

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ НОВІТНІХ ОСВІТНІХ
ТЕХНОЛОГІЙ

Кафедра менеджменту,
публічного управління та персоналу

ТРАЧ РОМАН МИХАЙЛОВИЧ

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність «Менеджмент»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Студент спеціальності
«Менеджмент»
Трач Р.М.

(підпис)

Науковий керівник,
к. е. н., доцент Круп'як Л.Б. .

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АДАМА УКРАЇНА».....	15
2.1. Аналіз організації управління збутовою діяльністю досліджуваного підприємства	15
2.2. Оцінка ефективності збутової діяльності та ідентифікація основних проблем її функціонування в досліджуваному підприємстві	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	30
3.1. Впровадження сучасних інструментів управління збутовою діяльністю в досліджуваному підприємстві.....	30
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	44

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації економічного середовища, зростання конкуренції та цифровізації бізнес-процесів особливої актуальності набуває проблема ефективного управління збутовою діяльністю підприємства. Саме збут виступає завершальною стадією кругообігу ресурсів і забезпечує перетворення виробленої продукції на фінансовий результат, формуючи доходи підприємства та визначаючи його ринкові позиції. Водночас, сучасна практика господарювання засвідчує наявність низки проблем у сфері управління збутом, серед яких варто виокремити неузгодженість між виробничими та збутовими підрозділами, недостатній рівень аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень, обмежене використання цифрових інструментів та слабку орієнтацію на довгострокові відносини зі споживачами. Це знижує адаптивність підприємств до змін ринкового середовища та негативно впливає на їх фінансові результати.

Зазначимо, що сучасні підприємства функціонують у складному середовищі, що характеризується динамічними змінами попиту, цифровізацією бізнес-процесів, розвитком логістичних систем та необхідністю впровадження інноваційних підходів до організації збуту. У таких умовах традиційні методи управління збутовою діяльністю часто виявляються недостатньо ефективними, що обумовлює потребу у вдосконаленні відповідних управлінських механізмів. У зв'язку з цим особливої ваги набуває необхідність наукового обґрунтування та практичного впровадження сучасних підходів до управління збутовою діяльністю, які базуються на принципах системності, гнучкості та клієнтоорієнтованості. Відтак, підприємства потребують впровадження сучасних управлінських інструментів, зокрема стратегічного планування збуту, оптимізації каналів розподілу, використання CRM-систем, аналітики продажів та клієнтоорієнтованих підходів, що призводить до підвищення ефективності збутової діяльності підприємств як основного чинника забезпечення їх конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку в умовах сучасних економічних викликів.

Ступінь висвітлення в літературі. У сучасній науковій літературі проблематика управління збутовою діяльністю підприємства посідає важливе місце, що зумовлено її визначальним впливом на формування фінансових результатів та конкурентних позицій суб'єктів господарювання. Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів зазначеної проблеми зроблено вітчизняними науковцями, які досліджують маркетингові, логістичні та управлінські підходи до організації збутових процесів.

У наукових дослідженнях проблематики управління збутовою діяльністю підприємства значна увага приділяється комплексному осмисленню ролі збуту як ключового елементу формування ринкового попиту та активізації процесів реалізації продукції. Так, О. Семенда [28] акцентує на тому, що ефективна збутова діяльність передбачає систематичний аналіз кон'юнктури ринку, обґрунтування інструментів стимулювання продажів і здійснення оцінювання результативності відповідних заходів. Такий підхід сприяє забезпеченню стабільної динаміки збуту та підвищенню конкурентоспроможності підприємств, особливо в умовах загострення конкурентної боротьби.

Альтернативну дослідницьку позицію репрезентують А. Осокіна та Є. Снаговська [24], які розглядають збут крізь призму організації каналів розподілу та логістичного забезпечення. У їхніх працях наголошується на визначальній ролі процесів транспортування, складування та управління запасами як складових ефективною збутової системи, що забезпечує безперебійність постачання продукції та належний рівень задоволення споживчого попиту. Окремо підкреслюється значущість розвитку довгострокових партнерських відносин із посередниками, зокрема дистриб'юторами та торговельними мережами.

Подальше розширення наукових підходів до трактування збутової діяльності здійснює С. Огієнко [23], який акцентує увагу на завершальному етапі реалізаційного процесу, включаючи доробку продукції, організацію продажів та післяпродажне обслуговування. У межах цього підходу збут інтерпретується як інструмент створення доданої вартості, що формується

завдяки забезпеченню високого рівня сервісу та підтримці взаємодії зі споживачем після здійснення купівлі.

Отже, аналіз наукових джерел свідчить про наявність ґрунтовної теоретичної бази дослідження, що створює передумови для подальшого розвитку підходів до управління збутовою діяльністю підприємства з урахуванням сучасних викликів і тенденцій розвитку економіки.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «Адама Україна».

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких взаємопов'язаних завдань:

дослідити теоретико-методологічні засади управління збутовою діяльністю підприємства;

проаналізувати організацію управління збутовою діяльністю ТОВ «Адама Україна»;

здійснити оцінку ефективності збутової діяльності та ідентифікацію основних проблем її функціонування в досліджуваному підприємстві;

розробити напрями щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю досліджуваного підприємства;

надати рекомендації щодо впровадження сучасних інструментів управління збутовою діяльністю в досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю підприємства..

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень, методичних підходів і практичних рішень щодо вдосконалення управління збутовими процесами ТОВ «Адама Україна».

Методи дослідження. У процесі виконання дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечили досягнення поставленої мети: методи теоретичного узагальнення та системного аналізу – для дослідження сутності збутової діяльності та формування теоретичних засад

управління; аналіз і синтез – для вивчення структури та функціонування системи збуту підприємства; економіко-статистичні методи – для оцінювання динаміки показників збутової діяльності; методи економічного оцінювання ефективності – для визначення результативності збутової діяльності; (рентабельність продажів, обсяг реалізації, коефіцієнти оборотності тощо); SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін збутової діяльності, а також можливостей і загроз; графічні та табличні методи – для наочного представлення результатів дослідження.

Теоретична новизна кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні та обґрунтуванні теоретико-методологічних засад управління збутовою діяльністю підприємства.

Практична значимість роботи полягає в тому, що розроблені в ній практичні рекомендації щодо удосконалення управління збутовою діяльністю можуть бути використані в діяльності ТОВ «Адама Україна» для підвищення результативності збутових процесів, удосконалення системи управління реалізацією продукції та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Апробація результатів дослідження. «Результати роботи пройшли апробацію на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю - «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (22 травня 2026 року) та були опубліковані тези доповіді «Впровадження сучасних інструментів управління збутовою діяльністю підприємств аграрного сектору», Тернопіль: ЗУНУ, 2026р.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах трансформації економічного середовища збутова діяльність підприємства набуває стратегічного значення, оскільки саме вона забезпечує реалізацію виробленої продукції, формування доходів та досягнення кінцевих результатів господарювання. На відміну від традиційного трактування збуту як сукупності операцій із продажу товарів, сучасний підхід передбачає його розгляд як інтегрованого управлінського процесу, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль руху продукції від виробника до кінцевого споживача.

Зазначимо, що економічна сутність збутової діяльності полягає у забезпеченні ефективного функціонування каналів розподілу, оптимізації товарних потоків, формуванні попиту та задоволенні потреб споживачів. Водночас управлінський аспект збуту передбачає координацію взаємодії між підсистемами підприємства - виробництвом, маркетингом, логістикою та фінансами.

Збутова діяльність підприємства розглядається як ключовий елемент системи менеджменту, що забезпечує реалізацію продукції та формування фінансових результатів діяльності. Вона виконує інтеграційну функцію між виробництвом і ринком, сприяючи адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища [18]. Відтак, роль збутової діяльності у системі менеджменту підприємства визначається її інтеграційним характером. Вона виступає сполучною ланкою між виробничою діяльністю та ринковим середовищем, забезпечуючи адаптацію підприємства до змін зовнішніх умов. Саме через збут відбувається трансформація виробничого результату в економічний ефект.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня організації збутової діяльності, яка включає управління каналами розподілу, взаємодію зі

споживачами та оптимізацію логістичних процесів [19]. Водночас у сучасних умовах цифровізації економіки особливого значення набуває впровадження інноваційних інструментів управління збутом, зокрема CRM-систем, електронної комерції та автоматизації бізнес-процесів [18].

Для ефективної роботи підприємства необхідно створити систему збуту, яка забезпечить безперервний процес реалізації продукції. Одна з головних задач - це формування детального плану збуту, що дасть змогу визначити обсяги реалізації та планувати фінансові надходження, а отже, оцінити прибутковість підприємства в майбутньому [5].

Зазначимо, що у стратегічному контексті збутова діяльність набуває значення основного елемента формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства. При цьому, раціонально організована система збуту сприяє зміцненню ринкових позицій, підвищенню рівня адаптивності до змін зовнішнього середовища та забезпеченню стабільної довгострокової прибутковості. Відтак, ефективне управління збутом виступає важливою передумовою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Методологічне підґрунтя управління збутовою діяльністю підприємства формується на основі системи принципів, реалізація яких забезпечує досягнення високого рівня ефективності та результативності управлінських рішень (табл.1.1). Дотримання зазначених принципів забезпечує формування ефективної системи управління збутовою діяльністю підприємства, здатної досягати стратегічних цілей у мінливому ринковому середовищі.

Місце збутової діяльності в системі менеджменту підприємства доцільно інтерпретувати з позицій функціонального підходу, відповідно до якого вона виступає самостійною підсистемою управління, що перебуває у тісній взаємодії з іншими функціональними складовими, зокрема виробничою, маркетинговою, фінансовою та логістичною. Така взаємозалежність зумовлює необхідність координації управлінських рішень і забезпечення узгодженості цілей усіх підсистем для досягнення загальної ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 1.1.

Принципи управління збутовою діяльністю підприємства

Принципи	Зміст
Системності	передбачає розгляд збутової діяльності як складової цілісної системи управління підприємством із урахуванням взаємозв'язків між усіма її елементами та підсистемами..
Комплексності	відображає необхідність інтеграції різних управлінських інструментів, зокрема маркетингових, логістичних, фінансових та організаційних, що забезпечує узгодженість і цілісність збутової політики.
Орієнтації на споживача	передбачає пріоритетність врахування потреб, очікувань і поведінкових характеристик клієнтів у процесі прийняття управлінських рішень..
Економічної доцільності	полягає в забезпеченні раціонального співвідношення витрат і результатів, що досягається шляхом оптимізації ресурсного забезпечення збутової діяльності.
Гнучкості та адаптивності	визначає здатність системи управління збутом оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема кон'юнктури ринку, поведінки споживачів та конкурентного середовища..
Безперервності та контрольованості	передбачає здійснення постійного моніторингу результатів збутової діяльності, що створює передумови для своєчасного коригування управлінських впливів.
Інноваційності	орієнтує підприємство на впровадження сучасних технологій, цифрових рішень та новітніх інструментів управління збутом з метою підвищення його ефективності.

Примітка. Складено автором на основі [23]

У системі менеджменту підприємства збутова діяльність виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, які забезпечують реалізацію продукції та підтримують ефективність господарської діяльності в цілому (рис.1.1). Передусім, комерційна функція орієнтована на організацію та здійснення процесу продажу, що забезпечує надходження доходів і відтворення фінансових ресурсів підприємства. Водночас, маркетингова функція збуту пов'язана з дослідженням кон'юнктури ринку, виявленням потреб споживачів і формуванням попиту на продукцію підприємства, що сприяє підвищенню його конкурентних переваг. Разом з тим, логістична функція забезпечує ефективне управління матеріальними потоками, включаючи транспортування, складування та своєчасне постачання продукції кінцевим споживачам.

Важливе значення має також комунікаційна функція, яка передбачає налагодження та підтримання взаємодії із клієнтами, партнерами та іншими

зацікавленими сторонами, що сприяє формуванню довгострокових ділових відносин. Окрім цього, інформаційно-аналітична функція забезпечує збір, обробку та інтерпретацію даних про результати збутової діяльності, що створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищення ефективності функціонування підприємства. Відтак, збутова діяльність є не лише завершальною стадією господарського процесу, а й ключовим елементом системи менеджменту, який визначає рівень ефективності функціонування підприємства в цілому.

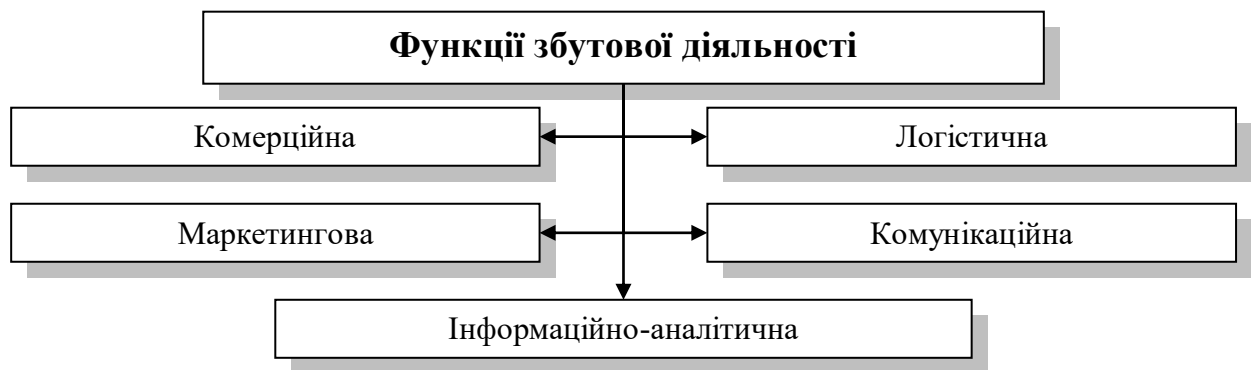


Рис.1.1. Функції збутової діяльності

Примітка. Побудовано автором на основі [8]

Сучасні умови функціонування підприємств, що характеризуються посиленням конкурентного тиску, активною цифровізацією бізнес-процесів та підвищенням значущості споживача як важливого стейкхолдера, зумовлюють необхідність використання інтегрованих підходів до управління збутовою діяльністю. У науковому дискурсі сформовано низку концептуальних підходів, які визначають зміст і напрями розвитку сучасної системи управління збутом (рис.1.2).

Маркетинговий підхід ґрунтується на пріоритетності потреб споживачів і передбачає орієнтацію діяльності підприємства на їх виявлення та задоволення. У межах цього підходу збут розглядається як інструмент реалізації маркетингової стратегії, що включає сегментацію ринку, розроблення ціннісної пропозиції, управління каналами розподілу та застосування заходів стимулювання продажів. Кінцевою метою є формування високого рівня

задоволеності клієнтів і встановлення з ними довгострокових взаємовигідних відносин. Водночас, логістичний підхід акцентує увагу на раціоналізації руху матеріальних та інформаційних потоків у межах збутової діяльності. Його сутність полягає у забезпеченні своєчасної доставки продукції у визначене місце з мінімізацією витрат. До основних складових належать управління запасами, організація транспортних процесів, ефективне функціонування складського господарства та інтеграція ланцюгів постачання. Реалізація цього підходу сприяє підвищенню ресурсної ефективності та оптимізації витрат збуту.

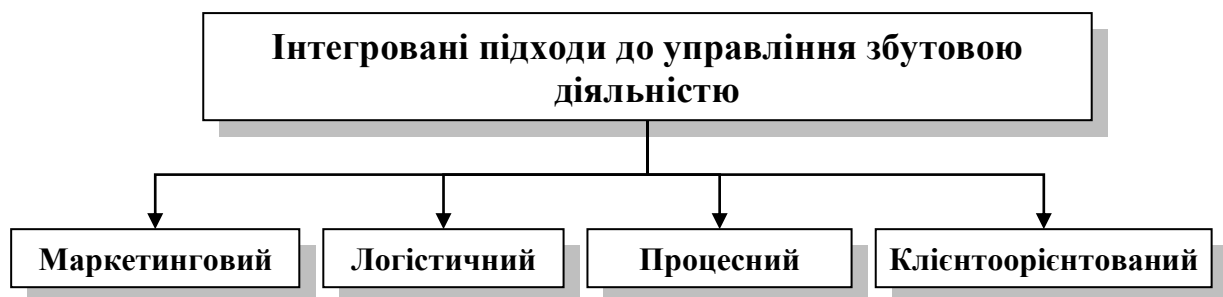


Рис.1.2. Інтегровані підходи до управління збутовою діяльністю підприємства
Примітка. Побудовано автором на основі [12]

Процесний підхід передбачає трактування збуту як системи взаємопов'язаних бізнес-процесів, кожен з яких має визначені параметри входу та виходу, а також критерії оцінювання результативності. Його характерними рисами є стандартизація процедур, чітка регламентація операцій, управління якістю виконання процесів та орієнтація на досягнення конкретних результатів. Застосування процесного підходу забезпечує прозорість управління та створює передумови для постійного вдосконалення діяльності на основі аналізу процесів. Водночас, клієнтоорієнтований підхід є логічним продовженням маркетингової концепції та передбачає інтеграцію інтересів споживача у всі аспекти функціонування підприємства. У центрі уваги перебуває створення та підтримка цінності для клієнта. Основними інструментами є персоналізація пропозицій, управління клієнтським досвідом, використання CRM-технологій та формування лояльності споживачів. Реалізація цього підходу дозволяє

формувати стійкі конкурентні переваги за рахунок розвитку довгострокових відносин із клієнтами. Відтак, сучасна система управління збутовою діяльністю базується на інтеграції зазначених підходів. Поєднання маркетингової орієнтації, логістичної оптимізації, процесного управління та клієнтоорієнтованої стратегії забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Збутова діяльність підприємства формується під впливом сукупності чинників, які визначають умови реалізації продукції, характер попиту та ефективність функціонування системи збуту (рис.1.3). Їх ідентифікація та системний аналіз є необхідною передумовою обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності збутової політики та зміцнення ринкових позицій підприємства.

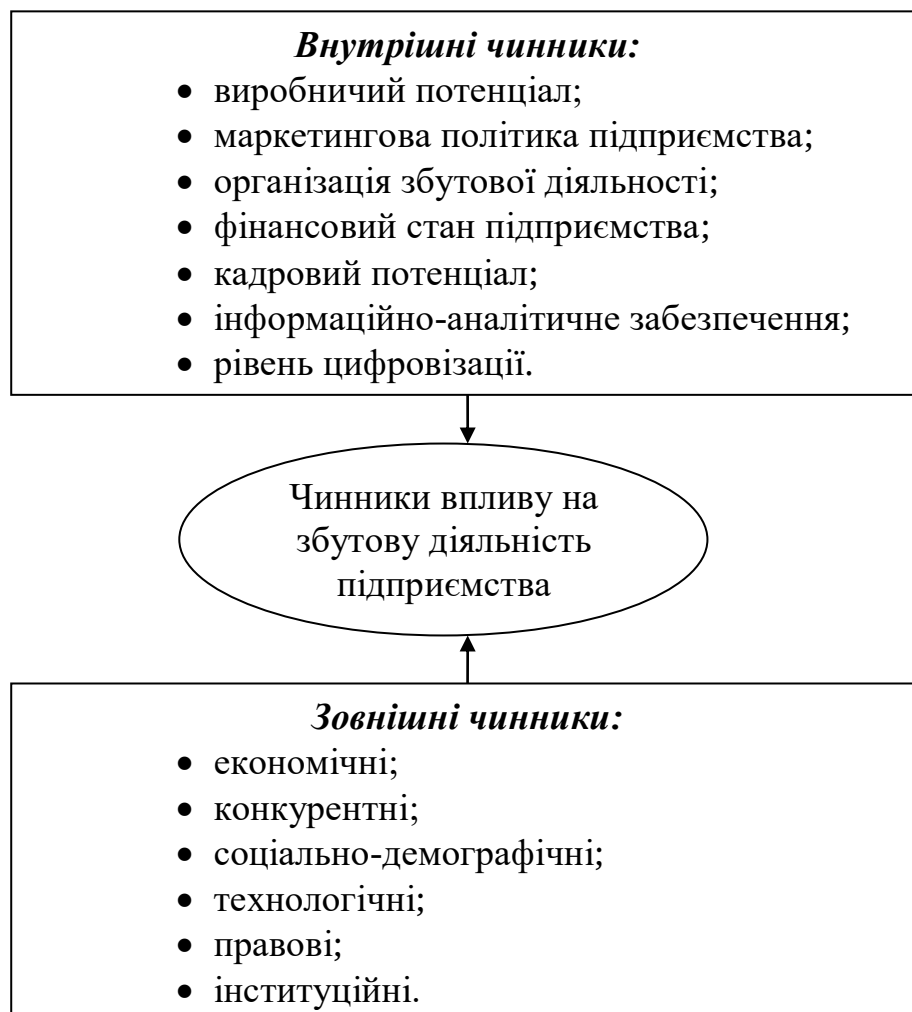


Рис. 1.3. Чинники впливу на збутову діяльність підприємства

Примітка. Складено автором на основі [8]

Отже, чинники впливу на збутову діяльність підприємства мають комплексний і багаторівневий характер. Їх урахування у процесі управління дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, забезпечити ефективне використання внутрішніх ресурсів та досягти стабільних результатів збутової діяльності.

Зазначимо, що в сучасних умовах господарювання управління збутовою діяльністю підприємства супроводжується низкою проблемних аспектів, зумовлених як внутрішніми організаційними обмеженнями, так і впливом зовнішнього середовища. Посилення конкуренції, нестабільність ринкової кон'юнктури, цифрова трансформація бізнесу та зміна споживчих пріоритетів актуалізують потребу в удосконаленні підходів до організації та управління збутом.

Однією з основних проблем є недостатній рівень інтеграції збутової діяльності з іншими функціональними підсистемами підприємства. Відсутність ефективної координації між маркетингом, виробництвом і логістикою призводить до неузгодженості управлінських рішень, що негативно впливає на своєчасність постачання продукції, рівень обслуговування клієнтів та загальні фінансові результати. Водночас, суттєвим проблемним аспектом є недосконалість системи планування та прогнозування збуту. Невизначеність попиту, відсутність якісної аналітичної бази та обмежене використання сучасних методів прогнозування ускладнюють формування обґрунтованих планів продажів, що може призводити до надлишкових запасів або, навпаки, дефіциту продукції.

Важливою проблемою залишається низький рівень клієнтоорієнтованості у багатьох підприємствах. Недостатня увага до потреб і поведінки споживачів, відсутність систем управління клієнтським досвідом та слабкий розвиток сервісного обслуговування знижують рівень задоволеності клієнтів і обмежують можливості формування їх лояльності.

Окремої уваги потребує неефективність управління каналами збуту. Нераціональний вибір каналів розподілу, відсутність омніканальних стратегій

та слабкий контроль за діяльністю посередників можуть призводити до втрати частки ринку та зниження конкурентоспроможності підприємства.

Серед актуальних проблем варто виокремити обмежене впровадження цифрових технологій у збутовій діяльності. Недостатнє використання CRM-систем, аналітичних платформ і електронних каналів продажів знижує ефективність управління інформаційними потоками, ускладнює взаємодію з клієнтами та обмежує можливості оперативного прийняття рішень. Крім того, проблемним аспектом є недосконалість системи мотивації персоналу збутових підрозділів. Відсутність чітких показників ефективності, невідповідність системи стимулювання цілям підприємства та недостатній рівень професійної підготовки працівників можуть знижувати продуктивність праці та результативність збутової діяльності. Разом з тим, не менш важливим є зростання витрат на збут за умов підвищення цін на логістичні послуги, енергоресурси та транспорт. Це вимагає пошуку нових підходів до оптимізації витрат і підвищення ефективності використання ресурсів.

Отже, проблемні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства мають комплексний характер і потребують системного вирішення. Подолання зазначених проблем можливе за рахунок інтеграції сучасних управлінських підходів, впровадження цифрових технологій, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та вдосконалення організаційно-економічних механізмів управління збутом, що в кінцевому підсумку сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, теоретико-методологічні засади управління збутовою діяльністю підприємства формують наукове підґрунтя для розроблення ефективної системи управління збутом, яка базується на інтеграції сучасних підходів, використанні інноваційних інструментів та забезпеченні високого рівня адаптивності до змін ринкового середовища. Це створює передумови для підвищення результативності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АДАМА УКРАЇНА»

2.1. Аналіз організації управління збутовою діяльністю досліджуваного підприємства

Ефективно організована система управління збутовою діяльністю виступає визначальною передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Результативність збуту значною мірою обумовлюється наявним ресурсним і організаційним потенціалом підприємства, а також обраною збутовою політикою, що інтегрує маркетингові стратегії, управління асортиментом, механізми ціноутворення, інструменти стимулювання продажів, договірні відносини, логістичне забезпечення та інші управлінські аспекти. В цьому контексті важливе значення має збутова діяльність ТОВ «Адама Україна, яке є «національним представництвом міжнародної агрохімічної компанії ADAMA Agricultural Solutions (Ізраїль), діяльність якої спрямована на розроблення, виробництво та постачання засобів захисту рослин». «Засновником «Адама Україна» є Adama Agriculture B.V. (Нідерланди)» [20]. Підприємство функціонує на аграрному ринку України, забезпечуючи взаємодію з фермерськими господарствами та агропромисловими підприємствами, а також сприяючи впровадженню сучасних технологій у сфері рослинництва.

З правової точки зору, ТОВ «Адама Україна» зареєстроване відповідно до законодавства України та здійснює свою діяльність у межах чинної нормативно-правової бази, зокрема положень Закону України «Про захист рослин» [26], Закону України «Про пестициди і агрохімікати» [27], а також Податкового кодексу України. Додатково підприємство орієнтується на міжнародні стандарти у сфері агрохімії, зокрема рекомендації FAO, OECD. Сукупність зазначених регуляторних актів формує інституційне середовище

функціонування підприємства, забезпечуючи дотримання вимог щодо безпечності, якості продукції та екологічної відповідальності.

Підприємство здійснює господарську діяльність у глобальному вимірі, охоплюючи понад 100 країн світу, а обсяг його статутного капіталу перевищує 681 млн. грн. Досліджуване підприємство здійснює постачання на український ринок 76 найменувань продукції та 59 діючих речовин, офіційно зареєстрованих для використання в Україні. Основним видом діяльності є оптова торгівля хімічною продукцією, зокрема засобами захисту рослин. Спеціалізація компанії включає виробництво та реалізацію гербіцидів, фунгіцидів і інсектицидів, постачання мікродобрив і агрохімічних препаратів, а також надання агрономічних консультацій і супровідних сервісів для сільськогосподарських виробників. Окрім цього, підприємство впроваджує інноваційні підходи до обробітку сільськогосподарських культур, спрямовані на підвищення ефективності аграрного виробництва.

Загальна кількість працівників глобальної компанії налічує понад 7800 осіб, що свідчить про значний кадровий потенціал і високий рівень організаційного розвитку. Продукція компанії широко використовується для підвищення врожайності та захисту сільськогосподарських культур, а обсяг світових продажів становить близько 4,1 млрд. доларів США [20]. Таким чином, ТОВ «Адама Україна» є важливим суб'єктом аграрного ринку, що забезпечує інтеграцію міжнародного досвіду у національну практику агровиробництва.

Організаційна структура управління ТОВ «Адама Україна» побудована за лінійно-функціональним принципом, що передбачає поєднання чіткої ієрархії управління з функціональною спеціалізацією підрозділів. Така модель є характерною для підприємств аграрного сектору з міжнародною інтеграцією, оскільки забезпечує централізоване прийняття стратегічних рішень та водночас сприяє ефективному виконанню операційних функцій у межах окремих структурних одиниць. В основі структури лежить вертикальна система підпорядкування, за якої управлінські повноваження послідовно передаються

від керівництва до виконавців, що забезпечує чіткість розподілу відповідальності (додаток А). До складу організаційної структури підприємства входять основні функціональні підрозділи, кожен із яких виконує визначене коло завдань. Зокрема, комерційний департамент відповідає за реалізацію продукції, маркетингову діяльність і формування клієнтської бази. Відділ агрономічної підтримки забезпечує консультаційний супровід споживачів та сприяє ефективному використанню продукції. Логістичний підрозділ здійснює управління процесами постачання, зберігання та розподілу товарів. Фінансово-економічний відділ виконує функції планування, обліку та контролю фінансових результатів, тоді як юридична служба забезпечує правове супроводження діяльності підприємства. Водночас HR-підрозділ відповідає за формування, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу.

Центральне місце в системі управління займає генеральний директор, який здійснює стратегічне керівництво діяльністю підприємства та координує взаємодію з материнською компанією. Керівники функціональних підрозділів підпорядковуються безпосередньо вищому керівництву, що забезпечує узгодженість управлінських рішень і контроль за їх виконанням.

Сформована організаційна структура має низку переваг, серед яких варто відзначити чіткість розподілу функціональних обов'язків, високий рівень спеціалізації працівників, ефективність контролю та відносну оперативність прийняття рішень на рівні керівництва. Разом із тим, притаманними їй є й певні обмеження, зокрема залежність процесу ухвалення рішень від вищого керівництва, ускладнення горизонтальної координації між підрозділами, а також потенційне зниження швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища за умов багаторівневої ієрархії.

Організаційна структура управління ТОВ «Адама Україна» загалом є раціонально сформованою та відповідає сучасним умовам функціонування підприємств аграрного сектору. Вона забезпечує достатній рівень керованості, узгодженості управлінських дій і контролю за діяльністю підрозділів, що сприяє досягненню стабільних результатів господарювання. Водночас у

контексті посилення динаміки зовнішнього середовища та цифровізації економіки доцільним є поетапне впровадження більш гнучких організаційних підходів, зокрема розширення децентралізації управління, застосування проєктно-орієнтованих форм організації діяльності та активізація використання сучасних цифрових технологій.

Регіональні представництва ТОВ «Адама Україна» формують територіально орієнтовану систему збуту та клієнтського супроводу, що забезпечує взаємодію компанії з агровиробниками в різних областях України (табл.2.1).

Таблиця 2.1.

Регіональні представництва ТОВ «Адама Україна»

Регіональні представництва	
Вінниця – Хмельницький	Тернопіль – Івано-Франківськ – Чернівці
Запоріжжя	Львів – Закарпаття – Волинь – Рівне
Донецьк	Харків – Луганськ
Київ – Житомир	Херсон – Крим
Полтава	Черкаси – Кропивницький
Дніпро	Чернігів – Суми
Одеса – Миколаїв	

Примітка. Складено автором на основі [21]

Діяльність регіональних представництв пов'язана з консультуванням клієнтів щодо застосування засобів захисту рослин, підтримкою дистриб'юторської мережі, просуванням продукції та моніторингом потреб аграрного ринку. Офіційно компанія має головний офіс у м. Києві, тоді як регіональна присутність реалізується через менеджерів із продажу, менеджерів із розвитку бізнесу та партнерські канали збуту.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Адама Україна» функціонує як складова міжнародної агрохімічної корпорації, що зумовлює специфіку його економічної діяльності та визначає ключові напрями розвитку. Передусім, підприємство характеризується інтегрованістю у глобальні ринки, що забезпечує доступ до сучасних технологій, інноваційних рішень і передових практик у сфері агрохімії. Водночас важливою ознакою є високий рівень

капіталізації, який проявляється у значному обсязі статутного капіталу та можливості залучення фінансових ресурсів материнської компанії.

Суттєвою економічною особливістю є також диверсифікований характер діяльності підприємства. Окрім основного напрямку - оптової торгівлі засобами захисту рослин, компанія здійснює супутні види діяльності, зокрема агрономічний супровід, консультування у сфері рослинництва та впровадження агротехнологічних рішень. Така багатoproфільність сприяє підвищенню ефективності функціонування аграрного сектору, який відіграє провідну роль у структурі національної економіки.

ТОВ «Адама Україна» посідає важливе місце на аграрному ринку, забезпечуючи сільськогосподарських виробників сучасними засобами захисту рослин та інноваційними технологіями, що сприяють підвищенню продуктивності агровиробництва. Це, у свою чергу, позитивно впливає на розвиток сільського господарства та зміцнення продовольчої безпеки країни.

Соціальний вимір діяльності підприємства реалізується через підтримку аграрного сектору, створення робочих місць у сфері агробізнесу та дистрибуції, а також підвищення рівня професійної підготовки працівників і агровиробників. Компанія активно впроваджує консультаційні та освітні ініціативи, що сприяють поширенню сучасних агротехнологій і підвищенню аграрної культури. Важливим напрямом є також участь у розвитку регіональних громад через співпрацю з місцевими підприємствами та підтримку соціально-економічних проєктів.

Окремої уваги заслуговує формування якісного кадрового потенціалу, забезпечення належних умов праці та розвиток професійних компетентностей персоналу, що відповідає принципам корпоративної соціальної відповідальності. Крім того, підприємство активно впроваджує цифрові рішення, зокрема агрономічні додатки та системи прогнозування, що сприяє цифровій трансформації аграрного сектору. Водночас, як частина міжнародної корпорації, ТОВ «Адама Україна» відіграє важливу роль у процесах трансферу інновацій, підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції та розвитку

інфраструктури аграрного ринку. Водночас підприємство дотримується принципів сталого розвитку, що передбачає мінімізацію негативного впливу на довкілля, раціональне використання хімічних речовин, впровадження екологічних стандартів і популяризацію концепції сталого землеробства.

Система збуту ТОВ «Адама Україна» має багаторівневий характер і включає як прямі, так і опосередковані канали реалізації продукції. Прямі продажі здійснюються через власних торгових представників, що дозволяє підприємству підтримувати тісний контакт із кінцевими споживачами та оперативно реагувати на їхні потреби. Водночас значну роль відіграють дистриб'юторські мережі, які забезпечують широке територіальне охоплення ринку та доступність продукції.

Управління збутовою діяльністю підприємства характеризується високим рівнем клієнтоорієнтованості. Компанія активно використовує інструменти персоналізованого підходу до клієнтів, включаючи консультаційну підтримку, агрономічний супровід та післяпродажне обслуговування. Це сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин і підвищенню рівня лояльності споживачів.

Важливим елементом організації збуту є логістичне забезпечення, що передбачає управління запасами, транспортуванням та складськими операціями. Ефективна логістична система дозволяє забезпечити своєчасну доставку продукції, мінімізувати витрати та підвищити рівень обслуговування клієнтів. Водночас, значну роль у процесі управління збутом відіграють інформаційно-аналітичні інструменти. Підприємство використовує сучасні цифрові рішення для моніторингу продажів, аналізу ринку, прогнозування попиту та управління взаємовідносинами з клієнтами. Це забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень і дозволяє оперативно адаптувати збутову політику до змін ринкового середовища.

Для ТОВ «Адама Україна», яке здійснює діяльність на ринку засобів захисту рослин, зовнішнє середовище характеризується високим рівнем мінливості, невизначеності та залежності від макроекономічних, природно-

кліматичних і нормативно-правових чинників. Суттєвий вплив на діяльність досліджуваного підприємства здійснюють політико-правові фактори, серед яких важливе місце займають державне регулювання обігу пестицидів та агрохімікатів, митна і податкова політика, гармонізація національного законодавства із нормативами Європейського Союзу, а також наслідки воєнного стану для аграрного сектору. Посилення екологічних вимог та контроль за використанням засобів захисту рослин формують додаткові обмеження для діяльності підприємства. Правове забезпечення функціонування компанії базується на нормах законодавства України у сфері використання засобів захисту рослин, екологічної безпеки, оподаткування та імпорту агрохімічної продукції.

Важливе значення для діяльності підприємства мають економічні фактори, до яких належать валютні коливання, інфляційні процеси, рівень платоспроможності аграрних товаровиробників і державна підтримка сільськогосподарського сектору. Оскільки значна частина продукції підприємства імпортується, зміни валютного курсу безпосередньо впливають на собівартість продукції та фінансові результати діяльності. Крім того, фінансовий стан аграрних підприємств визначає рівень попиту на засоби захисту рослин, що посилює залежність компанії від економічної ситуації в аграрному секторі.

Соціальні фактори також впливають на функціонування підприємства, хоча їх дія має переважно довгостроковий характер. До основних соціальних чинників належать скорочення чисельності сільського населення, дефіцит кваліфікованих кадрів у сільському господарстві, зміни структури агровиробництва, підвищення вимог споживачів до екологічності продукції та зростання потреби у забезпеченні продовольчої безпеки. Підвищення рівня професійної підготовки аграрних спеціалістів та зростання попиту на сучасні агротехнології сприяють активнішому використанню інноваційних засобів захисту рослин. Водночас, позитивний вплив на розвиток підприємства здійснюють технологічні фактори, які створюють умови для модернізації

виробничо-збутових процесів та підвищення ефективності діяльності. Серед них важливе місце займають розвиток точного землеробства, впровадження цифрових технологій у сільському господарстві, використання аналітичних платформ та агро-ІТ рішень, а також інновації у сфері виробництва засобів захисту рослин. Використання сучасних технологій дозволяє підприємству розширювати асортимент продукції, підвищувати якість сервісного супроводу та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Конкурентне середовище ринку агрохімічної продукції характеризується високим рівнем насиченості та активною присутністю міжнародних і вітчизняних компаній. Основна конкурентна боротьба відбувається за якість продукції, рівень цін, інноваційність технологічних рішень і якість консультаційного супроводу аграрних виробників. Основними конкурентами ТОВ «Адама Україна» виступають міжнародні корпорації BASF, Bayer та Syngenta, а також українські постачальники агрохімічної продукції. Високий рівень конкуренції зумовлює необхідність постійного оновлення продуктового портфеля та впровадження інноваційних рішень.

Основними споживачами продукції підприємства є агрохолдинги, фермерські господарства та дистриб'юторські компанії. Особливістю споживчого ринку є висока чутливість клієнтів до рівня цін, якості продукції та сезонних коливань попиту. Водночас важливу роль у діяльності підприємства відіграють постачальники, серед яких імпортні виробники діючих речовин, міжнародні партнери та логістичні компанії. Значна залежність від зовнішніх постачальників підвищує ризики порушення ланцюгів поставок та ускладнює забезпечення стабільності збутової діяльності. Реалізація продукції підприємства здійснюється через дилерські мережі, аграрних дистриб'юторів і регіональних представників, які забезпечують доступ продукції до кінцевого споживача та формують систему збуту компанії.

Отже, організація управління збутовою діяльністю ТОВ «Адама Україна» характеризується комплексним підходом, що поєднує функціональну структуру

управління, багатоканальну систему збуту, високий рівень клієнтоорієнтованості та використання сучасних інформаційних технологій.

2.2. Оцінка ефективності збутової діяльності та ідентифікація основних проблем її функціонування в досліджуваному підприємстві

Сучасний стан функціонування ТОВ «Адама Україна» характеризується стабільними позиціями на аграрному ринку України, активною співпрацею з агрохолдингами та фермерськими господарствами, широким асортиментом гербіцидів, фунгіцидів та інсектицидів, а також використанням міжнародних підходів до управління, маркетингу та організації збутової діяльності. Компанія послідовно розвиває дистриб'юторську мережу, здійснює агрономічний супровід клієнтів і впроваджує демонстраційні посіви з метою популяризації сучасних технологій захисту рослин.

Діяльність ТОВ «Адама Україна» упродовж останніх років характеризується стабільною присутністю на ринку, диверсифікованістю продуктового портфеля та орієнтацією на забезпечення потреб аграрного сектору України. В умовах воєнно-економічної нестабільності підприємство демонструє високий рівень адаптивності до зовнішніх викликів, що проявляється в оптимізації логістичних ланцюгів, цифровізації бізнес-процесів і розширенні сервісної підтримки споживачів.

Функціонування підприємства супроводжується позитивною динамікою основних фінансово-економічних показників, що обумовлено стабільним попитом на продукцію аграрного призначення (табл.2.2). Відтак, аналіз показників діяльності ТОВ «Адама Україна» за 2019-2024 рр. свідчить про зміну результативності функціонування підприємства під впливом трансформацій аграрного ринку, макроекономічної нестабільності та посилення конкурентного середовища. Водночас у 2023-2024 рр. відбулося скорочення доходу до 4,661 та 4,141 млрд дол. США відповідно, що зумовлено нестабільністю аграрного сектору, логістичними труднощами та зниженням платоспроможності агровиробників. Незважаючи на погіршення окремих

показників підприємство має потенціал до відновлення операційної ефективності та зміцнення конкурентних позицій. Відтак, основними тенденціями розвитку підприємства є зростання обсягів реалізації засобів захисту рослин, стабілізація доходів у післякризовий період 2022-2025 рр., підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізація витрат за рахунок впровадження цифрових рішень і вдосконалення логістичних процесів.

Таблиця 2.2

**Основні показники та результати діяльності ТОВ «Адама Україна»
за 2019-2024 роки**

млн.дол. США

Основні показники	Роки					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід	3,997	4,128	4,813	5,57	4,661	4,141
Валовий прибуток	1,276	1,223	1,412	1,565	1,060	1,061
EBITDA	692	628	671	740	407	469
Чистий дохід	258	176	139	118	236	206
Earnings per share (EPS)	0.1054	0.0734	0.0596	0.0505	0.1013	0.0885

Примітка. Складено на основі [21; 22]

Оцінювання ефективності функціонування підприємства здійснюється за системою показників, серед яких важливе значення мають рентабельність продажів, оборотність активів, частка ринку та рівень інноваційної активності. Зазначені індикатори дають змогу оцінити здатність підприємства генерувати прибуток, ефективно використовувати ресурси, підтримувати конкурентні позиції та впроваджувати нові продукти і технології.

Нами було здійснено аналіз відвантаження хімічної продукції регіональним представництвом ТОВ «Адама Україна» за 2023-2025 рр. (табл.2.2). Результати дослідження свідчать про наявність позитивної динаміки реалізації продукції у 2024 р., коли загальний обсяг продажів зріс на 14,8 %, тоді як у 2025 р. темпи приросту уповільнилися до 1,8 %. Це свідчить про активізацію ринку у період післякризового відновлення та подальший перехід до стадії стабілізації. Найбільшу частку реалізації продукції формує Тернопільська область, на яку припадає понад 65-70 % загального обсягу продажів, що свідчить про високий рівень концентрації збуту в окремому

регіоні. З одного боку, це забезпечує підприємству сильні конкурентні позиції, а з іншого - формує ризики залежності від одного регіонального ринку.

Таблиця 2.2

Аналіз відвантаженості хімічних продуктів регіональним представництвом ТОВ «Адама Україна» за 2023-2025 роки

(л/кг)

Області	Роки			Динаміка продажу, %	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Івано-Франківська	49 016	49 947	53 952	101,9	108,0
Тернопільська	240 557	257 675	278 143	107,1	107,9
Чернівецька	47 398	79 128	61 685	167,0	78,0
Загальний підсумок	336 970	386 750	393 780	114,8	101,8

Примітка. Складено на основі [21; 22]

Аналіз продажів хімічної продукції у вартісному вимірі також засвідчує регіональну диференціацію ринкової активності (табл.2.3). В Івано-Франківській області у 2024 р. відбулося скорочення обсягів реалізації на 12,75 %, однак у 2025 р. спостерігалось відновлення продажів на 14,33 %, що може свідчити про компенсаторний характер попиту та відновлення ринкових позицій підприємства. Тернопільська область характеризується найбільш стабільними показниками збуту: у 2024 р. зафіксовано зростання на 4,19 %, а у 2025 р. - незначне скорочення на 0,52 %, що свідчить про відносну насиченість ринку та сформовану клієнтську базу.

Таблиця 2.3

Продаж хімічних продуктів регіональним представництвом ТОВ «Адама Україна» за 2023-2025 роки

дол. США без ПДВ

Області	Роки			Динаміка продажу, %	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Івано-Франківська	806819,43	703 896,73	804 840,97	-12,75	+14,33
Тернопільська	4 054335,75	4 224 347,05	4 202 342,69	+4,19	-0,52
Чернівецька	609 648,66	917 040,87	750 022,44	+50,40	-18,20
Загальний підсумок	5 470 803,84	5 845 284,65	5 757 206,10	+6,84	-1,50

Примітка. Складено на основі [21; 22]

У Чернівецькій області у 2024 р. спостерігалось різке збільшення обсягів продажів на 50,40 %, тоді як у 2025 р. відбулося скорочення на 18,20 %. Така

динаміка може бути наслідком реалізації окремих великих контрактів або нестабільності регіонального попиту, що підвищує ризики залежності підприємства від кон'юнктурних коливань ринку. Загалом у 2024 р. загальний обсяг продажів підприємства зріс на 6,84 %, проте у 2025 р. зафіксовано незначне зниження на 1,50 %, що може свідчити про ринкову корекцію після періоду активного зростання.

Отже, результати аналізу підтверджують наявність регіональної асиметрії попиту на продукцію ТОВ «Адама Україна», де основним фактором стабільності виступає Тернопільська область. Водночас для підвищення стійкості збутової системи доцільним є розширення регіональної присутності підприємства, диверсифікація каналів реалізації продукції та зменшення залежності від окремих територіальних ринків.

Аналіз продажу агрохімічної продукції, у тому числі засобів захисту рослин, регіональним представництвом ТОВ «Адама Україна» за 2023-2025 рр. дає змогу оцінити динаміку обсягів реалізації продукції, структуру товарного асортименту та рівень ефективності збутової діяльності підприємства в умовах трансформації аграрного ринку (табл.2.4).

Таблиця 2.4

**Аналіз продажу агрохімічної продукції, в т.ч. засобів захисту рослин
регіональним представництвом ТОВ «Адама Україна» за 2023-2025 роки**

Агрохімічна продукція в т.ч. засоби захисту рослин	Продано по роках					
	2023		2024		2025	
	к-сть, кг/л	сума без ПДВ, млн.\$	к-сть, кг/л	сума без ПДВ, млн.\$	к-сть, кг/л	сума без ПДВ, млн.\$
ад'юванти	63078	280722	66618	279852	45537	182285
акарициди	1063	43858	6617	261227	4581	187564
гербіциди	2329021	36787975	2088818	29600183	2008356	27000030
інсектициди	380344	8153239	435240	8627041	492857	10044329
протруйники	97174	2743747	92264	2114856	65403	1268912
регулятори росту	143814	1726821	130055	1442617	152794	1327763
спеціальні препарати	195942	955889	175863	806186	19255	69154
стимулятори росту	32952	755418	38532	810147	38229	846055
фунгіциди	1133838	21881416	1079470	19440770	1119899	18426471
Разом:	4377225	73329084	4113478	63402879	3946911	59352564

Примітка. Складено на основі [20; 21; 22]

Результати аналізу свідчать, що у 2024-2025 рр. діяльність підприємства характеризувалася тенденцією до скорочення загальних обсягів реалізації. Основу товарної структури підприємства формують гербіциди та фунгіциди, які забезпечують найбільшу частку доходу. Водночас позитивна динаміка продажу інсектицидів, акарицидів і стимуляторів росту свідчить про наявність перспектив для диверсифікації асортименту та зміцнення конкурентних позицій підприємства на агрохімічному ринку.

Проведений нами SWOT-аналіз діяльності ADAMA Agricultural Solutions Ltd. та її українського представництва - ТОВ «Адама Україна» - дає підстави стверджувати, що підприємство займає стабільні позиції на вітчизняному ринку засобів захисту рослин завдяки інтеграції у міжнародну корпоративну структуру, наявності широкого асортименту продукції та сформованій системі дистрибуції. Водночас функціонування підприємства супроводжується впливом низки стримувальних чинників, серед яких вагоме значення мають залежність від імпортних ресурсів, чутливість до валютних коливань та нерівномірність регіонального попиту, що проявляється у волатильності обсягів реалізації продукції (табл. 2.5).

Результати проведеного аналізу свідчать, що досліджуване ТОВ характеризується ефективною системою управління, яка відповідає сучасним вимогам конкурентного ринкового середовища та забезпечує належний рівень організаційної результативності. Система менеджменту підприємства охоплює комплекс взаємопов'язаних управлінських підсистем, серед яких основне значення мають стратегічне, операційне, фінансове та кадрове управління. Відтак, стратегічний рівень управління орієнтований на визначення довгострокових напрямів розвитку підприємства, формування ринкової стратегії та забезпечення конкурентних переваг у сегменті засобів захисту рослин. Операційне управління спрямоване на координацію процесів реалізації продукції, організацію логістичних потоків та контроль виконання планових показників діяльності.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Адама Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Входження до міжнародної корпоративної групи ADAMA Agricultural Solutions, що забезпечує доступ до сучасних технологій та інноваційних розробок.	Висока залежність від імпоротної сировини та матеріально-технічних ресурсів.
Широкий асортимент засобів захисту рослин.	Обмеженість власної виробничої бази на території України.
Розвинена регіональна дистриб'юторська мережа.	Чутливість до валютних коливань.
Високий рівень впізнаваності бренду серед аграрних товаровиробників.	Нерівномірність продажів у регіональному розрізі.
Надання агрономічного та консультаційного супроводу клієнтам.	Залежність результатів діяльності від сезонності аграрного виробництва.
Використання сучасних цифрових рішень та аналітичних інструментів.	Високий рівень конкуренції на ринку засобів захисту рослин.
Можливості	Загрози
Зростання попиту на агрохімічну продукцію в умовах інтенсифікації аграрного виробництва.	Посилення конкуренції з боку міжнародних агрохімічних компаній, зокрема BASF SE, Syngenta та Bayer AG.
Розвиток цифровізації та технологій точного землеробства.	Посилення державного регулювання у сфері використання пестицидів.
Розширення ринків збуту за рахунок нових регіонів і видів сільськогосподарських культур.	Валютна нестабільність та інфляційні процеси.
Участь у програмах післявоєнного відновлення аграрного сектору України.	Логістичні ризики та інфраструктурні обмеження, пов'язані з воєнними діями.
Підвищення попиту на екологічно безпечні та біологічні засоби захисту рослин.	Негативний вплив кліматичних змін на стабільність урожайності.
Розвиток партнерських відносин із агрохолдингами та фермерськими господарствами.	Зниження платоспроможності аграрних товаровиробників.

Примітка. Складено на основі [20]

Важливим складником системи менеджменту є фінансове управління, що передбачає планування бюджетних ресурсів, моніторинг витрат та оцінювання прибутковості діяльності підприємства. Значну роль також відіграє управління персоналом, яке включає підбір кваліфікованих працівників, професійний розвиток кадрів та формування мотиваційного механізму.

Ефективність системи менеджменту підприємства проявляється у високому рівні організації збутової діяльності, результативності логістичних процесів, здатності оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впровадженні міжнародних стандартів управління. Важливим чинником конкурентоспроможності підприємства є також розвиток партнерських взаємовідносин із сільськогосподарськими товаровиробниками та орієнтація на довгострокову співпрацю.

Разом із тим діяльність ТОВ супроводжується впливом низки ризиків і викликів, серед яких особливої уваги потребують залежність від зовнішніх ринків постачання, сезонний характер аграрного виробництва, високий рівень конкуренції у сфері агрохімії, нестабільність валютного курсу та загальноекономічної ситуації, а також ризики, зумовлені воєнним станом і порушенням логістичних ланцюгів. Незважаючи на зазначені фактори, підприємство демонструє стабільні результати господарської діяльності, високий рівень інноваційної активності та здатність ефективно функціонувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Впровадження сучасних інструментів управління збутовою діяльністю в досліджуваному підприємстві

У сучасних умовах високої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та трансформації аграрного ринку особливого значення набуває підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємств агрохімічного сектору. Для ТОВ «Адама Україна», яке функціонує на ринку засобів захисту рослин, удосконалення системи управління збутом є важливою передумовою забезпечення стабільності діяльності, розширення ринкових позицій та формування довгострокових конкурентних переваг.

Проведений аналіз діяльності підприємства засвідчив, що система управління збутовою діяльністю ТОВ «Адама Україна» характеризується достатньо високим рівнем організації, однак потребує подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації, зміни потреб аграрних товаровиробників та посилення конкурентного тиску з боку міжнародних компаній. У зв'язку з цим доцільно виокремити низку стратегічних напрямів удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства: цифровізація процесів управління збутом; удосконалення системи прогнозування попиту; оптимізація логістичної системи; розвиток клієнтоорієнтованого підходу; удосконалення системи мотивації персоналу; диверсифікація ринків збуту та продуктового портфеля; впровадження елементів адаптивного управління.

Відтак, удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Адама Україна» має здійснюватися комплексно та охоплювати цифровізацію управлінських процесів, оптимізацію логістики, підвищення якості прогнозування попиту, розвиток клієнтоорієнтованості, удосконалення мотивації персоналу та впровадження адаптивних механізмів управління. При

цьому, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності збутової діяльності, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в умовах трансформації аграрного ринку України.

У сучасних умовах розвитку аграрного ринку ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від здатності оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати цифрові технології та впроваджувати інноваційні підходи до організації збутової діяльності. Для ТОВ «Адама Україна», яке здійснює діяльність на ринку засобів захисту рослин, важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є впровадження сучасних інструментів управління збутом, що забезпечують оптимізацію процесів реалізації продукції, підвищення якості взаємодії з клієнтами та покращення результативності управлінських рішень.

Стратегічні орієнтири діяльності ТОВ «Адама Україна» базуються на комплексному поєднанні інноваційного розвитку, клієнтоорієнтованого підходу та підтримки аграрного сектору в умовах сучасних викликів. Основними принципами функціонування компанії є спрощення виробничих процесів у сільському господарстві, сприяння розвитку фермерських господарств, забезпечення партнерської взаємодії із суб'єктами аграрного ринку та підтримка аграріїв у період воєнного стану.

Одним із пріоритетних напрямів діяльності підприємства є впровадження сервісів спрощення аграрних процесів, що передбачає розроблення та застосування ефективних, доступних і технологічно адаптованих рішень у сфері захисту рослин. Реалізація такого підходу забезпечує підвищення продуктивності сільськогосподарського виробництва, оптимізацію витрат аграрних підприємств та покращення результативності використання засобів захисту врожаю. Особлива увага приділяється інноваційним технологіям, здатним підвищити стійкість агровиробництва до зовнішніх ризиків і забезпечити конкурентоспроможність аграрного сектору.

Важливим елементом стратегії ТОВ «Адама Україна» є сприяння розвитку фермерських господарств та розширенню їх економічного потенціалу. Компанія орієнтується не лише на забезпечення власної рентабельності та зміцнення ринкових позицій, але й на підтримку зростання клієнтського сегмента шляхом формування довгострокових партнерських відносин. Такий підхід сприяє розширенню цільового ринку збуту, підвищенню рівня довіри до бренду та формуванню стабільної системи взаємодії між виробником і споживачем аграрної продукції. Водночас, стратегічне значення для діяльності підприємства має також принцип міжфункціональної та міжринкової кооперації, який реалізується через розвиток економічного партнерства з аграрними виробниками. В основі такої взаємодії лежать принципи відкритості, доброчесності, взаємної відповідальності та гнучкості у прийнятті управлінських рішень. Це дозволяє компанії адаптувати свою діяльність до змін зовнішнього середовища та забезпечувати ефективну комунікацію з учасниками аграрного ринку.

В умовах воєнного стану ТОВ «Адама Україна» посилює соціально-економічну спрямованість своєї діяльності, зосередивши увагу на підтримці українських аграріїв. Місія компанії полягає у забезпеченні безперервного функціонування аграрного виробництва шляхом надання засобів захисту рослин, фінансової підтримки та сприяння експортній діяльності сільськогосподарських товаровиробників. Підтвердженням стратегічної ролі компанії стало підписання у місті Лугано (Швейцарія) Меморандуму про взаєморозуміння між Міністерством аграрної політики та продовольства України, компаніями ADAMA та Syngenta щодо співробітництва в аграрній сфері із загальним обсягом підтримки 400 млн. доларів США.

Суттєвим інструментом підтримки аграрного сектору стала програма «Кредитний коридор», реалізована компанією ADAMA у співпраці з Програмою USAID АГРО. Механізм програми передбачає надання товарного кредитування на засоби захисту рослин, мікродобрива та мінеральні добрива, що забезпечує агровиробникам доступ до необхідних ресурсів в умовах

фінансової нестабільності. Реалізація зазначеної ініціативи сприяє зміцненню продовольчої безпеки, підтримці безперервності аграрного виробництва та створює передумови для розвитку підприємницької активності у сільському господарстві.

Необхідність модернізації системи управління збутовою діяльністю зумовлена посиленням конкуренції на агрохімічному ринку, зростанням вимог аграрних товаровиробників до якості сервісу, нестабільністю ринкової кон'юнктури та активним розвитком цифрових технологій у сфері агробізнесу. У таких умовах традиційні підходи до організації збуту втрачають ефективність, що актуалізує потребу у впровадженні сучасних управлінських інструментів.

Зазначимо, що система управління збутовою діяльністю ТОВ «Адама Україна» базується на поєднанні організаційних, цифрових та аналітичних інструментів, використання яких спрямоване на забезпечення стабільної реалізації продукції та підтримання конкурентних позицій підприємства на ринку засобів захисту рослин (табл.3.1).

Важливу роль у процесі управління збутом відіграють CRM-підходи, які дозволяють структурувати взаємодію з аграрними товаровиробниками, формувати інформаційну базу клієнтів та підвищувати якість сервісного супроводу. Їх застосування сприяє посиленню контролю за процесом реалізації продукції та формуванню довгострокових партнерських відносин із контрагентами.

Суттєве значення для підвищення результативності збутової діяльності має використання системи KPI, орієнтованої на оцінювання ефективності роботи персоналу. Такий підхід забезпечує можливість контролю виконання планових показників, стимулює підвищення продуктивності праці та сприяє посиленню відповідальності працівників за результати діяльності.

Аналіз таблиці 3.1 свідчить, що підприємство активно застосовує цифрові інструменти агроаналітики та електронної звітності, що дозволяє здійснювати оперативний моніторинг ринкової ситуації, оцінювати динаміку регіонального

попиту та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень. Використання цифрових технологій сприяє оптимізації інформаційних потоків і забезпечує швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Таблиця 3.1

**Інструменти управління збутовою діяльністю, що використовуються в
ТОВ «Адама Україна»**

Інструмент	Характеристика використання	Практичне застосування на підприємстві	Результат використання
CRM-підходи до управління клієнтами	Система організації взаємодії з клієнтами та ведення клієнтської бази	Супровід аграрних підприємств; контроль взаємодії з дистриб'юторами; облік замовлень	Підвищення якості обслуговування клієнтів
KPI-орієнтована система оцінювання персоналу	Використання показників ефективності діяльності працівників	Оцінювання результативності менеджерів зі збуту; контроль виконання планів продажів	Посилення мотивації та продуктивності праці
Цифрові інструменти агроаналітики	Використання цифрових рішень для аналізу аграрного ринку	Моніторинг потреб агровиробників; аналіз регіонального попиту	Підвищення ефективності планування збуту
Електронна система звітності	Автоматизація процесів формування управлінської звітності	Контроль продажів; аналіз діяльності регіональних підрозділів	Підвищення оперативності управлінського контролю
Автоматизовані логістичні рішення	Інструменти координації постачання та складських процесів	Організація доставки продукції; контроль запасів	Скорочення логістичних витрат
Цифрові канали комунікації	Використання онлайн-платформ і цифрових сервісів	Консультаційна підтримка аграріїв; дистанційна взаємодія з клієнтами	Підвищення швидкості комунікації
Система регіонального планування продажів	Формування планів реалізації продукції у регіональному розрізі	Планування діяльності регіональних представництв	Підвищення результативності збутової діяльності

Примітка. Складено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Адама Україна».

Важливим напрямом забезпечення ефективності збутової діяльності є автоматизація логістичних процесів. Застосування відповідних інструментів дозволяє координувати поставки продукції, контролювати складські запаси та мінімізувати витрати, пов'язані з транспортуванням продукції. Особливої

актуальності це набуває в умовах нестабільності логістичної інфраструктури та зростання ризиків у сфері постачання.

Крім того, підприємство використовує цифрові канали комунікації та систему регіонального планування продажів, що забезпечує ефективну взаємодію між структурними підрозділами та покращує координацію діяльності регіональних представництв. Відтак, використання сучасних інструментів управління збутовою діяльністю створює передумови для підвищення ефективності функціонування ТОВ «Адама Україна», забезпечує адаптацію підприємства до змін ринкового середовища та сприяє зміцненню його конкурентних переваг.

В контексті вдосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Адама Україна» нами виокремлені перспективні напрями щодо впровадження сучасних цифрових, аналітичних та організаційних інструментів. Запропоновані заходи орієнтовані на підвищення ефективності збутових процесів, посилення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його адаптивності до змін ринкового середовища (табл.3.2).

Одним із найбільш перспективних напрямів модернізації системи збуту є впровадження BI-систем (Business Intelligence), які забезпечують комплексний аналіз інформації та підтримку прийняття управлінських рішень. Використання аналітичних платформ дозволить підприємству здійснювати детальний аналіз продажів, оцінювати результативність діяльності регіональних представництв, прогнозувати ринкові тенденції та оперативно реагувати на зміни попиту. Упровадження таких систем сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і покращенню стратегічного планування збутової діяльності.

Важливе значення для розвитку системи збуту має формування омніканального підходу до реалізації продукції, який передбачає інтеграцію традиційних та цифрових каналів продажів. Поєднання діяльності регіональних представників, дистриб'юторських мереж, електронних платформ та онлайн-сервісів дозволить розширити ринкове охоплення підприємства, покращити

доступність продукції для аграрних товаровиробників та підвищити ефективність взаємодії з клієнтами.

Таблиця 3.2

**Перспективні інструменти вдосконалення управління збутовою діяльністю
ТОВ «Адама Україна»**

Інструмент	Сутність інструменту	Напрямок впровадження	Очікуваний ефект
ВІ-системи (Business Intelligence)	Аналітичні платформи для обробки великих масивів даних	Аналіз продажів, прогнозування попиту, оцінювання ефективності регіонів	Підвищення якості управлінських рішень
Оmnіканальна система збуту	Інтеграція традиційних та цифрових каналів продажів	Посилення роботи дистриб'юторів, онлайн-платформ та польових команд	Розширення ринку збуту
Система цифрового прогнозування попиту	Використання сучасних методів прогнозного аналізу	Планування поставок і складських запасів	Зниження ризиків волатильності попиту
Комплексна система ризик-менеджменту	Ідентифікація та мінімізація ринкових ризиків	Моніторинг валютних, логістичних та сезонних ризиків	Підвищення стійкості системи збуту
Автоматизована система управління логістикою	Програмне забезпечення для координації логістичних процесів	Оптимізація маршрутів доставки та управління запасами	Скорочення витрат і підвищення оперативності
Платформи електронної комерції	Цифрові сервіси реалізації продукції	Онлайн-замовлення продукції та супровід клієнтів	Підвищення доступності продукції
Система персоналізованого маркетингу	Формування індивідуальних пропозицій для клієнтів	Сегментація агровиробників та адаптація комерційних пропозицій	Посилення клієнтоорієнтованості
Інтегровані мобільні додатки для аграріїв	Мобільні цифрові рішення для підтримки клієнтів	Надання агрономічних рекомендацій та цифрового супроводу	Підвищення рівня сервісного обслуговування

Примітка. Складено автором

Таблиця 3.2 демонструє доцільність упровадження сучасних систем цифрового прогнозування попиту, що забезпечують аналіз сезонних коливань, оцінювання ринкових тенденцій та прогнозування потреб аграрного сектору. Використання таких інструментів дозволить підвищити точність планування

поставок, оптимізувати складські запаси та мінімізувати ризики, пов'язані з волатильністю попиту на агрохімічну продукцію.

Перспективним напрямом удосконалення управління збутовою діяльністю є також формування комплексної системи ризик-менеджменту. Її впровадження сприятиме своєчасному виявленню та мінімізації ризиків, пов'язаних із валютними коливаннями, нестабільністю логістичних процесів, змінами ринкової кон'юнктури та сезонністю аграрного виробництва. Це забезпечить підвищення стійкості системи збуту та зниження рівня можливих фінансових втрат. Водночас, суттєву роль у підвищенні ефективності реалізації продукції може відігравати автоматизована система управління логістикою, використання якої дозволить оптимізувати маршрути доставки, удосконалити систему управління запасами та скоротити логістичні витрати. Особливої актуальності це набуває в умовах нестабільності транспортної інфраструктури та необхідності забезпечення безперебійного постачання продукції.

Крім того, важливим напрямом розвитку збутової діяльності є впровадження платформ електронної комерції та систем персоналізованого маркетингу. Використання цифрових сервісів дозволить підприємству розширити канали реалізації продукції, забезпечити більш ефективну взаємодію з клієнтами та формувати індивідуалізовані комерційні пропозиції відповідно до потреб різних категорій агровиробників. Разом з тим, окремої уваги заслуговує впровадження інтегрованих мобільних додатків для аграріїв, які можуть забезпечити оперативний доступ до інформації про продукцію, агрономічних рекомендацій та сервісної підтримки. Використання таких інструментів сприятиме підвищенню рівня клієнтоорієнтованості підприємства та формуванню довгострокових партнерських відносин із споживачами.

Отже, для ТОВ «Адама Україна» реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в умовах трансформації аграрного ринку України.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження на тему «Управління збутовою діяльністю підприємства» узагальнено теоретичні положення та сформовано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління збутом в сучасних умовах функціонування підприємств. Отримані результати дозволили зробити такі висновки.

1. Дослідження теоретико-методологічних засад управління збутовою діяльністю підприємства дало змогу встановити, що збутова діяльність у сучасних умовах господарювання виступає одним із основних елементів реалізації конкурентної стратегії підприємства. Рациональна організація системи збуту забезпечує зміцнення ринкових позицій суб'єкта господарювання, підвищення рівня його адаптивності до змін зовнішнього середовища та створює передумови для забезпечення стабільної прибутковості у довгостроковій перспективі.

2. Встановлено, що сучасне бізнес-середовище, яке характеризується високим рівнем конкуренції, активним впровадженням цифрових технологій та зростанням ролі споживача у формуванні ринкової політики підприємства, обумовлює необхідність застосування інтегрованих підходів до управління збутовою діяльністю, серед яких особливе значення мають маркетинговий, логістичний, процесний та клієнтоорієнтований підходи, використання яких сприяє підвищенню ефективності збутових процесів і забезпечує комплексність управлінських рішень.

3. У межах аналітичної частини дослідження здійснено оцінювання механізму управління збутовою діяльністю ТОВ «Адама Україна». Визначено, що організаційна структура підприємства є достатньо адаптованою до сучасних умов функціонування аграрного сектору та забезпечує належний рівень координації управлінських процесів, контролю за діяльністю структурних підрозділів і узгодженості прийняття управлінських рішень. Це позитивно впливає на стабільність господарської діяльності та результативність функціонування підприємства.

4. Доведено, що система управління збутовою діяльністю ТОВ «Адама Україна» характеризується комплексністю та поєднує функціональний підхід до управління, багатоканальну систему реалізації продукції, орієнтацію на потреби клієнтів та використання сучасних інформаційних технологій.

5. Встановлено, що основними споживачами продукції ТОВ «Адама Україна» є агрохолдинги, фермерські господарства та дистриб'юторські структури. Специфікою ринку засобів захисту рослин є висока залежність попиту від цінкових факторів, якості продукції та сезонності аграрного виробництва. Водночас важливе значення для стабільності діяльності підприємства мають постачальники діючих речовин, міжнародні партнери та логістичні оператори.

6. Обґрунтовано, що оцінювання ефективності функціонування підприємства доцільно здійснювати на основі системи економічних та управлінських показників, серед яких визначальне значення мають рентабельність продажів, оборотність активів, частка ринку та рівень інноваційної активності. Використання зазначених індикаторів дозволяє комплексно оцінити результативність діяльності підприємства.

7. Доведено, що важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Адама Україна» є впровадження сучасних інструментів управління збутовою діяльністю, спрямованих на оптимізацію процесів реалізації продукції, удосконалення взаємодії з клієнтами та підвищення якості управлінських рішень. функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

8. Визначено, що впровадження сучасних інструментів управління збутовою діяльністю в ТОВ «Адама Україна» має комплексний характер і передбачає цифровізацію управлінських процесів, автоматизацію логістичних операцій, використання CRM- та BI-систем, удосконалення механізмів прогнозування попиту, розвиток електронних каналів комунікації зі споживачами та впровадження сучасних підходів до оцінювання результативності персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Демків І. О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/16.pdf
2. Багорка, М., Абрамович, І., Кравець, О. Організація збутової політики в системі маркетингу аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*, 2024. № 30. С.59-65. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.9уу>
3. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-69>
4. Балдинюк В.М. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: https://www.researchgate.net/publication/376568372_
5. Бохонко І. В., Бебкевич В. В. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Наукові перспективи* № 12(54) 2024. С. 534-542. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12\(54\)-534-542](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-534-542)
6. Волосов А.М. Михайлова О. В. Витрати збутової діяльності підприємства: категоріальні аспекти. *Грааль науки*. 2023. № 23. С. 36-43. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/1649/1669>
7. Гарькава В. Ф., Кліщевська А. Ю. Моделювання економічної безпеки регіону у контексті управління його ресурсним забезпеченням. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9072>
8. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., Сотула, В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2023(51). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8fdks>
9. Желюк Т. Л., Микитюк П. П., Августин Р. Р. Архітектоніка управління збалансованим розвитком національної економіки: монографія. Тернопіль : Крок, 2017. 338 с.

10. Залознова Ю.С. Удосконалення організації збутової діяльності вугледобувних підприємств України в умовах нестабільності попиту: теорія і практика: монографія. / Ю.С. Залознова, Н.В. Трушкіна; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. 166 с.

11. Інструментарій місцевого економічного розвитку: теорія, методологія, практика: монографія / [Ковальов А. І., Корольова Т. С., Сментина Н. В., Павлова Т. В., Карпов В. А., Фіалковська А. А., Котова І. М.] ; за заг. ред. А. І. Ковальова. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2021. 413 с

12. Крикавський, Є. В. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко, М. Фертч . Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020 . 848 с. URL: <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/4247>

13. Крисько Ж. Л. Роль підприємництва в економічному розвитку країни. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 4. С. 15-24. DOI: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2022.04.015>

14. Круп'як Л.Б., Васіна А.Ю., Монастирський Г.Л. Розвиток місцевого самоврядування в координатах викликів публічному управлінню. *Наукові перспективи*. 2025, № 1 (55). С.75-89.

15. Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Теоретичні домінанти сталого розвитку економіки держави. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2020. № 12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8419>

16. Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Фінансові аспекти управління інноваційним розвитком держави в сучасних умовах. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: науковий журнал*. 2022. Вип. 27. С. 22-31.

17. Круп'як Л. Б., Круп'як І. Й. Сучасні підходи до управління інноваційним розвитком території. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (25 травня 2025 року)* Тернопіль: ЗУНУ, 2025. Ч.1. С. 63-66.

18. Ліндаєв Д. В. Сутність, значення та особливості розвитку збутової діяльності виробничих підприємств України. *Вісник КНЕУ*. 2024. № 38(1). С. 47-53. DOI: 10.33111/vz_kneu.38.25.01.07.047.053.
19. Літвінчук К. В. Особливості розвитку збутової діяльності промислових підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 73(2). DOI: 10.32782/2523-4803/73-2-7
20. Матеріали діяльності ТОВ «Адама Україна». URL: <https://ua.adama.com/contact/>
21. Звіт про управління компанії ТОВ «Адама Україна» за 2024р. URL: https://www.adama.com/ukraine/ua/about/finance_reports
22. Звіт про управління компанії ТОВ «Адама Україна» за 2025. URL: https://www.adama.com/ukraine/ua/about/finance_reports
23. Огієнко С.О. Аналіз теоретичних підходів щодо визначення сутності збутової діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 18. С. 170-177. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Ogiyenko-S.-O..pdf>
24. Осокіна А. В., Снаговська Є. С. Сучасні підходи до побудови каналів збуту бізнес-організації. *Бізнес інформ. Економіка підприємства*. 2018. № 11. 98 С. 310-314. URL:
25. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Знахур С.В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2013. 244 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6820>
26. Про захист рослин: Закон України від 14.10.1998 № 180-XIV. . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/180-14#Text>
27. Про пестициди і агрохімікати: Закон України Закон України від 02.03.1995 № 86/95-ВР (зі змінами від 10 жовтня 2024 року N 4017-IX) URL: <https://ips.ligazakon.net/document/Z950086?an=1213>
28. Семенда О.В. Корман І.І. Формування попиту та стимулювання збуту на вітчизняному ринку рибної продукції. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 19. С. 19-26

29. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9869>

30. 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

31. Трач Р. М. Впровадження сучасних інструментів управління збутовою діяльністю підприємств аграрного сектору. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: матеріали доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (22 травня 2026 року) Тернопіль: ЗУНУ, 2026. Ч.1. С. 63-66.

32. Шкільняк М, Мельник А, Микитюк П, Васіна А, Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних вимог та трансформаційних викликів. 2021. *Вісник економіки*. Випуск 3. 177 с

33. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент. Підручник. Тернопіль, ЗУНУ, 2022. 258 с.

34. Monastyrskyi, Grygorii and Fedenchuk, Stanislav and Krupiak, Lidiia and Dynnyk, Iryna and Lazebna, Iryna, Innovative Models of Public Management and Administration for the Activation of Sustainable Development: Highlighting Key Aspects (June 17, 2025). OIDA International Journal of Sustainable Development, 18 (12) , 63-78, 2025., Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=5620950>