

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У роботі досліджено управління збутовою діяльністю підприємства в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Показано, що сучасний збут є комплексною системою, що включає планування, організацію, мотивацію персоналу та контроль операцій. На прикладі діяльності ТОВ «Нова пошта» проаналізовано динаміку обсягів наданих послуг, доходу та прибутковості у 2023–2025 роках, виявлено, що зростання обсягів збуту не завжди забезпечує пропорційне підвищення прибутковості. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до управління збутом з урахуванням фінансових, логістичних та стратегічних показників.

Ключові слова: збутова діяльність, управління збутом, логістика, фінансова результативність, стратегія розвитку, конкурентоспроможність.

Abstract

This study examines sales management in enterprise under martial law and economic instability. It demonstrates that modern sales is a complex system encompassing planning, organization, staff motivation, and operational control. Using the example of Nova Poshta LLC, the research analyzes service volumes, revenue, and profitability trends from 2023 to 2025, revealing that growth in sales volumes does not always ensure a proportional increase in profitability. The study substantiates the need for a comprehensive approach to sales management that considers financial, logistical, and strategic performance indicators.

Keywords: sales activity, sales management, logistics, financial performance, development strategy, competitiveness.

Сьогодні вітчизняні компанії змушені працювати у вкрай нестабільному ринковому середовищі, і ця турбулентність значно посилилася через запровадження воєнного стану. Звичні механізми збуту кардинально трансформуються: руйнуються логістичні ланцюжки, зміщується географія попиту, стрімко дорожчають транспортні послуги, а безпекові ризики виходять на перший план. Саме тому грамотно побудована система управління збутом зараз є чи не найголовнішою умовою того, щоб підприємство залишалось фінансово стійким та конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі.

Зазвичай у наукових працях збут трактують досить вузько – як набір процесів, необхідних для доставки товарів чи послуг кінцевому споживачеві [1; 2]. Проте сучасні реалії вимагають ширшого погляду. Сьогодні це повноцінна комплексна система планування, організації, мотивації працівників та постійного контролю за збутовими операціями [3; 6]. Наскільки ефективною буде ця система, безпосередньо залежить від того, чи зможе компанія вдало поєднати свої маркетингові рішення з реальними логістичними можливостями та наявним бюджетом [4; 9].

Окремо варто виділити специфіку управління збутом у логістичних компаніях [6; 8], оскільки вони продають сервіс, їхній успіх прямо залежить від якості та безперебійності операційного циклу. Показовим прикладом у цьому контексті є діяльність ТОВ «Нова пошта», яка залишається одним із безперечних лідерів ринку експрес-доставки в Україні.

Якщо проаналізувати дані з офіційних звітів та відкритих джерел [11–13], можна встановити, що у 2023–2025 рр. ТОВ «Нова пошта» демонструвало стабільне зростання обсягів наданих послуг.

Динаміку кількості відправлень посилок наведено на рис. 1.1.

Як видно з рис. 1.1, у 2025 році кількість відправлень досягла 522 млн од., що на 110 млн більше порівняно з 2023 роком. Темп зростання становив 26,7 %, що свідчить про активне розширення клієнтської бази та зростання попиту на логістичні послуги компанії.

Збільшення обсягів діяльності безпосередньо вплинуло на формування доходу підприємства (рис. 1.2).

Протягом досліджуваного періоду дохід зріс з 36,5 млрд грн до 54,0 млрд грн, що підтверджує позитивну тенденцію розвитку. Проте динаміка фінансових результатів виявилася менш стабільною.

На рис. 1.3 представлено зміну чистого прибутку та рентабельності продажів.

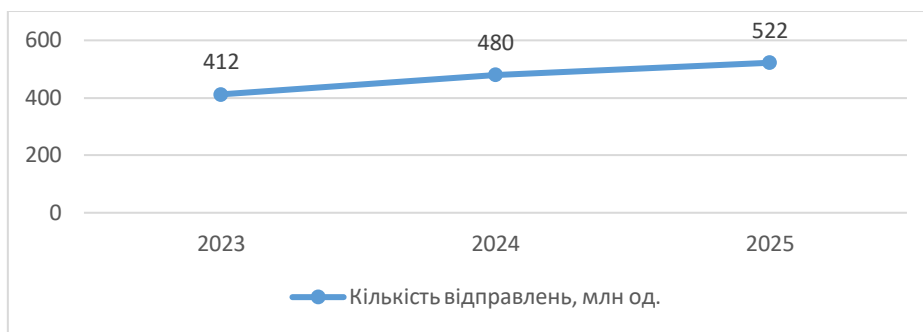


Рис. 1.1. Динаміка кількості відправлень ТОВ «Нова пошта» у 2023–2025 рр.

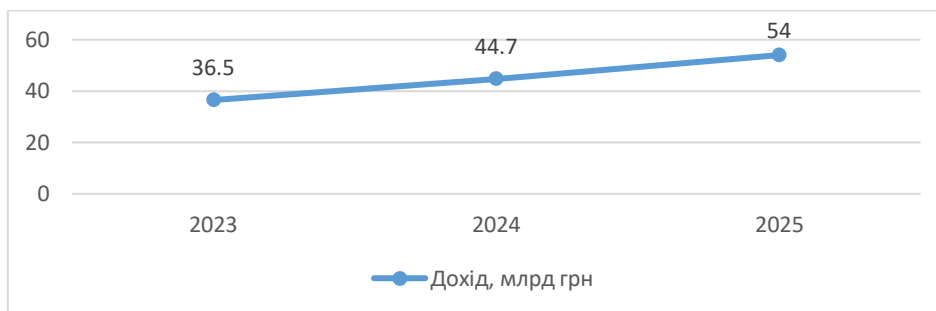


Рис. 1.2. Динаміка доходу ТОВ «Нова пошта» у 2023–2025 рр.

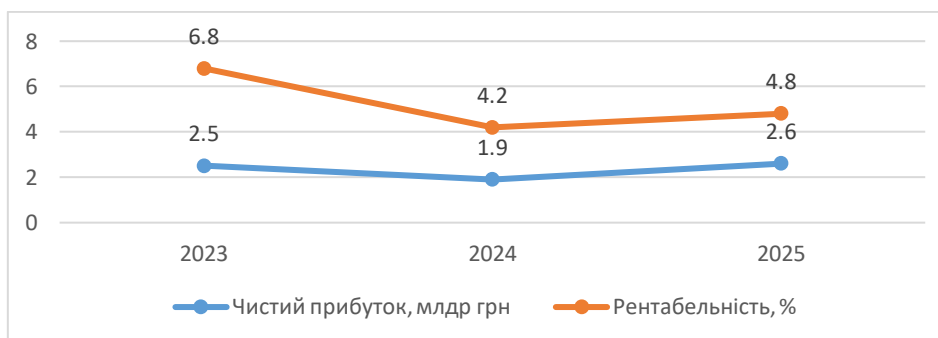


Рис. 1.3. Динаміка чистого прибутку та рентабельності продажів ТОВ «Нова пошта» у 2023–2025 рр.

Аналіз свідчить, що у 2024 році чистий прибуток зменшився, що зумовило падіння рентабельності продажів до 4,2 %. У 2025 році показник частково відновився до 4,8 %, однак залишився нижчим за рівень 2023 року.

Така динаміка переважно зумовлена значним зростанням витрат компанії на розбудову інфраструктури, встановлення нових автоматизованих ліній на сортувальних центрах, посилення заходів безпеки та постійну адаптацію маршрутів під нові реалії. Звідси робимо висновок: просте кількісне збільшення обсягів збуту не завжди гарантує автоматичне зростання фінансової результативності.

Загалом, управління збутом на підприємстві можна умовно розділити на кілька взаємопов'язаних блоків:

- стратегічний (визначає загальну політику та вибір каналів реалізації);
- організаційний (формує структуру підрозділів та розподіляє повноваження);
- маркетинговий (відповідає за вивчення попиту та гнучку тарифну політику);
- фінансово-економічний (стежить за витратами та рівнем прибутковості);
- інформаційно-аналітичний (базується на використанні CRM та інших цифрових систем);
- логістичний (координує роботу транспорту та складські операції).

Такий розподіл цілком відповідає сучасним поглядам науковців на організацію збутової діяльності [2; 3; 7].

Для компаній-перевізників критично важливо знайти баланс між фінансами та операційною діяльністю. Навіть найменша затримка на будь-якому етапі (сортування, перевезення чи видача посилки) одразу негативно позначається на термінах доставки. А це, своєю чергою, прямо впливає на те, чи повернеться клієнт знову.

Треба розуміти, що на збутову діяльність впливає цілий комплекс чинників. Серед внутрішніх факторів ключову роль відіграють структура управління збутом, рівень автоматизації процесів, кадрові компетенції, наявна логістична інфраструктура та тарифна політика підприємства. Водночас компанія постійно стикається із зовнішніми обставинами, такими як коливання ринкового попиту, конкуренція, високі воєнні ризики, стан загальної транспортної інфраструктури та нормативно-правові зміни в державі [5; 10]. Цю двосторонню систему факторів наочно систематизовано на рисунку 1.4.

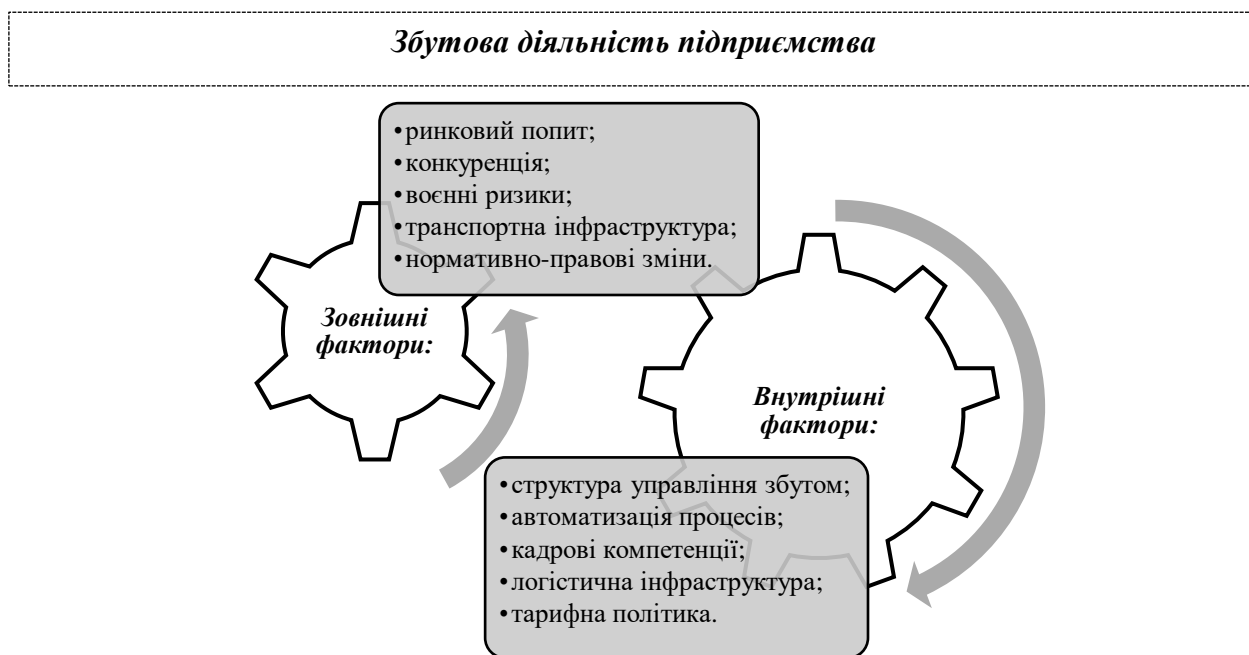


Рис. 1.4. Система внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на збутову діяльність підприємства

Спираючись на результати аналізу при управлінні збутовою діяльністю на підприємстві доцільно дотримуватися наступних рекомендацій:

- Варто глибше сегментувати клієнтську базу та пропонувати диференційовану тарифну політику.
- Необхідно продовжувати інвестувати в автоматизацію сортувальних терміналів.
- Доцільно й надалі розширювати мережу точок видачі різних форматів (мультиканальність).
- Слід активніше застосовувати прогнозу аналітику, щоб краще справлятися з піковими навантаженнями.
- Обов'язково потрібно формувати резервні логістичні маршрути для підвищення загальної стійкості системи.

Підсумовуючи, можна сказати, що сьогодні управління збутом має бути максимально системним та адаптивним. Як показує досвід «Нової пошти», успішність продажів визначається не тільки нарощуванням клієнтської бази, а насамперед тим, наскільки злагоджено координуються логістичні, фінансові та аналітичні процеси всередині компанії.

Висновки

Проведене дослідження підтвердило, що в умовах сучасного динамічного середовища управління збутом стає справді стратегічним завданням, яке неможливо вирішити без тісної інтеграції логістики, маркетингу та цифрових інструментів.

Аналізуючи діяльність ТОВ «Нова пошта», виявлено, що висока ефективність збуту базується на кількох ключових аспектах: розгалуженій мережі відділень, автоматизації складських процесів, розвитку зручних цифрових сервісів та щирій орієнтації на потреби клієнта. Серед важливих конкурентних переваг компанії варто виділити використання ІТ-рішень для прокладання маршрутів,

зручні мобільні застосунки, тісну інтеграцію з платформами електронної комерції та постійний аналіз якості обслуговування.

Можна стверджувати, що підхід компанії до управління збутом ґрунтується на принципах гнучкості та інноваційності, що допомагає їм дуже оперативно підлаштовуватися під зміни ринкової кон'юнктури та нові запити споживачів. Водночас, щоб ставати ще результативнішими, їм варто більше уваги приділяти аналітичним інструментам прогнозування попиту, впроваджувати персоналізовані пропозиції та шукати нові цифрові формати взаємодії з аудиторією.

Отже, приклад ТОВ «Нова пошта» є чудовим доказом того, що сучасна збутова політика має будуватися на перетині логістичних технологій, грамотних маркетингових комунікацій та комплексної цифрової трансформації бізнес-процесів. Саме це дозволяє підприємству впевнено розвиватися та зміцнювати свої позиції навіть у найскладніші періоди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ткаченко А. М., Севастьянов Р. В. Роль збутової логістики в управлінні дистрибуцією підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 1. С. 33–37. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/07/2021-1-EH-33.pdf>
2. Дячун О. В. Функції управління збутом на підприємстві. Матеріали наукової конференції ТНТУ. 2022. С. 64–67. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39252/2/FMNESCPS_2022_Dyachun_O-Functions_of_sales_management_64-67.pdf
3. Малиш К. О. Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах впливу факторів зовнішнього середовища : кваліфікаційна робота. Київ : НаУКМА, 2023. 85 с. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/b0099b9f-171e-4893-baa3-00b499955143/download>
4. Крикавський Є. В., Чернописька Н. В. Логістичні системи : підручник. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2020. 320 с. URL: <https://librarygo.lpnu.ua/?elbook=logistychni-systemy>
5. Синельник А. О. Адаптивні моделі управління збутовою діяльністю підприємств в умовах воєнного стану. Південноукраїнські наукові студії. 2023. Вип. 2 (11). С. 45–51. URL: <http://dSPACE.pdpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/24285/1/SINELNYK.pdf>
6. Шишкін В. О. Управління логістичною діяльністю підприємств : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 85 с. URL: <https://dSPACE.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/17207/1/Shyshkin.pdf>
7. Капліна Ю. О. Управління збутом у логістичній системі підприємства. Київ : КНТЕУ, 2023. 12 с. URL: <https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/2142c78b-2ed7-451e-aa5e-9a45800bb879/download>
8. Логістика постачання : навч. посіб. / за ред. Є. В. Крикавського. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. URL: <https://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstreams/9ca17336-a3b3-429d-ab1a-95057fb8b354/download>
9. Зубар Н. М. Логістика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2022. URL: http://digpub.chite.edu.ua/books/menedgment/21_Zubar_lohistryka%20u%20restorannomu.pdf
10. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55. Ст. 78–85. URL: <https://doaj.org/article/ecb9cf42308a4917a7e3b57fffd9df55>
11. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік. Офіційний сайт групи компаній NOVA. 2025. URL: <https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf>
12. Дохід «Нової пошти» у 2024 році зріс на 22 %, до 44,7 млрд грн. Forbes.ua. 2025. 1 травня. URL: <https://forbes.ua/news/dokhid-novoi-poshti-u-2024-rotsi-zris-na-22-do-447-mlrd-grn-01052025-29401>
13. Результати діяльності NOVA у 2025 році. Офіційний сайт NOVA. 2026. URL: <https://www.ukr.net/news/details/economics/115614425.html>

Ратушняк Ольга Георгіївна, к.т.н., доцент кафедри економіка підприємства і виробничого менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця. e-mail: ratushniak@vntu.edu.ua

Потушинська Крістіна Василівна, студентка кафедри економіка підприємства і виробничого менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: potushynska.kristi2005@gmail.com

Ratushniak Olha Heorhiivna, PhD, Associate Professor at the Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: ratushniak@vntu.edu.ua

Potushynska Kristina Vasylivna, Student at the Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: potushynska.kristi2005@gmail.com