



# Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця № 3

Журнал

вересень 2025

*Випуск присвячено Міжнародній науковій конференції  
з економічного розвитку та спадщини Семена Кузнеця  
CED-2025*



ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

## **Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця**

**№ 3  
вересень 2025  
Ж у р н а л**

Виходить щоквартально

**Випуск присвячено Міжнародній науковій конференції  
з економічного розвитку та спадщини Семена Кузнеця  
CED-2025**

**Засновник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця.  
Видавець – ФОП Стожук А. П.**

**Затверджено на засіданні  
вченої ради університету  
Протокол № 6 від 29.09.2025 р.**

**Ідентифікатор медіа: R30-02756  
(рішення Національної ради України  
з питань телебачення і радіомовлення  
№ 685, протокол № 9 від 7 березня 2024 року).**

Періодичність – щоквартально.  
Мова видання – українська, англійська, французька, німецька.

**Засновано в січні 2015 року згідно з рішенням вченої ради.**

### **Редакційна колегія**

**Пилипенко А. А. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ імені Семена Кузнеця (головний редактор)**

**Бриль М. С.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Власенко Т. А.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Вовк В. А.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Гриневич Л. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Журавльова І. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Яценко Р. М.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Малярець Л. М.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Назарова Г. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Пушкар О. І.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Тищенко В. Ф.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Чернишов В. В.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Ястремська О. М.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

---

### **Поштова адреса засновника:**

61165, Україна, м. Харків, пр. Науки, 9а, **Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця**

Конт. телефон: (057)702-03-04

---

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться, несуть автори статей.

Рішення про розміщення статті приймає редакційна колегія. У текст статті без узгодження з автором можуть бути внесені редакційні виправлення або скорочення.

Редакція залишає за собою право їх опублікування у вигляді коротких повідомлень і рефератів.

---

У разі копіювання чи передрукування матеріалів посилання на електронний журнал обов'язкове.

---

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи ДК № 4853 від 20.02.2015 р.

© Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця, 2025



## ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

УДК 339.138

Пасько М. І.

Канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,  
логістики та інновацій ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У роботі уточнено сутність поняття «збутова політика». Запропоновано підхід до її формування, згідно з яким цей процес варто розглядати як структурні зміни у вже функціонуючій системі збуту. Проаналізовано відмінності між різними видами збутових стратегій. Наголошено, що в сучасних умовах господарювання найбільш результативною є омніканальна стратегія.

**Ключові слова:** збутова діяльність, збутова політика, процес формування збутової політики, стратегії збуту, омніканальна стратегія.

**Annotation.** The essence of the concept of «sales policy» is clarified. An approach to its formation is proposed, according to which this process should be viewed as structural changes in the functioning sales system. The distinctions between various sales strategies are analyzed. It is emphasized that under modern business conditions, the omnichannel strategy is the most effective.

**Keywords:** sales activities, sales policy, sales policy formation process, sales strategies, omnichannel strategy.

В умовах невизначеності та нестабільності, спричиненої повномасштабним вторгненням і запровадженням воєнного стану в Україні, особливого значення набуває формування чіткої збутової програми. Вона має передбачати послідовне виконання конкретних заходів, спрямованих на ефективне просування продукції споживачам. Для будь-якого підприємства, яке прагне залишатися конкурентоспроможним у мінливому середовищі, важливим чинником є правильно побудована збутова політика, адже саме вона забезпечує досягнення головної мети – отримання прибутку.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблематика збутової політики та її ефективності розглядалася у працях І. Абрамовича, Л. Балабанової, М. Багорки, В. Гамалія, С. Дробахи, О. Кравця, О. Шведа, О. Омельченка, В. Зайця, М. Кравченко, Л. Безуглої, К. Пороходніченка, О. Зозульової, М. Левченко та інших. Однак питання вдосконалення процесу формування збутової політики залишається актуальним і потребує подальшого дослідження.

**Мета** дослідження – проаналізувати підходи до формування збутової політики підприємства для забезпечення його адаптивності в умовах мінливого та непередбачуваного середовища.

**Основний матеріал.** Під збутовою діяльністю розуміють комплекс заходів, що виконуються після завершення виробничого процесу та охоплюють доставку товарів, їх реалізацію і післяпродажне обслуговування. Головними завданнями збуту є: отримання прибутку, задоволення попиту, підвищення конкурентоспроможності, формування позитивного іміджу, завоювання ринкової частки та оптимізація витрат [1, с. 60]. Для досягнення цих цілей підприємство має аналізувати динаміку попиту, відстежувати дії конкурентів, використовувати ефективні інструменти просування і своєчасно реагувати на ринкові сигнали.

Аналіз трактувань поняття «збутова політика» свідчить про те, що збутова політика спрямована на створення, організацію і управління збутом / розподілом продукції від виробника до кінцевого споживача. На нашу думку, найбільш точно змістовну характеристику збутової політики надано у визначенні, яке надали у своїй роботі Розумей С., Ніколаєнко І., Лелека О. Також привертає увагу точка зору цих авторів у визначенні поняття «збут», яке дає можливість усвідомити, що поняття «збут», «збутова діяльність» і «збутова політика» слід розглядати окремо, але у взаємозв'язку і взаємозалежності [2].

На підставі проведеного аналізу підходів до визначення поняття пропонуємо розуміти збутову політику як стратегічне управління збутовою діяльністю, яке полягає у прийнятті комплексу рішень для забезпечення ефективного функціонування збутової системи і спрямоване на досягнення цілей підприємства.



О. М. Ямкова [3, с. 54] наголошує, що підприємствам необхідно використовувати на практиці нові моделі та методи збутової політики, що забезпечить своєчасне реагування до змін у діях споживачів, посередників і конкурентів.

Багорка М., Абрамович І., Кравець О., розглядаючи збутову політику підприємства як управлінську діяльність, стверджують, що процес її формування має складатися із комплексу рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування збутової системи підприємств. Запропонований авторами процес формування збутової політики складається із ряду рішень: про спосіб продажу, щодо вибору каналів збуту та їх структури, про спосіб управління каналом збуту, рішення щодо логістики та щодо обслуговування клієнтів [1, с. 61]. На наш погляд, визначаючи збутову політику як стратегічне управління, спрямоване на досягнення цілей підприємства шляхом ефективної збутової діяльності, процес її формування, насамперед, має розпочинатися із рішень щодо визначення та оцінювання ефективності збутової діяльності у попередні періоди.

Безугла Л. С. і Пороходніченко К. Р. у своїй роботі [4] пропонують підхід до процесу формування збутової політики. Розглядаючи процес формування як істотні структурні перебудови у системі налагодженого каналу збуту, і, для того, щоб цей процес проходив більш організовано та, за можливості, з меншими витратами, вважаємо, що формування маркетингової збутової політики має відбуватися за наступними етапами.

#### Етап І. Визначення цілей збуту

Першим кроком є чітке визначення завдань збутової діяльності. До них відносять: забезпечення необхідного обсягу реалізації, досягнення цільового рівня доходу чи прибутку, оптимізацію строків збуту, ефективне використання ресурсів, визначення рівня охоплення ринку та контроль руху товару. Важливо також встановити горизонт планування (короткостроковий або довгостроковий) і задати кількісні показники для подальшої оцінки результативності.

#### Етап ІІ. Формування каналів збуту

На другому етапі приймається рішення щодо принципів організації непрямих каналів розподілу. Підприємство розглядає альтернативні варіанти побудови збутових каналів, визначає їхню структуру та види. Крім того, формується структурна одиниця збуту, яка забезпечує безпосередній контакт зі споживачами (збутові агенти, магазини, торгові представники).

#### Етап ІІІ. Відбір посередників та учасників збутової системи

Цей етап передбачає встановлення вимог до посередників і партнерів. Серед основних критеріїв: ринковий потенціал, гнучкість у реагуванні на зміни середовища, професійний рівень персоналу, можливості для демонстрації продукції, а також здатність надавати додаткові послуги споживачам. Вибір надійних посередників дозволяє створити ефективну систему збуту.

#### Етап ІV. Забезпечення співпраці між учасниками каналів розподілу

На цьому етапі головним завданням є налагодження партнерських відносин і досягнення спільності інтересів усіх учасників збутового процесу. Використання методів стимулювання співпраці сприяє створенню взаємної зацікавленості сторін у реалізації продукції та забезпечує стабільність функціонування збутових каналів.

#### Етап V. Розробка системи контролю збутової діяльності

Фінальний етап передбачає впровадження технології контролю збуту як у цілому, так і за окремими каналами та посередниками. Основними параметрами контролю виступають: обсяг продажів, рівень витрат на збут і рентабельність, якість роботи зі споживачами, швидкість реагування на проблеми, партнерські відносини та імідж підприємства на ринку. Ефективний контроль дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця та вдосконалювати збутову діяльність.

На II етапі формування збутової політики підприємству необхідно здійснити вибір стратегії збуту. У дослідженні Зозульова О. В. і Левченко М. представлено основні відмінності між різними стратегіями збуту: одноканальною, мультиканальною, крос-канальною і омніканальною [5].

Різні науковці по-різному трактують поняття «збутова політика». Загалом її можна визначити як процес організації та управління рухом продукції від виробника до кінцевого споживача. У працях С. Розумєя, І. Ніколаєнка та О. Лелеки акцентується на взаємозалежності понять «збут», «збутова діяльність» і «збутова політика» [2].