



Економіка

УДК: 338.1:658.8

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20457420>

**Стратегія забезпечення конкурентоспроможності збутової діяльності
переробних підприємств в умовах трансформацій зовнішнього середовища**

Гачков Сергій Миколайович,

аспірант, Державний науково-дослідний інститут
інформатизації та моделювання економіки, 01104,
Україна, м. Київ, бульвар Миколи Міхновського,
38, <https://orcid.org/0009-0008-4807-139X>

Злочевський Олександр Миколайович,

аспірант, Державний науково-дослідний інститут
інформатизації та моделювання економіки, 01104,
Україна, м. Київ, бульвар Миколи Міхновського,
38, <https://orcid.org/0009-0000-0685-4144>

Прийнято: 07.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад формування адаптивної стратегії та розроблення практичних рекомендацій щодо її впровадження з метою забезпечення конкурентоспроможності збутової діяльності переробних підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього бізнес-середовища.

Застосовані методи дослідження ґрунтуються на низці наукових підходів, зокрема на теоретичному узагальненні та порівняльному аналізі, які були



використані для уточнення концептуальної основи. Для побудови моделі стратегічного управління було застосовано системно-структурний підхід, а абстрактно-логічний метод послужив основою для розробки альтернативних сценаріїв. Графічне моделювання було використано для візуалізації взаємозв'язків між елементами системи збуту, а економіко-статистичні методи – для кількісної оцінки впливу зовнішніх факторів на ринкові показники.

Було проведено ґрунтовний аналіз переважаючих процесів збуту на переробних підприємствах, що дозволило виявити критичні дестабілізуючі фактори. Ці фактори охоплюють широкий спектр елементів, включаючи геополітичну невизначеність, перебої в міжнародних логістичних маршрутах, нестабільність споживчого попиту, інфляційний тиск та прискорену цифрову трансформацію галузі. Дослідження показали, що інтеграція цифрових інструментів та гнучких організаційних структур може пом'якшити ризики, пов'язані з втратою частки ринку. Розроблено концептуальну модель адаптивної стратегії, яка об'єднує чотири взаємопов'язані компоненти: аналітично-діагностичний, цільово-стратегічний, оперативно-тактичний та моніторингово-коригувальний. Сформовано матрицю стратегічних рішень для трьох ринкових середовищ: стабільного, турбулентного та кризового. Матриця визначає пріоритетні напрямки для інтеграції інструментів цифрової аналітики, архітектури CRM, омніканальних комунікацій та гнучкої логістики. Запропонований алгоритм покликаний сприяти реалізації стратегічних ініціатив, чітко окреслюючи розподіл ресурсів та показники ефективності.

Впровадження розробленої стратегічної моделі надає переробним підприємствам можливість оперативно реагувати на зовнішні шоки, оптимізувати канали збуту, знижувати трансакційні витрати та створювати стійкі конкурентні переваги. Наукова новизна даного підходу полягає в інтеграції ситуаційного підходу до формування стратегій збуту, що забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління комерційними потоками. Запропонований підхід має потенціал для перетворення функції збуту з



допоміжного елемента на ключовий чинник економічної стабільності та розширення ринку, підтверджуючи тим самим свою практичну цінність для промислового сектору.

Ключові слова: адаптивне управління, дистрибуційні канали, ринкова стійкість, інструментальна аналітика, логістична оптимізація, сценарне планування, клієнтоорієнтований маркетинг.

Strategy for Ensuring the Competitiveness of Processing Enterprises' Sales Activities in the Context of External Environmental Changes

Serhii Hachkov,

postgraduate student, State Research Institute of
Informatization and Economic Modeling, 38 Mykola
Mikhnovsky Boulevard, Kyiv, 01104, Ukraine,
<https://orcid.org/0009-0008-4807-139X>

Oleksandr Zlochevskiy,

postgraduate student, State Research Institute of
Informatization and Economic Modeling, 38 Mykola
Mikhnovsky Boulevard, Kyiv, 01104, Ukraine,
<https://orcid.org/0009-0000-0685-4144>

Abstract. The aim of this study is to substantiate the theoretical and methodological foundations for developing an adaptive strategy and to formulate practical recommendations for its implementation, with the goal of ensuring the competitiveness of processing enterprises' sales activities amid dynamic changes in the external business environment.

The research methods employed are based on a number of scientific approaches, in particular theoretical generalization and comparative analysis, which were used to



refine the conceptual framework. A systems-structural approach was used to construct the strategic management model, while the abstract-logical method served as the basis for developing alternative scenarios. Graphical modeling was used to visualize the interrelationships between the elements of the sales system, and economic-statistical methods were used to quantitatively assess the impact of external factors on market indicators.

A thorough analysis of the prevailing sales processes at processing enterprises was conducted, which allowed for the identification of critical destabilizing factors. These factors cover a wide range of elements, including geopolitical uncertainty, disruptions in international logistics routes, instability in consumer demand, inflationary pressure, and the accelerated digital transformation of the industry. Research has shown that the integration of digital tools and flexible organizational structures can mitigate risks associated with market share loss. A conceptual model of an adaptive strategy has been developed, combining four interrelated components: analytical-diagnostic, goal-strategic, operational-tactical, and monitoring-corrective. A matrix of strategic decisions has been formulated for three market environments: stable, turbulent, and crisis. The matrix identifies priority areas for integrating digital analytics tools, CRM architecture, omnichannel communications, and flexible logistics. The proposed algorithm is designed to facilitate the implementation of strategic initiatives by clearly defining resource allocation and performance metrics.

Implementation of the developed strategic model enables manufacturing enterprises to respond quickly to external shocks, optimize sales channels, reduce transaction costs, and create sustainable competitive advantages. The scientific novelty of this approach lies in the integration of a situational approach to sales strategy formulation, which facilitates the transition from reactive to proactive management of commercial flows. The proposed approach has the potential to transform the sales function from a supporting element into a key factor in economic stability and market expansion, thereby confirming its practical value for the industrial sector.



Keywords: adaptive management, distribution channels, market stability, instrumental analytics, logistics optimization, scenario planning, customer-oriented marketing.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний етап економічного розвитку України характеризується нестабільністю та глибокими трансформаційними змінами у зовнішньому середовищі. Ці зміни зумовлені складною взаємодією геополітичних, соціально-економічних та технологічних чинників. Ці виклики створюють особливі труднощі для переробних підприємств, які є важливою ланкою національної економіки та роблять значний внесок у державний бюджет. Згідно з міжнародними дослідженнями, порушення глобальних ланцюгів постачання, зростання геополітичних ризиків та структурні зміни споживчого попиту мають значний вплив на операційну ефективність та ринкову стійкість промислових підприємств [1, с. 45]. В умовах воєнного стану, скорочення традиційних ринків збуту та нестабільності попиту галузь змушена кардинально переглянути підхід до організації комерційної діяльності.

Традиційні моделі збуту, засновані на стабільних логістичних зв'язках, передбачуваному попиту та усталених каналах дистрибуції, втратили свою ефективність, що зумовило необхідність трансформації стратегічних засад управління збутом. Водночас цифровізація економіки має подвійний вплив: вона відкриває нові можливості завдяки розвитку електронної комерції, автоматизації бізнес-процесів та впровадженню архітектури CRM, але також посилює конкуренцію, знижуючи бар'єри для виходу на ринок та підвищуючи вимоги до гнучкості та орієнтованості на клієнта. У цьому контексті діяльність з продажу еволюціонує від операційної функції до стратегічного інструменту для збереження конкурентоспроможності. Ефективне управління каналами дистрибуції та розвиток адаптивних дистрибуційних мереж мають вирішальне значення для компаній з метою збереження та розширення своїх ринкових позицій [3, с. 155]. Дослідження підтверджують, що компанії, які інтегрують



цифрові інструменти та гнучкі практики управління, демонструють вищий рівень стійкості до зовнішніх потрясінь [2, с. 690].

Незважаючи на все більший акцент на адаптивних підходах, аналіз наукових джерел показує, що існуючі концепції конкурентоспроможності та збутової діяльності переважно розглядаються ізольовано або в статичних рамках. Питання систематичної інтеграції стратегій збуту в загальну архітектуру стратегічного управління в умовах високої невизначеності залишається недостатньо розробленим [4, с. 45]. Відсутність комплексного науково-методологічного підходу, що враховує динаміку змін навколишнього середовища та забезпечує проактивну адаптацію процесів збуту, підкреслює необхідність ґрунтовних досліджень. Отже, розробка ефективної стратегії забезпечення конкурентоспроможності збутової діяльності переробних підприємств, орієнтованої на мінімізацію ризиків, оптимізацію ресурсів та зміцнення ринкових позицій у нестабільних умовах, є пріоритетом для сучасної економічної науки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато вітчизняних та зарубіжних науковців досліджували питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств та управління збутовою діяльністю. Зокрема, Пастушенко К.В. та Ковтуненко Ю.В. дослідили стратегічне управління збутом продукції переробних промислових підприємств на міжнародному ринку, акцентуючи увагу на необхідності адаптації збутових стратегій до змін зовнішнього середовища [1, с. 44]. Федорова Т.В. розглянула конкурентоспроможність переробних підприємств у агропромисловому секторі та визначила маркетинг як ключову сферу для досягнення конкурентних переваг в умовах соціально-економічних перетворень [2, с. 694]. Кара та Зинич досліджували шляхи підвищення ефективності збуту в харчовій промисловості України, наголошуючи на побудові відносин із споживачами та оптимізації процесів управління збутом у контексті міжнародної економічної діяльності [3, с. 150]. Обельницька та П'яста підкреслюють виклики трансформації маркетингу



як інструменту стратегічного розвитку виробничих підприємств у контексті цифровізації економіки, обґрунтовуючи позитивний вплив інструментів цифрового маркетингу (CRM, електронна комерція, SMM та аналітика) на комерційну ефективність підприємств [5]. Пушкар, Соболева та Славута досліджували особливості формування конкурентних умов у контексті цифровізації. Вони дійшли висновку, що застосування цифрових інструментів у різних операціях компанії створює значні переваги для підвищення конкурентоспроможності [4, с. 45]. Іноземні дослідники зробили значний внесок у наше розуміння сучасних стратегій продажів. Аль-Хатані, Баді та Насадж досліджували роль адаптивних маркетингових можливостей та організаційної гнучкості у підвищенні стійкості виробничих компаній під час криз [8, р. 1106]. На основі результатів емпіричного дослідження, компанії продемонстрували, що ретельний моніторинг ринку та експерименти з адаптивного маркетингу позитивно впливають на організаційну стійкість, причому цей зв'язок частково опосередковується оперативною готовністю та гнучкістю у використанні ринкових можливостей [8, р. 1119].

Адаптивний підхід до продажів також активно розвивається в сучасній науковій літературі. У своєму всебічному огляді Чейкер, Еплер, Морено, Амірі, Макдугалл та О'Тул [12, р. 1572] стверджують, що адаптивні продажі дають змогу продавцям пристосовувати свою поведінку до конкретних ситуацій та потреб клієнтів, і ця здатність набуває вирішального значення в умовах високої невизначеності. Запропонована ними інтегративна теоретична основа охоплює еволюцію досліджень з адаптивних продажів за останні чотири десятиліття та окреслює перспективи подальшого розвитку цієї концепції в контексті цифровізації та змін у поведінці клієнтів [12, р. 1590]. Дослідження Чен та Лі зосередилося на особливостях омніканальних стратегій для підприємств харчової промисловості, підкреслюючи необхідність об'єднання онлайн та офлайн-каналів продажів [15, р. 983]. Їхні висновки свідчать, що застосування омніканального підходу може підвищити лояльність клієнтів та частку ринку



завдяки безперервному клієнтському досвіду [15, р. 989]. Баг, Гупта та Ло досліджували вплив цифровізації на логістичні процеси переробних підприємств і виявили, що впровадження сучасних логістичних технологій (Логістика 4.0) забезпечує гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни попиту, що є надзвичайно важливим у світлі сучасних викликів [11, р. 618].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на значний обсяг досліджень, присвячених управлінню конкурентоспроможністю та організації збутової діяльності підприємств, сучасна економічна наука все ще стикається з низкою невіршених питань, що мають вирішальне значення для виробничого сектору в контексті сучасних викликів. По-перше, більшість існуючих підходів надають пріоритет загальним аспектам стратегічного управління, переважно концептуалізуючи збутну діяльність через рамки операційних або маркетингових функцій. Саме це й призводить до невизнання функції збуту як автономного об'єкта стратегічного впливу та каталізатора ринкової стабільності [5]. По-друге, існуючі дослідження недостатньо враховують сукупний вплив системних трансформацій у зовнішньому середовищі – геополітичної нестабільності, порушень у глобальних логістичних ланцюгах, волатильності попиту та прискореної цифровізації – на формування довгострокових стратегій збуту [2, с. 691]. По-третє, механізм стратегічної адаптації систем продажів до різних типів ринкового середовища (стабільного, турбулентного та кризового) залишається недостатньо дослідженим, а також бракує комплексних моделей для інтеграції цифрових інструментів, архітектури CRM та аналітичних систем у єдину матрицю управління [4, с. 45; 6, с. 84]. По-четверте, методологічна основа для оцінки ефективності діяльності з продажу в умовах динамічних змін потребує подальшого розвитку, що дозволило б оперативно коригувати стратегічні орієнтири залежно від рівня зовнішньої невизначеності [7, с. 62]. Мета полягає в подоланні саме цих викликів зазначених теоретико-методичних прогалин спрямоване дане дослідження.



Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практично орієнтованих рекомендацій щодо формування адаптивної стратегії забезпечення конкурентоспроможності збутової діяльності переробних підприємств в умовах трансформацій зовнішнього середовища. Для досягнення поставленої мети у дослідженні визначено такі завдання: узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності збутової діяльності та конкурентоспроможності, виокремивши її стратегічну роль у системі управління підприємством; проаналізувати сучасний стан та діагностувати основні виклики функціонування збутових систем переробних підприємств у контексті геополітичних, логістичних та технологічних трансформацій; виявити та систематизувати ключові чинники впливу зовнішнього середовища на ефективність комерційної діяльності; обґрунтувати концептуальні засади та розробити структурну модель адаптивної стратегії забезпечення конкурентоспроможності збутової діяльності, інтегровану з цифровими інструментами та гнучкими організаційними механізмами; сформувати матрицю стратегічних альтернатив для різних типів зовнішнього середовища (стабільного, турбулентного, кризового) та надати практичні рекомендації щодо їх імплементації з урахуванням специфіки переробної галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний стан та виклики маркетингової діяльності переробних підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища. У контексті існуючих обставин на маркетингові стратегії переробних підприємств впливають системні трансформації у зовнішньому середовищі. Ці трансформації характеризуються високим рівнем турбулентності, нелінійними змінами та зростаючою невизначеністю. Поєднання цих факторів створює нові умови діяльності для підприємств, що робить традиційні підходи до організації продажів неефективними.

Узагальнення результатів сучасних досліджень дозволяє виділити ключові групи викликів, що визначають трансформацію збутової діяльності. Серед цих



викликів домінуюче значення мають геополітичні, логістичні, технологічні та поведінкові фактори (рис. 1).

Геополітична нестабільність, зокрема триваюча війна в Україні, спричинила структурні зміни у функціонуванні внутрішніх і зовнішніх ринків. Перебої у транспортних та логістичних ланцюгах, втрата частини виробничих потужностей, зміни у географії збуту та зниження ефективного попиту вимагають швидкої реструктуризації систем збуту компаній. За таких обставин здатність підприємств диверсифікувати свої канали збуту та оперативно адаптуватися до нових ринкових умов стає вирішальним фактором виживання.

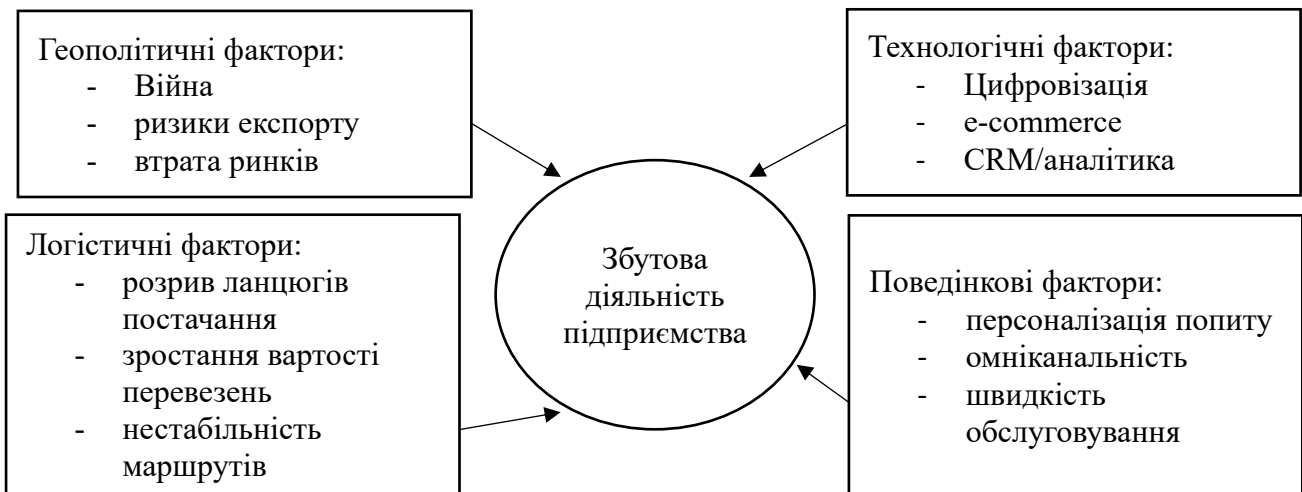


Рис. 1. Система викликів збутової діяльності переробних підприємств в умовах трансформації зовнішнього середовища

Джерело: сформовано автором на основі [1–6]

Паралельно відбувається інтенсивна цифрова трансформація економіки, яка змінює архітектуру збутових процесів. Використання цифрових платформ, електронної комерції та систем управління взаємовідносинами з клієнтами дозволяє підприємствам розширювати ринки збуту та підвищувати ефективність комерційної діяльності. Як зазначають Олівейра, Беліцкі та Перес-Вега, впровадження платформ підтримки продажів позитивно впливає на кожен етап процесу, підвищуючи внутрішню координацію та операційну ефективність [9]. Водночас цифровізація суттєво знижує бар'єри входу на ринок, що посилює



конкурентний тиск та підвищує вимоги до швидкості прийняття управлінських рішень.

Не менш значущими є зміни у споживчій поведінці, які проявляються у зростанні вимог до якості обслуговування, персоналізації пропозицій та доступності товарів через різні канали комунікації. Сучасний споживач орієнтується на швидкість, зручність та інтегрованість взаємодії з підприємством, що зумовлює необхідність переходу до омніканальних моделей збуту (табл.1).

Таким чином, сучасний етап розвитку збутової діяльності характеризується переходом від лінійних, стабільних моделей до складних адаптивних систем, здатних функціонувати в умовах постійних змін та високої невизначеності.

Особливістю сучасного етапу є не лише наявність значної кількості факторів впливу, а й їх взаємозалежність та взаємопосилення. На основі систематизації наукових підходів та результатів аналізу сучасного стану збутової діяльності переробних підприємств, автором виокремлено дві групи чинників, що визначають рівень її конкурентоспроможності: зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні) (табл. 1).

Таблиця 1.

Чинники впливу на конкурентоспроможність збутової діяльності переробних підприємств

Група чинників	Конкретні чинники	Характер впливу
Зовнішні	Геополітична нестабільність	Порушення логістики, скорочення ринків збуту
	Цифровізація економіки	Поява нових каналів збуту, посилення конкуренції
	Зміна споживчої поведінки	Зростання вимог до сервісу, персоналізація
	Державне регулювання	Зміна правил торгівлі, податкове навантаження
Внутрішні	Маркетингова компетентність персоналу	Здатність ефективно просувати продукцію
	Рівень цифровізації бізнес-процесів	Швидкість та якість обробки замовлень
	Логістична інфраструктура	Швидкість та вартість доставки



	Система управління відносинами з клієнтами	Рівень лояльності та повторні продажі
--	--	---------------------------------------

Джерело: узагальнено авторами[6-10]

Водночас економіка переживає інтенсивну цифрову трансформацію, яка змінює архітектуру процесів продажів. Використання цифрових платформ, електронної комерції та систем управління взаємовідносинами з клієнтами дає компаніям можливість розширювати ринки збуту та підвищувати ефективність своєї комерційної діяльності. Одночасно з цим доведено, що поява цифрових технологій значно знижує бар'єри для виходу на ринок, тим самим посилюючи конкурентний тиск і прискорюючи темпи, в яких мають діяти керівники, що приймають рішення.

Не менш важливо відзначити значні зміни в поведінці споживачів, що проявляються у зростаючому попиті на якість обслуговування, персоналізовані пропозиції та доступність продукції через різні канали комунікації. У сучасному споживчому середовищі акцент робиться на швидкості, зручності та безперервності взаємодії з компанією. Це зумовлює необхідність переходу до омніканальних моделей продажів. Сучасна фаза еволюції торговельної діяльності характеризується переходом від лінійних, стабільних моделей до складних адаптивних систем, здатних функціонувати в умовах постійних змін та підвищеної невизначеності (табл.2).

Таблиця 2.

Концептуальна модель стратегії забезпечення конкурентоспроможності збутової діяльності переробних підприємств

<i>Зовнішнє середовище</i>	<i>Етап 1: Аналітико-діагностичний</i>	<i>Етап 2: Стратегічний</i>	<i>Етап 3: Операційно-тактичний</i>	<i>Етап 4: Контрольно-коригувальний</i>	<i>Кінцевий результат</i>
<i>Типи середовища: Стабільне Нестабільне Кризове</i>	Інструменти та методи: PEST-аналіз зовнішнього середовища Аналіз ринку та поведінки споживачів Оцінка системи	Базові стратегії: Лідерство за витратами Диференціація Стратегія фокусуван	Операційні дії: Формування омніканальної моделі збуту Розвиток e-commerce та прямих продажів Впровадження	Моніторинг (KPI): Обсяг продажів Частка ринку Рівень задоволеності клієнтів Коефіцієнт лояльності та	Конкурентоспроможність збутової діяльності підприємства: Стійкі конкурентні переваги Зростання



	збуту та каналів розподілу SWOT-аналіз підприємства Оцінка конкурентної позиції та адаптивних можливостей	ня Розробка: Формування портфеля стратегічних альтернатив для різних сценаріїв	CRM-систем Оптимізація логістичних процесів (SCM) Розробка комплексу маркетингових комунікацій Цифровізація та автоматизація процесів	повторні продажі Витрати на збут та їх ефективність Коригування: Аналіз відхилень та коригування рішень	обсягів продажів Висока лояльність клієнтів Ефективне використання ресурсів
<i>Результат етапу: Визначення типу зовнішнього середовища та готовності підприємства до змін</i>	Результат етапу: Визначення стратегічних пріоритетів та альтернативних варіантів	Результат етапу: Реалізація стратегічних рішень у вигляді конкретних дій та заходів	Результат етапу: Забезпечення гнучкості та адаптації стратегії до змін зовнішнього середовища		
<i>Зворотній зв'язок:</i>	<i>Інформаційний потік про результати реалізації стратегії та зміни зовнішнього середовища</i>				

Джерело: власна розробка авторів

Початковий етап передбачає проведення ретельного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, в яких функціонує підприємство. На цьому етапі оцінюється рівень нестабільності зовнішнього середовища, визначаються основні загрози та можливості, аналізується поточний рівень конкурентоспроможності в сфері збуту, а також встановлюються сильні та слабкі сторони підприємства. Результатом діагностичного етапу є визначення типу зовнішнього середовища –стабільного, нестабільного або кризового –та визначення готовності компанії до впровадження стратегічних змін.

Наступний етап передбачає формулювання місії, цілей та пріоритетних напрямків розвитку збутової діяльності компанії. На цьому етапі обирається фундаментальна стратегія забезпечення конкурентоспроможності, а саме стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації або стратегія фокусування, а також формується портфель стратегічних альтернатив з урахуванням можливих сценаріїв розвитку зовнішнього середовища.



Третій етап зосереджений на реалізації стратегічних рішень через систему відповідних дій та заходів. Сфера проєкту охоплює вибір найоптимальнішої структури каналів збуту на основі омніканального підходу, розробку програми цифрової трансформації збутової діяльності шляхом впровадження CRM-систем, платформ електронної комерції та інструментів автоматизації, створення системи управління взаємовідносинами з клієнтами, оптимізацію логістичних процесів та вдосконалення комплексу маркетингових комунікацій.

Четвертий етап передбачає систематичний моніторинг реалізації обраної стратегії та оцінку ступеня досягнення поставлених цілей. Це здійснюється за допомогою системи ключових показників ефективності, до яких належать обсяг продажів, частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, показники лояльності та витрати на збут. Паралельно з цим етапом виникає необхідність своєчасного коригування стратегічних і тактичних рішень у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі. Такі коригування сприяють підвищенню адаптивності та стійкості збутової діяльності компанії.

З огляду на значну невизначеність зовнішнього середовища, виробничим компаніям рекомендується застосовувати не одну статичну стратегію, а портфель стратегічних альтернатив, які можна реалізувати відповідно до розвитку подій. Як показано в таблиці 3, було сформульовано набір рекомендацій, що допомагають у виборі стратегічних пріоритетів для різних зовнішніх середовищ.

Таблиця 3.

Стратегічні альтернативи забезпечення конкурентоспроможності збутової діяльності для різних типів зовнішнього середовища

Тип зовнішнього середовища	Характеристика	Рекомендована стратегічна альтернатива	Ключові заходи
Стабільне	Прогнозовані та повільні зміни	Стратегія сталого розвитку	Оптимізація витрат, підвищення якості обслуговування, розширення каналів збуту
Нестабільне	Швидкі, але передбачувані зміни	Адаптивна стратегія	Гнучке планування, диверсифікація каналів збуту,



			розвиток цифрових компетенцій
Кризове	Різкі, непередбачувані зміни	Антикризова стратегія	Забезпечення ліквідності, концентрація на ключових клієнтах, пошук нових ринків

Джерело: сформовано авторами [1-10].

На основі розробленої концептуальної моделі та визначених стратегічних альтернатив сформовано систему практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності збутової діяльності переробних підприємств в умовах змінного зовнішнього середовища. Запропоновані заходи структуровано за ключовими напрямками адаптації, що відображають як цифрові трансформації, так і організаційно-управлінські зміни у сфері збуту (табл. 4).

Таблиця 4.

Практичні рекомендації щодо адаптації збутової діяльності переробних підприємств

Напрямок адаптації	Зміст рекомендації	Очікуваний ефект
Впровадження омніканальної моделі збуту	Інтеграція всіх каналів (офлайн, онлайн, соціальні мережі, месенджери, маркетплейси) в єдину екосистему	Безшовний клієнтський досвід, зростання лояльності
Цифровізація управління відносинами з клієнтами	Впровадження сучасних CRM-систем для збору, аналізу даних, сегментації та персоналізації пропозицій	Підвищення ефективності комунікацій та лояльності
Розвиток електронної комерції та прямих продажів	Створення власних онлайн-магазинів та активна робота на маркетплейсах	Зменшення посередників, зростання маржинальності, прямий доступ до клієнта
Оптимізація логістичних процесів	Впровадження SCM-систем, оптимізація запасів, пошук альтернативних маршрутів та партнерів	Зниження логістичних витрат та підвищення надійності доставки
Формування клієнтоцентричної культури	Навчання персоналу, впровадження клієнтоорієнтованої мотивації та системи зворотного зв'язку	Переорієнтація бізнес-процесів на потреби клієнта

Джерело: сформовано авторами

З наведеної таблиці можна зазначити основні напрями адаптації, їх зміст та очікувані результати впровадження. Такий підхід забезпечує чіткість управлінських рішень і дозволяє узгодити стратегічні орієнтири з практичними



інструментами реалізації збутової політики. Для узагальнення логіки впровадження та відображення взаємозв'язку між ключовими напрямками адаптації та елементами концептуальної моделі використано рисунок 2, який ілюструє загальну архітектуру практичної реалізації запропонованих підходів.

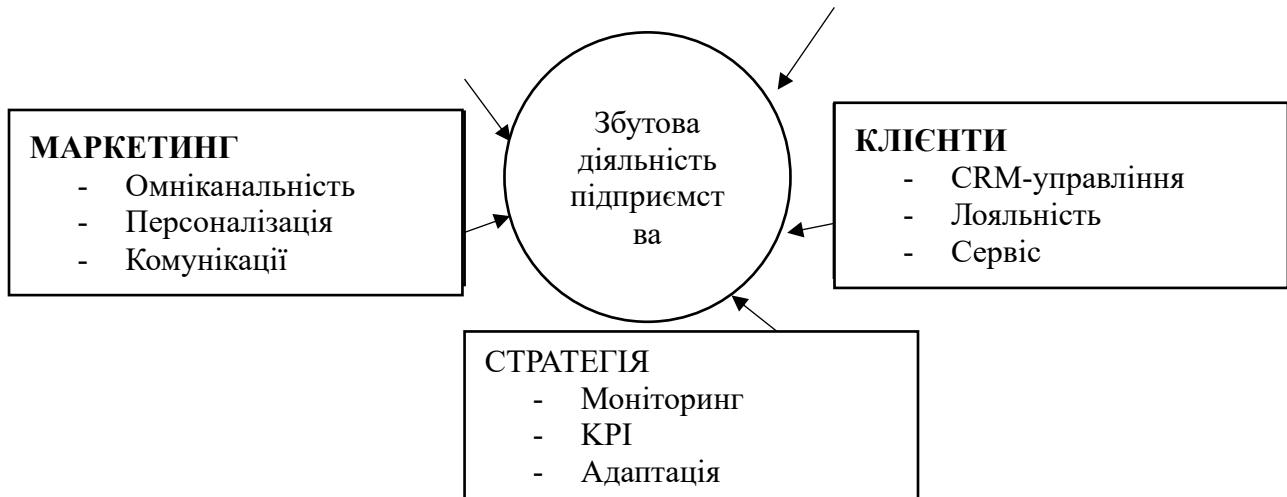


Рис. 2. Основні напрями адаптації збутової діяльності переробних підприємств до трансформацій зовнішнього середовища

Джерело: розроблено авторами

Як свідчать узагальнені результати, ефективна адаптація збутової діяльності потребує комплексного підходу. Окремі заходи не забезпечують стійкого результату без їх узгодження в межах єдиної системи. Поєднання цифрових інструментів, розвитку каналів продажу, оптимізації логістики та орієнтації на клієнта формує цілісну систему управління збутом. Це підвищує гнучкість підприємства, покращує взаємодію з клієнтами та зміцнює його позиції на ринку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Висновки.

У статті обґрунтовано теоретичні та методологічні засади, розроблено практичні рекомендації щодо формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності збутової діяльності переробних підприємств у контексті змін зовнішнього середовища. Зазначено, що поєднання геополітичних, технологічних та поведінкових факторів призводить до неефективності традиційних моделей збуту, що зумовлює необхідність переходу



до гнучких, адаптивних підходів до управління. Застосовано системний підхід для класифікації зовнішніх та внутрішніх детермінант стабільності ринку. Цей підхід у свою чергу дозволив визначити ключову роль внутрішніх факторів, таких як маркетингова компетенція, рівень цифровізації, логістична інфраструктура та архітектура CRM, у формуванні адаптивних можливостей в умовах високої невизначеності. Запропоновано концептуальну модель стратегії, яка інтегрує діагностичний, стратегічний, тактичний та контрольнo-корегувальний етапи, а також матрицю альтернативних сценаріїв для стабільних (стратегія сталого розвитку), нестабільних (адаптивна стратегія) та кризових (антикризова стратегія) типів середовищ. Синергія цих етапів забезпечує оперативну гнучкість у реагуванні на зовнішні шоки. Механізм практичної реалізації передбачає впровадження омніканальних каналів дистрибуції, цифрову трансформацію CRM-систем, масштабування електронної комерції, оптимізацію логістичних ланцюгів та формування організаційної культури, орієнтованої на клієнта. Розробка методологічних інструментів для кількісної оцінки ефективності запропонованої стратегічної моделі, а також поглиблене дослідження галузевих особливостей механізмів адаптації для різних сегментів обробної промисловості є перспективними напрямками подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пастушенко К. В., Ковтуненко Ю. В. Стратегічне управління збутом продукції переробного промислового підприємства на міжнародному ринку. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 2 (28). С. 42–49. DOI: 10.15276/EJ.02.2024.5.
2. Федорова Т. В. Конкурентоспроможність переробних підприємств агропродовольчого підкомплексу та чинники її підвищення в умовах трансформації економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2025. № 9. С. 690–697.



3. Кара Н. І., Зинич Л. В. Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємств харчової промисловості України в умовах міжнародної економічної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1(9). С. 150–158.
4. Пушкар Т., Соболева Г., Славута О. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Розвиток економіки*. 2023. № 4 (58). С. 45–53.
5. Обельницька Х., П'яста А. Маркетингова трансформація як інструмент підвищення ефективності торговельної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-148.
6. Ліндаєв Д. В. Сутність, значення та особливості розвитку збутової діяльності виробничих підприємств України. *Вчені записки КНЕУ*. 2025. Т. 38(1). № 7. С. 84–90. DOI: 10.33111/vz_kneu.38.25.01.07.047.053.
7. Калюжна Ю., Боровик Т., Даниленко В. Збутова та цінова діяльність в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 2(57). С. 62–72.
8. AlQANTANI H., Badi S., Nasaj M. Role of adaptive marketing capability and organisational agility in the resilience of B2B manufacturing companies during crises. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2025. Vol. 40(5). P. 1106–1130. DOI: 10.1108/JBIM-07-2024-0507.
9. Oliveira F., Belitski M., Perez-Vega R. Sales digitization and sales process optimisation for firm performance: Evidence from European firms. *Technological Forecasting and Social Change*. 2025. Vol. 217. 124172. DOI: 10.1016/j.techfore.2025.124172.
10. Dehghan A., Honarvar M. Coordinating pricing and service levels in omni-channel retailing for perishable goods. *Journal of Modelling in Management*. 2026. DOI: 10.1108/JM2-07-2025-0374.



11. Bag S., Gupta S., Luo Z. Examining the role of logistics 4.0 enabled dynamic capabilities on firm performance. *The International Journal of Logistics Management*. 2020. Vol. 31(3). P. 607–628. DOI: 10.1108/IJLM-11-2019-0311.
12. Chaker N. N., Epler R. T., Moreno G., Amiri D., McDougal E. G., O’Toole J. The past, present, and future of adaptive selling: Toward an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2025. Vol. 53(6). P. 1572–1599. DOI: 10.1007/s11747-025-01096-3.
13. Wang W., Yi J. Two omni-channel fresh food retailers from a supply chain perspective. *International Journal of Logistics Systems and Management*. 2025. Vol. 52(2). P. 164–175.
14. Kaliuzhnyi A. Cultivating strategic adaptability of enterprises for sustained performance under market uncertainty. *Economics & Education*. 2025. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/803>.
15. Chen X., Li Y. The impact of omni-channel collaborative marketing on customer loyalty to fresh retailers: the mediating effect of the omni-channel shopping experience. *Operations Management Research*. 2022. Vol. 15(3-4). P. 983–997. DOI: 10.1007/s12063-022-00278-6.