

**Данные об авторах**

**Крайнюченко Ольга Феодосиевна,**

к.э.н., доцент кафедры маркетинга, Национальный университет пищевых технологий

e-mail: kraolfe@ukr.net

**Шевчук Анастасия Андреевна,**

магистрантка кафедры маркетинга, Национальный университет пищевых технологий

e-mail: a\_shevchuck@ukr.net

**Data about the authors**

**Olga Krainiuchenko,**

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing, National University of Food Technologies

e-mail: kraolfe@ukr.net

**Anastasiia Shevchuk,**

Master's student at the Department of Marketing, National University of Food Technologies

e-mail: a\_shevchuck@ukr.net

УДК 339.332:658.8:004.832.28–043.86–021.6

<https://doi.org/10.5281/zenodo.6090244>

МОЛНАР О.С.  
МАКОВСЬКИЙ І.В.  
КАСТРОВА М.С.

## Стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності підприємств

**Предметом дослідження** є стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності підприємств.

**Метою дослідження** є визначення основних стратегічних напрямків регулювання виробничо-збутової діяльності підприємств.

**Методи дослідження.** У роботі використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

**Результати роботи.** У статті визначено основні етапи стратегічного планування процесу збуту продукції. Наведено структурні складові виробничо-збутової стратегії підприємств. Окреслено чотири групи стратегій регулювання для визначення стратегічних пріоритетів у виробничо-збутовій діяльності підприємств. Сформульовано стратегічні напрямки регулювання виробничо-збутової діяльності підприємств.

**Висновки.** Визначено основні етапи стратегічного планування процесу збуту продукції. Сформульовано стратегічні напрямки регулювання виробничо-збутової діяльності підприємств, зокрема: збереження й зміцнення позиції на ринку шляхом інвестування для забезпечення росту з максимально можливою швидкістю; концентрація зусиль на підтримці сильних сторін бізнесу; велике інвестування в найбільш привабливі ринкові сегменти; підтримка здатності протидіяти конкурентам; забезпечення високої прибутковості шляхом підвищення продуктивності; обмежене розширення діяльності забезпечується за рахунок пошуку шляхів диверсифікації, не пов'язаної з високим ризиком, при цьому варто мінімізувати інвестиції й раціоналізувати всі виробничо-збутові операції; головний акцент на отримання прибутку шляхом захисту позицій на найбільш прибуткових сегментах; модернізації продукції; мінімізації інвестицій.

**Ключові слова:** підприємство, конкурентоспроможність, збут, продукція, ринок, споживач, інформативність, інновації, інвестиції, ефективність.

МОЛНАР А.С.  
МАКОВСКИЙ И.В.  
КАСТРОВА М.С.

## Стратегические приоритеты развития сбытовой деятельности предприятий

**Предметом исследования** являются стратегические приоритеты развития сбытовой деятельности предприятий.

**Целью исследования** является определение основных стратегических направлений регулирования производственно-сбытовой деятельности предприятий.

**Методы исследования.** В работе использованы диалектический метод научного познания, метод анализа и синтеза, сравнительный метод, метод обобщения данных.

**Результаты работы.** В статье определены основные этапы стратегического планирования процесса сбыта продукции. Приведены структурные составляющие производственно–сбытовой стратегии предприятий. Обозначены четыре группы стратегий регулирования для определения стратегических приоритетов в производственно–сбытовой деятельности предприятий. Сформулированы стратегические направления регулирования производственно–сбытовой деятельности предприятий.

**Выводы.** Определены главные этапы стратегического планирования процесса сбыта продукции. Сформулированы стратегические направления регулирования производственно–сбытовой деятельности предприятий, в частности: сохранение и укрепление позиции на рынке путем инвестирования для обеспечения роста с максимально возможной скоростью; концентрация усилий на поддержке сильных сторон бизнеса; большое инвестирование в наиболее привлекательные рыночные сегменты; поддержка способности противодействовать конкурентам; обеспечение высокой доходности путем повышения производительности; ограниченное расширение деятельности обеспечивается за счет поиска путей диверсификации, не связанной с высоким риском, при этом следует минимизировать инвестиции и рационализировать все производственно–сбытовые операции; главный акцент на извлечение прибыли путем защиты позиций на наиболее прибыльных сегментах; модернизации продукции; минимизации инвестиций.

**Ключевые слова:** предприятие, конкурентоспособность, сбыт, продукция, рынок, потребитель, информация, инновации, инвестиции, эффективность.

MOLNAR O.S.  
MAKOVSKYI I.B.  
KASTROVA M.S.

## Strategic priorities for the development of sales activities of enterprises

**The subject of the study** is the strategic priorities for the development of sales activities of enterprises.

**The purpose of the study** is to determine the main strategic directions of regulation of production and marketing activities of enterprises.

**Research methods.** The dialectical method of scientific cognition, the method of analysis and synthesis, the comparative method, the method of generalization of data are used in the work.

**Results of work.** The paper identifies the main stages of strategic planning of the product sales process. The structural components of the production and sales strategy of enterprises are given. Four groups of regulatory strategies for defining strategic priorities in the production and sales activities of enterprises are outlined. Strategic directions of regulation of production and sales activity of enterprises are formulated.

**Conclusions.** The main stages of strategic planning of the product sales process are identified. The strategic directions of regulation of production and sales activity of the enterprises are formulated, in particular: preservation and strengthening of a position in the market by investing for maintenance of growth with the maximum possible speed; concentration of efforts on support of business strengths; large investments in the most attractive market segments; maintaining the ability to counter competitors; ensuring high profitability by increasing productivity; limited expansion of activities is ensured by finding ways to diversify, not associated with high risk, while minimizing investment and streamlining all production and marketing operations; the main emphasis on making a profit by protecting positions in the most profitable segments; product modernization; investment minimization.

**Keywords:** enterprise, competitiveness, sales, products, market, consumer, information, innovations, investments, efficiency.

**Постановка проблеми.** У процесі регулювання економіки України підвищилась актуальність проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективного регулювання збуту продукції. Значущість проблеми зростає внаслідок зміни ролі збутової політики в загальній системі управління підприємствами. Це спонукає дослідників шукати напрями, форми та інструменти організаційно-економічного механізму регулювання збуту продукції, які сприятимуть стабілізації позитивних тенденцій розвитку виробництва та відповідатимуть цілям реформування економіки.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання розробки збутової політики підприємств висвітлені в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених І. Ансоффа, Л.В. Балабанової, Ф. Котлера, П.Г. Перерви, Р.А. Шнаппауфа та ін. Однак, низка теоретичних і прикладних аспектів регулювання збуту потребують подальшого дослідження.

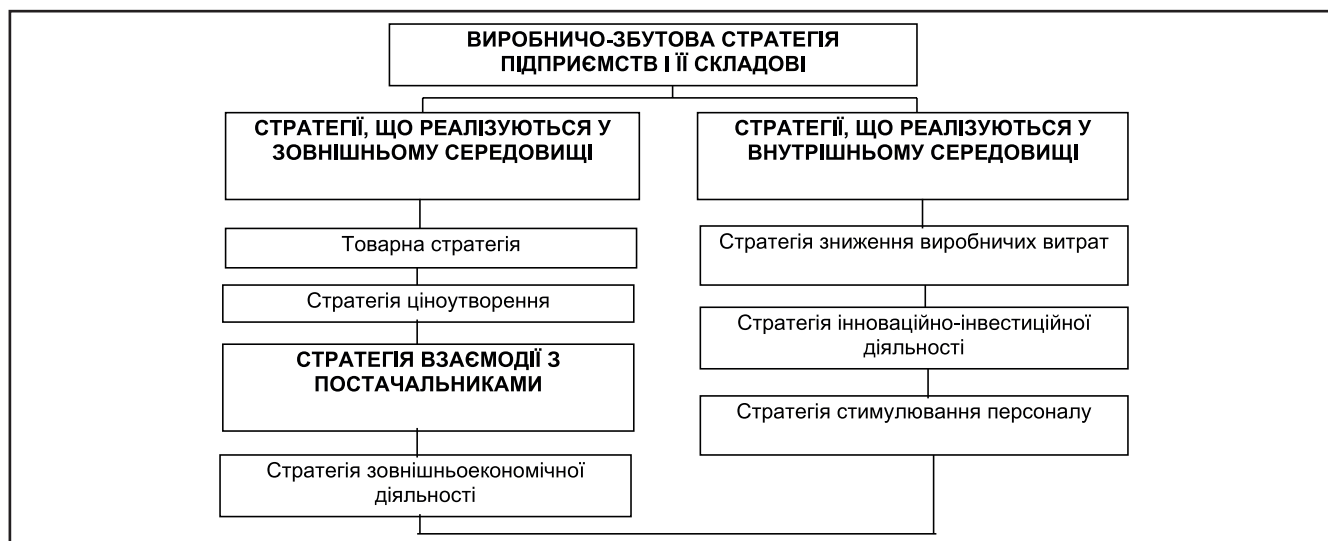
**Мета статті** – визначення основних стратегічних напрямків регулювання виробничо-збутової діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** При визначенні стратегії регулювання збуту продукції необхідно виходити з оцінки діючих на державному, галузевому рівнях і на підприємстві стратегіях. Основні етапи стратегічного планування процесу збуту продукції наступні. Першим етапом є розробка місії – максимальне задоволення потреб споживачів у продукції. Система цілей регулювання збуту має декілька рівнів. Слід зазначити, що місія процесу регулювання збуту і субпідрядні цілі першого рівня є практично однаковими при

застосуванні підприємством будь-якої базової стратегії. Так, цілями першого рівня може виступати зростання обсягів збуту і частки ринку, забезпечення стабільного економічного становища підприємства. Стратегічні ж цілі другого рівня є специфічними для усіх підприємств, їхня пріоритетність визначається кожним суб'єктом господарювання окремо. Прикладом цілей другого порядку є досягнення переваг над конкурентами, збереження частки ринку.

Наступним етапом розробки стратегії є проведення всебічного аналізу збутової діяльності. Етапність проведення аналізу принципового значення не має, оскільки аналіз внутрішнього середовища викликає необхідність урахування і зовнішнього впливу, а вивчення впливу зовнішнього середовища в свою чергу вимагає аналізу внутрішніх факторів. Не викликає заперечень те, що взаємозв'язок між підприємством і його зовнішнім середовищем є головною характеристикою стратегічної діяльності. На рисунку наведено структурні складові виробничо-збутової стратегії підприємств.

Ефективне регулювання збуту промислової продукції неможливе без урахування темпів розвитку ринку, динаміки цін, потенційних можливостей джерел формування оборотного капіталу. Для узагальнення результатів діагностики зовнішніх умов збутової діяльності застосовується SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз стратегічної позиції та управлінський аналіз. Найбільш прийнятною для узагальнення результатів аналізу збутової діяльності є методика SWOT-ана-



**Складові виробничо-збутової стратегії підприємств \***

\* складено авторами

лізу, в основу якої покладено теорію М. Портера про конкурентоспроможність організації у своїй сфері діяльності [9]. Дана методика дозволяє відслідковувати загрози й можливості, що знаходяться ззовні, а також сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища. Найбільш важливі для майбутнього фактори називаються стратегічними й позначаються SWOT, де Strengths – сили, Weaknesses – слабкості, Opportunities – можливості, Threats – загрози.

Для визначення стратегічних пріоритетів у виробничо-збутовій діяльності підприємств можна виділити чотири групи стратегій регулювання: стратегія max – max (агресивна стратегія); стратегія max – min (конкурентна стратегія); стратегія min – max (консервативна стратегія); стратегія min – min (оборонна стратегія).

Використання «агресивної» стратегії дозволяє регулювати виробничо-збутову діяльність підприємств у напрямі експортної орієнтації виробництва, використовуючи при цьому такі конкурентні переваги, як використання нових технологій, кваліфіковані кадри, відносно низькі ціни на продукцію, а також вигідне місцезнаходження підприємств. На даному етапі доцільними є наступні складові виробничо-збутової стратегії: зовнішньоекономічної, інноваційно-інвестиційної діяльності, стимулювання персоналу.

Застосування «конкурентної» стратегії передбачає регулювання виробничо-збутової діяльності підприємств у напрямі більш повного використання сильних сторін, урахування яких може певним чином зменшити загрози. У даному випадку слід використовувати такі стратегії: товарну (диверсифікації), ціноутворення, зовнішньоекономічної і інноваційно-інвестиційної діяльності.

«Консервативна» стратегія спрямована на зменшення впливу слабких внутрішніх факторів за рахунок шансів: зацікавленості інвесторів, зростання попиту на продукцію, підтримки держави. Доцільно використовувати стратегію взаємодії з постачальниками і зниження виробничих витрат.

«Оборонна» стратегія є дуже небезпечною і в деяких випадках передбачає ліквідацію виробництва або необхідність застосування інших організаційних заходів, зокрема, поглинання іншими сферами бізнесу для того, щоб мінімізувати вплив негативних факторів на діяльність підприємств. Можливими у даному випадку є стратегії зниження виробничих витрат, товарна, ціноутворення.

Усі стратегічні напрямки регулювання виробничо-збутової діяльності підприємств можуть бути сформульовані у такий спосіб:

1. Збереження й зміцнення позиції на ринку шляхом інвестування для забезпечення росту з максимально можливою швидкістю; концентрація зусиль на підтримці сильних сторін бізнесу.

2. Велике інвестування в найбільш привабливі ринкові сегменти; підтримка здатності протидіяти конкурентам; забезпечення високої прибутковості шляхом підвищення продуктивності.

3. Обмежене розширення діяльності забезпечується за рахунок пошуку шляхів диверсифікації, не пов'язаної з високим ризиком, при цьому варто мінімізувати інвестиції й раціоналізувати всі виробничо-збутові операції.

4. Головний акцент на отримання прибутку шляхом захисту позицій на найбільш прибуткових сегментах; модернізації продукції; мінімізації інвестицій.

### Висновки

Визначено основні етапи стратегічного планування процесу збуту продукції. Сформульовано стратегічні напрямки регулювання виробничо-збутової діяльності підприємств, зокрема: збереження й зміцнення позиції на ринку шляхом інвестування для забезпечення росту з максимально можливою швидкістю; концентрація зусиль на підтримці сильних сторін бізнесу; велике інвестування в найбільш привабливі ринкові сегменти; підтримка здатності протидіяти конкурентам; забезпечення високої прибутковості шляхом підвищення продуктивності; обмежене розширення діяльності забезпечується за рахунок пошуку шляхів диверсифікації, не пов'язаної з високим ризиком, при цьому варто мінімізувати інвестиції й раціоналізувати всі виробничо-збутові операції; головний акцент на отримання прибутку шляхом захисту позицій на найбільш прибуткових сегментах; модернізації продукції; мінімізації інвестицій.

### Список використаних джерел

1. Архангельський Ю. Про необхідність державного планування ринкової економіки. Економіка України. 2004. № 3. С. 47–52.
2. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Маркетингові дослідження в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів: РВВ НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (1). С. 125–130.

3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Черторижський В. М. Фактори інноваційного розвитку промисловості. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2011. Вип. 21 (11). С. 201–205.

4. Гаврилко П. П., Лалакулич М.Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2012. Вип. 22.4. С. 158–164.

5. Колодійчук А. В., Гуштан Т.В., Молнар О.С., Василюха Н.В., Чобаль Л.Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во НН-ВК «АТБ», 2021. 189 с.

6. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. №5/1(132). С. 58–62.

7. Колодійчук А. В., Пісний В. М. Особливості функціонування машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (13). С. 172–178.

8. Колодійчук А. В., Пісний В. М., Семчук Ж. В. Сутність інновацій, структура та основні етапи інноваційного процесу. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (9). С. 191–196.

9. Перерва П. Г. Управление маркетингом на машиностроительных предприятиях. Х.: Основа, 1993. 288 с.

10. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (8). С. 183–187.

11. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (10). С. 222–227.

## References

1. Arkhanhelsky, Yu. (2004). Pro neobkhidnist' derzhavnoho planuvannya rynkovoyi ekonomiky [On the need for state planning of a market economy]. *Ekonomika Ukrainy – Ukraine economy*, 3, 47–52. [in Ukrainian].

2. Vazhynskyy, F. A., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Marketynhovi doslidzhennya v systemi upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstv [Marketing research in the system of competitiveness management of enterprises]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (1) (pp. 125–130). [in Ukrainian].

3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., & Chertoryzhskyy, V. M. (2011). Faktory innovatsiynoho rozvytku promyslovosti [Factors of innovation development of industry]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific Bulletin of

National Forestry University of Ukraine]: Vol. 21 (11) (pp. 201–205). [in Ukrainian].

4. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vynyknennya kryzovykh yavysch na promyslovykh pidpryyemstvakh [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].

5. Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].

6. Kolodiychuk, A. V. (2012). Informatsiya yak faktor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky [Information as a factor of innovation development of the economy]. In *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini* [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].

7. Kolodiychuk, A. V., & Pisnyy, V. M. (2009). Osoblyvosti funktsionuvannya mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrainy [Features of functioning of machine-building enterprises at the current stage of development of the economy of Ukraine]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (13) (pp. 172–178). [in Ukrainian].

8. Kolodiychuk, A. V., Pisnyy, V. M., & Semchuk, Zh. V. (2009). Sutnist' innovatsiy, struktura ta osnovni etapy innovatsiynoho protsesu [The essence of innovation, the structure and the main stages of the innovation process]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (9) (pp. 191–196). [in Ukrainian].

9. Pererva, P. G. (1993). Upravleniye marketingom na mashinostroitel'nykh predpriyatiyakh [Marketing management at machine-building enterprises]. Kharkiv: Osнова. [in Russian].

10. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Teoretichni aspekty upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstv [Theoretical aspects of enterprise competitiveness management]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (8) (pp. 183–187). [in Ukrainian].

11. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Upravlinnya konkurentospromozhnisty mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrainy [Management of competitiveness of machine-building enterprises at the present stage of development of Ukrainian economy]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy*

iny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (10) (pp. 222–227). [in Ukrainian].

**Дані про авторів**

**Молнар Олександр Сергійович,**

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економічної теорії, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

**Маковський Ігор Васильович,**

магістр, економічний факультет, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

**Кастрова Марія Сергіївна,**

магістр, економічний факультет, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

**Данные об авторах**

**Молнар Александр Сергеевич,**

к.э.н., доцент, заведующий кафедрой экономической теории, ГВУЗ «Ужгородский национальный университет»  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

**Маковский Игорь Васильевич,**

магистр, экономический факультет, ГВУЗ «Ужгородский национальный университет»  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

**Кастрова Мария Сергеевна,**

магистр, экономический факультет, ГВУЗ «Ужгородский национальный университет»  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

**Data about the authors**

**Oleksandr Molnar,**

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economic Theory, Uzhhorod National University  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

**Ihor Makovskyi,**

Master's degree, Faculty of Economics, Uzhhorod National University  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

**Mariya Kastрова,**

Master's degree, Faculty of Economics, Uzhhorod National University  
e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua