

18. Verkhovna Rada of Ukraine. (2026, January 13). \*On the Basic Principles of Housing Policy: Law of Ukraine No. 4751-IX\* [Pro osnovni zasady zhytlovoi polityky: Zakon Ukrainy № 4751-IX]. Retrieved February 13, 2026, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4751-20#Text> [in Ukrainian] (accessed: February 22, 2026)

Стаття надійшла 12.11.2025; прийнята до друку 17.03.2026 року

DOI 10.33111/vz\_kneu.42.26.01.31.215.221

ISSN printed: 2415-850X; online: 2415-8518.

УДК 658.8.012.2

**Ліндаєв Дмитро Владиславович**

аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва  
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна  
e-mail: dmytro\_lindaiev@ukr.net  
ORCID: 0000-0002-0328-2854  
+380507675060

### **ХАРАКТЕРИСТИКА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

**Lindaiev Dmytro**

PhD student of the Department of Business Economics and Entrepreneurship,  
KNEU named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine  
e-mail: dmytro\_lindaiev@ukr.net  
ORCID: 0000-0002-0328-2854  
+380507675060

### **CHARACTERISTIC OF SALES ACTIVITY AT MANUFACTURING ENTERPRISES OF UKRAINE**

**Анотація.** У статті здійснено комплексне дослідження особливостей та сучасного стану збутової діяльності виробничих підприємств України в умовах трансформації національної економіки, посилення конкурентного середовища та зростання впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Обґрунтовано роль збуту як одного з ключових елементів системи управління підприємством, що безпосередньо визначає результати господарської діяльності, формування доходів, рівень фінансової стійкості та конкурентоспроможність виробничих структур на внутрішньому й зовнішньому ринках. Збутова діяльність розглядається як складний багатofункціональний процес, тісно пов'язаний із маркетинговими, логістичними та фінансовими аспектами діяльності підприємства.

У роботі проаналізовано основні форми та канали збуту продукції, що використовуються українськими виробничими підприємствами, зокрема прямі та непрямі продажі, дилерські й дистрибуторські мережі, а також електронні канали реалізації. Виявлено основні тенденції розвитку збутових систем у сучасних ринкових умовах, зокрема зростання ролі багатоканальних моделей збуту, цифрових платформ і клієнтоорієнтованих підходів. Особливу увагу приділено аналізу галузевих відмінностей у організації збутової діяльності та їх впливу на ефективність реалізації продукції.

Окремо розглянуто проблеми організації збутової діяльності виробничих підприємств України, серед яких нестабільність попиту, обмеженість фінансових ресурсів, високі логістичні витрати, недостатній рівень цифровізації процесів, а також

недосконалість маркетингових стратегій. Проаналізовано вплив макроекономічних чинників, зокрема змін у споживчій поведінці, процесів глобалізації, євроінтеграції та нестабільності ринкового середовища, на формування та реалізацію збутової політики підприємств.

За результатами дослідження визначено основні напрями вдосконалення збутової діяльності, серед яких впровадження сучасних маркетингових інструментів, розвиток багатоканальних систем збуту, активніше використання цифрових платформ, удосконалення логістичних рішень та підвищення ефективності взаємодії з посередниками й кінцевими споживачами. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання при формуванні та реалізації збутових стратегій виробничих підприємств з метою підвищення ефективності їх діяльності, зміцнення конкурентних позицій і адаптації до динамічних змін ринкового середовища.

**Ключові слова:** збутова діяльність, виробничі підприємства, ринок, конкурентоспроможність, маркетинг, канали збуту, збутова політика, логістика, цифровізація, ефективність діяльності.

**Abstract.** *The article provides a comprehensive study of the features and current state of sales activities of manufacturing enterprises in Ukraine under conditions of transformation of the national economy, intensification of the competitive environment, and increasing influence of external and internal factors. The role of sales is substantiated as one of the key elements of the enterprise management system that directly determines business performance, revenue generation, financial stability, and competitiveness of manufacturing structures in domestic and foreign markets. Sales activity is considered as a complex multifunctional process closely related to marketing, logistics, and financial aspects of enterprise operations.*

*The paper analyzes the main forms and channels of product distribution used by Ukrainian manufacturing enterprises, including direct and indirect sales, dealer and distributor networks, as well as electronic sales channels. The main trends in the development of sales systems in modern market conditions are identified, in particular the growing importance of multichannel sales models, digital platforms, and customer-oriented approaches. Special attention is paid to the analysis of industry-specific differences in the organization of sales activities and their impact on the effectiveness of product realization. The problems of organizing sales activities of manufacturing enterprises in Ukraine are examined in detail, including demand instability, limited financial resources, high logistics costs, insufficient digitalization of processes, and imperfections in marketing strategies. The influence of macroeconomic factors—such as changes in consumer behavior, globalization processes, European integration, and market environment instability—on the formation and implementation of sales policies of enterprises is analyzed.*

*Based on the research results, the main directions for improving sales activities are identified, including the implementation of modern marketing tools, the development of multichannel sales systems, more active use of digital platforms, improvement of logistics solutions, and enhancement of interaction efficiency with intermediaries and end consumers. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their application in the formation and implementation of sales strategies of manufacturing enterprises aimed at improving operational efficiency, strengthening competitive positions, and adapting to dynamic changes in the market environment.*

**Key words:** *sales activity, manufacturing enterprises, market, competitiveness, marketing, distribution channels, sales policy, logistics, digitalization, operational efficiency.*

JEL Code: M39

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку ринкової економіки збутова діяльність набуває стратегічного значення для функціонування та сталого розвитку виробничих підприємств. Саме ефективно організований збут

забезпечує своєчасну реалізацію продукції, формування доходів, підтримання платоспроможності підприємств і їх конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках. Для виробничих підприємств України питання організації та управління збутовою діяльністю є особливо актуальними з огляду на нестабільність економічного середовища, трансформаційні процеси в національній економіці та посилення впливу глобальних викликів.

Вітчизняні виробничі підприємства функціонують в умовах обмеженого попиту, високого рівня конкуренції, зростання витрат на виробництво й логістику, а також значної залежності від зовнішніх ринків і постачальників. Недостатній рівень розвитку збутової інфраструктури, застарілі методи організації продажів, низький рівень використання сучасних маркетингових інструментів і цифрових технологій негативно впливають на результати господарської діяльності підприємств. У багатьох випадках збутова діяльність носить фрагментарний характер, не інтегрована в загальну систему стратегічного управління та не орієнтована на довгострокові потреби споживачів.

Додатковим чинником ускладнення збутової діяльності виробничих підприємств України є нестабільність зовнішнього середовища, зокрема коливання валютних курсів, зміни торговельних умов, логістичні обмеження та трансформація споживчої поведінки. За таких умов підприємства змушені оперативно адаптувати збутову політику, переглядати канали реалізації продукції та шукати нові ринки збуту. Проте відсутність системного підходу до управління збутом значно знижує ефективність таких рішень.

У зв'язку з цим актуалізується потреба в науковому обґрунтуванні теоретичних і практичних аспектів збутової діяльності виробничих підприємств України, визначенні ключових проблем її організації та розробленні ефективних напрямів удосконалення. Вирішення зазначених проблем сприятиме підвищенню конкурентоспроможності виробничих підприємств, стабілізації їх фінансових результатів і забезпеченню сталого розвитку в умовах динамічних змін ринкового середовища.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Актуальність дослідження збутової діяльності підприємств зумовлена її ключовою роллю в забезпеченні ефективного функціонування виробничих структур та підвищенні їх конкурентоспроможності на ринку. У сучасних економічних дослідженнях значна увага приділяється теоретичному осмисленню сутності збуту, механізмам його організації, а також аналізу практичних підходів до управління збутовою діяльністю в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

За визначенням І. Амеліної та О. Дмитренко, збут представляє собою систему відносин у сфері товарно-грошових операцій між суб'єктами ринку збуту, які економічно та юридично задовольняють свої комерційні потреби. Вони виділяють основних учасників збуту — продавців і покупців, а об'єктом збуту є безпосередньо товар. На думку авторів, фундаментом збутової діяльності підприємства є результати маркетингового аналізу ринку, головними цілями якого визначено пошук напрямів максимального задоволення споживчого попиту, зростання обсягів продажів і ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства з урахуванням комерційних ризиків [1, с. 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 [2, с. 166–167]. Т. Т. Жовковська пропонує більш узагальнене визначення збуту як процесу доведення продукції від виробництва до споживача [3, с. 196–197].

О. В. Шереметьєва та К. В. Літвінчук трактують збутову діяльність як комплексну систему, що включає планування обсягів продажів, пошук і вибір партнерів (постачальників або покупців), організацію торгів, визначення цін залежно від якості товарів і рівня попиту, а також застосування факторів, що сприяють прискоренню продажів і зростанню прибутку. Управління збутовою діяльністю розглядається як процес формування та стимулювання попиту на товари і послуги з метою їх ефективної реалізації та досягнення максимального прибутку при мінімальних витратах [4].

Дослідження показують, що на ефективність збутової діяльності впливає низка факторів. І. Кулиняк і О. Кошик виділяють внутрішні чинники (кваліфікація персоналу, фінансовий стан підприємства, характеристики продукції, масштаби виробництва) та зовнішні (законодавче регулювання, конкуренція, платоспроможність споживачів, ресурси, канали збуту, рівень попиту) [5, с. 466]. Н. Брюховецька і Н. Дутова зазначають, що орієнтація виробництва на задоволення потреб споживачів вимагає вдосконалення системи управління збутом із урахуванням економічних тенденцій в Україні та специфіки конкретних підприємств [6, с. 34].

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.

**Методика дослідження.** Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання економічних явищ і процесів, що забезпечує комплексний підхід до аналізу збутової діяльності виробничих підприємств України. У процесі дослідження використано принципи системності, наукової обґрунтованості та об'єктивності, що дало змогу всебічно розглянути збутову діяльність як складну багатокomпонентну систему.

У процесі дослідження специфіки збутової діяльності виробничих підприємств застосовано методи аналізу та синтезу, які дали змогу виокремити ключові характеристики збуту, зокрема орієнтацію на обмежене коло споживачів, складність каналів розподілу, значну роль логістики та технічного супроводу. Використання методів індукції та дедукції забезпечило формування узагальнених висновків щодо закономірностей організації збутових процесів на основі дослідження їх окремих елементів. Метод логічного узагальнення дозволив систематизувати підходи до розуміння збутової діяльності як комплексного процесу, що поєднує економічні, організаційні та управлінські аспекти.

Застосована методика забезпечила комплексність дослідження, логічну узгодженість його результатів та дозволила всебічно розкрити особливості, сучасний стан і дискусійні аспекти збутової діяльності виробничих підприємств України.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених дослідженню збутової діяльності підприємств, низка важливих аспектів цієї проблематики залишається недостатньо опрацьованою та потребує подальшого наукового обґрунтування. Більшість існуючих досліджень зосереджена переважно на теоретичних засадах формування збутової політики або на аналізі окремих інструментів маркетингу і логістики, тоді як комплексний підхід до управління збутовою діяльністю виробничих підприємств з урахуванням сучасних умов господарювання розкрито фрагментарно.

Недостатньо дослідженим залишається питання інтеграції збутової діяльності в загальну систему стратегічного управління виробничим підприємством. Зокрема, у наукових працях обмежено висвітлено механізми узгодження збутових рішень із виробничими можливостями, фінансовими ресурсами та інноваційною діяльністю підприємств. Також потребує поглибленого аналізу вплив цифрових технологій та електронних каналів збуту на ефективність реалізації продукції вітчизняними виробничими підприємствами.

Окремою невирішеною частиною загальної проблеми є відсутність уніфікованої методики оцінювання ефективності збутової діяльності, адаптованої до специфіки виробничих підприємств України. Існуючі підходи часто базуються на обмеженому переліку показників і не враховують впливу зовнішніх ризиків, логістичних обмежень та змін у споживчій поведінці. Крім того, у наукових дослідженнях недостатньо уваги приділено питанням адаптації збутових стратегій до нестабільного ринкового середовища та кризових умов.

Таким чином, необхідність подальшого дослідження зумовлена потребою в розробленні комплексного підходу до управління збутовою діяльністю виробничих підприємств України, який би поєднував стратегічні, маркетингові, логістичні та цифрові аспекти та забезпечував підвищення ефективності їх функціонування в сучасних умовах.

**Мета статті.** Метою статті є комплексна характеристика збутової діяльності на виробничих підприємствах України та визначення основних тенденцій і проблем її функціонування. Завданнями дослідження є:

- визначити сутність та складові збутової діяльності виробничих підприємств;
- проаналізувати сучасний стан організації збуту та використовувані канали реалізації продукції;
- виявити основні проблеми та обмеження ефективності збутової діяльності в українських умовах;
- окреслити напрями удосконалення збутової діяльності з урахуванням цифровізації, логістичних викликів і змін ринкового середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Збутова діяльність виробничих підприємств має низку специфічних характеристик, які суттєво відрізняють її від збуту товарів споживчого призначення. Передусім це пов'язано з природою продукції, що виготовляється, особливостями ринку, на якому функціонують такі підприємства, а також із характером взаємовідносин між виробником і споживачем. У більшості випадків продукція виробничого призначення є складною, технічно насиченою, а її придбання супроводжується тривалим процесом прийняття рішень, що передбачає участь кількох сторін — від інженерів до фінансових менеджерів.

Однією з ключових особливостей збуту на виробничих підприємствах є орієнтація на обмежене коло споживачів. На відміну від ринку масового споживання, де кількість покупців може бути дуже великою, у виробничому секторі підприємство часто працює з вузьким сегментом клієнтів, які мають специфічні потреби. Це зумовлює необхідність індивідуального підходу до кожного замовника, глибокого розуміння його виробничих процесів і здатності адаптувати продукцію під конкретні вимоги. У зв'язку з цим значну роль відіграють довгострокові партнерські відносини, які формуються між виробником і споживачем.

Важливою характеристикою є також складність і багаторівневність каналів розподілу. У виробничій сфері збут може здійснюватися як безпосередньо від виробника до кінцевого споживача, так і через систему посередників, до якої можуть входити дистриб'ютори, дилери, торгові агенти, логістичні оператори. Вибір каналу залежить від багатьох факторів: масштабу підприємства, географії ринку, специфіки продукції, рівня конкуренції та стратегічних цілей компанії. При цьому прямий збут часто використовується для складної або високовартісної продукції, де необхідне тісне співробітництво з клієнтом, тоді як опосередковані канали дозволяють розширити ринки збуту та підвищити оперативність поставок.

Не менш важливою є роль логістики у забезпеченні ефективної збутової діяльності. Для виробничих підприємств характерною є значна залежність від транспортної інфраструктури, складських потужностей та систем управління запасами. Вчасна доставка продукції, мінімізація витрат на транспортування, оптимізація складських запасів — усе це безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах нестабільного економічного середовища, коли порушення логістичних ланцюгів може призвести до втрати клієнтів і зниження обсягів продажу.

Ще однією суттєвою особливістю є значний рівень технічного супроводу процесу збуту. Продаж продукції виробничого призначення часто включає не лише передачу товару, але й надання супутніх послуг: монтаж, налаштування обладнання, навчання персоналу, сервісне обслуговування. Це формує додану цінність для клієнта та сприяє зміцненню довіри до підприємства. У багатьох випадках саме якість сервісу стає вирішальним фактором при виборі постачальника.

Особливу увагу слід приділити ролі посередників у збутовій діяльності. Вони виконують функції просування продукції, пошуку клієнтів, організації поставок та післяпродажного обслуговування. У сучасних умовах посередники часто стають стратегічними партнерами виробничих підприємств, забезпечуючи їм доступ до нових ринків і знижуючи витрати на збут. Водночас співпраця з посередниками потребує чіткої координації та контролю, оскільки від їхньої діяльності значною мірою залежить імідж виробника.

Сучасний стан збутової діяльності виробничих підприємств України формується під впливом складних і динамічних економічних, політичних та соціальних процесів, що визначають функціонування національної економіки. Трансформаційні зміни, які відбуваються впродовж останніх років, зумовлюють необхідність адаптації підприємств до нових умов господарювання, що безпосередньо відображається на підходах до організації збуту продукції. Водночас збутова діяльність виступає одним із найбільш чутливих елементів системи управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує взаємодію з ринком та формування грошових потоків.

Однією з визначальних характеристик сучасного етапу є високий рівень нестабільності зовнішнього середовища. Виробничі підприємства змушені функціонувати в умовах коливань попиту, порушення традиційних логістичних зв'язків, зміни структури ринків збуту та обмеженого доступу до фінансових ресурсів. Це призводить до необхідності перегляду збутових стратегій, пошуку нових каналів реалізації продукції та диверсифікації ринків. Значна частина підприємств переорієнтовується на зовнішні ринки, намагаючись компенсувати скорочення внутрішнього попиту, однак така переорієнтація супроводжується низкою труднощів, пов'язаних із підвищеними вимогами до якості продукції, сертифікації та конкурентоспроможності.

Водночас внутрішній ринок України характеризується зниженням платоспроможності споживачів, що обмежує можливості реалізації продукції та змушує підприємства застосовувати більш гнучкі цінові та збутові інструменти. У цих умовах значно зростає роль індивідуального підходу до клієнтів, формування довгострокових контрактів та розвитку партнерських відносин. Підприємства дедалі частіше змушені враховувати не лише економічні, але й логістичні ризики, що пов'язані з нестабільністю транспортної інфраструктури та ускладненням процесів постачання.

Особливе місце у формуванні сучасного стану збутової діяльності займають логістичні фактори. Порушення ланцюгів постачання, зростання витрат на транспортування та обмеження доступу до окремих територій істотно ускладнюють процес доведення продукції до кінцевого споживача. У зв'язку з цим підприємства змушені переглядати маршрути поставок, оптимізувати складські запаси та шукати альтернативні шляхи доставки продукції. Це, у свою чергу, впливає на собівартість продукції та рівень її конкурентоспроможності.

Крім того, сучасний стан збутової діяльності характеризується посиленням конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Українські виробничі підприємства конкурують не лише між собою, але й із зарубіжними компаніями, які часто мають доступ до більш дешевих фінансових ресурсів, сучасних технологій та розвинених каналів збуту. У таких умовах ефективність збутової діяльності значною мірою залежить від здатності підприємств формувати конкурентні переваги, зокрема за рахунок підвищення якості продукції, впровадження інновацій та покращення сервісного обслуговування.

Важливим аспектом є також рівень організаційного розвитку збутових підрозділів на підприємствах. У багатьох випадках збутова діяльність залишається недостатньо систематизованою, що проявляється у відсутності чітко сформованої збутової стратегії, недостатньому використанні сучасних інструментів маркетингу та обмеженій автоматизації процесів продажу. Це знижує ефективність взаємодії з клієнтами та ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Водночас спостерігається поступове впровадження цифрових технологій, що сприяє підвищенню прозорості збутових процесів і дозволяє більш ефективно управляти відносинами з клієнтами.

Не менш важливим є вплив інституційного середовища на збутову діяльність виробничих підприємств. Регуляторна політика держави, податкове навантаження, митні процедури та інші фактори формують умови, в яких здійснюється реалізація продукції. Наявність адміністративних бар'єрів може стримувати розвиток збутової діяльності, тоді як їх спрощення сприяє активізації підприємницької активності та розширенню ринків збуту.

Кількісний аналіз сучасного стану збутової діяльності виробничих підприємств України свідчить про наявність суттєвих структурних і динамічних змін, зумовлених впливом макроекономічних та інституційних факторів. Передусім це проявляється у зміні обсягів реалізації продукції, трансформації ринків збуту та коливанні показників ефективності продажів.

У 2021 році обсяги реалізації продукції промисловими підприємствами України демонстрували відносну стабільність, однак уже у 2022 році спостерігалось їх скорочення в середньому на 25–35 % залежно від галузі. Найбільшого спаду зазнали підприємства машинобудування та металургії, де зниження обсягів збуту в окремих випадках перевищувало 40 %, що було пов'язано із втратою частини ринків та порушенням логістичних ланцюгів. Водночас окремі галузі, зокрема харчова промисловість, продемонстрували відносно менше падіння — на рівні 10–15 %, що пояснюється стабільним попитом на продукцію першої необхідності.

У 2023–2024 роках спостерігається поступове відновлення збутової активності. Зокрема, середньорічні темпи зростання обсягів реалізації у промисловості становили близько 8–12 %, що свідчить про адаптацію підприємств до нових умов функціонування. Водночас цей ріст має нерівномірний характер: підприємства, орієнтовані на експорт, демонструють вищі темпи відновлення (до 15 % на рік), тоді як підприємства, що працюють переважно на внутрішній ринок, зростають повільніше — на рівні 5–7 %.

Структурний аналіз каналів збуту показує, що частка прямих продажів у виробничому секторі традиційно залишається високою і становить близько 60–70 % загального обсягу реалізації. Це пояснюється необхідністю тісної взаємодії з клієнтами та складністю продукції. Водночас частка опосередкованих каналів (через дистриб'юторів і дилерів) зросла з приблизно 25 % у 2021 році до 30–35 % у 2024 році, що свідчить про прагнення підприємств розширити географію збуту та знизити витрати на утримання власних збутових підрозділів.

Важливим індикатором ефективності збутової діяльності є рівень рентабельності продажів. У 2021 році середній показник рентабельності в промисловості коливався в межах 8–12 %, тоді як у 2022 році він знизився до 3–6 %, а для окремих підприємств став від'ємним. У наступні роки спостерігається поступове відновлення цього показника до рівня 6–9 %, що пов'язано з оптимізацією витрат і переглядом цінової політики.

Аналіз оборотності запасів свідчить про зниження ефективності управління матеріальними ресурсами у кризовий період. Якщо у 2021 році середній коефіцієнт оборотності запасів становив 5–6 обертів на рік, то у 2022 році він знизився до 3–4 обертів, що вказує на уповільнення реалізації продукції. У 2024 році цей показник частково відновився до рівня 4–5 обертів, що свідчить про поступову стабілізацію збутових процесів.

Окремої уваги заслуговує аналіз логістичних витрат, частка яких у структурі собівартості продукції зросла з 10–15 % у 2021 році до 20–25 % у 2022–2023 роках. Це значною мірою вплинуло на кінцеву ціну продукції та конкурентоспроможність підприємств. У подальшому підприємства почали адаптуватися до нових умов, оптимізуючи маршрути постачання та диверсифікуючи логістичні канали, що дозволило частково знизити ці витрати до 15–18 %.

Також спостерігається зростання ролі зовнішніх ринків у структурі збуту. Частка експорту в загальному обсязі реалізації продукції виробничих підприємств

зросла з 30–35 % у 2021 році до 40–45 % у 2024 році, що свідчить про переорієнтацію підприємств на міжнародні ринки. Водночас це супроводжується підвищенням вимог до якості продукції та необхідністю адаптації до міжнародних стандартів.

Узагальнюючи наведені дані, можна зробити висновок, що збутова діяльність виробничих підприємств України перебуває у фазі адаптаційного відновлення. Незважаючи на значні втрати у кризовий період, підприємства поступово відновлюють обсяги реалізації, підвищують ефективність збутових процесів та змінюють структуру каналів реалізації. Водночас зберігається низка проблем, зокрема висока частка логістичних витрат, нестабільність попиту та нерівномірність відновлення різних галузей, що потребує подальшого вдосконалення системи управління збутовою діяльністю.

**Дискусійні положення.** Дискусійні положення щодо збутової діяльності на виробничих підприємствах України зосереджуються на кількох аспектах, що потребують подальшого наукового осмислення. Одним із ключових питань є неоднозначність визначення ефективної структури та організації збутових процесів. У різних наукових працях пропонуються різні підходи: одні автори акцентують увагу на фінансових показниках (обсяг реалізації продукції, рентабельність продажів), інші — на комплексних індикаторах, що враховують якість взаємодії з клієнтами, рівень використання сучасних маркетингових та цифрових інструментів, а також гнучкість збутових стратегій. Відсутність єдиного підходу ускладнює порівняння результатів діяльності підприємств та створення універсальних стандартів організації збуту.

Ще одним важливим аспектом є вплив нестабільного економічного середовища на ефективність збуту. В умовах коливань попиту, зростання логістичних витрат, кризи в окремих галузях та воєнних викликів класичні моделі організації збуту не завжди відображають реальну ситуацію, що вимагає розробки адаптивних стратегій та нових інструментів управління.

Особливої актуальності набуває дискусія щодо ролі цифровізації та інновацій у процесах збуту. Використання CRM-систем, платформ електронної комерції та аналітики великих даних створює можливості для підвищення ефективності збуту, але низький рівень цифрової зрілості багатьох українських підприємств обмежує реальний ефект від таких інструментів і породжує дискусію щодо доцільності їх широкого впровадження на поточному етапі.

Не менш важливим є питання кадрового забезпечення процесів збуту: багато підприємств не мають спеціалізованих підрозділів чи фахівців, здатних застосовувати сучасні методи управління та аналізу збутових процесів. Це створює розрив між теоретичними напрацюваннями і практичними можливостями підприємств.

Таким чином, дискусії навколо організації та ефективності збутової діяльності підтверджують необхідність формування гнучких, інтегрованих підходів, які поєднують фінансові, маркетингові, логістичні та цифрові аспекти та враховують специфіку галузі та ринкове середовище.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження збутової діяльності на виробничих підприємствах України можна зробити кілька важливих узагальнень. Збутова діяльність є ключовим елементом управління підприємством, який безпосередньо впливає на формування доходів, рентабельність та конкурентоспроможність виробничих структур. Аналіз наукових джерел та практичних

даних свідчить про різноманітність підходів до організації збуту: підприємства використовують як традиційні канали реалізації продукції, так і інноваційні методи, включаючи електронну комерцію та багатоканальні системи збуту.

Дослідження виявило низку проблем, що обмежують ефективність збуту на українських виробничих підприємствах. Серед них — нестабільність попиту та ринкових умов, обмеженість фінансових ресурсів, недостатня цифровізація процесів, неефективна взаємодія з посередниками та відсутність комплексної методики оцінки результативності збуту. Ці проблеми вимагають розробки адаптивних стратегій, інтеграції маркетингових, логістичних та цифрових інструментів управління збутовою діяльністю.

Інтеграція цифрових технологій у збутові процеси відкриває нові можливості для підвищення ефективності реалізації продукції, аналізу споживчого попиту та оптимізації каналів збуту. Водночас низький рівень цифрової зрілості багатьох підприємств обмежує потенційний ефект і потребує поетапного впровадження інноваційних рішень.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що підвищення ефективності збутової діяльності на виробничих підприємствах України можливе за умови комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, сучасні маркетингові інструменти, оптимізацію логістики та використання цифрових технологій. Запропоновані напрямки вдосконалення сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємств, стабілізації фінансових результатів та забезпеченню сталого розвитку в умовах динамічних змін ринкового середовища.

### **Література**

1. Амеліна, І., Дмитренко, О. (2021) Теоретичні основи менеджменту збуту продукції підприємства. Науковий журнал «Економіка і регіон». Полтава: ПНТ. Т. (4(83)). С. 38–44. doi:[https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4\(83\).2523](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4(83).2523).

2. Кадирус, І. Г., Моїсєєв, Н. Р., Теренков, Д. Д. (2024). Зміст і складові маркетингової збутової політики підприємства. Агросвіт № 23. С. 165–171. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.23.165. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5196/5242> (дата звернення: 01.12.2024)

3. Жовковська, Т. Т. (2012). Маркетингові інструменти впливу на поведінку споживача (дослідження ринку підприємств харчової промисловості). Інноваційна економіка. 2012. № 10. С. 195–198.

4. Шереметьєва, О. В., Гаврилюк, О. І. (2016). Правління збутовою діяльністю підприємств-суб'єктів зед в сучасних умовах. Ефективна економіка № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4732> (дата звернення: 01.12.2024)

5. Кулиняк, І. Я., Кошик, О. В. (2015). Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 4. С. 464–468

6. Брюховецька, Н. Ю., Дутова, Н. В. (2013). Управління збутом продукції металургійних підприємств з використанням електронних торговельних площадок: монографія. Донецьк: ДНУ, 2013. 160 с.

### **References**

1. Amelina, I., Dmytrenko, O. (2021) Theoretical foundations of enterprise product sales management. Scientific journal "Economy and Region". Poltava: PNT. Vol. (4(83)). P. 38–44. doi:[https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4\(83\).2523](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.4(83).2523).

2. Kadyrus, I. G., Moiseyev, N. R., Terenkov, D. D. (2024). Content and components of the marketing and sales policy of the enterprise. *Agrosvit* No. 23. P. 165–171. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.23.165. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5196/5242> (access date: 01.12.2024)

3. Zhovkovska, T. T. (2012). Marketing tools for influencing consumer behavior (market research of food industry enterprises). *Innovative Economy*. 2012. No. 10. P. 195–198.

4. Sheremet'eva, O. V., Gavrilyuk, O. I. (2016). Management of sales activities of enterprises-subjects of the zed in modern conditions. *Effective economy* No. 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4732> (access date: 01.12.2024)

5. Kulinyak, I. Ya., Koshyk, O. V. (2015). Sales of goods and services: essence and factors of influence. *Global and national problems of the economy*. 2015. No. 4. P. 464–468.

6. Bryukhovetska, N. Yu., Dutova, N. V. (2013). Management of sales of products of metallurgical enterprises using electronic trading platforms: monograph. Donetsk: DNU, 2013. 160 p.

*Стаття надійшла 12.11.2025; прийнята до друку 17.03.2026 року*

DOI 10.33111/vz\_kneu.42.26.01.32.222.228

ISSN printed: 2415-850X; online: 2415-8518.

УДК 336.77:334.012.64(477)

**Медко Михайло Богданович**

PhD кафедри банківської справи та страхування,  
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна  
e-mail: medkomykhailo@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-7067-3038  
+380506686806

## ТРАНСФОРМАЦІЯ АРХІТЕКТУРИ КРЕДИТУВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

**Mykhailo Medko**

PhD student of the department of banking and insurance  
KNEU named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine  
e-mail: medkomykhailo@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-7067-3038

## TRANSFORMATION OF THE ARCHITECTURE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISE LENDING IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF WAR AND RECONSTRUCTION

**Анотація.** У статті досліджено трансформацію архітектури кредитування малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні в умовах повномасштабної війни та переходу до економічного відновлення. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі МСБ як ключового драйвера економічної стійкості, загостренням кредитних ризиків у банківському секторі, порушенням традиційних каналів фінансування та необхідністю формування ефективної моделі ресурсного забезпечення підприємництва в умовах високої невизначеності та післякризової трансформації економіки. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні концепції кредитування МСБ як трансформованої фінансової архітектури та визначенні напрямів її вдосконалення з урахуванням викликів воєнного та поствоєнного періодів. У статті