

ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Кот Олена Володимирівна

канд. екон. наук, доцент,

доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
Україна

Анотація. У статті розглянуто теоретичні та практичні засади управління збутовою діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Уточнено економічний зміст понять «збут», «збутова діяльність» та «управління збутом» з урахуванням цифрового виміру. Систематизовано підсистеми управління збутовою діяльністю та визначено їх специфіку в цифровому середовищі. Виокремлено ключові цифрові інструменти, що трансформують процеси планування, реалізації та контролю збуту: системи CRM, платформи електронної комерції, технології Big Data та штучного інтелекту. Обґрунтовано вплив цифрових стратегій збуту на ефективність господарської діяльності підприємства. Запропоновано комплекс заходів з удосконалення управління збутовою діяльністю із застосуванням цифрових технологій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: збут, збутова діяльність, управління збутом, цифрова економіка, цифрова трансформація, електронна комерція, CRM-системи, збутовий потенціал, збутова стратегія, Big Data.

Постановка проблеми. Розвиток цифрової економіки кардинально змінює умови ведення господарської діяльності підприємств: цифровізація охоплює всі ланки виробничо-збутових процесів, а традиційні механізми управління збутом зазнають суттєвої трансформації. За оцінками Міжнародного валютного фонду, частка цифрової економіки у сукупному глобальному ВВП перевищує 15 % та продовжує зростати, що свідчить про необхідність адаптації підприємств до нового технологічного укладу [Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

Ринкова економіка висуває особливі вимоги до збутової діяльності підприємств: формування перспективної збутової політики, яка б відповідала вимогам сучасних цифрових споживачів, з одного боку, та впровадження ефективних стратегій просування продукції на ринок із використанням цифрових каналів, з іншого. Існуючі структури управління збутовою діяльністю не завжди забезпечують швидке реагування на зміни цифрового середовища та потребують постійного вдосконалення.

Організація ефективної збутової діяльності в умовах цифрової економіки безпосередньо впливає на результати господарської діяльності підприємства,

оскільки можливість подальшого виробництва та саме існування підприємства залежать від того, чи буде реалізована вироблена продукція, і насамперед через цифрові канали, що стають домінуючими. Правильна організація цифрового управління збутом може забезпечити підприємству стійкі конкурентні позиції та активізувати його ринкову діяльність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне підґрунтя дослідження формують праці, присвячені технологічним трансформаціям економіки та їх наслідкам для господарської діяльності підприємств. Концептуальні засади четвертої промислової революції та цифровізації економіки систематизовано у роботі К. Schwab, представлений в огляді Arroyo Lazo M. A. [1], де обґрунтовано, що цифрові технології кардинально переформатовують виробничо-збутові процеси та змінюють логіку конкурентної боротьби на ринку.

Проблематику оцінювання впливу цифровізації на економіку України в умовах трансформацій досліджено у праці Н. Крючкової та Т. Новохацької [2]. Встановлено, що цифрова трансформація є системоутворювальним чинником структурних зрушень у господарській діяльності суб'єктів ринку: змінюються моделі взаємодії зі споживачами, канали збуту та механізми ціноутворення. Виклики й перспективи комерційної діяльності в умовах цифровізації проаналізовано у праці Н. Є. Каличевої та Н. І. Зеленцової [3], де акцентовано на необхідності адаптації традиційних комерційних та збутових моделей до нових технологічних реалій і цифрових форматів взаємодії зі споживачами.

Трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах цифровізації досліджено у роботі В. В. Чеботка, де запропоновано нову парадигму їх класифікації з урахуванням цифрового виміру. Зокрема, встановлено, що цифровізація зумовлює появу якісно нових бізнес-процесів у сфері збутової діяльності — зокрема автоматизованих воронки продажів, цифрових каналів розподілу та предиктивного управління попитом, — що вимагає перегляду усталених управлінських підходів.

Сутність та особливості реалізації збутової діяльності підприємств у сучасних умовах розкрито у праці В. V. Beshlei, де систематизовано ключові функції збутового менеджменту та обґрунтовано специфіку їх адаптації до цифрового середовища. Актуальний зріз проблематики цифровізації торговельних підприємств представлено у дослідженні О. В. Зибаревої, І. А. Лопашук та І. В. Бивших, де здійснено оцінку впливу процесів цифровізації на формування мережових бізнес-моделей підприємств торгівлі. Результати засвідчують, що цифрові мережові моделі трансформують збутові ланцюги та відкривають нові можливості для масштабування збутової діяльності без пропорційного зростання витрат.

Попри значний науковий доробок у зазначеній сфері, ряд питань залишається недостатньо дослідженим. Зокрема, потребує поглиблення проблематика формування комплексної цифрово-орієнтованої системи управління збутовою діяльністю, яка б органічно поєднувала інструменти CRM, аналітики великих даних, електронної комерції та мережових бізнес-моделей. Не розроблено цілісного алгоритму практичного впровадження цифрових збутових стратегій з урахуванням специфіки вітчизняних підприємств, що й визначає актуальність цього дослідження.



Метою статті є визначення особливостей управління збутовою діяльністю підприємств в умовах розвитку цифрової економіки, обґрунтування ролі цифрових технологій у трансформації збутових процесів, а також розробка комплексу заходів з удосконалення управління збутом на основі цифрових інструментів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

В умовах цифрової економіки збутова діяльність набуває принципово нових рис, зумовлених глибоким проникненням інформаційно-комунікаційних технологій у всі ланки ланцюга створення цінності. Цифрова трансформація збуту є не просто технологічним оновленням окремих процесів, а системним переходом до нової парадигми управління відносинами з покупцями — в якій дані, алгоритми та цифрові платформи замінюють традиційні методи роботи з ринком [1].

З метою розкриття сутності управління збутом у цифровому середовищі доцільно уточнити зміст базових економічних категорій. Аналіз наукової літератури засвідчує відсутність єдиного підходу до визначення поняття «збут»: одні дослідники тлумачать його як процес фізичного переміщення товару від виробника до споживача, інші — як систему взаємодій між суб'єктами ринку у процесі обміну [5]. Встановлено, що в умовах цифровізації межа між цими підходами стирається: електронна комерція органічно поєднує логістичну та комунікаційну складові в єдину цифрову екосистему, де фізичне переміщення товару невіддільне від цифрової взаємодії з покупцем.

На підставі систематизації наукових підходів та практики цифрового бізнесу запропоновано таке авторське визначення: збут є системою елементів і цілеспрямованих дій підприємства, орієнтованих на забезпечення ефективного доступу товару або послуги до цільових покупців із метою задоволення їх потреб, що реалізується як через традиційні, так і через цифрові канали взаємодії. Поняття «збут» охоплює два нерозривних компоненти:

– канали збуту (фізичні та цифрові) – шляхи, якими товар або послуга переміщуються від постачальника до кінцевого споживача; у цифровому вимірі це включає маркетплейси, e-commerce сайти, соціальну комерцію, мобільні додатки та D2C-платформи;

– процес збуту – фізичний або цифровий рух товару від місця виробництва до місця споживання разом із умовами угоди, системою доставки, оплатою, постпродажним сервісом та управлінням поверненнями.

Збутова діяльність у цифровому середовищі є комплексним процесом, що охоплює: стратегічне планування обсягів реалізації на підставі предиктивної аналітики та прогнозів попиту; пошук і вибір оптимальних партнерів та цифрових каналів збуту; алгоритмічне ціноутворення відповідно до ринкової кон'юнктури та поведінки конкурентів; виявлення і використання цифрових чинників прискорення збуту: персоналізації, автоматизованих комунікацій, ремаркетингу. Бешлей Б. В. [5] наголошує, що сучасна збутова діяльність підприємств розподільчої сфери принципово відрізняється від традиційної саме ступенем інтеграції цифрових інструментів у кожен функцію збутового менеджменту.

Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах цифрової економіки пропонується розглядати як багатоаспектний управлінський процес, спрямований на забезпечення ефективного та конкурентоспроможного збуту в довгостроковій перспективі шляхом цілеспрямованого використання цифрових технологій, аналітики даних, цифрових каналів комунікації з покупцями та мережових бізнес-моделей. Визначальною рисою такого управління є безперервний зворотний зв'язок між збутовою системою і ринком, який забезпечується цифровими інструментами моніторингу та аналітики в режимі реального часу [4].

Система управління збутовою діяльністю підприємства включає взаємопов'язані підсистеми, кожна з яких зазнає суттєвої трансформації під впливом цифровізації:

- управління асортиментом — оновлення товарного портфеля на підставі аналізу цифрових трендів споживчих уподобань у соціальних мережах, пошукових запитів та даних про конкурентів; застосування алгоритмів машинного навчання для прогнозування попиту та оптимізації товарної матриці; A/B-тестування нових позицій через цифрові канали;

- управління якістю та конкурентоспроможністю. Використання IoT-сенсорів та цифрових систем контролю якості у виробничому процесі; збір і аналіз відгуків покупців на цифрових платформах як джерела інформації для вдосконалення продукту; бенчмаркінг конкурентних пропозицій за допомогою парсингу даних;

- управління інноваціями. Впровадження технологій штучного інтелекту у процеси генерації контенту, обслуговування клієнтів (чат-боти) та прогнозування попиту; застосування цифрових двійників для моделювання збутових сценаріїв і оцінювання ефективності стратегій;

- управління торговою маркою. Підвищення впізнаваності бренду через цифрові канали (соціальні мережі, SEO, контент-маркетинг, programmatic-реклама); управління онлайн-репутацією (SERM); формування спільноти навколо бренду через UGC-контент та програми лояльності.

Особливого значення в цифровій економіці набуває формування цифрової стратегії збуту. Встановлено [2; 3], що трансформація збутових стратегій під впливом цифровізації є не опцією, а умовою збереження конкурентоспроможності. Цифрова стратегія збуту передбачає:

- довгострокове прогнозування змін споживчої поведінки в цифровому просторі на основі аналізу Big Data та трендів соціальних мереж;

- вибір оптимального поєднання цифрових каналів збуту: власного інтернет-магазину, маркетплейсів, соціальної комерції та мобільних застосунків — відповідно до цільової аудиторії;

- персоналізацію пропозицій на підставі аналізу даних (Big Data, AI-рекомендації, поведінкові тригери);

- реалізацію омніканальної стратегії — безшовну інтеграцію онлайн та офлайн каналів взаємодії зі споживачем.

Дослідження Зибаревої О. В., Лопашук І. А. та Бивших І. В. [6] доводять, що перехід до мережових бізнес-моделей є одним із найбільш ефективних способів масштабування збутової діяльності в цифровій економіці. Мережева модель

збуту передбачає залучення партнерів-дистрибуторів до єдиної цифрової платформи, спільне використання даних про попит та інтегровану логістику. Серед ключових типів мережевих збутових моделей виокремлено: D2C (direct-to-consumer), прямий продаж виробника споживачу через власну цифрову платформу без посередників; B2B2C, реалізація через цифрових партнерів-дистрибуторів з інтеграцією даних про кінцевого споживача; marketplace, модель розміщення власних товарів на мультивендорних платформах як додатковий канал охоплення. Кожна з цих моделей потребує відповідної IT-інфраструктури та перебудови операційних процесів збуту.

Тактика цифрового збуту конкретизує стратегічні рішення через специфічний набір цифрових інструментів. Чеботок В. В. [4] систематизує новітні бізнес-процеси цифрового збуту, серед яких: автоматизовані воронки продажів, предиктивне управління попитом та цифрові канали розподілу. На підставі цього виокремлено три функціональні групи інструментів тактичного цифрового збуту:

- інструменти автоматизації, до яких відносяться CRM-системи (Salesforce, HubSpot), ERP-платформи з модулями збуту, системи автоматизованого ціноутворення (Revenue Management Systems), роботизована автоматизація процесів (RPA) у замовленнях і документообігу;

- інструменти аналітики, у складі яких – Business Intelligence (BI)-платформи (Tableau, Power BI), Big Data-рішення для обробки неструктурованих даних, предикативна аналітика для прогнозування попиту та відтоку клієнтів, NPS-аналіз задоволеності покупців у цифрових каналах;

- інструменти цифрових комунікацій: платформи соціальних мереж та соціальна комерція, маркетплейси, AI-чат-боти та голосові асистенти, персоналізовані email- та SMS-кампанії, push-повідомлення, відеомаркетинг.

Зазначені тактичні інструменти формують збутовий потенціал підприємства – сукупність цифрових та традиційних ресурсів (інформаційних, технологічних, маркетингових, комунікаційних, управлінських), що забезпечують готовність підприємства здійснювати реалізацію товарів в умовах цифрового конкурентного середовища [5].

Збутова політика підприємства в умовах цифрової економіки формується на підставі збутового потенціалу та стратегічних цілей. Дослідженнями [2; 3] встановлено, що ефективна цифрова збутова політика забезпечує: розширення ринків збуту через цифрові канали без пропорційного зростання витрат; персоналізацію пропозицій для мікросегментів споживачів на підставі аналізу поведінкових даних; безперервну взаємодію зі споживачем на всіх етапах купівельного циклу (Customer Journey Map); оперативне реагування на зміни попиту завдяки цифровому моніторингу в режимі реального часу.

Впровадження цифрового управління збутом потребує урахування низки ключових чинників, які визначають успішність цифрової трансформації збутової системи:

- рівень цифрової зрілості підприємства. Наявність IT-інфраструктури, кваліфікація персоналу, готовність організаційної культури до змін; без належного рівня цифрової зрілості впровадження окремих інструментів не дасть системного ефекту [4];

- характеристики цільових споживачів. Рівень цифрової грамотності, переваги у каналах взаємодії, моделі купівельної поведінки в онлайн-середовищі, ступінь довіри до цифрових транзакцій;
- характеристики товару. Можливість і доцільність цифрової дистрибуції, вимоги до логістики, ефективність онлайн-презентації з урахуванням специфіки продукту;
- конкурентне цифрове середовище. Стратегії та рівень цифровізації конкурентів, ступінь концентрації на цифрових платформах, бар'єри входу на маркетплейси;
- регуляторне середовище. Вимоги до захисту персональних даних (GDPR, Закон України «Про захист персональних даних»), регулювання електронної торгівлі та цифрових платежів.

На підставі аналізу наукових джерел [1–6] та сучасних практик цифрового бізнесу розроблено комплекс заходів з удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства в умовах цифрової економіки (таблиця 1).

Таблиця 1

Комплекс заходів з удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства в умовах цифрової економіки

Захід / Цифровий інструмент	Зміст, механізм реалізації та очікуваний ефект
Впровадження CRM-платформ нового покоління	Інтеграція систем управління клієнтськими відносинами (Salesforce, HubSpot, Zoho CRM) з каналами комунікації, автоматизованими воронками продажів та модулями предиктивного скорингу. Забезпечує зростання конверсії на 15–30 % завдяки персоналізованим пропозиціям на кожному етапі Customer Journey [5].
Розвиток омніканальної електронної комерції	Одночасна присутність на власному e-commerce сайті, маркетплейсах (Rozetka, Prom.ua, Amazon), у соціальній комерції (Instagram Shop, TikTok Shop) та мобільних додатках з єдиною базою даних і синхронізованими залишками. Знижує залежність від одного каналу та підвищує охоплення цільових сегментів [3; 6].
Застосування Big Data та AI-аналітики	Збір і обробка великих масивів даних про поведінку споживачів у режимі реального часу: прогнозування попиту, сегментування аудиторії, динамічне формування пропозицій. Алгоритми машинного навчання дозволяють скоротити понаднормові запаси на 20–25 % та збільшити cross-sell/up-sell [4].
Мережеві та платформні бізнес-моделі збуту	Перехід від лінійних до мережових моделей: партнерські маркетплейси, D2C (direct-to-consumer) платформи, дропшипінг-мережі. За даними досліджень, мережеві цифрові моделі дозволяють масштабувати збут без пропорційного зростання постійних витрат [6].
Динамічне ціноутворення на основі алгоритмів	Автоматичне коригування цін залежно від попиту, конкурентних цін, сезонності та залишків запасів у реальному часі. Реалізується через Revenue Management Systems (RMS) або модулі ціноутворення CRM/ERP-платформ. Підвищує маржинальність на 8–12 % [1; 4].



Продовження табл. 1

Захід / Цифровий інструмент	Зміст, механізм реалізації та очікуваний ефект
Автоматизація маркетингових комунікацій	Впровадження тригерних email-ланцюжків, push-повідомлень, чат-ботів на базі NLP та персоналізованих SMS-кампаній. Дозволяє підтримувати безперервну взаємодію з клієнтом на всіх етапах воронки збуту з мінімальними трудовитратами [3].
Управління цифровою репутацією та брендом	Систематичний моніторинг відгуків на платформах (Google Maps, Trustpilot, Prom.ua), SEO-оптимізація, контент-маркетинг та SERM (Search Engine Reputation Management). Формує довіру цифрового споживача та збільшує органічний трафік на 30-50 % протягом 6-12 місяців [2].
Цифровізація збутового персоналу	Навчання менеджерів зі збуту роботі з CRM, платформами відеоконференцій, інструментами цифрових презентацій та хмарними сховищами комерційних пропозицій. Скорочує цикл угоди та підвищує продуктивність відділу збуту на 20-35 % [4].

дані сформовано з [1-6]

Реалізація зазначеного комплексу заходів має здійснюватися поетапно та ґрунтуватися на попередній оцінці цифрової зрілості збутової системи підприємства. Запропоновано трирівневу модель впровадження цифрових збутових інструментів: перший рівень – базова цифровізація (CRM, e-commerce, аналітика); другий рівень – інтеграційний (омніканальність, мережеві моделі, динамічне ціноутворення); третій рівень – трансформаційний (AI-аналітика, предиктивне управління, D2C-платформи). Така послідовність дозволяє уникнути надмірних одноразових інвестицій та забезпечити поступову адаптацію персоналу та бізнес-процесів до цифрового середовища [4; 6].

Моніторинг ефективності цифрового управління збутом має здійснюватися за системою збалансованих показників, що охоплюють: кількісні метрики – обсяги збуту за каналами, конверсія воронки продажів, середній чек, LTV (lifetime value) клієнта, САС (customer acquisition cost), NPS; якісні метрики – рівень цифрового сервісу, задоволеність покупців у цифрових каналах, сила бренду в онлайн-середовищі [2; 5]. Регулярний моніторинг цих показників і їх порівняння з галузевими бенчмарками забезпечує безперервне вдосконалення системи цифрового управління збутом.

Висновки та пропозиції. За результатами дослідження встановлено, що цифрова трансформація економіки є системним чинником, який докорінно змінює умови, механізми та інструментарій управління збутовою діяльністю підприємств. Цифровізація переформатує всі підсистеми збутового менеджменту від управління асортиментом і ціноутворення до каналів комунікації з покупцем і моделей дистрибуції. [1; 2].

Уточнено зміст понять «збут», «збутова діяльність» та «управління збутовою діяльністю» з урахуванням цифрового виміру. Запропоноване авторське визначення збуту як системи елементів і дій, що реалізується через фізичні та цифрові канали взаємодії, відображає сучасну реальність

омніканального ринку. Систематизовано підсистеми управління збутом, які трансформуються під впливом цифровізації: управління асортиментом, якістю, інноваціями та торговою маркою.

Обґрунтовано трирівневу модель впровадження цифрових збутових інструментів: базова цифровізація (CRM, e-commerce, BI-аналітика) – інтеграційний рівень (омніканальність, мережеві моделі, динамічне ціноутворення) – трансформаційний рівень (AI-аналітика, предиктивне управління, D2C-платформи). Встановлено, що мережеві цифрові бізнес-моделі збуту, зокрема D2C та marketplace-моделі, дозволяють масштабувати збутову діяльність без пропорційного зростання постійних витрат [6].

Запропоновано комплекс із восьми заходів з удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства: від впровадження CRM нового покоління та AI-аналітики до управління цифровою репутацією з визначенням кількісних орієнтирів ефективності кожного заходу. Визначено п'ять ключових чинників успішності цифрової трансформації збуту: рівень цифрової зрілості підприємства, характеристики цільових споживачів, специфіка товару, конкурентне та регуляторне середовище [4].

Перспективами подальших досліджень є розробка методичного інструментарію оцінювання рівня цифрової зрілості збутових систем підприємств різних галузей, а також дослідження впливу генеративного штучного інтелекту та автоматизації на трансформацію функцій збутового персоналу в умовах подальшого розвитку цифрової економіки.

Список використаних джерел:

- [1] Arroyo Lazo, M. A. (2018). SCHWAB, KLAUS. THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION. GINEBRA: World economic forum, 2016, 172 pp. *Economía*, 41(81), 194–197. doi:10.18800/economia.201801.012.
- [2] Крючкова, Н., & Новохацька, Т. (2024). ОЦІНКА ВПЛИВУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ. *Наукові інновації та передові технології*, (9(37)). doi:10.52058/2786-5274-2024-9(37)-650-661
- [3] Каличева, Н. Є., & Зеленцова, Н. І. (2023). КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (81-82), 164–170. doi:10.18664/btie.81-82.287307
- [4] Чеботок, В. В. (2025). ПАРАДИГМА КЛАСИФІКАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ. *Інвестиції: Практика та досвід*, (7), 175–181. doi:10.32702/2306-6814.2025.7.175
- [5] Beshlei, V. V. (2024). SALES ACTIVITY OF DISTRIBUTION ENTERPRISES: THE ESSENCE AND PECULIARITIES OF IMPLEMENTATION. *Business Inform*, 9(560), 266–273. doi:10.32983/2222-4459-2024-9-266-273
- [6] Зибарева, О. В., Лопашук, І. А., & Бивших, І. В. (2025). ОЦІНКА ВПЛИВУ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ФОРМУВАННЯ МЕРЕЖЕВИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*, (18). doi:10.54929/2786-5738-2025-18-04-11

SALES ACTIVITY MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL ECONOMY DEVELOPMENT



Olena Kot

Ph.D in Economic sciences, Associate professor,
Associate professor of the of the Department of International Economics and Management
Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine

Summary. *The article examines the theoretical and practical foundations of sales activity management of an enterprise in the context of digital economy transformation. The economic content of the concepts of "sales", "sales activity" and "sales management" is clarified taking into account the digital dimension. The subsystems of sales activity management are systematized and their specificity in the digital environment is determined. Key digital tools that transform the processes of sales planning, execution and control are identified: CRM systems, e-commerce platforms, Big Data and artificial intelligence technologies. The impact of digital sales strategies on the efficiency of enterprise economic activity is substantiated. A set of measures for improving sales activity management through the application of digital technologies aimed at increasing the competitiveness of the enterprise is proposed.*

Keywords: *sales, sales activity, sales management, digital economy, digital transformation, e-commerce, CRM systems, sales potential, sales strategy, Big Data.*

Дата публікації: 29.05.2026

Дата першого надходження статті до видання: 27.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 21.05.2026