

УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

ЛІНДАЄВ Дмитро Владиславович, <https://orcid.org/0000-0002-0328-2854>,
аспірант, Київський національний економічний університет імені Вадима
Гетьмана, Київ, Україна, dmytro.lindaiev@ukr.net

Тип статті:
дослідницька
стаття

Надійшло:
21.02.2026

Прийнято:
29.04.2026

Опубліковано:
31.05.2026

УДК:
658.8:658.7

**JEL
Classification:**
M31, L60

**Засновник і
видавець:**
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Анотація. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення збутової діяльності виробничих підприємств України в умовах трансформації економіки та зростання конкуренції. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для уточнення сутності збутової діяльності; системний підхід – для визначення чинників впливу на її ефективність; порівняльний аналіз – для оцінки сучасного стану збутових процесів; узагальнення – для формування практичних рекомендацій. Встановлено, що ефективність збутової діяльності визначається комплексом внутрішніх (ресурсний потенціал, рівень управління, якість продукції) та зовнішніх (конкурентне середовище, ринкова кон'юнктура, державне регулювання) чинників. Виявлено ключові проблеми, серед яких низький рівень цифровізації збуту, неефективність каналів розподілу та недостатня орієнтація на потреби споживачів. Обґрунтовано напрями вдосконалення: впровадження цифрових технологій, оптимізація збутових каналів, активізація маркетингових інструментів та підвищення клієнтоорієнтованості. В дослідженні удосконалено методичний підхід до оцінювання ефективності збутової діяльності шляхом інтеграції коефіцієнтного, факторного та порівняльного аналізу підприємств. Отримані результати можуть бути використані виробничими підприємствами для підвищення ефективності збуту, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення сталого розвитку.

Ключові слова: збутова діяльність, виробничі підприємства, ефективність збуту, канали розподілу, маркетингові стратегії, цифровізація, конкурентоспроможність.

Як цитувати: Ліндаєв, Д. В. (2026). Удосконалення збутової діяльності виробничих підприємств України. *Стратегія економічного розвитку України*, 58, 257-275.
<https://doi.org/10.33111/sedu.2026.58.257.275>

Citeas: Lindaiev, D. (2026). Improvement of Sales Activities in Manufacturing Enterprises in Ukraine. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, 58, 257-275.
<https://doi.org/10.33111/sedu.2026.58.257.275>



Вступ

У сучасному етапі становлення ринкових відносин збутова діяльність перетворюється на один із ключових стратегічних напрямів, що визначає ефективність функціонування та довгострокову стійкість виробничих підприємств. Рационально організована система реалізації продукції забезпечує безперервність грошових надходжень, своєчасне відшкодування витрат, підтримання фінансової рівноваги та зміцнення конкурентних позицій підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Для українських виробників проблематика формування та управління збутом набуває особливої ваги в умовах економічної нестабільності, структурних змін у господарській системі та посилення глобального конкурентного тиску.

Вітчизняні виробничі підприємства здійснюють діяльність у складному середовищі, що характеризується обмеженою платоспроможністю споживачів, високим рівнем конкуренції, зростанням витрат на виробництво і логістичні операції, а також залежністю від зовнішніх ринків і постачальницьких зв'язків. Водночас недостатній розвиток інфраструктури збуту, використання застарілих підходів до організації продажів, слабе впровадження сучасних маркетингових інструментів і цифрових рішень суттєво знижують ефективність діяльності підприємств. У багатьох випадках збут не має системного характеру, не узгоджується зі стратегічними цілями розвитку та не враховує перспективні потреби споживачів.

Економічна сутність збутової діяльності полягає у забезпеченні безперервного руху товарно-грошових потоків, що сприяє стабільному функціонуванню підприємства. Вона виконує низку важливих функцій, серед яких виділяють розподільчу, стимулюючу, інформаційну та контрольну. Розподільча функція забезпечує фізичне переміщення продукції до споживача, стимулююча — сприяє формуванню попиту через маркетингові інструменти, інформаційна — передбачає збір і аналіз даних про ринок, а контрольна — дозволяє оцінювати ефективність реалізації продукції та коригувати збутову політику.

Важливим елементом є поняття каналів збуту, які визначають шляхи просування продукції до кінцевого споживача. Вони можуть бути прямими, коли виробник безпосередньо взаємодіє зі споживачем, або непрямими — із залученням посередників, таких як дистриб'ютори, оптові та роздрібні торговельні структури. Вибір каналів збуту залежить від специфіки продукції, масштабів виробництва, географії ринку та рівня конкуренції.

Окрему роль у теоретичному осмисленні збутової діяльності відіграє логістичний підхід, який передбачає розгляд збуту як частини загальної системи матеріальних і інформаційних потоків. Логістика забезпечує оптимізацію витрат на транспортування, зберігання та обробку продукції, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. У сучасних умовах логістичні рішення дедалі більше інтегруються з цифровими технологіями, що дозволяє підвищувати ефективність управління збутовими процесами.

Не менш важливим є маркетинговий підхід до розуміння збутової діяльності, який акцентує увагу на орієнтації підприємства на потреби споживача. У цьому контексті збут розглядається як складова маркетингової системи, що включає дослідження ринку, сегментацію споживачів, формування цінової політики та просування продукції. Такий підхід дозволяє підприємствам більш гнучко реагувати на зміни ринкового середовища та формувати стійкі конкурентні переваги.

Суттєвим ускладнюючим фактором виступає також мінливість зовнішнього середовища, що проявляється у валютних коливаннях, зміні умов торгівлі, логістичних бар'єрах і трансформації споживчих пріоритетів. За таких обставин підприємства змушені швидко переглядати збутову політику, оптимізувати канали реалізації та освоювати нові ринки. Однак відсутність комплексного підходу до управління збутовими процесами значно обмежує результативність цих дій.

Отже, зростає необхідність ґрунтовного дослідження теоретичних засад і прикладних аспектів збутової діяльності виробничих підприємств України, виявлення основних проблем її організації та обґрунтування дієвих напрямів удосконалення. Реалізація таких підходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств, покращенню їх фінансових показників та забезпеченню стійкого розвитку в умовах постійних змін ринкового середовища.

Метою дослідження є всебічне дослідження збутової діяльності виробничих підприємств України та обґрунтування напрямів її вдосконалення в сучасних умовах. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- уточнити економічну сутність та структуру збутової діяльності виробничих підприємств;
- дослідити сучасний стан організації збуту та особливості використання каналів реалізації продукції;
- визначити ключові проблеми, що обмежують ефективність збуту в українських умовах;
- обґрунтувати напрями удосконалення збутової діяльності з урахуванням процесів цифровізації, логістичних викликів та трансформації ринкового середовища.

Огляд літератури

Актуальність вивчення збутової діяльності підприємств пояснюється її визначальною роллю у забезпеченні стабільного функціонування виробничих систем та зміцненні їх ринкових позицій і конкурентних переваг. У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється як теоретичному розкриттю сутності збуту, так і вивченню організаційних механізмів його реалізації, а також аналізу практичних інструментів управління збутовими процесами в умовах мінливого та нестабільного зовнішнього середовища.

Згідно з підходом І. Амеліної та О. Дмитренко, збут розглядається як система економічних і правових взаємовідносин між учасниками ринку, що виникають у процесі здійснення товарно-грошових операцій і спрямовані на задоволення їхніх комерційних інтересів. Дослідники виокремлюють основних

суб'єктів збуту — продавців і покупців, тоді як об'єктом збутових відносин виступає товар (Amelina & Dmytrenko, 2021, p. 38).

Науковці І. Г. Кадирус, Н. Р. Моїсєєв та Д. Д. Теренков розглядають збут як тактичний процес, орієнтований на фізичне переміщення товару від виробника до кінцевого споживача, тоді як збутова діяльність охоплює весь спектр взаємодії підприємства з ринком – від маркетингових досліджень до послепродажного обслуговування (Kadyrus et al., 2024, pp. 166–167).

Збут – це комплекс заходів, включаючи продаж, транспортування, складування, просування, передачу права власності (Shved et al., 2024, p. 79).

Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула В. відзначають, що збутова діяльність є одним з найважливіших аспектів будь-якого підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на його доходи та прибутковість (Hrynko et al., 2023).

О. В. Шереметьєва та К. В. Літвінчук розглядають збутову діяльність як цілісну систему управлінських і організаційних заходів, що охоплює планування обсягів реалізації продукції, відбір і встановлення взаємовідносин із партнерами (постачальниками або покупцями), організацію торговельних операцій, формування цінової політики з урахуванням якості продукції та рівня ринкового попиту, а також використання інструментів, спрямованих на пришвидшення реалізації товарів і збільшення прибутковості (Sheremetieva & Navryliuk, 2016, p. 87).

Зокрема, О. В. Зибарева та Я. Є. Бурачок акцентують, що українські підприємства функціонують у середовищі множинних загроз – макроекономічної нестабільності, структурних диспропорцій, посилення конкуренції, логістичних і геополітичних шоків – що потребує системних механізмів адаптації та захисту (Zybareva & Burachok, 2025, p. 54).

І. Б. Чичкало-Кондрацька та І. В. Кандзюба підкреслюють, що попри наявний торговельний потенціал України, інституційні бар'єри залишаються суттєвими: регуляторна нестабільність і часті зміни правил (митних, валютних, податкових) ускладнюють стратегічне планування та змушують компанії перерозподіляти ресурси на постійне «приспосовування» замість інвестування у розвиток і просування на зовнішніх ринках (Chychkalo-Kondratska & Kandziuba, 2025, p. 62).

С. Тульчинська і Ю. Лебедева збутову діяльність визначають спрямованою на задоволення потреб споживачів і забезпечення на цій основі ефективності продажу за рахунок досягнення оптимального використання збутового потенціалу підприємства (Tulchynska & Lebedieva, 2016, p. 33).

Метою збутової діяльності визначено К. Д. Тесленко реалізацію довгострокових рішень щодо забезпечення потрібного обсягу продажу продукції підприємства (Teslenko, 2018, p. 38).

Іваніцький Ю. стверджує, що основні аспекти механізму управління збутом включають відповідність продукції запитам споживачів, вибір оптимальних каналів збуту, забезпечення ефективної інформаційної та кадрової підтримки, розвиток збутової інфраструктури (Ivanitskyi & Ivanitskyi, 2024, p. 154).

В. О. Козуб та А. Є. Уварова пропонують два основні підходи до розуміння збутової діяльності: як інструменту досягнення максимально вигідних умов торговельної угоди для обох сторін та як процесу просування готової продукції на ринок і організації товарного обміну (Kozub & Uvarova, 2018, p. 19).

І. В. Макалюк та Д. В. Ліндаєв стверджують, що збутова система підприємства є однією з ключових підсистем його функціонування, яка безпосередньо впливає на ефективність діяльності. Адаптація збутової політики здійснюється через комплексний підхід, що охоплює всі проблемні аспекти як локального, так і загальносистемного рівнів (Makaliuk & Lindaiev, 2019, p. 141).

Н. Яшкіна визначає, що процес оцінки ефективності збутової діяльності підприємства є досить складним, оскільки його кількісний ефект не завжди піддається точному розрахунку (Yashkina, 2018, p. 74).

О. В. Гарматюк визначає, що сучасні методики оцінки збутової діяльності включають різні підходи, які не є повними і потребують додаткової структуризації (Harmatiuk, 2024, p. 5).

К. Фердоуз обґрунтовує тезу про те, що виробництво в розвинених та трансформаційних економіках не втрачає свого значення, а трансформується шляхом посилення ролі сервісної, логістичної та збутової складових, які забезпечують адаптивність і стійкість бізнес-моделей в умовах глобальної нестабільності (Ferdows, 2025, pp. 17-19).

З представленого огляду наукових праць видно, що дослідження збутової діяльності охоплюють як теоретичні основи та методологічні підходи, так і практичні рекомендації для підприємств різних секторів економіки. Проте, незважаючи на значну кількість публікацій, існує потреба в подальшому поглибленні вивчення інтеграції сучасних цифрових технологій і стратегій управління збутом із врахуванням глобалізаційних викликів та специфіки окремих галузей виробництва.

Попри значну кількість наукових досліджень у сфері збутової діяльності, окремі її аспекти залишаються недостатньо розкритими та потребують подальшого опрацювання. Більшість наукових праць акцентує увагу на теоретичних засадах формування збутової політики або дослідженні окремих маркетингових і логістичних інструментів, тоді як комплексне управління збутом у контексті сучасних умов господарювання розглядається неповною мірою.

Недостатньо досліджено питання узгодження збутової діяльності із загальною системою стратегічного управління підприємства. Зокрема, обмежено висвітлено механізми інтеграції збутових рішень із виробничими потужностями, фінансовими можливостями та інноваційними процесами. Також потребує детальнішого аналізу вплив цифровізації, електронних каналів реалізації та сучасних інформаційних технологій на ефективність збуту продукції.

Окремою проблемою залишається відсутність універсального підходу до оцінювання ефективності збутової діяльності, адаптованого до специфіки функціонування українських виробничих підприємств. Існуючі методики здебільшого базуються на обмеженій системі показників і не враховують повною мірою вплив зовнішніх ризиків, логістичних бар'єрів та змін у поведінці

споживачів. Крім того, недостатньо уваги приділено питанням гнучкої адаптації збутових стратегій до нестабільних та кризових умов.

Отже, подальші наукові пошуки мають бути спрямовані на формування комплексного підходу до управління збутовою діяльністю виробничих підприємств України, який інтегруватиме стратегічні, маркетингові, логістичні та цифрові складові з метою підвищення ефективності їх функціонування.

Методологія

Дослідження має прикладний аналітичний характер і спрямоване на оцінювання ефективності збутової діяльності виробничих підприємств України на основі аналізу їх фінансово-економічних показників. Його логіка базується на послідовному вивченні взаємозв'язку між рівнем витрат на збут і результативністю реалізації продукції, що дозволяє комплексно оцінити функціонування збутових систем у сучасних умовах.

Емпіричну основу дослідження становлять відкриті дані фінансової звітності виробничих підприємств України за 2021–2024 роки. Вибірка сформована з урахуванням наявності повної та порівнянної інформації щодо доходів від реалізації продукції, операційних витрат, фінансових результатів, активів і чисельності персоналу. Використання уніфікованих показників забезпечує можливість коректного порівняння підприємств між собою та аналізу їх розвитку у динаміці. Методичний інструментарій дослідження включає статистичний аналіз, який використовується для виявлення тенденцій зміни ключових показників діяльності підприємств, а також порівняльний підхід, що дозволяє зіставити результати їх функціонування у часовому розрізі.

Оцінювання ефективності збутової діяльності здійснюється на основі системи взаємопов'язаних показників, що відображають різні аспекти функціонування підприємств. У межах дослідження аналізуються показники доходу від реалізації продукції, операційного фінансового результату, сукупних витрат, активів і чисельності персоналу, що дозволяє визначити масштаби діяльності та ресурсну основу збутових процесів. Дослідження базується на агрегованих показниках п'яти середніх виробничих підприємств металургійної та машинобудівної галузей, сформованих на основі відкритої фінансової звітності YouControl, що забезпечують аналітичну репрезентативність без розкриття комерційно чутливої інформації підприємств.

Особлива увага приділяється аналізу витратомісткості збутової діяльності, що визначається як співвідношення операційних витрат до доходу від реалізації продукції та відображає рівень витратного навантаження на збутовий процес. Узагальнюючою характеристикою результативності виступає показник операційної ефективності збуту, який показує частку операційного фінансового результату у доході від реалізації. Аналітична логіка дослідження ґрунтується на припущенні про обернений взаємозв'язок між витратомісткістю та операційною ефективністю, що дозволяє оцінити вплив витратного чинника на формування фінансових результатів підприємств.

Таким чином, застосований методичний підхід базується на використанні комплексного аналізу й забезпечує об'єктивне оцінювання ефективності збутової діяльності виробничих підприємств України на основі фактичних фінансових даних.

Результати

Збутова діяльність виробничих підприємств є однією з ключових складових їх господарської системи, яка забезпечує завершальний етап процесу створення вартості — реалізацію виготовленої продукції та перетворення її у грошові надходження. У теоретичному аспекті збут розглядається як комплекс взаємопов'язаних управлінських, економічних і організаційних процесів, спрямованих на доведення продукції від виробника до кінцевого споживача з мінімальними витратами та максимальним рівнем задоволення попиту.

Особливістю збутової діяльності виробничих підприємств є її тісний зв'язок із виробничим процесом. Обсяги виробництва, асортимент продукції, її якість та собівартість безпосередньо впливають на можливості збуту. Водночас ефективна збутова система здатна зворотно впливати на виробництво, формуючи вимоги до асортименту, якості та інноваційності продукції відповідно до потреб ринку. Таким чином, збут виступає інтегруючою ланкою між виробництвом і споживанням.

Комплексне розуміння сутності збуту дозволяє розглядати його як багаторівневу систему, що забезпечує не лише реалізацію продукції, а й стратегічний розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Розвиток збутової діяльності виробничих підприємств України супроводжується значною кількістю структурних, організаційних та зовнішніх проблем, які суттєво знижують її ефективність і стримують потенціал зростання підприємств. Насамперед варто відзначити, що система збуту на багатьох вітчизняних підприємствах формується еволюційно, без належного стратегічного планування, що призводить до її фрагментарності та недостатньої узгодженості з загальною стратегією розвитку бізнесу. У результаті збутові процеси часто не є інтегрованими у єдину систему управління підприємством, що ускладнює оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Однією з ключових проблем є нестабільність зовнішнього середовища, яка проявляється у коливаннях попиту, високій волатильності цін, змінах валютних курсів, а також у складних умовах логістики. Особливо це актуально для України, де додатковим фактором виступають воєнні ризики та порушення традиційних ланцюгів постачання. У таких умовах підприємства змушені часто переглядати збутову політику, змінювати канали реалізації продукції та шукати нові ринки збуту, що потребує значних ресурсних витрат і часу.

Суттєвим обмеженням є також недостатній рівень розвитку збутової інфраструктури. У багатьох виробничих підприємств відсутні сучасні логістичні системи, ефективно організовані складські комплекси та налагоджені канали дистрибуції. Це призводить до підвищення витрат на реалізацію продукції,

збільшення термінів доставки та зниження загальної конкурентоспроможності підприємств.

Важливою проблемою залишається недостатня цифровізація збутових процесів. Хоча у світовій практиці активно використовуються CRM-системи, електронні торговельні платформи, аналітика великих даних та автоматизовані системи управління продажами, багато українських підприємств лише частково впроваджують такі інструменти або взагалі їх не використовують. Це обмежує можливості оперативного аналізу ринку, прогнозування попиту та персоналізації пропозицій для клієнтів.

Окремо слід виділити проблему кадрового забезпечення збутової діяльності. На багатьох підприємствах відсутні висококваліфіковані фахівці у сфері маркетингу, логістики та продажів, здатні ефективно працювати в умовах цифрової трансформації економіки. Недостатній рівень професійної підготовки персоналу знижує якість управлінських рішень і обмежує впровадження сучасних інструментів збуту.

Ще одним суттєвим чинником є слабка розвиненість маркетингової діяльності. Багато підприємств орієнтуються переважно на виробництво, а не на ринок, що призводить до недостатнього врахування потреб споживачів, слабкої сегментації ринку та неефективного просування продукції. У результаті продукція часто втрачає конкурентні переваги навіть за умови її належної якості.

Також слід зазначити відсутність комплексних методик оцінювання ефективності збутової діяльності. Підприємства здебільшого використовують обмежений набір фінансових показників, які не дозволяють повною мірою оцінити результативність збутових процесів з урахуванням клієнтської лояльності, ефективності каналів розподілу та рівня використання цифрових технологій.

У сучасних умовах трансформації національної економіки та посилення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках питання удосконалення збутової діяльності виробничих підприємств України набуває особливої актуальності. Підвищення ефективності збутових процесів є необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування підприємств, зростання їх фінансових результатів та зміцнення конкурентних позицій. У зв'язку з цим доцільно розглядати комплекс взаємопов'язаних напрямів удосконалення, що охоплюють стратегічний, організаційний, маркетинговий, логістичний та цифровий аспекти діяльності.

У табл. 1 систематизовано та обґрунтовано перспективні напрями розвитку збутової діяльності виробничих підприємств України, які відображають логічний зв'язок між ідентифікованими проблемами, інструментами їх подолання та очікуваними результатами для підприємств у коротко- та середньостроковій перспективі.

Таблиця 1. Обґрунтування перспективних напрямів розвитку збутової діяльності підприємств

Перспективний напрям розвитку	Проблеми, які умовляють необхідність реалізації	Зміст і інструменти реалізації	Очікуваний ефект для збутової діяльності
Оптимізація витратомісткості збутової діяльності	Високий рівень операційних витрат; зниження операційної рентабельності; зростання логістичних і енергетичних витрат	Аудит структури витрат; впровадження контролінгу витрат збуту; оптимізація логістичних маршрутів; цифровізація управління витратами	Зростання операційної рентабельності; підвищення цінової конкурентоспроможності; стабілізація фінансових результатів
Диверсифікація каналів збуту	Надмірна залежність від окремих ринків або контрагентів; втрата традиційних каналів збуту через воєнні дії	Розвиток онлайн-каналів; використання B2B-платформ; розширення регіональних і міжнародних каналів реалізації	Зниження ризиків збуту; підвищення стійкості доходів; розширення ринків реалізації
Інституційна адаптація збутової діяльності до міжнародних вимог	Регуляторна нестабільність; складність сертифікації; бар'єри виходу на зовнішні ринки	Гармонізація стандартів якості; адаптація продукції до вимог ЄС; використання програм підтримки експортерів	Підвищення експортного потенціалу; спрощення виходу на зовнішні ринки; зростання довіри партнерів
Розвиток логістичної гнучкості та стійкості	Порушення ланцюгів постачання; інфраструктурні втрати; зростання термінів доставки	Формування альтернативних логістичних маршрутів; локалізація складів; партнерство з міжнародними логістичними операторами	Скорочення строків реалізації; зменшення втрат від простоїв; підвищення надійності збутових процесів
Цифровізація збутових процесів	Низький рівень автоматизації; високі транзакційні витрати; обмежена аналітика продажів	Впровадження CRM-систем; електронний документообіг; використання аналітики попиту та продажів	Підвищення оперативності управління збутом; зниження адміністративних витрат; зростання ефективності комунікацій
Фінансова підтримка та розвиток експортного фінансування	Обмежений доступ до кредитів; нестача обігового капіталу; високі фінансові ризики	Використання механізмів ЕКА; страхування експортних ризиків; залучення пільгового кредитування	Зростання фінансової стійкості; активізація збуту на зовнішніх ринках; зниження ризиків неплатежів
Інноваційне оновлення продуктового портфеля	Зниження попиту на традиційну продукцію; цінова конкуренція; обмежена додана вартість	Розвиток продукції з високою доданою вартістю; екологізація та енергоефективність; адаптація до змін споживчого попиту	Підвищення маржинальності збуту; зміцнення ринкових позицій; довгострокова конкурентоспроможність
Підвищення ролі стратегічного планування збуту	Реактивний характер управління; відсутність збутових стратегій	Інтеграція збутових стратегій у загальну стратегію підприємства; сценарне планування; ризик-менеджмент	Підвищення передбачуваності збутових результатів; зростання адаптивності підприємств

Джерело: розроблено автором.

Запропоновані напрями відображають як актуальні потреби пристосування підприємств до нестійкого зовнішнього середовища, так і стратегічні орієнтири їхнього довгострокового розвитку в умовах глибоких структурних змін економіки України. Аналіз даних таблиці 1 показує, що одним із головних викликів для більшості підприємств є значна витратність збутової діяльності, яка безпосередньо впливає на рівень операційної рентабельності. У зв'язку з цим серед першочергових напрямів визначено скорочення витрат на збут і логістику, підвищення ефективності каналів реалізації та мінімізацію непродуктивних витрат. Реалізація цих заходів не потребує кардинальних інституційних змін, однак вимагає вдосконалення внутрішнього управління, що дозволяє віднести їх до короткострокових пріоритетів.

Наступним важливим блоком напрямів є розширення та диверсифікація каналів збуту і ринків реалізації. В умовах військового стану діяльність виробничих підприємств суттєво залежить від обмеженої кількості ринків і логістичних маршрутів, що в умовах перебоїв у постачанні значно підвищує ризики. За таких обставин диверсифікація виступає не лише інструментом розвитку, а й засобом зниження ризиків, поєднуючи тактичне та стратегічне значення.

Вагоме місце серед перспективних напрямів займає цифровізація збутових процесів, зокрема впровадження CRM-систем, цифрових платформ взаємодії з клієнтами, аналітичних інструментів прогнозування попиту та електронних каналів продажу. На відміну від оптимізації витрат, цей напрям потребує інвестицій, трансформації організаційних підходів і розвитку цифрових компетенцій персоналу. Водночас саме цифровізація створює основу для підвищення гнучкості, прозорості та керованості збутової діяльності у довгостроковій перспективі, що визначає її стратегічний характер.

У таблиці 1 також підкреслюється значення інституційного забезпечення розвитку збутової діяльності, зокрема посилення державної підтримки експорту, вдосконалення регуляторного середовища та розширення фінансових інструментів стимулювання зовнішніх ринків. Цей напрям має комплексний характер і виходить за межі окремих управлінських рішень підприємств, оскільки його реалізація потребує узгодженої взаємодії держави, фінансових установ і бізнесу, що зумовлює його довгострокову спрямованість.

Окремим перспективним напрямом є посилення збутової орієнтації виробничих стратегій, що передбачає перехід від переважно виробничого підходу до клієнтоорієнтованої моделі розвитку. Це означає інтеграцію функцій виробництва, маркетингу та збуту, адаптацію асортименту до змін попиту, а також формування доданої вартості не лише через обсяги виробництва, а й завдяки сервісному та післяпродажному обслуговуванню. Такий напрям має виразний стратегічний характер і визначає конкурентоспроможність підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі.

Отже, результати аналізу таблиці 1 дають змогу визначити пріоритети розвитку збутової діяльності.

До короткострокових пріоритетів належать:

- зниження витрат на збут і логістику;
- підвищення ефективності операційних процесів у збуті;
- пристосування каналів реалізації до наявних логістичних і ринкових обмежень.

До стратегічних напрямів розвитку відносяться:

- цифрова трансформація збутової діяльності;
- розширення та диверсифікація ринків і каналів збуту;
- інституційна та фінансова підтримка експорту;
- формування клієнтоорієнтованих і сервісних моделей збуту.

Таблиця 2. Динаміка показників ефективності збутової діяльності виробничих підприємств України у 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Дохід від реалізації, млн грн	1250	1180	1320	1450
Операційні витрати, млн грн	1025	1015	1150	1230
Операційний фінансовий результат, млн грн	225	165	170	220
Активи, млн грн	2100	2250	2400	2550
Чисельність персоналу, осіб	520	500	495	510
Дохід на 1 працівника, тис. грн	2404	2360	2667	2843
Дохід на 1 грн активів	0,60	0,52	0,55	0,57
Коефіцієнт витратомісткості	0,82	0,86	0,87	0,85
Операційна ефективність збуту	0,18	0,14	0,13	0,15

Джерело: розраховано автором на основі узагальнених даних фінансової звітності підприємств.

Аналіз динаміки показників ефективності збутової діяльності п'яти виробничих підприємств України у 2021–2024 роках свідчить про суттєвий вплив кризових факторів на результати їх функціонування. Зокрема, у 2022 році спостерігається зниження доходу від реалізації продукції на 5,6% порівняно з 2021 роком, що пов'язано з порушенням логістичних ланцюгів і скороченням попиту. Водночас у 2023–2024 роках відбувається поступове відновлення обсягів реалізації, що супроводжується зростанням доходу до 1450 млн грн у 2024 році. Незважаючи на позитивну динаміку доходів, рівень операційних витрат залишається високим, що негативно впливає на фінансові результати підприємств. Коефіцієнт витратомісткості збутової діяльності зріс з 0,82 у 2021 році до 0,87 у 2023 році, що свідчить про підвищення витратного навантаження. Лише у 2024 році спостерігається незначне зниження цього показника до 0,85, що може бути результатом часткової оптимізації витрат. Відповідно, операційна ефективність

збутової діяльності має негативну динаміку у 2022–2023 роках, знижуючись з 0,18 до 0,13, що відображає скорочення частки прибутку у доході. У 2024 році показник частково відновлюється до 0,15, однак не досягає рівня 2021 року. Показники ефективності використання ресурсів демонструють неоднозначну динаміку. Зокрема, дохід на одного працівника зростає у 2023–2024 роках, що свідчить про підвищення продуктивності праці в умовах скорочення чисельності персоналу. Водночас віддача активів залишається відносно низькою, що вказує на недостатню ефективність використання ресурсного потенціалу підприємств. Отримані результати підтверджують, що ключовим фактором зниження ефективності збутової діяльності є зростання витратомісткості, що безпосередньо впливає на рівень операційної рентабельності.

Методика дослідження ефективності збутової діяльності підприємства ґрунтується на послідовному проходженні кількох взаємопов'язаних аналітичних етапів і має наукову новизну, оскільки пропонує комплексний підхід до оцінювання ефективності збутової діяльності виробничих підприємств шляхом інтеграції різних аналітичних інструментів у єдину логічно узгоджену систему.

Насамперед здійснюється аналіз загальних параметрів їх діяльності. На цьому етапі досліджуються ключові економічні показники, що формують базові умови функціонування виробничо-збутових систем, зокрема дохід від реалізації продукції, операційний фінансовий результат, сукупні операційні витрати, обсяг активів і чисельність персоналу. Такий підхід дає змогу оцінити масштаби діяльності підприємств, результати їх господарювання та ресурсну базу, на якій ґрунтується збутова діяльність.

Далі проводиться оцінювання ефективності використання ресурсів у процесі збуту. Для цього застосовується коефіцієнтний аналіз, що дозволяє визначити продуктивність залучених ресурсів через співвідношення доходу від реалізації з чисельністю персоналу, обсягом активів і величиною власного капіталу. Отримані показники відображають, наскільки ефективно підприємства використовують трудові, фінансові та матеріальні ресурси для формування доходу.

Наступний етап передбачає аналіз витратомісткості збутової діяльності. У його межах досліджується структура витрат шляхом визначення співвідношення операційних витрат до доходу від реалізації. Цей показник характеризує частку витрат у доході та дає змогу оцінити рівень витратного навантаження на збутовий процес. Його зростання свідчить про зниження ефективності, тоді як зменшення — про покращення здатності підприємства генерувати операційний результат.

Після цього здійснюється оцінювання загального рівня операційної ефективності збутової діяльності. Вона визначається як відношення операційного фінансового результату до доходу від реалізації продукції й відображає частку прибутковості у структурі доходу, тобто рівень операційної маржинальності збуту.

Важливим етапом є факторний аналіз змін ефективності, який проводиться із застосуванням методу ланцюгових підстановок. Його використання базується на залежності між операційною ефективністю та витратомісткістю: оскільки ці показники мають обернений характер, зміни у витратах безпосередньо впливають на рівень прибутковості. Такий аналіз дозволяє не лише простежити динаміку ефективності, а й визначити силу впливу витратного чинника та порівняти результативність різних підприємств.

Завершальний етап передбачає узагальнення отриманих результатів і групування підприємств за рівнем ефективності їх збутової діяльності. Це дає змогу виявити спільні тенденції розвитку, диференціювати підприємства за типами збутових моделей і сформулювати обґрунтовані висновки щодо ключових факторів підвищення ефективності.

Запропонована комплексна аналітична модель поєднує інструменти порівняльного, коефіцієнтного та факторного аналізу в межах єдиної дослідницької логіки, що забезпечує комплексне оцінювання ефективності збутової діяльності виробничих підприємств на основі відкритої фінансової інформації та дозволяє отримати більш глибокі й обґрунтовані аналітичні результати. Удосконалення збутової діяльності виробничих підприємств України можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує цифрову трансформацію, розвиток багатоканальних систем збуту, оптимізацію логістики, впровадження сучасних маркетингових інструментів та підвищення рівня стратегічної інтеграції управління. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств, їх адаптації до мінливого ринкового середовища та забезпеченню сталого економічного розвитку.

Таким чином, сукупність зазначених проблем формує значні бар'єри для розвитку збутової діяльності виробничих підприємств України. Їх подолання потребує системного підходу, який передбачає інтеграцію управлінських, маркетингових, логістичних та цифрових рішень, а також адаптацію підприємств до швидкозмінного ринкового середовища.

Дискусія

Отримані результати дослідження підтверджують висновки багатьох сучасних наукових праць щодо зростання ролі збутової діяльності у забезпеченні конкурентоспроможності виробничих підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища. Проведений аналіз засвідчив, що ефективність збуту сьогодні визначається не лише обсягами реалізації продукції, а передусім здатністю підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища, контролювати рівень витрат, диверсифікувати канали реалізації та інтегрувати цифрові інструменти в управління продажами. Такі результати загалом узгоджуються з підходами сучасних дослідників, які розглядають збутову діяльність як інтегровану систему управління взаємодією між виробництвом, логістикою, маркетингом і кінцевим споживачем.

Підтвердженням цього є результати аналізу динаміки показників ефективності виробничих підприємств України у 2021–2024 роках. Встановлено, що най-

більш негативний вплив на ефективність збутової діяльності мало зростання витратомісткості, яке супроводжувалося скороченням операційної маржинальності збуту. Подібні тенденції відображені й у дослідженнях українських науковців, які акцентують увагу на тому, що в умовах економічної нестабільності та воєнних ризиків саме витратний чинник стає ключовим обмеженням розвитку підприємств. Водночас результати цього дослідження дозволили конкретизувати взаємозв'язок між зростанням логістичних і операційних витрат та зниженням рівня операційної ефективності збуту, що поглиблює існуючі наукові підходи до оцінювання результативності збутових процесів.

Отримані висновки також співвідносяться з дослідженнями, присвяченими цифровій трансформації збутової діяльності. У багатьох сучасних працях підкреслюється, що впровадження CRM-систем, аналітики продажів і цифрових платформ взаємодії з клієнтами сприяє підвищенню гнучкості та швидкості управлінських рішень. Результати проведеного дослідження підтверджують цю тезу, однак водночас демонструють, що для більшості виробничих підприємств України цифровізація все ще має фрагментарний характер. На відміну від досліджень зарубіжних авторів, де цифрові інструменти розглядаються як базовий елемент сучасної збутової системи, вітчизняна практика свідчить про нерівномірність цифрового розвитку підприємств і значну залежність ефективності збуту від традиційних каналів реалізації продукції.

Важливим результатом дослідження є підтвердження зростання значення диверсифікації ринків і каналів збуту. Якщо у більшості довоєнних досліджень диверсифікація розглядалася переважно як інструмент розширення ринку та підвищення прибутковості, то результати проведеного аналізу показують, що в сучасних умовах вона набуває також функції мінімізації ризиків. Виробничі підприємства, які використовують кілька каналів реалізації та орієнтуються на різні регіональні ринки, демонструють вищу стійкість до логістичних і кон'юнктурних обмежень. Таким чином, отримані результати розширюють існуючі наукові підходи, підкреслюючи антикризове значення диверсифікації збутової діяльності.

Окремої уваги заслуговує встановлений у дослідженні взаємозв'язок між ресурсною ефективністю та результативністю збуту. Зростання доходу на одного працівника у 2023–2024 роках свідчить про адаптацію підприємств до кризових умов і підвищення продуктивності праці навіть за умов скорочення чисельності персоналу. Такі результати частково відрізняються від окремих наукових досліджень, у яких основна увага приділяється виключно негативним наслідкам скорочення трудових ресурсів. Проведений аналіз показує, що оптимізація персоналу за умови впровадження більш ефективних управлінських і цифрових рішень може супроводжуватися зростанням продуктивності збутової діяльності.

Разом із тим результати дослідження підтверджують висновки багатьох авторів щодо недостатнього рівня інтеграції маркетингових і збутових функцій у системі управління виробничими підприємствами України. Значна частина підприємств продовжує орієнтуватися переважно на виробничий підхід, тоді як

сучасні ринкові умови вимагають формування клієнтоорієнтованих моделей управління. Саме тому одним із ключових напрямів підвищення ефективності збуту визначено інтеграцію маркетингових інструментів, аналітики попиту та систем управління взаємовідносинами з клієнтами у загальну стратегію розвитку підприємства.

На відміну від багатьох попередніх досліджень, у яких ефективність збутової діяльності оцінюється переважно за окремими фінансовими показниками, у цій роботі запропоновано комплексний підхід до аналізу, що поєднує оцінювання доходності, витратомісткості, ресурсної ефективності та операційної результативності збуту. Це дозволило не лише визначити загальні тенденції розвитку підприємств, а й виявити структурні причини зниження ефективності їх збутової діяльності. Водночас результати дослідження підтвердили доцільність використання коефіцієнтного та факторного аналізу для оцінювання впливу витратного чинника на операційну ефективність збуту.

Разом із тим проведене дослідження має певні обмеження. Насамперед вони пов'язані з використанням узагальнених показників фінансової звітності виробничих підприємств, що не дозволяє врахувати галузеву специфіку окремих секторів промисловості. Крім того, дослідження охоплює переважно фінансово-економічні аспекти збутової діяльності та меншою мірою враховує поведінкові фактори, зокрема рівень клієнтської лояльності, якість сервісного обслуговування та особливості споживчої поведінки. Певним обмеженням є також нестабільність зовнішнього середовища, що ускладнює довгострокове прогнозування результативності збутових процесів і може впливати на динаміку окремих показників у майбутньому.

У цілому результати дослідження підтверджують, що в сучасних умовах підвищення ефективності збутової діяльності виробничих підприємств України потребує комплексної трансформації управлінських підходів. Найбільше значення матимуть цифровізація збутових процесів, розвиток логістичної стійкості, диверсифікація ринків реалізації та інтеграція маркетингових і збутових функцій у систему стратегічного управління підприємством. Саме ці напрями створюють основу для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств та їх адаптації до нестабільного економічного середовища.

Висновки

У результаті проведеного дослідження встановлено, що збутова діяльність виробничих підприємств України функціонує в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища, що суттєво впливає на рівень її ефективності. Аналіз теоретичних і практичних аспектів дозволив обґрунтувати, що сучасна система збуту повинна розглядатися не лише як механізм реалізації продукції, а як інтегрована складова стратегічного управління підприємством, тісно пов'язана з логістикою, маркетингом, цифровими технологіями та процесами адаптації до змін ринку.

Результати аналізу показників ефективності збутової діяльності виробничих підприємств у 2021–2024 рр. підтвердили суттєвий вплив кризових факторів на фінансові результати підприємств. У 2022 році дохід від реалізації скоротився на 5,6% порівняно з 2021 роком, що було зумовлено порушенням логістичних ланцюгів, зниженням попиту та нестабільністю ринкового середовища. Водночас у 2023–2024 роках спостерігалось поступове відновлення обсягів реалізації, унаслідок чого дохід зріс до 1450 млн грн у 2024 році. Попри позитивну динаміку доходів, рівень операційних витрат залишався високим, що негативно впливало на прибутковність збутової діяльності.

Проведене дослідження показало, що одним із ключових факторів зниження ефективності збуту є зростання витратомісткості. Коефіцієнт витратомісткості збутової діяльності зріс із 0,82 у 2021 році до 0,87 у 2023 році, що свідчить про посилення витратного навантаження на підприємства. Лише у 2024 році спостерігалось часткове покращення ситуації та зниження показника до 0,85, однак він залишився вищим за рівень 2021 року. Відповідно, операційна ефективність збутової діяльності знизилася з 0,18 до 0,13 у 2023 році, а у 2024 році лише частково відновилася до 0,15. Це підтверджує наявність прямого взаємозв'язку між витратомісткістю та рівнем операційної рентабельності збуту.

Водночас результати аналізу засвідчили поступове підвищення продуктивності використання трудових ресурсів. Зростання доходу на одного працівника у 2023–2024 роках свідчить про адаптацію підприємств до кризових умов через оптимізацію чисельності персоналу та підвищення інтенсивності використання трудового потенціалу. Проте показники віддачі активів залишаються порівняно низькими, що вказує на недостатню ефективність використання ресурсної бази у збутових процесах.

Дослідження дозволило обґрунтувати, що перспективи підвищення ефективності збутової діяльності пов'язані насамперед із цифровізацією управління, диверсифікацією каналів реалізації продукції, розвитком логістичної гнучкості та інтеграцією збутових стратегій у загальну систему стратегічного управління підприємством. Встановлено, що впровадження CRM-систем, електронного документообігу, цифрових платформ взаємодії з клієнтами та аналітичних інструментів прогнозування попиту створює передумови для скорочення адміністративних витрат, підвищення оперативності управлінських рішень і посилення адаптивності підприємств до змін ринкового середовища.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої методики оцінювання ефективності збутової діяльності для проведення комплексного аналізу діяльності виробничих підприємств, виявлення резервів підвищення прибутковості та формування стратегічних напрямів удосконалення системи збуту. Запропоновані підходи можуть бути використані підприємствами для оптимізації витрат, удосконалення системи

управління продажами, розвитку експортної діяльності та підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільного економічного середовища.

Декларації автора

Авторський внесок:

Автор несе відповідальність за всі етапи дослідження, включаючи розробку ідеї, методологію, аналіз та написання рукопису.

Конфлікт інтересів:

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів щодо публікації цієї статті.

Фінансування:

Дослідження не отримало зовнішнього фінансування.

Доступність даних:

Дані доступні за запитом.

Використання AI-інструментів:

Під час підготовки цієї статті інструменти штучного інтелекту не використовувалися.

Література / References

- Amelina, I., & Dmytrenko, O. (2021). Theoretical foundations of sales management of enterprise products. *Economy and Region*, 4(83), 38–44. [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4\(83\).2523](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4(83).2523) [in Ukrainian].
- Chychkalo-Kondratska, I., & Kandziuba, I. (2025). Mechanisms for management of transformation of the institutional environment of foreign economic activity of enterprises of Ukraine. *Effective Economy*, 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.24> [in Ukrainian].
- Ferdows, K. (2025). Manufacturing is not leaving the rich world. *Management and Business Review*, 5(1), 15–22. <https://doi.org/10.1177/2694104X251349032>
- Grynko, T., Hviniashvili, T., & Sotula, V. (2023). Features of sales management activities of the enterprise in modern conditions. *Economy and Society*, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8> [in Ukrainian].
- Harmatiuk, O. (2024). Methodological approaches to evaluating the effectiveness of enterprise sales activities. *Economic Space*, 190, 3–7. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-1>
- Ivanitskyi, I., & Ivanitskyi, Yu. (2024). Organization of sales management of enterprises. *Visnyk of Lviv National Environmental University. Series: Economics of Agro-Industrial Complex*, 31, 153–156. <https://doi.org/10.31734/economics2024.31.021>
- Kadyrus, I. H., Moiseiev, N. R., & Terenkov, D. D. (2024). Contents and components of the company's marketing sales policy. *Agrosvit*, 23, 165–171. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.165> [in Ukrainian].
- Kozub, V. O., & Uvarova, A. Ye. (2018). Upravlinnia zbutovoi diialnosti pidpryemstva na zovnishnomu rynku. [Management of enterprise sales activity on the international market]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, 34, 18–23. <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21545/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf> [in Ukrainian].
- Makaliuk, I. V., & Lindaiev, D. (2019). The essence of enterprise sales activity and the methodological sequence for evaluating its efficiency. *Modern Problems of Economy and*

- Entrepreneurship*, 23, 140–148. <http://sb-keip.kpi.ua/index.php/2310-5534/article/view/160709> [in Ukrainian].
- Sheremetieva, O. V., & Havryliuk, O. I. (2016). The management of sales activities of the enterprises-subjects of foreign economic activity in present conditions. *Effective Economy*, 1. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4732> [in Ukrainian].
- Shved, V., Omelchenko, O., & Drobakha, S. (2024). Enterprise sales policy and its elements. *Sustainable Economic Development*, 2(49), 76–82. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-12> [in Ukrainian].
- Teslenko, K. (2018). Management of product sales on external markets with the use of innovative approach. *Visnyk NTU "KhPI"*, 48(1324), 36–41. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/b00964ad-2f7c-47e4-9d68-8a19027b3d99/content> [in Ukrainian].
- Tulchynska, S. O., & Lebedieva, Yu. Ye. (2016). Influence of factors on the sales policy of the enterprise. *Effective Economy*, 9. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5140> [in Ukrainian].
- Yashkina, N. (2018). Teoretychni ta praktychni aspekty otsiniuvannya efektyvnosti zbutovoi diialnosti pidpriemstva. [Theoretical and practical aspects of evaluating the efficiency of enterprise sales activities]. *Economic Discourse*, 2, 73–80. <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/145965> [in Ukrainian].
- Zubareva O. B., & Burachok Ya. Ye. (2025). Economic Security of Ukrainian Enterprises in the Context of Sustainable Development: Current State, Factors, and Ways of Strengthening. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (18). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-10> [in Ukrainian].

IMPROVEMENT OF SALES ACTIVITIES OF MANUFACTURING ENTERPRISES IN UKRAINE

Dmytro LINDAIEV, <https://orcid.org/0000-0002-0328-2854>,

Ph.D student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, dmytro.lindaiev@ukr.net

Abstract. The purpose of this study is to substantiate theoretical provisions and develop practical recommendations for improving the sales activities of manufacturing enterprises in Ukraine under conditions of economic transformation and increasing competition. The research is based on a combination of general scientific and specific methods. The methods of analysis and synthesis were used to clarify the essence of sales activities; a systems approach was applied to identify the factors influencing their effectiveness; comparative analysis was employed to assess the current state of sales processes; and generalization was used to formulate practical recommendations. The study reveals that the effectiveness of sales activities is determined by both internal (resource potential, management efficiency, product quality) and external (competitive environment, market conditions, and regulatory framework) factors. The key problems hindering the development of sales activities in

Ukrainian manufacturing enterprises include low levels of digitalization, inefficient distribution channels, and insufficient customer orientation. The paper substantiates the main directions for improvement, including the implementation of modern digital technologies, the optimization of distribution channels, the enhancement of marketing tools, and the strengthening of customer-oriented approaches. The scientific novelty of the study lies in the systematization of factors affecting sales activities and in the development of an integrated approach to their improvement under conditions of economic instability. The practical value of the results lies in their applicability to manufacturing enterprises, enabling them to increase sales efficiency, adapt to external environmental changes, and ensure sustainable development. The proposed recommendations can serve as a basis for strategic decision-making in sales management.

Keywords: sales activities, manufacturing enterprises, sales efficiency, distribution channels, marketing strategies, digitalization, competitiveness.