

DOI: 10.15276/EJ.02.2024.5  
DOI: 10.5281/zenodo.12747006  
UDC: 658.8  
JEL: M16, L10

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ ПЕРЕРОБНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

### STRATEGIC MANAGEMENT OF SALES OF A MANUFACTURING INDUSTRIAL ENTERPRISE PRODUCT ON THE INTERNATIONAL MARKET

Kateryna V. Pastushenko  
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine  
ORCID: 0000-0002-4604-694X  
Email: pastushenko.8865099@stud.op.edu.ua

Yurii V. Kovtunenکو, Doctor of Economic Sciences, Professor  
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine  
ORCID: 0000-0001-8528-605X  
Email: y.v.kovtunenکو@op.edu.ua

Received 17.05.2024

*Пастушенко К.В., Ковтуненко Ю.В. Стратегічне управління збутом продукції переробного промислового підприємства на міжнародному ринку. Оглядова стаття.*

У статті визначені поняття стратегічного управління та збутової діяльності як окремо, так і у вигляді системи. Проаналізовано, які переваги використання стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства. Розглянуто підсистеми з яких складається система управління збутовою діяльністю підприємства. Досліджено те, як відбувається формування стратегії збуту на підприємствах переробної промисловості. Визначено комплекс дій по вдосконаленню системи управління збутовою діяльністю промислового підприємства на міжнародному ринку. А також зацентовано увагу на важливості стратегічного управління збутом промислових підприємств за умови їхнього виходу на зовнішні ринки в нинішніх умовах невизначеності та постійної мінливості макросередовища.

*Ключові слова:* стратегічне управління, міжнародний ринок, збут, збутова діяльність, промислове підприємство, переробна промисловість

*Pastushenko K.V., Kovtunenکو Yu.V. Strategic Management Of Sales Of A Manufacturing Industrial Enterprise Product On The International Market. Review article.*

The article defines the concepts of strategic management and sales activity both separately and as a system. The advantages of using the strategic management of the enterprise's sales activity are analyzed. The subsystems that make up the system of management of the enterprise's sales activity are considered. The formation of a sales strategy at the enterprises of the manufacturing industry is studied. A set of actions to improve the system of managing the sales activities of an industrial enterprise in the international market is defined. Attention is also focused on the importance of strategic sales management of industrial enterprises when they enter foreign markets in the current conditions of uncertainty and constant volatility of the macro environment.

*Keywords:* strategic management, international market, sales, sales activity, industrial enterprise, manufacturing industry

Сучасні умови на глобальному та місцевому ринку, спричинені пандемією та війною, вимагають від вітчизняних суб'єктів господарювання постійного моніторингу макросередовища, реагування на імовірні зміни та вищого рівня стратегічного бачення. Зокрема, серед наслідків, викликаних повномасштабним вторгненням, можна виділити: вплив споживачів та зниження рівня платоспроможності населення країни. Так воєнні дії на території України підштовхнули вітчизняних підприємців до виходу на міжнародні ринки. Тож, для деяких організацій перенесення діяльності на міжнародні ринки стало умовою виживання та збереження доходів.

До того ж глобалізаційні тенденції сучасного світу також підштовхують підприємства до масштабування власної діяльності, що, зокрема передбачає ведення збутової діяльності на міжнародних ринках. Завдяки глобалізації значно зросла конкуренція на світовому ринку, що, в свою чергу, повертає нас до актуальності теми формування ефективної системи стратегічного управління на підприємствах, зокрема тих суб'єктах господарювання, що займаються переробною промисловістю. Вітчизняні підприємства з такого типу діяльності часто мають низькотехнологічні виробництва, що сфокусовані на виробленні певного вузького асортименту продукції, та рідко використовують стратегію диверсифікації у своїй діяльності. Через це, компанії, що працюють в переробній діяльності сильно залежні від кон'юнктури макросередовища і важко переживають коливання та зміни на ринку.

#### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Над теоретичними і практичними аспектами збутової діяльності працювали такі зарубіжні вчені, як Г. Армстронг, Ф. Котлер тощо, з вітчизняних же: Л.В. Балабанова, Т. Косарева та інші. Вивченням сутності

стратегічного управління займалися відомі науковці, серед яких: А. Томпсон та А. Стрікленд, М. Портер, К. Ендрюс, Г. Мінцберг та інші. Вивченням же проблем теоретичного обґрунтування стратегічного управління збуту продукції підприємств на міжнародних ринках займалися такі вітчизняні вчені: Т.В. Шталь, В.В. Писаренко, В.О. Козуб, М.М. Бердар та І.Ю. Єпіфанова, Ю.В. Ковтуненко, О.В. Ковальчук, К.В. Ковтуненко [1-6].

### Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми

Незважаючи на велику кількість праць, що відповідають на загальні питання щодо стратегічного управління та збуту як двох окремих понять, наразі існують питання, що є недостатньо розкритими. Серед них, зокрема, можна виділити концептуальні основи стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств та інструментарій проведення стратегічного аналізу збутової діяльності підприємства саме на міжнародних ринках. При цьому недостатньо дослідженою є й специфіка стратегічного управління підприємств саме переробної промисловості.

*Метою статті є* вивчення особливостей стратегічного управління збутом продукції підприємств переробної промисловості на міжнародних ринках.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Розпочати дане дослідження вважаємо за потрібне з визначення поняття стратегічного управління. Різні науковці мають різні підходи до розуміння сутності даного явища. Найвідомішим є визначення, зокрема, А. Томпсона та А. Стрікленда: стратегічний менеджмент – управлінський план, який ставить за мету зміцнення позицій підприємства на ринку, задоволення потреб клієнтів і досягнення певних конкретних результатів діяльності. На думку ж Савченко С.М. та Нікітіна В.Г. стратегічне управління – це складна система взаємопов’язаних структурних елементів в рамках стратегічного планування та реалізації механізмів направлених на підвищення рівня фінансово-економічної ефективності (результативності) діяльності підприємства [1].

Головною метою стратегічного управління є отримання позитивних результатів від діяльності організації задля забезпечення її конкурентними перевагами у довгостроковій перспективі. Для цього проводиться стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ, а також визначаються специфічні цілі підприємства, проводиться планування діяльності організації, з подальшою розробкою стратегій, що націлені на виробничий, фінансовий, маркетинговий, логістичний та інші аспекти.

Існує безліч визначень й поняття збуту та збутової діяльності. Так, Л.В. Балабанова та А.В. Балабаниць визначають збут, як процес фізичного переміщення товару [2]. В.І. Белінський же трактує її як процес донесення готової продукції споживачам та організації товарообміну з метою отримання прибутку [3]. А С.М. Кайлюк, визначає її як частину маркетингу, що займається пересуванням товарів від виробника до споживача [3].

Таким чином, збутова діяльність передбачає такі процеси, як: перевезення, складування, та визначення каналів, за якими буде реалізовано продукцію, а збут – це те ж саме, що й продаж продукції.

Найкраще вказує на важливість застосування стратегічного управління при збуті продукції підприємства таблиця авторів монографії [3], яка порівнює сприйняття важливих показників управління з точки зору загального менеджменту та саме стратегічного.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика традиційного та стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства

Характеристика	Управління збутовою діяльністю підприємства	Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємства
Ціль	Максимізація прибутку	Сталість конкурентних позицій на ринку; максимізація прибутку з врахуванням інтересів споживачів
Основний спосіб досягнення	Оптимізація використання внутрішніх ресурсів	Досягнення динамічної збалансованості з невизначеним та нестабільним середовищем
Рівень абстрактності / конкретності в управлінні	Синтезний, реалізаційний	Концептуальний, аналітичний
Вид аналізу	Специфічність (вибірковість) аналізу	Комплексність аналізу
Важливість чинника часу	Не важливий	Найважливіший чинник в конкурентній боротьбі
Короткострокова оцінка ефективності	Прибутковість	Точність прогнозування та швидкість адаптації до змін зовнішнього середовища
Привілейованість використання ресурсів	Рівноважливості ресурсів	Персонал – найвагоміший ресурс у формуванні конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: складено авторами за матеріалами [3]*

Вказуючи на переваги, що має стратегічне управління над загальним менеджментом, дана табл. 1 також стає джерелом розуміння того, що саме стратегічне бачення діяльності підприємства є підходящим для сучасних умов на ринку. Стратегічний менеджмент збутової діяльності підприємства передбачає привнесення адаптивності, гнучкості в організацію, а також комплексності аналізу та планування в систему менеджменту компанії.

Стратегічне управління збутом продукції підприємства відрізняється від традиційного менеджменту й рівнем конкретності прийнятих управлінських рішень. Цілі та плани підприємства, в стратегічному менеджменті, передбачають обов'язкове їх обґрунтування на основі результатів попереднього аналізу мікро- та макросередовищ задля чіткого розуміння слабких та сильних сторін підприємства, можливостей та загроз, що можуть виникнути через вплив ззовні.

При цьому важливим є й той фактор, що стратегічне управління концентрується на управлінні знаннями, тобто вважає працівників одним з найважливіших ресурсів підприємства. Цілеспрямоване, ефективне використання знань організації значно збільшує потенціал підприємств, надаючи їм індивідуальні конкурентні переваги.

Виходячи з характеристики, наведеної у табл. 1, стратегічне управління збутовою діяльністю передбачає здійснення комплексного аналізу підприємства та ринку, на якому воно здійснює свою діяльність, планування, координації та контролю здійснення розподілу та реалізації продукції.

Окрім цього стратегічний збут можна визначити і як певний план дій, процес здійснення якого передбачає використання певної поведінки підприємства в умовах динамічної кон'юнктури ринку.

Управління розвитком підприємств переробної промисловості базується на таких принципах [4]:

- цілеспрямованість – спрямування діяльності певного елемента системи на досягнення загальних цілей підприємства;
- системність – передбачає розгляд підприємства як набору взаємопов'язаних елементів, які об'єднують спільна мета, при цьому кожен елемент і сам є системою з власними цілями та функціями;
- науковість – передбачає використання в процесі прийняття управлінських рішень і розроблення набору стратегій науково обґрунтованих та тих, що відповідають сучасному рівню розвитку науки;
- послідовність – реалізація управлінських рішень і стратегій розвитку має проходити поступово, забезпечуючи логічні зв'язки між отриманими результатами і змістом управляючих впливів на ті результати, що будуть отримані у майбутньому;
- взаємозалежність – передбачає взаємозалежність між усіма внутрішніми елементами підприємства переробної промисловості та їхня взаємозалежність з чинниками зовнішнього середовища;
- синхронізація дій – одночасне на всіх рівнях виконання односпрямованих управлінських дій, що забезпечується шляхом тісної співпраці суб'єктів управління;
- економічна ефективність – досягнення цілей розвитку з мінімальними витратами, максимізація результатів за наявних у підприємства ресурсів.

Вітчизняні підприємства переробної промисловості сьогодні як й інші суб'єкти господарювання України знаходяться в умовах підвищеної невизначеності та посилення процесів глобалізації. При цьому їхні системи менеджменту, як і виробництво слабо відповідають вимогам сучасного ринку, зокрема, перші не здатні швидко та адекватно реагувати на зміни у макросередовищі, а другі мають слабкий рівень інноваційності, що, в свою чергу знижує рівень якості продукції та робить її непридатною для виходу на міжнародний ринок. Все це ускладнює процес управління переробними підприємствами у постійно змінних умовах і вимагає нових концепцій і підходів у їхньому менеджменті.

Для вирішення даної проблеми, у роботі кандидата економічних наук, Бердар М.М., запропоновано такий механізм управління розвитком підприємства, що складається з елементів, серед яких: оцінка процесів, що здійснюються на підприємстві, для забезпечення його розвитку; вибір альтернативного стратегічного напрямку розвитку підприємства; визначення додаткових пріоритетів розвитку; оцінка напрямів розвитку підприємства з позиції його стійкості; розроблення плану щодо вдосконалення механізму управління розвитком, що відповідає сформованим стратегічним і тактичним пріоритетам [4]. При цьому важливо, щоб покращення технологій виробництва відбувалося разом із розвитком методів управління на підприємстві. Найкраще, якщо система менеджменту, за рівнем її складності, буде навіть випереджати розвиток виробництва.

Стратегія збуту є, за думкою багатьох зарубіжних науковців, серед яких, зокрема, Ф. Котлер, найважливішим фактором довгострокового розвитку підприємства, вона є пріоритетною на підприємстві та її ефективність є показником стабільності та розвитку підприємства. Власне збутова стратегія передбачає використання ресурсів підприємства для досягнення цілей організації, серед яких можуть бути присутні: просування певного товару та забезпечення його привабливості; встановлення контактів та робота з певною цільовою аудиторією.

Метою стратегічного управління збутової діяльності промислового підприємства є забезпечення ефективного збуту продукції компанії у довгостроковій перспективі в умовах невизначеності макросередовища. При цьому стратегічна організація збуту продукції повинна формуватися в процесі складання маркетингової програми, яка включає комплекс дій, серед яких можна виділити: налагодження оптимальних партнерських відносин, маркетинговий аналіз та управління якістю.

Процес стратегічного управління міжнародними каналами збуту передбачає визначення стратегічних цілей функціонування та взаємодії в міжнародних каналах збуту; проектування міжнародного збутового каналу та його розвиток. Проектування збутового каналу на зовнішньому ринку, в свою чергу, складається з трьох етапів, серед яких: аналіз та оцінка існуючих каналів збуту, пошук нових збутових каналів та відповідно визначення стратегій функціонування збутового каналу. Розвиток же даного каналу включає у себе вплив на структуру та ресурсозабезпеченість каналу збуту, а також удосконалення взаємодії суб'єктів в каналі збуту [3].

Ефективність стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства можна оцінити показниками фінансової стійкості та ліквідності. Основними інструментами стратегічного аналізу, що передують етапу вибору стратегії розвитку, є: матриця Бостонської консалтингової групи, матриця Мак-Кінсі, а також SWOT-аналіз та система збалансованих показників. Так SWOT-аналіз передбачає аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників підприємства, визначаючи при цьому сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози, що виникають під впливом макросередовища. Ці інструменти допомагають визначити стратегічні напрямки подальшого розвитку підприємств, з врахуванням імовірних перешкод.

Варто зазначити, що управління збутовою діяльністю підприємства на міжнародному ринку передбачає розподіл збуту на певні підсистеми, представлені В.О. Козуб та А.Є. Уваровою на рис. 1, представленому нижче.



Рисунок 1. Підсистеми управління збутовою діяльністю підприємства на міжнародному ринку  
Джерело: складено авторами за матеріалами [2]

Дана схема показує, що управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішніх ринках включає: перегляд та, відповідно, оновлення інноваційної політики організації; доведення продукції підприємства до необхідних, актуальних стандартів якості; оптимізацію асортименту товарів підприємства відповідно до визначених можливостей та загроз, сильних та слабких сторін організації, а також підтримку високого рівня іміджу та впізнаваності торгової марки не тільки на внутрішньому ринку, але й на зовнішніх.

Для забезпечення ефективної реалізації товарів на зовнішньому ринку підприємство повинне проводити комплекс заходів, які забезпечують фізичний розподіл товарів у ринковому просторі, доведення товарів до споживачів та організацію їх ефективного споживання [2]. Таким чином, стратегія збуту передбачає наявність певного комплексу правил для прийняття рішень, якими промислові підприємства керуються під час визначення порядку дій для розширення збутової діяльності підприємства на міжнародному ринку.

Стратегія формує тактику збутової діяльності, яка, при цьому, має перелік разових та поточних завдань. До перших відноситься визначення певних механізмів реакції на можливість розширення продажів продукції. Другі ж передбачають такі дії, як: оптимізація товарних запасів, активізація збуту, підвищення рентабельності основної діяльності підприємства.

Завданням тактики збуту є вибір наступності та інтенсивності застосування основних елементів комплексу маркетингу, тобто товарів, цін, персоналу, що бере участь у збутовій діяльності. Вона має забезпечити одержання промисловим підприємством конкурентних переваг на зовнішніх ринках. Тактика збуту має враховувати можливу реакцію споживачів, постачальників, конкурентів та інших зацікавлених сторін. Вона передбачає залучення та використання усіх ресурсів підприємства, які формують збутовий потенціал та, відповідно, збутову політику реалізації збутової діяльності.

Стратегія та тактика збуту формують збутову політику підприємства, визначаючи попередньо його збутовий потенціал та цілі даної сфери діяльності. Вихід на міжнародні ринки має обов'язково супроводжуватися наявністю ефективної збутової політики у підприємства, оскільки вона дає змогу:

- остаточно визначити результат зусиль підприємства, спрямованих на розвиток виробництва й отримання максимального прибутку;
- пристосувати збутову мережу до запитів покупців, у результаті чого підвищуються шанси для виграшу в конкурентній боротьбі;
- здійснити підготовку товару до продажу через збутову мережу підприємства;
- ефективно виявити і вивчити смаки та вподобання споживачів у процесі збуту [2].

Стратегічний процес збутової діяльності промислового підприємства складається з п'яти основних етапів, серед яких можна виділити:

1 етап. Визначення цілей організації та відповідної стратегії.

2 етап. Формування пропозиції продукту та профілю споживача. Тобто проводиться детальний опис клієнта як частини цільової аудиторії, а також окреслюються особливості та переваги товару у вирішенні проблем цільового споживача.

3 етап. Формування групи працівників, що задіяні у процесі збуту та визначення системи їхньої мотивації, а саме: розробка плану винагород, що заохочуватиме працівників до ефективного виконання роботи та відповідно досягнення планових показників.

4 етап. Створення системи організації збуту продукції підприємства, що передбачає формування ефективних внутрішньо фірмової та посередницької систем розподілу товару та використання сучасних прогресивних методів його реалізації.

5 етап. Проведення процедури з відстеження ефективності збутової діяльності підприємства.

Вдосконалення системи управління збутовою діяльністю промислового підприємства на міжнародному ринку передбачає такий комплекс дій:

- удосконалення системи планування збуту, зокрема, більш точне визначення стратегії збуту, визначення частки міжнародної торгівлі у діяльності підприємства, та прогнозування обсягу товару, що буде реалізовуватися в цілому;
- поліпшення кадрового забезпечення, що передбачає реструктуризацію організаційної структури підприємства та вдосконалення системи менеджменту збуту;
- підвищення якості продукції з метою максимального задоволення потреб споживачів, що, зокрема, включає й доведення продукції до відповідності міжнародним стандартам якості;
- розроблення ефективної цінової політики, наявність товарів для кожного прошарку населення за доходами;
- удосконалення системи організації збутової діяльності, що передбачає, в першу чергу, використання найбільш сучасних методів продажу;
- територіальне обмеження збутової діяльності на міжнародному ринку, тобто охоплення території певної конкретної країни, а не цілих регіонів [2].

Окрім цього, важливими для забезпечення максимальної ефективності системі стратегічного управління збутом продукції є гнучке реагування на можливі зміни шляхом корегування планів збуту продукції; постійне вдосконалення логістичної системи; проведення стратегічного маркетингового планування, тільки з врахуванням результатів маркетингових дослідження, для яких використовується максимально актуальна інформація, що проходить перевірку на достовірність.

Дані заходи також потребують наявності обґрунтованої маркетингової політики, яка враховуватиме вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство. Серед таких чинників можна виділити: фінансовий стан підприємства та рівень його конкурентоспроможності, напрями ринкової стратегії та масштаби виробництва, особливості кінцевих споживачів, ємність ринку збуту, щільність розподілення покупців, порівняльну вартість різних каналів збуту тощо.

Таким чином, при проведенні збутової діяльності підприємством виконуються такі три основні функції: маркетингова, логістична та організаційно-управлінська. Перша функція об'єднує у собі продаж, дистрибуцію та ринковий аналіз, друга відповідає за забезпечення ефективного товароруку.

Остання ж забезпечує організацію, координацію та контроль збутової діяльності компанії. Її функціональним елементом є організаційно-економічна система управління, тому серед завдань цієї функції виділяють, окрім формування підсистеми організаційного забезпечення збутової діяльності та системи її контролінгу, також й розробку документації та визначення показників взаємодії суб'єктів процесу збуту товару підприємством та розробку заходів зі стимулювання зацікавленості споживачів і посередників у купівлі продукції компанії. Ці три системи є тісно взаємопов'язаними, тому менеджерам важливо приділяти увагу кожній з цих функцій. Якщо виникнуть відхилення в одній системі, це може спровокувати відхилення і в двох інших системах.

Маркетингову та логістичну функції можна також вважати за системи управління системою заходів з раціонального розподілу і реалізації продукції та управління системою заходів з ефективного фізичного переміщення продукції відповідно. Перша передбачає: вибір стратегії збуту; побудову збутової мережі; розробку комунікаційної системи всередині збутової мережі. Друга ж включає: вибір транспортних засобів

для доставки продукції; визначення ефективних маршрутів для переміщення продукції; визначення місць розташування складів та їхньої кількості; створення системи інформаційної підтримки ланцюга «виробник-споживач».

Окрім того, що оптимальна стратегія збутової діяльності базується на взаємодії маркетингу та логістики, сюди також треба включити й фінансовий аспект, оскільки він є визначальним у стратегічному плануванні діяльності підприємства. В той час як ціллю маркетингу є максимальне задоволення потреб споживачів на основі формування оптимального асортименту товарів, цінової політики та розробки ефективної системи комунікацій із клієнтами. З точки зору логістики ефективний збут передбачає забезпечення споживачів товарами у фіксований час та у конкретному місці, тобто якісне обслуговування клієнтів та гнучкість поставок. З точки зору фінансів – основними цілями збутової діяльності є підвищення прибутковості підприємства в цілому, а також окремих його підрозділів та каналів продажу товарів.

Стратегії функціонування міжнародного збутового каналу поділяються на: комунікаційні, логістичні та дистрибуційні. Комунікаційна стратегія визначає те, які взаємодії склалися в збутовому каналі, зокрема: розподіл ролей і функцій серед учасників каналу збуту; наявність довіри та тісного взаємозв'язку між ними та спрямованість учасників на досягнення спільної мети.

Стратегія дистрибуції охоплює такі дії: відбір партнерів по каналу збуту, координацію та мотивування діяльності працівників певного каналу збуту, контроль та оцінку ефективності функціонування каналу збуту. Логістична ж стратегія передбачає наявність комплексної системи, що передбачатиме, або мінімізацію сукупних витрат або максимізацію рівня сервісу та зручності взаємодії учасників. При цьому, варто зазначити, що успіх інтеграції цих трьох стратегій залежить від умов здійснення обраної конкурентної стратегії, що визначатиме поведінку підприємства в залежності від зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Формування стратегії збутової діяльності підприємства переробної промисловості має повністю залежати від вже існуючої загальної стратегії організації. Цей процес повинен чітко відповідати послідовності етапів стратегічного управління, при якому безпосереднє визначення стратегії не можливе без попереднього стратегічного аналізу та планування, а також подальших етапів реалізації, моніторингу та оцінки ефективності даної стратегії.

## Висновки

Головною метою стратегічного менеджменту є укріплення позицій підприємства серед його конкурентів та максимізація прибутку. Ці результати досягаються за рахунок врахування інтересів споживачів, а також результативного управління знаннями на підприємстві, що в свою чергу передбачає й створення ефективної системи мотивування працівників.

Вихід на зовнішні ринки повний викликів та проблем, але потенційні можливості отримання додаткового джерела доходу також значні. Вітчизняні підприємства переробної промисловості є особливо вразливими до сучасних умов, в першу чергу, через низьку інноваційність виробництва та системи менеджменту, що призводить до зниження їхньої конкурентоспроможності та занадто повільного реагування на зміни. Ті промислові підприємства, що виходять на зовнішні ринки, особливо потребують ефективно сформованої збутової системи, яка дасть їм змогу здійснювати реалізацію товарів з максимальним отриманням вигоди від використання ресурсів. Правильно спланована діяльність та обрана стратегія є гарантом як опанування нових ринків та сегментів, так і підвищення прибутковості організації в цілому. Процес стратегічного управління збутовими каналами має здійснюватися в три етапи, що включають визначення цілей та завдань збутової діяльності підприємства, проектування збутового каналу та його безпосередній розвиток.

Необхідно зазначити й те, що стратегії підприємства часто розглядаються за функціональною ознакою. Одним із таких напрямів стратегічного управління є маркетингове. Стратегія збуту підприємства має саме маркетингову спрямованість, відповідаючи при цьому також й логістичній концепції.

## Abstract

The article develops the topic of strategic management of sales activities of enterprises. Much attention is given to the importance of strategic sales management of manufacturing industry enterprises when they enter foreign markets in the current conditions of uncertainty and constant volatility of the macro environment. It has been found that native manufacturing enterprises are not ready to survive in the modern market, which requires a high level of competitiveness, and therefore their production, management and sales systems need to be improved. As well it indicates which subsystems are part of the system of managing the sales activity of enterprises that have entered foreign markets, in particular, among them are the subsystems: of production innovation management, of product quality management, of assortment optimization and of trademark management. Further, the paper presents a set of actions to improve the system of managing the sales activity of an industrial enterprise in the international market. The results show that strategic management of the company's sales activity includes not only management and marketing aspects, but also involves improving the logistics system and including a financial aspect in the sales strategy. There have been identified three types of strategies that are present in the strategic marketing

management of industrial enterprises, including: distribution, communication and logistics strategies. This paper has clearly shown that the main goal of strategic management of the sales activity of the enterprises is to strengthen the company's position among its competitors and maximize profits. These results are achieved by taking into account the interests of consumers, as well as effective knowledge management at the enterprise.

### Список літератури:

1. Єпіфанова І.Ю., Каплун Р.А. Стратегічне управління підприємствами переробної промисловості. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 2-3 березня 2023 р. Вінниця: ВНТУ, 2023. С. 297-298.
2. Козуб В.О., Уварова А.С. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. Економіка і менеджмент. 2018. Вип. 34. С. 18-23.
3. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку: маркетингово-логістичний аспект: монографія / Шталь Т.В., Писаренко В.В., Гуржій Н.Г., Мелушова І.Ю. Харків: Видавництво «Лідер», 2017. 230 с.
4. Бердар М.М. Особливості управління розвитком вітчизняних підприємств переробної промисловості у трансформаційних умовах. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 1 (13). С. 68-73.
5. Ковтуненко Ю.В., Оркуш Ю.І. Адаптація стратегій промислових підприємств до мінливих умов навколишнього середовища. Економіка, фінанси, право. 2016. № 6. С. 10-11.
6. Ковальчук О.В., Ковтуненко К.В., Станіславик О.В. Поняття «стратегія» у контексті стратегічного управління розвитком підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. Економіка, фінанси, право. 2020. № 6. С. 19-21.

### References:

1. Yepifanova, I.Yu., & Kaplun, R.A. (2023). Strategic management of manufacturing industry enterprises. Modern trends in the development of financial and innovation-investment processes in Ukraine: Proceedings of the International Scientific and Practical Conf. (pp. 297-298). March 2-3, 2023, Vinnytsia, Ukraine: VNTU [in Ukrainian].
2. Kozub, V.O., & Uvarova, A.Ye. (2018). Management of sales activity of the enterprise in the foreign market. Economics and Management, (34), 18-23 [in Ukrainian].
3. Shtal, T.V., Pysarenko, V.V., Hurzhii, N.H. & Melushova, I.Yu. (2017) Strategic management of sales activity of enterprises on the international market: marketing and logistics aspect. Kharkiv: Publishing house "Lider" ("Leader") [in Ukrainian].
4. Berdar, M.M. (2018). Features of managing the development of domestic enterprises of the manufacturing industry in transformational conditions. Economic Herald of Zaporizhzhia State Engineering Academy, (1 (13)), 68-73 [in Ukrainian].
5. Kovtunencko, Yu.V., & Orkush, Yu.I. (2016). Adaptation strategies of industrial enterprises to changing environmental conditions. Economics, finance, law, (6), 10-11 [in Ukrainian].
6. Kovtunencko, K.V., Kovalchuk, O.V., & Stanislavyk, O.V. (2020). The concept of strategy in the context of strategic management of enterprise development in the conditions of intellectualization of the economy. Economics, finance, law, (6), 19-21 [in Ukrainian].

#### Посилання на статтю:

Пастушенко К.В. Стратегічне управління збутом продукції переробного промислового підприємства на міжнародному ринку / К.В. Пастушенко, Ю.В. Ковтуненко // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2024. – № 2 (28). – С. 42-48. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No2/42.pdf>.  
DOI: 10.15276/EJ.02.2024.5. DOI: 10.5281/zenodo.12747006.

#### Reference a Journal Article:

Pastushenko K.V. Strategic Management Of Sales Of A Manufacturing Industrial Enterprise Product On The International Market / K.V. Pastushenko, Yu.V. Kovtunencko // Economic journal Odessa polytechnic university. – 2024. – № 2 (28). – P. 42-48. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No2/42.pdf>.  
DOI: 10.15276/EJ.02.2024.5. DOI: 10.5281/zenodo.12747006.

