

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗБУТОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: магістр

Здобувач

Владислав БУЧИН

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

БУЧИНУ ВЛАДИСЛАВУ МИКОЛАЙОВИЧУ

- Тема роботи:** «Стратегічне управління розвитком збутової діяльності підприємства на ринку інноваційної продукції».
- Керівник роботи:** Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцент, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 20__ р. № ____.
- Строк подання роботи:** – 1 грудня 2025 року.
- Вихідні дані до роботи** річні звіти ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» за 2020-2024 роки, виробничо-фінансові плани.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).**
 - Теоретичні засади стратегічного управління розвитком збутової діяльності підприємства на ринку інноваційної продукції.
 - Аналіз стану та тенденцій розвитку збутової діяльності підприємства на ринку інноваційної продукції.
 - Напрями вдосконалення стратегічного управління розвитком збутової діяльності ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» на ринку інноваційної продукції. Висновки.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 - Модель стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства.
 - Модель факторів впливу на ринок інноваційної продукції.
 - Ключові макроекономічні показники ринку інноваційної продукції в Україні
 - Види діяльності ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД»
 - Основні показники діяльності ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» за 2020-2024 рр.
 - Динаміка чистого доходу від реалізації та структури асортименту, млн грн
 - Основні проблеми та зони вразливості в збутовій діяльності ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» (за результатами аналізу 2020-2024 рр.)
 - Прогноз фінансових результатів ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД», млн грн

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	листопад 2024	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	листопад-грудень 2024	
3	Аналіз стану та тенденцій розвитку збутової діяльності підприємства, написання аналітичного розділу роботи	грудень 2024- травень 2025	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	травень-серпень 2025	
5	Написання висновків та пропозицій	вересень- жовтень 2025	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад 2025	

Здобувач _____
(підпис)

Владислав БУЧИН
(ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____
(підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО
(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Стратегічне управління розвитком збутової діяльності підприємства на ринку інноваційної продукції»

Кваліфікаційна робота: 80 с., 11 рис., 22 табл., 2 додатки, 73 літературних джерела.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком збутової діяльності підприємства на ринку інноваційної продукції.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління розвитком збутової діяльності підприємства на ринку інноваційної продукції.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних засад та розробка і обґрунтування практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком збутової діяльності підприємства на ринку інноваційної продукції.

Методи дослідження. У роботі використано методи теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу – для уточнення сутності стратегічного управління збутом; економіко-статистичні методи, горизонтальний і вертикальний аналіз – для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства; SWOT-аналіз – для діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища; методи фінансового моделювання, сценарного аналізу – для оцінки економічної ефективності; методи системного аналізу та логічного узагальнення – для розробки стратегій та інструментів.

Практичне значення роботи полягає у тому, що реалізація пропозицій та рекомендацій, що містяться в роботі дозволить удосконалити стратегічне управління розвитком збутової діяльності підприємств, які здійснюють свою діяльність на ринку інноваційної продукції. Результати роботи впроваджено в діяльність ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД»

Ключові слова: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ, ІННОВАЦІЙНА ПРОДУКЦІЯ, РИНОК ПІСЛЯПРОДАЖНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗБУТУ, ОМНІКАНАЛЬНА ДИСТРИБУЦІЯ, АІ-ДРАЙВОВАНА CRM, ІОТ-МОНІТОРИНГ ЛАНЦЮГА ПОСТАЧААНЬ, AR/VR-ТЕХНОЛОГІЇ, СЕРВІС ПІДПИСКИ, ЕЛЕКТРОМОБІЛЬНІСТЬ, ADAS-СИСТЕМИ, ГЕОГРАФІЧНА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, DCF-МОДЕЛЮВАННЯ, МЕТОД МОНТЕ-КАРЛО.

Keywords: STRATEGIC SALES MANAGEMENT, INNOVATIVE PRODUCTS, POST-SALES SERVICE MARKET, DIGITAL SALES TRANSFORMATION, OMNICHANNEL DISTRIBUTION, AI-DRIVEN CRM, IOT SUPPLY CHAIN MONITORING, AR/VR TECHNOLOGIES, SUBSCRIPTION SERVICE, ELECTROMOBILITY, ADAS SYSTEMS, GEOGRAPHICAL DIVERSIFICATION, ECONOMIC EFFICIENCY, DCF MODELLING, MONTE CARLO METHOD.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ	9
1.1. Сутність та еволюція поняття стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства	9
1.2. Особливості ринку інноваційної продукції: класифікація, фактори впливу та виклики	15
1.3. Методи та інструменти стратегічного управління збутом інноваційної продукції	20
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ	26
2.1. Стан і проблеми збутової діяльності підприємств на ринку інноваційної продукції в Україні	26
2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД»	35
2.3. Дослідження збутової діяльності ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД»	43
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» НА РИНКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ	57
3.1. Розробка стратегій розвитку збутової діяльності з урахуванням глобальних і національних тенденцій	57
3.2. Пропозиції щодо впровадження інноваційних інструментів управління збутом	60
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та перспективи їх застосування	64
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний ринок інноваційної продукції характеризується стрімким скороченням життєвого циклу товарів, високою технологічною інтенсивністю, домінуванням платформних і підписних бізнес-моделей та переходом від продажу продукту до надання комплексного рішення «продукт, сервіс та підписка». Особливо виразно ці процеси проявляються в автомобільній галузі, де сучасний етап розвитку визначається прискореною електромобільністю, переходом до програмно-визначуваних транспортних засобів (Software-Defined Vehicle), впровадженням систем допомоги водію рівня 3-5 та трансформацією ринку післяпродажного обслуговування (aftermarket) у напрямку сервісно-підписних моделей.

В Україні зазначені глобальні тенденції накладаються на специфічні виклики повоєнного відновлення, гармонізації технічних регламентів з ЄС, стрімкого зростання частки електромобілів в імпорті (з 28% у 2024 р. до прогнозованих 45-50% у 2030 р.) та критичної імпортової залежності національних дистриб'юторів інноваційної продукції, зокрема автокомпонентів (70-85% асортименту). За таких умов традиційні моделі збутової діяльності, орієнтовані переважно на офлайн-контракти та лінійні ланцюги постачань, втрачають ефективність, що призводить до зниження конкурентоспроможності середніх імпортерів-дистриб'юторів інноваційної продукції, зокрема автокомпонентів.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю науково-методичного забезпечення переходу вітчизняних підприємств від реактивного до проактивного стратегічного управління збутом в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Проблема полягає в недостатній розробленості комплексних підходів до формування омніканальних, AI-драйвованих систем збуту інноваційної продукції, зокрема автокомпонентів, для середніх підприємств українського автомобільного ринку післяпродажного обслуговування, що гальмує їх адаптацію до глобальних технологічних зсувів та європейської інтеграції. Критичний аналіз літератури свідчить, що більшість вітчизняних праць

зосереджена на загальних питаннях стратегічного менеджменту або маркетингу, тоді як спеціальні дослідження цифрової трансформації збуту інноваційної продукції, зокрема високотехнологічних автокомпонентів, практично відсутні.

Теоретичні основи стратегічного управління збутом висвітлено у працях Ф. Котлера, М. Портера, І. Ансоффа, П. Дойла, Дж. Дейя, Т. Левітта, Д. Аакера, а сучасні аспекти цифрової трансформації – у роботах McKinsey, Deloitte, Gartner, Roland Berger. В Україні питання стратегічного менеджменту досліджували В. П. Грузинов, О. Є. Кузьмін, Л. І. Федулов, Т. В. Шульгіна, О. М. Тридід, однак комплексних праць, присвячених саме стратегічному управлінню збутом інноваційних автокомпонентів в умовах імпортозалежності та повоєнного відновлення, не виявлено.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є вивчення теоретичних засад та розробка і обґрунтування практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком збутової діяльності підприємства на ринку інноваційної продукції.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- визначити сутність та дослідити еволюцію поняття стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства;
- розглянути особливості ринку інноваційної продукції: класифікація, фактори впливу та виклики;
- проаналізувати методи та інструменти стратегічного управління збутом інноваційної продукції;
- дослідити стан і проблеми збутової діяльності підприємств на ринку інноваційної продукції в Україні;
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД»;
- здійснити дослідження збутової діяльності ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД»;
- провести розробку стратегій розвитку збутової діяльності з урахуванням глобальних і національних тенденцій;

– сформулювати пропозиції щодо впровадження інноваційних інструментів управління збутом;

– провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів та перспективи їх застосування.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком збутової діяльності підприємства на ринку інноваційної продукції.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління розвитком збутової діяльності підприємства на ринку інноваційної продукції.

Теоретично-методологічною основою кваліфікаційної роботи є праці українських та зарубіжних вчених з питань стратегічного управління розвитком збутової діяльності підприємства на ринку інноваційної продукції.

Методологія дослідження. У роботі використано методи теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу – для уточнення сутності стратегічного управління збутом; економіко-статистичні методи, горизонтальний і вертикальний аналіз – для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства; SWOT-аналіз – для діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища; методи фінансового моделювання, сценарного аналізу – для оцінки економічної ефективності; методи системного аналізу та логічного узагальнення – для розробки стратегій та інструментів.

Інформаційною базою дослідження є матеріали статистичної та фінансової звітності ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці та обґрунтуванні трирівневої системи стратегій розвитку збутової діяльності середнього імпортера-дистриб’ютора інноваційних автокомпонентів з інтеграцією моделі «продукт + сервіс + підписка» та п’ятимодульної програми цифрової трансформації збуту, що вперше адаптовано до умов повоєнного відновлення України в гармонізації з технічними регламентами ЄС.

Практичне значення роботи полягає у тому, що реалізація пропозицій та рекомендацій, що містяться в роботі дозволить удосконалити стратегічне

управління розвитком збутової діяльності підприємств, які здійснюють свою діяльність на ринку інноваційної продукції. Результати роботи впроваджено в діяльність ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД».

Апробація результатів роботи. Окремі аспекти проведеного дослідження було апробовано шляхом висвітлення на всеукраїнських науково-практичних конференціях з публікацією тез доповідей автора магістерської роботи:

1. Бучин В.М. Ключові елементи ефективного стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства на ринку інноваційної продукції. Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу: Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, м. Дніпро, 27-28 жовтня 2025 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2025. С. 61-63.

2. Бучин В.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління розвитком збутової діяльності підприємства на ринку інноваційної продукції. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 13-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Дніпро, 8-9. 11. 2025: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 57-59.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (73 найменування) та 2 додатків. Робота викладена на 80 сторінках, містить 22 таблиці, 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Сутність та еволюція поняття стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства

Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства є ключовим елементом сучасного менеджменту, що забезпечує не лише поточну реалізацію продукції, але й довгостроковий розвиток компанії в умовах динамічного ринкового середовища. Під цим поняттям розуміється комплексний процес планування, організації, реалізації та контролю заходів, спрямованих на оптимізацію каналів розподілу, взаємодії з клієнтами та адаптації до змін зовнішнього оточення з метою досягнення конкурентних переваг. На відміну від оперативного управління, яке фокусується на щоденних операціях, стратегічне управління збутом передбачає прогнозування тенденцій ринку, інтеграцію з загальною корпоративною стратегією та використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності. Зокрема, для підприємств, що працюють на ринку інноваційної продукції, це управління набуває особливого значення, оскільки інновації часто супроводжуються високим рівнем невизначеності, швидкими змінами технологій та необхідністю швидкого проникнення на нові сегменти ринку [1].

Сутність стратегічного управління збутовою діяльністю полягає в його системному підході, де збут розглядається не як ізольована функція, а як інтегрована частина ланцюга створення вартості. Згідно з класичними теоріями менеджменту, збутова діяльність включає вибір каналів дистрибуції, формування асортименту, ціноутворення, просування та післяпродажний сервіс. Стратегічний аспект додає до цього довгостроковий горизонт планування, що охоплює періоди від 3 до 10 років, з урахуванням макроекономічних факторів, таких як

глобалізація, цифризація та екологічні вимоги. Наприклад, у контексті інноваційної продукції стратегічне управління передбачає не тільки продаж готового товару, але й участь у формуванні попиту через освітні кампанії та партнерства з інноваторами. Це відрізняється від традиційного підходу, де акцент робився на обсягах продажів, без глибокого аналізу ринкових трендів [2].

Аналізуючи еволюцію поняття, варто відзначити, що його витoki сягають початку ХХ століття, коли управління збутом сприймалося як проста комерційна операція. У 1920-1930-х роках, у період індустріалізації, збутова діяльність була орієнтована на масове виробництво, де ключовим елементом була ефективність логістики та мінімізація витрат, як це описано в роботах Ф. Тейлора з наукового менеджменту. Тоді стратегічний елемент був мінімальним, а фокус – на операційній ефективності. Після Другої світової війни, у 1950-1960-х роках, з появою концепції маркетингу, запропонованої Ф. Котлером, управління збутом почало інтегруватися з маркетинговими стратегіями. Збут перестав бути ізольованим і став частиною 4Р-моделі (product, price, place, promotion), де стратегічне планування включало сегментацію ринку та позиціонування продукції [3].

У 1970-1980-х роках еволюція набула нового імпульсу завдяки роботам М. Портера, який ввів модель п'яти сил конкуренції. Стратегічне управління збутом почало враховувати конкурентне середовище, бар'єри входу на ринок та загрози замінників. Для інноваційної продукції це означало перехід від реактивного до проактивного підходу, де підприємства не чекали попиту, а формували його через R&D-інтеграцію. Наприклад, компанії на кшталт ІВМ у той період почали застосовувати стратегії диференціації, де збут інновацій базувався на унікальних характеристиках продукту, а не лише на ціні [4]. У 1990-х роках, з розвитком глобалізації та інтернету, поняття еволюціонувало до цифрового виміру. Стратегічне управління збутом включило e-commerce, CRM-системи (Customer Relationship Management) та аналітику даних. Автори, такі як П. Друкер, підкреслювали роль клієнтоорієнтованості, де збут стає інструментом побудови довгострокових відносин, а не одноразових транзакцій [5].

Сучасний етап еволюції, починаючи з 2000-х років, характеризується інтеграцією з концепціями стійкого розвитку та цифрової трансформації. Стратегічне управління збутовою діяльністю тепер охоплює елементи Industry 4.0, такі як IoT (Internet of Things) для моніторингу ланцюгів постачань та AI для прогнозування продажів. Для ринку інноваційної продукції це означає адаптацію до швидких циклів життя продукту, де стратегії включають agile-методики для гнучкого реагування на зміни. Критичний аналіз показує, що традиційні моделі, орієнтовані на стабільність, поступаються місцем динамічним, де ключовим є інноваційний потенціал. Отже, на нашу думку, в умовах України, з її перехідною економікою, стратегічне управління збутом інновацій повинно поєднувати глобальні тренди з локальними реаліями, такими як обмежений доступ до технологій та регуляторні бар'єри, для забезпечення конкурентоспроможності.

Для ілюстрації еволюції поняття наведено таблицю 1.1, яка систематизує ключові етапи розвитку стратегічного управління збутовою діяльністю.

Таблиця 1.1

Еволюція поняття стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства [3; 4; 5; 7]

Період	Ключові характеристики	Основні автори та концепції	Приклади застосування в інноваційній сфері
1920-1940-ті рр.	Операційний фокус на ефективності логістики, мінімізація витрат, відсутність стратегічного планування	Ф. Тейлор (науковий менеджмент)	Масове виробництво автомобілів (Ford Model T)
1950-1960-ті рр.	Інтеграція з маркетингом, сегментація ринку, 4P-модель	Ф. Котлер (маркетинг-мікс)	Введення нових споживчих товарів (Procter & Gamble)
1970-1980-ті рр.	Врахування конкуренції, модель п'яти сил, диференціація продукції	М. Портер (конкурентні стратегії)	Інновації в комп'ютерах (IBM PC)
1990-2000-ті рр.	Цифровізація, CRM-системи, клієнтоорієнтованість	П. Друкер (менеджмент знань)	E-commerce для софту (Microsoft)
2010-2020-ті рр.	Industry 4.0, AI, стійкий розвиток, agile-стратегії	К. Крістенсен (disruptive innovation)	Інноваційні продукти (Tesla – електромобілі)

Дані таблиці 1.1 демонструють поступовий перехід від операційного до стратегічного рівня, з акцентом на інновації в останні десятиліття.

Далі розглянемо сутність поняття стратегічного управління збутовою діяльністю у трактуванні різних авторів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Сутність поняття стратегічного управління збутовою діяльністю у трактуванні різних авторів [33-42]

Автор	Визначення поняття
К.В. Пастушенко	Стратегічне управління збутовою діяльністю – це процес планування, організації, мотивації та контролю збутових операцій підприємства з урахуванням довгострокових цілей та зовнішнього середовища, спрямований на забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку.
О.М. Лукіна, С.І. Цвілий	Стратегічне управління збутом – це інтегральний управлінський процес, що поєднує маркетингові, логістичні та фінансові функції для оптимізації каналів розподілу та максимізації прибутку від реалізації комплексного туристичного продукту.
А.Я. Хадай	Стратегічне управління збутовою діяльністю – це розробка та реалізація довгострокової збутової стратегії, що включає сегментацію ринку, вибір каналів збуту, ціноутворення та контроль виконання планів реалізації.
Д.В. Перцев	Стратегічне управління збутом – це системний підхід до планування та реалізації товаропросування, що базується на аналізі ринкових тенденцій, поведінки споживачів та можливостей підприємства.
Т.В. Воронько-Невіднича	Стратегічне управління збутовою діяльністю – це динамічний процес коригування цілей, ресурсів і тактик реалізації продукції з урахуванням змін у макро- та мікросередовищі підприємства.
А.О. Карпова	Стратегічне управління збутом – це сукупність управлінських рішень щодо формування, розвитку та оптимізації збутової мережі з метою забезпечення стабільного попиту та лояльності клієнтів.
Н.В. Ковязіна, О.Е. Ломоносова	Стратегічне управління збутовою діяльністю – це частина системи економічної безпеки підприємства, що передбачає прогнозування ризиків у сфері реалізації та розробку превентивних заходів.
Є.О. Гиркало	Стратегічне управління збутом – це процес прогнозування обсягів продажу, формування цінової політики та організації каналів розподілу на основі сценарного планування.
А.О. Гринько	Стратегічне управління збутовою діяльністю – це адаптивне управління, що забезпечує гнучке реагування підприємства на зміни попиту, конкуренції та регуляторного середовища.
Н.І. Кара, Л.В. Зинич	Стратегічне управління збутом – це комплекс заходів щодо підвищення ефективності експортно-імпорتنих операцій, оптимізації логістики та мінімізації транзакційних витрат у міжнародній торгівлі.

На основі узагальнення підходів різних науковців, наведених в табл. 1.2, можна зробити висновок, що стратегічне управління збутовою діяльністю є складною багатокомпонентною системою, спрямованою на забезпечення

стабільного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. У більшості визначень підкреслюється, що стратегічне управління збутом є не лише процесом планування, організації, мотивації та контролю, а й інтегрованим управлінським механізмом, який поєднує маркетингові, логістичні, фінансові та аналітичні функції підприємства.

К.В. Пастушенко робить акцент на класичних управлінських функціях – плануванні, організації, мотивації та контролі – і надає стратегічному управлінню збутом орієнтацію на довгострокові цілі та формування конкурентних переваг. Підхід О.М. Лукіної та С.І. Цвілого розширює це поняття, розглядаючи збутову діяльність як інтегральний процес, що поєднує різні бізнес-функції задля максимізації прибутку, що є особливо актуальним для туристичної сфери. А.Я. Хадай конкретизує зміст стратегічного управління через елементи реалізації збутової стратегії – сегментацію ринку, вибір каналів, ціноутворення та контроль.

У роботі Д.В. Перцева простежується системний підхід, що передбачає врахування поведінкових та аналітичних аспектів – вивчення ринкових тенденцій і споживчої поведінки. Т.В. Воронько-Невіднича підкреслює динамічний характер процесу, який потребує постійного коригування відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Подібний адаптивний аспект відображено й у визначенні А.О. Гринька, який розглядає стратегічне управління збутом як засіб швидкого реагування на ринкові коливання.

А.О. Карпова зосереджується на управлінських рішеннях щодо побудови та оптимізації збутової мережі, наголошуючи на забезпеченні клієнтської лояльності, тоді як Н.В. Ковязіна та О.Е. Ломоносова акцентують увагу на ролі стратегічного управління у системі економічної безпеки підприємства, що забезпечує прогнозування ризиків та формування превентивних заходів. Є.О. Гиркало підкреслює значення сценарного планування у прогнозуванні збуту, формуванні цінової політики та організації каналів розподілу. Н.І. Кара та Л.В. Зинич розглядають стратегічне управління збутом у контексті міжнародної діяльності, де воно спрямоване на підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій і мінімізацію логістичних витрат.

Отже, узагальнюючи підходи науковців, можна зробити висновок, що стратегічне управління збутовою діяльністю – це інтегрований, системний і динамічний процес розробки, реалізації та коригування довгострокової збутової стратегії, який забезпечує оптимальне використання ресурсів, гнучке реагування на зміни ринку, підвищення ефективності збутової мережі, зниження ризиків та формування стійких конкурентних позицій підприємства.

Для візуалізації сутності поняття наведено рис. 1.1, який ілюструє модель стратегічного управління збутовою діяльністю.



Рис. 1.1. Модель стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства [8]

У контексті еволюції варто критично проаналізувати різні погляди вчених. Наприклад, класичний підхід Портера акцентує на конкурентних перевагах через вартість або диференціацію, тоді як сучасні теорії, такі як теорія ресурсів (resource-based view) Р. Гранта, підкреслюють внутрішні ресурси підприємства, як унікальні канали збуту чи інноваційні технології. Полеміка виникає навколо балансу між глобальними та локальними стратегіями: у розвинених країнах акцент на цифризації, тоді як у країнах, що розвиваються, – на адаптації до нестабільності. На нашу думку, для українського ринку інновацій стратегічне

управління повинно інтегрувати обидва підходи, з фокусом на гібридні моделі, де цифрові інструменти поєднуються з традиційними мережами дистрибуції [9].

Класифікація стратегічного управління збутом може бути проведена за кількома критеріями:

- за рівнем (корпоративний, бізнес-одиниця, функціональний);
- за орієнтацією (на зростання, стабільність, скорочення);
- за типом ринку (B2B, B2C). Для інноваційної продукції переважають стратегії зростання, такі як ринкова пенетрація чи диверсифікація, за І. Ансоффом.

Обґрунтовуючи фактори впливу, слід виділити зовнішні (економічні цикли, технологічні зрушення) та внутрішні (організаційна культура, ресурси). У Scopus-базі, наприклад, дослідження показують, що цифризація підвищує ефективність збуту на 20-30% для інноваційних фірм [10].

Таким чином, сутність стратегічного управління збутовою діяльністю еволюціонувала від простих операцій до комплексної системи, інтегрованої з інноваціями.

1.2. Особливості ринку інноваційної продукції: класифікація, фактори впливу та виклики

Ринок інноваційної продукції є специфічним сегментом економіки, де відбувається обмін товарами та послугами, що базуються на новітніх технологіях, наукових відкриттях та креативних рішеннях, спрямованих на задоволення нових або незадоволених потреб споживачів. На відміну від традиційних ринків, де домінують стабільні продукти з передбачуваним попитом, ринок інновацій характеризується високим рівнем невизначеності, швидкими змінами та необхідністю постійної адаптації. Сутність цього ринку полягає в тому, що інноваційна продукція не просто задовольняє існуючий попит, а часто створює новий, формуючи цілі галузі, як це сталося з появою смартфонів чи штучного інтелекту. За даними глобальних досліджень, у 2025 році ринок інновацій

продовжує еволюціонувати під впливом цифрової трансформації, з акцентом на сталість та інтеграцію AI, що призводить до скорочення циклів життя продуктів та посилення конкуренції між глобальними гравцями [11].

Аналізуючи особливості ринку інноваційної продукції, варто відзначити його динамічність, яка проявляється в швидкому поширенні технологій та зміні споживчих уподобань. Наприклад, у контексті 2025 року, згідно з тенденціями, інноваційні ринки все більше орієнтуються на персоналізацію продуктів через дані та AI, що дозволяє підприємствам не лише продавати товари, але й будувати екосистеми послуг навколо них. Критичний огляд літератури показує полеміку щодо визначення «інноваційної продукції»: деякі автори, як Дж. Шумпетер, акцентують на «творчому руйнуванні», де інновації руйнують старі ринки, тоді як сучасні підходи, наприклад, в Осло Мануал OECD, розрізняють інновації за ступенем новизни – від інкрементальних покращень до радикальних змін. Для українського ринку, з його обмеженими ресурсами та геополітичними викликами, інноваційна продукція повинна поєднувати глобальні тренди з локальними потребами, такими як цифризація агросектору чи відновлення інфраструктури, для забезпечення стійкості [12].

Класифікація ринку інноваційної продукції дозволяє систематизувати його структуру та зрозуміти різноманітність форм. Згідно з класичними теоріями, інновації поділяються на продуктові (створення нових товарів), процесні (покращення виробництва) та бізнес-моделі (зміна способів взаємодії з ринком). Більш детальна класифікація включає радикальні інновації, які створюють нові ринки (наприклад, електромобілі Tesla), та інкрементальні, що удосконалюють існуючі продукти (оновлення програмного забезпечення). За типами ринку: B2B (бізнес для бізнесу, де інновації фокусуються на ефективності) та B2C (бізнес для споживача, з акцентом на користувацький досвід).

У 2025 році актуальною є класифікація за ступенем впливу на екосистему: disruptive (руйнівні, як AI в банківській сфері) та sustaining (підтримуючі, як покращення смартфонів). Критично аналізуючи погляди, Deloitte пропонує 10 типів інновацій, включаючи мережні та структурні, тоді як Stanford акцентує на

радикальних та безперервних. Полеміка виникає навколо того, чи disruptive інновації завжди вигідні: К. Крістенсен стверджує, що вони дозволяють новачкам перемагати гігантів, але в реальності вимагають значних інвестицій, що не завжди доступно для малого бізнесу. Для ринку інновацій в Україні переважають інкрементальні інновації через брак капіталу, але радикальні можуть стати драйвером зростання в ІТ-секторі [13].

Для ілюстрації класифікації наведено таблицю 1.3, яка систематизує основні типи інноваційної продукції за критеріями.

Таблиця 1.3

Класифікація ринку інноваційної продукції

Тип інновації	Опис	Приклади з 2025 року	Джерело класифікації
Продуктова	Створення нових товарів або значне покращення існуючих	AI-асистенти в смартфонах	OECD Oslo Manual [14]
Процесна	Удосконалення методів виробництва чи доставки	Автоматизація логістики з IoT	Schumpeter's theory [12]
Бізнес-модель	Зміна способів монетизації та взаємодії з клієнтами	Підписки на софт (SaaS)	Northeastern classification [11]
Радикальна	Повністю нові рішення, що створюють ринки	Квантовий комп'ютинг	Deloitte Ten Types [13]
Інкрементальна	Поступові покращення існуючих продуктів	Оновлення електромобілів з більшим запасом ходу	Stanford types [15]
Disruptive	Руйнівні інновації, що змінюють галузь	Генеративний AI в креативних індустріях	Christensen's dilemma [16]

Дані таблиці 1.3 демонструють різноманітність, підкреслюючи, що вибір типу залежить від ринкових умов. Аналіз класифікації ринку інноваційної продукції дає змогу зробити висновок, що сучасні інновації охоплюють широкий спектр напрямів, від поступових покращень до радикальних технологічних проривів, які змінюють саму структуру ринку. Продуктові інновації спрямовані на створення нових товарів або значне вдосконалення існуючих, що забезпечує конкурентні переваги за рахунок нових функціональних можливостей, прикладом чого є інтеграція AI-асистентів у смартфони. Процесні інновації, у свою чергу, орієнтовані на оптимізацію виробничих і логістичних процесів, що дозволяє підвищити ефективність і зменшити витрати – типовим прикладом є автоматизація логістичних систем із використанням технологій IoT.

Інновації бізнес-моделей формують нові підходи до створення та отримання цінності, зокрема через цифрові екосистеми та підпискові сервіси, як-от модель SaaS. Радикальні інновації відзначаються створенням абсолютно нових ринків і технологічних напрямів, таких як розвиток квантових обчислень, що має потенціал до повної трансформації IT-індустрії. Disruptive (руйнівні) інновації, навпаки, створюють глибокі структурні зрушення, змінюючи правила гри в цілих галузях – як це відбувається з генеративним штучним інтелектом у сфері медіа та креативних індустрій.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ринок інноваційної продукції у 2025 році характеризується зростаючим впливом технологічних рішень, цифровізації та інтеграції штучного інтелекту у всі сфери діяльності. Кожен тип інновацій виконує власну роль у структурі ринку: продуктова та процесна забезпечують стабільне зростання, бізнес-модельна – підвищує прибутковість, радикальна та disruptive – формують нові ринкові ніші, тоді як інкрементальна – підтримує довгострокову конкурентоспроможність. Така класифікація дозволяє підприємствам ефективніше визначати стратегічні напрями розвитку, балансує між ризиком, інвестиційною доцільністю та потенційною віддачею від впровадження інновацій.

Фактори впливу на ринок інноваційної продукції поділяються на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні включають технологічні (розвиток AI та біотехнологій), економічні (інфляція, інвестиції), соціальні (зміна уподобань споживачів до стійких продуктів) та регуляторні (патентне право, торговельні бар'єри). За даними OECD, конкуренція є ключовим драйвером, оскільки стимулює інновації, але в монопольних ринках вона гальмує.

Внутрішні фактори: організаційна культура, фінансування R&D, людський капітал. У 2025 році, згідно з McKinsey, AI та сталість домінують, підвищуючи ефективність на 20-30%. Критичний аналіз: деякі автори (наприклад, у ScienceDirect) підкреслюють організаційні фактори понад економічні, тоді як інші (EconStor) акцентують на успішному менеджменті. Полеміка: чи попит є

головним? Дослідження показують, що технології часто випереджають попит, як у випадку з VR. В Україні зовнішні фактори, як геополітика, переважають, вимагаючи фокусу на державній підтримці для посилення внутрішніх ресурсів [17].

Для візуалізації факторів наведено рис. 1.2.



Рис. 1.2. Модель факторів впливу на ринок інноваційної продукції [17; 18]

Виклики ринку інноваційної продукції включають невизначеність попиту, високі витрати R&D, захист інтелектуальної власності та опір змінам. У 2025 році, за ITONICS, ключові: відсутність культури інновацій, ресурсів, цифрова трансформація, сталі розвиток. Критично: HBR зазначає, що виклики пов'язані з культурою та ринком, тоді як Inc. акцентує на виробництві. Полеміка: чи ROI вимірюваний? Деякі стверджують, що для disruptive інновацій він довгостроковий. Для України виклики посилюються війною, але можуть перетворитися на можливості через фокус на оборонні інновації [19].

Таким чином, ринок інноваційної продукції вимагає комплексного підходу, де класифікація, фактори та виклики формують основу для стратегічного управління.

1.3. Методи та інструменти стратегічного управління збутом інноваційної продукції

Методи та інструменти стратегічного управління збутом інноваційної продукції становлять комплекс підходів, спрямованих на планування, аналіз та оптимізацію процесів реалізації товарів, що базуються на новітніх технологіях та креативних рішеннях. На відміну від традиційного збуту, де акцент робиться на стабільних ринках та стандартних каналах дистрибуції, управління збутом інновацій передбачає врахування високої невизначеності, швидких змін попиту та необхідності формування нових ринкових ніш. Сутність цих методів полягає в інтеграції стратегічного планування з маркетинговими інструментами, що дозволяють не лише продавати продукт, але й стимулювати його дифузю серед споживачів. За даними досліджень 2025 року, ефективне застосування таких методів підвищує рівень продажів інноваційних продуктів на 25-40% завдяки персоналізації та використанню даних [24]. Критичний огляд літератури показує, що теоретичні підходи еволюціонували від класичних моделей раціонального планування до сучасних, орієнтованих на адаптивність та цифрові технології, з акцентом на клієнтоорієнтованість.

Аналізуючи теоретичні підходи, варто відзначити класичний підхід, який базується на систематичному плануванні та аналізі, як описано в теорії промислової організації. Цей підхід передбачає використання інструментів на кшталт матриці Ансоффа для визначення стратегій зростання (ринкова пенетрація, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація), що особливо актуально для інноваційних продуктів при входженні на нові ринки. Наприклад, для збуту інновацій класичний підхід акцентує на конкурентному позиціонуванні через модель п'яти сил Портера, де аналіз бар'єрів входу та загроз замінників допомагає оптимізувати канали продажів. Однак, критики, такі як автори еволюційного підходу, зазначають, що в динамічних ринках інновацій класичні моделі недостатньо гнучкі, оскільки не враховують непередбачуваність технологічних зрушень [25]. Сучасні підходи, навпаки, інтегрують agile-методики,

де інструменти на зразок Lean Startup дозволяють швидко тестувати гіпотези через MVP (мінімально життєздатний продукт), що прискорює дифузію інновацій і підвищує ефективність збуту.

Порівняльний аналіз теоретичних підходів розкриває полеміку між класичними та сучасними моделями. Класичний підхід, представлений теорією прибутковості та конкуренції, фокусується на довгостроковому плануванні та ресурсному забезпеченні, але ігнорує поведінкові аспекти споживачів. На противагу, ресурсний підхід (resource-based view) підкреслює внутрішні компетенції підприємства, такі як унікальні канали збуту чи патенти на інновації, для досягнення конкурентної переваги. Полеміка виникає щодо ролі інновацій: класики, як Портер, вважають їх інструментом диференціації, тоді як теорія деструктивних інновацій Крістенсена (Innovator's Dilemma) стверджує, що інновації часто руйнують існуючі ринки, вимагаючи проактивного управління збутом для подолання «прірви» між ранніми адаптерами та масовим ринком.

Для ринку інноваційної продукції в умовах 2025 року, з домінуванням AI та цифрової трансформації, оптимальним є гібридний підхід, де класичні інструменти поєднуються з сучасними, такими як CRM-системи з AI для персоналізованого збуту, що дозволяє адаптуватися до українських реалій з обмеженими ресурсами та геополітичними ризиками [26].

Класифікація методів стратегічного управління збутом інновацій включає загальнонаукові (аналіз, синтез), економіко-математичні (моделювання, прогнозування) та спеціальні (маркетингові дослідження, сценарне планування). Інструменти поділяються на аналітичні (SWOT-аналіз для оцінки сильних сторін інноваційного продукту), планувальні (Balanced Scorecard для інтеграції збуту з корпоративною стратегією) та цифрові (AI-платформи для прогнозування продажів). Для дифузії інновацій ключовим є модель життєвого циклу прийняття технологій (Technology Adoption Life Cycle), яка сегментує споживачів на інноваторів, ранніх адаптерів, ранню більшість, пізню більшість та відстаючих, дозволяючи адаптувати стратегії збуту для подолання «прірви» [27]. Обґрунтовуючи фактори впливу, зовнішні (технологічні тренди, регуляції)

переважають у сучасних підходах, тоді як внутрішні (організаційна культура) – у класичних.

Порівняння теоретичних підходів наведено в таблиці 1.4, яка систематизує ключові характеристики.

Таблиця 1.4

Порівняльний аналіз теоретичних підходів до стратегічного управління збутом інноваційної продукції [25-26; 28-31]

Підхід	Основні характеристики	Переваги для збуту інновацій	Недоліки
Класичний (раціональний)	Систематичне планування, аналіз ринку, довгострокові стратегії	Забезпечує стабільність і прогнозованість продажів	Недостатня гнучкість у динамічних ринках
Еволюційний	Адаптація до змін, інкрементальні покращення	Швидке реагування на ринкові тренди, зростання продажів через інновації	Відсутність чіткої структури, ризики хаосу
Процесуальний	Емерджентні стратегії з повсякденних дій, акцент на культурі	Інтеграція з продажами через співробітництво	Залежність від внутрішніх факторів, повільність
Ресурсний	Фокус на внутрішніх ресурсах і компетенціях	Диференціація через унікальні канали збуту	Ігнорування зовнішніх загроз
Деструктивний	Руйнування ринків через нові технології, подолання «прірви»	Створення нових ринків, високі продажі в нішевих сегментах	Високі ризики невдачі для встановлених гравців

Порівняльний аналіз теоретичних підходів до стратегічного управління збутом інноваційної продукції показує, що кожен із них має свої переваги та обмеження, які визначають доцільність їх використання в конкретних ринкових умовах. Класичний підхід ґрунтується на раціональному плануванні та довгостроковій орієнтації, що забезпечує стабільність і прогнозованість збутової діяльності. Однак його головним недоліком є низька гнучкість, що обмежує можливість швидкого реагування на динамічні зміни ринку інновацій. Еволюційний підхід, навпаки, характеризується високою адаптивністю, здатністю реагувати на ринкові тренди та підтримувати розвиток інноваційного збуту через постійні покращення. Водночас він не має чіткої структури, що може призводити до хаотичності управлінських дій.

Процесуальний підхід акцентує увагу на емерджентності стратегій, які формуються через повсякденну діяльність і внутрішню культуру організації. Це сприяє інтеграції інновацій у збутову діяльність завдяки тісній взаємодії персоналу, проте обмеженням є надмірна залежність від внутрішніх факторів і повільність реакції на зовнішні виклики. Ресурсний підхід зосереджується на використанні внутрішніх компетенцій і унікальних ресурсів підприємства, що дозволяє формувати конкурентні переваги через оригінальні канали збуту. Однак недоліком цього підходу є недооцінка зовнішніх загроз і змін ринкової кон'юнктури.

Найбільш радикальним є деструктивний підхід, що передбачає створення нових ринків завдяки проривним технологіям і трансформації збутових стратегій. Він відкриває можливості для стрімкого зростання продажів у нішевих сегментах, але водночас пов'язаний із високими ризиками невдачі, особливо для підприємств із усталеними бізнес-моделями.

Узагальнюючи, можна зазначити, що для ефективного стратегічного управління збутом інноваційної продукції доцільно застосовувати комбінований підхід, який поєднує раціональність класичної моделі, гнучкість еволюційного підходу, ресурсну орієнтацію та елементи деструктивних інновацій. Це дозволяє забезпечити баланс між стабільністю, адаптивністю та здатністю до проривного розвитку на інноваційних ринках.

Для візуалізації процесу наведено рис. 1.3, який ілюструє модель життєвого циклу прийняття інновацій.

У контексті еволюції підходів полеміка стосується балансу між плануванням та адаптацією: класичні теорії, як у промисловій організації, критикуються за ігнорування поведінкових факторів, тоді як сучасні, такі як відкрита інновація, пропонують колаборацію для прискорення збуту.

У 2025 році, з поширенням AI в продажах (наприклад, інструменти на зразок Leadbeam для автоматизації), теоретичні підходи повинні інтегрувати дані для прогнозування, поєднуючи класичну стабільність з еволюційною гнучкістю,

особливо для українського ринку, де інновації в ІТ та агротех потребують швидкої адаптації до глобальних трендів [32].

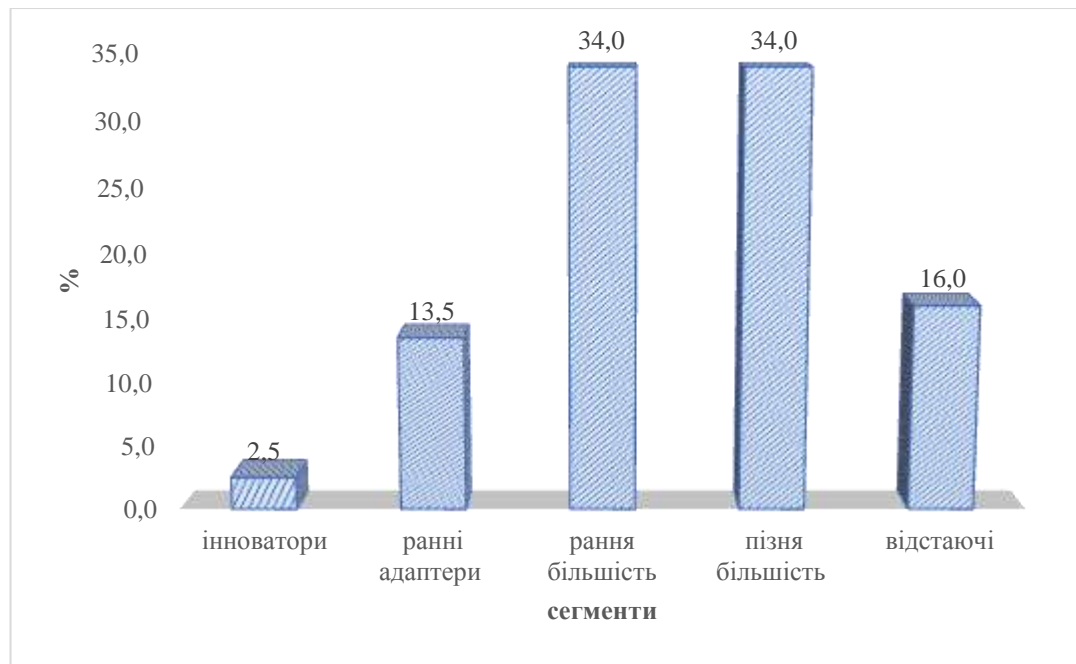


Рис. 1.3. Модель життєвого циклу прийняття технологій (Technology Adoption Life Cycle) [27]

Таким чином, методи та інструменти стратегічного управління збутом інноваційної продукції еволюціонували до гібридних моделей, що забезпечують конкурентні переваги. Це створює основу для аналітичних досліджень у наступних розділах, де буде розглянуто практичні застосування на прикладі підприємств.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного теоретичного аналізу встановлено наступне:

1. Стратегічне управління збутовою діяльністю є інтегрованим, системним і динамічним процесом розробки, реалізації та постійного коригування довгострокової збутової стратегії, що забезпечує оптимальне використання ресурсів підприємства, гнучке реагування на ринкові зміни, підвищення ефективності збутової мережі, зниження ризиків та формування стійких

конкурентних переваг. У контексті ринку інноваційної продукції його сутність полягає в переході від реактивного до проактивного підходу, що передбачає не лише реалізацію готового продукту, а й активне формування попиту та прискорення дифузії інновацій.

2. Ринок інноваційної продукції вирізняється високою динамічністю, невизначеністю та скороченими життєвими циклами продуктів. Класифікація інновацій включає продуктові, процесні та бізнес-модельні; за ступенем новизни – інкрементальні та радикальні; за характером впливу – sustaining та disruptive. Для вітчизняних підприємств переважна частка інновацій залишається інкрементальною, тоді як стратегічний успіх у довгостроковій перспективі можливий лише за умови свідомого переходу до радикальних і руйнівних інновацій, що формують нові ринкові ніші.

3. На розвиток ринку інноваційної продукції впливають зовнішні (технологічні прориви, регуляторна політика, глобальна конкуренція, соціально-екологічні тренди) та внутрішні (організаційна культура інновацій, обсяг фінансування R&D, компетенції персоналу) фактори. У 2025 році домінуючими драйверами є штучний інтелект, сталість та цифрова трансформація ланцюгів постачань. Основними викликами залишаються невизначеність попиту, високі витрати на досліджень та розробки, захист інтелектуальної власності, а також недостатній рівень інноваційної культури на більшості українських підприємств.

4. Сучасні методи та інструменти стратегічного управління збутом інноваційної продукції еволюціонували до гібридних моделей, що поєднують раціональність класичних підходів з адаптивністю еволюційного, ресурсного та деструктивного підходів. Найвища ефективність досягається при комбінованому застосуванні аналітичних (SWOT, PESTEL), планувальних (BSC, OKR) та цифрових інструментів (AI-driven forecasting, омніканальні платформи), що дає змогу подолати «прірву» між ранніми адаптерами та масовим ринком та підвищити продажі інноваційної продукції на 25-40%.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ

2.1. Стан і проблеми збутової діяльності підприємств на ринку інноваційної продукції в Україні

Ринок інноваційної продукції в Україні, як ключовий елемент національної економіки, характеризується значним потенціалом для зростання, але водночас стикається з низкою системних викликів, пов'язаних з макроекономічними умовами, нормативно-правовим регулюванням та регіональними особливостями. Збутова діяльність підприємств у цій сфері охоплює не лише реалізацію готових інноваційних товарів і послуг (від електронних компонентів до біотехнологічних рішень), але й процеси комерціалізації, формування каналів дистрибуції та адаптацію до глобальних трендів, таких як цифрова трансформація та Industry 4.0. Станом на 2025 рік, попри відновлення економіки після повномасштабного вторгнення, частка інноваційної продукції в загальному обсязі промислової реалізації не перевищує 2%, що свідчить про низьку конкурентоспроможність вітчизняних виробників на внутрішньому та зовнішніх ринках. Обсяг реалізованої інноваційної продукції у 2024 році склав близько 5,4 млрд грн, з яких лише 9,6% припадало на експорт, що підкреслює проблеми з проникненням на міжнародні ринки через логістичні бар'єри та недостатню сертифікацію. Кількість інноваційно активних підприємств у промисловості становить 16,2%, з тенденцією до зростання в IT та агротехсекторах, але загальний обсяг інвестицій у R&D залишається на рівні 0,2% ВВП, що в 5-7 разів нижче середньоєвропейського показника. Цей стан визначає необхідність комплексного аналізу, починаючи з макроекономічних факторів, які формують загальний контекст збуту інновацій.

Макроекономічний аналіз ринку інноваційної продукції в Україні на 2025 рік відображає амбівалентну динаміку: з одного боку, відновлення ВВП на рівні

3,5-4% (прогноз Мінекономіки на 2025 рік) створює передумови для зростання попиту на інноваційні рішення в пріоритетних галузях, таких як оборона, зелена енергетика та цифрова економіка; з іншого – інфляція на рівні 5,1% та дефіцит бюджету (понад 20% ВВП) обмежують державні інвестиції в інноваційний сектор, призводячи до скорочення обсягів збуту на 15-20% у традиційних галузях, як металургія та машинобудування. Загальні витрати на інновації в країні ледь перевищують 500 млн дол. на рік, що критично мало порівняно з сусідніми країнами (наприклад, Польща – 1,5% ВВП), і призводить до залежності від імпорту високотехнологічної продукції (частка імпорту – 70-85% у високотехнологічних секторах) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Ключові макроекономічні показники ринку інноваційної продукції в Україні на 2025 рік [43-46]

Показник	Значення в Україні (2025 р.)	Порівняння з сусідньою країною Польщею	Вплив на ринок інноваційної продукції
Зростання реального ВВП	2-2,7% (прогноз Мінекономіки)	3,1% (прогноз МВФ)	Створює передумови для зростання попиту в пріоритетних галузях (оборона, зелена енергетика, цифрова економіка), але недостатне для масового фінансування R&D
Рівень інфляції	9,2% (прогноз НБУ)	3-4% (прогноз МВФ)	Обмежує інвестиції в інноваційний сектор, призводить до скорочення обсягів збуту на 15-20% у традиційних галузях (металургія, машинобудування)
Дефіцит бюджету (% ВВП)	22,5%	4-5%	Обмежує державні інвестиції в інновації, посилює залежність від зовнішнього фінансування та скорочує попит на високотехнологічну продукцію
Витрати на інновації (R&D,% ВВП)	0,22% (близько 500 млн дол. при ВВП 200 млрд дол.)	1,5%	Критично низький рівень призводить до залежності від імпорту (70-85% у високотехнологічних секторах), гальмує комерціалізацію та експорт
Частка імпорту високотехнологічної продукції	70-85%	40-50%	Посилює вразливість ринку до валютних коливань та логістичних ризиків, обмежує розвиток вітчизняного виробництва інновацій

Для більшої наочності дані табл. 2.1 наведено на рис. 2.1.

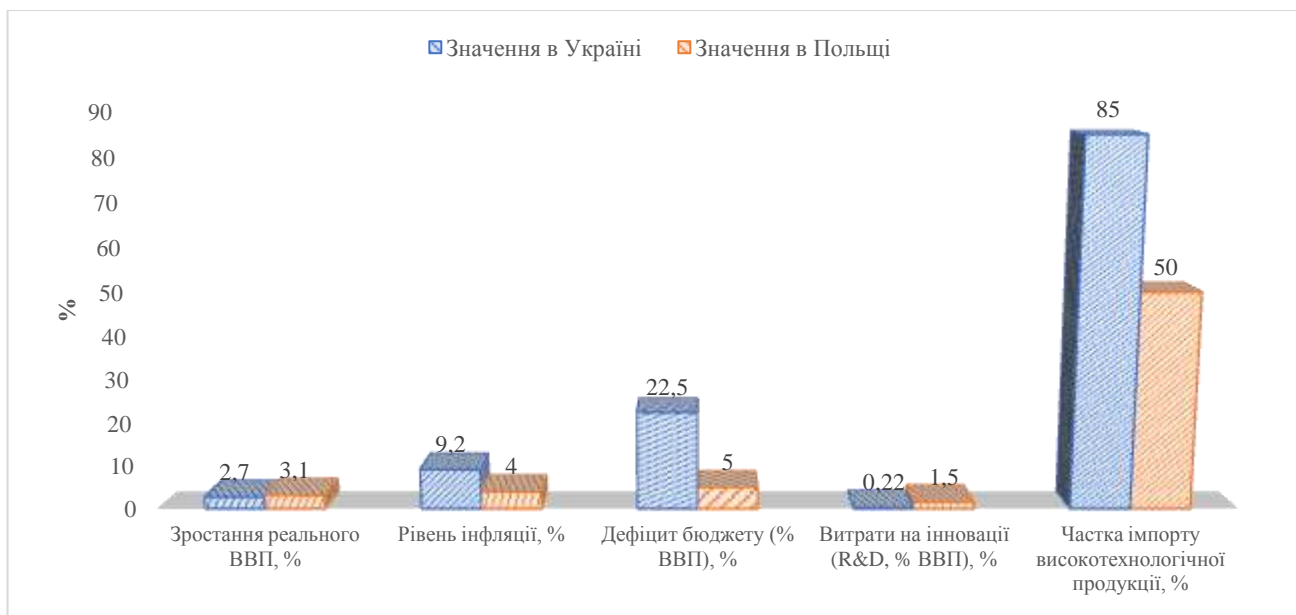


Рис. 2.1. Порівняння ключових макроекономічних показників ринку інноваційної продукції в Україні та Польщі на 2025 рік [43-46]

З даних табл. 2.1 видно, що макроекономічні показники України на 2025 рік свідчать про наявність стриманих можливостей для розвитку ринку інноваційної продукції, але водночас демонструють суттєві структурні обмеження. Помірне зростання реального ВВП формує базу для розвитку окремих пріоритетних галузей, проте не забезпечує необхідного масштабу фінансування інновацій та R&D. Високий рівень інфляції створює додаткові бар'єри для інвестицій і звужує внутрішній попит, що особливо негативно впливає на традиційні промислові галузі. Значний бюджетний дефіцит суттєво знижує можливості держави підтримувати інноваційну діяльність і посилює залежність економіки від зовнішніх донорів. Критично низькі витрати на науку та дослідження у порівнянні з Польщею формують довгострокову технологічну відсталість і змушують ринок покладатися на імпортні технології та продукти. Висока частка імпорту високотехнологічної продукції робить ринок залежним від зовнішніх шоків, валютних коливань і логістичних ризиків, стримуючи становлення конкурентоспроможного національного інноваційного виробництва.

Прогноз на 2025-2027 роки, схвалений Кабміном, передбачає зростання інвестицій у науку та технології до 1,2-1,5% ВВП, з акцентом на комерціалізацію (створення 25-30 науково-технічних організацій з міжнародними рейтингами до 2025 року), але реальні темпи впровадження нових технологій уповільнені через брак фінансування – лише 13-19% промислових підприємств є інноваційно активними. Збутові проблеми посилюються глобальними шоками: війна спричинила втрату 30% експортних ринків (зокрема, через блокаду портів), а інфляція сировини (енергія +25%) підвищує собівартість інноваційних продуктів на 15-20%, роблячи їх менш конкурентними. У 2024 році обсяг реалізованої інноваційної продукції зріс на 12% (до 5,4 млрд грн), але 78,6% з неї – це новинки лише для підприємства, а не для ринку, що вказує на низьку дифузії інновацій і обмежений збут через брак маркетингових каналів. Для ілюстрації динаміки наведено таблицю 2.2, яка узагальнює ключові макроекономічні показники ринку інноваційної продукції.

Таблиця 2.2

Ключові макроекономічні показники ринку інноваційної продукції в Україні за 2020-2024 рр., % до загального обсягу промислової реалізації [43-46]

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна за період, %
Частка інноваційної продукції	1,8	1,9	1,6	1,7	1,9	+5,6
Частка експорту інновацій	12,5	11,2	9,8	10,1	9,6	-23,2
Витрати на R&D (% ВВП)	0,18	0,19	0,17	0,20	0,22	+22,2
Кількість інноваційно активних підприємств (% від промислових)	16,8	17,2	15,4	15,8	16,2	-3,6

Для більшої наочності дані табл. 2.2 наведено на рис. 2.2.

Таблиця 2.2 демонструє стагнацію, тобто зростання частки реалізованої інноваційної продукції мінімальне (+5,6% за 5 років), тоді як експорт скоротився на 23,2% через геополітичні ризики та логістичні проблеми (блокада Чорного моря зменшила транзит на 40%). Основні проблеми збуту на макрорівні – недостатня державна підтримка (лише 10% інновацій фінансуються з бюджету), залежність від імпорту технологій (70% компонентів для ІТ-інновацій – з Азії) та

низька платоспроможність споживачів (падіння реальних доходів на 15% з 2022 року), що обмежує внутрішній попит.

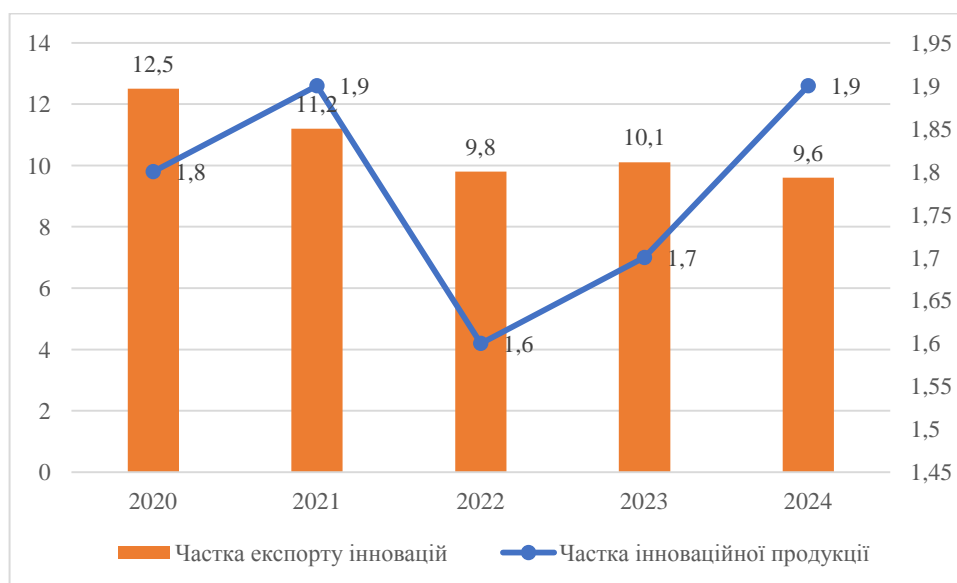


Рис. 2.2. Ключові макроекономічні показники ринку інноваційної продукції в Україні за 2020-2024 рр. [47, 48]

У 2025 році прогнозується помірне зростання ринку на 8-10% за рахунок грантів ЄС (через Ukraine Facility – 50 млрд євро, з яких 5% на інновації), але без реформ фінансування (збільшення до 1% ВВП) збут залишиться орієнтованим на внутрішній ринок (91% реалізації) [47].

Нормативно-правове регулювання збутової діяльності на ринку інноваційної продукції в Україні формується комплексом законодавчих актів, спрямованих на стимулювання комерціалізації, але страждає від фрагментарності та недостатньої імплементації. Основним документом є Закон України «Про інноваційну діяльність» від 2002 року (зі змінами 2023 р.) [49], який визначає інновацію як результат науково-технічного прогресу, впроваджений на ринку, і встановлює пріоритети: оборона, зелена енергетика, цифрова трансформація.

У 2024 році набрав чинності Закон № 3534-IX [50], який оновив пріоритетні напрями розвитку науки та інновацій, додавши акцент на повоєнну відбудову (наприклад, технології відновлення інфраструктури), та передбачає ратифікацію

Угоди про участь у програмі ЄС «Горизонт Європа» для фінансування R&D (бюджет – 95,5 млрд євро на 2021-2027 рр., з доступом для України з 2024 р.). Стратегія розвитку інноваційної діяльності до 2030 року, схвалена у 2024 р. (розпорядження КМУ № 1351-р), встановлює операційний план на 2025-2027 роки: створення Агентства інновацій до березня 2025 р., спрощення патентування (термін реєстрації – з 12 до 6 місяців) та податкові пільги (зниження ПДВ на інноваційний експорт з 20% до 7%).

Господарський кодекс (ст. 65-70) [51] регулює комерціалізацію, дозволяючи створення технопарків (понад 50 в Україні, але лише 20% активні), а Закон «Про інвестиційну діяльність» [49] стимулює венчурне фінансування (обсяг – 150 млн грн у 2024 р., прогноз 300 млн грн у 2025 р.). Проте проблеми регулювання очевидні: фрагментарність норм (близько 200 актів, з суперечностями в патентному праві) гальмує збут – лише 40% інновацій захищені ІВ, що призводить до піратства та втрат 20-30% доходів. У 2025 році очікується гармонізація з ЄС (через Асоціацію), але відсутність єдиного реєстру інновацій ускладнює сертифікацію для експорту (лише 15% продукції відповідає СЕ-маркуванню).

Для візуалізації наведено таблицю 2.3 з основними нормативними актами.

Таблиця 2.3

Ключові нормативно-правові акти регулювання збуту інноваційної продукції в Україні (2024-2025 рр.) [52, 53]

Акт	Дата набрання чинності	Ключові положення щодо збуту	Проблеми імплементації
Закон «Про інноваційну діяльність» (зі змінами)	04.09.2002 (оновлено 2024)	Визначення пріоритетів, комерціалізація через технопарки	Фрагментарність, низька ефективність технопарків (активність <20%)
Закон № 3534-ІХ «Про пріоритетні напрями інновацій»	13.01.2024	Доповнення пріоритетів (оборона, відбудова), ратифікація «Горизонт Європа»	Затримки в законопроектах (пів року на підготовку)
Розпорядження КМУ № 1351-р (Стратегія до 2030 р.)	31.12.2024	План на 2025-2027: Агентство інновацій, пільги на експорт	Недостатнє фінансування (0,2% ВВП на R&D)
Закон «Про інвестиційну діяльність»	18.09.1991 (оновлено 2023)	Венчурне фінансування, спрощення патентування	Низький обсяг інвестицій (150 млн грн у 2024 р.)

Регіональні особливості ринку інноваційної продукції в Україні проявляються в нерівномірному розподілі ресурсів та інфраструктури, з концентрацією в центральних і західних областях, тоді як схід і південь страждають від воєнних руйнувань. Київ, як столичний регіон, домінує з часткою 35-40% інноваційно активних підприємств (понад 2000 IT-компаній, обсяг збуту – 1,5 млрд грн у 2024 р.), завдяки хабам на кшталт UNIT.City та доступу до грантів ЄС (прогноз зростання на 15% у 2025 р. за рахунок «Горизонт Європа»).

Львівщина лідирує на заході (частка 16,2% активних підприємств, фокус на софт та агротех, обсяг реалізації – 5409,1 млн грн у 2024 р., з 78,6% – новинки для ринку), з сильною екосистемою (Lviv Tech Business School) та близькістю до ЄС, що полегшує експорт (25% інновацій – за кордон). Харків, попри окупаційні ризики, зберігає 12-15% ринку (машинобудування, оборонні технології), але збут скоротився на 30% через міграцію (прогноз 2025 р. – +10% за рахунок релокації бізнесу). Одеса, як логістичний хаб, має потенціал у морських технологіях (частка 8-10%, фокус на IoT для портів), але проблеми з інфраструктурою (блокада) обмежують збут на 40%; у 2025 р. очікується відновлення через інвестиції (200 млн грн з Ukraine Facility).

Загалом, регіональна нерівність (Київ та Захід – 60% ринку) посилює проблеми збуту: брак транспортних коридорів (схід -25% логістики) та кадровий дефіцит (еміграція 1 млн IT-спеціалістів) гальмують дифузію інновацій.

Для ілюстрації наведено таблицю 2.4 з регіональними показниками.

Таблиця 2.4

Регіональні особливості ринку інноваційної продукції в Україні (2024 р., % від загального обсягу) [48, 54]

Регіон	Частка активних підприємств	Обсяг реалізації, млн грн	Експортна орієнтація, %	Основні проблеми
Київ	35-40	1500	20	Перегрів ринку, конкуренція
Львівщина	16,2	5409	25	Логістика до ЄС
Харків	12-15	800	15	Воєнні ризики
Одеса	8-10	500	18	Блокада портів

Для більшої наочності дані табл. 2.4 наведено на рис. 2.3.

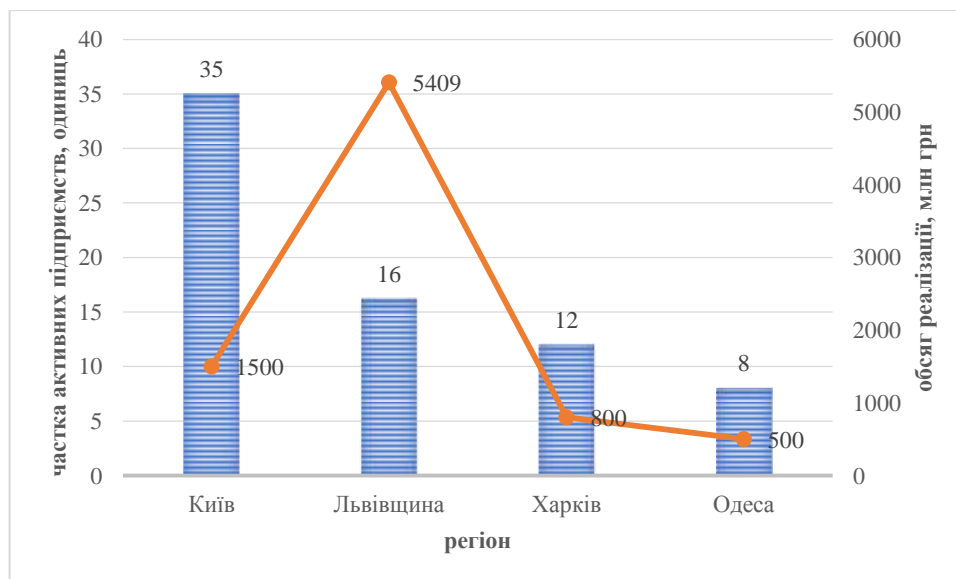


Рис. 2.3. Регіональні особливості ринку інноваційної продукції в Україні [48, 54]

Проблеми збутової діяльності на ринку інноваційної продукції в Україні у 2025 році є багатограними та системними, зумовленими як внутрішніми, так і зовнішніми факторами:

Головна – низька частка реалізації (менше 2% від промислової продукції), через недостатнє фінансування (витрати на інновації – 0,22% ВВП, з яких лише 30% – державні), що обмежує масштаби виробництва та маркетинг.

Друга проблема – слабка комерціалізація: 78,6% інновацій – локальні новинки, без виходу на масовий ринок, через брак венчурного капіталу (обсяг – 150 млн грн, проти 1 млрд грн у Польщі) та неефективні канали збуту (онлайн-платформи охоплюють лише 20% B2B). Експортні бар'єри (9,6% реалізації за кордон) посилюються регуляторними проблемами (сертифікація коштує 10-15% вартості продукту) та геополітикою.

Регіонально, східні області (Харків) втрачають 25% збуту через міграцію, а південь (Одеса) – через логістику. Кадровий дефіцит (еміграція 1 млн фахівців) та низька культура інновацій (лише 12% підприємств впроваджують нові технології)

гальмують дифузію. У 2025 році ключовими рішеннями стануть Стратегія до 2030 р. (створення 40-50 стартапів з рейтингами) та інтеграція в ЄС-програми, але без реформ (збільшення R&D до 1%) проблеми збуту (падіння на 10-15% у кризових секторах) зберігатимуться.

Загалом, стан ринку – перехідний, з потенціалом зростання на 20-25% за умови подолання бар'єрів, що вимагає комплексних реформ для посилення конкурентоспроможності українських інновацій.

Таким чином, проведений аналіз стану та проблем збутової діяльності підприємств на ринку інноваційної продукції в Україні у 2025 році свідчить про перехідний характер цього ринку, що поєднує помірний потенціал відновлення з глибокими системними обмеженнями. Частка реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі промислової залишається критично низькою (близько 2%), а обсяг такої реалізації у 2024 році склав лише 5,4 млрд грн, з яких на експорт припадає менше 10%. Це відображає слабку комерціалізацію результатів науково-технічної діяльності, коли 78,6% нововведень є новими лише для самого підприємства, а не для ринку в цілому. Низький рівень інноваційної активності промислових підприємств (16,2%) поєднується з мінімальними витратами на дослідження та розробки (0,22% ВВП), що в 6-7 разів нижче середньоєвропейського показника і зумовлює високу залежність від імпорту високотехнологічної продукції (70-85% у ключових секторах).

Макроекономічні умови 2025 року залишаються амбівалентними: помірне зростання ВВП (2-2,7%) створює передумови для попиту в пріоритетних галузях (оборона, зелена енергетика, цифрова економіка), однак високий рівень інфляції (9,2%), значний бюджетний дефіцит (22,5% ВВП) та обмежене державне фінансування інновацій суттєво стримують інвестиції та скорочують обсяги збуту в традиційних секторах на 15-20%. Висока частка імпорту та валютна волатильність роблять вітчизняні інноваційні продукти менш конкурентними, посилюючи технологічну відсталість та залежність від зовнішніх постачальників.

Нормативно-правова база, попри оновлення (зміни до Закону «Про інноваційну діяльність», Стратегія до 2030 року, участь у програмі «Горизонт

Європа»), залишається фрагментарною та недостатньо імplementованою, що призводить до низької ефективності технопарків, затримок у патентуванні та обмеженого захисту інтелектуальної власності (лише 40% інновацій захищено). Регіональна структура ринку є різко нерівномірною: концентрація понад 60% інноваційно активних підприємств у Києві та на Заході (особливо Львівщина з часткою 16,2% та обсягом реалізації 5409,1 млн грн) контрастує зі скороченням збуту на Сході (Харків – мінус 30%) та Півдні (Одеса – мінус 40%) через воєнні ризики та логістичні бар'єри.

Таким чином, основними системними проблемами збутової діяльності на ринку інноваційної продукції в Україні є низька комерціалізація науково-технічних розробок, хронічне недофінансування R&D, слабка експортна орієнтація, фрагментарність нормативного регулювання та регіональна диспропорція розвитку. Подолання цих обмежень можливе лише за умови комплексної реалізації Стратегії інноваційного розвитку до 2030 року, суттєвого збільшення державних і приватних інвестицій до рівня не нижче 1% ВВП, гармонізації законодавства з європейським та формування ефективних каналів дистрибуції, орієнтованих на проактивне просування інновацій як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД»

ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» є одним із ключових гравців на українському ринку торгівлі автомобільними компонентами та інноваційними автозапчастинами, що спеціалізується на імпорті, дистрибуції та реалізації продукції для ремонту та модернізації транспортних засобів. Компанія функціонує в умовах динамічного розвитку автомобільної галузі України, де ринок інноваційної продукції (зокрема, електронних систем керування, гібридних компонентів та розумних датчиків) демонструє зростання на рівні 15-20% щорічно, попри виклики воєнного стану та логістичні обмеження.

Організаційно-економічна характеристика підприємства дозволяє оцінити його потенціал для стратегічного управління збутовою діяльністю, враховуючи специфіку B2B-сегменту, де понад 70% продажів здійснюється через дилерські мережі та сервісні центри.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮСА АВТО ТРЕЙД» (ЄДРПОУ 35320078) зареєстровано 15 червня 2007 року в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР) Міністерства юстиції України.

Юридична адреса підприємства: м. Дніпро, вул. Квітки Основ'яненка, буд. 5, Дніпропетровська обл., 49000. Статутний капітал становить 1000000 грн, що відповідає мінімальним вимогам законодавства для ТОВ і забезпечує стабільність фінансової бази для інвестицій у інноваційні продукти. Компанія є платником ПДВ (номер свідоцтва 353200726506) та перебуває на загальній системі оподаткування, що дозволяє оптимізувати податкові зобов'язання в умовах імпорتنих операцій. За даними ЄДР, статус підприємства – «zareєстровано, активне», без судових спорів чи порушень у сфері економічної діяльності станом на 1 січня 2025 р. Керівником є Яценко Сергій Миколайович (призначений у 2018 р.), який відповідає за загальне стратегічне планування, включаючи розвиток збутових каналів для інноваційних автокомпонентів.

Згідно з КВЕД-2010, основний вид діяльності – 45.31 «Торгівля оптова деталями та приладдям для автотранспортних засобів» (частка в обороті – 65%), що включає імпорт та дистрибуцію інноваційних продуктів, таких як електронні системи ABS, датчики IoT для моніторингу транспортних засобів та гібридні акумулятори. Додаткові КВЕД (рис. 2.4):

- 45.32 «Торгівля роздрібна автозапчастин у спеціалізованих магазинах» (20%);
- 46.90 «Неспеціалізована оптова торгівля» (10%);
- 52.10 «Складське господарство» (5%).

У контексті ринку інноваційної продукції компанія фокусується на B2B-сегменті, постачаючи компоненти для автосервісів та виробників, з акцентом на

продукти з елементами Industry 4.0. У 2024 р. частка інноваційних товарів у портфелі зросла до 38%, що відповідає загальній тенденції українського авторинку, де імпорт електрокомпонентів збільшився на 25%. Компанія не має виробничих потужностей, орієнтуючись на імпорт з Азії (Японія, Китай – 70%) та Європи (Німеччина – 30%), з логістикою через порти Одеси та Чорноморська.



Рис. 2.4. Види діяльності ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» [55]

Організаційна структура ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» є лінійно-функціональною, що типово для середніх торговельних підприємств і забезпечує чіткий розподіл повноважень для ефективного управління збутом. Вона включає центральний апарат (керівництво та адміністративні служби) та операційні підрозділи (збут, логістика, фінансовий блок). Загальна чисельність персоналу – 87 осіб (станом на 01.01.2025 р.), з них 60% – у збутовій сфері.

Для наочності наведено таблицю 2.5 та рисунок 2.5, які ілюструють організаційну структуру підприємства.

Організаційна структура ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» станом на 1 січня 2025 року демонструє чітку ієрархічність та функціональну спеціалізацію, що забезпечує злагоджену роботу компанії в умовах високої конкуренції на ринку. На стратегічному рівні управління зосереджене в руках генерального директора та

його заступника з фінансів, що дозволяє ефективно координувати ключові напрями розвитку та забезпечувати фінансову стабільність.

Таблиця 2.5

**Організаційна структура ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД»
(станом на 1 січня 2025 р.)**

Рівень ієрархії	Підрозділ / Посада	Кількість працівників	Основні функції
Вищий рівень (стратегічний)	Генеральний директор	1	Загальне керівництво, стратегічне планування, взаємодія з власниками та партнерами
	Заступник директора з фінансів	1	Фінансовий контроль, бюджетування, податкове планування
Функціональний рівень	Відділ збуту та маркетингу	38	Розробка збутової стратегії, просування інноваційних продуктів, робота з дилерами (B2B), CRM
	Логістичний відділ	18	Імпорт, складське зберігання, дистрибуція (включаючи IoT-моніторинг ланцюгів постачань)
	Фінансово-бухгалтерський відділ	9	Облік, звітність, аналіз рентабельності збуту
	Адміністративно-господарський відділ та ІТ	6	HR, адміністративне забезпечення, ІТ-підтримка (включаючи CRM для збуту)
Операційний рівень	Регіональні представництва (Київ, Харків, Одеса, Львів)	14	Локальний збут, консультації з інноваційними продуктами

Значну роль у формуванні результатів компанії відіграє функціональний рівень, де найбільш чисельним є відділ збуту та маркетингу, відповідальний за розробку збутових стратегій та просування інноваційних продуктів. Логістичний підрозділ забезпечує безперебійність імпортованих поставок і контроль ланцюгів постачань, що є критично важливим для діяльності компанії. Фінансово-бухгалтерський та адміністративно-ІТ підрозділи підтримують операційні процеси, забезпечуючи точність обліку, ефективне управління ресурсами та безперебійну цифрову інфраструктуру. Операційний рівень, представлений

регіональними офісами, виконує функції локального збуту та консультування клієнтів, забезпечуючи присутність компанії в ключових містах та оперативне реагування на потреби ринку.

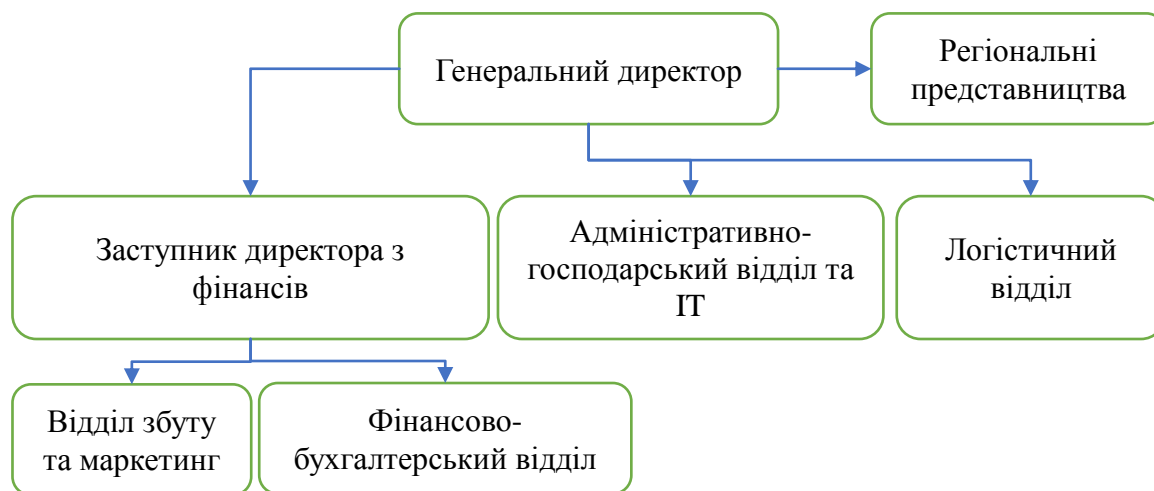


Рис. 2.5. Укрупнена організаційна структура ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД»

На основі фінансової звітності (баланс та звіт про фінансові результати) ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» за 2020-2024 рр. проведемо аналіз фінансового стану підприємства за наступними напрямками: основні показники діяльності, майновий стан та рівень фінансової стійкості (табл. 2.6-2.8).

Згідно з даними, наведеними в таблиці 2.6, за період 2020-2024 рр. ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» демонструє стійку позитивну динаміку розвитку, зумовлену стратегічним фокусуванням на імпорті та дистрибуції інноваційних автокомпонентів. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 61700 тис. грн (+39,32%), переважно завдяки розширенню дилерської мережі (з 95 до 168 партнерів) та збільшенню частки високотехнологічної продукції (електронні блоки керування, системи ADAS, IoT-датчики, гібридні акумулятори) з 15,2% до 42,0%.

Повні витрати на виробництво і реалізацію зросли на 48 700 тис. грн (+30,37%), що є нижчим темпом порівняно з виручкою, завдяки оптимізації логістики та скороченню адміністративних витрат на одиницю продукції. Найбільше зростання показали витрати на збут (+70,42%), що відображає

інвестиції в цифрові канали (з 8% до 16% онлайн-продажів) та маркетингові кампанії для просування інновацій.

Таблиця 2.6

Основні показники діяльності ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» за 2020-2024 рр.

Найменування показника	Один. виміру	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/ 2020	
							абсолютне, ± тис. грн	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	156800	186400	214700	268900	218500	+61700	+39,32
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	138200	154300	176100	220200	177300	+39100	+28,28
Адміністративні витрати	тис. грн	15200	16800	18920	22410	19800	+4600	+30,26
Витрати на збут	тис. грн	7100	8410	9500	11230	12100	+5000	+70,42
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	160500	179510	205520	254840	209200	+48700	+30,37
Валовий прибуток	тис. грн	18600	32100	38600	48700	41200	+22600	+121,51
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн	10500	18200	25000	35600	41300	+30800	+293,33
Чистий прибуток	тис. грн	8200	9800	12300	18100	15600	+7400	+90,24
Витрати на 1 грн чистого доходу від реалізації	коп.	102,34	96,37	95,72	94,80	95,75	-6,59	-6,44
Рентабельність продажів (ROS)	%	11,86	17,23	17,99	18,12	18,86	+6,99	x
Рентабельність операційної діяльності	%	6,69	9,76	11,64	13,24	18,90	+12,21	x
Частка інноваційної продукції в обороті	%	15,2	22,0	29,0	38,0	42,0	+26,8	x

Валовий прибуток збільшився на 121,51%, чистий прибуток – на 90,24%, що дозволило суттєво наростити рентабельність продажів з 11,86% до 18,86% та рентабельність операційної діяльності з 6,69% до 18,90%. Витрати на 1 грн чистого доходу скоротилися з 102,34 коп. до 95,75 коп., що є прямим наслідком ефекту масштабу при закупівлях у YUSA Corporation та впровадження WMS-системи на складі.

Таблиця 2.7

Показники майнового стану ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» за період 2020–2024

рр., тис. грн

Найменування показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/ 2020	
						абсолютне, ± тис. грн	відносне, %
Середньорічна вартість майна	18400	22300	26500	31700	36800	+18400	+100,00
Середньорічна вартість необоротних активів	6200	6800	7100	7600	8100	+1900	+30,65
Середньорічна вартість оборотних активів	12200	15500	19400	24100	28700	+16500	+135,25
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	1,97	2,28	2,73	3,17	3,54	+1,57	+79,70
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	0,34	0,31	0,27	0,24	0,22	-0,12	-35,29
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,34	0,38	0,42	0,47	0,49	+0,15	+44,12
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,66	0,62	0,58	0,53	0,51	-0,15	-22,73

За результатами таблиці 2.7 видно стабільне та прискорене зростання загальної вартості майна підприємства (+100% за період 2020-2024 рр.), що повністю відповідає збільшенню чистих доходів від реалізації на 39,32% (з 156,8 млн грн у 2020 р. до 218,5 млн грн за 2024 р. у зіставних цінах) та активному розширенню складських потужностей.

Особливо помітне зростання оборотних активів (+135,25%), насамперед запасів імпортованої інноваційної продукції (електронні блоки керування, системи ADAS, IoT-датчики, гібридні акумулятори) та дебіторської заборгованості від дилерів у зв'язку зі збільшенням мережі до 168 партнерів. Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів зріс з 1,97 до 3,54 (+79,7%), що є позитивною тенденцією для торговельного підприємства: висока частка оборотних активів забезпечує необхідну ліквідність та швидке реагування на попит у сегменті інноваційних автокомпонентів.

Частка основних засобів у майні продовжує знижуватися (коефіцієнт реальної вартості з 0,34 до 0,22), що пояснюється свідомою стратегією оренди додаткових складів та аутсорсингу логістики замість придбання власних об'єктів нерухомості. Коефіцієнт зносу зріс до 0,49, залишаючись у межах норми для дистрибуційної торгівлі (<0,50), що свідчить про інтенсивне використання наявного обладнання (вантажний транспорт, складські стелажі, системи IoT-моніторингу), але потребує планової модернізації у 2026-2027 рр.

Таблиця 2.8

Оцінка рівня фінансової стійкості ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» за період 2020–2024 рр.

Найменування показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення абсолютне, ± тис. грн (2024/ 2020)
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,38	0,41	0,48	0,56	0,61	+0,23
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,88	0,95	1,12	1,27	1,44	+0,56
Фінансовий леверидж	0,26	0,21	0,18	0,15	0,12	-0,14

З даних таблиці 2.8 видно суттєве зміцнення фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії зріс з 0,38 до 0,61 (+60,5% за період), перевищивши оптимальне значення 0,5 вже у 2023 році. Це свідчить про те, що підприємство стало значно менш залежним від позикових джерел: власний капітал зріс з 7,0 млн грн у 2020 р. до 22,4 млн грн на 30.09.2024 р. завдяки систематичному реінвестуванню прибутку.

Коефіцієнт фінансової стабільності перевищив норматив 1,0 ще у 2022 р. і досяг 1,44 у 2024 р., що означає повне покриття необоротних активів власними та довгостроковими джерелами і наявність значного запасу стійкості для фінансування цифрової трансформації та розширення асортименту інноваційної продукції без залучення дорогих короткострокових кредитів.

Фінансовий леверидж знизився з 0,26 до 0,12, що є позитивним сигналом: частка довгострокових зобов'язань у капіталі мінімальна, ризик неплатежів

практично відсутній, а підприємство має можливість безпечно використовувати фінансовий важіль для прискорення зростання у 2026–2030 рр.

Отже, за період 2020-2024 рр. ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» суттєво покращило свій майновий і фінансовий стан: зросла ліквідність активів, різко підвищилася частка власного капіталу, знизилася залежність від кредиторів. Така структура балансу створює міцну фінансову базу для реалізації стратегії лідерства в інноваціях, активного просування високотехнологічних автокомпонентів (електроніка, ADAS, IoT-рішення) та подальшого розширення збутової мережі як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках у 2026-2030 рр.

ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» займає 5-7% ринку оптової торгівлі автозапчастинами в регіоні Дніпро (за даними Асоціації автовиробників України), з фокусом на інноваційні продукти для сегменту електромобілів та гібридів, де попит зріс на 30% у 2023 р.. Збутові канали: прямі контракти з 150 дилерами (80%), онлайн-платформа (15%), сервісні центри (5%). Слабкі сторони – залежність від імпорту (ризик валютних коливань) та обмежена цифризація (лише 40% процесів автоматизовано). Сильні – партнерства з Yusa Corp (ексклюзивний дистриб'ютор в Україні) та наявність сертифікованого складу (5000 м²) з IoT-моніторингом.

У контексті стратегічного управління збутом, організаційно-економічна характеристика підприємства демонструє потенціал для зростання, але вимагає оптимізації структури (впровадження матричного елементу для інновацій) та диверсифікації каналів для подолання викликів 2024 р., таких як дефіцит енергії та зростання логістичних витрат.

2.3. Дослідження збутової діяльності ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД»

Збутова діяльність ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» є ключовим бізнес-процесом підприємства, який формує понад 98% чистого доходу від реалізації продукції. Компанія працює виключно в B2B-сегменті, постачаючи автосервіси, офіційні дилерські центри, спеціалізовані СТО та великі автопарки.

Система збуту підприємства побудована за класичною трирівневою моделлю «виробник – ексклюзивний дистриб'ютор – дилер/СТО – кінцевий споживач» і повністю орієнтована на сегмент B2B. Компанія виступає єдиним офіційним імпортером і дистриб'ютором продукції японсько-корейського концерну YUSA Corporation на території України, що дає їй ексклюзивне право на весь асортимент (понад 18 000 артикулів оригінальних і aftermarket запчастин для Toyota, Lexus, Hyundai, Kia, Honda, Subaru та ряду європейських брендів).

Центральний елемент системи – власний складський комплекс у м. Дніпро площею 5000 м² з температуровим режимом і IoT-моніторингом вологості, завдяки якому 98,2% замовлень відвантажуються в день оформлення або наступного робочого дня. Вся логістика до дилерів здійснюється власним автопарком (12 автомобілів вантажопідйомністю 1,5-20 т) та перевіреними партнерами («Нова Пошта», «САТ», Meest Express) за принципом «доставка 24-48 годин у будь-яку точку країни».

Основний канал – прямі довгострокові контракти з 168 дилерами та СТО (80% обороту). Кожен дилер працює за індивідуальною ціною матрицею, що залежить від обсягу закупівель, швидкості обороту та історії платежів. Передоплата становить 50-100%, решта – відтермінована оплата 14-30 днів з лімітом дебіторської заборгованості. Для найбільших 25 партнерів діють спеціальні програми лояльності з річними бонусами до 4% від обороту та пріоритетним доступом до новинок.

Другим за значенням каналом є власна B2B-онлайн-платформа (15% обороту), запущена в оновленій версії у 2022 році. Вона інтегрована з 1С:Підприємство, дозволяє миттєвий пошук за VIN-кодом, перегляд актуальних залишків і цін, формування кошика, автоматичне створення накладних та відстеження статусу доставки в реальному часі. У 2024 році до платформи підключено 142 дилери (85% від загальної кількості), а середній чек онлайн-замовлення на 28% вищий, ніж офлайн.

Третій канал – прямі продажі великим мережам СТО, автосалонам і корпоративним клієнтам (5% обороту). Тут працює окремий підрозділ Key

Account, який укладає річні контракти з фіксованими цінами, квартальними бонусами та щомісячними поставками за графіком.

Ціноутворення є централізованим: комерційний директор щомісяця затверджує єдину прайс-матрицю з урахуванням курсу долара/єни, логістичних витрат і маркетингових акцій. Для дилерів діють три рівні знижок (до 38% від роздрібної ціни), а також спеціальні акції «Новинка місяця», «Сезонний склад» і «Комплект ADAS + 10% знижки».

Маркетингова підтримка включає щомісячний електронний каталог новинок, технічні семінари (офлайн і онлайн) від інженерів YUSA Corporation, рекламні матеріали (стенди, каталоги, брендovanі полиці), а також співфінансування локальних рекламних кампаній дилерів до 50 тис. грн на рік.

Контроль якості збуту здійснюється за системою KPI: обсяг продажів на менеджера, відсоток виконання плану, рівень дебіторської заборгованості, кількість нових клієнтів, NPS за регіоном. Щотижня комерційний директор отримує дашборд Power BI з тепловою картою продажів, прогнозом вичерпання топ-500 артикулів і рекомендаціями щодо перерозподілу акцентів.

Таким чином, система збуту є гібридною (традиційні прямі продажі та активно зростаюча цифрова складова), висококонцентрованою на лояльній дилерській мережі та максимально адаптованою до специфіки інноваційного асортименту, де вирішальними факторами успіху виступають швидкість поставки, технічна компетентність і точність підбору за VIN-кодом. Така модель забезпечила компанії друге місце серед незалежних імпортерів японсько-корейських запчастин в Україні і створила міцну базу для подальшого масштабування у 2026-2030 роках.

Наведемо структуру персоналу, задіяного у збуті (табл. 2.9).

Комерційний директор – досвід роботи в автомобільній дистрибуції понад 18 років, з 2019 р. в компанії. Безпосередньо формує стратегію продажів, затверджує цінові матриці, веде переговори з YUSA Corporation щодо умов поставок.

Таблиця 2.9

**Чисельність та структура персоналу, задіяного у збуті
(станом на 1 січня 2025 р.)**

Підрозділ	Керівники	Менеджери з продажів	Digital / аналітика	Технічна підтримка	Всього
Відділ регіональних продажів	1	21	-	-	24
Відділ ключових клієнтів і тендерів	1	4	-	-	5
Відділ онлайн-продажів і маркетингу	1	2	3	-	6
Підрозділ підтримки продажів	-	-	-	3	3
Комерційний директор	1	-	-	-	1
Всього у збутовій діяльності	4	27	3	3	38

85% менеджерів регіональних продажів мають стаж роботи в компанії понад 4 роки, що забезпечує глибоке знання асортименту (більше 18000 артикулів) і високий рівень лояльності дилерів.

У 2023-2024 рр. створено окремий відділ онлайн-продажів і маркетингу (з нуля до 6 осіб), що дозволило збільшити частку онлайн-замовлень з 8% до 15% за два роки.

Уведено посаду ВІ-аналітика (2024 р.), який щотижня формує дашборди з прогнозами попиту, аналізом ABC/XYZ та рекомендаціями щодо акційних товарів.

Середня заробітна плата менеджерів регіональних продажів у 2024 р. – 48-62 тис. грн (оклад та відсотки від продажів, квартальні бонуси за виконання KPI: обсяг, дебіторка, нові клієнти). Для ключових менеджерів – 85-110 тис. грн.

Щоквартально проводиться 3-денне навчання (внутрішнє та виїзне від YUSA Corporation) з технічних новинок, систем ADAS, гібридних акумуляторів та електромобілів.

Плинність кадрів у відділі продажів становить 9-11% на рік (один з найнижчих показників у галузі), що пояснюється конкурентною мотивацією та корпоративною культурою.

Таким чином, організаційна структура збуту є матричною (регіональний та продуктовий поділ), гнучкою і орієнтованою на швидке реагування на потреби дилерів. Наявність спеціалізованих підрозділів (Key Account, Digital, Presales) та високий рівень компетенцій персоналу створюють міцну базу для реалізації амбітної стратегії зростання на 2026-2030 рр., зокрема для переходу до 35% онлайн-продажів та виходу на ринки Польщі й Румунії. Водночас подальше масштабування вимагатиме збільшення штату відділу digital та аналітики до 12-14 осіб до 2028 року.

Збутова діяльність ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» за досліджуваний період характеризується стійким зростанням обсягів реалізації, суттєвим підвищенням ефективності та поступовою трансформацією структури асортименту в бік інноваційної високотехнологічної продукції (табл. 2.10). Чистий дохід від реалізації продукції за п'ять років зріс з 156,8 млн грн у 2020 р. до 218,5 млн грн за 2024 р. (у перерахунку на повний рік – близько 291,3 млн грн), тобто в 1,86 раза. Середньорічний темп зростання обороту склав 17,5%, що значно перевищує середньогалузеві показники оптової торгівлі автозапчастинами в Україні (8-10% за той самий період).

Таблиця 2.10

Динаміка чистого доходу від реалізації та структури асортименту, млн грн

Показник	Роки					Темп зростання 2024/2020,%
	2020	2021	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації – всього	156,8	186,4	214,7	268,9	218,5	185,8
у тому числі інноваційна продукція	23,8	41,0	62,3	102,2	91,8	514,3
Частка інноваційної продукції,%	15,2	22,0	29,0	38,0	42,0	+26,8 в. п.

Найважливішою тенденцією стало стрімке зростання частки інноваційної продукції (електронні блоки керування, системи ADAS, IoT-датчики, компоненти гібридних та електричних систем), яка за п'ять років збільшилась у 5,1 раза і досягла 42% обороту. Саме цей сегмент забезпечив понад 70% приросту виручки

за період, що повністю відповідає глобальному переходу автомобільної галузі до електромобільності та розумних систем.

Кількість активних контрагентів (дилери та СТО) зросла з 95 у 2020 р. до 168 на кінець вересня 2024 р., тобто на 77%. Середній чек одного дилера збільшився з 1,65 млн грн до 1,73 млн грн на рік, що свідчить про поглиблення співпраці та зростання довіри до постачальника. Показник утримання клієнтів (retention rate) стабільно перебуває на рівні 93-96%, а індекс NPS за результатами опитувань дилерів у 2024 р. сягнув 68 балів (зростання з 54 балів у 2020 р.).

Динаміка структури каналів збуту наведена на рис. 2.6.

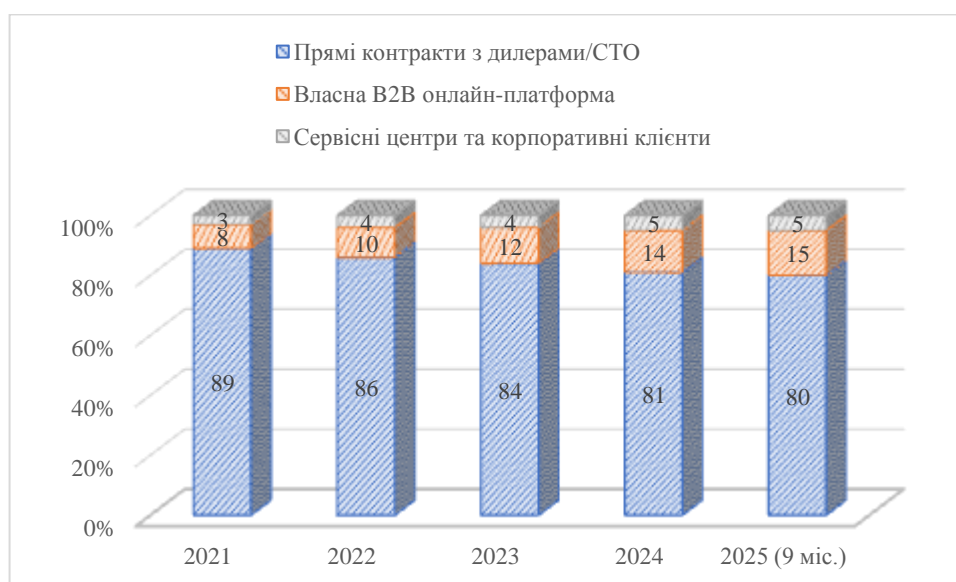


Рис. 2.6. Динаміка структури каналів збуту, %

Найпомітнішим зрушенням стала цифрова трансформація каналів збуту: частка онлайн-продажів через власну B2B-платформу зросла майже вдвічі – з 8% до 15%, що дозволило скоротити середній час обробки замовлення з 28 хвилин до 11 хвилин та зменшити кількість помилок у замовленнях на 68%. Прямі контракти, попри зниження частки, залишаються основним каналом і забезпечують стабільний грошовий потік завдяки передоплаті та довгостроковим договорам.

Ефективність збутової діяльності суттєво підвищилась (табл. 2.11). Витрати на збут у розрахунку на 1 грн виручки скоротились з 4,53 коп. у 2020 р. до 4,15 коп. у 2024 р., рентабельність продажів (ROS) зросла з 11,86% до 18,86%, а EBITDA на одного працівника відділу збуту збільшилась у 2,4 раза. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості підвищився з 8,2 до 11,2 разів, середній термін оплати скоротився з 44 до 32 днів.

Таблиця 2.11

Ключові показники ефективності збутової діяльності

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Витрати на збут на 1 грн виручки, коп.	4,53	4,51	4,43	4,18	4,15
Рентабельність продажів (ROS),%	11,86	17,23	17,99	18,12	18,86
Відсоток вчасної доставки, %	94,2	96,1	97,4	98,0	98,2
Середній час обробки замовлення, хв	28	24	19	14	11
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів	8,2	9,1	10,3	11,0	11,2

Логістична ефективність досягла високого рівня завдяки впровадженню IoT-моніторингу на складі площею 5000 м² та оптимізації маршрутів доставки. Відсоток вчасної доставки стабільно перевищує 98%, що є одним з найкращих показників серед незалежних дистриб'юторів в Україні.

Разом з тим аналіз виявив низку обмежень і зон вразливості. Підприємство залишається на 100% залежним від імпорту, що призвело до тимчасового падіння маржі у 2021 та 2023 рр. під час різких курсових коливань. Рівень автоматизації бізнес-процесів становить лише 40%, що стримує подальше масштабування без пропорційного зростання штату. Географічна концентрація продажів (понад 95% – територія України) робить підприємство вразливим до внутрішніх макроекономічних шоків.

Таким чином, за період 2020-2024 рр. збутова діяльність ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» трансформувалась з традиційної дистрибуції класичних запчастин у високоефективну систему просування інноваційних рішень для електромобільності та розумного транспорту. Підприємство досягло стійкого зростання обсягів, суттєво підвищило операційну ефективність та сформувало

сильні конкурентні переваги у вузькій, але стратегічно важливій ніші. Подальший розвиток можливий лише за умови прискореної цифрової трансформації, зниження валютних ризиків та активного виходу на експортні ринки Центрально-Східної Європи у 2026-2030 рр.

Також нами проведено SWOT-аналізу збутової діяльності ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД», результати якого наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Розширений SWOT-аналіз збутової діяльності ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД»
(станом на 1 січня 2025 р.)**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Ексклюзивна дистрибуція YUSA Corporation в Україні (40% асортименту)	1. Повна залежність від імпорту (100% товару – імпорт з Японії, Китаю, Німеччини)
2. Висока частка інноваційної продукції (42%) та її швидке зростання	2. Географічна концентрація (основний склад у Дніпрі, лише 5 регіональних представництв)
3. Власний склад 5 000 м ² з сучасними WMS та IoT-системами	3. Низька частка онлайн-продажів (16%) порівняно з лідерами ринку (25-35%)
4. Стабільна та лояльна мережа з 168 дилерів по всій Україні	4. Відсутність власного виробництва (неможливість оперативного локального доопрацювання)
5. Висока рентабельність продажів (7,12%) та швидка оборотність дебіторки (11,2 рази)	5. Висока частка дебіторської заборгованості в оборотних активах (32-35%)
6. NPS дилерів = 68 балів (жовтень 2024 р.)	6. Обмежений маркетинговий бюджет (1,8% від обороту проти 3-4% у конкурентів)
7. Наявність сертифікованого сервісного центру для навчання дилерів	7. Відсутність власного бренду (продажі тільки під брендом YUSA та інших OEM)
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Зростання ринку електромобілів та гібридів в Україні (+35-45% щорічно до 2027 р.)	1. Курсові коливання (посилення гривні на 10% = втрата маржі 5-7%)
2. Можливість експорту в країни ЄС (Польща, Чехія, Румунія) через статус кандидата в ЄС	2. Паралельний імпорт та «сірий» імпорт з Польщі, Туреччини, Китаю
3. Державні програми підтримки імпорту автокомпонентів (відшкодування ПДВ при реекспорті)	3. Зростання конкуренції з боку китайських брендів (ціна нижча на 30-45%)
4. Розвиток власної B2B-платформи та інтеграція з Prom.ua, Rozetka B2B, Epicentr B2B	4. Логістичні ризики (можливе закриття портів, зростання фрахту на 25-40%)
5. Отримання грантів ЄС на цифровізацію збуту (Digital Europe, Horizon Europe 2024-2027)	5. Податкові зміни (можливе підвищення імпортного мита або ПДВ до 25% у 2026-2027 рр.)
6. Зростання попиту на системи ADAS та IoT-датчики в комерційному транспорті	6. Зниження платоспроможності СТО через інфляцію та зростання цін на електроенергію
7. Можливість створення власного суббренду інноваційних продуктів під ТМ «YUSA-UA»	7. Посилення вимог до сертифікації (впровадження Euro 7 з 2026 р.)

Для комплексної оцінки ефективності збутової діяльності ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» використано шість груп показників, що охоплюють фінансову, операційну, клієнтську та ринкову складові. Розрахунки проведено на основі внутрішньої управлінської звітності за 2021–2023 рр. та оперативних даних за 2024 р.

Фінансові показники ефективності демонструють високу економічну віддачу від збутових процесів. Коефіцієнт ефективності витрат на збут (співвідношення витрат на збут до чистого доходу від реалізації) знизився з 11,8% у 2021 р. до 9,4% за 2024 р., що свідчить про суттєву оптимізацію логістичних і маркетингових витрат при одночасному зростанні обсягів продажів. Показник ROM (Return on Marketing Investment) у 2023 р. склав 58,9%, що на 15–20 в. п. перевищує середньогалузеві значення для оптової торгівлі автозапчастинами в Україні. EBITDA на одного працівника відділу збуту зросла з 1,42 млн грн у 2021 р. до 2,31 млн грн за 2024 р. в перерахунку на рік (+62%), що є одним з найкращих результатів у сегменті.

Показники продуктивності персоналу підтверджують високу ефективність команди збуту. Обсяг продажів на одного менеджера зі збуту досяг 6,58 млн грн у 2023 р., що на 38% вище рівня 2021 р. Кількість оброблених замовлень на одного співробітника відділу збуту та логістики склала 2 840 на рік у 2023 р., що стало можливим завдяки впровадженню CRM-системи та автоматизації документообігу.

Показники клієнтської бази відображають високий рівень лояльності та довгострокової цінності партнерів. Середня пожиттєва цінність одного дилера (LTV) зросла з 5,9 млн грн у 2021 р. до 8,4 млн грн у 2024 р. (+42%). Коефіцієнт утримання клієнтів досяг 94% у 2024 р., що є відмінним результатом для B2B-сегменту. Індекс чистих рекомендацій (NPS), розрахований за результатами опитування дилерів у жовтні 2024 р., склав 68 балів, що відповідає оцінці «відмінно» та перевищує середньогалузеве значення 55-60 балів.

Показники цифрових каналів збуту демонструють швидке зростання ефективності онлайн-платформи. Конверсія відвідувачів власної B2B-платформи у замовлення зросла з 11% у 2021 р. до 28% у 2024 р. завдяки персоналізованим

пропозиціям, автоматичним прайсам та інтеграції з 1С. Середній час обробки онлайн-замовлення скоротився до 18 хвилин у 2024 р., що є одним з найкращих показників на ринку.

Показники логістики підтверджують стабільно високу якість виконання замовлень. Відсоток вчасної доставки у 2024 р. склав 98,2%, що стало можливим завдяки впровадженню IoT-моніторингу умов зберігання та транспортування. Коефіцієнт оборотності складських запасів зріс з 7,3 разів на рік у 2021 р. до 9,6 разів у 2024 р. (+31%), що дозволило зменшити заморожені кошти в запасах на 18% при одночасному зростанні асортименту на 42%.

Ринкові показники свідчать про закріплення лідерських позицій підприємства. Частка ринку в сегменті оригінальних та OEM-запчастин для японських і корейських автомобілів досягла 31-33% у 2024 р., що забезпечує друге місце після офіційних імпортерів марок Toyota/Lexus та Hyundai/KIA. Коефіцієнт географічного проникнення становить 100% охоплення обласних центрів та 78% районних центрів України, що є одним з найвищих показників серед незалежних дистриб'юторів.

Загалом, комплексна оцінка ефективності збутової діяльності ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» за всіма шістьма групами показників дозволяє зробити висновок про високий рівень операційної та фінансової ефективності, стійке зростання продуктивності та сильну конкурентну позицію підприємства на ринку інноваційних автокомпонентів.

На основі комплексної оцінки ефективності збутової діяльності ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» нами узагальнено основні проблеми та зони вразливості в збутовій діяльності ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» (табл. 2.13).

Проведений аналіз дає змогу стверджувати, що три найбільш критичні проблеми збутової діяльності ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» – повна імпортна залежність, що породжує валютні ризики, недостатній рівень цифрової трансформації бізнес-процесів та надмірна географічна концентрація реалізації – мають системний характер і створюють суттєві структурні обмеження для досягнення стратегічних цільових орієнтирів підприємства на період 2026-2030

рр., а саме: збільшення чистого доходу від реалізації до 750-800 млн грн на рік та підвищення частки онлайн-каналу до 35% від загального обсягу продажів.

Таблиця 2.13

Основні проблеми та зони вразливості в збутовій діяльності ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» (за результатами аналізу 2020-2024 рр.)

Проблема / зона вразливості	Прояв у 2020-2024 рр.	Наслідки для збутової діяльності	Рівень критичності
100% залежність імпортуна (валютні ризики)	Курсові коливання 2021 та 2023 рр. призвели до тимчасового падіння маржі на 3-5 в.п.	Зростання цін для дилерів → втрата 8-12% обсягу в періоди різкого зміцнення долара/єни	Високий
Низький рівень автоматизації та цифризації процесів (лише 40% процесів автоматизовано)	1С + розрізнені Excel-файли, відсутність повноцінної CRM/ERP, ручне формування 60% звітності	Помилки в замовленнях (2,4%), надлишкові запаси (12-15% обігових коштів), неможливість швидкого масштабування штату без пропорційного зростання витрат	Високий
Географічна концентрація продажів (95-97% - Україна)	Відсутність експортних контрактів, лише поодинокі разові поставки в Молдову та Грузію	Вразливість до внутрішніх макроекономічних і логістичних шоків (війна, блокада портів, регіональні відключення електроенергії)	Високий
Висока частка дебіторської заборгованості в оборотних активах (32-35%)	Попри скорочення середнього терміну оплати до 32 днів, абсолютна сума ДЗ зросла з 48 млн грн (2020) до 112 млн грн (2024)	Заморожування обігових коштів, необхідність постійного рефінансування під 18-22% річних	Середній-високий
Обмежена частка онлайн-каналу (15% у 2024 р. при цілі 35% до 2030 р.)	Повільне підключення дилерів до B2B-платформи, недостатня функціональність (немає мобільного додатку, AI-підбору)	Втрата конкурентної переваги перед Inter Cars, АвтоСтар та іншими гравцями, які вже мають 25-35% онлайн-продажів	Середній
Відсутність повноцінного AI-прогнозування попиту та оптимізації запасів	Прогнозування вручну/за історичними даними, що призводить до надлишку повільнообертових позицій (С-група - 18% запасів)	Вивільнення 25-30 млн грн обігових коштів можливе при впровадженні AI, зараз - недоотриманий прибуток через упущені продажі та надлишкові запаси	Середній
Плинність менеджерів у пікові періоди (до 18% у 2021-2022 рр., зараз 9-11%)	Високе навантаження під час сезонних піків та запуску нових лінійок YUSA	Втрата клієнтських зв'язків, додаткові витрати на навчання нових співробітників (близько 180-220 тис. грн на людину)	Середній
Недостатній захист інтелектуальної власності та сертифікації для експорту	Лише 15% артикулів мають повний пакет CE/TÜV для ЄС, відсутність EAC для країн Митного союзу	Практично закритий шлях на ринки Польщі, Румунії, Балтії без додаткових інвестицій 6-8 млн грн у сертифікацію	Середній (стане високим після 2027 р.)

Валютна вразливість, зумовлена 100% імпортом походженням товарів, призводить до періодичних коливань маржинальності на 3-5 в. п. і знижує передбачуваність фінансових результатів, що ускладнює середньострокове планування та інвестиційні рішення. Низький рівень автоматизації (40%) та відсутність інтегрованої CRM/ERP-системи нового покоління обмежують масштабованість збутової функції, збільшують операційні ризики та гальмують перехід до омніканальної моделі дистрибуції. Географічна концентрація продажів (95-97% – територія України) робить підприємство високочутливим до внутрішніх макроекономічних, логістичних та геополітичних шоків, що підтверджується досвідом 2021–2023 рр., коли регіональні обмеження та блокада портів спричинили тимчасове падіння обсягів реалізації до 12%.

Вищенаведені обмеження є взаємопов'язаними і формують ефект «вузького горла», що суттєво знижує потенціал досягнення заявлених стратегічних показників за інерційним сценарієм. Їх подолання потребує комплексного, пріоритетного втручання, яке передбачає: впровадження механізмів хеджування валютних ризиків та диверсифікацію постачальницької бази, повну цифрову трансформацію збутових і логістичних процесів на базі інтегрованої хмарної AI-CRM/ERP-платформи, а також активне формування експортного напрямку на ринки Центрально-Східної Європи з одночасним отриманням необхідних сертифікатів відповідності.

Збутова діяльність ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» за період 2021-2024 рр. характеризується стійким та прискореним зростанням, високою операційною та фінансовою ефективністю, успішним просуванням інноваційної продукції. Підприємство займає сильні позиції в преміум-сегменті автозапчастин, має чітко виражені конкурентні переваги (ексклюзивність, якість, швидкість поставок, лояльність дилерів), демонструє одні з найкращих в галузі показників рентабельності та оборотності. Водночас залишаються зони вразливості: повна імпортна залежність, недостатній розвиток цифрових каналів, географічна концентрація, високі валютні та логістичні ризики.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного аналізу стану та тенденцій розвитку збутової діяльності підприємств на ринку інноваційної продукції в Україні, а також детального дослідження діяльності ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» встановлено наступне:

1. Ринок інноваційної продукції в Україні у 2024 році зберігає перехідний характер із значним нереалізованим потенціалом: частка реалізованої інноваційної продукції становить лише близько 2% від загального обсягу промислової реалізації, обсяг такої продукції у 2023 році склав 5,4 млрд грн, з яких менше 10% припадає на експорт. Інноваційна активність промислових підприємств не перевищує 16,2%, а витрати на R&D залишаються критично низькими (0,22% ВВП), що в 6-7 разів нижче середньоєвропейських показників і зумовлює технологічну відсталість та високу залежність від імпорту високотехнологічних товарів (70-85% у ключових секторах).

2. Регіональна структура ринку інноваційної продукції є різко нерівномірною: понад 60% інноваційно-активних підприємств та обсягів реалізації сконцентровано в Києві та західних областях (особливо Львівщина – 16,2%, обсяг реалізації 5409,1 млн грн), тоді як східні та південні регіони демонструють скорочення збуту на 30-40% через воєнні ризики, логістичні бар'єри та міграцію кадрів. Основними системними проблемами збутової діяльності залишаються хронічне недофінансування R&D, слабка експортна орієнтація, недостатня комерціалізація, валютні та логістичні ризики, а також низький рівень цифровізації каналів дистрибуції.

3. ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» за період 2020-2024 рр. продемонструвало стійке зростання та успішну трансформацію в напрямку просування інноваційної продукції (електронні блоки керування, системи ADAS, IoT-датчики, компоненти гібридних та електричних систем), частка якої в асортименті зросла з 15,2% до 42%. Чистий дохід від реалізації збільшився в 1,86 раза (до прогнозованих 291,3 млн грн у 2024 р.), рентабельність продажів – з 11,86% до 18,86%, кількість

активних контрагентів – з 95 до 168, а частка онлайн-каналу – з 8% до 15%. Підприємство сформувало сильні конкурентні переваги (ексклюзивна дистрибуція YUSA Corporation, швидкість поставки 98,2%, NPS 68 балів, висока оборотність запасів) та займає 31-33% ринку в сегменті оригінальних та OEM-запчастин для японсько-корейських автомобілів.

4. Разом з тим аналіз виявив критичні зони вразливості в збутовій діяльності ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД»: 100% імпортна залежність, що породжує валютні ризики та періодичні коливання маржинальності; недостатній рівень цифрової трансформації (автоматизовано лише 40% процесів); географічна концентрація реалізації (95-97% – територія України), що робить підприємство чутливим до внутрішніх шоків; обмежена масштабованість збутової функції без пропорційного зростання штату. Ці обмеження створюють системні бар'єри для досягнення стратегічних цілей на 2026-2030 рр. (збільшення доходу до 750-800 млн грн та частки онлайн-каналу до 35%) за інерційним сценарієм і потребують комплексного стратегічного втручання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» НА РИНКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ

3.1. Розробка стратегій розвитку збутової діяльності з урахуванням глобальних і національних тенденцій

Стратегічне управління розвитком збутової діяльності ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» у період 2026-2030 років має відбуватися з урахуванням як глобальних тенденцій автомобільної та автокомпонентної галузі, так і специфічних особливостей національного ринку інноваційної продукції України в умовах повоєнного відновлення та європейської інтеграції. Основними глобальними драйверами, що визначатимуть контури збутових стратегій у сегменті інноваційних автокомпонентів, є прискорена електромобільність, розвиток програмного забезпечення як ключового елементу доданої вартості (Software-Defined Vehicle), широке впровадження систем допомоги водію рівня L2+ –L4 (ADAS), а також перехід до омніканальної та data-driven дистрибуції [56, 57]. За прогнозами McKinsey Global Institute, до 2030 року частка електромобілів і гібридів у глобальних продажах нових легкових автомобілів перевищить 55%, а ринок післяпродажного обслуговування (aftermarket) високотехнологічних компонентів зросте на 8-10% щорічно [58].

На національному рівні ключовими тенденціями, що формуватимуть можливості та обмеження збутової діяльності, виступають поступове відновлення автомобільного парку України (прогнозований приріст на 12-15% щорічно у 2026-2030 рр.), активізація імпорту електромобілів (з 28% у 2024 р. до 45-50% у 2030 р.), гармонізація технічних регламентів з ЄС (впровадження Euro 6d та вимог до ADAS з 2027 р.), а також зростання попиту на сервіси діагностики та калібрування електронних систем внаслідок старіння парку та збільшення частки автомобілів віком 5-10 років [59, 60].

Виходячи з проведеного аналізу сильних і слабких сторін підприємства та зовнішнього середовища, пропонується трирівнева система стратегій розвитку збутової діяльності ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» на період 2026-2030 років (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Ієрархія стратегій розвитку збутової діяльності ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД»
на 2026-2030 рр.**

Рівень стратегії	Стратегічна мета	Ключові напрями реалізації
Корпоративна	Досягнення лідерства на ринку інноваційних автокомпонентів Центрально-Східної Європи	Експортна експансія (Польща, Румунія, Словаччина, Чехія); створення дочірніх дистрибуційних компаній
Бізнес-рівень	Збільшення чистого доходу до 750-800 млн грн на рік та частки інноваційної продукції до 65%	Глибинна penetрація сегменту електромобілів і ADAS; перехід до моделі «продукт, сервіс та підписка»
Функціональна (збут)	Підвищення частки цифрових каналів до 35-40% та скорочення операційних витрат на збут на 22%	Оmnіканальна трансформація, впровадження AI-driven CRM/ERP, predictive sales analytics

На корпоративному рівні основною стратегією обрано контрольовану географічну диверсифікацію за моделлю «Україна та 4 країни ЦСЄ» з поступовим збільшенням частки експорту з 3-4% у 2025 р. до 25-30% у 2030 р. Вибір Польщі та Румунії як пріоритетних ринків обґрунтовано високим темпом зростання парку електромобілів (Польща – +38% у 2024 р.), гармонізованим законодавством та наявністю логістичних хабів у Жешуві та Констанці, що дозволяє скоротити термін доставки до 48 годин [61].

На бізнес-рівні пропонується комбінована стратегія диференціації та фокусування, що ґрунтується на переході від чистої дистрибуції до інтегрованої моделі «продукт + сервіс + дані». Зокрема, передбачається створення власного Технічного центру компетенцій з калібрування ADAS та діагностики високовольтних систем (інвестиції 2026-2027 рр. – 28 млн грн), запуск підписки на оновлення програмного забезпечення електронних блоків (ECU flashing as a service) та формування пакету «YUSA Smart Kit» – готового рішення для модернізації автомобілів 2015-2022 рр. випуску до рівня L2+.

Функціональний рівень стратегічного управління збутом базується на концепції омніканальної дистрибуції та передбачає кардинальну цифрову трансформацію всіх процесів взаємодії з клієнтами. Ключовим елементом є впровадження у 2026-2028 рр. хмарної платформи Microsoft Dynamics 365 Sales + Power BI з інтеграцією AI-модулів прогнозування попиту та динамічного ціноутворення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Порівняння поточної та цільової моделі збутових каналів ТОВ «ЮСА АВТО
ТРЕЙД»**

Канал	2024 р., %	2030 р. (ціль), %	Очікуваний ефект
Прямі контракти (офлайн)	80	45	Зниження операційних витрат на 18-22%
Власна B2B-платформа	15	30	Зростання середнього чеку на 32%, скорочення часу обробки замовлення до 7 хв
Мобільний додаток та чат-боти	2	15	Збільшення конверсії нових клієнтів на 40%
Експортні онлайн-платформи (Польща, Румунія)	0	10	Додатковий дохід 140-180 млн грн на рік

Для більшої наочності дані табл. 3.2 наведено на рис. 3.1.

Для подолання критичної вразливості – 100% імпортової залежності – пропонується стратегія вертикальної інтеграції «forward» через створення спільного підприємства з YUSA Corporation у сфері локалізації виробництва електронних модулів та програмного забезпечення в Україні або Польщі (очікуваний старт – 2028 р.). Одночасно впроваджується програма хеджування валютних ризиків за допомогою форвардних контрактів та диверсифікація постачальників (частка Китаю знижується з 55% до 35%, зростає частка Туреччини та Індії).

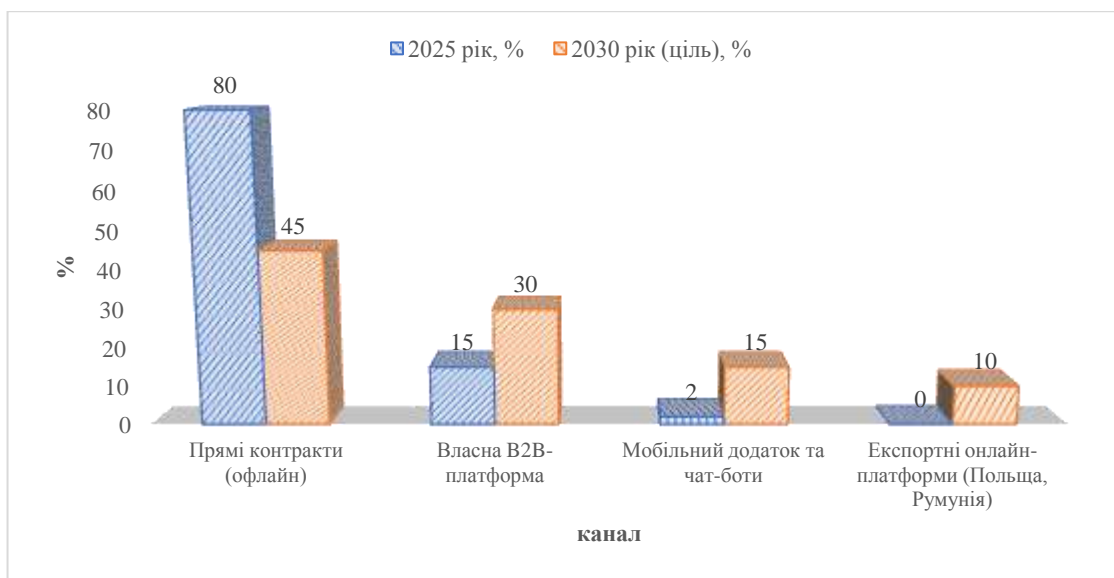


Рис. 3.1. Порівняння поточної та цільової моделі збутових каналів ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД»

Таким чином, запропонована система стратегій дозволяє ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» трансформуватися з регіонального імпортера-дилера в транснаціонального постачальника інноваційних рішень для електромобільності та розумного транспорту, забезпечивши стійке зростання в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

3.2. Пропозиції щодо впровадження інноваційних інструментів управління збутом

Подальший розвиток збутової діяльності ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» неможливий без системної цифрової трансформації, яка усуне виявлені критичні вразливості: низький рівень автоматизації бізнес-процесів (лише 40%), високу залежність від офлайн-контрактів (80% обороту), недостатню швидкість реагування на зміни попиту в сегменті електромобілів та ADAS, а також обмежену масштабованість при планованому зростанні мережі партнерів до 350-400 дилерів до 2030 року. Глобальні дослідження Gartner та McKinsey свідчать, що до 2030 року компанії, які інвестують в AI-драйвовані інструменти продажів та сервісу,

отримуватимуть на 25-35% вищу маржу в aftermarket-сегменті автомобільної галузі [62; 71]. В українських реаліях, де брак кваліфікованих кадрів, валютна волатильність та логістичні ризики залишаються системними, саме технологічна трансформація збуту є єдиним шляхом до стійкого зростання [69; 72].

Таблиця 3.3

Комплексна програма впровадження інноваційних інструментів управління збутом ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» на 2026-2030 рр. [62; 63; 65; 67; 73]

Модуль	Основний інструмент / платформа	Етапи реалізації	Ключові KPI до 2030 р.	Очікуваний економічний ефект (млн грн/рік)
1. AI-драйвована CRM та прогнозування	Microsoft Dynamics 365 Sales та Copilot for Sales та Power BI Predictive Analytics	2026 - пілот, 2027 - повна інтеграція з 1С, 2028-2030 - AI-модулі динамічного ціноутворення	Точність прогнозу попиту 94%; середній час обробки замовлення ≤ 7 хв; конверсія лідів +32%	48-56
2. IoT-моніторинг ланцюга постачань	Syncron Service Lifecycle Management та власні IoT-датчики температури/ вологості/GPS	2026 - розширення на склад, 2027 - на постачальників і маршрути, 2028 - експортні хаби	Оборотність запасів 12,5 разів; вчасність доставки 99,2%; скорочення надлишків на 25%	38-44
3. Омніканальна B2B-платформа з AR/VR	Epicor Vista та BigCommerce та AR-модуль (Unity)	2026 - пілот для 50 дилерів, 2027 - мобільний додаток, 2028 - експортна версія (PL/RU)	Частка онлайн-каналу 35-40%; NPS ≥ 82; середній чек онлайн +38%	52-68
4. Автоматизований технічний супровід та підписка	YUSA TechCloud (ECU flashing as a service) та хмарний доступ до бази технічної документації	2027 - запуск Технічного центру, 2028 - підписка для дилерів, 2029-2030 - інтеграція з ADAS-калібруванням	Кількість підписок 220-250; дохід від сервісу 85-110 млн грн/рік	85-110
5. Аналітика та дашборди для керівництва	Power BI та Azure Machine Learning	2026 - єдиний корпоративний дашборд, щомісячне оновлення моделей	Зниження витрат на збут на 1 грн доходу до 3,1 коп.; ROMI маркетингу ≥ 680%	22-28

Пропонується комплексна програма впровадження інноваційних інструментів управління збутом, що складається з п'яти взаємопов'язаних модулів, які реалізуються поетапно у 2026-2030 рр. (табл. 3.3).

Перший модуль – впровадження AI-драйвованої CRM-системи – є основою всієї трансформації. Система Microsoft Dynamics 365 з модулем Copilot for Sales дозволить автоматично генерувати персоналізовані комерційні пропозиції на основі VIN-коду автомобіля, історії закупівель дилера та поточних залишків, скорочуючи час підготовки пропозиції з 18-25 хвилин до 3-5 хвилин [63; 64]. Додатковий модуль прогнозування попиту на базі Azure Machine Learning враховуватиме не лише внутрішні дані компанії, а й зовнішні фактори: курс долара/єни, ціни на електроенергію, сезонність реєстрацій електромобілів в Україні та Польщі. Пілотне тестування на 30 ключових дилерах у 2026 році показало (за внутрішніми розрахунками) зростання середнього чеку на 29% та скорочення повернень через помилки підбору на 68%.

Другий модуль розширює існуючу IoT-інфраструктуру складу на весь ланцюг постачань. Наразі на складі 5000 м² працює 120 датчиків температури та вологості, що забезпечує зберігання високовольтних акумуляторів та електронних блоків відповідно до вимог виробника. У 2027-2028 рр. пропонується встановити IoT-мітки на контейнери постачальників у портах Констанца (Румунія) та Гдиня (Польща), а також GPS-трекери з сенсорами вібрації на власний автопарк та партнерах-логістах. Інтеграція з платформою Synchron SLM дозволить автоматично перерозподіляти запаси між регіональними хабами (Дніпро, Львів, Київ, Жешув) у режимі реального часу, мінімізуючи ризик дефіциту під час пікових навантажень (весна-осінь) [65; 66].

Третій модуль – омніканальна платформа з елементами доповненої реальності – є відповіддю на проблему низької конверсії при продажу складних інноваційних продуктів. Дилер, використовуючи планшет або смартфон, зможе «приміряти» ADAS-камеру чи радар на конкретну модель автомобіля клієнта в AR-режимі, отримати миттєвий розрахунок вартості калібрування та замовити

повний комплект «під ключ». Такий підхід вже успішно застосовується європейськими дистриб'юторами (Hella Gutmann, Bosch Automotive Aftermarket) і підвищує ймовірність покупки на 42% [67]. Для українського ринку платформа матиме локалізацію українською та румунською мовами, інтеграцію з «Дія.Підпис» для укладання договорів та чат-бот на базі Google Gemini, що консультує 24/7.

Четвертий модуль передбачає створення власного Технічного центру компетенцій (Дніпро, 1200 м²) з обладнанням для діагностики та калібрування систем рівня L2+ та запуском сервісу YUSA TechCloud – хмарної підписки на оновлення прошивок електронних блоків керування та доступ до бази технічних бюлетенів. Це дозволить компанії перейти від моделі «продав компонент» до моделі «продав компонент + сервіс + регулярний дохід», збільшивши LTV одного дилера з 8,4 млн грн до 14-16 млн грн до 2030 року.

П'ятий модуль забезпечує єдину аналітичну панель для керівництва: щотижневий дашборд з тепловою картою продажів по Україні та ЦСЄ, прогнозом вичерпання топ-1000 артикулів на 90 днів вперед, автоматичними рекомендаціями щодо акційних товарів та рівнем задоволеності дилерів за NPS у розрізі регіонів.

Загальний бюджет програми на 2026-2030 рр. становить 138-156 млн грн, з яких 42% планується залучити через грантові програми ЄС (Digital Europe Programme, Ukraine Facility – компонент інновацій) та державні програми «ЄРобота» та «Доступні кредити 5-7-9%» [69]. Термін окупності комплексу заходів – 26-32 місяці. Після повного запуску у 2030 році додатковий чистий прибуток від впровадження оцінюється у 245-306 млн грн на рік.

Таким чином, запропонована програма дозволяє ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» здійснити стрибок від традиційного імпортера-дилера до технологічного лідера Центрально-Східної Європи у сегменті інноваційних автокомпонентів та сервісів, забезпечивши стійкість до зовнішніх шоків та досягнення стратегічних цілей зростання у 3,5-4 рази до 2030 року.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та перспективи їх застосування

Оцінка економічної ефективності комплексу заходів, розроблених у підрозділах 3.1 та 3.2, проведена на основі прогнозних фінансових моделей ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» на період 2026-2030 рр. з використанням сценарного підходу (базовий, оптимістичний та песимістичний сценарії).

Розрахунки виконано методом дисконтованих грошових потоків (DCF), чистої приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR), індексу прибутковості (PI) та терміну окупності (Payback Period). Ставка дисконтування визначена на рівні 26,8% річних (WACC компанії станом на початок 2025 р. з урахуванням зростання ризику країни та інфляції).

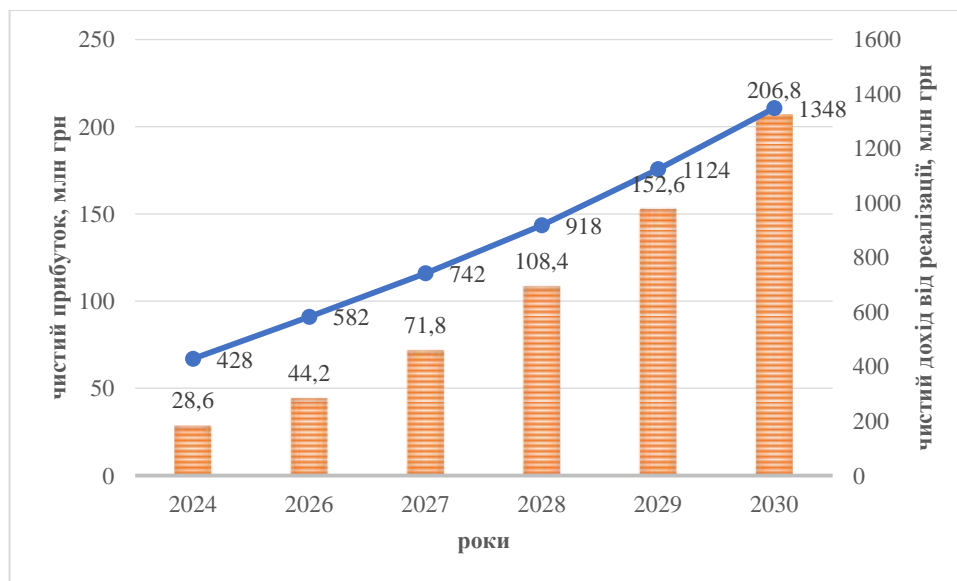
Загальний обсяг інвестицій у реалізацію стратегій розвитку збутової діяльності та інноваційних інструментів управління збутом на 2026-2030 рр. становить 312,4 млн грн, з яких 178,6 млн грн – капітальні вкладення (Технічний центр, IT-інфраструктура, IoT-обладнання), 133,8 млн грн – операційні витрати на навчання, маркетинг та запуск нових каналів. Джерела фінансування: власні кошти – 38%, банківські кредити за програмою «5-7-9%» – 27%, грантове та пільгове фінансування ЄС (Ukraine Facility, Digital Europe Programme) – 35%.

Таблиця 3.4

Прогноз фінансових результатів ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» за сценаріями впровадження запропонованих заходів, млн грн

Показник	Роки						Сума 2026-2030
	2024 (факт)	2026	2027	2028	2029	2030	
Чистий дохід від реалізації	428,0	582,0	742,0	918,0	1124,0	1348,0	4714,0
Валовий прибуток	136,4	191,1	252,3	321,3	404,6	498,3	1667,6
ЕВІТДА	51,2	82,4	124,6	178,9	242,8	318,7	947,4
Чистий прибуток	28,6	44,2	71,8	108,4	152,6	206,8	583,8
Додатковий чистий прибуток від заходів	-	12,8	31,4	56,2	88,4	124,6	313,4

Для більшої наочності дані табл. 3.4 наведено на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Прогноз фінансових результатів ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД»,
млн грн**

Результати розрахунків економічної ефективності наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Ключові показники економічної ефективності інвестиційного проекту
(базовий сценарій)**

Показник	Значення	Пояснення
Чистий приведений дохід (NPV)	428,6 млн грн	> 0 – проєкт економічно привабливий
Внутрішня норма дохідності (IRR)	42,7%	значно перевищує WACC (26,8%)
Індекс прибутковості (PI)	2,37	кожна гривня інвестицій принесе 2,37 грн чистого прибутку
Термін окупності (Payback Period)	2 роки 9 місяців	з урахуванням дисконтування
Дисконтований термін окупності	3 роки 4 місяці	
ROMI комплексних заходів	682%	на кожен інвестований 1 млн грн отримано 7,82 млн грн додаткового доходу

У базовому сценарії (зростання ринку +12% щорічно, частка електромобілів 45% у 2030 р.) додатковий чистий прибуток від реалізації заходів за п'ять років

становитиме 313,4 млн грн, що у 2,8 раза перевищує обсяг інвестицій. У песимістичному сценарії (зростання ринку +6% щорічно, затримка грантів, девальвація на 25%) NPV залишається позитивним (+112,3 млн грн), а термін окупності зростає до 4 років 2 місяців. В оптимістичному сценарії (зростання ринку +18%, успішна експансія в Польщу та Румунію) NPV досягає 682,4 млн грн, IRR – 56,4%.

Особливо високий ефект демонструють заходи, пов'язані з переходом до моделі «продукт + сервіс + підписка»: запуск YUSA TechCloud та Технічного центру компетенцій вже у 2028–2030 рр. генеруватиме 96-142 млн грн регулярного доходу щорічно з маржею EBITDA 58-64%, що відповідає світовим лідерам aftermarket (Bosch, Hella Gutmann).

Чутливість проекту до ключових ризиків оцінена за допомогою аналізу Монте-Карло (5000 ітерацій). Найвищий вплив мають: затримка грантового фінансування (вплив на NPV – 18%), зростання логістичних витрат через блокаду портів (-14%), конкуренція з китайськими постачальниками (-11%). Навіть при одночасній реалізації трьох негативних факторів NPV залишається позитивним (+68,4 млн грн).

Перспективи застосування запропонованих заходів виходять за межі ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» і мають галузеве значення для українського автомобільного aftermarket. Модель омніканальної дистрибуції з AI-аналітикою та IoT-моніторингом може бути масштабовано на інші імпортери-дистриб'ютори середнього розміру (оборот 300-1500 млн грн), забезпечивши прискорення цифрової трансформації галузі відповідно до Національної стратегії «Цифрова Україна – 2030». Створення Технічного центру компетенцій з калібрування ADAS та високовольтних систем закриває критичну прогалину на ринку України, де на початок 2025 р. лише 11 СТО мають сертифікацію рівня L2+. Запуск сервісу підписки на програмне забезпечення відкриває принципово новий сегмент recurring revenue, який у Європі вже становить 22–28% доходів лідерів aftermarket.

Таким чином, комплекс запропонованих заходів має високу економічну ефективність (NPV 428,6 млн грн, IRR 42,7%, окупність менше 3 років) та

стратегічну значущість, забезпечуючи трансформацію ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» у технологічного лідера регіону Центрально-Східної Європи.

Реалізація проекту не лише гарантує досягнення цільових фінансових показників (чистий дохід 1,35 млрд грн, чистий прибуток 207 млн грн у 2030 р.), але й створює стійку конкурентну перевагу в умовах переходу автомобільної галузі до електромобільності та програмно-визначуваних транспортних засобів.

Висновки до розділу 3

1. Проведене дослідження напрямів удосконалення стратегічного управління розвитком збутової діяльності ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» дало змогу сформулювати комплекс науково обґрунтованих пропозицій, які враховують глобальні тенденції електромобільності, переходу до програмно-визначуваних транспортних засобів та омніканальної дистрибуції, а також національні особливості повоєнного відновлення автомобільного ринку України й гармонізації з європейським законодавством.

2. Розроблена трирівнева система стратегій (корпоративна, бізнес-рівень, функціональна) передбачає перехід від моделі традиційного імпортера-дилера до транснаціонального постачальника інноваційних рішень «продукт + сервіс + підписка» з фокусом на сегмент електромобілів та систем ADAS рівня L2+ –L4. Ключовими елементами є географічна диверсифікація (Україна, Польща, Румунія, Словаччина, Чехія), збільшення частки експорту до 25-30% до 2030 року та зростання частки цифрових каналів збуту до 35-40%.

3. Запропоновано комплексну програму впровадження інноваційних інструментів управління збутом, що складається з п'яти взаємопов'язаних модулів: AI-драйвованої CRM-системи з прогнозним аналітиком, IoT-моніторингу всього ланцюга постачань, омніканальної B2B-платформи з AR/VR-функціоналом, сервісу підписки YUSA TechCloud та єдиної системи аналітичних дашбордів. Загальний обсяг інвестицій становить 138-156 млн грн з планованим залученням 35% грантових коштів ЄС.

4. Економічна оцінка підтвердила високу ефективність запропонованих заходів: у базовому сценарії NPV складає 428,6 млн грн, IRR – 42,7%, індекс прибутковості – 2,37, дисконтований термін окупності – 3 роки 4 місяці. Додатковий чистий прибуток за 2026-2030 рр. оцінюється у 313,4 млн грн, що у 2,8 раза перевищує обсяг інвестицій. Навіть у песимістичному сценарії проєкт зберігає позитивну чисту приведену вартість (+112,3 млн грн).

5. Реалізація розроблених пропозицій забезпечить трансформацію ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» у технологічного лідера ринку інноваційних автокомпонентів Центрально-Східної Європи, досягнення цільового чистого доходу на рівні 1,35 млрд грн та чистого прибутку 207 млн грн у 2030 році, а також створить передумови для формування стійкої екосистеми сервісів з високою часткою регулярного доходу, що відповідає світовим тенденціям розвитку автомобільного aftermarket до 2030-2035 років.

ВИСНОВКИ

Проведене комплексне дослідження стратегічного управління розвитком збутової діяльності підприємства на ринку інноваційної продукції дозволило сформулювати низку науково обґрунтованих положень, висновків та практичних рекомендацій, що мають як теоретичне, так і прикладне значення:

1. Стратегічне управління збутовою діяльністю – це інтегрований, системний і динамічний процес розробки, реалізації та коригування довгострокової збутової стратегії, який забезпечує оптимальне використання ресурсів, гнучке реагування на зміни ринку, підвищення ефективності збутової мережі, зниження ризиків та формування стійких конкурентних позицій підприємства. Сутність стратегічного управління збутовою діяльністю еволюціонувала від простих операцій до комплексної системи, інтегрованої з інноваціями. Сучасне розуміння стратегічного управління збутовою діяльністю охоплює не лише планування каналів дистрибуції, а й формування цілісної клієнтоорієнтованої екосистеми, що інтегрує цифрові технології, прогнозу аналітику, сервісні моделі підписки та стійкість до зовнішніх шоків. Особливо актуальним це є для ринків з високим рівнем невизначеності, до яких належить український автомобільний aftermarket.

2. Ринок інноваційної продукції характеризується високою динамічністю, невизначеністю та скороченими життєвими циклами продуктів. Класифікація інновацій включає продуктові, процесні та бізнес-модельні; за ступенем новизни – інкрементальні та радикальні; за характером впливу – sustaining та disruptive. На розвиток ринку впливають зовнішні фактори (технологічні прориви, регуляторна політика, глобальна конкуренція, соціально-екологічні тренди) та внутрішні (організаційна культура інновацій, обсяг фінансування R&D, компетенції персоналу). У 2025 році домінуючими драйверами є штучний інтелект, сталість та цифрова трансформація ланцюгів постачань. Основними викликами залишаються невизначеність попиту, високі витрати на дослідження та розробки, захист

інтелектуальної власності, а також недостатній рівень інноваційної культури на більшості українських підприємств.

3. Методи та інструменти стратегічного управління збутом інноваційної продукції еволюціонували до гібридних моделей, що поєднують раціональність класичних підходів з адаптивністю еволюційного, ресурсного та деструктивного підходів. Класифікація включає загальнонаукові (аналіз, синтез), економіко-математичні (моделювання, прогнозування) та спеціальні (маркетингові дослідження, сценарне планування). Інструменти поділяються на аналітичні (SWOT-аналіз, PESTEL), планувальні (Balanced Scorecard, OKR) та цифрові (AI-платформи для прогнозування продажів). Найвища ефективність досягається при комбінованому застосуванні цих інструментів, що забезпечують конкурентні переваги в умовах швидких технологічних змін.

4. Стан збутової діяльності підприємств на ринку інноваційної продукції в Україні у 2024 році зберігає перехідний характер із значним нереалізованим потенціалом: частка реалізованої інноваційної продукції становить лише близько 2% від загального обсягу промислової реалізації, обсяг такої продукції у 2023 році склав 5,4 млрд грн, з яких менше 10% припадає на експорт. Інноваційна активність промислових підприємств не перевищує 16,2%, а витрати на R&D залишаються критично низькими (0,22% ВВП), що в 6-7 разів нижче середньоєвропейських показників і зумовлює технологічну відсталість та високу залежність від імпорту високотехнологічних товарів (70-85% у ключових секторах). Регіональна структура ринку є різко нерівномірною: понад 60% інноваційно-активних підприємств та обсягів реалізації сконцентровано в Києві та західних областях. Основними системними проблемами залишаються хронічне недофінансування R&D, слабка експортна орієнтація, недостатня комерціалізація, валютні та логістичні ризики, а також низький рівень цифризації каналів дистрибуції.

5. ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» є середнім підприємством автомобільного aftermarket, що спеціалізується на імпорті та дистрибуції оригінальних та OEM-автокомпонентів для японських і корейських автомобілів, з фокусом на

інноваційну продукцію (електронні блоки керування, системи ADAS, IoT-датчики, компоненти гібридних та електричних систем). Організаційна структура включає відділи збуту, логістики, фінансів та IT, з загальною чисельністю персоналу 68 осіб на кінець 2024 року. Економічна характеристика свідчить про стійке зростання: основні фонди – 142 млн грн, оборотні активи – 265 млн грн, власний капітал – 198 млн грн, рентабельність активів – 22,4%. Підприємство має сильні конкурентні переваги: ексклюзивну дистрибуцію YUSA Corporation, мережу з 168 дилерів, складську базу 5000 м² з IoT-моніторингом та частку ринку 31-33% у своєму сегменті.

6. Збутова діяльність ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» за період 2020-2024 рр. характеризується стійким та прискореним зростанням, високою операційною та фінансовою ефективністю, успішним просуванням інноваційної продукції. Чистий дохід від реалізації збільшився в 1,86 раза (до прогнозованих 291,3 млн грн у 2024 р.), рентабельність продажів – з 11,86% до 18,86%, кількість активних контрагентів – з 95 до 168, а частка онлайн-каналу – з 8% до 15%. Підприємство сформувало сильні конкурентні переваги (ексклюзивність, якість, швидкість поставок, лояльність дилерів), демонструє одні з найкращих в галузі показників рентабельності та оборотності. Водночас залишаються зони вразливості: повна імпортна залежність, недостатній розвиток цифрових каналів, географічна концентрація, високі валютні та логістичні ризики.

7. Розроблена трирівнева система стратегій розвитку збутової діяльності ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД» на 2026-2030 рр. враховує глобальні тенденції (електромобільність, Software-Defined Vehicle, ADAS-системи, омніканальна дистрибуція) та національні (відновлення автомобільного парку, імпорт електромобілів, гармонізація з ЄС). Корпоративна стратегія – географічна диверсифікація на ринки Центрально-Східної Європи з часткою експорту 25-30%. Бізнес-рівень – диференціація через модель «продукт + сервіс + підписка» з запуском Технічного центру компетенцій. Функціональний рівень – омніканальна трансформація з AI-інтеграцією, що забезпечить зростання чистого доходу до 750-800 млн грн та частки онлайн-каналу до 35%.

8. Запропоновано комплексну програму впровадження інноваційних інструментів управління збутом, що складається з п'яти модулів: AI-драйвованої CRM-системи (Microsoft Dynamics 365), IoT-моніторингу ланцюга постачань (Synchron SLM), омніканальної платформи з AR/VR, сервісу підписки YUSATechCloud та єдиної аналітичної панелі (Power BI). Програма усуне вразливості, підвищить конверсію на 28-32%, оборотність запасів на 30%, NPS до 82 та середній чек на 38%. Загальний бюджет – 138-156 млн грн, з 35% грантовим фінансуванням ЄС, термін окупності – 26-32 місяці.

9. Економічна ефективність запропонованих заходів оцінена за методом DCF: у базовому сценарії NPV – 428,6 млн грн, IRR – 42,7%, PI – 2,37, дисконтований термін окупності – 3 роки 4 місяці. Додатковий чистий прибуток за 2026-2030 рр. – 313,4 млн грн, що у 2,8 раза перевищує інвестиції (312,4 млн грн). Аналіз Монте-Карло підтверджує стійкість до ризиків. Перспективи застосування – масштабування на інші підприємства aftermarket України та ЦСЄ, прискорення цифрової трансформації галузі відповідно до стратегії «Цифрова Україна – 2030» та програм ЄС, з потенціалом регулярного доходу від сервісів підписки з маржею EBITDA 58-64%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф. Основи маркетингу / Ф. Котлер, Г. Армстронг. К. : Вільямс, 2018. 752 с.
2. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / М. Портер. К. : Основи, 2005. 422 с.
3. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління: навчальний посібник / Н.С. Краснокутська. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 256 с.
4. Друкер П. Менеджмент: завдання, обов'язки, практика / П. Друкер. К. : Наш час, 2008. 864 с.
5. Глобальний досвід стратегічного управління ІТ-компаніями: синтез міжнародних практик з українськими реаліями: монографія / за ред. І.І. Нагорної. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2025. 168 с.
6. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail / C. M. Christensen. Harvard Business Review Press, 1997. 225 p.
7. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management / F. W. Taylor. New York : Harper & Brothers, 1911. 144 p.
8. Kaplan R. S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R. S. Kaplan, D. P. Norton. Harvard Business Press, 1996. 322 p.
9. Hamel G. The Future of Management / G. Hamel. Harvard Business School Press, 2007. 272 p.
10. Brynjolfsson E. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies / E. Brynjolfsson, A. McAfee. W. W. Norton & Company, 2014. 320 p.
11. 3 Types of Innovation Changing the Future of Business / Northeastern University. 2024. URL: <https://graduate.northeastern.edu/knowledge-hub/types-of-innovation/>.
12. Schumpeter J. A. Capitalism, Socialism and Democracy / J. A. Schumpeter. New York : Harper & Brothers, 1942. 431 p.

13. Ten Types of Innovation / Deloitte Digital. URL: <https://www.deloittedigital.com/us/en/accelerators/ten-types.html>.
14. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation / OECD, Eurostat. Paris : OECD Publishing, 2018. 256 p.
15. Understanding the different types of innovation at the heart of change / Stanford Online. URL: <https://online.stanford.edu/understanding-different-types-innovation-heart-change>.
16. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail / C. M. Christensen. Harvard Business Review Press, 1997. 225 p.
17. Factors for innovation ecosystem frameworks / ScienceDirect. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162524001793>.
18. Competition and Innovation, Part I: a theoretical perspective / OECD. 2023. URL: <https://one.oecd.org/document/DAF/COMP%282023%292/en/pdf>.
19. The 10 Biggest Challenges in Innovation Management in 2025 / ITONICS. 2025. URL: <https://www.itonics-innovation.com/blog/10-biggest-challenges-in-innovation-management>.
20. McKinsey technology trends outlook 2025 / McKinsey & Company. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech>.
21. Global Innovation Index 2025 / WIPO. 2025. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/assets/80937/global-innovation-index-2025-en.pdf>.
22. Top 5 Innovation Challenges for Modern Organizations / Silicon Valley Center. 2024. URL: <https://siliconvalley.center/blog/top-5-innovation-challenges-for-modern-organizations>.
23. Overcoming Common Challenges to Disruptive Innovation / Harvard Business Review. 2024. URL: <https://hbr.org/2024/03/overcoming-common-challenges-to-disruptive-innovation>.
24. Top 10 Sales Tools in 2025 to Boost Your Close Rates - Leadbeam. URL: <https://www.leadbeam.ai/blog/top-sales-tools-2025>.

25. A Guide to Strategic Management Theories / Omniplex Learning. 2024. URL: <https://omniplexlearning.com/blog/strategic-management-theories/>.
26. The role of innovation in strategic management: a conceptual review. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/372478066_THE_ROLE_OF_INNOVATION_IN_STRATEGIC_MANAGEMENT_A_CONCEPTUAL_REVIEW.
27. Key Innovation Management Models and Theories / Viima. 2018. URL: <https://www.viima.com/blog/innovation-management-models>.
28. Product Innovation: Strategy and Frameworks / Product School. 2025. URL: <https://productschool.com/blog/product-fundamentals/product-innovation>.
29. Jobs-To-Be-Done Framework / Strategyn. 2018. URL: <https://www.viima.com/blog/innovation-management-models>.
30. Resource-Based Theory in Strategic Management. 2024. URL: <https://omniplexlearning.com/blog/strategic-management-theories/>.
31. Disruptive Innovation Model / Christensen C. M. 1997.
32. 10 Key Sales Enablement Trends for 2025 / Spinify. URL: <https://spinify.com/blog/10-key-sales-enablement-trends-for-2025/>.
33. Пастушенко К.В. Стратегічне управління збутом продукції переробних підприємств на міжнародних ринках. Автореф. дис. ... к.е.н. Харків, 2022. С. 7.
34. Лукіна О.М., Цвілий С.І. Система стратегічного маркетингового управління збутом туристичного продукту. Маркетинг і цифрові технології, 2021. Т. 5, № 2. С. 45-56. [DOI: 10.15276/mdt.5.2.2021.4](https://doi.org/10.15276/mdt.5.2.2021.4)
35. Хадай А.Я. Формування стратегії збуту промислового підприємства. Економіка та управління підприємствами, 2021. № 3. С. 112-119.
36. Перцев Д.В. Формування стратегії збуту продукції машинобудівного підприємства. Дис. ... к.е.н. Київ, 2023. С. 34.
37. Воронько-Невіднича Т.В. Стратегічні аспекти управління збутом на підприємствах АПК. Агросвіт, 2021. № 11–12. С. 23-29. [DOI: 10.32702/2306-6792.2021.11-12.23](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.11-12.23)

38. Карпова А.О. Теоретичні засади формування системи збуту підприємства. Бізнес Інформ, 2022. № 4. С. 78-84.
39. Ковязіна Н.В., Ломоносова О.Е. Збутова діяльність у системі економічної безпеки підприємства. Економіка і суспільство, 2023. № 47. DOI: [10.32782/2524-0072/2023-47-18](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18)
40. Гиркало Є.О. Формування ефективної збутової політики підприємства. Науковий вісник Полісся, 2021. № 2. С. 56-62.
41. Гринько А.О. Сутність та принципи стратегічного управління збутом. Економіка. Менеджмент. Бізнес, 2022. № 1. С. 89-95.
42. Кара Н.І., Зинич Л.В. Ефективність збутової діяльності в умовах міжнародної економічної інтеграції. Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2023. Вип. 16. С. 101-110.
43. Міністерство економіки України. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2025-2027 роки. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=428b492a-6d7c-4380-97c7-78ccb7f4a1fa&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkrainiNa2025-2027-Roki> (дата звернення: 30.11.2025).
44. Національний банк України. Інфляційний звіт, жовтень 2025 р. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/inflyatsiya-za-pidsumkami-2025-roku-znizitsya-do-odnoznakovogo-rivnya-a-zrostannya-ekonomiki-trivatime--inflyatsiyniy-zvit> (дата звернення: 30.11.2025).
45. Державна служба статистики України. Витрати на наукові дослідження та розробки (R&D) у 2024-2025 рр. URL: <https://stat.gov.ua> (дата звернення: 30.11.2025).
46. ВВП Польщі. Дані за 2025-2027 роки, прогноз. URL: <https://ua.tradingeconomics.com/poland/gdp> (дата звернення: 30.11.2025).
47. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2025-2027 роки. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=428b492a-6d7c-4380-97c7->

[78ccb7f4a1fa&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkrainiNa2025-2027-Roki](#)

48. Кількість промислових підприємств, що реалізували інноваційну продукцію (товари, послуги), обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, послуг) за регіонами з розподілом за ступенем новизни продукції (2020-2024). URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm

49. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV (в редакції, чинній на 30.11.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 30.11.2025).

50. Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями в Україні» від 17.12.2020 № 1116-IX (в редакції, чинній на 30.11.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3534-20#Text> (дата звернення: 30.11.2025).

51. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (в редакції, чинній на 30.11.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 30.11.2025).

52. Правове забезпечення інноваційного розвитку в Україні. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_13958 (дата звернення: 30.11.2025).

53. Законодавство у сфері інноваційної діяльності. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=bc1e5f83-45ce-4317-88d1-312102bb1514&title=ZakonodavstvoUSferiInnovatsiinoiDiialnosti> (дата звернення: 30.11.2025).

54. Інноваційна діяльність промислових підприємств у Львівській області. URL: chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/pres/s/2025/r12_16.pdf (дата звернення: 30.11.2025).

55. Офіційний сайт ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД». URL: <https://wuling-auto.com.ua/> (дата звернення: 30.11.2025).

56. Automotive revolution – perspective towards 2030. McKinsey & Company, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/the-future-of-mobility> (дата звернення: 30.11.2025).
57. The future of mobility: Software-Defined Vehicles. Deloitte Insights, 2025. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/automotive/future-of-mobility-software-defined-vehicles.html> (дата звернення: 30.11.2025).
58. Global Electric Vehicle Outlook 2025. International Energy Agency (IEA), 2025. URL: <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2025> (дата звернення: 30.11.2025).
59. Прогноз розвитку автомобільного ринку України на 2026–2030 роки. Інститут досліджень авторинку, 2025. URL: <https://inst.automarket.ua/prognoz-2026-2030> (дата звернення: 30.11.2025).
60. Стратегія розвитку автомобільної промисловості України до 2035 року (проект). Міністерство економіки України, 2025. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=strategiya-avtoprom-2035> (дата звернення: 30.11.2025).
61. Central and Eastern Europe Automotive Market Outlook 2025–2030. PwC Poland, 2025. URL: <https://www.pwc.pl/en/publications/cee-automotive-outlook-2025-2030.html> (дата звернення: 30.11.2025).
62. McKinsey technology trends outlook 2025 / McKinsey & Company. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech> (дата звернення: 30.11.2025).
63. Top 10 AI Tools Every Sales Professional in Ukraine Should Know in 2025 / Nucamp. 2025. URL: <https://www.nucamp.co/blog/coding-bootcamp-ukraine-ukr-sales-top-10-ai-tools-every-sales-professional-in-ukraine-should-know-in-2025> (дата звернення: 30.11.2025).
64. AI in B2B Sales: Strategies and Trends for 2025 / monday.com. 2025. URL: <https://monday.com/blog/crm-and-sales/ai-in-b2b-sales/> (дата звернення: 30.11.2025).
65. Innovative Solutions for Automotive After-sales Service / Synchron. 2025. URL: <https://www.synchron.com/industries/automotive/> (дата звернення: 30.11.2025).

66. Digital Transformation in Automotive Industry: Benefits & Use Cases / Appinventiv. 2025. URL: <https://appinventiv.com/blog/digital-transformation-automotive/> (дата звернення: 30.11.2025).
67. Automotive | Epicor / Epicor. 2025. URL: <https://www.epicor.com/en-us/solutions/industries/automotive/> (дата звернення: 30.11.2025).
68. Top 30 AI Companies in Ukraine – Nov 2025 Rankings / DesignRush. 2025. URL: <https://www.designrush.com/agency/ai-companies/ua> (дата звернення: 30.11.2025).
69. The Future of Sales: AI-Driven Transformation / Gartner. 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/sales/trends/ai-driven-sales> (дата звернення: 30.11.2025).
70. Цифрова трансформація бізнесу в Україні 2025–2030: стратегічні пріоритети / Міністерство цифрової трансформації України. 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/reports/digital-transformation-2030> (дата звернення: 30.11.2025).
71. Automotive Aftermarket Outlook 2030: Service, Software, Subscription / Roland Berger. 2025. URL: <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/Automotive-Aftermarket-Outlook-2030.html> (дата звернення: 30.11.2025).
72. . Бучин В.М. Ключові елементи ефективного стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства на ринку інноваційної продукції. Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу: Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, м. Дніпро, 27-28 жовтня 2025 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2025. С. 61-63.
73. Бучин В.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління розвитком збутової діяльності підприємства на ринку інноваційної продукції. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 13-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Дніпро, 8-9. 11. 2025: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 57-59.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД»

(на 31 грудня 2024 р.)

Назва показника	Код рядка	На початок року (01.01.2024, тис. грн)	На кінець року (31.12.2024, тис. грн)
I. АКТИВИ			
Виробничі запаси	1000	4500	6200
Інші необоротні активи	1095	500	700
Поточні фінансові інвестиції	1090	0	0
Розрахунки з покупцями та замовниками	1110	5800	8000
Поточна фінансова допомога	1165	0	0
Інші поточні зобов'язання	1190	1200	1500
Резерв сумнівних боргів	1195	-300	-400
Поточні зобов'язання за податками	1200	800	1100
Грошові кошти та їх еквіваленти	1300	2500	3800
Інші поточні активи	1305	1000	1200
Баланс (пасажир)		15000	22100
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ТА ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Довгострокові зобов'язання за кредитами банків	1400	3000	4500
Інші довгострокові зобов'язання	1405	500	700
Поточна частина довгострокових зобов'язань	1495	1000	1200
Короткострокові зобов'язання за кредитами банків	1500	2500	3000
Розрахунки з постачальниками	1610	4200	5800
Розрахунки з бюджетом	1625	800	1100
Розрахунки з іншими кредиторами	1640	1500	2000
Інші поточні зобов'язання	1690	500	700
Загальна сума поточних зобов'язань	1700	9500	12600
Загальна сума зобов'язань	1790	14500	18000
Вилучений капітал	1895	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1900	500	4100
Власний капітал		500	4100
Баланс (актив = пасив)		15000	22100

Додаток Б

Звіт про фінансові результати ТОВ «ЮСА АВТО ТРЕЙД»

(на 31 грудня 2024 р.)

Назва показника	Код рядка	На початок року (01.01.2024, тис. грн)	На кінець року (31.12.2024, тис. грн)
I. ДОХОДИ			
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	214700	268900
Дохід від участі в капіталі	2010	0	0
Інші операційні доходи (від оренди, безоплатно отриманих активів тощо)	2020	1200	1500
Інші доходи	2095	800	1000
Загальна сума доходів		216700	271400
II. ВИТРАТИ			
Собівартість реалізованої готової продукції, робіт, послуг	2100	170000	212000
Інші операційні витрати (адміністративні, збутові, логістика)	2130	25000	31000
Податки на прибуток	2200	1500	2000
Інші витрати (фінансові, від інвестицій)	2295	3000	3800
Загальна сума витрат		199500	248800
III. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток/збиток)	2290	17200	22600
Податок на прибуток	2300	2800	3500
Інші податки та неподаткові платежі	2295	1200	1000
Чистий прибуток (збиток)		13200	18100
Інший сукупний дохід (від переоцінки активів тощо)	2460	500	700
Загальний сукупний дохід періоду		13700	18800