

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ОДЕСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____

(підпис)

к.е.н., доцент кафедри

Мінакова Олена Олександрівна

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« _____ » _____ 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
на тему: «Управління збутовою політикою підприємства з
метою підвищення конкурентоспроможності»

Виконав:

студент групи ІН18-9-24-М1М(1,6д)

(шифр групи)

Освітньої програми: «Економіка та управління бізнесом»

Спеціальності: 073 Менеджмент

(код і найменування спеціальності)

Янкевич Дмитро Іванович

(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: д.е.н., доцент, професор кафедри

Казарян Генріх Генріхович

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

АНОТАЦІЯ

Янкевич Дмитро Іванович. *«Управління збутовою політикою підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності» - Рукопис.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» - Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Одеса, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що сучасне бізнес-середовище в Україні функціонує в умовах посиленої конкуренції, нестабільності економічних процесів, активної цифрової трансформації та суттєвого впливу зовнішніх ризиків, зумовлених воєнним станом і глобальними кризовими явищами. За таких умов ключовим чинником збереження життєздатності та розвитку підприємств стає ефективне управління їх збутовою політикою як складовою загальної системи менеджменту. Саме збут визначає можливості реалізації продукції, формування доходів і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Мета роботи полягає у дослідженні особливостей управління збутовою політикою підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з метою підвищення конкурентоспроможності..

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи економічного аналізу, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення та систематизація, факторний аналіз, спостереження й моделювання, що дозволило комплексно дослідити збутову діяльність підприємства.

Ключові слова: *збутова політика, управління збутом, конкурентоспроможність підприємства, CRM-система, KPI, цифровізація, ефективність збуту.*

ANNOTATION

Yankevych Dmytro Ivanovych. *“Management of the Enterprise Sales Policy Aimed at Enhancing Competitiveness” – Manuscript.*

Qualification thesis submitted for the degree of Master’s – Odesa Institute of PJSC “Interregional Academy of Personnel Management (IAPM)”. Odesa, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the fact that the modern business environment in Ukraine operates under conditions of intensified competition, economic instability, active digital transformation, and significant external risks caused by martial law and global crisis phenomena. Under such circumstances, effective management of an enterprise’s sales policy as an integral component of the overall management system becomes a key factor in ensuring business sustainability and development. Sales activity directly determines the possibilities of product realization, revenue generation, and achievement of strategic objectives of an enterprise.

The purpose of the study is to examine the specifics of managing an enterprise’s sales policy and to develop practical recommendations for its improvement in order to enhance competitiveness.

The methodological framework of the research is based on general scientific and special methods of economic analysis, including analysis and synthesis, comparison, generalization and systematization, factor analysis, observation, and modeling, which made it possible to comprehensively investigate the sales activity of the enterprise.

Key words: *sales policy, sales management, enterprise competitiveness, CRM system, KPI, digitalization, sales efficiency.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1.	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Концептуальні підходи до трактування та управління збутовою діяльністю підприємства	7
1.2. Чинники, форми та управлінські підходи до організації збуту продукції підприємства	12
1.3. Підходи та інструментарій оцінювання результативності управління збутовою діяльністю підприємства	18
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2.	
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА».....	26
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА».....	26
2.2. Аналіз виробничо-збутової діяльності та результативності окремих напрямів функціонування ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА».....	33
2.3. Системна оцінка ефективності збутової діяльності ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА».....	41
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3.	
СТРАТЕГІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА».....	65
3.1. Інструменти та механізми активізації збутової діяльності	65
3.2. Цифровізація управління взаємовідносинами з клієнтами в системі збуту ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА».....	76
3.3. Запровадження системи ключових показників результативності (КРІ) у мотиваційну модель ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА».....	89
Висновки до розділу 3.....	98
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище в Україні функціонує в умовах посиленої конкуренції, нестабільності економічних процесів, активної цифрової трансформації та суттєвого впливу зовнішніх ризиків, зумовлених воєнним станом і глобальними кризовими явищами. За таких умов ключовим чинником збереження життєздатності та розвитку підприємств стає ефективне управління їх збутовою політикою як складовою загальної системи менеджменту. Саме збут визначає можливості реалізації продукції, формування доходів і досягнення стратегічних цілей підприємства, що визначає **актуальність дослідження**.

Розроблення та впровадження результативної системи збуту передбачає створення раціональної структури каналів продажу, яка відповідала б вимогам конкурентного ринку, забезпечувала узгодженість інтересів усіх учасників збутового процесу та сприяла формуванню стійких ринкових позицій підприємства. У цьому контексті особливої ваги набуває здатність підприємства гнучко адаптувати свою збутову політику до змін попиту, поведінки споживачів і умов конкурентного середовища.

Організація збутової діяльності виконує системоутворюючу функцію, оскільки охоплює формування комерційних умов співпраці з партнерами, вибір оптимальних каналів реалізації, управління клієнтськими відносинами та контроль за дотриманням стандартів збуту. Ефективно побудована збутова політика дозволяє підприємству не лише підтримувати заданий рівень прибутковості, а й розширювати ринкову присутність, підвищувати лояльність клієнтів і зміцнювати конкурентні переваги.

В умовах цифровізації економіки особливого значення набуває використання сучасних управлінських інструментів, зокрема CRM- та KPI-систем, які забезпечують аналітичну підтримку прийняття рішень, підвищують прозорість збутових процесів і дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Це зумовлює потребу у поглибленому

дослідженні механізмів управління збутовою політикою підприємства як інструменту підвищення його конкурентоспроможності.

Проблематика управління збутовою діяльністю та її впливу на конкурентні позиції підприємств знайшла відображення у працях багатьох українських і зарубіжних науковців, серед яких Г. Ассель, Л. Балабанова, С. Гаркавенко, В. Герасимчук, П. Дойл, С. Ковальчук, Є. Чухрай, М. Портер та інші. Разом із тим сучасні виклики розвитку бізнесу в Україні потребують подальшого вдосконалення теоретичних і практичних підходів до управління збутовою політикою з урахуванням інноваційних технологій і змін у поведінці споживачів.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей управління збутовою політикою підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з метою підвищення конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких **завдань**:

- узагальнити теоретичні підходи до управління збутовою діяльністю підприємств;
- визначити основні чинники та форми організації збуту в сучасних умовах;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності управління збутовою політикою;
- охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «Дельта Вілмар Україна»;
- проаналізувати ключові економічні показники діяльності підприємства;
- оцінити результативність управління збутовою політикою підприємства;
- дослідити інструменти стимулювання збуту;
- обґрунтувати напрями вдосконалення збутової діяльності на основі

впровадження CRM-систем;

– розробити рекомендації щодо використання КРІ-системи в управлінні збутом.

Об’єктом дослідження є діяльність ТОВ «Дельта Вілмар Україна».

Предметом дослідження є процес управління збутовою політикою підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи економічного аналізу, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення та систематизація, факторний аналіз, спостереження й моделювання, що дозволило комплексно дослідити збутову діяльність підприємства.

Теоретична значущість роботи полягає у розвитку наукових підходів до управління збутовою політикою підприємств та обґрунтуванні напрямів її вдосконалення в умовах посилення конкурентної боротьби.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, сучасні концепції менеджменту, аналітичні матеріали, статистична та фінансова звітність підприємства, а також результати власних розрахунків автора.

Кваліфікаційна робота викладена на 110 сторінках, містить 11 таблиць і 11 рисунків, складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел, що включає 71 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальні підходи до трактування та управління збутовою діяльністю підприємства

Збутова діяльність займає ключове місце в системі маркетингу та загального управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує доведення результатів виробничої діяльності до кінцевого споживача та формує фінансову основу подальшого функціонування суб'єкта господарювання. У загальному розумінні збут розглядається як завершальний етап процесу створення вартості, основним призначенням якого є повернення вкладених у виробництво ресурсів і отримання прибутку [2].

У наукових дослідженнях збутову діяльність трактують як процес цілеспрямованого просування готової продукції на ринок і організації товарного обміну з метою досягнення підприємницького результату [3]. Такий підхід підкреслює необхідність узгодженої взаємодії між виробником, торговельними посередниками та кінцевими споживачами. Водночас у працях вітчизняних науковців наголошується, що збутова діяльність охоплює комплекс дій, спрямованих на забезпечення максимально вигідних умов для всіх учасників торговельної угоди з урахуванням потреб і вимог споживачів [12].

У сучасній економічній літературі поняття збуту розглядається значно ширше, ніж безпосередній акт купівлі-продажу. Збут включає сукупність операцій, пов'язаних із підготовкою продукції до реалізації, її зберіганням, транспортуванням, інформаційним супроводом та післяпродажним обслуговуванням, що дозволяє трактувати збутову діяльність як інтегровану систему маркетингових і логістичних процесів [15].

Важливим напрямом розвитку теорії збуту є логістичний підхід, відповідно до якого збут розглядається як складова логістики розподілу. У межах цього підходу особлива увага приділяється формуванню та оптимізації каналів розподілу, управлінню товарними потоками й забезпеченню узгодженості між виробничими, постачальницькими та збутовими процесами [29]. Канал реалізації продукції при цьому трактується як упорядкована сукупність посередників, що забезпечують рух матеріального потоку від виробника до споживача.

Організація збутової діяльності є однією з ключових передумов ефективного функціонування підприємства, оскільки саме через систему збуту формується грошовий потік, необхідний для забезпечення безперервності господарської діяльності. Від рівня розвитку та ефективності збутової діяльності значною мірою залежить ринковий успіх або поразка підприємства.

Збутова діяльність виступає особливим видом управлінської діяльності, результативність якої безпосередньо впливає на фінансово-економічні результати підприємства. Вона може здійснюватися як до початку виробничого процесу (на основі попередніх замовлень), так і після завершення виробництва, коли підприємство працює в умовах невизначеного ринку [3].

Ефективне управління збутовою діяльністю передбачає системне застосування основних функцій менеджменту, серед яких організація, планування, координація, аналіз, контроль і мотивація. У межах організаційної функції здійснюється розробка маркетингової та збутової стратегії, вибір каналів розподілу, встановлення договірних відносин і організація післяпродажного обслуговування. Планування охоплює визначення обсягів реалізації, графіків відвантаження продукції, рекламних заходів та інноваційної діяльності.

Координація спрямована на узгодження дій між підрозділами підприємства, забезпечення ресурсного та інформаційного супроводу

збутових процесів і налагодження зворотного зв'язку зі споживачами. Аналітична функція передбачає дослідження ринку, сегментацію споживачів, аналіз попиту та конкурентного середовища. Контроль полягає у перевірці виконання умов договорів, своєчасності поставок і відповідності продукції встановленим стандартам якості. Мотивація охоплює систему матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, зайнятого у сфері збуту, а також заходи з підвищення його професійної компетентності.

Основними завданнями збутової політики підприємства є забезпечення необхідних обсягів реалізації продукції та досягнення економічної ефективності продажів, зокрема підтримання оптимального рівня рентабельності та маржинальності.

Розглядаючи збутову діяльність у межах загальної господарської системи підприємства, доцільно застосовувати системний підхід, відповідно до якого підприємство розглядається як цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів. У цьому контексті збут виступає підсистемою господарської діяльності поряд із виробництвом і постачанням, а маркетинг — складовою системи управління підприємством [2].

Збутова політика визначається як сукупність принципів і правил діяльності підприємства у сфері формування каналів розподілу та організації переміщення продукції в часі та просторі [18]. Аналіз наукових джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення змісту поняття «збутова діяльність», що зумовлено впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких фінансовий стан підприємства, рівень компетентності персоналу, характеристики продукції, масштаби виробництва, законодавче середовище, конкуренція та платоспроможність споживачів [3].

Більшість дослідників сходиться на думці, що збутову діяльність доцільно ототожнювати зі збутом у його широкому розумінні — як комплексом організаційних, маркетингових, аналітичних, прогнозних,

контрольних та інформаційних заходів, спрямованих на досягнення максимального економічного результату (табл. 1.1).

Управління збутом передбачає здійснення контролю на кожному етапі руху продукції від виробника до споживача. Особливої уваги потребує етап укладання договорів, який тісно пов'язаний із правовим супроводом і претензійною роботою. Для успішної реалізації продукції підприємство повинно запропонувати ринку конкурентоспроможний товар і забезпечити його активне просування, що зумовлює необхідність застосування інструментів стимулювання збуту. Стимулювання збуту розглядається як система короткострокових заходів, спрямованих на формування оперативної реакції ринку на запропоновану продукцію.

Таким чином, управління збутовою діяльністю слід розглядати як цілеспрямовану управлінську діяльність із планування, організації, реалізації та контролю процесу руху продукції від місця її виробництва до місця споживання з метою задоволення потреб ринку та забезпечення економічних інтересів підприємства [31].

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування сутності збутової діяльності підприємства

Зміст поняття	Представники наукових підходів
1	2
Збутова діяльність розглядається як сукупність функціональних процесів, що реалізуються після завершення виробничого циклу та спрямовані на реалізацію продукції, її доставку споживачам і організацію післяпродажного обслуговування.	Т. І. Притиченко, В. М. Щетинін
Збут трактується як система заходів, орієнтованих на забезпечення ефективного фізичного переміщення продукції від виробника до кінцевого споживача.	О. С. Белоусова, О. Л. Клименко, К. В. Лещина
Збутова діяльність визначається як комплексний і багатофункціональний процес доведення товару до споживача, що охоплює організаційні, логістичні та комерційні аспекти.	Н. З. Лагоцька
Збут розглядається як управлінський процес формування та функціонування каналів розподілу, організації торговельних операцій і забезпечення ефективності реалізації товарів і послуг.	О. В. Кривешко

Продовження таблиці 1.1

1	2
Збутова діяльність трактується як процес просування готової продукції на ринок і організації товарного обміну з метою досягнення підприємницького результату.	В. М. Кислий, О. А. Біловодська, О. М. Олефіренко, О. М. Соляник
Збут визначається як складова комплексу маркетингових інструментів, що забезпечує цілісність маркетингової системи підприємства та спрямована на повне задоволення потреб споживачів.	О. М. Варченко
Збутова діяльність розглядається як система дій, що забезпечує досягнення економічної вигідності торговельної угоди для всіх учасників ринкового обміну з пріоритетним урахуванням інтересів споживачів.	А. Богданович, С. Розумей
Збут трактується як стратегічно орієнтована організаційно-економічна діяльність підприємства, спрямована на управління товарними потоками, клієнтськими відносинами та формування довгострокових конкурентних переваг.	Н. В. Терент'єва
Збутова діяльність визначається як елемент системи управління ланцюгами постачання, що забезпечує інтеграцію логістичних і маркетингових рішень у процесі доведення товару до споживача.	D. M. Lambert, J. R. Stock
Збут розглядається як інструмент реалізації ринкової стратегії підприємства, що забезпечує ефективну взаємодію з клієнтами та адаптацію до змін конкурентного середовища.	P. Kotler, K. L. Keller

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [3; 31]

Сукупність елементів збутової діяльності, поєднання яких здійснюється у процесі формування відповідного методу збуту, відображає структуру розподілу ключових функцій збуту на підприємстві. Провідне місце серед них посідає функція планування, яка охоплює розроблення перспективних і оперативних планів реалізації продукції, аналіз та оцінювання кон'юнктури цільових ринків, формування асортиментної програми виробництва з урахуванням замовлень споживачів, вибір оптимальних каналів розподілу та організацію процесів товароруху. Важливим складником планування також є визначення напрямів рекламної діяльності підприємства та розроблення комплексу заходів зі стимулювання збуту, спрямованих на активізацію попиту та підвищення ефективності продажів [50].

1.2. Чинники, форми та управлінські підходи до організації збуту продукції підприємства

Формування системи управлінських рішень щодо організації збутової діяльності підприємства ґрунтується передусім на наявному виробничо-ресурсному потенціалі, який визначає можливості вибору каналів збуту та форм їх реалізації. До матеріальної основи організації збуту належать фінансові, матеріальні, трудові та інформаційні ресурси підприємства, а також рівень їх ефективного використання. Важливим аспектом при цьому є економічна доцільність витрат, пов'язаних із реалізацією збутових процесів, що особливо актуально в умовах обмеженості ресурсів і зростання витрат у сучасній економіці України.

На формування та реалізацію збутової політики підприємства впливає сукупність зовнішніх чинників, серед яких ключову роль відіграють споживачі, конкуренти, посередники та фактори макросередовища. Взаємодія із зазначеними групами визначає характер побудови каналів збуту, методи просування продукції та рівень адаптивності підприємства до змін ринкової кон'юнктури.

Особливе значення серед зовнішніх факторів мають споживачі, які відрізняються індивідуальними потребами, поведінковими характеристиками та рівнем поінформованості щодо альтернативних пропозицій на ринку. Сегментування ринку дає змогу врахувати специфіку окремих груп покупців, їх вимоги до умов придбання продукції та спрогнозувати можливі варіанти споживчої поведінки [60]. До характеристик кінцевих споживачів, які істотно впливають на організацію збуту, належать їх чисельність і концентрація, рівень доходів, схильність до інновацій, а також особливості прийняття рішень у процесі купівлі [46].

Не менш вагомим чинником формування збутової політики є конкурентне середовище. Саме рівень конкуренції визначає необхідність постійного вдосконалення каналів збуту та методів реалізації продукції,

оскільки результати збутової діяльності безпосередньо впливають на фінансові показники підприємства та його ринкові позиції [42]. У зв'язку з цим канали збуту доцільно формувати таким чином, щоб вони були максимально стійкими до впливу конкурентів і водночас сприяли реалізації конкурентних переваг продукції підприємства.

Управління збутовою діяльністю, як і управління підприємством загалом, базується на реалізації комплексу основних управлінських функцій. У наукових дослідженнях виділяють такі базові функції управління збутом, як планування, організація, мотивація та контроль [3]. Водночас у працях вітчизняних учених обґрунтовується доцільність доповнення цього переліку функцією регулювання, що дозволяє оперативно коригувати збутову діяльність з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища [7].

Зазначені функції комплексно характеризують процес управління збутовою діяльністю підприємства та реалізуються через відповідні інструменти й механізми. Кожен функціональний елемент системи управління збутом забезпечує виконання завдань планування, організації, мотивації та контролю, що в сукупності формує функціональну та забезпечуючу підсистему управління. Систематизація цих елементів і відповідних інструментів подана в таблиці 1.2.

Важливу роль у системі збуту відіграють посередники, безпосередній вплив яких зумовлений їх досвідом роботи на конкретних ринках, наявністю розвиненої інфраструктури та здатністю забезпечувати ефективний рух товарів до кінцевого споживача. Використання посередницьких структур дозволяє підприємству оптимізувати витрати, підвищити рівень сервісу та розширити географію збуту, що є особливо актуальним в умовах трансформації логістичних ланцюгів в Україні.

Таким чином, організація збуту продукції підприємства є складним багатофакторним процесом, який потребує врахування внутрішніх ресурсних можливостей, зовнішніх умов функціонування та системного застосування

управлінських підходів, спрямованих на забезпечення ефективності збутової діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.2

Структура елементів та інструментів функціональної й забезпечуючої підсистем управління збутовою діяльністю підприємства

Елементи	Інструменти реалізації
Функціональні підсистеми	
Внутрішньоорганізаційні та посередницькі системи розподілу	Організація та здійснення операцій з розподілу й реалізації продукції; вибір і застосування форм та методів збуту; організація сервісного та післяпродажного обслуговування; управління каналами розподілу
Економічне забезпечення збутової діяльності	Планування збутових процесів; оцінювання та контроль витрат на збут; формування маркетингового бюджету; розроблення цінової політики з урахуванням системи знижок; контроль результативності збутової діяльності
Забезпечуюча підсистема	
Інформаційне забезпечення збуту	Формування інформаційної бази щодо стану ринку; проведення маркетингових досліджень; аналіз діяльності конкурентів і рівня конкурентоспроможності підприємства; дослідження споживчих уподобань
Аналітичне забезпечення збуту	Оцінювання ринкової кон'юнктури; визначення фактичної та потенційної місткості ринку; аналіз попиту і пропозиції; прогнозування обсягів реалізації; розроблення стратегії розвитку збутової діяльності

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [15]

Фактори макросередовища охоплюють політичні умови, загальний стан економіки (зокрема рівень інфляції, облікову ставку, показники платіжного балансу, рівень зайнятості населення тощо), соціально-культурні та демографічні характеристики, особливості правового регулювання, а також екологічну ситуацію. Відмінною рисою факторів макросфери є те, що вони мають однаковий характер впливу на всіх учасників ринкового обміну, включаючи підприємства-конкуренти. При цьому можливості суб'єктів господарювання щодо прямого впливу на зазначені чинники є вкрай обмеженими. Разом з тим, більш вигідне становище на ринку, як правило, займають ті підприємства, які здатні своєчасно ідентифікувати тенденції змін макросередовища, адекватно оцінити їх потенційні наслідки для конкретної

ринкової ситуації та оперативно скоригувати стратегію розвитку і збутову політику [19].

Таким чином, властивості факторів макросередовища є протилежними до внутрішніх чинників, оскільки підприємство не має реальних можливостей безпосередньо впливати на їх формування. Водночас для забезпечення ефективної збутової політики такі фактори необхідно постійно враховувати, систематично моніторити та, за можливості, адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища.

Дещо інший підхід до аналізу факторів середовища в управлінні збутовою політикою пропонують Л. Балабанова та Ю. Митрохіна [6, с. 176], які рекомендують розглядати три основні групи чинників: фактори макросередовища, фактори безпосереднього оточення та фактори внутрішнього середовища підприємства, а також здійснювати оцінювання збутових ризиків.

До факторів макросередовища, відповідно до цього підходу, належать політико-правові, економічні, соціально-демографічні, культурні, техніко-технологічні та екологічні чинники. Для комплексного аналізу безпосереднього оточення підприємства доцільно досліджувати конкурентів, кінцевих споживачів, постачальників, посередників і контактні аудиторії. Аналіз конкурентів передбачає оцінювання впливу конкурентних сил на діяльність підприємства, дослідження особливостей їх збутової політики та визначення рівня конкурентоспроможності власної системи управління збутом.

Оцінювання споживачів, аналогічно до попередніх підходів, доцільно здійснювати на основі сегментації ринку та вибору цільових сегментів, що є підґрунтям для формування маркетингових стратегій управління збутовою діяльністю підприємства. Аналіз ефективності взаємодії з постачальниками здійснюється шляхом оцінювання доцільності договірної політики та стабільності партнерських відносин. Завершальним етапом аналізу безпосереднього оточення є дослідження ролі посередників і контактних

аудиторій, спрямоване на вдосконалення комунікацій і координації взаємодії з ними.

Вплив чинників внутрішнього середовища проявляється через особливості збутової політики підприємства, рівень використання його збутового потенціалу та ефективність управління збутовою діяльністю загалом [3]. У наукових дослідженнях зустрічаються й альтернативні підходи до класифікації факторів впливу на збутову політику, зокрема їх групування за характером впливу або поділ на фактори товару, положення підприємства та ринку [29].

До факторів товару зазвичай відносять різницю в ціні між власною продукцією та аналогами конкурентів, наявність товарів-замінників, техніко-технологічну залежність, рівень непрямой корисності товару для споживача та платоспроможний попит на продукцію. Фактори, що характеризують становище підприємства, включають його ринковий імідж і престиж, обсяги фінансових ресурсів, спрямованих на збутову діяльність, структуру асортименту продукції та здатність підприємства швидко переорієнтовувати виробництво на випуск нових товарів. До факторів ринку належать місткість і тип ринку, співвідношення ринкових часток конкурентів, інтенсивність конкурентної боротьби, а також залежність між ціновою політикою та рівнем попиту.

На результати збутової діяльності підприємства також суттєво впливають інноваційні процеси, пов'язані з розвитком технологій, техніки, матеріалів, продукції та послуг у відповідній галузі [33]. У цьому контексті збутовий потенціал підприємства доцільно розглядати як сукупність інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських і комунікаційних ресурсів та можливостей, що забезпечують готовність і здатність підприємства виводити продукцію на ринок, здійснювати її реалізацію та постійно вдосконалювати технології збуту з урахуванням змін маркетингового середовища [15].

У сучасних умовах збутова політика підприємства формується в

середовищі економічної нестабільності та під впливом таких чинників, як коливання валютних курсів, державне регулювання, виробничий потенціал підприємства, його стратегічні орієнтири, платоспроможність населення та ключових замовників. Саме тому в науковій літературі відсутній єдиний підхід до систематизації чинників впливу на збутову діяльність. Основні розбіжності між науковими підходами полягають не стільки в переліку факторів, скільки в їх структуризації.

Виходячи із закономірностей розвитку ринку та необхідності узгодження діяльності всіх учасників промислового виробництва, доцільно виокремити такі принципи управління збутовою діяльністю підприємств: принцип узгодженості товарної стратегії із загальнокорпоративною стратегією розвитку; принцип орієнтації на досягнення позитивного кінцевого результату збутової діяльності з забезпеченням необхідного рівня рентабельності; принцип постійного моніторингу ринку та змін у вимогах споживачів; принцип системності ресурсного забезпечення збутової діяльності; принцип адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища; принцип інноваційності, що передбачає використання сучасних підходів не лише у виробництві, а й в організації та управлінні збутом.

Реалізація зазначених принципів ґрунтується на об'єктивній необхідності дослідження об'єкта управління в динаміці, на всіх етапах його життєвого циклу та з урахуванням усієї сукупності зв'язків і відносин [18]. Методи реалізації продукції визначають сукупність дій, завдяки яким продукція стає доступною для цільових споживачів.

Узагальнення результатів аналізу наукових джерел дозволяє виокремити дві основні групи факторів впливу на збутову політику підприємства: ендогенні та екзогенні. До ендогенних чинників належать характеристики товару, збутовий потенціал підприємства та його стратегія розвитку. До екзогенних — елементи ринку, політичні, соціокультурні, економічні та правові фактори. Ендогенні чинники частково були розглянуті раніше, однак особливої уваги потребує категорія збутового потенціалу

підприємства, який формується на основі поєднання ресурсного забезпечення, управління та контролю збутової діяльності. Саме на базі збутового потенціалу та визначених на стратегічному і тактичному рівнях цілей формується збутова політика підприємства [3].

Найбільш вагомим екзогенним чинником є ринкове середовище, яке охоплює попит, пропозицію, рівень конкуренції, ринковий простір і часові параметри функціонування ринку [15]. Для сучасної України особливо актуальним є політичний фактор, що відображає рівень стабільності та передбачуваності політичної ситуації. Соціокультурні чинники включають систему цінностей, традиції та поведінкові установки суспільства. Правові фактори представлені нормами законодавства, які регулюють діяльність підприємств і галузей. Економічні чинники характеризуються рівнем економічного розвитку країни, станом конкурентного середовища, темпами інфляції, рівнем безробіття, податковою системою та параметрами державного бюджету.

Отже, для досягнення довгострокового успіху підприємствам необхідно вже на сучасному етапі визначати перспективні напрями розвитку збутової діяльності, формувати ефективні стратегії, здатні забезпечити стійкі конкурентні переваги у сфері збуту, та послідовно впроваджувати їх у практичну діяльність [33].

1.3. Підходи та інструментарій оцінювання результативності управління збутовою діяльністю підприємства

У процесі дослідження функціонування системи збуту підприємства особливої уваги потребує комплексна оцінка її ефективності, що охоплює аналіз доцільності організаційної структури управління збутом, контроль виконання внутрішніх нормативно-організаційних документів, які регламентують збутову діяльність, визначення ємності ринку та ринкової

частки продукції підприємства, а також діагностику ефективності системи збуту в цілому й аналіз продуктового портфеля.

Варто зазначити, що П. Друкер, розмежовуючи поняття результативності та ефективності, пов'язував перше з вибором правильних дій, а друге — зі здатністю правильно реалізовувати ці дії на практиці [57]. У сучасних економічних дослідженнях ефективність розглядається як узагальнююча характеристика кінцевих результатів використання ресурсів підприємства — матеріальних, фінансових і трудових — за визначений часовий період [42].

Оцінювання раціональності організаційної структури управління збутовою діяльністю передбачає визначення її типу та відповідності обраній збутовій стратегії підприємства. При цьому аналізуються рівні управлінської ієрархії, характер вертикальних і горизонтальних комунікацій, підпорядкованість служби збуту, регламентація збутових процесів, функціональні обов'язки персоналу, посадові інструкції та ступінь їх фактичного дотримання. У сучасних умовах нестабільності ринкового середовища особливого значення набуває гнучкість організаційної структури та її здатність адаптуватися до змін попиту, логістичних обмежень і трансформацій каналів збуту.

На думку І. З. Должанського, до ключових напрямів підвищення економічної ефективності діяльності підприємства слід віднести формування ефективної маркетингової служби, удосконалення системи планування, впровадження сучасних управлінських підходів, інвестування у розроблення нових товарів, використання досягнень науки й техніки, а також реалізацію комплексних програм підвищення ефективності господарської діяльності [3].

У дослідженнях Ю. П. Митрохіної оцінка ефективності збутової діяльності пропонується як поетапний процес, що передбачає послідовне здійснення ряду аналітичних процедур, спрямованих на виявлення проблемних зон та резервів підвищення результативності збуту. Зазначену методологічну логіку доцільно реалізовувати у чітко визначеній

послідовності, поданій у таблиці 1.3.

Оцінювання ефективності системи збуту підприємства передбачає розрахунок системи показників, які її характеризують, а також аналіз факторів, що зумовлюють відхилення фактичних результатів від запланованих значень [41]. Такий підхід дозволяє не лише визначити поточний стан збутової діяльності, але й сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо її вдосконалення.

Важливою складовою діагностики системи збуту є аналіз стану запасів готової продукції з позицій своєчасного та повного виконання договірних зобов'язань підприємства, а також оцінка їх оптимальності. Надмірні або недостатні запаси можуть свідчити про недоліки в плануванні та організації збутових процесів. Окрему увагу слід приділяти оцінці прибутковості, яка спрямована на визначення найбільш рентабельних видів продукції та слугує інформаційною базою для формування стратегії позиціонування асортименту підприємства на ринку.

Таблиця 1.3

**Етапи та зміст процедур оцінювання ефективності управління
збутовою діяльністю підприємства**

Етап оцінювання	Характеристика змісту етапу
1	2
Підготовчий	Аналіз поточного стану збутової діяльності у порівнянні з попередніми періодами та аналогічними практиками. Визначення цільових і фактичних результатів збуту з урахуванням змісту завдань і відповідальних виконавців. Виявлення ключових умов, необхідних для стимулювання попиту та заохочення споживачів до придбання продукції. Сегментація клієнтів за вимогами до рівня сервісного обслуговування. Оцінювання економічної доцільності надання послуг у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Формування структури збутової діяльності з урахуванням обсягів, вимог замовників і специфіки надання послуг.
Операційний	Організація та реалізація збутової діяльності на основі оптимального розподілу робочого часу персоналу з метою підвищення інтенсивності та результативності процесу збуту.

Продовження таблиці 1.3

1	2
Контрольний	Удосконалення процесів добору та розвитку персоналу з метою залучення працівників із високим професійним потенціалом. Розроблення навчальних програм, орієнтованих на реальні завдання збутової діяльності. Оцінювання системи мотивації персоналу та, за потреби, формування фінансових і нефінансових стимулів. Систематичний контроль рівня продуктивності відповідно до встановлених критеріїв. Підвищення результативності збуту шляхом покращення комунікації між продавцем і покупцем. Використання сучасних технологічних рішень для оптимізації часу персоналу та концентрації на творчих і стратегічних аспектах збутової діяльності.

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [3; 41]

До основних показників, що використовуються для оцінювання результативності та ефективності збутової діяльності підприємства, належать фінансові, економічні та організаційні індикатори, які комплексно відображають стан і динаміку процесів реалізації продукції. Зокрема, до таких показників відносять обсяг доходу (виручки) від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг, а також величину валового та операційного прибутку, які характеризують фінансові результати збутової діяльності.

Важливими показниками є собівартість реалізованої продукції та витрати на збут, аналіз яких дає змогу оцінити економічну доцільність обраної збутової політики. Значну аналітичну цінність мають показники рентабельності реалізації, що визначаються як відношення валового або операційного прибутку до доходу від реалізації у відсотковому вираженні, а також рентабельності діяльності, яка відображає співвідношення прибутку до собівартості реалізованої продукції. Окремо доцільно аналізувати рентабельність окремих видів продукції, що дозволяє виявити найбільш прибуткові товарні позиції та оптимізувати асортиментну політику підприємства.

Оцінка ефективності збуту також передбачає визначення показників окупності витрат на збут, які відображають співвідношення доходу від

реалізації до витрат, пов'язаних із здійсненням збутових операцій. Не менш важливим є показник віддачі активів підприємства, що характеризує ефективність використання авансованих активів у процесі реалізації продукції.

До системи показників оцінювання збутової діяльності входять також індикатори, пов'язані з управлінням запасами та дебіторською заборгованістю. Зокрема, аналізуються середні залишки готової продукції на складах, середній обсяг дебіторської заборгованості за реалізовану продукцію, середня тривалість обороту готової продукції та коефіцієнт її оборотності, а також середній період інкасації дебіторської заборгованості й відповідний коефіцієнт оборотності. У сучасних умовах нестабільності платіжної дисципліни ці показники набувають особливої актуальності для забезпечення ліквідності підприємства.

Важливе місце в оцінці збутової діяльності займають показники ефективності використання трудових ресурсів служби збуту. До них належать дохід або прибуток у розрахунку на одного працівника відділу збуту, частка збутового персоналу в середньообліковій чисельності працівників підприємства, фонд оплати праці працівників служби збуту та питома вага цього фонду у загальному фонді оплати праці. Аналіз зазначених показників дає змогу оцінити продуктивність праці, рівень мотивації персоналу та обґрунтованість витрат на утримання збутового підрозділу.

Комплексна оцінка збутової діяльності конкретного підприємства передбачає не лише аналіз зазначених показників, а й вибір відповідних методів дослідження збутової діяльності, які дозволяють глибше виявити її сильні та слабкі сторони, а також визначити напрями подальшого вдосконалення (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Методичний інструментарій аналізу збутової діяльності підприємства

Назва методу	Зміст та характеристика методу
Порівняльний метод	Ґрунтується на зіставленні показників стану збутової діяльності підприємства у різні періоди часу або з аналогічними показниками інших підприємств, що дозволяє оцінити динаміку та рівень ефективності збутових процесів як за кількісними, так і за якісними параметрами.
Формально-логічні методи	Передбачають використання експертних оцінок, логічного аналізу та елементів теорії масового попиту з метою виявлення закономірностей функціонування системи збуту та визначення напрямів її вдосконалення.
Економіко-математичні методи	Базуються на застосуванні загальнооекономічних і математичних методів розрахунку показників збутової діяльності, а також інструментів економіко-математичного моделювання для прогнозування результатів та обґрунтування управлінських рішень.

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [7; 12]

Отже, формування збутової політики підприємства доцільно здійснювати на основі результатів ґрунтовного аналізу поточного стану його збутової діяльності [12]. При цьому доцільним є проведення оцінювання не лише за системою кількісних показників, а й за сукупністю якісних характеристик, зокрема рівнем сервісного обслуговування, ступенем задоволеності та лояльності споживачів, ефективністю комунікаційної політики підприємства, обґрунтованістю вибору цільових сегментів ринку тощо.

Таким чином, можна зробити висновок, що застосування різноманітних методичних підходів до оцінювання управління збутовою діяльністю вітчизняних підприємств дає змогу визначити рівень ефективності функціонування системи збуту, обґрунтувати доцільність упровадження конкретних заходів зі стимулювання продажів, а також оцінити роль і значення збутових процесів у забезпеченні результативності діяльності підприємства загалом. Водночас підвищення ефективності функціонування

підприємств у сучасних умовах господарювання є неможливим без розроблення та впровадження таких методів управління збутовою діяльністю, які орієнтовані на потреби ринку та забезпечують здатність підприємства до успішної конкурентної боротьби.

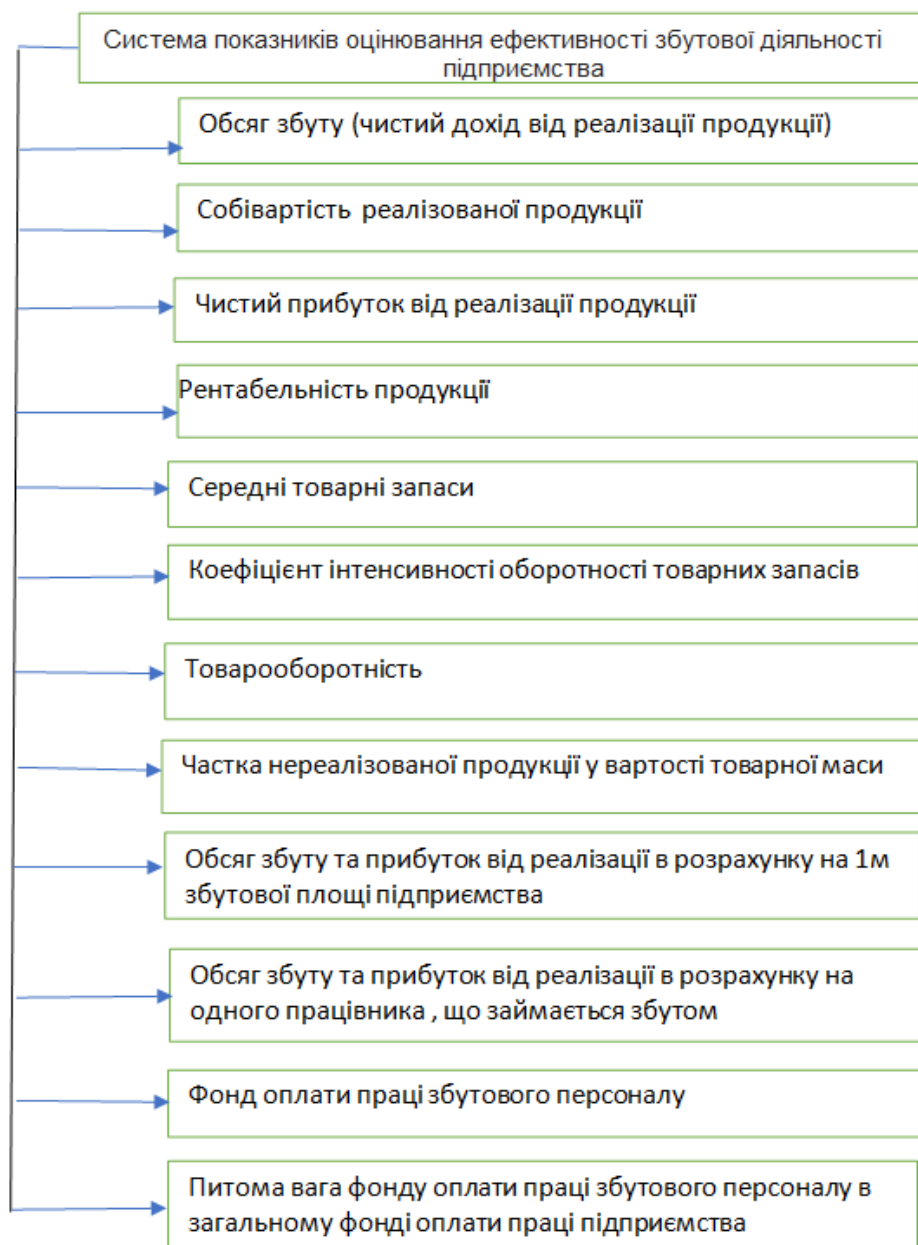


Рис. 1.1. Система показників оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [12; 29]

Висновки до розділу 1

У розділі 1 досліджено теоретичні засади управління збутовою діяльністю підприємства та визначено її роль у забезпеченні конкурентоспроможності й сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності збутової діяльності, обґрунтовано її місце в системі менеджменту та маркетингу підприємства. Проаналізовано основні форми, чинники й управлінські підходи до організації збуту продукції, з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Особливу увагу приділено методикам оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю, системі кількісних і якісних показників, а також інструментарію аналітичних методів, що дозволяють комплексно оцінити результативність збутових процесів. Зроблено висновок, що ефективне управління збутовою діяльністю потребує системного підходу, орієнтації на потреби ринку та здатності підприємства адаптуватися до змін економічного середовища. Теоретичні положення, викладені в розділі, слугують методологічною основою для подальшого аналізу практики управління збутовою діяльністю конкретного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА» є одним із провідних підприємств агропромислового комплексу України та входить до складу міжнародної агропромислової групи Wilmar International Ltd, яка є однією з найбільших транснаціональних корпорацій у сфері переробки сільськогосподарської сировини. Станом на останні роки ринкова капіталізація Wilmar International Ltd на світових фондових біржах перевищує 20 млрд дол. США, що свідчить про її стійкі позиції на глобальному ринку. Акції компанії котируються на Сінгапурській фондовій біржі, а операційна діяльність здійснюється більш ніж у 50 країнах світу.

Wilmar International Ltd була заснована у 1991 році в Сінгапурі та за відносно короткий період увійшла до переліку 500 найбільших компаній світу. Основними напрямками діяльності корпорації є переробка олійних культур, виробництво харчових інгредієнтів, жирів і маргаринів, аграрна логістика, а також міжнародна торгівля сільськогосподарською продукцією.

Передумовою створення ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА» стало заснування у 1993 році в Сінгапурі компанії Delta Exports Pte Ltd, діяльність якої була зосереджена на торгівлі широким спектром промислових і аграрних товарів, зокрема металами, мінералами, каучуком, хімічними речовинами, добривами та сільськогосподарською продукцією. Компанія активно розвивала бізнес у країнах Азії, Європи, Африки, Середземноморського регіону та на ринках пострадянського простору.

22 грудня 2004 року в результаті об'єднання інвестиційних інтересів

зазначених компаній на території України було створено ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА». Загальний обсяг інвестицій у реалізацію проєктів підприємства склав близько 250 млн дол. США, що стало одним із найбільших іноземних інвестиційних проєктів у харчову промисловість України. Підприємство є одним із вагомих платників податків у регіоні, а також забезпечує стабільну зайнятість і конкурентний рівень оплати праці.

До виробничої структури ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА» входять два сучасні заводи: завод з переробки тропічних олій та завод з переробки олійних культур, зокрема соняшникового насіння. У 2006 році підприємство ввело в експлуатацію унікальний для регіону комплекс із перевалки та переробки тропічних олій, який став першим подібним об'єктом на території країн СНД. Це дозволило компанії розширити асортимент продукції, налагодити виробництво маргаринів і спеціалізованих жирів із використанням як української соняшникової олії, так і тропічної сировини, що імпортується з Індонезії та Малайзії.

Завдяки вигідному логістичному розташуванню та розвитку портової інфраструктури підприємство отримало конкурентні переваги у сфері експорту, зокрема соняшникової олії та продуктів її переробки до країн Азії та інших регіонів світу. У 2014 році ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА» ввело в експлуатацію завод з переробки соняшникового насіння, що дало змогу суттєво розширити виробничі потужності та зміцнити позиції компанії на світовому ринку олійно-жирової продукції.

Подальший розвиток підприємства супроводжувався системною модернізацією виробничого обладнання. У 2015 році було здійснено оновлення технологічних ліній і збільшення потужностей з переетерифікації та гідрогенізації. У 2016 році запущено нову виробничу лінію, що дозволило збільшити обсяги виробництва приблизно на 4 тис. тонн продукції на місяць. У 2017 році підприємство розпочало експлуатацію пілотного обладнання, призначеного для тестування нових інгредієнтів, оптимізації технологічних параметрів та розроблення інноваційних продуктів відповідно до

індивідуальних вимог клієнтів.

Важливим етапом диверсифікації бізнесу стало придбання у 2019 році компанії ПрАТ «Чумак», у результаті чого ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА» розширило свою діяльність у сегменті В2С, доповнивши традиційну орієнтацію на В2В-ринок. У сучасних умовах підприємство продовжує адаптувати свою діяльність до змін економічного середовища України, зберігаючи стратегічний фокус на інноваціях, ефективному управлінні виробництвом і збутом, а також розвитку експортного потенціалу.

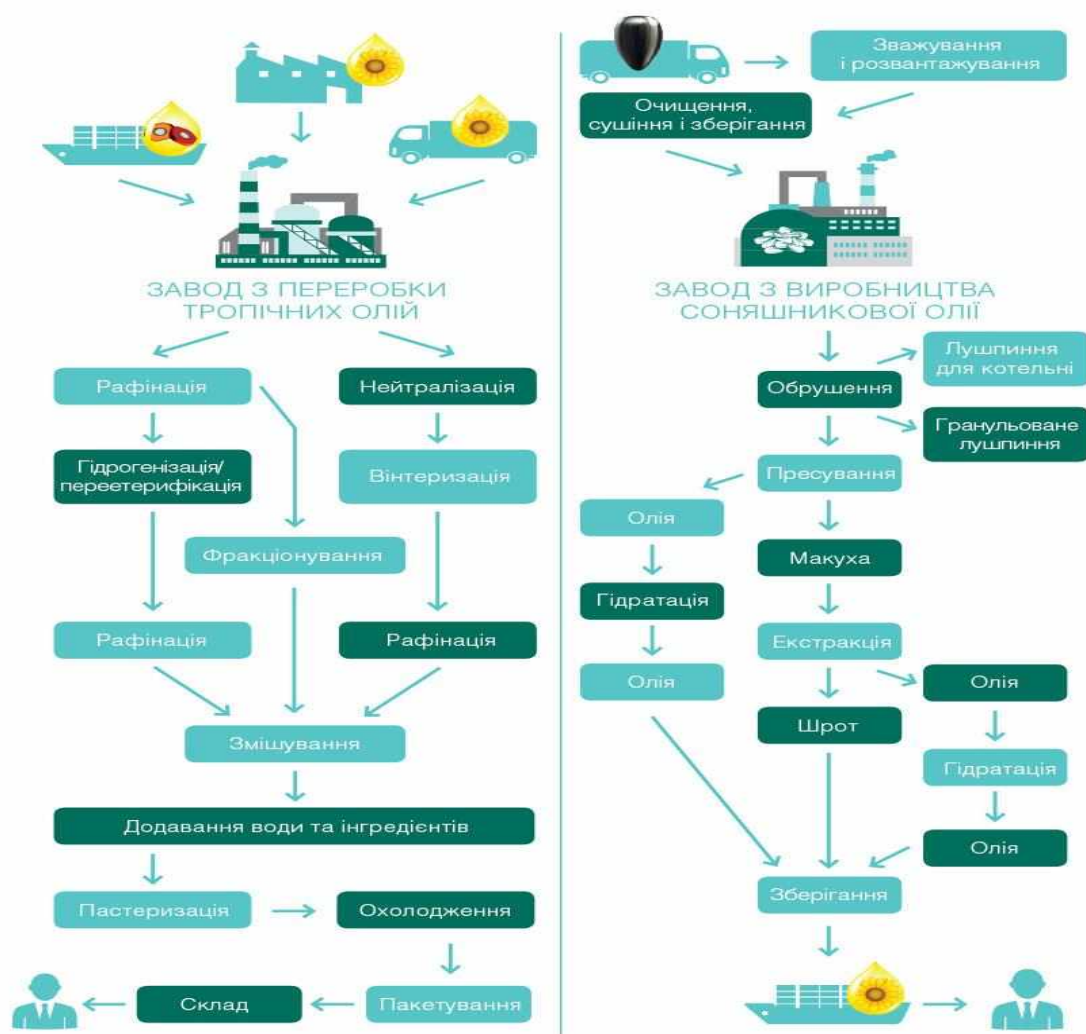


Рис. 2.1. Виробничо-експлуатаційна структура заводів підприємства

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [56]

Кожне підприємство або організація функціонує як складна соціально-економічна система, у межах якої в єдиному виробничо-господарському процесі поєднуються матеріальні ресурси, людський капітал та розгалужені інформаційні потоки. Така система формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та характеризується багаторівневою структурою управління. Очевидно, що підприємства відрізняються між собою за масштабами діяльності, галузевою належністю, технологічними особливостями виробництва, рівнем інноваційності, а також за організацією управлінських і збутових процесів.

Кожне підприємство розробляє власну збутову політику та формує відповідну структуру збуту з урахуванням стратегічних цілей, особливостей ринкового середовища та специфіки взаємодії з контрагентами. Ефективність реалізації цієї політики значною мірою залежить від раціонально побудованої організаційної структури управління, яка забезпечує координацію діяльності всіх структурних підрозділів і сприяє досягненню запланованих результатів.

Організаційна структура управління ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА», що відображає розподіл управлінських функцій та відповідальності між підрозділами підприємства, представлена на рисунку 2.2.

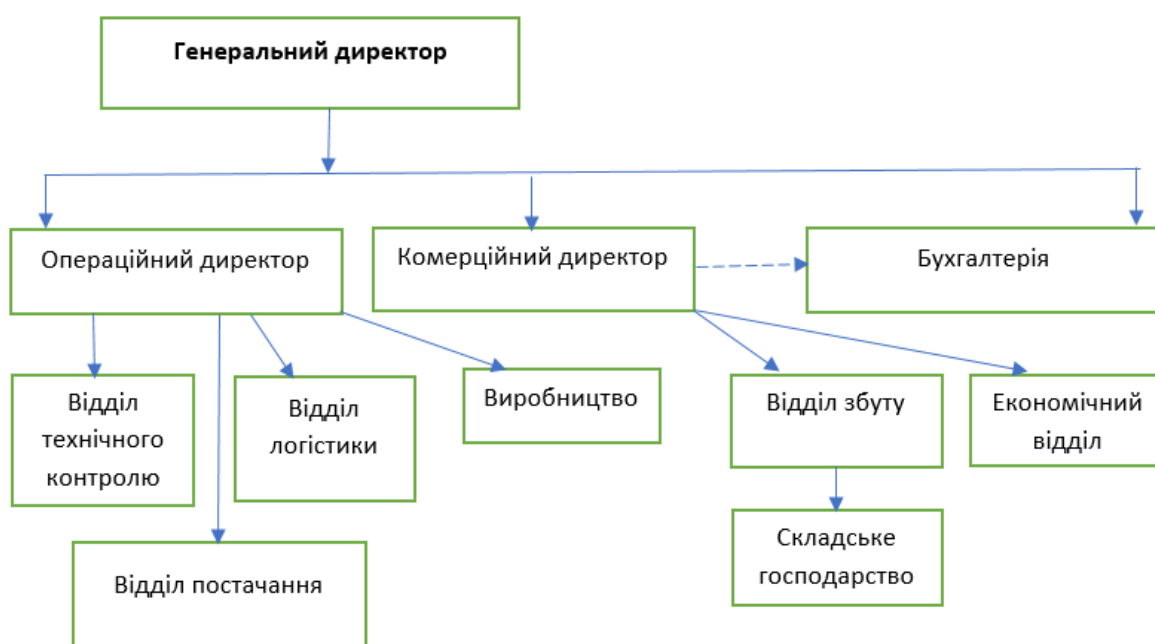


Рис. 2.2. Узагальнена організаційна структура підприємства

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [43; 56]

Оперативне керівництво поточною господарською діяльністю ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА» здійснює генеральний директор, який несе повну відповідальність за прийняття управлінських рішень у межах чинного законодавства та статутних документів підприємства. До компетенції генерального директора належить вирішення всього комплексу питань, пов'язаних з організацією виробничо-господарської, фінансової та збутової діяльності, за винятком тих, що віднесені до виключних повноважень загальних зборів засновників. Генеральний директор також здійснює кадрову політику підприємства, зокрема призначає та звільняє посадових осіб, визначає їх функціональні обов'язки та рівень відповідальності.

Підприємство самостійно формує систему оплати праці персоналу, обираючи найбільш доцільні форми та методи матеріального стимулювання. З урахуванням сучасних тенденцій ринку праці в Україні на підприємстві встановлюються посадові оклади, преміальні виплати, винагороди, надбавки та доплати, що сприяють підвищенню мотивації працівників, збереженню кадрового потенціалу та зростанню продуктивності праці. Такий підхід дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним роботодавцем навіть в умовах економічної нестабільності.

Організаційна структура управління ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА» побудована за лінійно-функціональним принципом. За цієї структури основні управлінські повноваження зосереджені у лінійного керівника, який здійснює безпосереднє управління відповідними підрозділами та персоналом. Водночас у процесі розроблення стратегічних і тактичних рішень керівництво спирається на спеціалізований апарат функціональних служб, до складу яких входять підрозділи з питань виробництва, фінансів, маркетингу, збуту, логістики, управління персоналом та якості. Така модель управління забезпечує ефективний розподіл повноважень, координацію діяльності структурних підрозділів і своєчасне прийняття управлінських рішень.

Лінійно-функціональна структура управління підприємства характеризується високою оперативністю управління, чітким розмежуванням відповідальності між керівниками та виконавцями, професійним рівнем фахівців функціональних підрозділів, а також ефективною координацією виробничих і збутових процесів. У сучасних умовах це дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, логістичні виклики та трансформації споживчого попиту.

ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА» є юридично самостійним суб'єктом господарювання, має окремий баланс, поточні та інші рахунки в банківських установах у національній та іноземних валютах, власний товарний знак, круглі печатки з найменуванням товариства, фірмовий бланк та інші офіційні реквізити. Діяльність підприємства здійснюється з дотриманням вимог чинного законодавства України, санітарних норм, стандартів охорони праці, техніки безпеки та екологічних вимог, що є особливо актуальним у сфері харчової промисловості.

Таким чином, ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА» успішно здійснює господарську діяльність на ринку харчової промисловості з 2004 року, спеціалізуючись на виробництві олійно-жирової продукції та інгредієнтів для підприємств хлібопекарської, кондитерської й молочної галузей. Основною метою створення та функціонування підприємства є максимально повне задоволення потреб споживачів шляхом постачання якісної та безпечної продукції, а також досягнення стійкого зростання фінансових результатів і прибутковості в умовах сучасного конкурентного середовища.

Упродовж 2022–2024 років фінансово-економічна діяльність ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА» здійснювалася в умовах суттєвих макроекономічних викликів, пов'язаних із повномасштабною військовою агресією проти України, порушенням логістичних ланцюгів, коливанням валютних курсів та зростанням виробничих витрат. Незважаючи на зазначені обставини, підприємство змогло зберегти операційну стабільність і адаптувати свою фінансово-господарську діяльність до нових умов

функціонування.

За результатами аналізу фінансової звітності підприємства за 2022–2024 роки можна відзначити збереження позитивної динаміки основних фінансових показників. У зазначений період підприємство забезпечувало стабільні обсяги доходу від реалізації продукції, що свідчить про ефективну організацію виробництва та збуту, а також про наявність сталого попиту на продукцію з боку промислових споживачів і партнерів. Особливу роль у підтриманні обсягів реалізації відіграв розвиток експортних операцій та диверсифікація каналів збуту.

Валовий та операційний прибуток підприємства у 2022–2024 роках формувався під впливом зростання собівартості продукції, зумовленого підвищенням цін на енергоресурси, логістичні послуги та сировину. Водночас завдяки оптимізації витрат, модернізації виробничих процесів і впровадженню елементів операційної ефективності підприємству вдалося утримувати рентабельність діяльності на прийнятному рівні. Це свідчить про ефективну фінансову політику та здатність менеджменту оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У структурі витрат підприємства значну частку становлять витрати на виробництво та збут продукції, що є характерним для підприємств олійно-жирової галузі. Протягом досліджуваного періоду спостерігалася тенденція до зростання витрат на збут, пов'язана з ускладненням логістики, зміною маршрутів постачання та підвищенням витрат на транспортування. Водночас підприємство здійснювало заходи з оптимізації збутових процесів, що дозволило зберегти ефективність реалізації продукції.

Фінансовий стан ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА» у 2022–2024 роках характеризується достатнім рівнем платоспроможності та фінансової стійкості. Підприємство своєчасно виконувало зобов'язання перед контрагентами, банківськими установами та бюджетом, що свідчить про ефективне управління грошовими потоками. Показники ліквідності та оборотності активів перебували в межах нормативних значень, що

забезпечувало безперервність операційної діяльності.

Таким чином, аналіз фінансових показників ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА» за 2022–2024 роки дає підстави зробити висновок про здатність підприємства адаптуватися до складних умов функціонування, зберігати конкурентні позиції на ринку та формувати фінансову основу для подальшого розвитку. Отримані результати створюють необхідне аналітичне підґрунтя для подальшого дослідження ефективності управління збутовою діяльністю підприємства у наступних підрозділах роботи.

2.2. Аналіз виробничо-збутової діяльності та результативності окремих напрямів функціонування ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА»

Виробництво та реалізація продукції є ключовими складовими операційної діяльності промислового підприємства та визначають його економічні результати й конкурентні позиції на ринку. Зазначені процеси тісно взаємопов'язані та взаємозалежні, однак характеризуються різними показниками результативності. Так, результатом виробничої діяльності є обсяг виготовленої продукції, призначеної для подальшої реалізації, тоді як результатом збутової діяльності — фактичний обсяг продукції, який був реалізований та знайшов свого кінцевого споживача.

За умов стабільного функціонування підприємства у середньостроковому періоді (зокрема в межах кварталу або року) обсяги виробництва та реалізації, як правило, є співставними. Водночас у короткостроковому вимірі між цими показниками можуть виникати відхилення, що зумовлюються специфікою ринку, сезонними коливаннями попиту, логістичними обмеженнями або особливостями життєвого циклу продукції. Наприклад, на етапі виведення нового продукту на ринок обсяги виробництва можуть перевищувати обсяги реалізації через недостатню поінформованість споживачів. У подальшому, зі зростанням попиту та

розширенням каналів збуту, темпи реалізації, як правило, наближаються до темпів виробництва. У зв'язку з цим при аналізі результатів діяльності підприємства доцільно враховувати стадію життєвого циклу продукції та особливості ринкової кон'юнктури.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що запропоновані методичні підходи та практичні рекомендації щодо аналітичного забезпечення збутової політики можуть бути використані для підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. Перспективи подальших наукових досліджень у цьому напрямі пов'язані з поглибленим аналізом виробництва й реалізації продукції та обґрунтуванням напрямів їх удосконалення [49].

До складу ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА» входять два сучасні виробничі заводи: завод з переробки тропічних олій та завод з переробки олійних культур, а також комплекс із перевалки рослинних олій у порту Південний із потужністю зберігання до 100 тис. тонн наливної продукції. Наявність власної портової інфраструктури забезпечує підприємству суттєві логістичні переваги та сприяє розвитку експортних операцій.

Потужність переробки насіння соняшнику становить близько 1,6 тис. тонн на добу. Завод, введений в експлуатацію у 2014 році, орієнтований на переробку соняшнику, ріпаку та сої. Технологічний процес включає чотири основні етапи: підготовку сировини, пресування, екстракцію та рафінування. Крім того, можливе здійснення операцій гідратації та гранулювання, що дозволяє гнучко реагувати на вимоги ринку та потреби споживачів.

Асортимент продукції підприємства охоплює нерафіновану соняшникову олію, нейтралізовану та виморожену соняшникову олію, рафіновану вибілену дезодоровану виморожену соняшникову олію, високоолеїнову соняшникову олію, соняшниковий шрот та гранульоване соняшникове лушпиння. У 2024 році обсяг виробництва рафінованої олії склав 104,9 тис. тонн, що становило 39,8% загального обсягу виробництва соняшnikової олії. Понад 70% продукції підприємства спрямовується на

експорт.

Основними ринками збуту маргаринів і спеціалізованих жирів є країни Європи та пострадянського простору, зокрема Польща, Румунія, Молдова, Азербайджан, Вірменія, Сербія, Казахстан, Узбекистан та інші. Соняшникова олія експортується до Індії, Китаю, Туреччини, Єгипту, Італії, Греції та ряду інших країн. Підприємство систематично розширює географію збуту, що свідчить про конкурентоспроможність його продукції на міжнародних ринках.

У січні–квітні 2024 року частка ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА» на ринку експорту ріпакової олії становила 41,8%, а на ринку соняшникової олії — 4,7%. Окрім цього, підприємство здійснює виробництво та реалізацію пальмової олії, її фракцій і лауринових жирів.

Завод з переробки тропічної олії характеризується високим рівнем технічного оснащення. Його переробна потужність становить 2,1 тис. тонн на добу, потужності з виробництва фасованої продукції — 750 тонн на добу, з нейтралізації та депарафінізації — 600 тонн на добу, з переетерифікації — 300 тонн на добу. Складські потужності для фасованої продукції сягають 18 тис. тонн, а ємності для зберігання наливної продукції — 100 тис. тонн.

Усі виробничі об'єкти підприємства розташовані в селі Нові Біляри Одеської області, у відносно екологічно чистій зоні на відстані близько 30 км від м. Одеса. Для підвищення ефективності логістики та зручності обслуговування клієнтів підприємство також має складські приміщення в різних регіонах України (рис. 2.3).

Важливим кроком у розвитку В2С-напрямку стало введення в експлуатацію 3 листопада 2020 року нової технологічної лінії розливу олії в ПЕТ-пляшки під брендом «Чумак». Реалізація цього проекту передбачала інвестиції в обсязі понад 5,5 млн дол. США та сприяла створенню 40 нових робочих місць для Південної громади. Запуск нової лінії дозволив підприємству розширити асортимент фасованої продукції та зміцнити свої позиції на споживчому ринку.



Рис. 2.3. Територіальне розміщення складських потужностей підприємства

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [56]

Слід зазначити, що у відповідний період підприємством було введено в експлуатацію новий виробничий цех з переробки та фасування маргариново-жирової продукції. Реалізація цього інвестиційного проєкту передбачала вкладення капіталу в обсязі понад 29 млн доларів США та сприяла створенню більш ніж п'ятдесяти нових робочих місць. Запуск нового цеху став важливим етапом розвитку виробничого потенціалу підприємства та дозволив розширити асортимент продукції з високою доданою вартістю.

У цілому, за результатами виробничих сезонів 2022–2024 років підприємствами України було виготовлено близько 920 тис. тонн рафінованої соняшникової олії. Найбільшу частку у загальному обсязі виробництва — 153 тис. тонн, або 16,6%, — забезпечило ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА», що свідчить про провідні позиції компанії в галузі. Крім того, підприємство посіло перше місце серед українських експортерів наливної рафінованої

соняшникової олії, що підтверджує його високу конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

Завдяки введенню в дію сучасних потужностей з фасування продукції компанія отримала можливість експортувати бутильовану продукцію власного виробництва. Основними напрямками експорту стали країни Азії, Африки та Європи. Загалом продукція ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА» реалізується та споживається у 41 країні світу, що свідчить про широку географію збуту та стабільний міжнародний попит.

Відвантаження готової продукції підприємства здійснюється з використанням різних видів тари та транспортних засобів, залежно від потреб клієнтів і специфіки поставок. Зокрема, застосовується як малогабаритна тара (коробки, ПЕТ-пляшки, піддони), так і великогабаритні форми транспортування, включаючи контейнери, флекситанки, автоцистерни, залізничні цистерни, вагони та танкери. Така гнучкість логістичних рішень забезпечує ефективну організацію збуту продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

В умовах сьогодення якість продукції перестає сприйматися як абстрактна категорія та набуває стратегічного значення. Вона розглядається як один із ключових чинників забезпечення стабільності національної економіки, інтеграції України у світові виробничі та торговельні ланцюги, а також як об'єкт державного регулювання у межах економічної політики. Саме тому питання управління якістю продукції є пріоритетними для підприємств харчової промисловості.

Згідно із сучасними підходами, управління якістю розглядається одночасно як невід'ємна складова загальної системи управління підприємством і як самостійний напрям діяльності, спрямований на досягнення встановлених цілей у сфері якості. Відповідно до міжнародних стандартів ISO, управління якістю визначається як скоординована діяльність з керування та контролю організації з метою забезпечення належного рівня якості продукції та процесів [51].

Технологічні процеси виробництва на ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА» забезпечують стабільну якість і безпеку продукції. Наявність сучасної лабораторної бази, оснащеної високоточними засобами вимірювальної техніки та спеціалізованим обладнанням, дозволяє здійснювати постійний контроль фізико-хімічних показників і параметрів безпеки на всіх етапах виробничого процесу — від приймання сировини до відвантаження готової продукції. Високий рівень якості та безпеки продукції підприємства підтверджується відповідними сертифікатами та щорічно відзначається галузевими нагородами й дипломами.

Підприємство повністю дотримується вимог міжнародних і галузевих стандартів, зокрема:

- Міжнародним стандартом RSPO SCC;
- Схемою сертифікації FSSC 22000;
- Міжнародний стандарт ISO 9001:2015;
- Міжнародний стандарт ISO 22000:2018;
- Схемою сертифікації GMP+ ;
- Єврейським Законом (Кошер);
- Законами Ісламу (Халяль);
- ISCC EU – Міжнародна сертифікація сталості карбону.

Зазначені стандарти передбачають чіткий розподіл функцій, повноважень і відповідальності персоналу, прозорість усіх процесів забезпечення та управління якістю, а також узгодженість управлінських рішень, що стосуються якості продукції.

Рівень реалізації та рентабельність продажів значною мірою визначаються відповідністю асортименту й номенклатури продукції актуальним потребам споживачів. На сьогодні ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА» повністю задовольняє потреби підприємств хлібопекарської, кондитерської та молочної галузей, формуючи широкий і конкурентоспроможний асортимент продукції (табл. 2.1), що відповідає

міжнародним стандартам якості та безпеки.

Таблиця 2.1

**Структура асортименту продукції ТОВ «Дельта Вілмар Україна» за
товарними групами**

Товарна група	Найменування продукції
Спеціалізовані жири промислового призначення	✓ Кондитерські жири різного функціонального призначення ✓ Харчові жири універсального використання ✓ Кулінарні та фритюрні жири (у тому числі рідкі) ✓ Універсальні шортенінги ✓ • Замінники молочного жиру (ЗМЖ)
Жири для шоколадної та глазурної продукції	✓ Кондитерські жири для шоколадних виробів (серії KR-1, KR-7) ✓ Рослинні не лауринові замінники какао-масла ✓ Еквіваленти какао-масла (СВЕ, у т.ч. для експорту) ✓ Лауринові замінники какао-масла (СBS, імпортні та локальні)
Маргарина продукція спеціалізованого призначення	✓ Маргарини для хлібобулочної та кондитерської промисловості ✓ Маргарини для пісочного, листкового та цукрового тіста ✓ Маргарини для кремових і начинкових мас
Соняшникова олія та продукти її переробки	✓ Олія соняшникова нерафінована ✓ Олія соняшникова високоолеїнова (нерафінована, невиморожена) ✓ Олія соняшникова рафінована виморожена ✓ Олія соняшникова рафінована дезодорована (марка П)
Тропічні рослинні олії та фракції	✓ Пальмова олія та олеїн (RBD) ✓ Пальмовий стеарин (RBD) ✓ Кокосова олія (RBD) ✓ Пальмоядрова олія (RBD) ✓ Гідрогенізовані рослинні жири (саломаси)
Побічна продукція та інші товари	✓ Шрот соняшниковий гранульований ✓ Лушпиння соняшникове гранульоване ✓ Лецитин соняшниковий ✓ Соняшникова олія фасована (ПЕТ, експортні формати)

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [56]

Компанія ТОВ «Дельта Вілмар Україна» приділяє значну увагу процесам фасування та маркування продукції як важливим елементам збутової політики та забезпечення конкурентних переваг на внутрішньому й зовнішніх ринках (рис. 2.4). Застосування сучасних пакувальних рішень

дозволяє не лише гарантувати збереження якісних і безпечних характеристик продукції, а й відповідати вимогам логістичної ефективності та міжнародних стандартів.

Зокрема, тверді жири та маргарини пакуються у гофровані коробки з багаторівневим захистом, що забезпечує зручність транспортування, зберігання та ідентифікації продукції. Рідкі тропічні олії та рафінована соняшникова олія для внутрішнього ринку постачаються наливом у автомобільних і залізничних цистернах, а також фасуються у форматі «bag-in-box» — герметичні поліетиленові пакети з клапанною системою, розміщені в гофрокоробах, із масою нетто 20 кг. Такий формат відповідає сучасним вимогам до безпеки харчових продуктів та зручності використання в сегменті B2B. Соняшникова олія, призначена для експорту, транспортується наливом морськими судами, у залізничних цистернах, а також у флекситанках, що розміщуються в контейнерах, що забезпечує оптимізацію логістичних витрат і збереження якості продукції на великих відстанях.

Застосування комплексного підходу до фасування, маркування та логістики дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до вимог різних ринків, забезпечувати простежуваність продукції та відповідність міжнародним стандартам якості й безпеки. В умовах нестабільного економічного середовища та посилення конкуренції на світових ринках такі підходи набувають особливої актуальності.



Рис. 2.4. Приклад маркування гофрованої транспортної упаковки продукції

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [56]

Узагальнюючи результати аналізу, слід зазначити, що ТОВ «Дельта Вілмар Україна» сформувало сучасну виробничо-збутову модель, орієнтовану на експорт, інноваційні технології та високі стандарти якості. Наявність розвиненої інфраструктури, диверсифікованого асортименту, ефективної логістики та гнучкої системи управління створює передумови для подальшого зміцнення конкурентних позицій підприємства, розширення ринків збуту та забезпечення стійкого розвитку в умовах трансформації економіки України.

2.3. Системна оцінка ефективності збутової діяльності ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Дельта Вілмар Україна» було створене 22 грудня 2004 року відповідно до чинного законодавства України та здійснює господарську діяльність як резидент України. Юридична

адреса підприємства: 65481, Одеська область, м. Південне, вул. Індустріальна, буд. 6. У 2019 році відбулася зміна найменування підприємства: попередня назва — ТОВ «Дельта Вілмар СНД».

У лютому 2020 року компанія реалізувала корпоративну реструктуризацію шляхом викупу часток участі у статутному капіталі ТОВ «Торговий Дім «Дельта Вілмар» (4%) та ТОВ «Катеринопільський агропродукт» (4%). Наразі ТОВ «Дельта Вілмар Україна» на 100% належить компанії Delmar Pte. Ltd (Республіка Сінгапур), яка перебуває під спільним контролем Wilmar-Delta Holdings Pte. Ltd та Pinnama Holdings Inc.

Підприємство є складовою групи Delmar, асоційованої з Wilmar International Limited — одним із глобальних лідерів у сфері переробки олійних культур, виробництва та реалізації харчових олій, спеціалізованих жирів, а також торгівлі зерновими культурами. Основними видами діяльності ТОВ «Дельта Вілмар Україна» є переробка сирової пальмової олії з подальшою реалізацією готової продукції, а також переробка насіння соняшнику та виробництво соняшникової олії.

Господарська діяльність компанії зосереджена переважно на території України, зокрема в Одеській області, де розміщені всі її виробничі потужності. В умовах воєнного стану та трансформації логістичних ланцюгів підприємство зберегло стабільність операційної діяльності та продовжує генерувати значну частину доходів на внутрішньому ринку: у 2024 році частка доходу, отриманого в Україні, становила 45%, у 2023 році — 47%. Основні закупівлі сировини, зокрема насіння соняшнику, а також витрати, пов'язані з його переробкою і переробкою пальмової сировини, здійснюються всередині країни.

Експортно-імпортні операції компанії переважно реалізуються через морські порти Одеської області, що зумовлює важливу роль логістичної інфраструктури в системі збуту підприємства. Окрім цього, компанія на регулярній основі виступає гарантом за зобов'язаннями пов'язаних сторін, які перебувають під спільним контролем, зокрема за кредитними та борговими

зобов'язаннями ПрАТ «Чумак». Загальний обсяг гарантованих зобов'язань включає борги підприємства, діяльність якого здійснюється на тимчасово окупованій території України, а також кредитні ресурси, залучені для його придбання.

Для комплексного оцінювання ефективності збутової діяльності та фінансової стійкості підприємства доцільно проаналізувати показники фінансового стану ТОВ «Дельта Вілмар Україна», що подані у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Структура активів, капіталу та зобов'язань ТОВ «Дельта Вілмар
Україна» за 2023–2024 рр. (у тис. грн)**

Показники	31.12.2024 р.	31.12.2023 р.
АКТИВИ		
Необоротні активи		
Основні засоби	4 691 344	4 824 097
Інвестиції у дочірні компанії	6 640	6 640
Нематеріальні активи	49 449	50 800
Авансові платежі за основні засоби	4 795	6 528
Разом необоротні активи	4 752 258	4 888 095
Оборотні активи		
Виробничі та товарні запаси	1 800 598	949 415
Дебіторська заборгованість за операційною діяльністю	1 714 907	1 108 554
Передплата за товари та послуги	46 561	18 601
Податкові активи та суми до відшкодування	357 349	265 650
Грошові кошти та їх еквіваленти	120 970	229 519
Разом оборотні активи	4 040 425	2 571 779
Усього активів	8 792 693	7 459 884
КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ		
Власний капітал		
Статутний капітал	518 306	518 306
Нерозподілений фінансовий результат	2 454 032	2 282 988
Разом власний капітал	2 972 348	2 801 304
Довгострокові зобов'язання		
Довгострокові кредити та позики	1 139 715	1 195 930
Відстрочені податкові зобов'язання	436 329	453 858
Разом довгострокові зобов'язання	1 576 034	1 649 778
Поточні зобов'язання		
Короткострокові кредити та позики	366 037	304 313
Кредиторська заборгованість	2 098 632	2 639 735
Отримані аванси та інші поточні зобов'язання	1 758 379	10 926
Заборгованість з податку на прибуток	21 213	53 778
Разом поточні зобов'язання	4 244 291	3 008 782
Усього зобов'язань	5 820 335	4 658 570
Усього капіталу та зобов'язань	8 792 693	7 459 884

Власні оборотні кошти є одним із ключових узагальнюючих показників фінансової стійкості та ліквідності підприємства, що відображає наявність у суб'єкта господарювання внутрішніх фінансових ресурсів для забезпечення безперервної поточної діяльності. За економічною сутністю цей показник характеризує обсяг оборотних активів, сформованих за рахунок власного капіталу підприємства, після покриття потреб у фінансуванні необоротних активів. Інакше кажучи, власні оборотні кошти — це фінансовий резерв підприємства, який може бути оперативно використаний у процесі господарської діяльності [1].

Власні оборотні кошти визначаються за формулою:

$$\text{Власні оборотні кошти} = \text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи} \quad (2.1.)$$

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить, що обсяг власних оборотних коштів ТОВ «Дельта Вілмар Україна» протягом досліджуваного періоду зріс майже вдвічі. Така динаміка є позитивною тенденцією та вказує на формування достатнього фінансового потенціалу для підтримання стабільної операційної діяльності за рахунок постійних джерел фінансування.

Важливим індикатором короткострокової платоспроможності підприємства є показник поточної ліквідності (англ. *Current Ratio*), який відображає співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань. Оборотні активи належать до середньо- та високоліквідної частини активів і, на відміну від необоротних, можуть бути трансформовані в грошові кошти протягом одного виробничого циклу або календарного року. Даний коефіцієнт демонструє здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання за рахунок наявних оборотних ресурсів [40].

Поточна ліквідність розраховується за формулою:

$$\text{Поточна ліквідність} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2.)$$

У 2023 році на кожну гривню поточних зобов'язань підприємства припадало 0,75 грн оборотних активів, тоді як у 2024 році цей показник зріс до 0,85 грн. Незважаючи на позитивну динаміку, значення коефіцієнта залишається нижчим за нормативне, що свідчить про недостатній рівень короткострокової платоспроможності та певні ризики декапіталізації. Така ситуація може негативно впливати на рівень довіри з боку кредиторів, постачальників, інвесторів і ділових партнерів, а також спричиняти зростання вартості залучених фінансових ресурсів, що призводить до додаткових фінансових витрат підприємства.

Ще більш жорстким індикатором ліквідності є коефіцієнт абсолютної ліквідності (англ. *Cash Ratio*), який характеризує частку поточних зобов'язань, що може бути погашена негайно за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Цей показник дозволяє оцінити рівень фінансової гнучкості підприємства в умовах раптових платіжних зобов'язань [57].

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається за формулою:

$$\begin{aligned} &\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} \\ &= \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.3.) \end{aligned}$$

У 2023 році значення цього показника становило 0,65, однак у 2024 році воно знизилося до 0,23. Така тенденція свідчить про суттєве скорочення обсягу високоліквідних активів і підвищує ризик несвоєчасного погашення короткострокових зобов'язань у разі виникнення потреби у негайних платежах.

Оцінюючи фінансову стійкість підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі, доцільно звернути увагу на показник фінансової автономії, який відображає частку активів, сформованих за рахунок власного капіталу. Даний коефіцієнт характеризує рівень незалежності підприємства

від зовнішніх джерел фінансування та його здатність самостійно підтримувати господарську діяльність [57].

Показник фінансової автономії розраховується за формулою:

$$\text{Показник фінансової автономії} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальна сума пасивів}} \quad (2.4.)$$

У 2024 році значення цього коефіцієнта знизилося до 0,42 порівняно з 0,49 у 2023 році, тобто скоротилося на 0,07. Водночас показник залишається вищим за нормативний рівень, що свідчить про достатній рівень фінансової самостійності підприємства та його здатність протистояти ризикам у середньостроковій перспективі.

Доповнює оцінку фінансової стійкості показник фінансової стабільності (англ. *Equity to Debt Ratio*), який відображає співвідношення власного капіталу до загальної суми зобов'язань. Він характеризує рівень фінансових ризиків і здатність підприємства виконувати свої зобов'язання у довгостроковому періоді [57].

Показник фінансової стабільності визначається за формулою:

$$\text{Показник фінансової стабільності} = \frac{\text{Власний капітал}}{(\text{Довгострокові} + \text{Поточні зобов'язання})} \quad (2.5.)$$

За результатами аналізу встановлено, що значення даного коефіцієнта знизилося з 0,60 у 2023 році до 0,51 у 2024 році, що вказує на зростання рівня фінансових ризиків та посилення залежності підприємства від позикових ресурсів.

Важливим індикатором фінансової стійкості є також показник забезпеченості власними оборотними засобами, який відображає спроможність підприємства фінансувати оборотний капітал за рахунок власних джерел. Даний коефіцієнт показує частку власних оборотних коштів у загальній сумі оборотних активів [57].

Показник забезпеченості власними оборотними засобами розраховується за формулою:

Показник забезпеченості власними оборотними засобами =

$$\frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Оборотні активи}} \quad (2.6.)$$

У 2023 році значення показника становило 1,09, однак у 2024 році воно знизилося до 0,73, що свідчить про погіршення рівня самофінансування оборотного капіталу та зростання залежності підприємства від залучених коштів.

З огляду на те, що основною метою функціонування будь-якого підприємства є отримання прибутку, особливого значення набуває ефективна організація збутової діяльності як завершального етапу виробничо-господарського циклу. Саме збут узагальнює результати планування, виробництва, формування партнерських відносин і логістики, безпосередньо впливаючи на формування доходів і фінансових результатів підприємства. Від рівня організації системи збуту залежить не лише обсяг реалізації, а й загальна ефективність функціонування підприємства, його конкурентоспроможність та стійкість на ринку [38].

Збутова система не функціонує ізольовано, а перебуває у тісному взаємозв'язку з фінансовою, виробничою, логістичною та маркетинговою підсистемами підприємства. Тому ефективність управління збутовою діяльністю визначає результативність роботи підприємства загалом, а також впливає на взаємодію з постачальниками, партнерами та кінцевими споживачами в умовах сучасної економіки України.

Аналіз системи збуту передбачає комплексне оцінювання ефективності функціонування кожного її елемента, а також результативності роботи збутового апарату з метою виявлення економічно необґрунтованих витрат, мінімізації витрат, що виникають у процесі товароруку, та підвищення

рентабельності діючої системи реалізації продукції. Особлива роль у процесі аналізу належить організації збуту, оскільки саме вона забезпечує зворотний зв'язок між виробництвом і ринком, виступає ключовим джерелом інформації про динаміку попиту, зміну споживчих уподобань і потреб потенційних покупців.

У зв'язку з цим формування та коригування збутової політики підприємства ґрунтується на результатах детального аналізу кожного окремого товару, а також діяльності виробничого підрозділу в цілому. У випадку, якщо проведені розрахунки свідчать про надмірний рівень витрат на реалізацію продукції, що не забезпечує досягнення необхідного рівня рентабельності, керівництво підприємства може прийняти рішення щодо доцільності подальшого функціонування відповідного напрямку діяльності, здійснення структурних змін або переходу до альтернативних ринкових форм господарювання. Водночас аналітичні дослідження дозволяють не лише оцінити потенційну прибутковість обраної стратегії, а й сформулювати пропозиції щодо вдосконалення асортименту та пошуку нових сфер використання продукції [37].

Олійно-жирова промисловість є однією з базових і комплексних галузей харчової індустрії, що об'єднує взаємопов'язані виробництва рослинних олій, харчових жирів, різних видів масла, маргарину та забезпечує реалізацію широкого спектра готової продукції. Продукція цієї галузі має стратегічне значення як для продовольчої безпеки держави, так і для розвитку суміжних галузей промисловості.

Частка рослинних жирів у структурі харчування людини становить близько 20%. Україна повністю забезпечує внутрішні потреби населення в рослинній олії, маргарині, майонезі, господарському милі, стеарині, гліцерині та інших продуктах переробки. За науково обґрунтованими нормами річне споживання рослинної олії на одну особу має становити близько 9 кг, тоді як фактичний рівень споживання в Україні перевищує 11 кг. Для порівняння, у США цей показник сягає близько 23 кг, з яких 13–14 кг припадає на маргарин.

В Україні споживання маргарину на душу населення становить приблизно 5 кг, що відповідає рекомендованій нормі 5–7 кг.

Готова продукція олійно-жирової галузі — рослинні олії, жири та маргарини — є важливим напівфабрикатом і незамінним інгредієнтом у виробництві широкого асортименту товарів народного споживання, зокрема маргаринів, майонезів, мила, стеаринових виробів, лакофарбової продукції, парфумерії та косметики. У сучасних умовах у структурі харчування населення розвинених країн спостерігається стійка тенденція до заміщення тваринних жирів рослинними, що створює додаткові передумови для динамічного розвитку олійно-жирового виробництва в Україні та розширення його експортного потенціалу.

Обсяг споживчого ринку ТОВ «Дельта Вілмар Україна» охоплює близько 400 клієнтів-виробників і торговельних мереж, з яких приблизно 50 є великими промисловими підприємствами. Серед ключових споживачів продукції компанії — провідні українські виробники кондитерських виробів Roshen, АВК та «Конті», які входять до рейтингу Global Top 100 Candy Companies. Усі зазначені компанії використовують продукцію ТОВ «Дельта Вілмар Україна» як сировинну основу для виробництва кондитерських виробів.

Основними галузями споживання продукції підприємства є кондитерська, хлібопекарська та молочна промисловість, а також виробництво морозива. Водночас упродовж останніх років в Україні спостерігається скорочення обсягів виробництва кондитерської продукції, зокрема у 2022–2023 роках, що було зумовлено воєнними діями, зростанням вартості енергоносіїв і логістичних витрат. У цей період припинили діяльність понад чверть малих виробництв карамельних і шоколадних виробів, тоді як позиції великих виробників відомих брендів залишилися відносно стабільними.

Моніторинг ринку кондитерських виробів в Україні свідчить, що найбільшу частку в його товарній структурі займають борошняні

кондитерські вироби — близько 56%, до яких належать печиво, вафлі, торти, тістечка та хлібобулочні вироби з підсолоджувачами й без них. Друге місце посідають шоколадні вироби — приблизно 27%, зокрема шоколадні цукерки, шоколад у плитках, брикетах і пластинах, а також інші продукти з вмістом какао. Третю позицію займають цукрові солодощі — близько 17,5%, серед яких карамель, ірис, варені цукерки та білий шоколад (рис.2.5.).

Таким чином, сучасні тенденції розвитку олійно-жирової та кондитерської галузей формують об'єктивні передумови для активного вдосконалення збутової політики підприємств, зокрема шляхом адаптації асортименту, підвищення ефективності каналів реалізації та орієнтації на потреби ключових споживчих сегментів.



Рис. 2.5 - Структура ринку кондитерських виробів України за товарними сегментами

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [56]

Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні свідчить, що його функціонування та динаміка розвитку формуються під впливом низки ключових факторів економічного, технологічного та соціального характеру.

По-перше, вагомий вплив на ринок має цінова кон'юнктура ринків сировини. Упродовж останніх років в Україні спостерігається стійке зростання вартості основних сировинних компонентів, необхідних для

виробництва кондитерських виробів, зокрема борошна, цукру, какао-бобів, молока та продуктів його переробки. Зазначена тенденція призводить до підвищення собівартості готової продукції та зумовлює необхідність перегляду цінової політики виробників, що особливо актуально в умовах зниження купівельної спроможності населення.

По-друге, зростають вимоги до якості та безпечності продукції. В умовах високої конкуренції на внутрішньому ринку та розширення експортних можливостей українським виробникам кондитерських виробів необхідно приділяти підвищену увагу дотриманню міжнародних стандартів якості, сертифікації продукції та формуванню привабливих споживчих характеристик. Забезпечення стабільної якості продукції виступає ключовим чинником формування позитивної ділової репутації та довгострокових партнерських відносин.

По-третє, суттєвого значення набуває поширення у суспільстві ідей здорового та усвідомленого харчування. У відповідь на зростання попиту на продукти з покращеним харчовим складом на ринку кондитерських виробів України активно формуються нові товарні ніші. До них належать органічний шоколад, продукти з використанням рослинного молока замість традиційного коров'ячого, а також інноваційні види продукції, зокрема рубіновий шоколад та вироби зі зниженим вмістом цукру. Зазначені тенденції стимулюють розвиток інновацій та диференціацію асортименту.

Ринок олійно-жирової продукції, який є базовим для забезпечення сировиною кондитерської галузі, характеризується високим рівнем концентрації та представлений обмеженою кількістю провідних виробників (приблизно п'ять основних компаній). Серед ключових учасників ринку варто виокремити торгову марку «Щедро», що виробляється на потужностях «Запорізького олійно-екстракційного заводу» та «Львівського жирового комбінату». Бренд входить до трійки найбільших виробників майонезу, кетчупу та маргаринової продукції, зокрема для сегмента B2B. Для цього виробника характерна агресивна цінова стратегія, використання демпінгу,

гнучкі умови оплати та надання відстрочок платежів.

Компанія ТОВ «КАПРО ОЙЛ» (м. Кропивницький) спеціалізується на виробництві масложирової продукції під торговою маркою «КАПРО». Завод з переробки модифікованих жирів був введений в експлуатацію у 2002 році, а основним напрямом діяльності підприємства є випуск спеціалізованих жирів промислового призначення. Первинно підприємство входило до складу групи «Креатив», а з 2019 року відновило активну виробничу діяльність. Наразі компанія конкурує за друге місце на ринку збуту, використовуючи подібну до основних конкурентів модель цінової поведінки з елементами демпінгу та відстроченням платежів.

Olkom Group (м. Київ), що продовжує виробничі традиції Київського маргаринового заводу, заснованого у 1949 році, упродовж останніх років втратила частину ринкових позицій порівняно з іншими олійно-жировими підприємствами України. Водночас компанія зберігає орієнтацію на виробництво продукції з використанням екологічно чистої соняшникової олії глибокого очищення.

Окрему позицію на ринку займає міжнародна компанія Puratos (м. Кропивницький), яка спеціалізується на виробництві інгредієнтів для хлібопекарського, кондитерського та шоколадного виробництв. Продукція компанії орієнтована на професійний сегмент і відповідає високим міжнародним стандартам якості.

Сегментація ринку збуту масложирової та кондитерської продукції в реальному часі, що відображає співвідношення основних учасників ринку та їх позиції, представлена на рисунку 2.6.



Рис. 2.6. Сегментація ринку збуту масложирової та кондитерської продукції

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [56]

Організація збутової діяльності на ТОВ «Дельта Вілмар Україна» здійснюється планово-економічним та комерційним підрозділами, які виконують ключову роль у формуванні та реалізації збутової політики підприємства. Зазначені структурні одиниці забезпечують постійний моніторинг виконання як поточних, так і стратегічних планів, контролюють дотримання договірних зобов'язань, цінових умов і тарифів, а також правильність застосування норм виробітку та систем оплати праці. Важливим напрямом їх діяльності є виявлення потенційних дисбалансів у виробничо-фінансовій діяльності та пошук внутрішніх резервів підвищення ефективності й оптимізації собівартості продукції.

Економічну службу товариства очолює заступник директора з економічних питань, який одночасно виконує функції головного економіста. До сфери його відповідальності належить організація планової роботи на підприємстві, координація діяльності підпорядкованих підрозділів, контроль виконання планових показників, аналіз фінансово-економічних результатів, а також вирішення питань фінансів, організації праці та формування системи оплати праці.

Основним завданням планово-економічного відділу ТОВ «Дельта

Вілмар Україна» є формування єдиної економічної політики підприємства на основі комплексного аналізу стану та тенденцій розвитку олійно-жирової галузі. До ключових функцій підрозділу належать економічне планування, аналіз фінансового стану підприємства, формування та коригування цінової політики, а також економічне обґрунтування управлінських рішень.

Залучення висококваліфікованих фахівців до процесів планування й аналізу забезпечує раціональну організацію виробничо-господарської діяльності підприємства, що позитивно впливає на рівень економічної ефективності та прибутковості. Зокрема, економічна служба підприємства здійснює:

- розроблення фінансових планів і прогнозів розвитку;
- комплексний аналіз результатів усіх видів діяльності;
- удосконалення системи планування витрат і реалізації інвестиційних програм.

Для оцінки результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати показники фінансових результатів і руху грошових коштів, наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Фінансові результати та грошові потоки ТОВ «Дельта Вілмар Україна»
за 2023–2024 рр. (у тис. грн)**

Показники	2024 рік	2023 рік
1	2	3
Фінансові результати		
Дохід (виручка) від реалізації продукції	11 452 907	7 476 915
Собівартість реалізованої продукції	10 844 451	6 821 505
Валовий фінансовий результат (прибуток)	608 446	655 400
Витрати на збут	236 336	154 534
Адміністративні та загальногосподарські витрати	118 911	111 837
Інші операційні витрати	45 078	271 927
Прибуток від операційної діяльності	208 091	660 946
Курсові різниці (чистий результат)	99 042	399 358
Фінансові доходи	280	584
Фінансові витрати	98 928	87 440

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
Фінансовий результат до оподаткування	208 495	174 722
Податок на прибуток	37 451	58 156
Чистий прибуток	171 034	116 556
Рух грошових коштів		
Грошові потоки від операційної діяльності до змін оборотного капіталу	384 076	509 420
Грошові потоки від операційної діяльності після змін оборотного капіталу	71 755	237 847
Чистий грошовий потік від операційної діяльності	109 379	144 000
Чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності	47 843	16 040
Чистий грошовий потік від фінансової діяльності	53 122	62 102

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Дельта Вілмар Україна»

Оборотність активів (англ. *Total Asset Turnover*) є одним із ключових показників ділової активності підприємства, який характеризує рівень ефективності використання сукупних активів у процесі господарської діяльності. Даний коефіцієнт відображає співвідношення обсягу чистого доходу від реалізації до середньорічної вартості активів і дає змогу оцінити, який обсяг товарів і послуг було реалізовано у звітному періоді з розрахунку на кожну гривню вкладених у діяльність ресурсів [44]. В умовах економічної нестабільності та підвищених ризиків, характерних для сучасного українського бізнес-середовища, значення цього показника набуває особливої аналітичної ваги.

$$\text{Оборотність активів (за рік)} = \frac{\text{Виручка (чистий дохід)}}{\text{Середньорічний обсяг активів}} \quad (2.7.)$$

Аналіз динаміки коефіцієнта оборотності активів свідчить про його зростання на 0,01, що є позитивною тенденцією. Це означає, що підприємство більш раціонально використовує наявні активи, оптимізує структуру виробництва та збуту, а також підвищує загальну ефективність використання

ресурсного потенціалу.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (англ. *Accounts Payable Turnover, Times*) належить до групи показників ділової активності та відображає кількість оборотів, які здійснює кредиторська заборгованість протягом року. Він дає можливість оцінити ефективність управління зобов'язаннями підприємства та якість політики комерційного (товарного) кредитування. Показник розраховується як співвідношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної суми кредиторської заборгованості і демонструє, скільки разів протягом аналізованого періоду підприємство погашало свої зобов'язання перед постачальниками та підрядниками [57].

$$\text{Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості} = \frac{\text{Собівартість (за період)}}{\text{Середньорічна сума кредиторської заборгованості}} \quad (2.8.)$$

Для галузі, у якій функціонує ТОВ «Дельта Вілмар Україна», нормативним вважається значення цього коефіцієнта на рівні близько 8. Фактично ж у 2023 році показник становив 2,8, а у 2024 році зріс до 4,5. Такі значення свідчать про наявність затримок у розрахунках з контрагентами, що потенційно може негативно впливати на ділову репутацію підприємства. Водночас позитивна динаміка зростання коефіцієнта вказує на поступове покращення платіжної дисципліни та управління кредиторською заборгованістю.

Показник оборотності дебіторської заборгованості (англ. *Accounts Receivable Turnover, Times*) характеризує ефективність управління розрахунками з покупцями та іншими дебіторами. Він відображає кількість оборотів дебіторської заборгованості протягом року та показує, скільки разів клієнти підприємства погашали свої зобов'язання. Розрахунок здійснюється як відношення чистого доходу від реалізації до середньорічної величини дебіторської заборгованості [57].

$$\text{Оборотність дебіторської заборгованості} = \frac{\text{Виручка}}{\text{Середньорічна сума дебіторської заборгованості}} \quad (2.9.)$$

Середньогалузеве нормативне значення цього показника становить близько 8. У 2023 році коефіцієнт дорівнював 5,2, а у 2024 році зріс до 8,1, що є надзвичайно позитивною тенденцією. Це свідчить про підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю, зменшення ризиків неплатежів і покращення фінансової дисципліни клієнтів. Крім того, така динаміка опосередковано вказує на зростання обсягів реалізації та підвищення платоспроможності покупців.

Період погашення кредиторської заборгованості є важливим показником ефективності управління зобов'язаннями та відображає середній строк, протягом якого підприємство використовує кошти постачальників і підрядників. Він розраховується як відношення добутку кількості днів у році та середньорічної суми кредиторської заборгованості до собівартості реалізованої продукції [57].

$$\text{Період погашення кредиторської заборгованості} = \frac{360 \times \text{Середньорічна сума кредиторської заборгованості}}{\text{Собівартість}} \quad (2.10.)$$

У 2023 році значення показника становило 128 днів, тоді як у 2024 році воно скоротилося до 80 днів. Загалом тенденція до зменшення строку погашення кредиторської заборгованості є позитивною, оскільки свідчить про скорочення періоду використання залучених коштів. Водночас перевищення нормативного значення (менше 45 днів) може призводити до додаткових фінансових витрат у вигляді штрафів і пені за несвоєчасне виконання зобов'язань.

Період погашення дебіторської заборгованості (англ. *Days' Sales in Receivables*) характеризує середній строк інкасації дебіторської заборгованості та дає змогу оцінити платіжну дисципліну покупців. Показник визначається як відношення добутку кількості днів у році та середньорічної суми дебіторської заборгованості до виручки від реалізації [57].

$$\text{Період погашення дебіторської заборгованості} = \frac{360 \times \text{Середньорічна сума дебіторської заборгованості}}{\text{Виручка}} \quad (2.11.)$$

Незважаючи на те, що нормативне значення для підприємства становить до 45 днів, фактичні показники демонструють позитивну динаміку: з 69 днів у 2023 році до 44 днів у 2024 році. Це свідчить про високий рівень ефективності управління дебіторською заборгованістю та належну платіжну культуру клієнтів.

Оборотність запасів (англ. *Inventory Turnover, Times*) є показником ділової активності, який відображає ефективність управління запасами та швидкість їх перетворення у готову продукцію і грошові кошти. Він розраховується як відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості запасів [57].

$$\text{Оборотність запасів} = \frac{\text{Собівартість продукції}}{\text{Середньорічна вартість запасів}} \quad (2.12.)$$

У ТОВ «Дельта Вілмар Україна» значення цього показника перебуває в межах нормативного діапазону 4,5–8 і становило 5 у 2023 році та 8 у 2024 році. Це свідчить про ефективну політику управління запасами, оптимальний рівень їх формування та здатність підприємства забезпечувати безперервність виробничого процесу й стабільність збутової діяльності в умовах сучасних економічних викликів.

Фондовіддача є одним із ключових показників ділової активності підприємства, який характеризує рівень ефективності використання основних засобів у процесі виробничо-господарської діяльності. Значення цього показника відображає, який обсяг продукції або послуг було реалізовано з розрахунку на кожну гривню фінансових ресурсів, інвестованих у основні засоби підприємства. Таким чином, фондовіддача дає змогу оцінити ступінь продуктивності використання виробничого потенціалу компанії та результативність капіталовкладень у матеріально-технічну базу. Розрахунок показника здійснюється як відношення чистого доходу від реалізації

продукції до середньорічної залишкової вартості основних засобів підприємства [57].

$$\text{Фондовіддача} = \frac{\text{Чистий дохід (виручка від реалізації)}}{\text{Середньорічна залишкова вартість основних засобів}} \quad (2.13.)$$

Аналіз динаміки фондовіддачі ТОВ «Дельта Вілмар Україна» свідчить про стійку тенденцію до її зростання: у 2023 році показник становив 1,5, тоді як у 2024 році зріс до 2,4. Це є свідченням підвищення ефективності управління основними засобами підприємства. Основними чинниками такої позитивної динаміки є реалізація програм технічної модернізації, впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси, а також зростання обсягів реалізації продукції, що особливо актуально в умовах адаптації бізнесу до викликів воєнного та післявоєнного періодів в Україні.

Показник оборотності власного капіталу (англ. Equity Turnover) належить до групи показників ділової активності та відображає ефективність використання коштів, залучених від власників підприємства. Він демонструє, який обсяг реалізованої продукції припадає на кожен гривню власного капіталу, вкладену у діяльність підприємства. Розрахунок показника здійснюється шляхом співвідношення чистого доходу від реалізації до середньорічної величини власного капіталу. Високе значення коефіцієнта свідчить про раціональне управління фінансовими ресурсами власників та зростання інтенсивності їх використання [57].

$$\text{Оборотність власного капіталу} = \frac{\text{Виручка (чистий дохід)}}{\text{Середньорічна сума власного капіталу}} \quad (2.14.)$$

У 2024 році значення цього показника суттєво зросло порівняно з 2023 роком — з 1,29 до 1,98. Така динаміка є позитивною, оскільки вказує на підвищення ефективності використання коштів власників, що, у свою чергу, сприяє зростанню фінансових результатів та інвестиційної привабливості підприємства.

Рентабельність активів (англ. Return on Assets, ROA) є узагальнюючим показником ефективності використання всіх активів підприємства з метою отримання прибутку. Він відображає, який обсяг чистого прибутку припадає на кожну гривню активів, залучених у господарську діяльність. Показник розраховується як відношення чистого прибутку (або збитку) до середньорічної вартості активів підприємства та характеризує загальну результативність управління ресурсами [3].

$$\text{Рентабельність активів} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна сума активів}} \times 100\% \quad (2.15.)$$

У 2024 році рентабельність активів зросла майже вдвічі порівняно з 2023 роком — з 14% до 21%. Основними чинниками такого зростання стали оптимізація структури оборотних активів, підвищення ефективності збутової діяльності та збільшення чистого прибутку. Загалом результати діяльності підприємства у 2023–2024 роках можна оцінити як фінансово ефективні та стабільні.

Рентабельність власного капіталу (англ. Return on Equity, ROE) є одним із найбільш значущих показників для власників підприємства, оскільки відображає рівень прибутковості вкладених ними коштів. Показник демонструє, який обсяг чистого прибутку отримано з кожної гривні власного капіталу. Він широко використовується при оцінці інвестиційної привабливості компанії, прогнозуванні дивідендної політики та визначенні потенційного зростання вартості корпоративних прав [19].

$$\text{Рентабельність власного капіталу} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна сума власного капіталу}} \times 100\% \quad (2.16.)$$

У ТОВ «Дельта Вілмар Україна» значення рентабельності власного капіталу у 2024 році зросло до 29% порівняно з 20% у 2023 році. Така позитивна динаміка свідчить про зростання ефективності використання коштів власників та підвищення фінансової результативності підприємства.

Це, у свою чергу, дає підстави прогнозувати зростання вартості корпоративних прав та підвищення інвестиційної привабливості товариства.

Коефіцієнт рентабельності є інтегральним показником, який узагальнено відображає ефективність діяльності підприємства, орієнтованого на отримання прибутку у коротко- та середньостроковій перспективі. Він характеризує якість управлінських рішень у фінансовій, операційній та інвестиційній сферах і дає змогу оцінити загальний рівень економічної ефективності функціонування підприємства [57].

$$\text{Коефіцієнт рентабельності} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.17.)$$

За аналізований період коефіцієнт рентабельності підприємства зріс з 17% до 28%, що свідчить про стабільну прибутковість діяльності та доцільність подальшого розвитку підприємства в умовах сучасного українського економічного середовища.

Період окупності власного капіталу є одним із ключових показників, що має першочергове значення для власників підприємства, оскільки він відображає часовий інтервал, необхідний для повного відшкодування вкладених ними фінансових ресурсів за рахунок отриманого чистого прибутку. По суті, даний показник характеризує ефективність використання власного капіталу та здатність підприємства генерувати прибуток, еквівалентний поточній вартості вкладених коштів. Чим меншим є період окупності, тим вищою є інвестиційна привабливість підприємства та рівень фінансової впевненості власників у стабільності бізнесу. Розрахунок показника здійснюється як відношення середньорічної вартості власного капіталу до величини чистого прибутку, отриманого за звітний рік [57].

$$\text{Період окупності власного капіталу} = \frac{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}}{\text{Чистий прибуток}} \quad (2.18.)$$

За результатами аналізу встановлено, що у 2023 році період окупності власного капіталу становив 4,9 року, тоді як у 2024 році він скоротився до 3,3

року. Така позитивна динаміка свідчить про зростання ефективності використання власних фінансових ресурсів та покращення здатності підприємства генерувати прибуток у більш стислі терміни. Це підтверджує належний рівень управління власним капіталом та є важливим сигналом для інвесторів і власників у контексті довгострокової стійкості бізнесу в умовах нестабільного економічного середовища України.

Узагальнюючи результати комплексного фінансово-економічного аналізу, можна дійти висновку, що ТОВ «Дельта Вілмар Україна» не має критичних проблем із фінансовим станом. Хоча окремі показники ліквідності та фінансування залишаються нижчими за нормативні значення, їх рівень може бути покращений шляхом удосконалення політики управління кредиторською заборгованістю та підвищення платіжної дисципліни. Показники ділової активності підприємства загалом перебувають на задовільному рівні, що свідчить про ефективну організацію операційної та збутової діяльності.

Водночас позитивна динаміка показників рентабельності підтверджує зростання ефективності господарської діяльності підприємства та наявність реальних передумов для подальшого розвитку. За умови збереження стратегічного курсу на оптимізацію фінансових потоків, удосконалення збутової політики та адаптацію до сучасних викликів національної економіки, підприємство має достатній потенціал для подолання наявних ризиків і забезпечення стабільного функціонування у середньо- та довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2.

У другому розділі магістерської роботи здійснено комплексний аналіз управління збутовою діяльністю ТОВ «Дельта Вілмар Україна» в сучасних умовах функціонування української економіки та високої турбулентності

зовнішнього середовища. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі основні висновки.

1. ТОВ «Дельта Вілмар Україна» є потужним підприємством олійно-жирової галузі з розвинуеною виробничою, логістичною та збутовою інфраструктурою, значною часткою експорту та широкою географією ринків збуту. Підприємство успішно поєднує діяльність у сегментах B2B і B2C, що підвищує його адаптивність до змін ринкової кон'юнктури.

2. Організаційна структура управління підприємством є лінійно-функціональною та забезпечує достатній рівень координації між виробничими, економічними й комерційними підрозділами. Збутова діяльність зосереджена у планово-економічному та комерційному відділах, що дозволяє формувати єдину цінову та збутову політику, здійснювати системний контроль за виконанням планів і оперативно реагувати на зміни попиту.

3. Аналіз результатів операційної та збутової діяльності показав, що у 2022–2024 роках підприємство нарощувало обсяги виробництва та реалізації продукції, розширювало асортимент і географію збуту, зберігаючи при цьому конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Значна частка експорту свідчить про високий рівень конкурентоспроможності продукції за міжнародними стандартами якості.

4. Фінансово-економічний аналіз засвідчив загалом задовільний фінансовий стан підприємства. Показники ділової активності, оборотності активів, запасів і дебіторської заборгованості мають позитивну динаміку, що свідчить про достатньо ефективне управління ресурсами та збутовими процесами. Водночас окремі показники ліквідності та фінансової стабільності залишаються нижчими за нормативні значення, що вказує на наявність ризиків у сфері короткострокової платоспроможності.

5. Показники рентабельності активів, власного капіталу та продажів у 2023–2024 роках зросли, що підтверджує підвищення ефективності господарської та збутової діяльності. Скорочення періоду окупності власного

капіталу свідчить про покращення інвестиційної привабливості підприємства та зростання результативності управлінських рішень.

6. Загалом система управління збутовою діяльністю ТОВ «Дельта Вілмар Україна» є функціонально сформованою та здатною забезпечувати стабільну реалізацію продукції в умовах складного економічного середовища. Разом з тим результати аналізу виявили наявність резервів підвищення ефективності збутової політики, зокрема в частині оптимізації фінансових потоків, удосконалення управління кредиторською заборгованістю, подальшої цифровізації збутових процесів і посилення клієнтоорієнтованого підходу.

Отримані у розділі 2 результати слугують аналітичною основою для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю підприємства та підвищення його конкурентоспроможності, що буде детально розглянуто у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА»

3.1. Інструменти та механізми активізації збутової діяльності

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки стратегічна далекоглядність, орієнтація на майбутні виклики та здатність керівництва до прогресивного мислення стають визначальними чинниками довгострокового успіху підприємств. Для вітчизняних суб'єктів господарювання особливо актуальним є завдання формування стійких і тривалих конкурентних переваг у сфері збуту споживчих товарів, а також їх збереження й розвиток у перспективі на основі професійно вибудованої та адаптивної збутової політики [16].

Збутова діяльність виступає ключовим джерелом забезпечення сталого розвитку підприємств, нарощування їх економічного потенціалу та отримання фінансових результатів. Водночас практика функціонування українських підприємств в умовах трансформації національної економіки свідчить, що значна їх частина виявилася недостатньо підготовленою до ефективної реалізації збутових процесів в умовах високої динамічності ринку, воєнних ризиків, логістичних обмежень та загострення конкурентної боротьби. Однією з причин такої ситуації є фрагментарне або обмежене застосування науково обґрунтованих підходів до формування та реалізації збутової політики, домінування традиційних управлінських інструментів, використання застарілих маркетингових моделей, а також нераціональна постановка цілей і завдань у сфері збуту. Крім того, низький рівень інноваційності управлінських рішень та переважання інтуїтивних підходів до прийняття рішень зумовлюють необхідність поглибленого дослідження

теоретичних і прикладних аспектів підвищення ефективності збутової діяльності з урахуванням сучасних економічних реалій [29].

До інструментів механізму управління збутовою діяльністю належать засоби, за допомогою яких управлінський вплив набуває практичного змісту та спрямовується на досягнення поставлених цілей. Сукупність таких інструментів доцільно систематизувати залежно від об'єкта впливу, використовуючи концепцію розширеного комплексу маркетингу 7Р. Зокрема, до товарної складової належать асортиментна політика, рівень якості продукції, дизайн і упаковка, торговельна марка, сервісне та післяпродажне обслуговування, можливість повернення або обміну товарів. Цінові інструменти охоплюють формування преїскурантів, систему знижок і націнок, умови кредитування, строки та способи оплати. Просторова складова (place) включає вибір каналів збуту, роботу з посередниками, логістику, управління складськими запасами, транспортування та підготовку торгового персоналу.

Інструменти просування передбачають використання реклами, зв'язків з громадськістю, участь у виставках, персональний продаж, стимулювання збуту та прямі комунікації з клієнтами. Важливу роль відіграє людський фактор, що охоплює працівників підприємства, посередників, постійних і потенційних клієнтів, а також кінцевих споживачів. Процесна складова включає швидкість і якість обслуговування, надійність доставки, зручність взаємодії та клієнтську підтримку в режимі 24/7. Фізичні докази формуються через імідж підприємства, середовище використання продукції, відгуки споживачів, рекомендації, сертифікати якості та відповідності. Сукупною метою механізму управління маркетингом і збутом є створення комплексних умов, що забезпечують ефективну реалізацію управлінських функцій у процесі просування продукції від виробника до кінцевого споживача.

Слід зазначити, що перелік методів і важелів управління збутовою діяльністю не може бути вичерпним, оскільки постійні зміни у зовнішньому економічному середовищі, поява нових викликів і ризиків змушують

підприємства шукати інноваційні форми впливу на керовані процеси. В умовах розвитку приватної власності та посилення конкуренції економічний механізм управління ускладнюється, а взаємодія між суб'єктами господарювання дедалі більше набуває партнерського та мережевого характеру [37].

Ефективність функціонування системи управління підприємством значною мірою визначається узгодженістю та результативністю використання всіх її елементів, зокрема застосуванням науково обґрунтованих методів управління, повнотою інформаційного забезпечення, раціональністю організаційної структури, рівнем професійної підготовки управлінського персоналу та його здатністю вирішувати конкретні управлінські завдання в умовах невизначеності [65, с. 188].

З огляду на те, що збут є невід'ємною та однією з ключових складових комплексу маркетингу, доцільно стверджувати, що загальна ефективність діяльності підприємства в ринковому середовищі значною мірою залежить від якості управління його збутовою політикою та здатності адаптувати її до змін кон'юнктури ринку [52].

Термін «стимулювати» у контексті збутової діяльності трактується як процес активізації або посилення господарської активності, ключовою метою якого є ініціювання або відновлення динаміки продажів товарів чи послуг підприємства [60]. Стимулювання збуту являє собою систему переважно короткострокових заходів, спрямованих на формування оперативної реакції ринку на пропозицію компанії. За своєю суттю воно виступає інструментом прямого заохочення потенційних покупців до придбання продукції або послуг, а для суб'єктів торговельної діяльності — до включення відповідних товарів до асортименту з метою подальшої реалізації. На відміну від реклами та паблік рилейшнз, які формують обізнаність і позитивний імідж, стимулювання збуту орієнтоване на досягнення негайного комерційного ефекту.

До основних завдань стимулювання збуту належать [3]:

- забезпечення прискореного зростання обсягів реалізації продукції підприємства;
- формування у споживачів мотивації до першої або повторної покупки;
- активізація діяльності посередницьких структур та працівників власного збутового апарату з метою підвищення результативності продажів.

У науковій і практичній площині виділяють три узагальнені форми стимулювання збуту. Загальне стимулювання здійснюється безпосередньо в місцях продажу та має характер загального пожвавлення торговельної активності, часто пов'язаного з певною подією (ювілеї, відкриття торговельних об'єктів, спеціальні акції). Вибіркове стимулювання передбачає розміщення продукції у найбільш вигідних торговельних зонах, зокрема на початку торговельних рядів або в окремо виділених просторах залу. Індивідуальне стимулювання, як правило, ініціюється виробником та реалізується в місцях концентрації товаропотоків; воно супроводжується зниженням ціни, бонусними пропозиціями, конкурсами або іншими заохоченнями, які споживач сприймає безпосередньо в момент прийняття рішення про покупку.

Залежно від суб'єктів впливу заходи стимулювання збуту поділяються на стимулювання споживачів, посередників та торговельного персоналу.

Стимулювання споживачів спрямоване на ознайомлення з новими товарами, підвищення інтенсивності покупок, формування прихильності до бренду, а також згладжування сезонних і циклічних коливань попиту. До найбільш поширених інструментів належать цінові знижки, які забезпечують короткострокове зростання обсягів реалізації; безкоштовні зразки продукції (семплінг), що дозволяють зменшити ризик першої покупки; купони та ваучери, які стимулюють повторне придбання; надання товарів у тимчасове безоплатне користування, особливо для продукції з високою вартістю; залікові талони та сертифікати; конкурси, лотереї та інші призові заходи.

Окрему групу становлять різні форми підсилення товару, зокрема споживче кредитування, безкоштовні додаткові послуги, розширені гарантійні зобов'язання та можливість повернення коштів. Поширеним інструментом також є премії у вигляді подарунків, які можуть надаватися безпосередньо в упаковці товару, поштовим способом або за умов часткової компенсації вартості. Значну роль відіграють програми лояльності, що передбачають накопичення бонусів або балів і сприяють формуванню довгострокових відносин зі споживачами. Ефективними є також заходи стимулювання в місцях продажу та спільні програми просування з іншими компаніями.

Стимулювання посередників орієнтоване на підвищення зацікавленості торговельних партнерів у співпраці з виробником. Воно включає надання оптових знижок при закупівлі значних обсягів продукції, бонуси за прискорення реалізації, кооперовану рекламу, забезпечення торговельних точок фірмовими рекламними матеріалами, збільшення комісійних виплат за довгострокову ефективну співпрацю, організацію дилерських зустрічей, навчання персоналу посередників, а також допомогу в організації торговельних зон і сервісних пунктів.

Стимулювання торговельного персоналу спрямоване на підвищення результативності працівників служби збуту. Традиційними інструментами є матеріальне заохочення у формі премій за досягнення планових і понадпланових показників, системи накопичення балів з можливістю обміну на цінні подарунки, а також мотиваційні поїздки. Водночас важливу роль відіграють нематеріальні методи стимулювання, зокрема моральне заохочення, професійне визнання та можливості кар'єрного зростання.

Зазвичай заходи стимулювання збуту застосовуються у відповідь на активні дії конкурентів, за умов скорочення попиту, на етапі переходу продукту від фази зростання до насичення, при виведенні нової продукції на ринок або у разі недостатньої поінформованості споживачів. В останні роки спостерігається зростання частки витрат на стимулювання збуту у загальній структурі витрат на просування. Це зумовлено зниженням ефективності

традиційної реклами, її подорожчанням, регуляторними обмеженнями, зростанням ролі імпульсних покупок, загостренням конкурентної боротьби, а також можливістю більш точної оцінки ефективності стимулюючих заходів завдяки сучасним цифровим технологіям та системам обліку продажів.

У контексті вдосконалення збутової діяльності ТОВ «Дельта Вілмар Україна» актуальним є вирішення завдань підвищення результативності функціонування служби збуту та розроблення ефективної системи стимулювання продажів, що й становитиме предмет подальшого аналізу в межах даного розділу.

У системі стимулювання збутової діяльності доцільно виокремлювати заходи, спрямовані не стільки на миттєве зростання обсягів реалізації, скільки на формування, підтримку та зміцнення позитивного іміджу підприємства на ринку. Такі дії мають довгостроковий характер і впливають на попит опосередковано, через підвищення рівня довіри споживачів та формування лояльного ставлення до бренду. Як правило, після реалізації іміджевих стимулюючих заходів спостерігається тимчасове зростання попиту, який згодом стабілізується на попередньому рівні. Водночас у певних випадках, зокрема за умови багатофункціональності продукції або розширення сфер її використання, позитивний ефект може мати більш стійкий характер [31].

Ефективність стимулювання збуту, подібно до персональних продажів, значною мірою визначається не лише вибором відповідних інструментів та якістю їх планування, а передусім професійним рівнем і компетентністю персоналу, залученого до реалізації стимулюючих заходів. Саме людський фактор відіграє ключову роль у досягненні запланованих результатів, що зумовлює високі вимоги до кваліфікації торговельного персоналу, аналогічні вимогам, які висуваються до фахівців із персональних продажів [18].

У процесі формування програми стимулювання збуту підприємству необхідно ухвалити низку управлінських рішень, які забезпечують її результативність і доцільність. Зокрема, важливими є визначення тривалості та інтенсивності стимулюючих заходів, вибір цільових груп, на які

спрямовується програма, встановлення оптимальних строків її реалізації, попередня оцінка витрат, проведення тестування запропонованих інструментів, практична реалізація програми та подальша оцінка її ефективності. Такий поетапний підхід дозволяє мінімізувати ризики та підвищити економічну обґрунтованість управлінських рішень у сфері збуту.

Необхідно підкреслити, що заходи зі стимулювання збуту досягають максимальної ефективності у поєднанні з рекламною діяльністю та іншими елементами комплексу маркетингових комунікацій. При цьому стимулювання може бути спрямоване як на кінцевих споживачів, так і на торговельних посередників та персонал служби збуту підприємства [12].

Стимулювання посередників має на меті підвищення їх зацікавленості у просуванні продукції виробника, активізацію співпраці та підвищення ефективності реалізації товарів. Водночас стимулювання торговельного персоналу підприємства спрямоване на формування у працівників мотивації до активного просування нових продуктів, рекомендації їх як посередникам, так і кінцевим покупцям, а також на поживавлення комерційної діяльності в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури [18].

Сучасна практика маркетингу передбачає комплексне використання кількох методів просування продукції одночасно, що дає змогу досягти синергійного ефекту та підвищити загальну результативність збутової політики підприємства. У цьому контексті до ключових завдань управління збутом належать підбір і підготовка торговельного персоналу, організація системи навчання, контроль за виконанням функціональних обов'язків, мотивація, формування системи оплати праці, а також планування та оцінювання результатів діяльності [2].

Реалізуючи зазначені функції, менеджери з продажу повинні орієнтуватися на низку стратегічних пріоритетів, серед яких особливе значення мають побудова довгострокових і взаємовигідних відносин із клієнтами, акцент на споживчій цінності продукції, а не лише на її цінових

характеристиках, чітке сегментування ринку та позиціонування товарів, а також нарощування обсягів реалізації з урахуванням змін ринкового попиту.

Результати наукових досліджень дозволяють виокремити ключові характеристики високоефективних торговельних представників. До них належать високий рівень внутрішньої мотивації до досягнення поставлених цілей, здатність до емпатії та встановлення довірливих відносин із клієнтами, а також впевненість і професіоналізм, які забезпечують успішний продаж продукції за різних ринкових умов [2].

Модель принципів мотивації, представлена на рис. 3.1, ілюструє взаємозв'язок між рівнем мотивації торговельного персоналу, інтенсивністю прикладених зусиль, ефективністю роботи та рівнем задоволеності працівників. Висока мотивація стимулює зростання продуктивності праці, що, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня матеріального та нематеріального заохочення [3].

Для забезпечення додаткової активності працівників доцільно застосовувати систему винагород, орієнтовану на заохочення тих співробітників, які демонструють найвищі результати. Найбільш привабливими для торговельних представників є такі види винагород, як матеріальне заохочення, кар'єрне зростання, можливості особистісного розвитку та досягнення професійно значущих цілей [3].

Вирішуючи питання формування системи оплати праці, підприємству слід враховувати як рівень винагороди, так і її структуру. Рівень оплати безпосередньо впливає на здатність залучати й утримувати висококваліфікованих фахівців, тоді як структура заробітної плати визначає мотиваційний ефект. Найпоширенішими є фіксована, комісійна та змішана системи оплати праці. При цьому фіксована заробітна плата, що застосовується, зокрема, і в ТОВ «Дельта Вілмар Україна», обмежує стимулюючий вплив на результативність продажів, тоді як комісійна система характеризується нестабільністю доходів працівників. Змішана система

дозволяє поєднати переваги обох підходів і вважається найбільш адаптивною до сучасних умов господарювання [3].

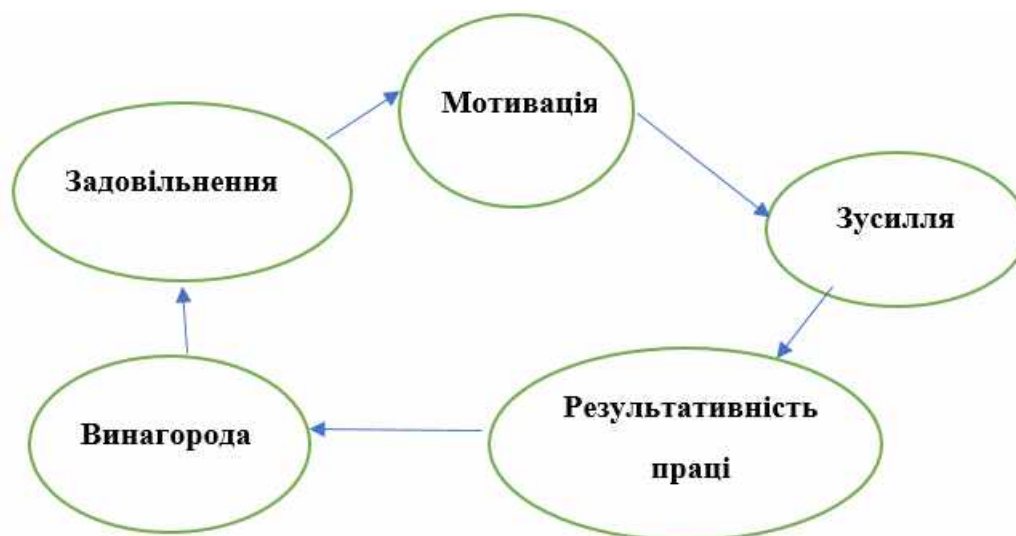


Рис. 3.1. Механізм мотивації та його вплив на ефективність діяльності персоналу

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [3; 56]

З огляду на поставлену мету активізації збутової діяльності доцільним є впровадження змішаної системи матеріального стимулювання персоналу, яка поєднує стабільність фіксованої оплати праці з мотиваційним ефектом змінної частини доходу. У практиці ефективного управління збутом оптимальним вважається співвідношення, за якого близько 80 % доходу становить гарантована фіксована винагорода, а решта формується за рахунок комісійних виплат, премій та бонусів, безпосередньо пов'язаних із результатами роботи.

Оцінювання результативності діяльності менеджерів зі збуту доцільно здійснювати на основі чітко визначених стандартів і показників ефективності, серед яких ключове місце посідають: обсяги реалізації продукції, темпи залучення нових клієнтів, показники прибутковості, а також внутрішні рейтинги торговельного персоналу. Такий підхід дозволяє не лише підвищити прозорість системи мотивації, а й забезпечити її орієнтацію на стратегічні цілі підприємства.

Станом на сьогодні у ТОВ «Дельта Вілмар Україна» функціонує близько 30 менеджерів з продажу. За умови збереження попереднього рівня результативності їхньої роботи підприємство має потенціал оптимізувати витрати на оплату праці приблизно на 20 %, що в грошовому вимірі становить орієнтовно 1,5 млн грн. Водночас, у разі ефективного впровадження системи преміювання за досягнення цільових показників з обсягів реалізації та розширення клієнтської бази, компанія може розраховувати на зростання виручки щонайменше на 10 %.

Разом із тим, для підвищення загальної ефективності діяльності підприємства важливо не обмежуватися лише заходами зі стимулювання збуту, а й забезпечувати системний контроль витрат та собівартості продукції. Зростання прибутку формується не тільки за рахунок нарощування доходів, але й шляхом раціоналізації витрат, що особливо актуально в умовах воєнної економіки, логістичних ризиків та валютної нестабільності. Отже, оптимальна збутова політика має реалізовуватися паралельно у двох напрямках — активізації продажів і підвищення внутрішньої економічної ефективності підприємства [12].

Таблиця 3.1

**Стратегічна діагностика збутового потенціалу ТОВ «Дельта
Вілмар Україна» (SWOT-матриця)**

Сильні сторони	Слабкі сторони
✓ високий рівень довіри з боку споживачів та ділових партнерів; ✓ лідерські позиції компанії на національному ринку олійно-жирової продукції; ✓ наявність значних запасів тропічної сировини на початковому етапі повномасштабної війни; ✓ власна розвинена інфраструктура зберігання (резервуарний парк і склади); ✓ оперативне відновлення виробничої діяльності після кризових періодів; ✓ адаптація рецептур продукції шляхом розширення використання соняшникової олії; ✓ здатність впливати на формування ринкових цін завдяки масштабам діяльності.	✓ обмежена гнучкість частини клієнтів, орієнтованих на експорт і жорсткі європейські стандарти; ✓ складний та тривалий ланцюг постачання тропічної сировини; ✓ переважання передоплатної форми розрахунків, що обмежує можливості управління дебіторською заборгованістю; ✓ недостатній рівень розвитку дистриб'юторської мережі на окремих регіональних ринках.

Продовження таблиці 3.1

Можливості	Загрози
✓ функціонування власної сучасної лабораторії та експериментального виробництва; ✓ розвиток відкритих візитів клієнтів як інструменту підвищення довіри та лояльності; ✓ наявність власного виробництва соняшникової олії як фактору зниження ризиків; ✓ оптимізація логістики завдяки складам у різних регіонах України; ✓ використання високотехнологічного обладнання для виготовлення спеціалізованої продукції; ✓ можливість впливу на ринкові ціни завдяки лідерським позиціям.	✓ висока волатильність валютного курсу; ✓ недобросовісна конкуренція на внутрішньому ринку; ✓ тенденція до прямого імпорту тропічної сировини кінцевими споживачами; ✓ зміни у податковому та митному законодавстві; ✓ ймовірне зниження маржинальності внаслідок активізації дистриб'юторів імпортової продукції.

Джерело: складено автором на основі [21].

Проведений стратегічний аналіз свідчить, що однією з ключових проблем збутової діяльності ТОВ «Дельта Вілмар Україна» залишається недостатня ефективність роботи дистриб'юторської ланки. Водночас саме дистриб'ютори виступають важливим джерелом ринкової інформації, забезпечують зворотний зв'язок зі споживачами та формують додану вартість за рахунок оптимізації ланцюга постачання.

Раціонально вибудована дистриб'юторська мережа дозволяє підприємству швидко розширювати географію збуту, знижувати ціновий тиск конкурентів та підвищувати стабільність продажів. У зв'язку з цим менеджерам зі збуту доцільно поглиблювати співпрацю з дистриб'юторами, орієнтуючись на партнерську модель взаємодії, спільне планування попиту та підвищення якості сервісу, що є важливою передумовою сталого розвитку компанії в сучасних економічних умовах.

3.2. Цифровізація управління взаємовідносинами з клієнтами в системі збуту ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА»

В умовах цифрової трансформації економіки та зростання конкурентного тиску автоматизація бізнес-процесів виступає одним із ключових інструментів підвищення ефективності діяльності підприємств незалежно від галузевої належності. За умови правильного вибору та адаптації інформаційної системи обробки й аналізу даних, автоматизація дозволяє суттєво підвищити якість управлінських рішень, оптимізувати фінансове планування, покращити результативність роботи менеджерів зі збуту, а також забезпечити більш точний і системний аналіз клієнтської бази. Усі зазначені переваги досягаються шляхом впровадження єдиної автоматизованої системи управління взаємовідносинами з клієнтами — CRM-системи [53].

З технологічної точки зору CRM-система являє собою комплекс прикладних програмних рішень, об'єднаних спільною бізнес-логікою та інтегрованих в інформаційне середовище підприємства на основі централізованої бази даних. Така система забезпечує узгодженість дій між підрозділами, прозорість бізнес-процесів та безперервність інформаційних потоків.

CRM (Customer Relationship Management) у перекладі означає «управління взаємовідносинами з клієнтами» та розглядається як інструментна і водночас стратегічна платформа, спрямована на автоматизацію та оптимізацію взаємодії підприємства з клієнтами. Вона охоплює процеси продажів, маркетингу та сервісного обслуговування з метою зростання обсягів реалізації, підвищення рівня лояльності споживачів і довгострокової прибутковості бізнесу. Функціонування CRM-системи базується на накопиченні та аналізі інформації про клієнтів, історію їхніх замовлень, фінансову дисципліну, специфіку співпраці та поведінкові особливості, що створює підґрунтя для вдосконалення бізнес-процедур і

прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У сучасних умовах господарювання в Україні, зокрема за наявності воєнних ризиків, логістичних обмежень та підвищеної невизначеності, CRM-система набуває значення інструмента стратегічної стабільності, оскільки дозволяє підприємству краще розуміти потреби клієнтів на всіх етапах взаємодії з ними та оперативно адаптувати збутову політику до змін зовнішнього середовища. Використання CRM забезпечує формування єдиної клієнтської бази, надає менеджерам актуальну інформацію щодо вподобань споживачів, історії попередніх покупок і потенційних можливостей співпраці, що, у свою чергу, дає змогу персоналізувати комерційні пропозиції та підвищити ефективність продажів.

Функціонування CRM-системи має ґрунтуватися на низці базових принципів, які забезпечують її результативність і практичну цінність для підприємства (рис. 3.2), зокрема:

- Ідентифікація — чітке визначення кожного клієнта дозволяє сформувати індивідуальну модель взаємодії та проаналізувати його купівельну поведінку.
- Інтерактивність — автоматизоване надання клієнтам релевантних товарних, інформаційних і сервісних пропозицій у режимі реального часу.
- Диференціація — застосування індивідуального підходу до кожного споживача з урахуванням його цінностей, потреб та платоспроможності.
- Відстеження — фіксація всіх контактів і операцій з клієнтом для глибшого аналізу та прогнозування подальшої співпраці.
- Персоналізація — формування адаптованих продуктових і сервісних рішень на основі модульного підходу до пропозиції товарів і послуг [19].

Таким чином, впровадження CRM-системи у діяльність ТОВ «Дельта Вілмар Україна» є логічним і обґрунтованим кроком у напрямі підвищення ефективності управління збутовою діяльністю та формування довгострокових

конкурентних переваг.

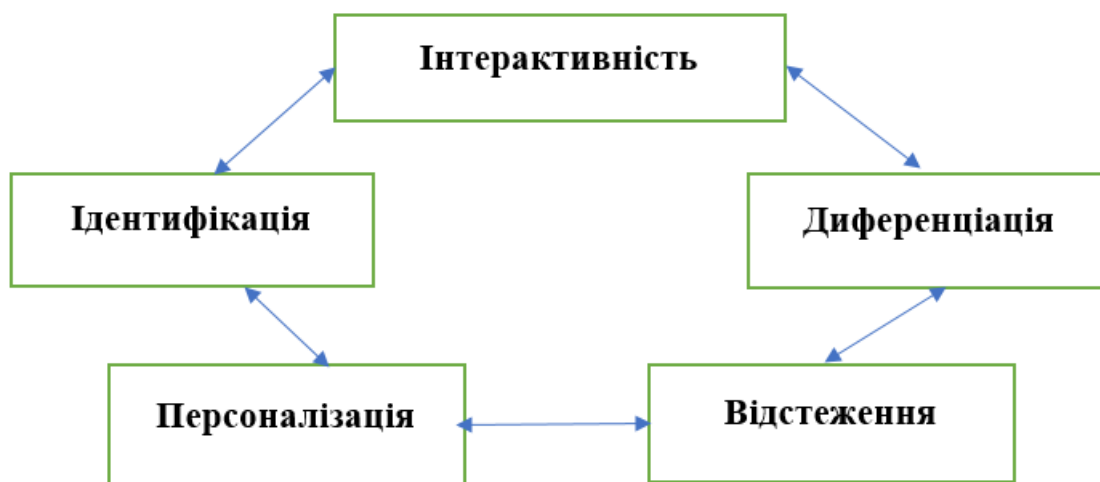


Рис. 3.2. Ключові принципи функціонування CRM-систем у процесі управління

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [19; 53]

Програмні рішення класу CRM (Customer Relationship Management) забезпечують комплексну автоматизацію ключових бізнес-процесів підприємства, пов'язаних із маркетинговою діяльністю, продажами та сервісним обслуговуванням клієнтів. У результаті їх упровадження формується можливість створення індивідуалізованих комерційних пропозицій для конкретних споживачів, які подаються у найбільш сприятливий момент для укладання угоди та через оптимальний канал комунікації. Таким чином, CRM-система виступає інструментом підвищення клієнтоорієнтованості та ефективності взаємодії з ринком.

Важливою перевагою CRM є забезпечення узгодженої роботи різних функціональних підрозділів підприємства на основі єдиної інформаційної платформи управління взаємовідносинами зі споживачами. Такий підхід дозволяє уникнути фрагментарності дій маркетингового, збутового та сервісного підрозділів, забезпечити цілісне бачення клієнта та синхронізувати управлінські рішення. Крім того, як сучасна інформаційна система, CRM істотно прискорює обіг достовірної управлінської інформації, що сприяє оперативнішому реагуванню на запити клієнтів, прискоренню фінансових

потоків і зниженню трансакційних витрат підприємства, що є особливо актуальним в умовах нестабільного економічного середовища України [20].

Слід зазначити, що поняття CRM охоплює не лише відповідні програмні продукти, а й стратегічну концепцію управління бізнесом, орієнтовану на клієнта. Зміст цієї стратегії полягає в інтеграції та комплексному використанні різноманітних джерел інформації про споживачів, обсяги продажів, реакцію ринку на маркетингові заходи та загальні ринкові тенденції з метою формування довгострокових і взаємовигідних відносин із клієнтами [19].

Аналітичні інструменти CRM широко застосовуються у процесі формування, узгодження та коригування маркетингових цілей і стратегій підприємства. Зокрема, вони використовуються для прогнозування попиту, портфельного аналізу, проведення what-if-аналізу, SWOT-аналізу та інших методів стратегічного планування. За їх допомогою вирішуються такі управлінські завдання:

- оцінювання прогнозованої рентабельності та прибутковості за окремими видами продукції, клієнтськими сегментами та каналами збуту;
- моделювання функції попиту для конкретних товарів;
- оптимізація асортиментного портфеля товарів і послуг підприємства;
- прогнозування обсягів збуту з урахуванням комплексу факторів, що впливають на ринковий попит;
- вибір і обґрунтування ефективних цінових стратегій для окремих сегментів ринку [21].

CRM-система функціонує як єдиний цифровий простір взаємодії, у межах якого здійснюють діяльність працівники відділу продажу, маркетингового підрозділу та суміжних структурних одиниць підприємства, які не завжди мають прямий контакт із клієнтами. Така інтеграція сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, узгодженості дій персоналу та загальної ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами, що наочно відображено на рис. 3.3.

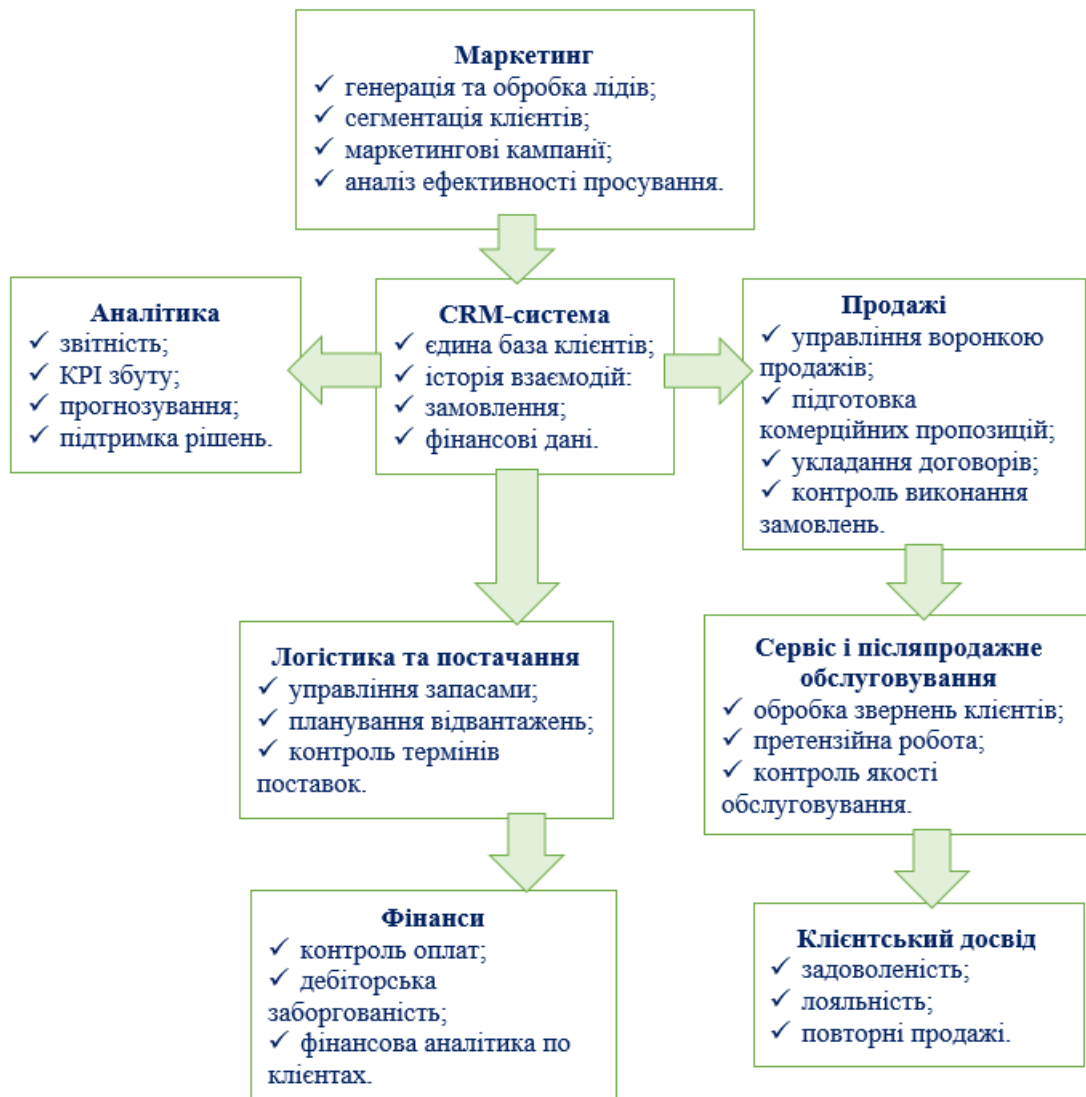


Рис. 3.3. Модель взаємодії бізнес-процесів у CRM-системі

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [19; 20; 21]

Окремої уваги заслуговує такий значущий інструмент організаційного забезпечення впровадження CRM-систем, як візуалізована kanban-система продажів. Її застосування дає змогу здійснювати цифровізацію процесів збуту, забезпечувати прозорий контроль за проходженням етапів виконання контрактів, прогнозувати фінансові надходження, а також інтегрувати принципи методології AGILE в управління портфелем проєктів і комерційних ініціатив підприємства [6]. Такий підхід особливо актуальний в умовах високої мінливості ринкового середовища та необхідності швидкого ухвалення управлінських рішень.

Важливою складовою ефективного використання CRM-систем є також забезпечення інформаційної безпеки, що передбачає захист як клієнтських даних, так і внутрішніх управлінських процесів підприємства загалом. За умови розміщення CRM-системи на виділеному сервері або у захищеному корпоративному середовищі створюються передумови для надійного збереження інформації, обмеження несанкціонованого доступу та мінімізації ризиків витоку даних [21].

Станом на сьогодні ТОВ «Дельта Вілмар Україна» здійснює управління основними бізнес-процесами із використанням програмного продукту SAP S/4HANA. З метою ґрунтовнішого розуміння функціональних можливостей даного програмного забезпечення було проаналізовано ключові модулі SAP S/4HANA, що наведено в таблиці 3.2. Зазначена ERP-система характеризується низкою суттєвих переваг, які свідчать про її стратегічну доцільність та перспективність застосування на підприємстві.

До основних переваг SAP S/4HANA належать: оптимізація витрат на ведення обліку (зокрема складського, кадрового та фінансового); підвищення ефективності роботи бухгалтерської служби та інших функціональних підрозділів; формування концепції «мобільності бізнесу»; надійне зберігання й захист інформаційних ресурсів; скорочення обсягів паперової документації; а також безперервне вдосконалення програмного продукту завдяки зростанню попиту та розвитку цифрових технологій [44]. Це створює сприятливі умови для подальшої інтеграції CRM-інструментів у систему управління збутовою діяльністю підприємства.

Таблиця 3.2

Функціональні модулі SAP S/4HANA та напрями їх використання

Модуль	Функціональне призначення
Фінанси (FI)	Забезпечує ведення фінансового та бухгалтерського обліку, формування фінансової звітності, облік дебіторської і кредиторської заборгованості, а також інтеграцію з допоміжними обліковими підсистемами.
Контролінг (CO)	Призначений для обліку витрат і доходів, аналізу фінансових результатів, планування та контролю прибутковості окремих центрів відповідальності.
Управління основними засобами (AM)	Забезпечує облік, моніторинг та управління основними засобами підприємства протягом усього життєвого циклу активів.
Управління проєктами (PS)	Підтримує планування, реалізацію та контроль складних і довгострокових проєктів, включаючи розподіл ресурсів, бюджету та термінів виконання.
Виробниче планування (PP)	Забезпечує планування виробничих процесів, контроль виконання виробничих замовлень, оптимізацію використання потужностей та ресурсів.
Управління матеріальними потоками (MM)	Орієнтований на управління процесами постачання, закупівель, складського обліку та контролю запасів матеріальних ресурсів.
Збут і дистрибуція (SD)	Підтримує процеси управління продажами, логістикою поставок, ціноутворенням, контрактами та розрахунками з клієнтами.
Управління якістю (QM)	Забезпечує планування, контроль і моніторинг показників якості продукції на етапах виробництва, закупівель і постачання.
Технічне обслуговування та ремонт (PM)	Спрямований на облік і планування технічного обслуговування обладнання, управління ремонтними роботами та витратами на експлуатацію.
Управління персоналом (HR)	Забезпечує планування, облік і управління трудовими ресурсами, включаючи кадровий облік, оплату праці та розвиток персоналу.
Управління інформаційними потоками (WF)	Автоматизує бізнес-процеси відповідно до встановлених процедур і правил, забезпечуючи узгоджену взаємодію між підрозділами.
Галузеві рішення (IS)	Надає спеціалізовані функціональні можливості для окремих галузей економіки (промисловість, енергетика, транспорт, фармацевтика, фінансовий сектор, державне управління тощо).
Базова платформа	Забезпечує функціонування багаторівневої клієнт-серверної архітектури та інтеграцію всіх модулів у єдине інформаційне середовище підприємства.

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [44]

Незважаючи на те, що для сучасних підприємств критично важливими є такі характеристики, як мобільність бізнес-процесів, висока адаптивність до змін ринкового середовища та належний рівень захисту інформації, на сьогодні ТОВ «Дельта Вілмар Україна» використовує потенціал наявного програмного забезпечення не в повному обсязі. Зокрема, мова йде про обмежене застосування функціоналу CRM-модуля, який уже інтегрований у корпоративну ERP-систему.

CRM-система забезпечує комплексне управління взаємовідносинами як з потенційними, так і з чинними клієнтами відповідно до формалізованих бізнес-процесів підприємства. Алгоритм взаємодії з кожним клієнтом формується індивідуально та залежить від сукупності параметрів, серед яких ключовими є тип клієнта, масштаб діяльності (для юридичних осіб), обсяг річного обороту, рівень прибутковості, формат обслуговування та інші аналітичні показники.

Функціональні можливості CRM-системи охоплюють такі основні напрями:

- блок управління продажами, який включає ведення контактної інформації, збереження повної історії взаємодії з клієнтами, обробку замовлень, формування персоналізованих комерційних пропозицій та супровід клієнтів на всіх етапах угоди;
- аналітичний інструментарій управління збутом, що передбачає аналіз і прогнозування продажів, дослідження циклів реалізації продукції, оцінку регіональної ефективності, формування планової та оперативної звітності, а також координацію виробничих процесів через клієнтські канали обслуговування;
- функціонал телефонних продажів, який забезпечує створення бази потенційних клієнтів, автоматизацію вихідних дзвінків, фіксацію розмов та оперативний прийом замовлень;
- інструменти тайм-менеджменту, що дозволяють планувати календар подій як для окремих клієнтів, так і для груп споживачів за

визначеними критеріями, зокрема із застосуванням інтеграції з Microsoft Outlook;

- система підтримки та сервісного обслуговування клієнтів, яка включає реєстрацію звернень, контроль руху заявок, їх розподіл між відповідальними фахівцями, формування звітності, управління гарантійними зобов'язаннями та контрактним обслуговуванням;
- маркетинговий функціонал, що забезпечує управління маркетинговими кампаніями, роботу з потенційними можливостями продажу, сегментацію клієнтської бази, ведення переліків лідів, використання електронних каталогів продукції та конфігураторів товарів;
- інструменти управлінської аналітики для вищого керівництва, які надають узагальнену та деталізовану звітність для прийняття стратегічних рішень [52].

З огляду на зазначені функціональні можливості, можна обґрунтовано стверджувати, що повноцінне використання CRM-системи здатне суттєво посилити конкурентні позиції ТОВ «Дельта Вілмар Україна» у сфері організації збутової діяльності, підвищивши ефективність управління клієнтським портфелем та якість прийняття управлінських рішень.

Практика впровадження CRM-рішень у діяльність підприємств свідчить про наявність стійких позитивних ефектів, зокрема:

- зростання обсягів реалізації: у середньому протягом перших трьох років експлуатації CRM-систем спостерігається приріст продажів близько 10% на одного менеджера щорічно, що пояснюється оптимізацією використання робочого часу та підвищенням рівня контролю за збутовими процесами; загальна продуктивність праці менеджерів з продажу може зростати майже вдвічі;
- збільшення маржинальності операцій: середній приріст маржі становить 1–3% на одну операцію, що пов'язано з глибшим розумінням потреб клієнтів, підвищенням рівня їх задоволеності та зменшенням потреби у наданні додаткових цінових знижок;

- підвищення рівня лояльності та задоволеності клієнтів, який у середньому зростає на 3% щорічно впродовж перших років використання CRM-системи, оскільки компанія сприймається як клієнтоорієнтована та більш чутлива до індивідуальних потреб споживачів.

Оцінювання ефективності впровадження CRM-системи є ключовим етапом у процесі прийняття інвестиційних рішень. Водночас у випадку ТОВ «Дельта Вілмар Україна» додаткові витрати на впровадження відсутні, оскільки відповідний функціонал уже реалізований у межах використовуваної програмної платформи.

Застосування CRM-підходу дозволяє підприємству мінімізувати низку стратегічних і операційних ризиків, зокрема:

- втрату фінансово привабливих клієнтів та погіршення партнерських відносин;
- зниження організаційної гнучкості;
- падіння мотивації персоналу та розбалансування цілей працівників і компанії;
- невиконання планових показників, зниження продуктивності праці та ефективності бізнес-процесів.

Процес упровадження концепції CRM доцільно представити у вигляді пірамідальної моделі, основою якої є прийняття клієнтоорієнтованої стратегії, а вершиною — використання сучасних цифрових технологій (рис. 3.4). Таким чином, CRM не зводиться виключно до впровадження програмного продукту, а є поетапним трансформаційним процесом, що включає стратегічні рішення, організаційні та культурні зміни, і лише на завершальному етапі — технічну реалізацію системи управління взаємовідносинами з клієнтами.



Рис. 3.4. Ієрархічна модель реалізації CRM-концепції на підприємстві

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [52]

Таким чином, базовим елементом піраміди впровадження CRM-концепції на підприємстві є стратегічна орієнтація, яка передбачає формування чітко визначених цілей і довгострокової стратегії управління взаємовідносинами з клієнтами, узгодженої із загальною корпоративною стратегією підприємства. За відсутності системного бачення клієнтської політики та чіткого розуміння очікуваних результатів від впровадження CRM, підприємство не здатне здійснити обґрунтований вибір технологічного рішення та досягти позитивного ефекту від його використання. Практика доводить, що саме недостатня увага до етапу стратегічної підготовки є однією з ключових причин неуспішних CRM-проектів. Чим більше ресурсів і часу підприємство інвестує у формування стратегічної орієнтації, тим нижчою є ймовірність помилок на етапі технологічної реалізації.

Для результативного впровадження CRM-проекту підприємству доцільно:

- сформулювати стратегічні цілі, що визначають напрями

клієнтоорієнтованої діяльності;

- конкретизувати очікувані кількісні та якісні результати реалізації CRM;

- розробити узгоджену систему стратегій управління взаємовідносинами з клієнтами.

Наступним структурним елементом піраміди є організаційна структура, яка має відповідати очікуванням клієнтів щодо персоналізованого обслуговування. У сучасних умовах цифрової економіки споживачі очікують, що підприємство володіє повною історією взаємодії з ними незалежно від каналу комунікації. Такий підхід є закономірним, оскільки ринкове середовище дедалі більше тяжіє до персоніфікації клієнтських відносин.

Клієнти сприймають підприємство як єдину інтегровану систему, не розмежовуючи його на окремі структурні підрозділи. Вони взаємодіють не з конкретним відділом, а з компанією загалом. Тому для забезпечення високої якості персонального сервісу підприємству необхідно акумулювати та інтегрувати дані про клієнтів з усіх доступних джерел, що і становить одну з ключових функцій CRM-систем.

Важливим складником піраміди впровадження CRM є бізнес-процеси. Більшість підприємств історично вибудовували організаційну структуру навколо продуктів, а не навколо клієнтів. Усвідомлення необхідності трансформації бізнес-процесів у напрямі клієнтоорієнтованості має передувати рішення про впровадження CRM-системи. Однією з поширених помилок є автоматизація неефективних або неузгоджених процесів без їх попереднього перегляду. У таких випадках причиною невдачі стає не сама CRM-система, а відсутність внутрішньої процесної узгодженості, необхідної для її ефективного функціонування.

У процесі впровадження CRM доцільно детально формалізувати бізнес-процеси підприємства, які відображають логіку взаємодії клієнтів з компанією: канали контакту, способи збору та обробки інформації, механізми повторної комунікації, а також інтеграцію даних з різних джерел. Для

формування цілісного бачення процесів необхідно оцінити діяльність підприємства з позиції реальних і потенційних споживачів, з'ясувавши їх очікування та фактичний досвід взаємодії з компанією. Виявлені розбіжності між очікуваннями клієнтів і реальним сервісом визначають глибину необхідних процесних змін.

Суттєві трансформації бізнес-процесів обумовлюють потребу в організаційній реструктуризації, оскільки ефективна взаємодія між підрозділами є ключовою умовою реалізації клієнтоорієнтованої моделі управління.

Окрему роль у піраміді впровадження CRM відіграє корпоративна культура. Зміна цінностей, поведінкових моделей та управлінських підходів є одним із найскладніших, але водночас найважливіших етапів підготовки до CRM. Проєкт має підтримуватися на всіх рівнях управління — від власників і топменеджменту до рядових працівників, які безпосередньо працюють із системою. CRM істотно впливає на всі аспекти діяльності підприємства, тому ефективне управління змінами можливе лише за активної участі вищого керівництва, яке здійснює стратегічне управління проєктом і контроль за його реалізацією [52].

Практичний досвід свідчить, що підприємства, де топменеджмент безпосередньо залучений до розроблення CRM-стратегії та її впровадження, досягають значно вищих результатів.

Встановлення і розвиток контактів із клієнтами є ключовим елементом CRM-системи, а ефективність цих відносин значною мірою залежить від професійної компетентності персоналу. Саме тому важливо забезпечити належний рівень підготовки працівників щодо стандартів обслуговування клієнтів, методів збору та використання інформації, а також інструментів впливу на клієнтську лояльність.

Управління взаємовідносинами з клієнтами має безперервний характер і потребує системного навчання персоналу, зокрема нових працівників. За оцінками експертів, на підготовку персоналу доцільно спрямовувати до 5%

загального бюджету впровадження CRM-системи [1].

Завершальним елементом піраміди є технологія, яка може бути ефективно інтегрована лише за умови належної підготовки всіх попередніх складових. CRM-система являє собою сукупність взаємопов'язаних підсистем, що забезпечують збір, збереження, обробку та аналітичне використання інформації про клієнтів, а також інтеграцію цих даних з іншими інформаційними системами підприємства.

CRM-системи відкривають широкі можливості для роботи з потенційними клієнтами (лідами), підвищуючи ефективність управління продажами, маркетингом та сервісом. Їх впровадження сприяє комплексному підвищенню ефективності діяльності підприємства, а не лише оптимізації окремих функціональних підрозділів.

В умовах цифровізації економіки та зростання конкурентного тиску в Україні CRM-системи виступають ключовим інструментом маркетингової діяльності. Вони дозволяють здійснювати якісний аналіз маркетингової інформації без необхідності глибоких знань у сфері програмування або математичної статистики, що дає змогу маркетологам зосередитися на стратегічному аналізі ринку та поведінки споживачів.

3.3. Запровадження системи ключових показників результативності (KPI) у мотиваційну модель ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА»

Базисом усіх управлінських дій, спрямованих на підвищення продуктивності праці персоналу, є мотивація. Саме вона визначає інтенсивність, спрямованість і сталість трудової поведінки працівників у процесі досягнення організаційних цілей. У сучасній теорії менеджменту мотивація розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що активізують поведінку людини та спонукають її до досягнення певних

результатів. Зокрема, відомий американський дослідник у сфері менеджменту Р. Л. Дафт трактує мотивацію як сили, що діють усередині особистості або поза нею та стимулюють ентузіазм і наполегливість у виконанні визначених дій, наголошуючи, що одним із ключових завдань менеджера є спрямування мотивації працівників на досягнення цілей організації [2].

Схожій позиції дотримується й М. Мескон, який визначає мотивацію як процес спонукання індивіда та колективу до діяльності, спрямованої на реалізацію як особистих, так і корпоративних цілей [65]. Узагальнюючи сучасні наукові підходи, мотивацію доцільно розглядати як внутрішній процес усвідомленого вибору певної моделі поведінки, що формується під впливом комплексу зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів особистості.

Для глибшого розуміння механізмів мотивації персоналу доцільно звернутися до поняття «система». Система трактується як упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, об'єднаних спільною метою та здатних функціонувати як єдине ціле [33]. Характерними ознаками будь-якої системи є наявність множини складових елементів, ієрархічна структура, взаємозв'язки між компонентами та відносна автономність функціонування.

Мотиваційна система підприємства є одним із найбільш дієвих інструментів управління персоналом, що включає комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на формування бажаної трудової поведінки працівників. Ефективно вибудована система мотивації, узгоджена зі стратегічними та тактичними орієнтирами компанії, дозволяє підвищити продуктивність праці, рівень залученості персоналу, а також його лояльність до роботодавця.

В умовах трансформації української економіки, посилення конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища підприємства дедалі частіше впроваджують інноваційні підходи до мотивації персоналу, орієнтовані на досягнення конкретних результатів і персональну відповідальність працівників. Одним із таких інструментів є система ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), яка широко використовується

у провідних компаніях Західної Європи та США і поступово набуває поширення в Україні. Застосування КРІ дає змогу не лише здійснювати об'єктивну оцінку результатів діяльності співробітників, але й формувати прозору та результатотоорієнтовану систему оплати праці.

У межах сучасної теорії управління виділяють матеріальну, трудову та статусну мотивацію. Матеріальна мотивація базується на прагненні працівника до забезпечення належного рівня добробуту та фінансової стабільності. Саме це природне прагнення зумовлює необхідність підвищення інтенсивності, якості та результативності праці. Матеріальну мотивацію доцільно розглядати як похідну від сукупного впливу макро- та мікроекономічних чинників, серед яких рівень оплати праці, її залежність від результатів діяльності, структура доходів працівників та система розподілу заробітної плати в організації й суспільстві загалом [33].

Система КРІ, яка впроваджується на підприємстві, повинна відповідати низці ключових вимог:

- обмежена кількість показників;
- можливість кількісного вимірювання;
- уніфікованість для всієї організації;
- безпосередній зв'язок із критичними факторами успіху;
- здатність впливати на поведінку персоналу та стимулювати до досягнення результатів [20].

Ключові показники ефективності доцільно групувати за такими напрямками:

1. Цільові показники, що відображають ступінь досягнення стратегічних цілей (рентабельність продажів, кількість нових клієнтів тощо).
2. Процесні показники, які характеризують ефективність бізнес-процесів і дозволяють оцінити можливості їх оптимізації без втрати якості.
3. Проектні показники, що відображають результативність реалізації окремих проектів і їх внесок у загальні фінансові результати підприємства.

4. Показники зовнішнього середовища, які не піддаються прямому впливу, але мають бути враховані при плануванні та оцінюванні діяльності.

До основних переваг впровадження системи KPI належать прозорість мотивації, чіткість цілей, можливість кількісної оцінки результатів, перспективи кар'єрного зростання, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також забезпечення постійного зворотного зв'язку між персоналом і керівництвом [33].

Аналіз практики управління персоналом на ТОВ «Дельта Вілмар Україна» свідчить про доцільність запровадження саме такої мотиваційної моделі для менеджерів зі збуту. Формування системи мотивації на основі KPI передбачає визначення чітких принципів оцінювання досягнення цілей, де індикаторами результативності виступають ключові показники ефективності.

У сучасному бізнес-середовищі широко застосовується модель P4P (pay-for-performance), яка передбачає залежність рівня винагороди працівника від досягнутих результатів. У межах цієї моделі виділяють чотири основні системи оплати праці:

1. Фіксована заробітна плата, що є простою в адмініструванні, але не стимулює до підвищення продуктивності.

2. Заробітна плата з бонусами, яка поєднує базовий оклад і преміальні виплати, прив'язані до KPI, та забезпечує високий рівень мотивації.

3. Модель рівного розподілу, що передбачає поділ прибутку між працівниками, однак може призводити до зрівнялівки та зниження індивідуальної мотивації.

4. Модель продуктивності, за якої оплата праці залежить від обсягу доходів, принесених компанії, що стимулює підвищення результативності.

Наразі на ТОВ «Дельта Вілмар Україна» застосовується модель фіксованої заробітної плати, причому її рівень перевищує середньоринкові показники для менеджерів зі збуту. З метою підвищення ефективності мотивації доцільно впровадити систему KPI за такими етапами:

Етап 1. Формування проєкту впровадження КРІ (створення робочої групи, розробка плану, визначення результатів і винагород).

Етап 2. Розроблення стратегії, місії та цілей компанії з подальшою їх декомпозицією на рівень структурних підрозділів. Важливим інструментом цього етапу є побудова «дерева цілей», що дозволяє сфокусувати діяльність персоналу на стратегічних пріоритетах підприємства.

Етап 3. Визначення підрозділів, для яких розробляється мотиваційна схема, та деталізація КРІ для кожного з них. Приклад такого підходу наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Стратегічні орієнтири та цільові КРІ для функціональних підрозділів підприємства

Структурний підрозділ	Ключові цілі в межах системи КРІ
Підрозділ збуту (департамент продажів)	Основним завданням застосування КРІ є нарощування обсягів реалізації продукції, зокрема нових продуктових позицій, забезпечення сталого приросту продажів, виконання та перевиконання фінансових планів, а також підвищення ринкової присутності й впізнаваності продукції компанії.
Підрозділ маркетингових комунікацій	Цільові КРІ спрямовані на зростання ринкової частки підприємства, підвищення виручки від реалізації, формування позитивного сприйняття бренду, зростання рівня задоволеності клієнтів та ефективність комунікацій із цільовими аудиторіями.
Підрозділ роботи з ключовими клієнтами	Основна мета впровадження КРІ полягає у підвищенні якості сервісного обслуговування стратегічно важливих клієнтів, зміцненні довгострокових партнерських відносин, зростанні рівня лояльності та утриманні ключових контрагентів.
Підрозділ управління персоналом (HR)	Ключові показники результативності орієнтовані на підвищення рівня задоволеності персоналу умовами праці, розвиток кадрового потенціалу, зниження плинності кадрів, підвищення залученості співробітників та підтримку стабільності трудового колективу.

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [16; 19; 33]

Етап 4. Формування та регламентація методики розрахунку ключових показників результативності для основних структурних підрозділів підприємства, визначених на попередньому етапі.

На цьому етапі доцільно зосередити увагу виключно на найбільш значущих показниках ефективності, які мають безпосередній вплив на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Другорядні індикатори доцільно елімінувати з метою спрощення системи оцінювання та підвищення її прозорості. Відібрані KPI повинні мати чітке економічне наповнення, бути вимірюваними, зрозумілими для персоналу та безпосередньо мотивувати працівників до досягнення запланованих результатів у межах їх функціональних обов'язків.

Приклади можливих ключових показників ефективності для окремих підрозділів підприємства наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Система ключових показників результативності для основних
функціональних підрозділів підприємства**

Структурний підрозділ	Основні KPI
Підрозділ збуту (департамент продажів)	- рівень виконання фінансового плану за обсягами реалізації за продуктовими групами; - темпи приросту продажів у порівнянні з відповідним періодом попереднього року; - загальний обсяг реалізованої продукції.
Підрозділ маркетингових комунікацій	- динаміка зміни ринкової частки за окремими напрямками діяльності; - кількість виведених на ринок нових продуктів; приріст клієнтської бази; - частота повторних покупок.
Підрозділ роботи з ключовими клієнтами	- частка виручки, сформованої ключовими клієнтами, у загальному обсязі доходу; - рівень якості сервісного обслуговування; - питома вага постійних клієнтів.
Підрозділ управління персоналом (HR)	- частка витрат на персонал у структурі загальних витрат підприємства; - рівень задоволеності працівників умовами праці; показник плинності кадрів.

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [16; 20]

Етап 5. Формування формули розрахунку заробітної плати та визначення співвідношення постійної і змінної складових грошової винагороди.

На даному етапі визначається методика нарахування оплати праці працівників, а також пропорції між фіксованою частиною заробітної плати та змінною, що безпосередньо залежить від досягнення ключових показників ефективності. При цьому змінна складова повинна становити не менше 30% від посадового окладу. У практиці управління персоналом застосовуються різні підходи до розрахунку винагороди за системою KPI. На нашу думку, найбільш результативним є наступний алгоритм.

1. Для кожного показника встановлюються три рівні результативності:

- базовий рівень – мінімально допустиме значення показника («нульова точка»), з якого починається оцінювання результату;

- нормативний рівень – показник, який працівник повинен стабільно досягати з урахуванням ринкових умов, складності виконуваних завдань і наявних ресурсів;

- цільовий рівень – перевищення нормативу, що свідчить про високий рівень ефективності та прагнення до кращих результатів.

2. Загальний розмір премії за підсумками роботи визначається на основі індивідуального фонду преміювання працівника та розраховується як сума премій за кожним KPI окремо. Якщо обсяг фонду преміювання є фіксованим, спочатку визначаються максимальні значення премій за всіма показниками з урахуванням їхньої ваги.

3. Фактична премія за кожним KPI обчислюється як частка від максимальної премії залежно від того, наскільки фактичне значення показника перевищує нормативний рівень.

Зазначена формула застосовується виключно у випадках, коли фактичний результат перевищує норматив. Якщо показник не досягає нормативного значення, премія за ним не нараховується.

4. На завершальному етапі здійснюється підсумовування премій за всіма KPI, у результаті чого визначається загальний розмір преміальної виплати працівникові.

Етап 6. Розрахунок преміальної винагороди відповідно до обраної

методики.

По-перше, необхідно встановити ступінь впливу кожного КРІ на змінну частину заробітної плати. Вага найбільш значущого показника не повинна перевищувати 50%, тоді як мінімально важливого – бути меншою за 5%. Сукупна вага всіх показників має дорівнювати 100%. Під час визначення ваг доцільно керуватися принципом пріоритетності, тобто враховувати ті показники, виконання яких є критично важливим для досягнення стратегічних цілей підприємства.

По-друге, здійснюється оцінювання фактичних значень КРІ за відповідний звітний період (місяць або квартал). Кількісні показники вимірюються за метричною шкалою, тоді як якісні – за порядковою 100-бальною шкалою. Для підвищення об'єктивності оцінювання використовуються «опорні точки»:

- базовий рівень – 0–39 балів;
- нормативний – 40–79 балів;
- цільовий – 80–100 балів.

При цьому критерії оцінювання повинні бути детально пояснені персоналу, щоб працівники чітко розуміли очікувані результати своєї діяльності.

Таким чином, за даною методикою премія за кожним КРІ визначається як частка від максимально можливої премії залежно від перевищення нормативного значення. Такий підхід є достатньо гнучким і справедливим, оскільки не передбачає штрафних санкцій: за показниками, що не досягли норми, премія просто не виплачується.

Етап 7. Перегляд і коригування системи КРІ та їх нормативних значень.

Ключові показники ефективності, їхні ваги та цільові значення потребують регулярного аналізу й оновлення, оскільки з часом вони можуть втрачати актуальність у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища та внутрішніх умов діяльності підприємства. Важливо своєчасно інформувати працівників про всі зміни, при цьому коригування системи КРІ доцільно

здійснювати не частіше одного разу на рік.

Система КРІ є одним із ключових інструментів моніторингу, контролю та діагностики діяльності сучасних компаній. Її ефективність проявляється у зростанні загальних результатів діяльності підприємства, оскільки кожен працівник усвідомлює взаємозв'язок між власними посадовими обов'язками та стратегічними цілями організації.

Отже, аналіз викладеного дозволяє зробити висновок, що система мотивації на основі КРІ буде результативною за умови:

- чіткого формулювання стратегії розвитку підприємства та побудови дерева цілей;
- зрозумілості показників для персоналу та їх узгодженості із загальними цілями компанії;
- відбору дійсно ключових індикаторів для різних підрозділів і посад;
- коректного ранжування КРІ та визначення ваги кожного з них;
- регулярного перегляду системи з урахуванням змін у діяльності підприємства.

У результаті впровадження КРІ підприємство може отримати такі позитивні ефекти:

- підвищення професійної компетентності менеджерів;
- зростання обсягів реалізації продукції;
- перехід до планування від стратегічних цілей, а не від досягнутих результатів;
- формування обґрунтованих і реалістичних нормативів;
- забезпечення прозорості та об'єктивної оцінки ефективності персоналу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи було обґрунтовано та систематизовано основні напрями удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Дельта Вілмар Україна» з урахуванням сучасних викликів ринкового середовища, цифровізації бізнес-процесів та необхідності підвищення ефективності роботи персоналу.

У ході дослідження встановлено, що підвищення результативності збутової діяльності підприємства потребує комплексного підходу, який поєднує інструменти стимулювання збуту, цифрові рішення з управління взаємовідносинами з клієнтами та сучасні мотиваційні механізми персоналу. Обґрунтовано доцільність застосування заходів стимулювання збуту, спрямованих як на споживачів, так і на посередників та торговий персонал, що дозволяє активізувати попит, зміцнити ринкові позиції підприємства та підвищити лояльність клієнтів.

Доведено, що впровадження та повноцінне використання CRM-систем у діяльності ТОВ «Дельта Вілмар Україна» є стратегічно важливим кроком у напрямі підвищення якості управління збутом. CRM-система забезпечує інтеграцію маркетингових, збутових і сервісних функцій на основі єдиної інформаційної платформи, сприяє персоналізації взаємодії з клієнтами, покращенню аналітики продажів, прогнозуванню попиту та зниженню операційних ризиків. Встановлено, що на підприємстві наявні технологічні передумови для ефективного використання CRM-модуля, однак його потенціал реалізується не повною мірою, що зумовлює необхідність подальшого розвитку цифрових інструментів управління клієнтськими відносинами.

Особливу увагу в розділі приділено впровадженню системи ключових показників ефективності (KPI) як інструменту мотивації персоналу, зокрема менеджерів зі збуту. Обґрунтовано, що використання KPI дозволяє забезпечити прозорий зв'язок між індивідуальними результатами працівників

і стратегічними цілями підприємства, підвищити відповідальність персоналу за досягнення результатів та сформувати орієнтацію на довгострокову ефективність. Запропоновано етапний підхід до впровадження КРІ, визначено принципи формування показників, їх ранжування та методику розрахунку змінної частини заробітної плати.

Узагальнюючи результати розділу, можна зробити висновок, що реалізація запропонованих заходів з удосконалення збутової діяльності ТОВ «Дельта Вілмар Україна» сприятиме зростанню обсягів продажу, підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації витрат та зміцненню взаємовідносин із клієнтами й партнерами. Запропоновані напрями є економічно доцільними, адаптованими до сучасних умов господарювання в Україні та можуть бути використані як практичні рекомендації для підвищення ефективності управління збутом на підприємстві.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах трансформації економіки та зростання конкурентного тиску на споживчих і промислових ринках удосконалення збутової діяльності підприємств набуває особливої актуальності. Саме ефективна організація збуту є ключовою передумовою стабільного функціонування виробничих підприємств, оскільки забезпечує реалізацію виробленої продукції, формування доходів та досягнення стратегічних цілей розвитку.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексний аналіз системи управління збутовою діяльністю ТОВ «Дельта Вілмар Україна». Підприємство входить до складу міжнародної агропромислової групи Wilmar International, яка є одним із світових лідерів у сфері переробки аграрної сировини та має значну ринкову капіталізацію. В Україні діяльність компанії представлена двома виробничими потужностями, спеціалізованими на переробці тропічних олій та олійних культур. Додатковим етапом розвитку бізнесу стало придбання у 2019 році ПрАТ «Чумак», що дало змогу компанії розширити діяльність у сегменті B2C та диверсифікувати канали збуту.

Встановлено, що ключовими завданнями збутової діяльності ТОВ «Дельта Вілмар Україна» є забезпечення необхідних обсягів реалізації продукції та досягнення запланованого рівня прибутковості. Функції управління збутом зосереджені у планово-економічному та комерційному підрозділах, при цьому відсутність окремого маркетингового відділу обмежує можливості системного аналізу ринку, споживчих тенденцій і конкурентного середовища.

Збутова діяльність підприємства реалізується через відділ продажів, який виконує широкий спектр функцій, пов'язаних із взаємодією з клієнтами, формуванням іміджу компанії, комунікаційною підтримкою та розвитком клієнтської бази. Незважаючи на значну частку підприємства на ринку

пакованої продукції, потенціал подальшого зростання залишається високим. Постійні інвестиції власників у модернізацію виробничих потужностей та впровадження інноваційних технологій зумовлюють об'єктивну необхідність активізації та розширення збутової діяльності.

Аналіз фінансового стану підприємства засвідчив відсутність критичних загроз його стабільності. Хоча окремі показники ліквідності та фінансування перебувають нижче нормативних значень, існують реальні можливості їх покращення шляхом оптимізації платіжної дисципліни та управління кредиторською заборгованістю. Водночас показники ділової активності є задовільними, а рентабельність і період окупності демонструють позитивну динаміку, що свідчить про наявність перспектив подальшого розвитку підприємства.

На основі проведеного аналізу сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Дельта Вілмар Україна». Обґрунтовано доцільність повноцінного впровадження та використання CRM-системи як інструменту автоматизації бізнес-процесів, підвищення ефективності роботи менеджерів, удосконалення обробки й аналізу клієнтської бази та підтримки стратегічного планування. Важливою перевагою є те, що відповідний CRM-модуль уже інтегрований у систему SAP, яка використовується підприємством, що не потребує додаткових інвестицій на етапі впровадження. Використання CRM-системи сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому, а не лише окремих підрозділів.

Крім того, у роботі запропоновано впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) як сучасного інструменту мотивації персоналу, зокрема працівників збутових підрозділів. Застосування KPI дозволяє забезпечити прозорий зв'язок між індивідуальними результатами працівників та стратегічними цілями компанії, підвищити рівень відповідальності, зацікавленості й продуктивності персоналу.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що

запропоновані напрями удосконалення збутової діяльності ТОВ «Дельта Вілмар Україна» є обґрунтованими, актуальними та практично значущими. Їх реалізація сприятиме покращенню фінансових результатів підприємства, підвищенню ефективності управління збутом, зміцненню конкурентних позицій на ринку та створенню передумов для подальшого сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Я.М., Шиндировський І.Г. Комерційна діяльність: навч.посібник. Львів: Магнолія 2006. 2025. 334 с.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2019. 612 с.
3. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
4. Балдинюк, В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення: 03.10.2025).
5. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 21-22. С. 35–42. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.21.35 (дата звернення: 28.10.2025).
6. Бешлей В.Б. Інформаційно-аналітичне забезпечення обліку збутової діяльності дистриб'юторських підприємств. Економіка, управління та адміністрування. 2025. №2 (112) С. 64 – 72. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-2\(112\)-64-72](https://doi.org/10.26642/ema-2025-2(112)-64-72) (дата звернення: 03.01.2026).
7. Болотіна Є.В., Шубна О.В., Ширкова А.Д., Бондарєв Я.Г. Інституційний підхід до формування стратегічних напрямів збутової діяльності суб'єктів ринку. Економічний вісник Донбасу № 2(72), 2023. С. 48 – 55. URL: <http://www.evd-journal.org/download/2023/02/07-Bolotina.pdf> (дата звернення: 28.09.2025).
8. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82> (дата звернення: 03.10.2025).
9. Брінь П. В., Мохамад Нехме, Конкурентоспроможність

підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. Причорноморські економічні студії. 2021. Випуск 64. С. 36-43. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/64_2021/9.pdf (дата звернення: 25.09.2025).

10. Воздвиженський В. В., Тітова М.С. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій реалізації. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2024. № 2. С. 58-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evddtu_2024_2_9.

11. Галаган Т. І., Патретна О.М. Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2024. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_10_71 (дата звернення: 13.12.2025).

12. Гарматюк О. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств. Економічний простір. 2024. №190. С. 3 - 7. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-1> (дата звернення: 24.09.2025).

13. Гойдаш Ю.Р., Тетерін О.А. Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах війни. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 8 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 27-29. <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d1f885b7-3096-4786-937f-04bacc21a2d/content> (дата звернення: 03.01.2026).

14. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: колективна монографія / за заг. ред. Гринько Т.В. Вид-во: Біла К.О. 2023. С. 121–186.

15. Гринько, Т., Гвініашвілі, Т., Сотула, В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. Економіка та суспільство, 2023. №51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8> (дата звернення: 12.12.2025).

16. Денисенко М. П., Приймак В.І., Байда Б.Ф. Стратегічний

менеджмент організацій в умовах змін. Інвестиції: практика та досвід. - 2023. - № 18. - С. 13-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2023_18_4.

17. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. - 340 с.

18. Дудар В. Управління маркетингом: електронний навч. посібник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2022. 85 с.

19. Економіка підприємства. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Н. Ю. Рекова, Є. О. Підгора, В. В.Ровенська, В. С. Рижиков, О. В. Латишева, І. Ю. Єрфорт, Т. П. Гітіс, І. І. Смирнова, С. В. Касьянюк. Краматорськ : ДДМА, 2021. – 236 с.

20. Економіка підприємства: підручник / Ковальська Л.Л., Кривов'язюк І.В. - Київ: Видавничий дім «Кондор» - 2020.- 700 с.

21. Економічна діагностика: підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2022. – 284 с.

22. Закон України «Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/425-18>. (дата звернення: 20.09.2025).

23. Закон України «Про електронну комерцію». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19> (дата звернення: 20.09.2025).

24. Закон України «Про захист економічної конкуренції» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 10.09.2025).

25. Закон України «Про захист персональних даних». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 10.09.2025).

26. Закон України «Про захист прав споживачів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>. (дата звернення: 11.09.2025).

27. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр> (дата звернення: 10.09.2025).

28. Закон України «Про рекламу». URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр> (дата звернення: 12.09.2025).

29. Ковальов М.С. Функціональний підхід до управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальні засади та інструменти реалізації. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 7(17). С. 843 – 856. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/26818> (дата звернення; 03.01.2026).

30. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців.– Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

31. Кочкіна Н. Ю. Управління маркетингом : навч. посіб. К. : «НВП «Інтерсервіс», 2019. 368 с.

32. Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: ФОП Панов А. М. 2024.- 224 с.

33. Кулик В.А., Бехтер О.С. Інноваційні підходи до мотивації персоналу на основі КРІ як чинник підвищення ефективності управління підприємством. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 2025. №3(17). С. 342 - 352. URL: <https://doi.org/10.32750/2025-0330> (дата звернення 06.01.2026р.).

34. Лінчевський С. О., Дранус Л.С. Конкурентоспроможність підприємств: порівняльний аналіз класичних та сучасних підходів. Ефективна економіка. - 2025. - № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_6_80 (дата звернення: 15.10.2025).

35. Ліпич Л.Г. Економіка підприємства : підручник. - Луцьк: Вежа-Друк, 2021. – 767 с.

36. Л. В. Олексенко. Маркетингова політика розподілу: Навчальний посібник. – К. : Видавництво Ліра-К, 2018. – 468 с.

37. Мироненко Є. В., Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Шулін Р. В. Формування виробничої стратегії в системі управління промислових підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2021. №3 (65). С. 131-136. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-131-136](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-131-136).

38. Міро М. І., Іванова М.І. Вплив креативності та адаптивності на

конкурентоспроможність підприємства в контексті інтеграції сталості та сталого розвитку. Ефективна економіка. - 2025. - № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_5_42 (дата звернення: 21.11.2025).

39. Мохненко, А., Кішка, І. Модель підвищення конкурентоспроможності підприємств у контексті Євроінтеграційного розвитку. Сталий розвиток економіки. 2025. №5. С. 21-25. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-3> (дата звернення: 23.11.2025).

40. Мулик Я. І. Методичні та організаційні підходи до системи внутрішнього контролю на підприємстві. Агросвіт. 2020. № 17-18. С. 28–38. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.17-18.28.

41. Нехай В., Колокольчикова І. Методологічні засади формування парадигми збуту. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2023. № 1(314). С. 120-125. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-17>.

42. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств у умовах війни. Економіка і організація управління. 2022. Вип. 3. ч. 47. С. 94-102. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.10> (дата звернення: 28.11.2025).

43. Офіційні дані ТОВ «Дельта Вілмар Україні». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33268860/ (дата звернення: 05.09.2025).

44. Петриняк У. Я. Система управління та конкурентоспроможність бізнес-структур в умовах глобалізації. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: колективна монографія / за заг. ред. Гринько Т.В. Вид-во: Біла К.О. 2023. С. 225–246.

45. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 12.09.2025).

46. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164> (дата звернення:

03.09.2025).

47. Савченко С. М., Рогова С.А. Вплив інноваційної діяльності на міжнародну конкурентоспроможність підприємства. Ефективна економіка. - 2025. - № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_6_95 (дата звернення: 05.10.2025).

48. Сакун А. Ж., Карташова О. Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутової діяльності підприємства. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 112–117. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.112> (дата звернення: 04.10.2025).

49. Сакун А.Ж. Позиція контролю в системі інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. Global science: prospects and innovations. Proceedings of the 5th International scientific and practical conference. Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom. 2023. Pp. 871-879. URL: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/8594/%d0%a1%d0%b0%d0%ba%d1%83%d0%bd%20%d0%90.%d0%96..pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 07.12.2025).

50. Світовий В.М. Організація системи управління збутовою діяльністю промислових підприємств. Ефективна економіка. 2023. № 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.10>

51. Сезонова , І., Корбецький , М. Автоматизація управління збутом продукції виробничого підприємства. Грааль науки. 2024. № 42. С. 328 – 332. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.02.08.2024.045> (дата звернення: 18.11.2025).

52. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

53. Сковчиляс Н. В. Вплив цифровізації на стійкість і конкурентоспроможність ланцюгів постачання. Ефективна економіка. - 2024. - № 4. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_81. (дата звернення: 26.12.2025).

54. Соболева Г.Г. Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентноспроможності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 3. 2024. №. 3. С. 19-26. URL: DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240303.03> (дата звернення: 03.01.2026).

55. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України,. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. -208 с.

56. ТОВ «Дельта Вілмар Україна». Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.deltawilmar.com/> (дата звернення: 05.09.2025).

57. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник / Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. - 220 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049> (дата звернення: 15.10.2025).

58. Хачатрян В. В. Науково-методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на міжнародному ринку. *ECONOMICS: time realities*. 2021. №2(54). С. 92-98. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No2/92.pdf> (дата звернення: 05.12.2025).

59. Швед, В., Омельченко, О., & Дробаха, С. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*, 2024. № 2(49). С. 76-82. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-12> (дата звернення; 03.10.2025).

60. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. посіб.у питаннях і відповідях. - Харків: Право, 2022. – 312 с.

61. Beasley M. What is Enterprise Risk Management (ERM). 5.04.2024. URL : <https://erm.ncsu.edu/library/article/what-is-enterprise-risk-management> (дата звернення: 19.10.2025).

62. Britchenko, I. Marketing distribution and sales policy in the enterprise's economic security system/Bezpartochnyi, M., Britchenko, I., Bezpartochna, O.,

Volkov, Y., & Mykolenko, R.//Integrated paradigm of sustainable development: from economic efficiency to social justice and environmental balance. Plovdiv: ANIS Publishing Complex, 2025. - p. 42–60.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17991128> (дата звернення: 12.11.2025).

63. Karl Marx on Society and Social Change: With Selections by Friedrich Engels. University of Chicago Press.1975.-248 p.

64. Kotler P., Armstrong G. Principles of marketing. Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York, 1989.

65. Kotler P., Turner R. E. Marketing Management, – Prentice Hall Canada inc. Ontario, 1995.

66. Mary K. Pratt. 13 types of business risks for companies to manage. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/feature/4-basic-types-of-business-risksin-the-enterprise> (дата звернення 20.09.2025).

67. Matt Moore. Top Business Risks for the Next Decade (2024). URL: <https://www.rmmagazine.com/articles/article//2024/07/18/top-business-risks-for-the-next-decade> (дата звернення: 18.10.2025)

68. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.

69. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. HBR. March–April 1990. URL: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations> (дата звернення: 12.09.2025).

70. Spitz K., Trudinger J., Orr M. Enterprise risk management. Environmental Social Governance. Imprint CRC Press. 2022. 236 p.

71. Thompson A. A. Strategic Management : Concept and Cases / Thompson A. A., Strickland A. J., 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. – 1987. – 568 p.