуванні діяльності підприємства. Одночасно коефіцієнт фінансової залежності скоротився на 0,13, або на 40,63 %, що підтверджує зниження залежності товариства від залучених джерел фінансування.

Разом із цим коефіцієнт рентабельності діяльності у 2024 р. порівняно з 2022 р. зменшився на 0,05, або на 41,67 %, що свідчить про зниження прибутковості господарської діяльності підприємства. Отже, результати аналізу дають підстави стверджувати, що в системі управління обліково-фінансовою діяльністю ТОВ «Агрона Фрут Україна» у досліджуваному періоді спостерігалися позитивні зміни у сфері фінансової стійкості, ліквідності та автономії, однак водночас актуальною залишається проблема зниження рівня рентабельності діяльності.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2022–2024 рр. зберігало достатньо стійкі позиції в господарській діяльності, поступово зміцнювало фінансову стійкість, ліквідність і рівень автономії, а також демонструвало структурні зміни у збуті продукції, зокрема зростання ролі заморожених фруктів і наданих послуг. Водночас поряд із позитивними тенденціями виявлено скорочення окремих показників результативності збутової та фінансово-господарської діяльності, зниження рентабельності й потребу в посиленні контролю за витратами.

### 2.3 Оцінка ефективності системи управління збутовою діяльністю

Управління збутовою діяльністю підприємства є важливою складовою загальної системи менеджменту, оскільки забезпечує формування попиту, просування продукції на ринку, організацію збуту та встановлення ефективної взаємодії зі споживачами. Саме від ефективності системи управління збутовою діяльністю значною мірою залежать обсяги реалізації продукції, рівень доходів підприємства та його конкурентні позиції [51].

Для оцінки ефективності системи управління збутовою діяльністю ТОВ «Агрона Фрут Україна» доцільно охарактеризувати основні бізнес-процеси підприємства, оскільки саме їх узгоджене функціонування забезпечує своєчасне виготовлення, просування та реалізацію продукції. Основу діяльності товариства становлять бізнес-процеси, пов'язані з виробництвом і реалізацією фруктових наповнювачів, заморожених фруктів, інших продуктів, а також наданням супровідних послуг. Ефективність збутової діяльності в цьому випадку залежить не лише від організації продажів, а й від злагодженої взаємодії виробничих, логістичних, складських, маркетингових і комунікаційних процесів (рис. 2.3).

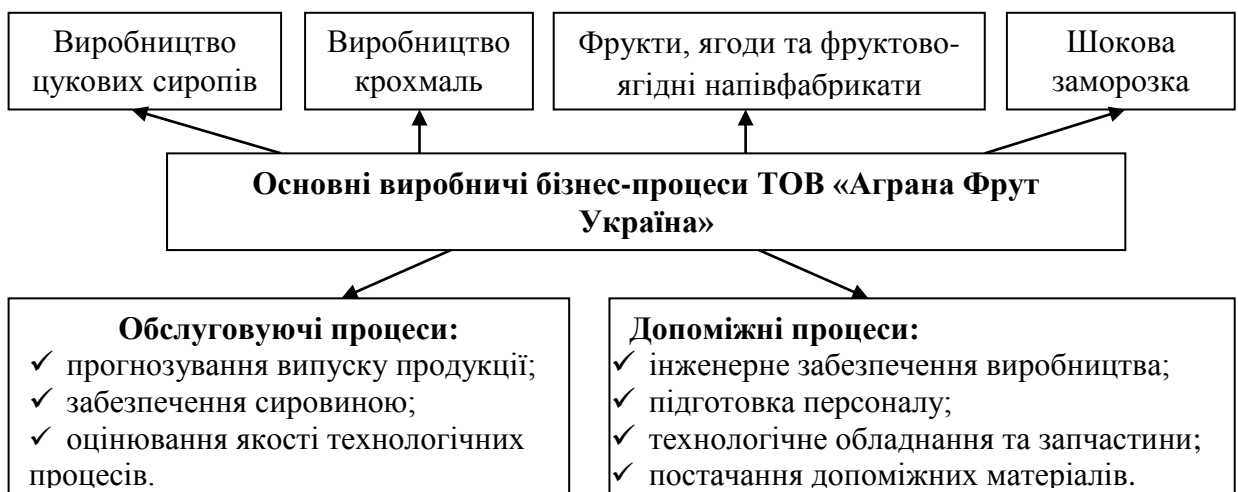


Рис. 2.3. Основні бізнес-процеси ТОВ «Агрона Фрут Україна»

*Джерело: сформовано за даними ТОВ «Агрона Фрут Україна»*

Забезпечення основних бізнес-процесів на підприємстві здійснюється за рахунок обслуговуючих і допоміжних процесів, які формують належні

умови для безперервного руху продукції від етапу виготовлення до кінцевого споживача. До них належать процеси постачання сировини, зберігання, контролю якості, транспортування, інформаційного супроводу замовлень та координації взаємодії з клієнтами. Саме комплексність і узгодженість цих процесів значною мірою визначають результативність системи управління збутовою діяльністю та формування ліквідного товарного портфеля [63]. У ТОВ «Агрона Фрут Україна» він охоплює кілька основних груп продукції, серед яких фруктові наповнювачі, заморожені фрукти та інші продукти. Поряд із виробничою діяльністю підприємство також надає окремі види послуг, що доповнює його комерційну активність і сприяє розширенню джерел формування доходу. Структура та обсяги реалізації продукції і послуг підприємства наведені в табл. 2.8.

**Таблиця 2.8. Обсяги реалізації продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2022–2024 рр., млн. грн**

Обсяги реалізації продукції	Роки			Відхилення 2024-2022	
	2022	2023	2024		
Фруктові наповнювачі	1049,58	660,30	659,73	-389,85	-37,1
Заморожені фрукти	273,00	481,69	481,28	208,28	76,3
Інші продукти	7,47	4,27	4,27	-3,2	-42,8
Надані послуги	64,83	73,74	73,67	8,84	13,6
Разом	1394,88	1220,00	1218,95	-175,93	-12,6

*Джерело: розраховано за даними ТОВ «Агрона Фрут Україна»*

Аналіз даних таблиці дає змогу оцінити основні тенденції в управлінні збутовою діяльністю ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2022–2024 рр. У структурі реалізації продукції провідне місце посідають фруктові наповнювачі. Проте у 2024 р. порівняно з 2022 р. обсяг їх реалізації скоротився на -389,85 тис. грн, або на 37,10 %, що може свідчити про послаблення позицій цієї товарної групи в межах збутового портфеля підприємства. Разом із тим, реалізація заморожених фруктів продемонструвала значне зростання – на 208,28 тис. грн, або на 76,3 %. Це вказує на посилення попиту на цей продукт та зростання її ролі у формуванні доходів підприємства. Обсяги реалізації інших продуктів зменшилися на

8,84 тис. грн, або на 42,8 %. Це свідчить про зниження їх комерційного значення. Позитивною є також динаміка наданих послуг. У цілому сукупний обсяг реалізації у 2024 р. порівняно з 2022 р. зменшився на 175,93 тис. грн, (12,6%). Це можемо пояснити економічною кризою, що спричинено війною в Україні та втратою частини ринків збуту.

Важливим аспектом є формування та реалізація збутової стратегії на ТОВ «Агрона Фрут Україна, що охоплює низку послідовних етапів, спрямованих на забезпечення стійких ринкових позицій підприємства, розширення каналів реалізації та підвищення ефективності збутової діяльності (рис. 2.4).

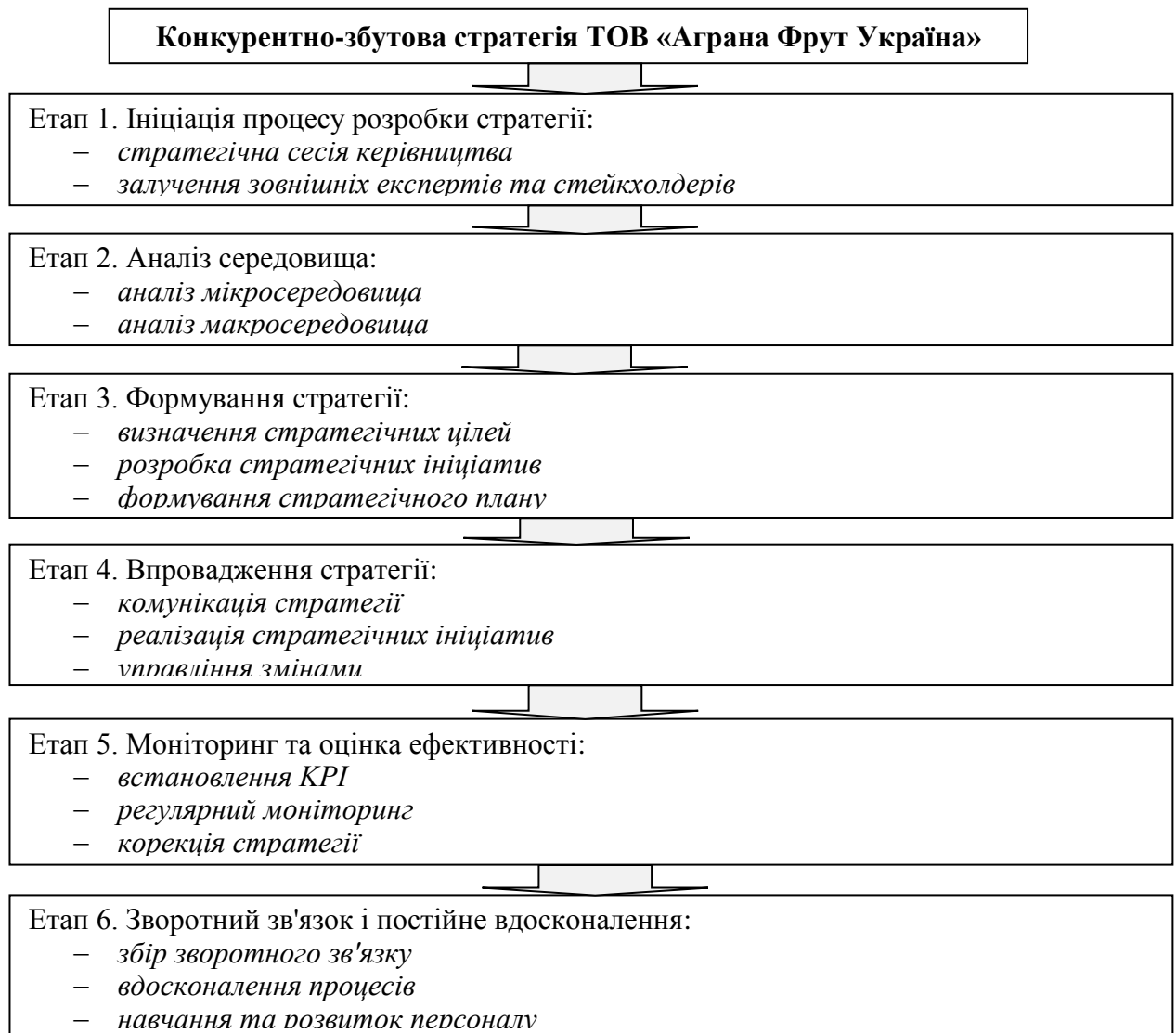


Рис. 2.4. Формування та реалізація конкурентно-збутової стратегії на ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Агрона Фрут Україна»

На початковому етапі управління розробкою збутової стратегії генеральний директор ТОВ «Агрона Фрут Україна» організовує стратегічну сесію за участю топ-менеджменту підприємства. Метою такого заходу є визначення пріоритетних напрямів розвитку системи збуту відповідно до поточних умов ринку та стратегічних цілей компанії. До обговорення залучаються керівники підрозділів маркетингу, виробництва, фінансів, а також напряму досліджень і розробок, оскільки ефективність збутової політики безпосередньо залежить від узгодженості ринкових, виробничих і ресурсних рішень. У ході цієї роботи аналізуються сучасний стан ринку, перспективи попиту, наявні й потенційні сегменти збуту, ключові виклики та можливості для посилення конкурентних позицій підприємства. Керівництво також оцінює ресурсне забезпечення збутової діяльності та визначає найбільш доцільні підходи до формування конкурентних переваг у сфері реалізації продукції. Для отримання більш об'єктивної оцінки кон'юнктури ринку, тенденцій попиту та перспектив розвитку збутової системи до цього процесу можуть залучатися зовнішні консультанти у сфері стратегічного менеджменту та маркетингових досліджень.

На основі результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища керівництво ТОВ «Агрона Фрут Україна» визначає стратегічні орієнтири розвитку збутової діяльності. Такі цілі мають бути чітко сформульованими, кількісно вимірюваними, реалістичними, релевантними до ринкових умов і обмеженими у часі. Наприклад, одним із пріоритетів збутової стратегії може виступати збільшення частки підприємства на цільовому ринку протягом наступних трьох років. Для досягнення поставлених цілей розробляється комплекс стратегічних ініціатив у сфері збуту, що охоплює оновлення товарної пропозиції, впровадження виробничих рішень для підвищення якості продукції та зниження витрат, посилення маркетингової підтримки продажів, а також розширення ринків реалізації, у тому числі за рахунок виходу на нові зовнішні ринки. Зокрема, це може передбачати виведення на ринок нових видів фруктових наповнювачів із покращеними споживчими

властивостями, активізацію рекламних кампаній, використання цифрових каналів просування, а також формування нових напрямів співпраці з вітчизняними та міжнародними партнерами.

Після визначення ключових ініціатив формується детальний план реалізації збутової стратегії, у якому конкретизуються заходи, терміни їх виконання, відповідальні особи та очікувані результати. Такий план має охоплювати всі підрозділи, діяльність яких пов'язана із забезпеченням реалізації продукції, що дає змогу досягти узгодженості дій у межах підприємства. Важливе значення має також внутрішня комунікація стратегії, оскільки ефективність її реалізації значною мірою залежить від розуміння працівниками власної ролі у досягненні збутових цілей. Саме тому на підприємстві доцільно проводити внутрішні наради, робочі зустрічі та навчання, спрямовані на пояснення пріоритетів збутової політики та механізмів її практичного втілення. Реалізація стратегічних заходів може включати запуск нових продуктових ліній, удосконалення процесів підготовки продукції до реалізації, активізацію просування та розвиток нових каналів збуту. Для координації таких змін доцільним є застосування системного підходу до управління змінами, який дозволяє мінімізувати організаційний опір і забезпечити послідовність упровадження стратегічних рішень [49].

Оцінювання результативності збутової стратегії здійснюється на основі системи ключових показників ефективності, які дають змогу простежити рівень досягнення поставлених цілей. До таких показників можуть належати обсяги продажу, темпи зростання реалізації, рівень витрат на збут, ступінь охоплення нових ринків, показники задоволеності клієнтів та інші індикатори, пов'язані з комерційною результативністю. Регулярний моніторинг цих показників дає можливість своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів, оцінювати ефективність упроваджених заходів і приймати коригувальні управлінські рішення. На основі результатів такого моніторингу збутова стратегія може уточнюватися шляхом зміни пріоритетів,

адаптації інструментів просування, перегляду каналів реалізації або коригування плану дій відповідно до змін ринкового середовища [54]. Отже, гнучкість, системність і здатність до швидкого реагування на зміни попиту виступають ключовими умовами результативного формування та реалізації збутової стратегії ТОВ «АгрANA Фрут Україна». Розглянемо особливості системи маркетингового управління ТОВ «АгрANA Фрут Україна» і напрямки розширення асортименту підприємства (табл. 2.9).

**Таблиця 2.9. Фактори маркетингової корпоративної стратегії ТОВ «АгрANA Фрут Україна» на ринку плодопереробної продукції**

<b>Фактори</b>	<b>Характеристика</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Бачення бізнесу	AGRANA Fruit позиціонує себе як світовий лідер у сфері фруктових рішень, що формує сучасні підходи до використання фруктової сировини на глобальному ринку.
Місія	Компанія орієнтується на створення та пропонування інноваційних фруктових рішень для підприємств харчової промисловості та виробників напоїв.
Мета	Основними цільовими орієнтирами діяльності є забезпечення прибутковості, стабільності функціонування, високої ефективності та належного рівня якості продукції.
Портфель продуктів	Підприємство має широкий і диверсифікований асортимент продукції, до якого входять у тому числі органічні вироби та продукти, адаптовані до потреб окремих груп споживачів.
Бізнес-сегменти	Діяльність компанії охоплює три основні напрями: цукровий, крохмальний та фруктовий бізнес.
Глобальна присутність	AGRANA Fruit здійснює діяльність у багатьох країнах світу, маючи 40 виробничих майданчиків, з яких 26 спеціалізуються на фруктовій продукції, а 14 – на соковій. Географія присутності охоплює близько 80 країн.
Якість продукції	Компанія дотримується високих стандартів якості на всіх етапах відбору та переробки фруктової сировини, що дає змогу гарантувати споживачам безпечність і належний рівень якості готової продукції.
Асортимент	Асортимент охоплює фруктові пюре, асептичні та заморожені ягоди, фруктові наповнювачі, фрукти для молочної продукції, морозива, хлібобулочних виробів, фаст-фуду, десертних страв і напоїв.
Рівень НДДКР	Упродовж функціонування підприємства виробництво неодноразово модернізувалося, що свідчить про увагу до технологічного оновлення та інноваційного розвитку.

1	2
Широта охоплення ринку	Основним ринком збуту виступає Україна, де підприємство співпрацює з такими великими компаніями, як «Сандора», «Оболонь», «Кока-Кола Бевериджиз Україна», «Ерлан» та «Карлсберг Україна».
Фінансові можливості	Фінансову основу діяльності формують власні ресурси підприємства, а також інвестиційна підтримка з боку головного офісу AGRANA Fruit.
Сировинна база	Важливою перевагою підприємства є наявність власної сировинної бази, що сприяє більшій стабільності постачання та контролю якості сировини.
Стратегічна спрямованість	Стратегічний розвиток підприємства пов'язаний із диференціацією асортиментної політики, зокрема через розширення випуску нових видів продукції.

*Джерело: сформовано за даними ТОВ «АгрANA Фрут Україна»*

Аналіз наведених у таблиці характеристик дає підстави стверджувати, що ТОВ «АгрANA Фрут Україна» має вагомі передумови для формування та реалізації ефективної збутової стратегії. Сильними сторонами підприємства виступають широка продуктова диверсифікація, орієнтація на інноваційні рішення, високі стандарти якості, наявність власної сировинної бази та підтримка з боку міжнародної групи AGRANA Fruit. Важливе значення для посилення ринкових позицій має і широка географія діяльності компанії, а також співпраця з відомими виробниками харчової продукції та напоїв на вітчизняному ринку. Сукупність цих факторів свідчить про те, що збутова стратегія підприємства ґрунтується на поєднанні якості, інноваційності, розширення асортименту та орієнтації на потреби різних груп споживачів, що загалом створює належні умови для зміцнення конкурентних переваг і подальшого розширення ринків збуту.

У контексті управління збутовою діяльністю ТОВ «АгрANA Фрут Україна» особливої ваги набуває формування та послідовна реалізація конкурентної стратегії. Така стратегія має охоплювати систему взаємопов'язаних заходів, спрямованих на зміцнення позицій підприємства на ринку плодоовочевої продукції, підтримання його конкурентоспроможності та створення довгострокових переваг у внутрішньому й міжнародному бізнес-середовищі. Її ключове призначення полягає у досягненні стійкої конкурентної переваги, забезпеченні вигідного

ринкового становища та підвищенні здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

До основних напрямів такої стратегії доцільно віднести розвиток ринків збуту, модернізацію виробництва, активізацію збутової діяльності та розширення асортименту продукції. Розвиток ринку передбачає посилення присутності підприємства на наявних ринках, вихід у нові сегменти та географічні напрями, а також нарощування частки ринку за рахунок результативних маркетингових і комунікаційних заходів. Модернізація виробництва пов'язана з оновленням техніко-технологічної бази, впровадженням сучасних виробничих рішень, що дає можливість підвищити продуктивність, поліпшити якість продукції та знизити рівень витрат. Важливим напрямом є також стимулювання збуту, яке може реалізовуватися через удосконалення каналів продажу, проведення рекламних кампаній, застосування програм лояльності та розвиток торговельної мережі. Не менш суттєвим є розширення асортименту, оскільки виведення нових продуктів і оновлення наявної товарної пропозиції дає змогу залучати нові групи споживачів та повніше враховувати потреби ринку [62].

Реалізація зазначених напрямів створює для ТОВ «Агрона Фрут Україна» умови для збереження та посилення конкурентних позицій, підвищення адаптивності до змін зовнішнього і внутрішнього середовища та забезпечення стабільного розвитку в перспективі. Для більш ґрунтовної оцінки стратегічного становища окремих напрямів діяльності підприємства доцільно використати матрицю «зростання – частка ринку» (матриця Бостонської консультативної групи - БКГ), яка дає змогу визначити місце кожної товарної групи в портфелі компанії та обґрунтувати пріоритети подальшого розвитку [22] (рис.2.5).

У межах матриці БКГ товарні позиції ТОВ «Агрона Фрут Україна» потребують диференційованого стратегічного підходу, оскільки кожна з них займає різне місце у продуктовому портфелі підприємства та має відмінні перспективи розвитку.

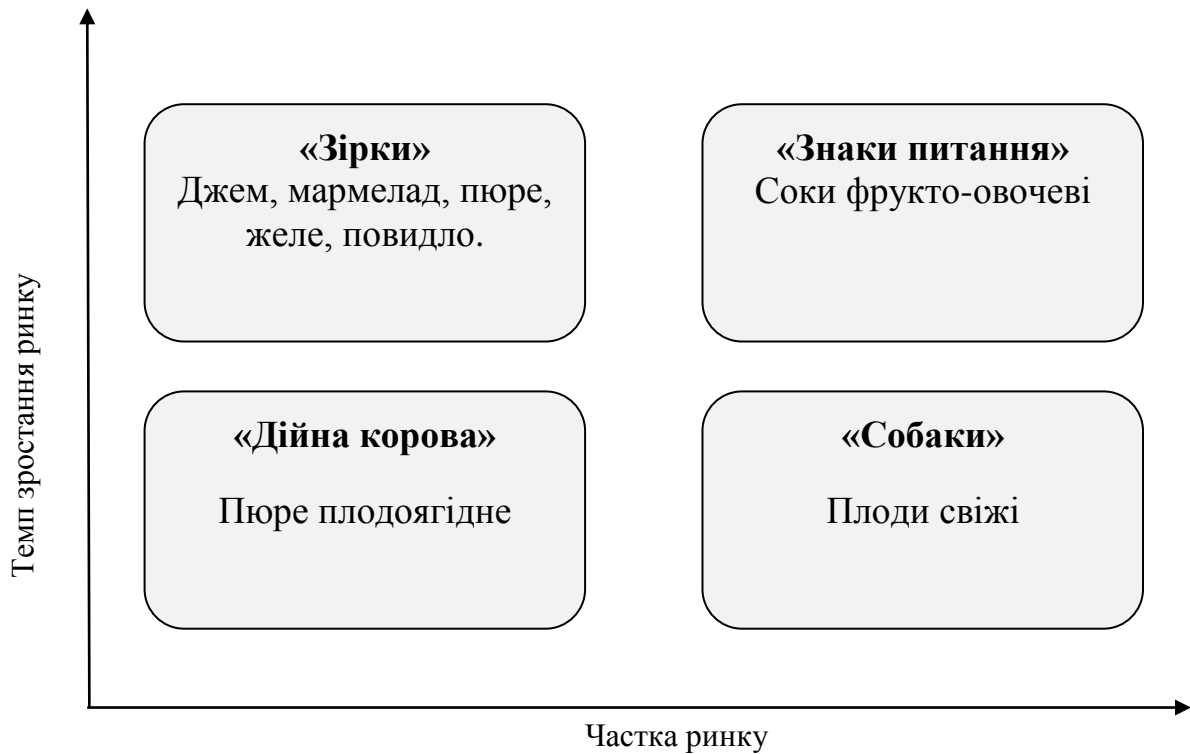


Рис.2.5. Матриця БКГ ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Агрона Фрут Україна»

До категорії «Зірки» доцільно віднести джеми, мармелад, пюре, желе, повидло та варення, які характеризуються високою часткою ринку, стабільними обсягами виробництва та здатністю формувати значний фінансовий результат. Для цієї групи найбільш виправданою є стратегія утримання й подальшого розвитку, що передбачає активізацію маркетингових заходів, оновлення асортименту, удосконалення споживчих властивостей продукції та посилення її ринкової привабливості. До групи «Знаки питання» належать фрукто-овочеві соки, які мають потенціал зростання, проте потребують додаткових інвестицій і більш активного просування. Для них доцільно застосовувати стратегію посилення ринкових позицій, що може реалізовуватися через інтенсивні маркетингові комунікації, розширення асортименту та орієнтацію на результати дослідження попиту.

До категорії «Дійні корови» можна віднести плодово-ягідне та горіхове пюре, що характеризується стабільним попитом і здатне приносити підприємству прогнозований прибуток, хоча темпи його ринкового зростання залишаються відносно невисокими. У цьому випадку доцільною є стратегія

підтримування, яка спрямована на збереження досягнутих ринкових позицій і забезпечення стабільного надходження доходів. Натомість до групи «Собаки» належать плоди та горіхи у свіжому або вареному вигляді, а також окремі заморожені наповнювачі, які мають нижчу прибутковість і слабші ринкові перспективи. Щодо таких товарів доцільно розглядати стратегію скорочення або перегляду масштабів виробництва. Отже, в умовах динамічних змін конкурентного середовища ТОВ «Агрона Фрут Україна» має постійно аналізувати стан окремих товарних позицій і коригувати підходи до їх розвитку, що дозволить зберігати та посилювати конкурентоспроможність підприємства.

Отже, проведена оцінка дає підстави стверджувати, що система управління збутовою діяльністю ТОВ «Агрона Фрут Україна» загалом є достатньо сформованою та орієнтованою на забезпечення стійких ринкових позицій підприємства. Її ефективність підтверджується узгодженістю основних бізнес-процесів, наявністю стратегічного підходу до формування збутової політики, диверсифікованим товарним портфелем, зростанням ролі окремих товарних груп і послуг у структурі реалізації, а також використанням маркетингових інструментів для зміцнення конкурентних переваг. Водночас результати аналізу свідчать про необхідність подальшого вдосконалення структури збуту, активізації просування окремих продуктів і більш гнучкого коригування стратегічних рішень відповідно до змін ринкового середовища.

## **Висновки до розділу 2**

1. ТОВ «Агрона Фрут Україна» є потужним сучасним підприємством із розвиненим виробничим потенціалом, широким асортиментом продукції, повним циклом переробки плодово-ягідної сировини та належним рівнем інтеграції у міжнародний бізнес-простір завдяки входженню до складу

AGRANA Group. Наявність сертифікованої системи якості, автоматизованих бізнес-процесів, власної виробничої бази та орієнтація на інноваційний розвиток формують міцні передумови для збереження конкурентних позицій підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках.

2. Організаційна підсистема ТОВ «АгрANA Фрут Україна» побудована раціонально та відповідає масштабам і специфіці діяльності підприємства, забезпечуючи чіткий розподіл повноважень, узгодженість роботи підрозділів і належний рівень управлінського контролю. Лінійно-функціональна структура створює умови для стабільного функціонування підприємства, своєчасного прийняття рішень і підтримання його конкурентних позицій на ринку.

3. Аналіз господарсько-економічної діяльності ТОВ «АгрANA Фрут Україна» свідчить, що підприємство зберігає достатній ресурсний і фінансовий потенціал, однак потребує підвищення ефективності використання основних засобів та посилення контролю за витратами. Попри позитивну динаміку валового прибутку й часткову стабілізацію результатів у 2024 р., зниження чистого доходу, фондівіддачі та зростання окремих витрат вказують на необхідність удосконалення управлінських рішень у сфері господарсько-економічної діяльності.

4. Аналіз трудових ресурсів ТОВ «АгрANA Фрут Україна» свідчить про зростання чисельності персоналу та фонду оплати праці у 2022–2024 рр., однак ці зміни не супроводжувалися підвищенням продуктивності праці. Зниження показників ефективності використання трудового потенціалу, а також перевитрати фонду заробітної плати вказують на необхідність удосконалення кадрової політики, посилення мотивації персоналу та підвищення результативності праці.

5. Аналіз маркетингової та комерційної діяльності ТОВ «АгрANA Фрут Україна» свідчить про наявність достатнього потенціалу для зміцнення ринкових позицій підприємства завдяки широкому асортименту, зростанню ролі окремих товарних груп і послуг, а також орієнтації на стратегічне

управління збутом. Водночас структурні зміни у товарному портфелі та необхідність постійного коригування збутових рішень підтверджують доцільність подальшого удосконалення збутової стратегії, розширення каналів реалізації та посилення маркетингової підтримки продукції.

6. Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Агрона Фрут Україна» є важливою складовою його розвитку, оскільки поєднує значний виробничий потенціал, відповідність міжнародним стандартам якості та можливості розширення експортного збуту. Водночас зміни у структурі продажів, зростання ролі заморожених фруктів в експорті та потреба в постійному коригуванні товарного портфеля свідчать про необхідність удосконалення конкурентної й збутової стратегії підприємства з урахуванням динаміки зовнішніх ринків.

7. Аналіз обліково-фінансової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» свідчить про зміцнення фінансової стійкості, зростання власного капіталу, ліквідності та зменшення залежності від залучених джерел фінансування. Водночас зниження рентабельності діяльності та незначне уповільнення оборотності активів вказують на необхідність підвищення ефективності використання ресурсів і посилення контролю за фінансовими результатами підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 Обґрунтування стратегічних підходів до розвитку збутової діяльності підприємства

ТОВ «Агрона Фрут Україна» доцільно посилити реалізацію заходів, спрямованих на підвищення ефективності збутової діяльності підприємства. Серед перспективних напрямів удосконалення можна виокремити такі:

- систематичне оновлення й технічну модернізацію основних засобів із упровадженням інноваційних технологій;
- формування довгострокової стратегії збутової діяльності підприємства;
- поліпшення умов праці з метою підвищення лояльності персоналу;
- розроблення довгострокової стратегії розвитку підприємства та відповідних програм у сфері збуту;
- створення системи оперативного реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища [16].

Реалізація зазначених заходів дасть змогу підприємству підвищити економічну результативність збутової діяльності. При цьому резерви зростання ефективності мають визначатися з урахуванням внутрішніх чинників, що охоплюють ключові напрями розвитку підприємства, зокрема збутову, виробничу, фінансову та кадрову складові (рис. 3.1).

Схема відображає, що обґрунтування стратегічних підходів до розвитку збутової діяльності підприємства має здійснюватися комплексно, з урахуванням виробничої, збутової, кадрової та фінансової складових. Вона показує, що результативність збуту залежить не лише від удосконалення каналів реалізації чи просування продукції, а й від техніко-організаційного рівня виробництва, якості продукції, оновлення асортименту, кваліфікації

персоналу, ефективності внутрішніх комунікацій та наявності достатнього фінансового забезпечення. Саме тому стратегічний розвиток збутової діяльності має ґрунтуватися на узгодженні ринкових рішень із внутрішніми можливостями підприємства.

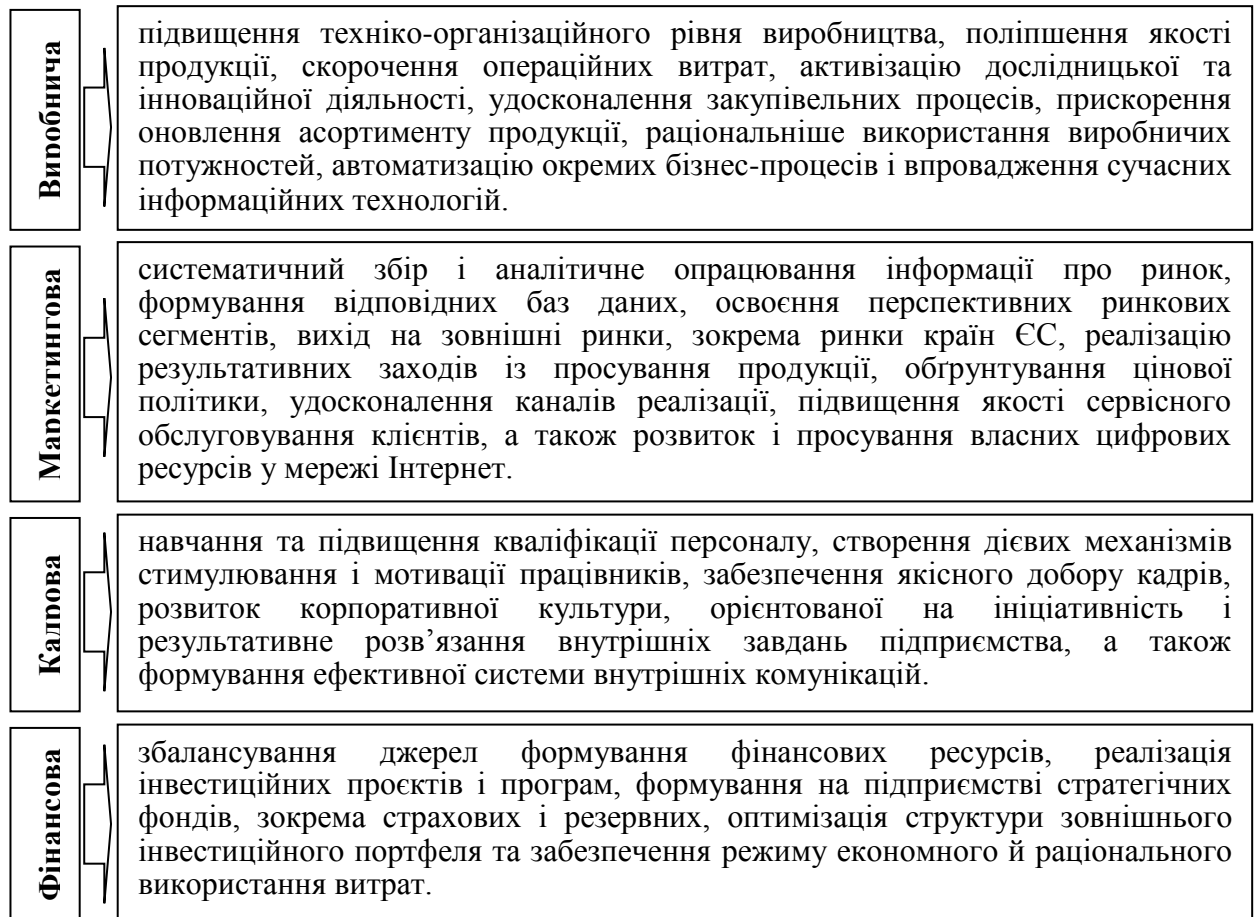


Рис.3.1. Резерви підвищення ефективності збутової діяльності

ТОВ «Агрона Фрут Україна»

*Джерело: сформовано автором з використанням [52]*

У змістовому аспекті схема обґрунтовує доцільність ринково орієнтованого й адаптивного підходу до розвитку збутової діяльності, за якого підприємство систематично аналізує ринок, вдосконалює цінову політику, розширює канали збуту, підвищує якість обслуговування клієнтів і використовує цифрові інструменти взаємодії зі споживачами. Водночас реалізація таких підходів потребує належної кадрової підтримки та фінансової стійкості, що в сукупності формує передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства та розширення його присутності на

ринку.

Суттєвим напрямом удосконалення збутової діяльності підприємства є розроблення її стратегії. Дослідження стану збуту передбачає аналіз комплексу показників, зокрема динаміки обсягів реалізації, складу та розвитку клієнтської бази, структури продажів, регіональної та експортної складової збуту тощо, що дає змогу оцінити результативність збутової діяльності підприємства. Водночас важливе значення має планування та прогнозування ринкових тенденцій, оскільки саме вони формують інформаційну основу для прийняття стратегічних рішень у сфері збуту. Узагальнення наукових публікацій дає підстави запропонувати узагальнену систему стратегій збутової діяльності підприємства (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Система стратегій збутової діяльності підприємства

*Джерело: сформовано автором на основі [14]*

Організація збутової діяльності спирається на вивчення потреб споживачів, пошук нових покупців, вибір цільових ринків і забезпечення вищої прибутковості продажів. Отже, формування стратегії збутової діяльності підприємства пов'язане з вибором стратегічної альтернативи, що здійснюється на підставі попереднього стратегічного аналізу ринкового середовища. До ключових принципів управління збутовою діяльністю доцільно віднести ринкову орієнтацію, ієрархічність, комплексність, варіативність, етапність та ефективність [15].

Внутрішнє бачення того, яким має бути характер перебігу змін і розвитку підприємства, фактично є відправною точкою будь-якого цілеспрямованого процесу. Саме тому першим етапом стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства виступає ухвалення рішення щодо доцільності впровадження ключових засад концепції стратегічного управління. За відсутності чіткого усвідомлення керівництвом і працівниками власних функцій та ролей неможливо забезпечити досягнення спільної мети навіть за наявності ґрунтовно розробленої стратегії.

Для забезпечення результативного управління збутовою діяльністю підприємства необхідним є формування належної інформаційної бази. Система інформаційного забезпечення має орієнтуватися на виявлення фінансових ресурсів і можливостей, необхідних для реалізації стратегії, а також на пошук і залучення кваліфікованого персоналу. Водночас корпоративна культура підприємства повинна бути побудована таким чином, щоб підтримувати реалізацію стратегії збутової діяльності. Це можливо за умови посилення мотивації працівників, сприйняття ними спільної ідеї розвитку підприємства, а також активного залучення всіх структурних підрозділів до виконання стратегічних завдань. Такий підхід не лише забезпечує узгодженість дій, а й стимулює працівників до висловлення власних пропозицій щодо змісту, напрямів і способів реалізації стратегії.

Особливу роль у системі забезпечення управління збутовою діяльністю відіграє аналіз поточного стану підприємства. Для повноцінного

інформаційного забезпечення менеджменту в процесі розроблення подальшої стратегії, прийняття управлінських рішень, підтримання стабільного функціонування та забезпечення сталого розвитку в коротко- і довгостроковій перспективі доцільно здійснювати комплексну оцінку наявного стану підприємства. Дослідження взаємовідносин із суб'єктами ринку дає змогу зосередитися на їхніх інтересах і потребах, що є важливою передумовою досягнення стратегічних цілей розвитку. Отже, ефективний розвиток підприємства у стратегічній перспективі та належне оцінювання результативності його функціонування забезпечуються завдяки дотриманню балансу між внутрішніми можливостями підприємства і зовнішніми загрозами.

Ефективність стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства значною мірою залежить від належного правового та нормативного забезпечення, а також від використання відповідних інструментів, методів і важелів реалізації затверджених планових положень. Витрати, пов'язані з упровадженням стратегії збутової діяльності, мають бути відображені в бюджеті підприємства й перебувати під постійним контролем фінансового підрозділу, оскільки сама стратегія повинна бути безпосередньо узгоджена з бюджетними можливостями. До обов'язкових інструментів реалізації стратегії збуту належать формування планів на основі BSC, удосконалення організаційної структури відповідно до стратегічних завдань, застосування дієвої системи мотивації персоналу, а також управління відносинами зі стейкхолдерами як важливий елемент обраного стратегічного курсу.

Отже, у діяльності будь-якого підприємства вагоме місце посідають механізми й методи організації збутової діяльності, оскільки саме у сфері збуту концентрується кінцевий результат усіх попередніх напрямів його функціонування. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що збут продукції є важливою управлінською сферою, спрямованою на розроблення та прийняття ефективних рішень щодо відвантаження або постачання товару

споживачеві з метою відшкодування витрат на виробництво, зберігання і транспортування продукції, а також отримання прибутку. Серед основних завдань, що вирішуються у процесі здійснення збутової діяльності, особливе значення мають аналіз взаємозв'язку «споживач – товар – ринок» і формування на цій основі загальної стратегії та тактики поведінки підприємства; підготовка й ухвалення рішень щодо найбільш результативних способів просування продукції; забезпечення фінансової ефективності збутових операцій; організація раціональної логістики збуту та сервісного обслуговування; безпосередня реалізація продукції та послуг.

### **3.2 Використання маркетингових комунікацій, як інструмент удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства**

На сучасному етапі комунікаційні інструменти підприємства переважно розглядаються як складова стратегій стимулювання збуту, однак у практичній діяльності вони далеко не завжди інтегруються безпосередньо в систему управління збутом. Такий підхід обмежує можливості підприємства щодо повноцінного використання комунікаційного потенціалу для підтримки реалізації продукції. У зв'язку з цим одним із перспективних напрямів удосконалення управління збутовою діяльністю є включення комунікаційних інструментів у дистрибуційні системи підприємства.

У процесі досягнення збутових цілей можуть застосовуватися різні комунікаційні засоби, здатні підвищити результативність управління реалізацією продукції. Йдеться, зокрема, про рекламу, зв'язки з громадськістю, спонсорські заходи, розвиток бренду та інші форми комунікаційного впливу, які створюють умови для зростання обсягів продажу та зменшення проблемних аспектів у функціонуванні каналів розподілу. Поряд із цим використання таких інструментів є важливим чинником ефективного регулювання попиту, у тому числі в умовах його

сезонних коливань, що особливо актуально для ТОВ «Агрона Фрут Україна», а також сприяє підвищенню загальної ефективності системи менеджменту підприємства.

Отже, застосування окремих комунікаційних інструментів дає можливість впливати на збутову діяльність підприємства шляхом пом'якшення сезонних коливань попиту на його продукцію. З огляду на те, що однією з характерних особливостей продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна» є сезонність попиту, підприємству доцільно впроваджувати заходи, спрямовані на зниження негативного впливу нерівномірності реалізації на виробничу діяльність. У такій ситуації можливі два базові підходи: або пристосування до сезонного характеру попиту, або його активне регулювання через стимулювання збуту з метою згладжування сезонності.

Під пристосуванням до сезонних коливань попиту слід розуміти таку організацію виробництва, за якої підприємство забезпечує задоволення природної потреби ринку саме в період її виникнення. Результати проведеного дослідження свідчать про наявність майже однакових тенденцій у динаміці реалізації як концентрованих, так і натуральних соків.

Отже, ТОВ «Агрона Фрут Україна» доцільно максимально завантажувати наявні виробничі потужності в період пікового попиту. Особливу увагу при цьому слід приділяти виготовленню фруктових наповнювачів у літній сезон, коли їх реалізація є найбільш активною.

У періоди зниження попиту виникає проблема зберігання готової продукції. Це, своєю чергою, зумовлює потребу в розвитку складського господарства, що супроводжується додатковими витратами для підприємства. Разом із тим позитивним чинником є достатньо тривалий строк зберігання продукції, який частково знижує гостроту цієї проблеми.

Інший можливий напрям дій для ТОВ «Агрона Фрут Україна» пов'язаний з активним управлінням попитом. Підприємство може зменшувати вплив сезонних коливань за рахунок інструментів стимулювання збуту. Для цього в місяці найнижчого попиту доцільно застосовувати купони,

знижки, преміальні пропозиції, бонуси, подарунки, а також проводити промоакції з використанням лотерей та інших заохочувальних заходів.

На основі проведеного дослідження доцільно сформувавши загальний медіаплан реалізації заходів зі стимулювання збуту, спрямованих на пом'якшення сезонних коливань попиту (табл. 3.1).

**Таблиця 3.1. Річний медіа-план промо-акцій і стимулювання збуту для згладжування сезонних коливань на продукцію ТОВ «Агрона Фрут Україна»**

Продукція	Місяць року											
	С і ч е н ь	Л ю т и й	Б е р е з е н ь	К в і т е н ь	Т р а в е н ь	Ч е р в е н ь	Л и п е н ь	С е р п е н ь	В е р е с е н ь	Ж о в т е н ь	Л и с т о п а д	Г р у д е н ь
Концентровані соки	min	min										min
Натуральні соки	min	min									min	min
Заморожені ягоди							min	min	min			
	- місяці, в яких необхідно здійснювати стимулювання збуту											
min	- місяці, у яких найменший природний рівень попиту											

*Джерело: сформовано автором*

Доцільно розпочинати заходи зі стимулювання збуту ще на етапі початку зниження попиту, не допускаючи його падіння до критично низького природного рівня. За такого підходу підприємство матиме змогу в місяці потенційно слабкого попиту реалізувати більший обсяг продукції. Приріст продажів у цьому разі може бути забезпечений, з одного боку, за рахунок скорочення частки неактивних конкурентів, а з іншого – через переорієнтацію споживачів на продукцію підприємства замість інших товарів відповідної категорії у структурі їхнього споживання.

Реалізація комунікаційних заходів у системі збутової діяльності

потребує обов'язкового оцінювання їх результативності. У процесі управління збутом ключовими показниками ефективності таких заходів мають виступати позитивна динаміка обсягів продажу, а також якісні зміни в організації та функціонуванні каналів розподілу. Особливої уваги потребує приріст збуту, оскільки його необхідно співвідносити з витратами на реалізацію комунікаційних заходів і виробництво додаткового обсягу продукції. Додаткові грошові надходження, отримані внаслідок зростання продажу, повинні перевищувати сукупні витрати на комунікаційну підтримку збуту та виготовлення додаткової продукції.

Отже, доцільним є застосування інтегрованих комунікаційних інструментів у межах збутової діяльності, тобто поєднання різних видів комунікації в межах однієї кампанії. Такий підхід створює передумови для одержання синергійного ефекту та підвищення загальної результативності збутової діяльності підприємства.

На ефективність функціонування системи комунікаційного забезпечення збуту впливають різноманітні чинники, а основними засадами її підвищення є такі:

- чим вищий рівень довіри до джерела комунікації, тим більша ймовірність позитивної реакції одержувача повідомлення;
- комунікаційний вплив є результативнішим тоді, коли зміст звернення відповідає поглядам, переконанням і вподобанням адресата;
- вплив на споживача посилюється, якщо тема повідомлення викликає у нього зацікавленість;
- комунікація є дієвішою за умови, що її джерело має спеціалізований характер, високий статус, зрозумілі цілі та легко ідентифікується, особливо якщо воно є впливовим;
- незалежно від форми комунікації необхідно враховувати соціальний контекст, який завжди впливає на її сприйняття [21].

У цілому реалізація комунікаційних заходів у сфері збутової діяльності має бути ретельно спланованою. До цього процесу доцільно залучати

підрозділи, відповідальні за збут, рекламу та ринкові комунікації. Лише за умов узгодженої взаємодії відповідних структур підприємство може досягти очікуваного ефекту та підвищити якість управління збутовою діяльністю. Водночас таке планування повинно здійснюватися з урахуванням комунікаційної моделі та особливостей поведінки споживачів.

З метою згладжування сезонних коливань попиту підприємству доцільно перейти від поодиноких акцій зі знижками до інтегрованої системи маркетингових комунікацій, у якій поєднуюватимуться коротке вертикальне відео, контент за участю мікроінфлюенсерів, пошукове просування в Google, професійні B2B-комунікації у LinkedIn, ремаркетинг та direct-messaging у месенджерах. Такий підхід відповідає актуальним тенденціям цифрового маркетингу: коротке відео залишається одним із найрезультативніших форматів, мікроінфлюенсери демонструють вищу довіру та залучення аудиторії, Google і YouTube супроводжують споживача протягом нелінійного шляху покупки, YouTube розширює creator-співпраці для брендів, Meta посилює роль Reels і бізнес-меседжингу, а LinkedIn зберігає високу ефективність для охоплення професійної аудиторії та ретаргетингу [24].

Для підприємства, що реалізує сокову продукцію, комунікації доцільно будувати диференційовано. Для натуральних соків варто робити акцент на емоційному та lifestyle-контенті: щоденне споживання, сніданки, корисні перекуси, рецепти, поєднання з сезонними продуктами. Для концентрованих соків більш ефективним буде функціональний контент: використання у NoReCa, кондитерському виробництві, напоях, кулінарії, економічність, зручність зберігання та універсальність застосування [50]. У такому разі маркетингові комунікації не лише підтримуватимуть продажі в період спаду, а й формуватимуть нові сценарії споживання продукції в «слабкі» місяці.

Найбільш доцільно включити до комунікаційної політики такі канали:

1. Reels (короткі відео) – для швидкого охоплення, візуалізації продукту, демонстрації рецептів, сезонних способів споживання та акційних пропозицій.

2. Мікроінфлюенсери – для підвищення довіри до продукції через огляди, рецептурні добірки, поради щодо використання та нативне просування.

3. Google Search + Google Business Profile – для перехоплення вже сформованого попиту, показу товарів у пошуку та посилення локальної видимості бренду.

4. LinkedIn – для комунікацій із професійною аудиторією: закупівельниками, представниками HoReCa, дистриб'юторами, виробниками харчової продукції.

5. Ремаркетинг і direct-messaging – для «догрівання» тих користувачів, які вже взаємодіяли з брендом, переглядали сайт, каталог або відео, але не здійснили замовлення.

Узагальнимо схему застосування вказаних маркетингових каналів комунікації у табл. 3.2.

**Таблиця 3.2. Практична модель застосування маркетингових комунікацій для ТОВ «Агрона Фрут Україна»**

Фаза	Період	Основна мета	Канали	Зміст комунікацій
1. Підготовча	за 1–2 місяці до min	не допустити різкого падіння інтересу	Reels, Shorts, YouTube, мікроінфлюенсери, LinkedIn	рецепти, нові сценарії використання, огляди продукції, професійні кейси
2. Початок спаду	за 2–4 тижні до min	перевести увагу в намір купівлі	Google Search, Google Business Profile, трафікові кампанії, LinkedIn Sponsored Content	сезонні добірки, акційні набори, аргументи вигоди, пропозиції для HoReCa та B2B-клієнтів
3. Мінімум попиту	місяць min	активізувати продажі в найслабший період	ремаркетинг, direct-messaging, персоналізовані повідомлення, промо-акції	знижки, купони, бонус за обсяг, тестові партії, безкоштовна консультація/підбір
4. Вихід зі спаду	2–4 тижні після min	закріпити попит і повернути клієнта	ремаркетинг, email/CRM, контент у соцмережах, LinkedIn follow-up	повторна пропозиція, відгуки, кейси використання, нагадування про наступне замовлення

*Джерело: розроблено автором*

У місяцях, позначених як *min* (мінімальний попит), слід концентрувати найсильніші стимулюючі інструменти: знижки, бонусні набори, ремаркетинг, повідомлення в месенджерах, персоналізовані пропозиції. За 1–2 місяці до *min* потрібно запускати процес лідогенерації, тобто контентне підігрівання холодної бази лідів через агресивну маркетингову кампанію – короткі відео, використання інфлюенсерів і пошукову присутність у пошукових системах та контекстній рекламі. Після місяця *min* важливо не згортати активність, а переводити її у формат утримання та повторної покупки (воронки продажів).

Розглянемо, як саме працюватимуть запропоновані канали:

1. Коротке відео працює як інструмент швидкого охоплення і нагадування про продукт. Для натуральних соків – це емоційна подача й рецептурні формати. Для концентратів – демонстрація практичності, економії та професійного використання.

2. Мікроінфлюенсери доцільні саме у період перед спадом і в самому мінімумі попиту, коли потрібно не просто показати товар, а пояснити, навіщо він потрібен саме зараз.

3. Google і пошукова присутність потрібні для перехоплення тих клієнтів, у яких попит уже виник. Тут важливо, щоб товарні позиції, фото, описи й акційні меседжі були видимими безпосередньо у пошуку.

4. LinkedIn особливо доречний для концентрованих соків і B2B-сегмента. Саме тут доцільно комунікувати з професійною аудиторією через експертний контент, кейси, партнерські пропозиції та таргетовану рекламу на релевантні професійні групи. LinkedIn також прямо рекомендує використовувати *brand-awareness* кампанії та *website retargeting* для повторного контакту з професійною аудиторією.

5. *Direct-messaging* – це канал «дотискання» холодних лідів в період найнижчого попиту. Meta прямо зазначає, що *messaging* залишається бажаним способом взаємодії людей із бізнесом, а зростання *click-to-message* реклами підтверджує посилення цього напрямку.

Отже, для згладжування сезонних коливань попиту підприємству

доцільно застосовувати інтегровану систему маркетингових комунікацій, у межах якої коротке відео, інфлюенсер-маркетинг, пошукове просування, LinkedIn, ремаркетинг і direct-messaging використовуються не ізольовано, а у взаємозв'язку з фазами падіння попиту. Це дасть змогу не лише підтримувати інтерес до продукції в періоди спаду, а й формувати нові сценарії її споживання, активізувати продажі у «слабкі» місяці та підвищувати результативність стимулювання збуту. Практична цінність такого підходу полягає в тому, що комунікаційна активність переноситься з реактивного рівня на проактивний: ще до настання мінімального попиту підприємство може підігрівати інтерес аудиторії, у період спаду – стимулювати купівлю акціями та персоналізованими пропозиціями, а після нього – закріплювати повторний попит. Саме така схема дає можливість зменшити негативний вплив сезонності на обсяги реалізації продукції.

### **3.3 Формування клієнт-орієнтованої стратегії збутової діяльності підприємства**

Формування клієнт-орієнтованої стратегії збутової діяльності підприємства є важливою передумовою зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення стабільного попиту на продукцію. Така стратегія ґрунтується на системному вивченні потреб, запитів, мотивації та поведінки споживачів, що дає змогу підприємству не лише адаптувати свою товарну пропозицію до ринкових умов, а й формувати довгострокові взаємовідносини з клієнтами. У сучасних умовах клієнт-орієнтований підхід у сфері збуту передбачає зміщення акценту з простого продажу продукції на створення цінності для споживача, підвищення рівня його задоволеності та лояльності.

Розроблення такої стратегії має базуватися на сегментації клієнтів, оцінюванні їхньої платоспроможності, частоти замовлень, вимог до якості продукції, умов постачання та сервісного обслуговування. Це дає змогу

підприємству диференціювати підходи до окремих груп споживачів, обирати найбільш результативні канали реалізації, вдосконалювати цінову політику та формувати індивідуалізовані комерційні пропозиції. Важливою складовою клієнт-орієнтованої стратегії збутової діяльності є також налагодження ефективної комунікації зі споживачами, оперативне реагування на зміни їхніх потреб, забезпечення зворотного зв'язку та підвищення якості обслуговування. Саме завдяки цьому підприємство отримує можливість своєчасно коригувати збутову політику, зменшувати ризик втрати клієнтів і формувати стійкі передумови для зростання обсягів реалізації.

Виходячи із аналізу сучасних тенденцій у збутовій діяльності доцільно сформувати схему релевантної клієнтоорієнтованої стратегія збутової діяльності для ТОВ «Агрона Фрут Україна» (рис.3.3).

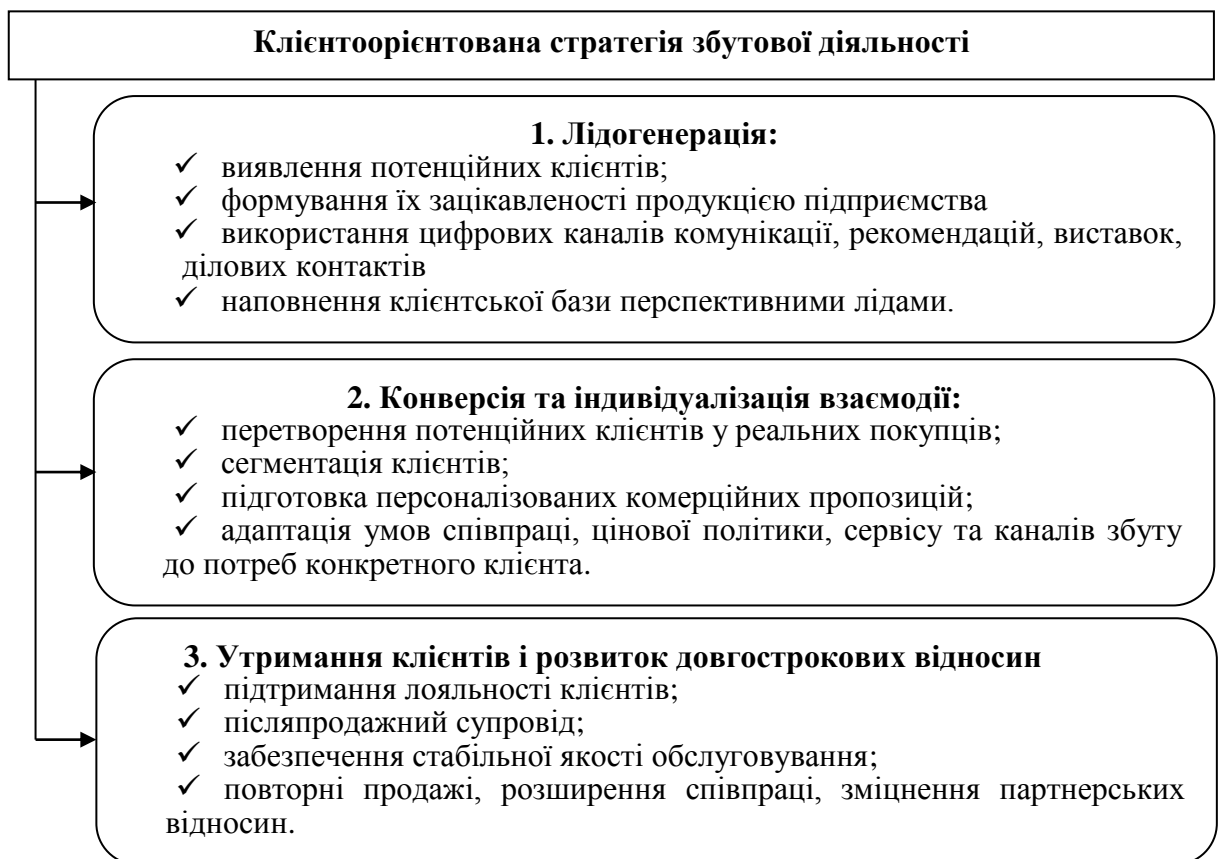


Рис.3.3. Клієнтоорієнтована стратегія збутової діяльності

*Джерело: сформовано автором на основі [50], [61]*

Доцільно виокремити три основні вектори клієнтоорієнтованої стратегії збутової діяльності підприємства: лідогенерацію, що забезпечує виявлення та

залучення потенційних клієнтів; конверсію та індивідуалізацію взаємодії, спрямовані на трансформацію потенційного попиту у реальні продажі; утримання клієнтів і розвиток довгострокових відносин, що формують основу стабільної клієнтської бази, повторних продажів і підвищення лояльності споживачів. Одним із дієвих інструментів реалізації описаної моделі клієнтоорієнтованої стратегії збутової діяльності підприємства є впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами – CRM-системи. Її застосування дає змогу не лише впорядкувати роботу з клієнтською базою, а й забезпечити більш результативне залучення, супровід та утримання споживачів. Хоча концепція CRM не є новою, вона вже тривалий час використовується компаніями як засіб формування довготривалих і стійких відносин із клієнтами, що в підсумку сприяє підвищенню їхньої лояльності [45].

У наукових підходах CRM розглядається не стільки як окрема інформаційна система, скільки як стратегія клієнтоорієнтованого управління. Зокрема, Дмитрик І. О., Загороднюк О. В. наголошують, що сутність CRM полягає в інтеграції різних джерел інформації про клієнтів, послуги, реакцію на комунікаційні заходи та ринкові тенденції з метою прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень [17]. У цьому контексті CRM доцільно трактувати як основу для побудови збутової діяльності, зорієнтованої на потреби клієнта, персоналізацію взаємодії та підвищення результативності продажів.

Як зазначає Ганущак-Єфіменко Л. М., концепція CRM є своєрідною бізнес-ідеологією у сфері побудови відносин зі споживачем, але водночас вона реалізується через програмне забезпечення, яке автоматизує збір, накопичення та аналітичне опрацювання інформації про клієнта [9]. Саме тому CRM-система повинна розглядатися не лише як технічний продукт, а як управлінський інструмент, що охоплює всі етапи взаємодії з клієнтом – від первинного контакту і формування ліда до продажу, післяпродажного супроводу та повторної взаємодії.

У межах клієнтоорієнтованої стратегії збутової діяльності CRM-система інтегрує ключові бізнес-процеси підприємства, пов'язані із залученням клієнтів, організацією збуту та сервісним обслуговуванням. Її впровадження створює єдину інформаційну платформу, яка забезпечує узгодженість дій різних підрозділів підприємства у роботі з клієнтами. Це особливо важливо для координації процесів лідогенерації, обробки запитів, формування комерційних пропозицій, супроводу угод і підтримки довгострокових відносин зі споживачами [60]. Таким чином, CRM-система стає не лише засобом накопичення інформації, а й інструментом підвищення керованості всієї системи збуту.

Практична цінність CRM у сфері збутової діяльності полягає в тому, що вона дає можливість збирати, систематизувати та аналізувати дані щодо контактів із клієнтами, історії продажів, результативності комунікаційних заходів, рівня обслуговування та потенціалу повторних продажів. Інформація про клієнтів формується і використовується різними підрозділами підприємства, що дозволяє підвищити узгодженість управлінських рішень. Основне призначення CRM-системи полягає у створенні єдиної інформаційно-технологічної основи для ефективної взаємодії з клієнтами, а також у підтримці збутових, комунікаційних і сервісних процесів [68].

Отже, CRM-систему доцільно розглядати як важливий елемент формування та реалізації клієнтоорієнтованої стратегії збутової діяльності підприємства. На стратегічному рівні вона забезпечує орієнтацію бізнесу на клієнта, а на операційному – автоматизує й інтегрує процеси залучення, обслуговування та утримання споживачів. Використання CRM-системи дає змогу підвищити результативність збуту, зміцнити лояльність клієнтів, забезпечити зростання прибутковості та сформувати стійкі конкурентні переваги підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

1. Підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» доцільно забезпечувати на основі комплексного підходу, який охоплює не лише вдосконалення каналів реалізації та просування продукції, а й технічну модернізацію виробництва, розвиток кадрового потенціалу, посилення фінансової стійкості та формування адаптивної системи реагування на зміни зовнішнього середовища. Проведений аналіз засвідчує, що результативність збуту безпосередньо залежить від узгодженості внутрішніх функціональних складових підприємства.

2. Ключовим напрямом удосконалення збутової діяльності підприємства є формування та впровадження довгострокової стратегії збуту, що має спиратися на системний стратегічний аналіз ринку, вивчення потреб споживачів, оцінку клієнтської бази, прогнозування тенденцій попиту та належне інформаційне, кадрове й фінансове забезпечення. Ефективність такої стратегії визначатиметься не лише правильністю вибору стратегічної альтернативи, а й здатністю підприємства інтегрувати її у внутрішню систему управління через бюджетування, мотивацію персоналу, удосконалення організаційної структури, використання BSC та розвиток відносин зі стейкхолдерами.

3. Комунікаційне забезпечення збутової діяльності доцільно розглядати не як допоміжний елемент просування, а як повноцінний інструмент управління попитом і результативністю реалізації продукції. Для ТОВ «Агрона Фрут Україна» це особливо важливо з огляду на виражену сезонність попиту на окремі види продукції, що потребує не пасивного пристосування до ринкових коливань, а їх активного згладжування через завчасно сплановані маркетингові дії. Поєднання медіапланування, стимулювання збуту та оцінювання економічної ефективності комунікаційних заходів дає змогу не лише підтримувати продажі в періоди спаду, а й підвищувати керованість збутової системи загалом.

4. Найбільш обґрунтованим напрямом удосконалення збутової діяльності підприємства є впровадження інтегрованої системи маркетингових комунікацій, синхронізованої з фазами сезонного зниження попиту. Використання короткого відеоконтенту, мікроінфлюенсерів, пошукового просування, LinkedIn, ремаркетингу та direct-messaging у межах єдиної логіки взаємодії зі споживачем створює передумови для переходу від реактивного до проактивного управління продажами. Практичне значення такого підходу полягає в тому, що підприємство отримує можливість завчасно формувати інтерес до продукції, активізувати купівельну поведінку в період мінімального попиту та закріплювати повторні покупки після завершення спаду, що в підсумку сприятиме зменшенню негативного впливу сезонності.

5. Клієнтоорієнтована стратегія збутової діяльності є важливою передумовою підвищення ефективності функціонування підприємства, оскільки забезпечує перехід від традиційного підходу до реалізації продукції до системного управління цінністю для споживача. Її зміст полягає в глибокому вивченні потреб клієнтів, сегментації споживачів, диференціації збутових підходів, удосконаленні каналів реалізації та підвищенні якості комунікації й сервісу. Для ТОВ «Агрона Фрут Україна» така стратегія дасть змогу не лише адаптувати збутову політику до вимог різних груп клієнтів, а й формувати стабільний попит, знижувати ризик втрати споживачів та посилювати конкурентні позиції підприємства на ринку.

6. Важливим інструментом практичної реалізації клієнтоорієнтованої стратегії збуту виступає CRM-система, яка поєднує стратегічну орієнтацію на клієнта з операційною автоматизацією процесів залучення, обслуговування та утримання споживачів. Її впровадження створює єдину інформаційну платформу для координації дій підрозділів, накопичення та аналітичного використання даних про клієнтську базу, історію продажів і результативність комунікацій. У результаті CRM-система підвищує керованість збутової діяльності та персоналізує взаємодії з клієнтами.

## ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених завдань та на основі проведених досліджень варто сформулювати наступні висновки:

1. Збутова діяльність підприємства є не просто завершальним етапом руху продукції до споживача, а комплексною управлінською підсистемою, що поєднує маркетингові дослідження, вибір каналів реалізації, організацію продажів, рекламне просування, логістичний супровід, клієнтське обслуговування та постійний контроль результатів. Її основними цілями виступають забезпечення стабільного обсягу реалізації, задоволення потреб споживачів, зміцнення ринкових позицій підприємства й отримання прибутку, а ключовими завданнями – виявлення попиту, формування ефективної збутової стратегії, побудова результативної команди продажів, підтримка довгострокових відносин із клієнтами та використання сучасних цифрових інструментів, зокрема CRM-систем. У практичному вимірі це означає, що для підвищення ефективності діяльності підприємству доцільно розглядати збут як цілісну систему, у якій кожен елемент має бути узгоджений із загальною стратегією розвитку та орієнтований на підвищення конкурентоспроможності й результативності продажів.

2. Особливість управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства полягає в тому, що вона виступає не ізольованою функцією продажу, а комплексною підсистемою, тісно пов'язаною зі стратегічним плануванням, маркетингом, логістикою, управлінням запасами, ціноутворенням, кадровою політикою та інформаційним забезпеченням. Практично це означає, що результативність збуту визначається не лише активністю відділу продажів, а й узгодженістю дій усіх управлінських ланок: від дослідження ринку й формування асортименту до організації каналів розподілу, мотивації персоналу, застосування CRM-систем, аналітики продажів і контролю ключових показників ефективності. Саме тому підприємству доцільно будувати управління збутом на засадах системності,

чіткого розподілу функцій, стандартизації збутових процедур і постійного коригування рішень відповідно до змін ринку, що забезпечує зростання обсягів реалізації, посилення конкурентних позицій і підвищення загальної ефективності менеджменту.

3. Узагальнення наукових підходів і методів оцінки ефективності управління збутовою діяльністю дає підстави стверджувати, що така оцінка має здійснюватися комплексно, а не лише за одним фінансовим показником, оскільки результативність збуту формується під впливом економічних, ринкових, організаційних і клієнтських чинників. Найбільш доцільним для підприємства є поєднання фінансового підходу, що охоплює аналіз обсягів реалізації, прибутку, рентабельності збуту та витрат на збут, із ринковим підходом, орієнтованим на частку ринку, темпи приросту продажів і конкурентні позиції, а також із клієнтоорієнтованим підходом, який враховує рівень задоволеності споживачів, повторні продажі та розширення клієнтської бази. У практичному аспекті для об'єктивного оцінювання управління збутом доцільно використовувати сукупність методів порівняння, економіко-математичного аналізу, контролю ключових показників ефективності, визначення точки беззбитковості та оцінки результативності каналів збуту, що дає змогу своєчасно виявляти слабкі місця у збутовій політиці, обґрунтовувати управлінські рішення та підвищувати загальну ефективність діяльності підприємства.;

4. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Агрона Фрут Україна» дає підстави розглядати підприємство як потужний і конкурентоспроможний об'єкт дослідження, що поєднує переваги міжнародної корпоративної підтримки, розвиненої виробничої бази, повного циклу переробки сировини, сертифікованої системи якості та налагодженої лінійно-функціональної структури управління. Водночас проведений аналіз свідчить, що поряд із високим виробничим потенціалом і розширенням кадрової бази у 2022–2024 рр. на підприємстві простежується зниження результативності використання трудових ресурсів, зокрема скорочення

прибутку на одного працівника та падіння продуктивності праці, що вказує на необхідність посилення економічної складової управління персоналом і збутовими процесами. У практичному аспекті це означає, що для зміцнення ринкових позицій підприємству доцільно не лише підтримувати виробничі й експортні переваги, а й зосередити увагу на підвищенні ефективності організації праці, оптимізації витрат та узгодженні кадрової, виробничої і збутової політики із сучасними викликами ринку.

5. Аналіз стану й результативності збутової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» свідчить, що підприємство зберігає достатньо стійкі позиції на ринку та демонструє здатність адаптувати товарно-збутову політику до змін зовнішнього середовища, зокрема через зростання ролі заморожених фруктів і наданих послуг у структурі реалізації. Водночас скорочення чистого доходу від реалізації, зростання витрат на збут, зниження рентабельності діяльності та ослаблення окремих показників ефективності вказують на наявність резервів для вдосконалення збутової системи. У практичному вимірі це означає, що підприємству доцільно зосередити увагу на оптимізації збутових витрат, посиленні контролю за прибутковістю окремих товарних груп, подальшому розвитку тих напрямів продажу, які демонструють позитивну динаміку, а також на вдосконаленні асортиментної та експортної політики, що дасть змогу підвищити результативність збутової діяльності та зміцнити фінансові результати підприємства.

6. Оцінка ефективності системи управління збутовою діяльністю ТОВ «Агрона Фрут Україна» дає підстави вважати, що на підприємстві сформовано достатньо цілісну та функціональну систему збутового менеджменту, яка базується на узгодженості основних бізнес-процесів, стратегічному підході до розвитку ринків збуту, диверсифікації товарного портфеля та використанні маркетингових інструментів для підтримання конкурентних позицій. Практично це підтверджується зростанням ролі заморожених фруктів і послуг у структурі реалізації, наявністю чітких стратегічних орієнтирів, підтримкою з боку міжнародної групи AGRANA та

здатністю підприємства адаптувати збутову політику до змін ринкового середовища. Водночас скорочення ролі окремих товарних груп і потреба в більш гнучкому коригуванні збутових рішень свідчать про доцільність подальшого вдосконалення асортиментної, комунікаційної та конкурентно-збутової стратегії, що дозволить підвищити результативність продажів, краще збалансувати продуктивний портфель і зміцнити довгострокову ефективність системи управління збутом.;

7. Стратегічні підходи до розвитку збутової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» доцільно будувати на засадах комплексності, ринкової орієнтації та адаптивності, поєднуючи вдосконалення каналів збуту, оновлення асортименту, підвищення якості обслуговування клієнтів, використання цифрових інструментів і узгодження збутових рішень із виробничими, кадровими та фінансовими можливостями підприємства. Практично це означає, що підприємству варто не лише розробити довгострокову стратегію збуту з чіткими цілями, показниками та відповідальними виконавцями, а й забезпечити її інформаційне, кадрове та бюджетне підкріплення, зокрема через системний аналіз ринку, прогнозування попиту, мотивацію персоналу, удосконалення внутрішніх комунікацій і постійний моніторинг результатів. Саме такий підхід дасть змогу підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зміцнювати конкурентні позиції, підвищувати прибутковість збутових операцій і формувати стійкі передумови для довгострокового розвитку.;

8. Основними напрямками використання маркетингових комунікацій як інструменту удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Агрона Фрут Україна» мають стати їх інтеграція у систему збуту, диференційоване застосування залежно від виду продукції та прив'язка до періодів сезонного спаду попиту. У практичному вимірі це означає доцільність поєднання коротких відеоформатів, мікроінфлюенсерів, пошукового просування в Google, B2B-комунікацій у LinkedIn, ремаркетингу та direct-messaging у єдиній комунікаційній моделі, яка працює не епізодично, а системно – до, під

час і після періоду мінімального попиту. Такий підхід дає змогу підприємству не лише активізувати продажі у «слабкі» місяці за допомогою знижок, бонусів і персоналізованих пропозицій, а й формувати нові сценарії споживання продукції, підтримувати інтерес цільової аудиторії, посилювати взаємодію з клієнтами та загалом підвищувати результативність управління збутовою діяльністю;

9. Пропозиції щодо формування клієнт-орієнтованої стратегії збутової діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» доцільно зосередити на переході від традиційного продажу продукції до системного управління повним циклом взаємодії з клієнтом – від виявлення потенційного попиту й залучення нових споживачів до їх утримання, розвитку повторних продажів і зміцнення лояльності. Практично це означає необхідність сегментації клієнтської бази, розроблення індивідуалізованих комерційних пропозицій для різних груп споживачів, посилення зворотного зв'язку, підвищення якості сервісу та впровадження CRM-системи як єдиної інформаційної платформи для координації збутових, комунікаційних і сервісних процесів. Саме такий підхід дасть змогу підприємству підвищити керованість збутовою діяльністю, своєчасно реагувати на зміни потреб клієнтів, зменшити ризик їх втрати та сформувати стійкі конкурентні переваги на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамович І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2014. № 4. С. 25–28.
2. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Миронова О. О. Організація збутової діяльності та системи маркетингових досліджень на підприємстві. *Бізнес навігатор*. 2022. Вип. 2(69). С. 54–61. URL: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.69-7>
3. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Маркетингові підходи в управлінні збутовою діяльністю оптових торговельних підприємств. *Підприємництво і торгівля*. Львів, 2021. № 28. С. 7-14.
4. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою: навч. посіб. Київ. : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
5. Белінський П.І. Управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом. Чернівці: Рута, 2007. 28 с.
6. Бешлей Б. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення обліку збутової діяльності дистриб'юторських підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 2(112). С. 64-72.
7. Бовкун О. А. Управління збутовою діяльністю промислового підприємства. *Економічні горизонти*. 2022. № 1(19). С. 105-115. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(19\).2022.277802](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(19).2022.277802)
8. Буряк Р. І., Збарський В. К., Талавира М. П., Бондаренко В. М. Маркетинг : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2023. 538 с.
9. Ганущак-Єфіменко Л.М. CRM-система як ефективний інструмент розвитку готельного бізнесу в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 51-56.
10. Гарматюк О. В. Управління збутовою діяльністю фармацевтичних підприємств: монографія. Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини.

Умань. «Сочінський М. М.» 2024. 191 с.

11. Гарматюк О. Оцінка ефективності збутової діяльності фармацевтичних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-54>

12. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 3 (77). С. 102-107.

13. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Алещенко В. І. Стратегічне управління як елемент організаційно-еко-номічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.30>

14. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Кириченко А.С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.4>.

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

16. Дишлюк О. О. Теоретичні підходи до формування збутової політики підприємства. *Агросвіт*. 2025. № 10. С. 162-167.

17. Дмитрик І. О., Загороднюк О. В. Роль BPM, CRM та ERP систем у цифровій трансформації українського бізнесу. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 104(2). С. 191-201.

18. Зубар І. В. Операційний менеджмент у забезпеченні сталого розвитку підприємств. *Успіхи і досягнення у науці. СЕРІЯ: Управління та адміністрування*. 2024. № 9 (9). С. 549-558. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-549-558](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-549-558).

19. Зубар І.В., Дзевелюк М.В. The management of military tourism development in Ukraine. *Вісник Національного університету «Львівська*

політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2023. Випуск 7, Номер 2, С. 102-113. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2023.02.102>.

20. Зубар І.В., Онищук Ю.В. Практика ЄС у децентралізації публічної влади та перспективи її застосування в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. № 1 (32). 2022. С.41-45

21. Зубар, І. В., Намазова, Ю. І., & Рімша, Ю. О. (2026). Інноваційні інструменти маркетингового менеджменту як фактор підвищення конкурентоспроможності бізнесу. *Актуальні питання економічних наук*, № 19. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18500078>

22. Кадирус. І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. № 5, 2014. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3390>

23. Каличева Н. Є., Камишов Є. В. Управління збутовою діяльністю комерційних підприємств: актуальні виклики та напрями вирішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 91. С. 185–194.

24. Клочко М. В., Сокол П. М., Гордійчук С. М. Вплив соціальних мереж на залучення клієнтів та збільшення продажів. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 1. С. 32-38.

25. Коцко Т. А. Розвиток підприємства на засадах концепції реверсивної логістики: система мотивів та обмежень. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції* (Київ, 22 квітня 2021 р.). Київ, 2021. С. 264-265

26. Кривешко О. В. Управління збутовою діяльністю підприємств молочної промисловості. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2005. Вип. 14. С. 536–559

27. Курбацька Л. М., Кадирус І. Г., Савенко О. А., Нечипоренко К. В. Удосконалення логістичних систем для забезпечення принципів стійкого розвитку підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 7–8. С. 60-66. URL: <https://doi.org/10.32702/2306&6792.2021.7-8.60>

28. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління

конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

29. Липчук В. В., Салука І. Я., Грабовський Р. С., Липчук Н. В. Маркетингова діяльність сільськогосподарських підприємств: монографія. Дрогобич: ТзОВ «Трек ЛТД», 2024. 145 с.

30. Литвиненко С. Л. та ін. Маркетинг в підприємницькій діяльності та управління продажем логістичних послуг: підр-к. Київ: Кондор, 2024. 280 с.

31. Литовченко Б.В. Удосконалення системи управління збутом продукції на підприємстві. Традиції та нові наукові стратегії у центральній та східній Європі. URL: [https://novaosvita.com/wp-content/uploads/2023/11/ScStrCEEur-Kyiv-June2023\\_v2.pdf](https://novaosvita.com/wp-content/uploads/2023/11/ScStrCEEur-Kyiv-June2023_v2.pdf)

32. Ліндаєв Д.В. Методичні підходи до оцінки ефективності розвитку збутової діяльності виробничих підприємств. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*. 2025. № 40(3). С. 420-429.

33. Літвінчук К.В. Особливості розвитку збутової діяльності промислових підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 34 (73). 2023. № 2. С. 39-42

34. Ляпунов А.Д. Формування і оптимізація системи збуту на основі системного аналізу. Ляпунов А.Д., Одеса. URL: <http://economics.openmechanics.com/articles/195.pdf>

35. Макарова М. Електронна комерція. Київ: Академія, 2022. 272 с.

36. Манн І. Маркетинг на 100%: ремікс. Як стати успішним менеджером із маркетингу. І. Листопад. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля. 2018. 239 с.

37. Мартинюк Л. А. Особливості оцінювання фінансового стану вітчизняних підприємств: методичні підходи та практика їх застосування. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. № 31. С. 125-131.

38. Могилевська О. Ю. Маркетингова система в управлінні промисловими підприємствами: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: КиМУ. 2020. 366 с.

39. Музичка Є. О. Оцінка ефективності збутової діяльності туристичних

підприємств. *Економічний часопис*–XXI. 2013. № 11-12.(2). С. 64-67.

40. Назаренко С., Черноус О., Филик А. Механізми управління ризиками в процесі збутової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI 10.32782/2524-0072/2024-68-145.

41. Окландер М. А., Чукурна О. П. Маркетингова цінова політика: підручник. Київ : ЦУЛ, 2025. 284 с.

42. Пачева Н., Подзігун С. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21>

43. Підлісна О. А., Дученко М. М. Аналіз підходів до формування запасів у системі збутової діяльності суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105.2025.2.68.

44. Портер, М. (2005). Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів. – М.: «Вільямс».

45. Райко Д. В. CRM-системи у формуванні стратегій маркетингу відносин: ефективність впровадження в малому та середньому бізнесі України. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2025\\_5\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_5_10)

46. Ромат Є. В. Маркетингові комунікації: підручник. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ: Студцентр, 2024. 384 с.

47. Ромат Є. В., Бондаренко В. М., Гаврилечко Ю. В. Маркетинг у публічному управлінні: генезис і перспективи : монографія / за заг. ред. проф. Є. В. Ромата. Київ: Студцентр, LONGREAD, ННІЖ КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. 278 с.

48. Савченко С. О., Сукач О. М. Маркетинг : навчально-практичний посібник. Черкаси: Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, 2024. 151 с.

49. Світовий О. М. Організація системи управління збутовою діяльністю промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.10>

50. Сергієнко О. А., Мащенко М. А., Швець А. Д.. Аналіз маркетингових інструментів удосконалення стратегії управління продажами компанії. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_25)

51. Сергієнко О. А., Давиденко Д. В. Стратегії збутової діяльності підприємства: види та принципи формування. *Актуальні проблеми фінансової системи України 2021. Матеріали XVIII міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів і студентів*: Черкаський державний технологічний університет, 27 лис. 2021 р.. Черкаси, 2021. 195 с.

52. Сидоренко О. М., Гачков С. М., Злочевський О. М. Збутова стратегія як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності переробних підприємств в умовах геостратегічної нестабільності. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 291–300. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-6-291-300.

53. Скорук О., Зубар І. Ефективність фермерських господарств України в аспекті розмірів їх землекористування. *Університетські наукові записки*. 2013. № 2 (46). С.209-218.

54. Терент'єва, Н. В. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 1. С. 318-324.

55. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. №2. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_2_19) (дата звернення: 07.02.2026 р.)

56. Тертичний О.О. Особливості маркетингу в мережі Інтернет. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/12\\_ukr/64.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/64.pdf)

57. Тищенко А. М., Кизим Н. А., Догайдайло Я. В. Економічна результативність діяльності підприємства: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2015. 144 с.

58. Турило А. М., Турило А. А. Оцінка результативності ефективності продуктивності і збитковості підприємства: монографія. Кривий Ріг: ЕтюдСервіс, 2015. 196 с.

59. Управління збутовою діяльністю фармацевтичних підприємств : монографія. О. В. Гарматюк; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань: «Сочінський М. М.» 2024. 191 с.

60. Хлистун Д. М. Удосконалення системи управління комунікації організації зі споживачами шляхом автоматизації процесу надання послуг у середовищі CRM. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки.* 2023. Вип. 68. С. 19-28.

61. Чирак І. М. SMM як інструмент формування лояльності клієнтів і збільшення продажів: практичні поради для компаній. *Ефективна економіка.* 2025. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2025\\_2\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_2_57)

62. Шевченко І.Б., Шендерівська Л.П. Як побудувати ефективну SMM-стратегію. *Технологія і техніка друкарства.* 2022. №3 (77). С. 95-103.

63. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління.* 2012. № 2. С. 52-59.

64. Яременко О.І., Страхніцький Я.О., Зубар І.В., Намазова Ю.І. Менеджмент підприємств критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів: Монографія - Вінниця: ФОП Рогальська І.О., 2025. 236 с.

65. Bruhn M., Saleschus M., Hadwich K. *Customer-Dominant Logic: Customer-Dominant Management as a New Target in Relationship Marketing.* Springer Wiesbaden, 2024. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-45352-7>.

66. Hooley G., Nicoulaud B., Rudd J., Lee N. *Marketing Strategy and Competitive Positioning.* 8th ed. Pearson, 2024.

67. Ingram T. N., LaForge R. W., Avila R. A., Schwepker Ch. H. Jr., Williams M. R. *Sales Management: Analysis and Decision Making.* 11th ed. Routledge, 2024.

68. Karpun O. V. Kiser, D. A. Prospects of using CRM systems in Ukraine under modern conditions. Soloviova. *Intellectualization of logistics and supply chain management.* 2023. № 18. С. 19-30.

69. Kilian D., Mirski P., Lorenz B. *Sales Enablement: Tools and Techniques for Modern Sales Organization*. Springer Wiesbaden, 2023. DOI: 10.1007/978-3-658-40365-2.

70. Lundin L., Kindström D. Managing digitalized touchpoints in B2B customer journeys. *Industrial Marketing Management*. 2024. Vol. 121. P. 88–99.

71. Oliveira F., Belitski M., Perez-Vega R. Sales digitization and sales process optimisation for firm performance: Evidence from European firms. *Technological Forecasting and Social Change*. 2025. Vol. 217. Art. 124172. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124172>.

72. Oliveira F., Belitski M., Perez-Vega R. Sales digitization and sales process optimisation for firm performance: Evidence from European firms. *Technological Forecasting and Social Change*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124172>.

73. Reinartz W. J. Customer Relationship Management: Past, Present, and Future. *International Journal of Research in Marketing*. 2025. Available online 3 Dec. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2025.12.001>.

74. Wim Biemans, Avinash Malshe, Jeff S. Johnson. The sales-marketing interface: a systematic literature review and directions for future research. *Industrial Marketing Management*. 2022. Vol. 102. Pp. 324-337.

75. Сінельник А.С. Адаптивні моделі управління збутовою діяльністю підприємств в умовах воєнного стану. Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 17 жовтня 2025 р. Одеса: Одеська політехніка. 2025. С. 474-476.

76. Сінельник А.С. Стратегічні підходи до розвитку збутової діяльності підприємства. Менеджмент у добу трансформацій: стратегічний, інноваційний та людський виміри: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 24 квітня 2026 р. Вінниця: ВДПУ імені Михайла Коцюбинського. 2026. С. \_\_\_\_

# ДОДАТКИ

**Апробація результатів досліджень**

1. Зубар І. В., **Сінельник А. С.** Розвиток малого агробізнесу як детермінанта забезпечення сталого розвитку України. Global trends and modern challenges: proceedings of the International scientific and practical conference. 28 березня 2025 р. Харків: Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2025. С. 189–191.

2. **Сінельник А. С.** Адаптивні моделі управління збутовою діяльністю підприємств в умовах воєнного стану. Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 17 жовтня 2025 р. Одеса: Одеська політехніка. 2025. С. 474-476.

3. **Сінельник А. С.**, Намазова Ю. І. Підготовка менеджерів в Україні: вплив на розвиток малого та середнього бізнесу. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів VI Міжнар. наук.-практ. конф., 06–07 листопада 2025 р. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2025. С. 126–127.

4. **Сінельник А. С.** Стратегічні підходи до розвитку збутової діяльності підприємства. Менеджмент у добу трансформацій: стратегічний, інноваційний та людський виміри: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 24 квітня 2026 р. Вінниця: ВДПУ імені Михайла Коцюбинського. 2026. С.