

О. Г. Ратушняк
К. В. Потушинська

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В АКТУАЛЬНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У тезах визначено, що ефективний збут є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та стратегічного розвитку компанії. Проведений аналіз наукових підходів засвідчив багатокомпонентний характер управління збутом, що поєднує організаційні, маркетингові та логістичні інструменти.

Окреслено сучасні наукові підходи до організації, що дозволяє формувати комплексну систему управління продажами. Запропоновано інтегровану KES-модель оцінювання збутової діяльності, яка включає фінансові, логістичні та стійкісні показники. Запропонована система управління збутом, що охоплює стратегічні, організаційні, маркетингові, фінансові, інформаційно-аналітичні та логістичні блоки, забезпечує узгодженість процесів і сприяє посиленню ефективності продажів.

Ключові слова: збут, управління збутом, логістична система.

Abstract

The theses determine that effective sales management is a key factor in ensuring a company's competitiveness, financial stability, and strategic development. The analysis of scientific approaches has shown the multifaceted nature of sales management, which integrates organizational, marketing, and logistics tools.

Modern scientific approaches to organizing sales activities are outlined, enabling the formation of a comprehensive sales management system. An integrated KES-model for evaluating sales performance is proposed, which includes financial, logistics, and sustainability indicators. The proposed sales management system, which encompasses strategic, organizational, marketing, financial, information-analytical, and logistics components, ensures process alignment and contributes to enhancing sales efficiency.

Keywords: sales, sales management, logistics system.

Управління збутовою діяльністю є одним із ключових напрямів роботи підприємства, оскільки воно прямо впливає на його фінансову стабільність і здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища. В сучасних умовах функціонування української економіки, що супроводжуються значною нестабільністю, воєнними загрозами, змінами споживчого попиту та зростанням витрат на логістику, роль раціональної організації збуту істотно зростає. Саме через збут підприємство формує свої доходи, вибудовує відносини з клієнтами та забезпечує конкурентні переваги, тому ефективність збутової системи визначає результативність усієї його діяльності.

Воєнний стан створив значні бар'єри для роботи українських компаній, і найбільш уразливими до дестабілізації виявилися саме логістичні підприємства. Порушення транспортної інфраструктури, зміна географії клієнтів, нестабільний попит і обмеження доступу до окремих територій ускладнили застосування традиційних моделей збуту та підсилили потребу у швидкій адаптації. У таких умовах ефективність управління збутовими процесами є визначальним фактором збереження та розширення ринкових позицій підприємства.

Актуальність теми підкріплюється тим, що в умовах невизначеності управління збутом потребує оновлених методичних підходів, здатних не лише фіксувати наявний стан справ, а й прогнозувати вплив зовнішніх змін на продажі, логістичні ресурси та фінансові результати. Сучасні наукові дослідження вказують на існування розриву між класичними концепціями збуту та реальними викликами, з якими стикаються логістичні компанії у кризових умовах. Саме тому вивчення збутової діяльності «Нової пошти» й створення інтегрованої моделі її удосконалення має значну теоретичну та практичну цінність.

Проблематика управління збутовою діяльністю в умовах сучасної економічної нестабільності привертає увагу як українських, так і зарубіжних дослідників, проте питання побудови ефективної збутової системи в умовах воєнного стану та стрімких змін внутрішнього й зовнішнього середовища все ще залишаються недостатньо розкритими.

У роботах Комеліної О. В. та Гаманко Р. С. [1] наголошується на важливості логістичного підходу до організації збуту, зокрема на тісному взаємозв'язку між системою розподілу та структурою ланцюга постачання підприємства. Дослідження Мельника В. І., Погріщука О. Б. та Ковальчука А. П. [2] акцентує увагу на ролі інноваційного маркетингу й цифрових рішень у підвищенні ефективності збутової діяльності, що особливо актуально для компаній із широкою клієнтською мережею.

У праці Грицишина А. [3] проаналізовано питання організації обліку та контролю збутових операцій, підкреслено необхідність узгодження маркетингових і логістичних інструментів для формування дієвої збутової політики. Теоретичні аспекти структурування та оцінювання політики розподілу детально розкриті в напрацюваннях Мазура Ю. В. [4].

Міжнародні дослідження Іванова Д. та Долгуї А. [5], присвячені концепції життєздатності ланцюгів постачання, надають цінні орієнтири для оцінювання гнучкості та стійкості збутових процесів у середовищі високої невизначеності.

Узагальнюючи наукові підходи, можна зробити висновок, що результативність збутової діяльності забезпечується комплексним управлінням логістичними, маркетинговими, інформаційними та контрольними процесами, а також здатністю ланцюга постачання оперативно реагувати на зовнішні зміни. Водночас у сучасних умовах господарювання залишається потреба у формуванні цілісної системи управління збутом, яка б забезпечувала узгодженість дій, системний контроль, моніторинг та адаптацію збутових операцій до динамічних умов ринку.

У наукових джерелах збут розглядається як сукупність заходів, спрямованих на просування товарів і послуг до кінцевого споживача, однак його зміст значно ширший [1; 2]. Сучасні дослідники підкреслюють, що збутова діяльність охоплює не лише процес продажу, а й управління попитом, комунікацію з покупцями, контроль якості обслуговування та формування довготривалих партнерських відносин [3; 4].

Поняття управління збутовою діяльністю тлумачиться науковцями з позицій кількох концептуальних підходів — організаційно-управлінського, маркетингового та логістичного [6]. Так, Терент'єва Н. В. акцентує увагу на організаційно-управлінському підході, який охоплює формування, планування, узгодження, організацію та контроль заходів і ключових результативних показників, а також визначення масштабів просування продукції. Основною метою цього підходу є забезпечення стабільних довгострокових відносин із партнерами в межах стратегічної взаємодії [7].

Шпилик С. В. підкреслює значення маркетингового підходу, згідно з яким управління збутом — це процес, орієнтований на досягнення цілей підприємства через формування й стимулювання попиту та організацію ефективної реалізації продукції завдяки активному впливу на ринок [8].

Комеліна О. В. та Гаманко Р. С. розглядають логістичний підхід як інтегрований процес управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками, що забезпечує узгоджене функціонування бізнес-процесів і всієї системи менеджменту, включно з основними функціями — плануванням, організацією, мотивацією та контролем [1].

Під системою управління збутовою діяльністю слід розуміти сукупність організаційних інструментів та механізмів, що забезпечують координацію й регулювання процесу збуту на всіх його етапах, а також набір економічних важелів, спрямованих на збільшення обсягів реалізації та підтримання розвитку підприємства (рис. 1).

Запровадження ефективної системи управління збутовою діяльністю дає можливість підприємству не лише покращити результативність реалізації продукції, а й зміцнити стабільність роботи, підвищити адаптивність до змін і створити умови для сталого стратегічного розвитку.

Для формування життєздатних ланцюгів постачання продукції та забезпечення ефективної системи збуту продукції запропоновано систему комплексної оцінки збутової діяльності підприємства KES-модель (Key Efficiency & Sustainability Model).

$$KES=0,4K_{fin}+0,3K_{log}+0,3K_{st}, \text{ де} \quad (1)$$

K_{fin} — фінансова ефективність;

K_{log} — логістична якість збуту;

K_{st} — показники стійкості поставок за підходом [5].



Рис. 1. Система управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі [6, 9, 10]

Таке співвідношення вагових коефіцієнтів обумовлене тим, що для логістичного бізнесу фінансові показники залишаються пріоритетними, проте саме логістична якість та стійкість операцій визначають лояльність клієнтів та довготривалу конкурентну позицію компанії.

Запропонована модель дає змогу комплексно оцінювати не лише фінансові результати збутової діяльності, а й внутрішні фактори, що формують її потенціал і впливають на стратегічну стабільність компанії.

Висновок

У результаті дослідження збутової діяльності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища встановлено, що налагоджена система управління збутом є одним із визначальних факторів досягнення конкурентоспроможності, стабільності та поступального розвитку компанії. Аналіз теоретичних засад управління збутовими процесами показав, що вони мають комплексний характер і поєднують організаційні, маркетингові та логістичні інструменти. Саме їх узгоджене застосування формує гнучку систему, здатну швидко реагувати на зміни зовнішніх умов.

Запропонована інтегрована KES-модель (Key Efficiency & Sustainability Model) дозволяє комплексно оцінювати збутову діяльність, визначати приховані проблемні зони, оцінювати критичні фактори та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень. Модель може бути застосована як інструмент удосконалення політики збуту у логістичних компаніях.

Отже, ефективне управління збутом у сучасних умовах потребує системного та стратегічного підходу, що охоплює планування, логістичну координацію, аналітичну підтримку та орієнтацію на потреби клієнтів. Запропоновані в дослідженні рішення формують підґрунтя для створення сучасної моделі управління збутовою діяльністю, здатної забезпечити довгострокову стабільність та зміцнення ринкових позицій підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Комеліна О. В., Гаманко Р. С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. Економіка та суспільство. 2017. № 13. С. 518–524. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/85.pdf
2. Мельник В. І., Погрішук О. Б., Ковальчук А. П. Управління збутовою діяльністю підприємства на засадах концепції інноваційного маркетингу. Економіка та держава. 2022. № 7. С. 40–45. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.7.40>
3. Грицишин А. Облік збутової діяльності в умовах розмежування логістичних і маркетингових процесів. Вісник Економіки. 2020. № 1. С. 200–212. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1097/1200>
4. Мазур Ю. В. Маркетингова політика розподілу: силабус навчальної дисципліни. ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2024. 10 с. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/kafedra/marketing/sylabus/marketingova-politika-rozpodilu.pdf>
5. Ivanov D., Dolgui A. Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. International Journal of Production Research. 2020. Vol. 58(10). P. 2904–2915. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2020.1750727/>
6. Сисоєв В. В., Сакун Т. В. Механізм управління збутовою діяльністю молокопереробного підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2018. № 48 (1324). С. 108–115. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/157761/157203>.
7. Терент'єва Н.В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. – Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2016. No 1 (29). С. 127–138.
8. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. Галицький економічний вісник. 2012. No 4 (37). С. 88–95.
9. Хрупович С. Є. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств. Тернопіль: Видавництво ТНТУ, 2011. 160 с.
10. Трушкіна Н. В. Напрями вдосконалення управління збутовою діяльністю вугільних підприємств. Економіка: реалії часу. 2015. №3 (19). С. 194–199.

Потушинська Крістіна Василівна – студентка групи МВКД-226, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: potushynska.kristi2005@gmail.com.

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

Potushynska Kristina V. – Department of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: potushynska.kristi2005@gmail.com.

Olga G. Ratushnyak – *pHd*, associate Professor of Enterprise Economics and Production Management, Vinnitsa National Technical University, Vinnytsia, e-mail: ratushniak@vntu.edu.ua.