

УДК 658.811

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.91.343582>

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ: АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ВИРІШЕННЯ

Каличева Н. Є., д.е.н., професор (УкрДУЗТ)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3523-1071>
Камишов Є. В., магістр (УкрДУЗТ)
Ричков Д. С., бакалавр (УкрДУЗТ)



Збутова діяльність – це важливий фактор успіху комерційних підприємств, що включає здатність утримувати клієнтів і залучати нових. Орієнтація виробничих процесів на задоволення споживчого попиту передбачає вдосконалення методів управління збутом продукції з урахуванням як загальних тенденцій вітчизняного ринку, так і специфіки конкретного виробництва. Ринки постійно еволюціонують, тому підприємства повинні систематично аналізувати ризики у сфері збуту та шукати нові маркетингові можливості. Це охоплює моніторинг конкурентної ситуації, аналіз ринкових тенденцій і адаптацію стратегій відповідно до змін. Розроблення політики збуту охоплює вирішення низки важливих завдань, серед яких: визначення системи цілей у сфері збуту, вибір цільового ринку або його сегментів, створення ефективної системи збуту з урахуванням необхідних фінансових витрат, вибір відповідних методів і каналів збуту, розроблення загальної стратегії збуту, організація руху товарів до споживачів, а також визначення витрат на доставку та стимулювання продажів.

Ключові слова: збут, комерційний успіх, виклики, стратегія, збутова політика, конкурентоспроможність, розвиток, ринок.

MANAGEMENT OF SALES ACTIVITIES OF COMMERCIAL ENTERPRISES: CURRENT CHALLENGES AND DIRECTIONS FOR SOLUTIONS

Kalicheva N., doctor of economic sciences, professor (USURT)
Kamyshov E., master (USURT)
Rychkov D., bachelor (USURT)

Modern sales policy faces a number of current challenges, among which it is worth highlighting adaptation to changes in consumer behavior, active competition, the creation of effective distribution channels and the integration of digital technologies to increase product

availability. Important tasks include optimizing logistics processes, setting competitive prices, and meeting the specific needs of different market segments. The challenges of sales policy also cover a number of aspects, including insufficient coordination between departments (sales and marketing), the complexity of organizing productive distribution of goods, interaction with customers and sales channels, as well as the need to adapt to rapidly changing market conditions to ensure stable profitability. These problems are largely related to the desire of enterprises to maximize customer satisfaction, effectively use resources, and successfully implement their strategic sales goals. Modern economic development forces commercial enterprises and organizations to constantly improve in order to remain competitive in a dynamic business environment. Markets are so saturated that companies are forced to fight for the attention and loyalty of buyers. This emphasizes the importance of sales as a key aspect of the enterprise's activities, because the produced product or service must be successfully implemented, taking into account the preferences and needs of customers, as well as ensuring maximum benefit for the business. The main task of each enterprise is to harmoniously combine the wishes of consumers with its own production capabilities. This approach allows it to effectively demonstrate the advantages of its goods or services to buyers. That is why the sales strategy becomes a critically important element of the economic stability of a commercial enterprise. It should be noted that the sales strategy is a detailed long-term plan aimed at achieving business goals in the field of sales of products or services, which is harmoniously integrated with the overall strategy of the company. It provides for an in-depth analysis of the market situation, the characteristics of the target audience and the activities of competitors, and also defines clear measures for promoting goods, satisfying customer needs and ensuring stable profits. To successfully achieve the set goals, the enterprise needs to solve a set of interrelated tasks, such as: analyzing the needs of the target market and calculating its capacity, identifying the most effective sales channels, forming an optimal sales system, determining approaches to promoting goods for different categories of goods and markets. Achieving the set goals is possible through the effective application of sales strategies.

Keywords: sales, commercial success, challenges, strategy, sales policy, competitiveness, development, market.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Збутова політика має ключове значення для забезпечення комерційного успіху підприємства. Адже у сучасних умовах роботи комерційних підприємств на ринку, де панує високий рівень ризику та невизначеності, застосування стратегічного інструментарію менеджменту й маркетингу в управлінні збутовою діяльністю стає ключовою умовою для її вдосконалення. Це сприяє не лише досягненню короткострокового комерційного успіху, але й забезпечує посилення стратегічного спрямування бізнесу.

Зростання вагомості збутової діяльності обумовлюється кількома факторами, серед яких можна виокремити

переміщення ключових управлінських рішень у сферу збуту, підвищення ролі маркетингових інструментів у конкурентній боротьбі за увагу споживачів, раціоналізація процесів реалізації продукції, а також вирішення питань ефективного функціонування підприємств у довгостроковій перспективі.

Особливо актуальною для вітчизняних комерційних підприємств є необхідність створення довгострокових конкурентних переваг у сфері збуту на ринку споживчих товарів і забезпечення їх стійкості через ефективне управління.

Підприємства, які прагнуть інтенсивно розвиватися, вже сьогодні повинні формувати стратегічні орієнтири своєї збутової діяльності, розробляти конкурентоспроможні стратегії та

впроваджувати їх найбільш результативним способом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Питання управління збутовою діяльністю підприємства активно вивчали багато науковців-економістів. Зокрема, аспекти цієї теми досліджували такі фахівці, як Глазкова К., Шереметинська О., Кавтиш О., Слесь І., Баланюк І., Терент'єва Н., Кривдик М. [1-7] та інші.

Попри значний обсяг ґрунтовних досліджень у сфері управління збутовою діяльністю, все ще недостатньо опрацьовані аспекти комплексного підходу до управління цим процесом на комерційних підприємствах. Тож проблема оптимізації збутових процесів залишається актуальною і потребує подальших досліджень для розроблення нових підходів, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємств. Адже налагоджене управління збутом та своєчасне впровадження сучасних стратегій дозволяють компаніям укріплювати свої позиції на ринку та забезпечувати стабільний розвиток.

Метою статті є вивчення актуальних викликів збутової діяльності комерційних підприємств та окреслення напрямів їх подолання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Суть збутової діяльності полягає у просуванні продукції на ринок та організації обміну з метою отримання прибутку. Рішення щодо проблем збуту слід приймати ще на етапі розроблення маркетингової політики, де визначаються ринки, підходи до збуту та методи його стимулювання.

Формування збутової політики включає вибір пріоритетних напрямів, інструментів і методів для активізації процесу продажів, які базуються на аналізі діючої системи збуту. Аналіз цієї системи потребує уваги не лише до кількісних показників, але й до якісних параметрів, а саме рівня сервісу, задоволеності клієнтів,

ефективності комунікацій, правильності вибору сегментів ринку тощо.

Сучасна збутова політика стикається з низкою актуальних викликів, серед яких варто виділити адаптацію до змін у поведінці споживачів, активну конкуренцію, створення ефективних каналів дистрибуції та інтеграцію цифрових технологій для підвищення доступності продукції. Важливими завданнями є оптимізація логістичних процесів, встановлення конкурентних цін та задоволення специфічних потреб різних ринкових сегментів.

Виклики збутової політики також охоплюють низку аспектів, серед яких недостатня координація між підрозділами (збутовим і маркетинговим), складність організації продуктивного розподілу товарів, взаємодія з клієнтами та каналами збуту, а також необхідність адаптації до швидких змін ринкових умов для забезпечення стабільної прибутковості. Ці проблеми здебільшого пов'язані з прагненням підприємств максимально задовольнити споживчі потреби, ефективно використовувати ресурси та успішно реалізовувати свої стратегічні цілі у сфері збуту [2].

Сучасний економічний розвиток змушує комерційні підприємства та організації постійно вдосконалюватися, щоб залишатися конкурентоспроможними в динамічному бізнес-середовищі. Ринки настільки перенасичені, що компанії змушені боротися за увагу та лояльність покупців. Це підкреслює важливість збуту як ключового аспекту діяльності підприємства, адже вироблену продукцію чи послугу потрібно успішно реалізувати, враховуючи переваги і потреби клієнтів, а також забезпечуючи максимальну вигоду для бізнесу.

Основним завданням кожного підприємства є гармонійне поєднання побажань споживачів із власними виробничими можливостями. Такий підхід дозволяє йому ефективно продемонструвати переваги своїх товарів

або послуг покупцям. Саме тому стратегія збуту стає критично важливим елементом економічної стабільності комерційного підприємства.

Відзначимо, що стратегія збуту являє собою детально розроблений довгостроковий план, спрямований на досягнення бізнес-цілей у сфері продажу продукції чи послуг, який гармонійно інтегрується із загальною стратегією компанії. Вона передбачає глибокий аналіз ринкової ситуації, особливостей цільової аудиторії та діяльності конкурентів, а також визначає чіткі заходи для просування товарів, задоволення потреб клієнтів і забезпечення стабільного прибутку.

Основними компонентами стратегії збуду комерційних підприємств виступають наступні [8].

1. Організація ефективного збуту. Розроблення та впровадження системи дистрибуції, яка дозволяє доставляти товар до кінцевого споживача. Це також включає узгодження діяльності різних підрозділів підприємства для досягнення поставлених цілей.

2. Робота з клієнтами. Взаємодія з покупцями передбачає розуміння їхніх потреб і прагнення їх задовольнити шляхом застосування гнучких і адаптивних маркетингових підходів.

3. Координація між підрозділами підприємства. Необхідно забезпечити тісну взаємодію і синхронізацію дій між службами маркетингу, збуту, виробництва та іншими функціональними структурами підприємства, що часто ускладнюється через внутрішню бюрократію.

4. Адаптація до змін ринкового середовища. Політика збуту повинна бути мобільною та чутливою до змін ринкової кон'юнктури для того, щоб підприємство залишалося конкурентоспроможним і досягало своїх цілей.

5. Забезпечення прибутковості. Основним завданням збутового процесу є отримання підприємницького доходу, що вимагає ефективного управління всіма

асpekтами політики продажів.

Також при формуванні стратегії збуту необхідно враховувати [3]:

- динамічність ринку та поведінки споживачів. Підприємства повинні оперативно реагувати на зміну попиту, вподобання та пріоритети клієнтів, аби залишатися конкурентоспроможними;

- ефективний розвиток каналів дистрибуції. Забезпечення ефективного комплексу логістичних ланцюгів, які дозволяють вчасно доставляти продукцію до покупців, залишається постійним завданням;

- тиск конкурентного середовища. Зростаюча конкуренція змушує бізнес шукати унікальні переваги та розробляти інноваційні стратегії збуту для утримання позицій на ринку;

- цифровізацію та онлайн-торгівлю. Інтеграція онлайн-каналів продажів, використання аналітичних та просувальних цифрових інструментів, а також забезпечення безперебійного функціонування електронної комерції стали необхідними умовами сучасного бізнесу;

- глобалізацію та врахування місцевих особливостей. Розроблення стратегій збуту, які враховують специфіку окремих ринків та культурні потреби споживачів, є суттєвим завданням для міжнародних компаній;

- оптимізацію ціноутворення та управління витратами. Формування вигідної цінової політики необхідно здійснювати з урахуванням затратної частини, поточної ситуації на ринку та сприйняття клієнтом цінності продукту;

- покращення якості обслуговування. Дотримання високого рівня сервісу на всіх етапах взаємодії з клієнтом сприяє формуванню довгострокової лояльності і позитивного іміджу бренду.

Вдосконалення збутової політики потребує комплексного підходу, оскільки ринкова система змушує комерційні підприємства займатися самостійним

пошуком споживачів для своєї продукції [9].

Одним із ключових заходів у цьому напрямку є реорганізація управлінської структури збутового процесу. Наприклад, створення спеціалізованого відділу маркетингу, який працюватиме у тісній координації з іншими підрозділами підприємства. Такий підхід дозволяє швидше реагувати на зміну споживчого попиту, ринкових умов і вподобань клієнтів. Зокрема, цей відділ може запускати програми стимулювання збуту, як-от знижки, акції чи навчальні заходи, що суттєво покращують результати збутової діяльності.

Також важливим аспектом є оптимізація логістичних процесів, що включає скорочення транспортних витрат на перевезення готової продукції та зменшення витрат на одиницю товару при постачанні його кінцевому споживачеві. Це позитивно впливає на загальну ефективність збуту.

Логістика повинна забезпечувати рух товарних потоків до кінцевих клієнтів через належну інфраструктуру, яка може бути як власною, так і передбачати залучення посередників. Таким чином, ключова мета збутової логістики полягає у раціоналізації фізичного просування продукції до споживача та створенні системи ефективного логістичного обслуговування.

Розроблення інтегрованої системи збуту – всебічного процесу, який об'єднує всі етапи виробництва та реалізації продукції – допомагає забезпечити безперервність операцій і мінімізувати втрати. Регулярний моніторинг та аналіз збутової діяльності виявляють недоліки і дають підставу для впровадження заходів щодо їх усунення. Це передбачає оцінку каналів збуту, аналіз ефективності рекламних заходів і вивчення рівня задоволеності клієнтів.

Інноваційні технології та сучасні методи продажу, як-от онлайн-торгівля, використання соціальних мереж,

автоматизовані системи управління процесами продажу і CRM-платформи, можуть значно покращити взаємодію з клієнтами та популяризацію бренду. Крім того, регулярне збирання інформації через опитування та фокус-групи забезпечує якісний зворотний зв'язок зі споживачами [10].

Особливу увагу слід приділяти формуванню позитивної репутації комерційного підприємства шляхом забезпечення високої якості продукції, прозорості бізнес-процесів і активної участі у соціально значущих проєктах.

Отже, для ефективного розв'язання проблем у сфері збуту комерційним підприємствам необхідно:

- розробляти інтегровані стратегії збуту, що враховують поточний стан ринку;
- використовувати сучасні методи просування та оптимального розподілу продукції;
- постійно аналізувати поведінку та запити споживачів, адаптуючи стратегії відповідно до отриманих даних;
- зосереджуватися на якісній інтеграції та взаємодії між різними структурними одиницями підприємства.

Для успішного досягнення цих цілей комерційному підприємству необхідно вирішити комплекс взаємопов'язаних завдань, таких як: аналіз потреб цільового ринку та розрахунок його ємності, ідентифікація найбільш ефективних каналів збуту, формування оптимальної системи збуту, визначення підходів до просування товарів для різних категорій товарів і ринків. Досягнення поставлених завдань можливе завдяки ефективному застосуванню збутових стратегій.

Висновки. Ефективність збутової діяльності визначає успіх комерційного підприємства на ринку: його здатність досягати стратегічних цілей та задовольняти запити споживачів. Управління цим процесом передбачає заходи з оптимізації організаційної

структури, впровадження мотиваційних програм для збуту, підвищення кваліфікації персоналу, застосування сучасних інформаційних технологій і вдосконалення логістичних операцій.

Інтеграція теоретичних засад збуту з практичними стратегіями є вирішальною для успіху в конкурентному середовищі. Підприємства мають активно впроваджувати цифрові інновації, розвивати аналітичні навички своїх працівників і бути готовими швидко адаптуватися до змін ринку. Такий підхід не лише сприяє виживанню в умовах високої конкуренції, а й відкриває можливості для сталого розвитку та формування лояльності клієнтів на тривалий час.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. Вип. 3. Ч. 1. С. 102–107.

2. Шереметинська О. В., Гаврилюк О. І. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/32.pdf.

3. Кавтиш О. П. Наукові підходи до формування та запровадження системи управління збутовою політикою комерційного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 21, Ч. 1. С. 99–103. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_21/1/28.pdf.

4. Слесь І. Р., Круш П. В. Методологія аналізу збутової діяльності підприємства. *Мукачівський науковий вісник*. 2018. Вип. 16. Ч. 1. С. 478–483.

5. Баланюк І. Ф., Іваночко Н. В. Управління збутовою діяльністю підприємств: сутність та значення. *Інноваційна економіка*. 2015. № 2. С. 165–169.

6. Терент'єва Н. В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. *Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. Економічні науки*. 2016. Вип. 1 Ч. 29. С. 127–138.

7. Кривдик М., П'ятничка М., Заботін В. Рівні управління збутовою діяльністю підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. Вип. 1. С. 97–101. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(13\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(13)).

8. Matviyets O.V., Koshivska M. V. Sales management as part of economic activity of enterprise. *Modern Economics*, 2018. Vol. 11 (2018), pp. 116–121. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-19).

9. Havlovska N., Rudnichenko Ye., Babiy I., Matiukh S., Liubokhynets L., Lopatovskyi V. The strategy of choosing promising markets for the enterprise-subject of foreign economic activity on the basis of accessibility, safety and profitability criteria. *Quality-Access to Success*. 2020. Vol. 21, No. 178. pp. 26–34.

10. Rudnichenko Y., Melnyk S., Havlovska N., Illiashenko O., Nakonechna N. Strategic Interaction of State Institutions and Enterprises with Economic Security Positions in Digital Economy. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2021. Vol. 18. pp. 218–230.

REFERENCES:

1. Hlaskova K. O. (2014) Problemy zbutovoi polityky suchasnykh ukrainskykh pidpriemstv. [Problems of sales policy of modern ukrainian enterprises]. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design*, no. 3, part 1, pp. 102–107.

2. Sheremetynska O. V., Havryliuk O. I. (2016). Upravlinnia zbutovoiu diialnistiu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Management of sales activities in the enterprise management system]. *Effective economy*, no. 1. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/32.pdf.

3. Kavtysh O. P. (2016). Naukovi

- pidkhody do formuvannia ta zaprovadzhennia systemy upravlinnia zbutovoiu politykoiu komertsiiinoho pidpriemstva. [Scientific approaches to the formation and implementation of a sales policy management system for a commercial enterprise]. *Scientific. Bulletin of the Kherson State University. Economic Sciences*, vol. 21, part 1, pp. 99–103. Available at: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_21/1/28.pdf
4. Slies I. R., Krush P. V. (2018). Metodolohiia analizu zbutovoi diialnosti pidpriemstva. [Methodology of analysis of sales activities of the enterprise]. *Mukachevo scientific bulletin*, vol. 16, part 1, pp. 478–483.
5. Balaniuk I. F., Ivanochko N. V. (2015). Upravlinnia zbutovoiu diialnistiu pidpriemstv: sutnist ta znachennia [Management of sales activities of enterprises: essence and significance]. *Innovative economics*, no. 2, pp. 165–169.
6. Terentieva N. V. (2016). Pryntsypy ta funktsii upravlinnia zbutovoiu diialnistiu. [Principles and functions of sales management]. *Bulletin of Zaporizhia National University: Collection of scientific works. Economic sciences*, vol. 1, part 29, pp. 127–138.
7. Kryvdyk M., Piatnychka M., Zabotin V. (2024). Rivni upravlinnia zbutovoiu diialnistiu pidpriemstv. [Levels of management of sales activities of enterprises]. *Development Service Industry Management*, vol. 1, pp. 97–101. Available at: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(13\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(13)).
8. Matviyets, O.V., Koshivska, M. V. (2018). Sales management as part of economic activity of enterprise. *Modern Economics*, vol. 11, pp. 116–121. Available at: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-19).
9. Havlovska N., Rudnichenko Ye., Babiyy I., Matiukh S., Liubokhynets L., Lopatovskyi V. (2020). The strategy of choosing promising markets for the enterprise-subject of foreign economic activity on the basis of accessibility, safety and profitability criteria. *Quality-Access to Success*, vol. 21, no. 178, pp. 26-34.
10. Rudnichenko Y., Melnyk S., Havlovska N., Illiashenko O., Nakonechna N. (2021). Strategic Interaction of State Institutions and Enterprises with Economic Security Positions in Digital Economy. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, vol. 18, pp. 218-230.