Олена А.Біловодська[1], Олена Л. Каніщенко[2], Дмитро В. Борецький[3]

ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЯ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ І АДАПТАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ ТА ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ

У статті досліджено еволюцію наукових підходів до визначення економічного змісту поняття «збутова стратегія» та обґрунтовано необхідність його уточнення з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств. Метою дослідження є формування авторського підходу до визначення сутності збутової стратегії на основі систематизації наукових трактувань, виокремлення ключових складових її змісту та врахування специфіки реалізації стратегічних рішень в умовах воєнної нестабільності. Методологічну основу становлять контент-аналіз, структурно-логічний, порівняльний і системний аналізи, а також експертне оцінювання на основі авторського шкалювання.

Систематизовано визначення категорії «збутова стратегія», запропоновані вітчизняними та зарубіжними науковцями, за складовими сутності, змісту та результату. Встановлено еволюцію наукових поглядів від розгляду збуту як процесу доведення продукції до споживача до його трактування як системи управлінських рішень, складової маркетингової діяльності та довгострокового напряму стратегічного розвитку підприємства. Виокремлено процесний, структурний та концептуально-плановий підходи до визначення збутової стратегії та здійснено їх порівняльне оцінювання. Сформовано авторське визначення збутової стратегії як комплексу взаємопов'язаних дій та управлінських рішень у сфері реалізації продукції, організації й координації товарних потоків, спрямованих на ефективний продаж, задоволення потреб споживачів, узгодження маркетингових і логістичних процесів та забезпечення результативності й стійкості бізнесу.

Визначено особливості реалізації збутової стратегії в умовах воєнної нестабільності та системні воєнні ризики, пов'язані зі зміною попиту, територіальної структури ринку, інфраструктурними обмеженнями й регуляторною невизначеністю. Обґрунтовано підвищення вимог до гнучкості та адаптивності стратегічних рішень. Запропоновано структурно-логічну схему адаптації збутової стратегії, що передбачає синхронізацію збутових рішень із фінансовими, маркетинговими та логістичними параметрами діяльності підприємства. Визначено доцільність доповнення кількісних показників реалізації показниками стійкості, безперервності збутових процесів, збереження партнерських відносин і контрольованості витрат.

Ключові слова: *збут, стратегічне управління, управління ланцюгами постачання, дистрибуція, маркетингове планування, логістичний процес, продаж, воєнні ризики, бізнес-стратегія, резильєнтність бізнесу.*

Рис. 1. Табл. 5. Літ. 32.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-301-610-628

[1] ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3707-0734

[2] ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9189-5502

[3] ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-3043-4146

[1] Taras Shevchenko National University of Kyiv. Ukraine.
[2] Taras Shevchenko National University of Kyiv. Ukraine.
[3] Taras Shevchenko National University of Kyiv. Ukraine.

© Olena Bilovodska, Olena Kanishchenko, Dmytro Boretskyi, 2026

Olena Bilovodska, Olena Kanishchenko, Dmytro Boretskyi

ECONOMIC CONTENT OF SALES STRATEGY AND ITS IMPLEMENTATION UNDER WARTIME CHALLENGES AND ADAPTATION OF MARKETING AND LOGISTICS DECISIONS

The article examines the evolution of scientific approaches to defining the economic content of the concept of "sales strategy" and substantiates the need to clarify it in view of current conditions of enterprise operation. The purpose of the study is to develop an authorial approach to defining the essence of a sales strategy based on the systematization of scientific interpretations, identification of the key components of its content, and consideration of the specific features of implementing strategic decisions under conditions of military instability. The methodological framework includes content analysis, structural-logical, comparative, and systems analysis, as well as expert assessment based on an author-developed scoring scale.

Definitions of the concept of "sales strategy" proposed by Ukrainian and foreign scholars are systematized according to the components of the phenomenon's essence, content, and outcomes. The evolution of scientific views is established, from considering sales as the process of delivering products to consumers to interpreting it as a system of managerial decisions, a component of marketing activities, and a long-term direction of an enterprise's strategic development. Process-based, structural, and conceptual-planning approaches to defining a sales strategy are identified and comparatively assessed. An authorial definition of a sales strategy is formulated as a set of interrelated actions and managerial decisions in the field of product sales, organization and coordination of product flows, aimed at effective sales, meeting consumer needs, aligning marketing and logistics processes, and ensuring business performance and resilience.

The specific features of implementing a sales strategy under conditions of military instability and systemic military risks associated with changes in demand, the territorial structure of markets, infrastructure constraints, and regulatory uncertainty are identified. The increasing requirements for the flexibility and adaptability of strategic decisions are substantiated. A structural-logical framework for adapting a sales strategy is proposed, providing for the synchronization of sales decisions with the financial, marketing, and logistics parameters of enterprise operations. The expediency of supplementing quantitative sales indicators with indicators of resilience, continuity of sales processes, preservation of partner relationships, and cost controllability is established.

Keywords: *sales, strategic management, supply chain management, distribution, marketing planning, logistics process, sales operations, military risks, business strategy, business resilience.*

Peer-reviewed, approved and placed: *14.07.2026*

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сучасні умови функціонування підприємств України характеризуються високою динамічністю та невизначеністю бізнес-середовища, трансформацією споживчого попиту, змінами у структурі ринків і загостренням конкурентної взаємодії. Воєнні ризики посилюють нестабільність господарських процесів, впливаючи на можливості підприємств щодо планування продажу, організації дистрибуції, управління ресурсами та забезпечення безперервності бізнес-процесів. За таких умов зростає роль стратегічного управління збутом як складової бізнес-стратегії підприємства, орієнтованої на забезпечення результативності продажу, стійкості бізнесу та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Ефективність збутової діяльності визначається не лише безпосередньою організацією продажу, а й узгодженістю маркетингового планування, вибором каналів дистрибуції, управлінням ланцюгами постачання та організацією

логістичних процесів. Відповідно, збутова стратегія формується на перетині маркетингових, управлінських і логістичних рішень, що визначають напрями реалізації продукції, параметри взаємодії з учасниками ринку, способи доведення товару до споживача та можливості адаптації підприємства до змін середовища. Трансформація зазначених рішень під впливом воєнних ризиків зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до організації збуту та посилення стратегічної гнучкості підприємств.

Водночас у науковій літературі відсутнє єдине узгоджене трактування економічного змісту поняття «збутова стратегія». Різноманітність підходів до визначення її сутності, функціонального призначення, складових та взаємозв'язку з маркетинговою і логістичною діяльністю ускладнює формування цілісного категоріального апарату та обґрунтування управлінських рішень. Особливої уваги потребує визначення умов реалізації збутової стратегії в період воєнної нестабільності, коли зміни ланцюгів постачання, логістичних процесів, каналів дистрибуції та параметрів продажу безпосередньо впливають на здатність підприємств підтримувати стійкість бізнесу.

Таким чином, уточнення економічного змісту збутової стратегії та визначення умов її реалізації у взаємозв'язку з трансформацією маркетингових і логістичних рішень є важливим напрямом розвитку теоретико-методичних засад стратегічного управління підприємством в умовах воєнної нестабільності.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Формування концепції збутової стратегії є результатом поступової еволюції наукових уявлень про роль збуту в діяльності підприємства. На початковому етапі збут розглядався передусім як завершальна стадія виробничо-комерційного процесу, пов'язана з реалізацією виробленої продукції та її доведенням від виробника до кінцевого споживача. У межах такого підходу основна увага зосереджувалася на організації товароруху, фізичному переміщенні та реалізації продукції. Таке функціонально-операційне трактування простежується у праці Шубіна О. О., Азарян О. М., Воробйова Б. З. Долматова О.І., Жаболенко М.В, де розподіл (збут) розглянуто як товарорух від виробника до споживача та систему взаємозалежних елементів, що забезпечують просторове переміщення готової продукції [18].

Подальший розвиток маркетингової теорії зумовив розширення змісту збуту та його включення до системи маркетингових рішень. У концепції маркетинг-менеджменту Ф. Котлера, К. Л. Келлера та О. Чернєва збут розглядається як складова комплексу маркетингу, що забезпечує доступність товару для цільового ринку та доведення сформованої ціннісної пропозиції до споживача [25]. У свою чергу, Ж.-Ж. Ламбен та І. Шуйлінг акцентують увагу на стратегічному значенні управління каналами, пов'язуючи їх функціонування з реалізацією ринкової орієнтації підприємства [26]. Отже, збут поступово виходить за межі суто операційної функції та розглядається як складова маркетингової діяльності, хоча ще не набуває статусу самостійного стратегічного елемента.

Наступним етапом концептуалізації збутової стратегії стало її осмислення як процесу управління збутовою діяльністю. У межах процесного підходу стратегія трактується передусім як напрям організації та координації реалізації

продукції, що передбачає планування, організацію та контроль відповідних операцій. Така логіка простежується у праці Л. В. Балабанової та А. В. Балабаниць, у якій управління системою збуту розглядається через сукупність взаємопов'язаних управлінських функцій та процедур, спрямованих на забезпечення результативності реалізації продукції [1].

Процесний підхід розширює операційне розуміння збуту, оскільки переносить увагу з безпосереднього переміщення та реалізації товару на управління відповідними процесами. Водночас його обмеження полягає в недостатньому розкритті довгострокового ринкового та конкурентного виміру збутової стратегії. Її стратегічність значною мірою ототожнюється з упорядкуванням управлінських процедур, плануванням збутової діяльності та досягненням визначених показників реалізації. Розвиток процесного підходу простежується у сучасних дослідженнях, у яких управління збутовою діяльністю вже безпосередньо пов'язується з формуванням та реалізацією стратегій. Зокрема, С. Волик розглядає процедурні аспекти генерування та імплементації стратегій управління збутовою діяльністю, акцентуючи увагу на послідовності стратегічних управлінських процедур та їх адаптації до умов функціонування підприємства [7]. Безпосередньо процес формування збутової стратегії досліджує М. О. Каліновський, який виокремлює ключові етапи її розроблення для підприємства оптової торгівлі продовольчими товарами, що свідчить про перехід від розгляду збуту як сукупності операцій до його цілеспрямованого стратегічного управління [10]. Тобто процесний вимір збуту доповнюється процедурою формування стратегії, що створює підґрунтя для його подальшого розгляду як складової стратегічного управління підприємством.

Подальше поглиблення наукових підходів пов'язане зі структурно-функціональною концепцією, у межах якої увага переноситься на місце збуту в системі маркетингового управління підприємством, його функції, організаційні форми та взаємозв'язки з іншими елементами маркетингової діяльності. Системну інтерпретацію розвивають В. Ю. Халіна та Г. Ю. Корсунський, визначаючи систему збуту як ключову структуру маркетингової діяльності, сформовану торговельними, логістичними та комунікаційними підсистемами, що забезпечують процес розподілу, обігу та обміну [21]. В. Л. Карпенко та І. В. Гвоздецька акцентують на ролі ефективної системи збуту як складової управління маркетинговою діяльністю підприємства, що посилює її функціональний та організаційний вимір [11]. Сучасні зарубіжні дослідження розширюють цей підхід, акцентуючи увагу на організації функції продажів, взаємодії між її елементами та узгодженні збутових рішень із побудовою каналів розподілу. Зокрема, Р. Маллінс, С. Свейн та С. Б. Френд розглядають розподіл зусиль продавців як складову стратегії продажів, безпосередньо пов'язану з функціонуванням каналів розподілу та результативністю реалізації [27]. Водночас дослідження цифрових каналів продажів засвідчують розширення структурної компоненти збуту через інтеграцію фізичних і цифрових каналів у межах омниканальної стратегії [22].

Розширення функціонального змісту збуту простежується також у праці А. О. Старостіної, О. Ю. Пригари, які розглядають маркетингові рішення у

взаємозв'язку з ринковою поведінкою підприємства та його стратегічними орієнтирами [15]. Відповідно збутові рішення набувають більш вираженого функціонального та координаційного характеру, оскільки їх реалізація має бути узгоджена з іншими складовими маркетингової діяльності. Сучасні зарубіжні дослідження розвивають цей підхід, акцентуючи увагу на виборі, адаптації та координації каналів розподілу відповідно до характеристик ринку, споживачів і конкурентного середовища. Зокрема, Соуза К. М. П., Рузо-Санмартін Е., Варела-Нейра К., Тан Ц. пов'язують стратегію розподілу з її адаптацією до умов зовнішнього середовища та реагуванням на споживачів і конкурентів [30]. Подібний функціональний підхід до організації збуту реалізується в дослідженні Е. Калайджи, Й. У. Беккер та К. Барро, де вибір між власними D2C-каналами та багатобрендовими цифровими каналами розглядається як складова омніканальної стратегії розподілу [24]. Структурний аспект збуту знаходить подальший розвиток у сучасних дослідженнях каналів розподілу, де система збуту розглядається через взаємодію різних каналів та необхідність координації рішень щодо їх формування і використання [32].

Важливим напрямом розвитку цієї концепції стало безпосереднє пов'язування збутових рішень із маркетинговою політикою розподілу [2-4]. Сучасне розуміння цього напряму передбачає розгляд розподілу як системи взаємопов'язаних каналів, вибір та координація яких визначають охоплення ринку й результативність збутової діяльності [31]. Це створює підґрунтя для переходу від розгляду збуту як окремої функції до його включення в систему довгострокових маркетингових рішень. Крім того, розширення змісту збутової діяльності пов'язане з посиленням її комерційної складової. В. Божкова та М. Білуха, досліджуючи сутність і зміст дистрибуції продукції як економічної категорії, розглядають її не лише як фізичне переміщення продукції, а як комплексне економічне явище, що охоплює взаємопов'язані складові та передбачає реалізацію економічних інтересів учасників розподілу [23]. Саме включення комерційного аспекту до змісту дистрибуції є важливим для розвитку сучасного розуміння збуту, оскільки зміщує акцент із просторового доведення продукції до споживача на забезпечення її комерційної реалізації та досягнення відповідного економічного результату. У такому розумінні збутове наповнення категорії формується не тільки через організацію руху продукції, а й через сукупність комерційних рішень, пов'язаних із її реалізацією. Така трансформація змісту створює передумови для переходу від функціонального розуміння збуту до його стратегічної інтерпретації. Якщо на попередніх етапах основна увага приділялася організації руху та реалізації продукції, то розширення комерційної складової актуалізує питання цілеспрямованого вибору способів реалізації, організації каналів збуту, взаємодії з учасниками ринку та забезпечення запланованих результатів. Саме ці характеристики надалі стають основою для формування категорії «збутова стратегія» як довгострокового напряму управлінських рішень у сфері реалізації продукції.

Тож наступним етапом еволюції стала стратегічна, або інтеграційна, концепція, у межах якої збутова стратегія набуває статусу довгострокового

елемента управління підприємством. Теоретичним підґрунтям цього підходу є розвиток концепції конкурентної стратегії. М. Портер доводить, що конкурентна перевага формується в результаті узгодженої системи видів діяльності підприємства, кожен з яких має відповідати обраній моделі конкурентної поведінки [17]. У такому контексті збут уже не може розглядатися виключно як технічна функція реалізації, оскільки вибір каналів, способів охоплення ринку та форм взаємодії зі споживачами впливає на реалізацію конкурентної позиції підприємства. Сучасне трактування збутової стратегії характеризується посиленням її стратегічного та адаптивного характеру. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. та Сотула В. В. наголошують, що основою формування ефективної збутової стратегії є комплексний стратегічний аналіз та адаптація підприємства до тенденцій розвитку зовнішнього бізнес-середовища [9]. Розвиваючи цей підхід, О. М. Сидоренко, С. М. Гачков та О. М. Злочевський пов'язують збутову стратегію із забезпеченням конкурентоспроможності переробних підприємств в умовах геостратегічної нестабільності, акцентуючи на її ролі у формуванні та підтриманні конкурентних позицій [19]. Подальше розширення стратегічного виміру пов'язане з інтеграцією збутових рішень у систему загального управління підприємством. Д. В. Ліндаєв обґрунтовує доцільність узгодження збутових стратегій із загальною стратегією підприємства, доповнюючи їх сценарним плануванням та інструментами ризик-менеджменту, що підсилює адаптивність збутової діяльності до змін зовнішнього середовища [14].

Стратегічний характер маркетингових рішень підкреслюється передусім в підході Ж.-Ж. Ламбена та І. Шуйлінга, відповідно до якого ринкова орієнтація передбачає узгодження маркетингових інструментів із довгостроковими цілями підприємства та потребами цільових сегментів [26]. У цьому разі рішення щодо розподілу та реалізації продукції стають частиною системи стратегічного управління ринковою діяльністю.

Подальше теоретичне обґрунтування стратегічного підходу представлено в концепції маркетингових стратегій Н. В. Куденко, яка розглядає маркетингову стратегію як комплекс довгострокових рішень щодо формування ринкової поведінки підприємства [13]. З цієї позиції збутова стратегія може бути інтерпретована як функціональна складова загальної маркетингової стратегії, спрямована на забезпечення ефективного охоплення цільових ринків та досягнення визначених стратегічних результатів.

У зарубіжних дослідженнях стратегічний вимір збуту набуває подальшого розвитку через безпосереднє дослідження стратегії продажів. Дж. О'Шонессі розглядає стратегічні маркетингові рішення як взаємопов'язану систему, орієнтовану на формування ринкової позиції та досягнення конкурентних переваг [28]. Н. Г. Панагопулос та Г. Дж. Авлонітіс емпірично обґрунтовують зв'язок стратегії продажів із результативністю підприємства, наголошуючи на необхідності врахування особливостей внутрішнього та зовнішнього середовища [29].

Отже, еволюція наукових підходів до формування збутової стратегії може бути представлена як послідовний перехід від операційного трактування збуту як фізичного товароруху та реалізації продукції через процесне розуміння

його як об'єкта планування й координації, а далі до структурно-функціонального підходу, що визначає місце збуту в системі маркетингового управління, та, зрештою, до стратегічної (інтеграційної) концепції, у межах якої збутові рішення пов'язуються з довгостроковими цілями, ринковим позиціонуванням і конкурентними перевагами підприємства.

Сучасне трактування збутової стратегії доцільно будувати саме на поєднанні зазначених аспектів. Вона охоплює не лише організацію процесу реалізації продукції та формування каналів розподілу, а й довгостроковий вибір напрямів розвитку збутової системи, узгоджений із маркетинговою та конкурентною стратегіями підприємства. Водночас наявність різних підходів до визначення її змісту свідчить про концептуальну неоднорідність цієї категорії та зумовлює необхідність її подальшої систематизації й уточнення економічного змісту.

Формулювання цілей дослідження (мета статті). Метою статті є формування авторського підходу до визначення економічного змісту поняття «збутова стратегія» на основі узагальнення та систематизації існуючих наукових підходів і визначення сучасних умов реалізації збутової стратегії в українському ринковому середовищі. Для досягнення поставленої мети були поставлені такі завдання:

1. Провести контент–аналіз та систематизувати визначення поняття «збутова стратегія» у працях вітчизняних і зарубіжних науковців.

2. Виокремити ключові компоненти змістовного наповнення цього поняття на основі структурно–логічного аналізу.

3. Запропонувати авторський підхід до визначення сутності збутової стратегії з урахуванням сучасних реалій та викликів для суб'єктів господарювання.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. З метою забезпечення теоретичної визначеності та усунення концептуальної неоднорідності доцільним є застосування трьохкомпонентної структури побудови економічної категорії на основі підходу Старостіної А.О., Кравченко В.А., Нагачевської Т.В. [20], який передбачає виокремлення сутності явища, його змісту та результату реалізації і дозволяє здійснити систематизацію наукових позицій і оцінити повноту розкриття досліджуваного поняття в різних теоретичних інтерпретаціях.

Використовуючи зазначену методологічну основу, можна узагальнити наукові підходи до трактування поняття «збутова стратегія», представлені у вітчизняній та зарубіжній літературі, що відображено у табл. 1.

Узагальнення наведених у табл. 1 визначень категорії «збутова стратегія» дозволяє здійснити їх порівняльний аналіз з метою виявлення спільних і відмінних характеристик у трактуванні сутності явища, його змістових компонентів та результату реалізації (табл. 2).

Таблиця 1. **Структура категорії поняття «збутова стратегія» в підході різних авторів,** *сформовано авторами на основі [1; 5-10; 12; 14-16; 18-19; 25-26; 28-29]*

№	Автор, рік, джерело	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
1	Шубін О. О., Азарян О. М., Воробйов Б. З. Долматов О.І., Жаболенко М.В., 2002 р. [18]	Збутова стратегія як процес	Доведення готової продукції від виробника до кінцевого споживача за допомогою системи взаємопов'язаних елементів.	Не визначено авторами
2	Балабанова Л. В., Балабаниць А. В., 2004 р. [1]	Збутова стратегія як модель дій підприємства у сфері реалізації продукції.	Включає всі операції з планування, організації та контролю процесів реалізації продукції; механізм досягнення цілей збуту	Досягнення цілей збуту підприємства: обсягів продажів, частки ринку
3	Пилипчук В. П., Данніков О. В., 2011 р. [16]	Збутова стратегія як система організації збутової діяльності та побудови каналів розподілу.	Визначає, яким чином сформовано канали постачання та взаємодію підприємства з посередниками; способи доставки продукції до кінцевого споживача	Не визначено авторами
4	Колесник О. В., 2014 р. [12]	Збутова стратегія як план дій підприємства щодо організації збутового процесу.	Реалізується як набір рішень щодо вибору каналів збуту, взаємодії з ринковими суб'єктами та адаптації до змін середовища	Спрямована на забезпечення досягнення цілей збуту
5	О'Шонессі Дж., 2014 р. [28]	Збутова стратегія як стратегічна концепція забезпечення доступності товару на ринку.	Реалізується через визначення цільових ринків, позиціонування, структурування товарної пропозиції, забезпечення доступності продукту, обслуговування споживачів	Орієнтована на досягнення поставлених цілей підприємства в сфері збуту
6	Панагопулос Н. Г., Авлонітіс Г. Дж., 2010 р. [29]	Збутова стратегія як стратегічна програма (план продажів), спрямована на досягнення цільових показників реалізації.	Передбачає визначення цільових ринків, розподіл ресурсів для збуту, оптимізацію взаємодії з клієнтами, формування асортиментної політики	Досягнення запланованого рівня реалізації та ринкових показників
7	Старостіна А. О., Пригара О. Ю., 2018 р. [15]	Збутова стратегія як складова стратегічного маркетингу, що визначає систему розподілу та забезпечення товароруху.	Включає вибір каналів розподілу, оптимізацію товароруху, координацію збутових процесів відповідно до загальної маркетингової стратегії підприємства	Забезпечує досягнення стратегічних маркетингових цілей і конкурентних переваг
8	Ламбен Ж.-Ж., Шуйлінг І. 2012 р. [26]	Збутова стратегія як стратегія забезпечення ринкової доступності продукту в межах загальної ринкової стратегії	Формування стратегічних рішень щодо охоплення ринку, вибору способів реалізації та організації доступу споживачів до товару	Підвищення рівня ринкового покриття та конкурентної позиції підприємства
9	Котлер Ф., Келлер К. Л., Чернев А., 2021 р. [25]	Стратегія управління продажами як елемент маркетингової стратегії	Визначення структури реалізації, рівня інтенсивності збуту, принципів координації каналів та контролю результатів продажу	Забезпечення ефективної реалізації маркетингової програми та досягнення цільових показників
10	Войчак А. В., 2009 р. [5; 6]	Збутова стратегія як складова маркетингової стратегії підприємства	Передбачає визначення напрямів організації реалізації продукції, узгодження збутових рішень із цілями підприємства та умовами ринку	Забезпечення ефективної реалізації продукції та досягнення маркетингових цілей
11	Гаркавенко С. С., 2010 р. [8]	Збутова стратегія як складова маркетингової стратегії підприємства	Передбачає визначення напрямів організації реалізації продукції, вибір форм продажу, способів взаємодії з посередниками та інтенсивності збуту	Забезпечення ефективної реалізації продукції та зміцнення ринкових позицій підприємства
12	Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Сотула В. В., 2023 р. [9]	Збутова стратегія як напрям управління збутовою діяльністю підприємства	Комплексний стратегічний аналіз та адаптація підприємства до тенденцій розвитку зовнішнього бізнес-середовища	Не визначено авторами
13	Волик С., 2024 р. [7]	Стратегія управління збутовою діяльністю як система стратегічних рішень і процедур щодо формування та реалізації збутової діяльності підприємства	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення цілей, розроблення стратегій, формування програми, реалізація та контроль	Забезпечення ефективності збутової діяльності та адаптації підприємства до змін середовища
14	Каліновський М. О., 2024 р. [10]	Стратегія збуту як сукупність послідовних етапів формування збутової діяльності	Аналіз ринку, визначення цільового сегмента, вибір каналів збуту, організація взаємодії з постачальниками, стимулювання	Формування ефективної системи збуту
15	Сидоренко О. М., Гачков С. М., Злочевський О. М., 2025 р. [19]	Збутова стратегія як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності	Стратегічне управління збутом з урахуванням геостратегічної нестабільності та умов функціонування підприємства	Забезпечення конкурентоспроможності підприємства
16	Ліндаєв Д. В., 2026 р. [14]	Збутова стратегія як складова стратегічного розвитку виробничого підприємства	Інтеграція збутової стратегії в загальну стратегію підприємства, сценарне планування, ризик-менеджмент	Підвищення ефективності функціонування та довгострокової стійкості підприємства

Таблиця 2. **Класифікація існуючих підходів до визначення категорії «збутова стратегія»,** *сформовано авторами*

№	Автор	Суть явища			Наявність змісту	Наявність результату
		Процесний підхід	Структурний підхід	Концептуально плановий підхід		
1	Шубін О. О., Азарян О. М., Воробйов Б. З. Долматов О.І., Жаболенко М.В.	+			+	-
2	Балабанова Л. В., Балабаниць А. В.	+			+	+
3	Пилипчук.В.П., Данніков О. В.		+		+	-
4	Колесник О. В.			+	+	+
5	О'Шонессі Дж.			+	+	+
6	Панагопулос Н. Г., Авлонітіс Г. Дж.			+	+	+
7	Старостіна А. О., Пригара О. Ю.		+		+	+
8	Ламбен Ж.-Ж., Шуйлінг І.		+		+	+
9	Котлер Ф., Келлер К. Л., Чернев А.		+		+	+
10	Войчак А. В.		+		+	+
11	Гаркавенко С. С.		+		+	+
12	Гринько Т.В., Гвініашвілі Т. З., Сотула В.В.			+	+	-
13	Волик С.	+			+	+
14	Каліновський М. О.	+			+	+
15	Сидоренко О. М., Гачков С. М., Злочевський О. М.		+		+	+
16	Ліндаєв Д. В.			+	+	+

Класифікація підходів до визначення категорії «збутова стратегія», наведена у табл. 2, дає змогу структурувати наукові позиції за домінуючим фокусом трактування та оцінити, наскільки повно автори розкривають три обов'язкові компоненти категорії: суть явища, зміст явища та результат. Зведення позицій у процесний, структурний і концептуально-плановий підходи відображає логіку еволюції наукових уявлень про збутову стратегію — від опису організації реалізації до її інтеграції у стратегічні рішення підприємства.

Так, процесний підхід представлений О. О. Шубіним, О. М. Азарян, Б. З. Воробйовим, О.І. Долматовим, М. В. Жаболенко [18], Л. В. Балабановою та А.

В. Балабаниць [1], С. Воликом [7] та М. О. Каліновським [10], спільною ознакою трактувань яких є розгляд збутової стратегії через послідовність дій, процедур та етапів, пов'язаних з організацією і здійсненням збутової діяльності. У такому розумінні основний акцент зроблено на процесі формування та реалізації збутових рішень, тоді як кінцевий результат не завжди виокремлюється як самостійний елемент визначення.

Структурний підхід охоплює праці В. П. Пилипчука та О. В. Даннікова [16], А. О. Старостіної та О. Ю. Пригари [15], Ж.-Ж. Ламбена та І. Шуйлінга [26], Ф. Котлера, К. Л. Келлера та А. Чернева [25], А. В. Войчака [5; 6], С. С. Гаркавенко [8], а також О. М. Сидоренко, С. М. Гачкова та О. М. Злочевського [19]. Їх об'єднує розкриття збутової стратегії через сукупність її основних складових, параметрів та напрямів, зокрема організацію реалізації, канали збуту, взаємодію з ринком та узгодження збутових рішень з іншими напрямами діяльності підприємства.

Концептуально-плановий підхід представлений О. В. Колесник [12], Дж. О'Шонессі [28], Н. Г. Панагопулосом та Г. Дж. Авлонітісом [29], Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі та В. В. Сотулою [9], а також Д. В. Ліндаєвим [14]. У межах цього підходу збутова стратегія набуває характеру довгострокового орієнтира та системи цілеспрямованих рішень, пов'язаних із розвитком збутової діяльності, адаптацією до умов зовнішнього середовища та забезпеченням стратегічних результатів підприємства.

Таким чином, класифікація у табл. 2 підтверджує наявність різних логік трактування категорії «збутова стратегія» та різної повноти її розкриття.

Для поглиблення результатів класифікації наукових підходів до визначення категорії «збутова стратегія» здійснено їх порівняльне оцінювання, що дає змогу не лише встановити відмінності між процесним, структурним і концептуально-плановим підходами, а й визначити найбільш змістовні положення, які доцільно врахувати під час формування авторського трактування категорії «збутова стратегія».

Оцінювання здійснено за чотирма критеріями: наявність основних компонентів у визначенні, поширеність відповідного трактування у науковій літературі, його теоретична обґрунтованість та практична доступність для використання в управлінні збутовою діяльністю підприємства. За кожним критерієм встановлено оцінку від 1 до 5 балів, де вищий бал відповідає більш повному та обґрунтованому представленню відповідної характеристики. Сумарна оцінка визначається як сума балів за всіма чотирма критеріями та може становити від 4 до 20 балів.

За кожною складовою оцінювання здійснювалося відповідно до авторської шкали (табл. 3).

Результати проведеного оцінювання наведено в табл. 4.

Результати бальної оцінки, наведені у табл. 4, свідчить, що частина визначень зосереджується переважно на організаційних або управлінських характеристиках реалізації продукції без чіткого формулювання стратегічного результату. У таких інтерпретаціях недостатньо відображено довгострокову спрямованість та зв'язок із загальними цілями розвитку підприємства, що обмежує рівень категоріальної завершеності.

Таблиця 3. **Критерії та шкала оцінювання підходів до визначення категорії «збутова стратегія»,** *авторська розробка*

Критерій оцінювання	Зміст критерію	Шкала				
		1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
Наявність компонен-тів	Повнота відображення у визначенні основних складових збутової стратегії	Відсутня структурована характе-ристика категорії	Представле-ний один основний компонент	Визначено декілька компонен-тів, але вони розкриті неповністю	Визначення охоплює основні змістові складові	Комплексно представлено сутність, змістові компоненти та взаємо-зв'язки між ними
Поши-ре-ність визначення	Ступінь відповідності трактування підходам, усталеним у науковій літературі та маркетинговій теорії	Вузьке або поодиноке трактування	Обмежене застосування	Частково відповідає поширеним підходам	Значною мірою відповідає усталеному розумінню	Повністю узгоджується з поширеним науковим трактуванням категорії
Теоретична обґрунтова-ність	Ступінь концептуального розкриття категорії та її зв'язку з теорією стратегічного і маркетингово-го управління	Теоретичне обґрунту-вання практично відсутнє	Обґрунту-вання фрагментар-не	Категорія теоретично окреслена	Чітко пов'язана з відповідним теоретичним підходом	Комплексно інтегрована в систему стратегічно-го та маркетинго-вого управління
Практична доступність	Можливість безпосередньо-го використ-тання визначення для формування та реалізації збутової стратегії підприємства	Практичне застосуван-ня ускладнене	Можливість практич-ного вико-ристання обмежена	Придатне для окремих управлін-ських завдань	Придатне для більшості практичних управлін-ських рішень	Безпосеред-ньо орієнто-ване на формування та реалізацію збутових рішень

Таблиця 4. **Оцінка існуючих підходів до визначення категорії «збутова стратегія»**, *сформовано авторами*

№	Автор	Оцінка (бали)				
		Наявність компонентів	Поширеність визначення	Теоретична обгрунтовність	Практична доступність	Сумарна оцінка
1	Шубін О. О., Азарян О. М., Воробйов Б. З. Долматов О.І., Жаболенко М.В.	2	3	3	3	11
2	Балабанова Л. В., Балабаниць А. В.	4	4	4	4	16
3	Пилипчук В.П., Данніков О. В.	2	2	3	4	11
4	Колесник О. В.	4	3	4	4	15
5	О'Шонессі Дж.	5	4	5	4	18
6	Панагопулос Н. Г., Авлонітіс Г. Дж.	5	4	5	5	19
7	Старостіна А. О., Пригара О. Ю.	5	5	5	5	20
8	Ламбен Ж.-Ж., Шуйлінг І.	4	4	5	4	17
9	Котлер Ф., Келлер К. Л., Чернев А.	4	5	5	5	19
10	Войчак А. В.	4	4	4	4	16
11	Гаркавенко С. С.	4	4	4	4	16
12	Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Сотула В. В.	2	4	4	5	15
13	Волик С.	4	3	4	5	16
14	Каліновський М. О.	5	3	4	5	17
15	Сидоренко О. М., Гачков С. М., Злочевський О. М.	5	3	5	5	18
16	Ліндаєв Д. В.	4	3	5	5	17

Найвищі сумарні показники в табл. 4 отримали саме ті визначення, у яких чітко присутні всі три структурні компоненти економічної категорії та забезпечено їх концептуальну узгодженість. Це свідчить про більшу теоретичну завершеність і методологічну обґрунтованість відповідних трактувань.

Таким чином, робота А. О. Старостіної та О. Ю. Пригари стала методологічним орієнтиром для формування узагальненого авторського визначення категорії «збутова стратегія», оскільки забезпечено найбільш повне поєднання сутнісного, змістового та результативного аспектів. А проведена систематизація наукових підходів та їх порівняльна оцінка дозволили встановити, що найбільш повне трактування категорії «збутова стратегія» передбачає одночасну наявність трьох структурних компонентів: визначення сутності явища, розкриття його змістових характеристик і окреслення стратегічного результату реалізації. Саме інтеграція цих елементів забезпечує теоретичну завершеність і практичну релевантність визначення.

З урахуванням викладеного доцільним є формулювання авторського трактування досліджуваної категорії (табл. 5).

Таблиця 5. **Авторське визначення поняття «збутова стратегія»,** *авторська розробка*

Суть явища	Зміст явища	Результат явища
комплекс взаємопов'язаних дій та управлінських рішень	у сфері реалізації продукції, організації та координації товарних потоків	з метою забезпечення ефективного продажу продукції, задоволення потреб і запитів споживачів, узгодження маркетингових і логістичних процесів та забезпечення результативності й стійкості бізнесу.

Збутова стратегія — це комплекс взаємопов'язаних дій та управлінських рішень у сфері реалізації продукції, організації та координації товарних потоків з метою забезпечення ефективного продажу продукції, задоволення потреб і запитів споживачів, узгодження маркетингових і логістичних процесів та забезпечення результативності й стійкості бізнесу. Сформульоване визначення узагальнює ключові положення проаналізованих наукових підходів і забезпечує цілісне розуміння економічного змісту категорії «збутова стратегія», що створює методологічну основу для подальшого дослідження умов її реалізації в сучасному ринковому середовищі.

Водночас практична реалізація збутової стратегії в сучасних умовах українського ринку відбувається під впливом системних воєнних ризиків, які трансформують параметри функціонування підприємств та визначають обмеження стратегічних рішень. Воєнний стан формує середовище підвищеної турбулентності, що характеризується нестабільністю попиту, зміною територіальної структури ринку, інфраструктурними обмеженнями та посиленням регуляторної невизначеності. На відміну від циклічних економічних криз, воєнні ризики мають комплексний характер і одночасно

впливають як на макроекономічні умови функціонування ринку, так і на внутрішні параметри діяльності підприємства.

З позиції рівня виникнення та механізму впливу доцільно розмежувати ризики збутової діяльності на макроекономічні та мікроекономічні.

Макроекономічні ризики формуються на рівні національного господарства та визначають загальні умови реалізації продукції:

- територіальна фрагментація ринку, що зумовлена тимчасовою втратою частини економічного простору, зміною регіональної структури попиту та масштабною внутрішньою міграцією населення. Це призводить до перерозподілу споживчої концентрації та необхідності перегляду географії реалізації продукції;

- інфраструктурна нестабільність, що пов'язана з пошкодженням транспортної мережі, перебоями енергопостачання та ускладненням логістичних маршрутів. Наслідком є зростання витрат на доведення продукції до споживача та зниження передбачуваності виконання зобов'язань;

- зниження купівельної спроможності населення, що спричинене падінням доходів, інфляційними процесами та зростанням невизначеності. Це трансформує структуру попиту та підвищує цінову чутливість споживачів;

- валютно-фінансова нестабільність, що передбачає коливання валютного курсу та ускладнення фінансових розрахунків впливають на структуру витрат і ускладнюють довгострокове планування реалізації продукції;

- регуляторна невизначеність, що характеризується частими змінами податкових та адміністративних норм потребують постійного коригування умов реалізації продукції.

Мікроекономічні ризики виникають на рівні підприємства та його безпосереднього ринкового оточення:

- нестабільність попиту, що пов'язана зі зміною споживчої поведінки та скороченням горизонту планування покупок, які ускладнюють прогнозування обсягів реалізації;

- можливий розрив партнерських відносин;

- припинення діяльності окремих контрагентів або їх фінансова неспроможність, що знижують стабільність грошових потоків;

- організаційний ризик, що передбачає кадрові втрати та зниження керованості підрозділів, які впливають на ефективність реалізації стратегічних рішень;

- ризик концентрації напрямів реалізації, що охоплює надмірну залежність від окремих форматів або сегментів і підвищує вразливість підприємства у разі їх втрати.

Макро- та мікро-економічні ризики трансформують умови реалізації продукції, змінюючи параметри попиту, стабільність партнерських взаємин і передбачуваність ринкового середовища. У стратегічному вимірі це призводить до зниження горизонту прогнозування, підвищення варіативності обсягів реалізації та зростання операційних витрат, що ускладнює досягнення запланованих показників.

У таких умовах збутова стратегія не може будуватися виключно на орієнтації на зростання та розширення присутності на ринку. Її пріоритет

зміщується в бік забезпечення стійкості та безперервності реалізації продукції. Це означає необхідність посилення гнучкості стратегічних рішень, скорочення надмірної залежності від окремих напрямів реалізації та підвищення керованості збутових процесів.

Мінімізація негативного впливу ризиків передбачає диверсифікацію партнерської бази, оптимізацію структури реалізації продукції, підвищення адаптивності до змін попиту та впровадження механізмів оперативного коригування управлінських рішень. Важливим є також посилення аналітичної складової стратегічного планування, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни середовища.

Таким чином, воєнні умови не змінюють економічної сутності збутової стратегії, проте визначають підвищені вимоги до її гнучкості, адаптивності та здатності забезпечувати стабільність діяльності підприємства в умовах невизначеності. Зміна умов функціонування ринку вимагає перегляду критеріїв оцінювання результативності збутової стратегії. Якщо в умовах стабільного середовища домінуючим показником виступає приріст обсягів реалізації та частки ринку, то в умовах воєнної невизначеності зростає значення показників стійкості, безперервності збутових процесів, збереження партнерських відносин і контрольованості витрат.

Крім того, підвищується роль стратегічної синхронізації збутових рішень із фінансовими, логістичними та маркетинговими параметрами діяльності підприємства. Фрагментарні або ізольовані рішення у сфері реалізації в умовах турбулентності призводять до втрати керованості та зниження загальної ефективності функціонування (рис. 1).

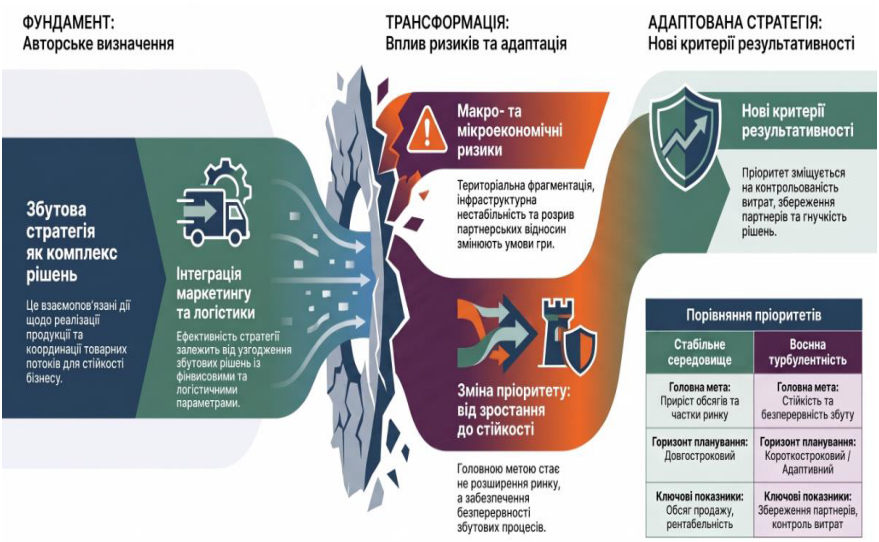

Рис. 1. **Структурно-логічна схема адаптації збутової стратегії до умов воєнної турбулентності і трансформації маркетингових і логістичних рішень,** *розроблено авторами на основі матеріалів дослідження за допомогою інструменту NotebookLM*

Отже, сучасний воєнний контекст формує необхідність переосмислення практичних підходів до реалізації збутової стратегії, однак не змінює її економічної природи як довгострокового напряму стратегічних рішень у сфері реалізації продукції. Саме інтеграція стратегічної узгодженості, контрольованості та ресурсної збалансованості забезпечує збереження результативності підприємства в умовах підвищеної невизначеності.

Висновки. У процесі дослідження встановлено, що в науковій літературі відсутня єдність у трактуванні економічного змісту поняття «збутова стратегія», що зумовлює необхідність систематизації існуючих підходів та уточнення структури даної категорії. Проведений аналіз наукових позицій дозволив виокремити ключові структурні компоненти категорії — сутність, зміст і результат реалізації, а також оцінити повноту їх відображення в роботах вітчизняних і зарубіжних авторів.

Порівняльна оцінка визначень засвідчила, що найбільш теоретично завершеними є ті трактування, у яких збутова стратегія розглядається як складова маркетингової стратегії підприємства з чіткою орієнтацією на досягнення довгострокових цілей. На цій основі сформульовано авторське визначення, відповідно до якого збутова стратегія визначається як комплекс взаємопов'язаних дій та управлінських рішень у сфері реалізації продукції, організації та координації товарних потоків з метою забезпечення ефективного продажу продукції, задоволення потреб і запитів споживачів, узгодження маркетингових і логістичних процесів та забезпечення результативності й стійкості бізнесу. Отримані результати дослідження також показали, що в умовах воєнного часу змінюються параметри реалізації продукції та критерії оцінювання результативності збутових рішень. За таких умов пріоритетного значення набувають забезпечення безперервності реалізації, збереження керованості процесів та стратегічна узгодженість рішень у сфері збуту з іншими функціональними напрямами діяльності підприємства.

Таким чином, уточнення економічного змісту категорії «збутова стратегія» та врахування специфіки її реалізації в умовах воєнної невизначеності створюють теоретичну основу для подальшого дослідження практики формування та реалізації збутових стратегій суб'єктів господарювання на ринку України.

1. Балабанова Л. В., Балабаниць А. В. Маркетинговий аудит системи збуту: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2004. 224 с.

2. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 495 с.

3. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу інноваційної продукції промислових підприємств : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 462 с.

4. Біловодська О.А., Дьоміна О.М. Стратегія розподілення і збуту / Маркетинг. Світовий досвід та український вимір : підручник. Вид. 2-ге доп. та перероб. / За заг. ред. А. О. Старостіної. Київ: Видавництво Ліра-К, 2024. С. 299-314. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.21194638

5. Войчак А. В. Маркетинг і збут. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [відп. ред. О. О. Бєляєв]. Київ : КНЕУ, 2009. Спец. вип.: Маркетинг в Україні: теорія і практика. С. 245–251. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e2713db4-3138-4c14-b1e1-8a7106afa320/content

6. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2009. 336 с.
7. Волик С. Процедурні аспекти генерування та імплементації стратегій управління збутовою діяльністю переробних підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-99.
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. 7-ме вид. Київ : Лібра, 2010. 720 с.
9. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Сотула В. В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. № 51. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-51-8.
10. Каліновський М. О. Ключові етапи формування стратегії збуту продовольчих товарів підприємством оптової торгівлі. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2024. № 4. DOI: 10.69803/3083-6034-2024-4-64.
11. Карпенко В. Л., Гвоздецька І. В. Формування ефективної системи збуту продукції як важливої складової управління маркетинговою діяльністю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 5, т. 1. С. 86–88. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/items/695ab87a-9b78-438a-beb3-ce532d463d21
12. Колесник О. В. Маркетингові стратегії управління збутом на ювелірному ринку. Технології та дизайн. 2014. № 4(13). С. 1–7. URL: https://en.knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2014-4/14.pdf
13. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 245 с.
14. Ліндаєв Д. В. Удосконалення збутової діяльності виробничих підприємств України. Стратегія економічного розвитку України. 2026. № 58. С. 257–275. DOI: 10.33111/sedu.2026.58.257.275.
15. Маркетинг. Навчальний посібник / Старостіна А.О. Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.Ю. / За заг. ред. проф. Старостіної А.О. К.: «НВП» Інтерсервіс», 2018. 216 с.
16. Пилипчук В. П., Данніков О. В. Управління продажем. Київ: КНЕУ, 2011. 627 [5] с.
17. Портер М. Конкурентна стратегія: Техніки аналізу галузей і конкурентів ; пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
18. Промисловий маркетинг : навч. посіб. / Шубін О. О., Азарян О. М., Воробйов Б. З. Долматов О.І., Жаболенко М.В.; за ред. О. О. Шубіна. Київ : НМЦВО МОіН України ; Харків : НВФ «Студцентр», 2002. 432 с
19. Сидоренко О. М., Гачков С. М., Злочевський О. М. Збутова стратегія як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності переробних підприємств в умовах геостратегічної нестабільності. Бізнес Інформ. 2025. № 6. С. 291–300. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-6-291-300.
20. Старостіна А., Кравченко В., Нагачевська Т. 7 сходинок підготовки успішної дисертації. Монографія. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: НВП Інтерсервіс, 2019. 307 с.
21. Халіна В. Ю., Корсунський Г. Ю. Місце системи збуту у маркетинговій діяльності підприємства. Молодий вчений. 2017. № 4.4 (44.4). С. 116–119. URL: https://www.researchgate.net/ publication/368897812_MISCE_SISTEMI_ZBUTU_U_MARKETINGOVIJ_DIALNOSTI_PIDPRIEMSTVA
22. Batsakis G., Konara P., Theoharakis V. Digital sales channels and the relationship between product and international diversification: Evidence from going digital retail MNEs. Global Strategy Journal. 2023. №13(4). P. 830–856. DOI: https://doi.org/10.1002/gsj.1465
23. Bozhkova V., Bilukha M. The Essence and Content of Product Distribution as an Economic Category. Економічний вісник Державного вищого навчального закладу «Український державний хіміко-технологічний університет». 2024. № 2. С. 6-17. DOI: http://dx.doi.org/10.32434/2415-3974-2024-20-2-6-17.
24. Kalayci E., Becker J. U., Barrot C. Understanding customers' choice for digital D2C versus multi-brand operations. Journal of Retailing. 2024. Vol. 100, No. 2. P. 256–273. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretai.2024.02.001
25. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. London : Pearson, 2021. 832 p.
26. Lambin J.-J., Schuiling I. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. 3rd ed. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2012. 624 p.
27. Mullins R., Swain S., Friend S. B. How and should firms motivate salesperson effort across a Multi-Brand Portfolio? Journal of Business Research. 2023. Vol. 158. 113677. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113677
28. O'Shaughnessy J. Competitive Marketing: A Strategic Approach. London: Routledge, 2014. 766 p.

29. Panagopoulos N. G., Avlonitis G. J. Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. International Journal of Research in Marketing. 2010. Vol. 27(1). P. 46–57. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2009.11.001

30. Sousa C. M. P., Ruzo-Sanmartнn E., Varela-Neira C., Tan Q. How to successfully adapt distribution strategy in exporting? The moderating effects of commitment and responsiveness. International Marketing Review. 2024. Vol. 41, No. 6. P. 1218–1241. DOI: https://doi.org/10.1108/IMR-06-2023-0123

31. Van Crombrugge M., Breugelmans E., Breiner F., Scheiner C. W. Assessing the Multichannel Impact of Brand Store Entry by a Digital-Native Grocery Brand. Journal of Marketing. 2024. Vol. 88, No. 3. P. 88-109. DOI: https://doi.org/10.1177/00222429231193371

32. Zhang Q., Liu H., Cai Z. Hybrid channel structure and product quality distribution strategy for online retail platform. PLOS ONE. 2023. Vol. 18, No. 5. e0285860. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0285860

---

1. Balabanova L. V., Balabanyts A. V. Marketynhovyi audyt systemy zbutu: navch. posib. Kyiv: Profesional, 2004. 224 s.

2. Bilovodska O. A. Marketynhova polityka rozpodilu : navch. posib. Kyiv : Znannia, 2011. 495 s.

3. Bilovodska O. A. Marketynhova polityka rozpodilu innovatsiinoi produktsii promyslovykh pidpryiemstv : monohrafiia. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 2018. 462 s.

4. Bilovodska O.A., Domina O.M. Stratehiia rozpodilennia i zbutu / Marketynh. Svitovyi dosvid ta ukrainskyi vymir : pidruchnyk. Vyd. 2-he dop. ta pererob. / Za zah. red. A. O. Starostinoi. Kyiv: Vydavnytstvo Lira-K, 2024. S. 299-314. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.21194638

5. Voichak A. V. Marketynh i zbut. Formuvannia rynkovoi ekonomiky : zb. nauk. pr. / M-vo osvity i nauky Ukrainy, DVNZ «Kyiv. nats. ekon. un-t im. Vadyma Hetmana» ; [vidp. red. O. O. Bieliaiev]. Kyiv : KNEU, 2009. Spets. vyp.: Marketynh v Ukraini: teoriia i praktyka. S. 245–251. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e2713db4-3138-4c14-b1e1-8a7106afa320/content

6. Voichak A. V. Marketynhovyi menedzhment : pidruchnyk. Kyiv : KNEU, 2009. 336 s.

7. Volyk S. Protsedurni aspekty heneruvannia ta implementatsii stratehii upravlinnia zbutovoiu diialnistiu pererobnykh pidpryiemstv. Ekonomika ta suspilstvo. 2024. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-99.

8. Harkavenko S. S. Marketynh : pidruchnyk. 7-me vyd. Kyiv : Libra, 2010. 720 s.

9. Hrynko T. V., Hviniashvili T. Z., Sotula V. V. Osoblyvosti upravlinnia zbutovoiu diialnistiu pidpryiemstva v suchasnykh umovakh. Ekonomika ta suspilstvo. 2023. № 51. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-51-8.

10. Kalinovskyi M. O. Kliuchovi etapy formuvannia stratehii zbutu prodovolchykh tovariv pidpryiemstvom optovoi torhivli. Zhurnal z menedzhmentu, ekonomiky ta tekhnolohii. 2024. № 4. DOI: 10.69803/3083-6034-2024-4-64.

11. Karpenko V. L., Hvozdetska I. V. Formuvannia efektyvnoi systemy zbutu produktsii yak vazhlyvoi skladovoi upravlinnia marketynhovoiu diialnistiu pidpryiemstva. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2016. № 5, t. 1. S. 86–88. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/items/695ab87a-9b78-438a-beb3-ce532d463d21

12. Kolesnyk O. V. Marketynhovi stratehii upravlinnia zbutom na yuvelirnomu rynku. Tekhnolohii ta dyzain. 2014. № 4(13). S. 1–7. URL: https://en.knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2014-4/14.pdf

13. Kudenko N. V. Marketynhovi stratehii firmy : monohrafiia. Kyiv : KNEU, 2002. 245 s.

14. Lindaiev D. V. Udoskonalennia zbutovoi diialnosti vyrobnychykh pidpryiemstv Ukrainy. Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy. 2026. № 58. S. 257–275. DOI: 10.33111/sedu.2026.58.257.275.

15. Marketynh. Navchalnyi posibnyk / Starostina A.O. Kravchenko V.A., Pryhara O.Yu., Yarosh-Dmytrenko L.Yu. / Za zah. red. prof. Starostinoi A.O. K.: «NVP» Interservis», 2018. 216 s.

16. Pylypchuk V. P., Dannikov O. V. Upravlinnia prodazhem. Kyiv: KNEU, 2011. 627 [5] s.

17. Porter M. Konkurentna stratehiia: Tekhniky analizu haluzei i konkurentiv ; per. z anhl. N. Koshmanenko. Kyiv : Nash format, 2020. 424 s.

18. Promyslovyi marketynh : navch. posib. / Shubin O. O., Azarian O. M., Vorobiov B. Z. Dolmatov O.I., Zhabolenko M.V.; za red. O. O. Shubina. Kyiv : NMTsVO MOiN Ukrainy ; Kharkiv : NVF «Studtsentr», 2002. 432 s

19. Sydorenko O. M., Hachkov S. M., Zlochevskyi O. M. Zbutova stratehiia yak kliuchovyi chynnyk zabezpechennia konkurentospromozhnosti pererobnykh pidpryiemstv v umovakh heostratehichnoi nestabilnosti. Biznes Inform. 2025. № 6. S. 291–300. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-6-291-300.

20. Starostina A., Kravchenko V., Nahachevska T. 7 skhodynok pidhotovky uspishnoi dysertatsii. Monohrafiia. 2-he vyd., pererob. i dop. K.: NVP Interservis, 2019. 307 s.

21. Khalina V. Yu., Korsunskyi H. Yu. Mistse systemy zbutu u marketynhovii diialnosti pidpryiemstva. Molodyi vchenyi. 2017. № 4.4 (44.4). S. 116–119. URL: https://www.researchgate.net/publication/368897812_MISCE_SISTEMI_ZBUTU_U_MARKETINGOVIJ_DIALNOSTI_PIDPRIEMSTVA

22. Batsakis G., Konara P., Theoharakis V. Digital sales channels and the relationship between product and international diversification: Evidence from going digital retail MNEs. Global Strategy Journal. 2023. №13(4). P. 830–856. DOI: https://doi.org/10.1002/gsj.1465

23. Bozhkova V., Bilukha M. The Essence and Content of Product Distribution as an Economic Category. Економічний вісник Державного вищого навчального закладу «Український державний хіміко-технологічний університет». 2024. № 2. С. 6-17. DOI: http://dx.doi.org/10.32434/2415-3974-2024-20-2-6-17.

24. Kalayci E., Becker J. U., Barrot C. Understanding customers' choice for digital D2C versus multi-brand operations. Journal of Retailing. 2024. Vol. 100, No. 2. P. 256–273. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretai.2024.02.001

25. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. London : Pearson, 2021. 832 p.

26. Lambin J.-J., Schuiling I. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. 3rd ed. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2012. 624 p.

27. Mullins R., Swain S., Friend S. B. How and should firms motivate salesperson effort across a Multi-Brand Portfolio? Journal of Business Research. 2023. Vol. 158. 113677. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113677

28. O'Shaughnessy J. Competitive Marketing: A Strategic Approach. London: Routledge, 2014. 766 p.

29. Panagopoulos N. G., Avlonitis G. J. Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. International Journal of Research in Marketing. 2010. Vol. 27(1). P. 46–57. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2009.11.001

30. Sousa C. M. P., Ruzo-Sanmartнn E., Varela-Neira C., Tan Q. How to successfully adapt distribution strategy in exporting? The moderating effects of commitment and responsiveness. International Marketing Review. 2024. Vol. 41, No. 6. P. 1218–1241. DOI: https://doi.org/10.1108/IMR-06-2023-0123

31. Van Crombrugge M., Breugelmans E., Breiner F., Scheiner C. W. Assessing the Multichannel Impact of Brand Store Entry by a Digital-Native Grocery Brand. Journal of Marketing. 2024. Vol. 88, No. 3. P. 88-109. DOI: https://doi.org/10.1177/00222429231193371

32. Zhang Q., Liu H., Cai Z. Hybrid channel structure and product quality distribution strategy for online retail platform. PLOS ONE. 2023. Vol. 18, No. 5. e0285860. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0285860