

Копішинська К. О.*канд. екон. наук, доц.**доцент кафедри менеджменту підприємств**ORCID: 0000-0002-1609-2902;***Латюк В. В.***магістрант ФММ**Національний технічний університет України**«Київський політехнічний інститут імені Ігоря**Сікорського», м. Київ, Україна**ORCID: 0009-0009-2798-930X*

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ

Традиційно збутова діяльність розглядалася як завершальний етап у ланцюгу створення споживчої вартості, що полягав у реалізації продукції через сталі канали дистрибуції та стандартні інструменти комунікації. Однак сучасні ринкові умови – зростання конкуренції, зміна поведінки споживачів, диджиталізація бізнесу – ставлять під сумнів ефективність таких підходів. Стабільність ринку поступається місцем динамічним змінам, що вимагає від компаній гнучкішого управління збутом. Це стосується не лише розширення каналів продажу, а й перегляду стратегічних підходів до управління клієнтськими відносинами, аналізу попиту та використання технологій для прогнозування змін.

Сучасний ринок характеризується невизначеністю та швидкими змінами, що робить традиційні збутові моделі менш ефективними. Глобальні економічні виклики, зміни законодавства, технологічні прориви та нові споживчі звички вимагають постійного моніторингу та аналітики. Використання CRM-систем, Big Data, штучного інтелекту та автоматизації дозволяє підприємствам швидше адаптувати збутову політику. Наприклад, персоналізовані рекомендації, омніканальний підхід та динамічне ціноутворення допомагають гнучко реагувати на потреби клієнтів і випереджати конкурентів. У таких умовах підприємства стикаються з необхідністю швидкого прийняття рішень та гнучкого управління збутом.

Перехід від статичних моделей збуту до гнучких, адаптивних систем означає зміну управлінських підходів. Бізнес більше не може покладатися на довгострокові, жорстко структуровані плани – замість цього потрібні швидкі ітераційні моделі. Деякі компанії вже використовують agile-методи у збуті, що дозволяє оперативно змінювати стратегію відповідно до отриманих даних. Гнучкість передбачає не лише зміну каналів продажу, а й можливість адаптації бізнес-моделі, асортименту та форматів взаємодії з клієнтами.

Основним завданням збуту є створення умов, необхідних для перетворення потреб потенційних покупців у реальний попит на конкретний товар [1, с. 80]. Це неможливо без аналітичного супроводу та інтеграції функції збуту в стратегічне планування. За жорсткої конкуренції та змінюваних споживчих уподобань підприємствам недостатньо просто пропонувати товар – необхідно формувати глибоке розуміння клієнтських потреб, передбачати їхні майбутні очікування та адаптувати процес збуту під нові виклики.

Збут більше не є лише тактичною операцією з реалізації продукції, а стає ключовою складовою управлінської системи підприємства, яка поєднує маркетингову аналітику, інструменти прогнозування, алгоритми управління клієнтським досвідом та інтегрується у загальну систему стратегічного планування. Інтеграція штучного інтелекту, автоматизованих CRM-систем та аналітики великих даних (Big Data) дозволяє не лише оптимізувати збутові процеси, а й прогнозувати зміни попиту. Ці технології дозволяють, зокрема, визначати найперспективніші сегменти споживачів, прогнозувати зміни у попиті та оптимізувати товарні запаси.

Сучасна система управління збутом постає як складний, багаторівневий механізм, який функціонує в умовах зростаючої інформаційної турбулентності, багатовекторного попиту та високої конкуренції. Йдеться не лише про впровадження нових технологій, а й про зміну підходу до прийняття рішень. Гнучкість і адаптивність стають ключовими факторами успішного функціонування збутової системи. Наприклад, компанії, які активно використовують гнучкі бізнес-моделі, можуть швидко реагувати на ринкові зміни, розширювати або скорочувати асортимент, змінювати цінову політику та експериментувати з каналами збуту.

Одним із важливих завдань адаптивного підходу до управління збутом є побудова такої організаційної структури, яка здатна до швидкого коригування напрямків діяльності, оперативного впровадження змін та ефективної роботи з новими каналами комунікації. Для цього необхідно застосовувати принципи децентралізації, що дозволяють збутовим підрозділам приймати самостійні рішення в межах загальної стратегії підприємства. Крім того, важливу роль відіграє омніканальний підхід, що забезпечує взаємодію з клієнтами через різні точки контакту – офлайн-магазини, маркетплейси, соціальні мережі, мобільні застосунки тощо. Це дозволяє збутовій системі

функціонувати як єдина екосистема, підвищуючи клієнтоорієнтованість і швидкість реакції на ринкові зміни.

Планування збутової політики – це управлінський процес забезпечення відповідності між цілями підприємства у сфері збуту та його збутовим потенціалом [2, с. 60]. Варто зазначити, що адаптивність системи збуту – це не лише технологічна модернізація, а перш за все – організаційна гнучкість та здатність до інтелектуальної реакції на сигнали ринку. Вона охоплює як внутрішні трансформації (перегляд ролей у команді збуту, делегування повноважень, зміна управлінських практик), так і зовнішні (перехід до омніканального підходу, зростання персоналізації, розвиток сервісних компонентів у пропозиції).

У результаті трансформаційного процесу система збуту з функціонального компонента підприємства перетворюється на інтелектуально-гнучкий механізм, що перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Вона має не лише відповідати викликам часу, а й передбачати їх, виступаючи драйвером стратегічної еволюції організації.

Адаптивне управління збутом враховує подолання викликів, які відрізняються від технічних проблем тим, що їх неможливо вирішити за допомогою наявних знань. Натомість вони вимагають нового навчання, зміни мислення та часто відходу від загальноприйнятої думки. Так, важливою проблемою стає зниження залученості клієнтів, як наслідок використання традиційного підходу до управління збутом. Для її розв'язання в рамках адаптивного підходу, доцільним може бути створення платформи для залучення клієнтів у продажі, що передбачає: багатоканальне спілкування; інструменти автоматизації; інструменти для співпраці; оцінка лідів; звітність та аналітику; персоналізація; інтеграцію з CRM-системою [3].

Задля кращого розуміння суті переходу до адаптивного підходу доцільним є систематизований порівняльний аналіз ключових параметрів управління збутом у класичних та адаптивних моделях (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика традиційного та адаптивного підходів до управління збутом

Параметр	Традиційний підхід	Адаптивний підхід
Організаційна структура	Централізована, стабільна	Гнучка, модульна, здатна до трансформації
Механізми прийняття рішень	Лінійні, з фокусом на історичні дані	Динамічні, аналітично обґрунтовані
Інструменти комунікації	Стандартні канали (збутовий персонал, реклама)	Цифрові платформи, мультिकанальні інтеграції
Моніторинг ринку	Періодичний аналіз	Постійний моніторинг із застосуванням ШІ
Орієнтація	Реактивна	Прогностична, превентивна
Управлінська роль збуту	Функціональна одиниця	Інтегрована частина стратегічного управління
Гнучкість цінової політики	Фіксована цінова стратегія	Динамічне ціноутворення
Інноваційний потенціал	Низький	Високий, постійна оптимізація

Джерело: складено авторами.

Таким чином, підприємствам, які прагнуть не просто зберегти, а й зміцнити конкурентні позиції, необхідно переосмислити збутову діяльність як активний простір змін. Це вимагає від менеджменту не лише технічної модернізації, а й стратегічного бачення, де ефективність збуту визначається здатністю системи навчатися, адаптуватися та інтегруватися у загальну архітектуру управління підприємством.

Запровадження адаптивного підходу до управління збутом дозволяє підприємствам не лише швидше реагувати на зміни, а й випереджати конкурентів, підвищуючи ефективність збутової стратегії, тому воно є стає ключовою умовою для забезпечення стійкості підприємств до зовнішніх викликів та подальшого їх довгострокового розвитку.

Список використаних джерел

1. Швед В. В., Омельченко О. В., Дробаха С. В. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 76–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-12>
2. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
3. What Is Adaptive Leadership? A Guide for Sales Managers. *Yesware*: вебсайт. URL: <https://www.yesware.com/blog/adaptive-leadership/> (date of application: 21.03.2025).