

**Додаток до матеріалів
Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції**

**«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЇ:
ПРОБЛЕМИ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ»**

на честь 95-річчя ХНЕУ ім. Семена Кузнеця

присвячена видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману

Тези доповідей

**21 листопада 2025 року
м. Харків, Україна**

**Харків
2025**

Рекомендовано на засіданні вченої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (протокол № 8 від 26.11.2025 р.), вченої ради Науково-дослідного центру індустриальних проблем розвитку НАН України (протокол № 12 від 11.11.2025 р.)

Рецензенти: **Криворучко Оксана Миколаївна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (Харків, Україна);
Назарова Галина Валентинівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри соціальної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (Харків, Україна);
Райко Діана Валеріївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Національного технічного університету «Харківський політехнічний університет» (Харків, Україна)

Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21 листопада 2025 р. Харків : ФОП Ліберкіна Л. М., 2025. Укр. мова, англ. мова

Наведено результати наукових досліджень учасників XX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки і практики» на честь 95-річчя ХНЕУ імені Семена Кузнеця, присвяченої видатному вченому-економісту О. Г. Ліберману. Розглянуто історико-теоретичні засади інноваційного підходу до економіки державного сектора; цифрові моделі продуктивних управлінських відносин у сучасних організаціях; роль стійких інновацій у забезпеченні довгострокової конкурентної переваги; методологічні основи удосконалення зовнішньоекономічної політики України в умовах глобальної конкуренції; особливості трансформації цифрової економіки на основі досвіду ЄС; цифровізацію центрів надання адміністративних послуг і зміцнення стійкості людських ресурсів у громадах України, що формує нові орієнтири підвищення їх конкурентоспроможності. Всі питання розглянуто в контексті сучасних умов воєнних дій і повоєнного відновлення економіки України, враховуючи досвід інших країн світу.

Видання складається зі збірки тез доповідей учасників конференції. Представлений матеріал може бути корисним для використання у подальших наукових дослідженнях, практичній діяльності підприємств і організацій для підвищення конкурентоспроможності й інноваційного розвитку. Рекомендовано фахівцям різних галузей економіки, державним службовцям, представникам бізнесу, наукових, освітніх і громадських організацій.

УДК 658.81:658.87

Оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

Бондаренко Анна Олександрівна,

здобувачка вищої освіти 2 року навчання у магістратурі,
ННІ менеджменту і маркетингу, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна)

Ефективне управління збутовою діяльністю є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме від збуту залежить швидкість обороту капіталу, стабільність фінансових результатів та рівень задоволення споживачів. У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища управління збутом вимагає системного підходу, який передбачає оцінювання результатів за комплексом кількісних і якісних показників. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони збутової діяльності, окреслити напрями підвищення її ефективності та сформувати стратегічні орієнтири розвитку.

Як зазначають Шашина М. В. та Харитоненко Д. В., ефективність управління збутовою діяльністю доцільно аналізувати у двох напрямках – зовнішньої та внутрішньої ефективності [1, с. 370]. Під зовнішньою ефективністю розуміють здатність підприємства забезпечити задоволення потреб споживачів, підтримувати конкурентоспроможність продукції та позиції на ринку. Внутрішня ефективність, своєю чергою, відображає раціональність використання ресурсів, організацію процесів збуту, рівень взаємодії між структурними підрозділами. Такий поділ створює можливість інтегрувати економічні та організаційно-поведінкові аспекти в єдину систему оцінювання.

Васюткіна Н. В. і Марченко С. М. підкреслюють, що ефективність збутової діяльності має багатовимірний характер і проявляється через кількісне та якісне вираження її результативності [2, с. 113]. Науковці пропонують здійснювати оцінку за п'ятьма рівнями: страте-

Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

гічна ефективність (досягнення довгострокових цілей); економічна ефективність (співвідношення витрат і результатів); ефективність системи каналів збуту (оптимальність маршрутів і ланцюгів постачання); тактична ефективність (результати комплексу маркетингу); соціальна ефективність (вплив збутової політики на персонал, клієнтів і суспільство).

Такий підхід дозволяє поєднати стратегічний і операційний рівні управління, забезпечуючи цілісність аналізу.

На думку Терент'євої Н. В. та Черпа О. Г., оцінювання ефективності збутової діяльності має базуватися на детальному аналізі ключових функціональних складових [3]. Автори виділяють низку напрямів, серед яких: аналіз динаміки обсягів реалізації продукції; аналіз структури та ефективності каналів збуту; оцінювання виконання договірних зобов'язань; контроль якості реалізованої продукції; аналіз асортименту та рівня його відповідності попиту; оцінка руху складських запасів готової продукції; аналіз цінової політики; виявлення сезонних коливань і ритмічності продажів; аналіз ефективності маркетингових інструментів.

Такий системний підхід забезпечує можливість оперативно виявляти вузькі місця в організації збуту та коригувати управлінські рішення.

Водночас Шашина М. В. і Харитоненко Д. В. пропонують дещо іншу логіку оцінювання, зосереджену на аналізі ефективності каналів збуту, а також на оцінці з позиції виробника і продавця [1, с. 373]. Такий розподіл дозволяє глибше оцінити взаємозалежність між внутрішніми процесами та ринковими результатами, визначити, наскільки ефективно кожен елемент збутового ланцюга сприяє досягненню загальних цілей підприємства.

Гарматюк О. В. пропонує методіку, яка базується на комплексній системі показників оцінки ефективності збутової діяльності [4, с. 4–5]. Автор виокремлює п'ять груп показників:

- стан ресурсозабезпечення (наявність матеріальних, фінансових, трудових ресурсів для збуту);
- стійкість фінансового стану і платоспроможність;
- прибутковість бізнесу (рентабельність продажів, маржинальний прибуток, оборотність запасів);
- ефективність збутової діяльності (відношення обсягів реалізації до витрат на збут);
- ефективність використання ресурсів (оцінка ефективності окремих складових комплексу маркетингу: товар, розподіл, реклама, стимулювання, ціноутворення).

Важливо, що така систематизація дозволяє проводити оцінювання навіть на підприємствах з обмеженими аналітичними можливостями, оскільки основні показники формуються на основі фінансової та управлінської звітності. Це створює умови для уніфікації підходів і забезпечення порівнюваності результатів у часі.

Особливу увагу у сучасних дослідженнях приділяють оцінюванню людського чинника у збутовій діяльності. Як зазначають Васюткіна Н. В. та Марченко С. М., рівень компетентності збутового персоналу суттєво впливає на ефективність управління [2, с. 116]. Автори запропонували модель оцінювання, у якій рівень компетентності визначається як зважена сума оцінок п'яти основних складових: функціональної (професійної), інтелектуальної, ситуативної, часової та соціальної компетентностей. Кожен вид компетентності рекомендується оцінювати методом експертних оцінок із залученням внутрішніх і зовнішніх фахівців. Це дозволяє сформуванню реалістичну картину професійного потенціалу збутового персоналу та визначити напрями підвищення його кваліфікації.

Таким чином, оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства має здійснюватися у багаторівневому форматі, поєднуючи фінансово-економічні показники, організаційні характеристики та людський фактор. Найбільш доцільним є використання

Секція 1. Проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю на основі інновацій

інтегрованої моделі, що включає: оцінку зовнішньої та внутрішньої ефективності; визначення стратегічних, тактичних і операційних результатів; аналіз ресурсного забезпечення та ефективності використання ресурсів; оцінку професійної компетентності персоналу; визначення впливу збутової діяльності на соціальну та ринкову стабільність підприємства.

Література

1. Шашина М. В., Харитоненко Д. В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства. *Наукові перспективи*. 2023. № 2 (32). С. 366–376.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-2\(32\)-366-376](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-2(32)-366-376)

2. Васюткіна Н. В., Марченко С. М. Оцінювання ефективності маркетингу у збутовій діяльності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2-1 (103). С. 111–119.

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-19>

3. Терент'єва Н. В., Череп О. Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 1. С. 318–324. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esan_2018_28%281%29_43

4. Гарматюк О. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 3–7.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-1>

