УДК 658.8:005.334
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-4263/2026-4-9

Юрченко О.А.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки
Київського столичного університету
імені Бориса Грінченка
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8447-6510

Руденко В.С.
доктор філософії з економіки,
доцент кафедри управління
Київського столичного університету
імені Бориса Грінченка
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9867-5951

Шуляр Н.М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки
Київського столичного університету
імені Бориса Грінченка
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4109-5961

Yurchenko Oleksandr
Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of International Economics
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

Rudenko Valentyna
Ph.D. in Economics,
Associate Professor at the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

Shuliar Nataliia
Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of International Economics
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

ЗБУТОВІ РИЗИКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ТОВАРНОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ З ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ

SALES RISKS OF TRADING COMPANIES: THE INTERRELATIONSHIP BETWEEN PRODUCT POLICY, SALES POLICY AND CONSUMER BEHAVIOR

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено сутність та структуру збутових ризиків торговельних компаній і обґрунтовано їх взаємозв'язок із товарною та збутовою політикою і поведінкою споживачів. Уточнено зміст збутових ризиків як імовірності виникнення несприятливих відхилень у процесах формування та реалізації товарної пропозиції. Систематизовано дев'ять груп збутових ризиків: товарні, логістичні, маркетингові, цінові, комунікаційні, канальні, контрагентські та договірні, фінансові й конкурентні. Обґрунтовано концептуальну схему їх взаємодії, яка відображає вплив поведінки споживачів на товарні та збутові рішення, виникнення ризиків і результати збуту. Запропонований підхід формує основу ризик-орієнтованого управління збутовою діяльністю торговельних компаній.

Ключові слова: збутові ризики; торговельні компанії; товарна політика; збутова політика; поведінка споживачів; товарна пропозиція; логістичні ризики; маркетингові ризики; канали збуту.

ANNOTATION

The article examines the problem of identifying and managing sales risks of trading companies under an unstable market environment characterized by military threats, logistical constraints, inflationary pressures, digitalization, and transformations in consumer behavior. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations for identifying and systematizing sales risks based on determining the relationship between product and sales policies and consumer behavior. The essence of sales risks is clarified as the probability of adverse deviations in the processes of forming and implementing a product offering caused by a mismatch with consumer demand, shortcomings in assortment and sales decisions, distribution channels, logistics, and product movement. Sales risks are systematized according to the areas of their occurrence and manifestation, with nine groups identified: product, logistics, marketing, pricing, communication, channel and distribution, counterparty and contractual, financial, and competitive risks. The main manifestations of these risks and their potential impact on sales volumes, inventory turnover, profitability, and financial performance are determined. Particular attention is paid to the influence of changes in consumer needs, preferences, purchasing motives, and behavioral patterns on product and sales decisions. The relationship between consumer behavior, product policy, sales policy, and sales risks is substantiated. A conceptual framework

© Юрченко О.А., Руденко В.С., Шуляр Н.М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

of their interaction is proposed, covering consumer needs and behavior, product offering, product risks, sales policy, sales risks, sales performance, and consumer response. The cyclical nature of this interaction is demonstrated, whereby changes in consumer needs generate market signals that require timely adjustments to assortment, pricing, distribution channels, logistics, and marketing communications. The proposed approach creates a theoretical and methodological basis for risk-oriented management of trading companies' sales activities and supports their adaptation to changes in the market environment.

Keywords: sales risks; trading companies; product policy; sales policy; consumer behavior; product offering; logistics risks; marketing risks; sales channels.

Постановка проблеми. Функціонування торговельних компаній в Україні в умовах повномасштабної війни відбувається під впливом безпекових, логістичних та економічних чинників, які істотно трансформують організацію збутової діяльності. Масовані ракетні та дронові атаки спричиняють пошкодження торговельної, складської й логістичної інфраструктури, перебої в роботі транспортних систем, необхідність перерозподілу товарних запасів та оперативної перебудови логістичних маршрутів. Зокрема, у серпні 2026 р. представники Комітету роздрібної торгівлі Європейської Бізнес Асоціації наголошували на наслідках атак на складські комплекси та сортувальні центри, що зумовлюють необхідність швидкої адаптації логістичних процесів для забезпечення безперервності постачання товарів [18]. Водночас нестабільність цінового середовища та зміна споживчої поведінки посилюють невизначеність збутової діяльності. За даними Державної служби статистики України, у січні–серпні 2026 р. індекс споживчих цін становив 106,0% до грудня 2025 р., що ускладнює ціноутворення, планування закупівель, управління товарними запасами та прогнозування попиту [19]. НБУ також пов'язує збереження цінового тиску з високими витратами бізнесу на оплату праці та енергоресурси, а пошкодження енергетичної інфраструктури – з ризиками зниження виробництва та зростання собівартості [20].

У зазначених умовах забезпечення ефективної збутової діяльності потребує узгодження товарної пропозиції з трансформованим попитом споживачів, підтримання стабільності каналів збуту та товароруху, а також підвищення гнучкості логістичного забезпечення. Взаємодія воєнних, цінових, логістичних і поведінкових чинників формує нові виклики для торговельних компаній та актуалізує необхідність комплексного управління збутовими ризиками. Особливого значення набувають ідентифікація основних груп ризиків, визначення механізмів їх взаємного впливу та оцінювання ролі поведінки споживачів у формуванні й коригуванні товарної та збутової політики. Саме це визначає наукову і практичну значущість дослідження збутових ризиків торговельних компаній у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика збутової діяльності підприємств у сучасних дослідженнях розглядається комплексно, з урахуванням маркетингових, товарних, логістичних, поведінкових, ризикових і цифрових чинників. М. Багорка, І. Абрамович та О. Кравець [1] досліджують організацію збутової політики в системі маркетингу підприємства; Т. Борисова та В. Дудар [2; 3] – взаємозв'язок таргетингу, товарної політики, логістики та нейромаркетингу; Т. Боровик, О. Майборода та О. Решетнікова [4] – інтеграцію маркетингу і логістики у вдосконаленні збутової політики. Є. Лісений та Ю. Дяченко [5] розкривають напрями управління маркетинговою товарною політикою, О. Небилиця [6] – трансформацію збутової політики під впливом цифровізації та зміни споживчих пріоритетів, а Т. Окландер, І. Молчанюк та О. Осетян [7] – проблематику збутових ризиків і невизначеності попиту. Поведінковий аспект досліджують Е. Омаров [8] та Н. Сарай [10], питання політики розподілу – С. Розумей, І. Ніколаєнко та О. Лелека [9], ризики ланцюга створення вартості – О. Сидоренко та Д. Мягков [11], цифрові інструменти управління поведінкою споживачів – Р. Цатурян, В. Погорелов та М. Ніколенко [12]. І. Чайковська, І. Закрижевська та В. Карпенко [13] розглядають маркетингову складову економічної безпеки, М. Шарван [14] – постачальницько-збутову політику, а В. Швед, О. Омельченко та С. Дробаха [15] – сутність і основні елементи збутової політики. Водночас подальшого дослідження потребують комплексна оцінка ефективності збутової діяльності та інтеграція цифрових, поведінкових і ризикових інструментів у систему управління збутом.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проведений критичний огляд наукових праць свідчить про достатню увагу вчених до товарної та збутової політики, управління поведінкою споживачів, логістичного забезпечення та ризиків підприємств. Водночас недостатньо комплексно розкрито взаємозв'язок між товарною політикою, збутовою політикою та поведінкою споживачів у контексті формування і прояву збутових ризиків торговельних компаній.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад ідентифікації та систематизації збутових ризиків торговельних компаній з урахуванням взаємозв'язку товарної і збутової політики та поведінки споживачів. Задля досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження, зокерма: уточнити сутність збутових ризиків торговельних компаній та систематизувати їх за основними сферами виникнення і прояву; обґрунтувати взаємозв'язок поведінки споживачів, товарної та збутової політики зі збутовими ризиками і сформувати концептуальну схему їх взаємодії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Функціонування торговельних компаній відбувається в умовах постійної зміни ринкової кон'юнктури, споживчого попиту,

конкурентного середовища та каналів реалізації продукції. За таких умов результативність торговельної діяльності значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечувати відповідність товарної пропозиції потребам споживачів та ефективно організовувати процес доведення товару до кінцевого покупця. Саме тому особливого значення набуває проблема ідентифікації та управління збутовими ризиками, які можуть виникати як унаслідок зміни поведінки споживачів, так і через недосконалість товарної, маркетингової, цінової, логістичної та збутової політики.

У науковій літературі збутові ризики розглядаються як складова маркетингових і підприємницьких ризиків, що виникають у процесі реалізації продукції та її просування до кінцевого споживача. Т. Окландер, І. Молчанюк та О. Осетян [7] пов'язують їх виникнення насамперед із невизначеністю попиту та складністю прогнозування обсягів реалізації, наголошуючи на важливості врахування поведінки споживачів, ринкової кон'юнктури та внутрішніх можливостей підприємства, а також застосування маркетингових досліджень і методів прогнозування. Системний характер збутових ризиків підкреслюють О. Сидоренко та Д. Мягков [11], які відзначають їх взаємозв'язок із ціновими, сезонними, логістичними та контрактними чинниками.

Отже, збутові ризики виникають унаслідок взаємодії комплексу чинників, пов'язаних із формуванням товарної пропозиції, організацією збуту, вибором каналів реалізації та змінами споживчого попиту.

Для торговельних підприємств взаємозалежність збутових ризиків набуває особливого значення, оскільки помилки у формуванні асортименту, перебої постачання, логістичні проблеми чи невідповідність товарної пропозиції попиту можуть призводити до зниження обсягів продажу, уповільнення оборотності запасів і погіршення фінансових результатів. Є. Лісений та Ю. Дяченко [5] розглядають товарну політику як важливий напрям маркетингового управління, що охоплює рішення щодо асортименту, якості та характеристик продукції. Тому ідентифікація збутових ризиків потребує комплексного врахування взаємозв'язків між товарною політикою, попитом, каналами збуту та логістичними процесами.

Важливим джерелом збутових ризиків є зміни споживчої поведінки. Т. Борисова та В. Дудар [3] підкреслюють взаємозв'язок товарної політики, логістичних ланцюгів і споживчих пріоритетів в умовах цифровізації, тоді як Н. Сарай [10] наголошує на необхідності врахування маркетингових, соціокультурних, психологічних і ситуаційних чинників поведінки споживачів. Отже, несвоєчасне реагування на зміни попиту може зумовлювати ризики невідповідності асортименту, цінової пропозиції, способів просування та каналів реалізації потребам споживачів.

Додатковим чинником трансформації збутових ризиків є цифровізація споживчої поведінки. Р. Цатурян, В. Погорелов та М. Ніколенко [12] акцентують увагу на використанні штучного інтелекту, Big Data, автоматизації аналітики та персоналізації взаємодії зі споживачами, що розширює можливості прогнозування попиту, але водночас недостатнє використання цифрових даних може підвищувати ризики помилок у сегментації та формуванні товарної пропозиції.

Сучасні підходи до маркетингового управління також передбачають інтеграцію цифрових технологій, омніканальних комунікацій, аналітики даних та персоналізованої взаємодії зі споживачами, що підвищує якість клієнтського сервісу, але водночас зумовлює необхідність адаптації збутових рішень до нових моделей поведінки споживачів [16].

М. Багорка, І. Абрамович та О. Кравець пов'язують збутові ризики з організаційно-управлінськими рішеннями щодо формування попиту, стимулювання продажів і оцінювання результативності збуту [1].

В. Швед, О. Омельченко та С. Дробаха наголошують на ролі каналів розподілу, логістики, дистрибуції та стимулювання продажів, неефективність яких може посилювати ризики реалізації продукції [15].

Комплексний характер збутових ризиків зумовлює необхідність інтеграції маркетингових, організаційних і логістичних рішень. Т. Боровик, О. Майборода та О. Решетнікова [4] пов'язують ефективність збутової політики з аналізом потреб споживачів і конкурентного середовища, інформаційним забезпеченням, транспортуванням і зберіганням продукції, стимулюванням збуту та підтриманням зворотного зв'язку зі споживачами. Отже, збутові ризики доцільно розглядати як результат взаємодії маркетингових, організаційних, логістичних і цифрових чинників, сукупний вплив яких визначає ефективність товароруху та реалізації продукції.

С. Розумей, І. Ніколаєнко та О. Лелека [9] підкреслюють взаємозв'язок збутової політики з політикою розподілу продукції, акцентуючи увагу на ролі каналів розподілу та управлінських рішень у забезпеченні доведення продукції до кінцевого споживача. Відповідно, збутові ризики можуть виникати внаслідок нераціонального вибору каналів, недостатньої керованості збутової системи або їх невідповідності характеристикам цільового сегмента [9].

Узагальнюючи результати дослідження, збутові ризики торговельних підприємств доцільно визначати як імовірність виникнення несприятливих відхилень у процесах формування та реалізації товарної пропозиції, спричинених невідповідністю попиту, недосконалістю асортиментних і збутових рішень, каналів розподілу та товароруху, що може негативно позначатися на обсягах продажу й фінансових результатах підприємства.

Управління збутовими ризиками потребує узгодження товарної та збутової політики з попитом, асортиментом, запасами й каналами реалізації, що зумовлює необхідність їх класифікації (табл. 1).

Наведена класифікація дозволяє систематизувати збутові ризики торговельних компаній за основними сферами їх виникнення та прояву – товарною, логістичною, маркетинговою, ціновою, комунікаційною, канальною, контрагентською, фінансовою та конкурентною. Вона відображає комплексний характер збутових ризиків і взаємозалежність між товарною та збутовою політикою, поведінкою споживачів і результативністю реалізації продукції.

Таблиця 1

Класифікація збутових ризиків торговельних компаній

Група збутових ризиків	Економічна сутність	Основні прояви	Ілюстративний приклад для вітчизних торговельної компанії
1. Товарні	Ризики, пов'язані з невідповідністю товарної пропозиції потребам і очікуванням споживачів	неправильний асортимент; надлишок або дефіцит окремих позицій; низька якість; невідповідність характеристик товару; моральне старіння; невідповідність упаковки, маркування та бренду вимогам ринку	МережаАТБ сформувала надлишковий запас сезонного товару, але попит виявився нижчим за прогнозований товар повільно обертається, потребує уцінки або списання
2. Логістичні	Ризики порушення процесів переміщення, зберігання та своєчасної доставки товару	затримка поставки; пошкодження; втрата товару; перебої транспортування; неправильне управління запасами; дефіцит товару в магазині	Мережа Сільпо отримало затримку постачання свіжої продукції; товар відсутній на полиці, частина покупців переходить до іншого магазину
3. Маркетингові	Ризики помилкових маркетингових рішень щодо ринку, споживачів, позиціонування та просування	неправильна сегментація; помилкове визначення цільової аудиторії; неточний прогноз попиту; неефективне просування; невдале позиціонування	Компанія Rozetka запускає рекламну кампанію товару, але рекламне повідомлення не відповідає потребам цільової аудиторії, низька конверсія та непродуктивні витрати
4. Цінові	Ризики втрати продажів або маржі через помилки у встановленні та зміні цін	завищення / заниження ціни; неправильна оцінка цінової еластичності; агресивна цінова реакція конкурентів; невдале проведення акцій	Мережа Епіцентр К встановлює ціну на товар вище за аналогічні пропозиції конкурентів, що призводить до зниження попиту та уповільнення оборотності
5. Комунікаційні	Ризики неефективної передачі інформації про товар та пропозицію споживачу	неефективна реклама; помилки в SMM; невідповідний контент; негативні відгуки; репутаційні інформаційні кризи	Онлайн-магазин активно рекламує товар, але опис, фото та фактичні характеристики не відповідають очікуванням покупця (повернення та негативні відгуки).
6. Канальні (розподільчі)	Ризики, пов'язані з неправильним вибором або функціонуванням каналів збуту	залежність від одного каналу; неефективний партнер; недостатнє покриття; проблеми омніканальності; конфлікти каналів	Торговельна компанія концентрує продажі лише у фізичних магазинах, тоді як значна частина цільових покупців переходить до онлайн-купівлі
7. Контрагентські та договірні	Ризики невиконання або неналежного виконання зобов'язань постачальниками, дистриб'юторами та іншими партнерами	прострочення поставки; невідповідність кількості/ якості; порушення умов договору; зміна умов співпраці	Постачальник не поставив необхідний обсяг товару до торговельної мережі. Виникає дефіцит і втрата потенційного продажу
8. Фінансові	Ризики фінансових втрат, пов'язаних із реалізацією товарів і розрахунками	неплатежі контрагентів; повернення; касові розриви; валютні коливання при імпорті; зростання собівартості	Імпортер закуповує товар за валютним контрактом, а зміна валютного курсу збільшує фактичну закупівельну вартість
9. Конкурентні	Ризики втрати продажів через дії конкурентів і зміну конкурентного середовища	поява нового конкурента; демпінг; розширення асортименту конкурентів; агресивні акції; зміна споживчих переваг	Конкурент торговельної мережі запускає програму знижок і розширює онлайн-доставку. Частина попиту переміщується до нього

Джерело: розроблено авторами на основі [7; 11; 13]

1. Товарні ризики доцільно визначити як імовірність негативних наслідків для торговельної компанії внаслідок невідповідності товарної пропозиції потребам ринку, очікуванням споживачів або параметрам запланованої товарної політики. Для торговельної компанії вони охоплюють: ризик необґрунтованого формування асортименту; ризик дефіциту товару; ризик надлишкового товарного запасу; ризик низької якості; ризик морального або сезонного старіння; ризик невідповідності упаковки та маркування; ризик невідповідності товару очікуванням споживача.

Помилка на рівні асортименту може проявитися вже на етапі продажу, коли товар є фізично доступним, але не має достатнього попиту.

Т. Окландер, І. Молчанюк та О. Осетян [7] пов'язують збутові ризики з невизначеністю попиту та необхідністю застосування маркетингових досліджень і методів його прогнозування.

2. Логістичні ризики – це ризики виникнення втрат або недоотримання результатів через порушення процесів закупівлі, транспортування, приймання, зберігання, комплектації та доставки товару до точки продажу або кінцевого споживача. Для торговельних компаній вони особливо важливі, оскільки навіть сформований попит не перетворюється на продаж, якщо товар відсутній у потрібному місці та в потрібний час. Основними є: ризик затримки поставки; ризик пошкодження товару; ризик втрати товару; ризик порушення температурного режиму; ризик неефективного управління товарними запасами; ризик дефіциту складських потужностей; ризик зростання транспортних витрат; ризик порушення доставки кінцевому покупцю.

Погоджуємося з підходом Т. Боровик, О. Майбороди та О. Решетнікової [4] щодо необхідності інтеграції маркетингових і логістичних процесів у системі збуту, оскільки ефективність товароруху визначається узгодженістю планування відвантаження, вибору каналів розподілу, зберігання, транспортування та взаємодії зі споживачами. Відтак результативність збуту залежить не лише від товарної пропозиції та маркетингових заходів, а й від здатності підприємства забезпечити своєчасну доступність продукції для кінцевого споживача.

Відтак, логістичні ризики доцільно розглядати як функціональну складову збутових ризиків, реалізація яких може призводити до порушення строків поставок, дефіцит або надлишок товарних запасів, погіршення рівня обслуговування та, як наслідок, зниження результативності збутової діяльності.

3. Маркетингові ризики доцільно розглядати як імовірність відхилення фактичних результатів маркетингової діяльності від запланованих, що виникає внаслідок помилок або недостатньої обґрунтованості рішень щодо дослідження ринку, сегментації споживачів, прогнозування попиту, позиціонування, формування товарної пропозиції, ціноутворення, вибору каналів збуту та маркетингових комунікацій. Такий підхід узгоджується з класифікацією маркетингових ризиків за елементами комплексу маркетингу, у межах якої виокремлюють товарні, цінові, збутові та комунікаційні ризики.

Для торговельної компанії взаємозалежність маркетингових ризиків може спричиняти ланцюгову реакцію негативних наслідків: від помилкової сегментації та невідповідності товарної пропозиції попиту до накопичення запасів, їх уцінки й зниження маржинальності. Отже, маркетингові ризики можуть трансформуватися у товарні, збутові, фінансові, ринкові та репутаційні, формуючи комплексний негативний вплив на діяльність підприємства.

4. Для торговельної компанії ціновий ризик доцільно виділяти окремо хоча він є складовою маркетингових ризиків. Він виникає у разі встановлення ціни, яка: не відповідає купівельній спроможності; не враховує цінову поведінку конкурентів; не відповідає сприйманій споживачем цінності; не забезпечує необхідної маржі; призводить до втрати попиту. Наприклад, торговельна мережа може придбати великий обсяг товару за високою закупівельною ціною, але через зниження ринкової ціни змушена реалізовувати його з мінімальною маржею або зі збитком.

5. Комунікаційні ризики у діяльності торговельних компаній доцільно визначати як імовірність негативних відхилень результатів маркетингових комунікацій, зумовлених помилками у формуванні та передаванні інформації про товар, бренд чи торговельну пропозицію, неправильним вибором каналів або невідповідністю повідомлень очікуванням споживачів. Вони охоплюють неефективність реклами, PR, SMM та контент-маркетингу, негативну реакцію аудиторії й репутаційні втрати, особливо в цифровому середовищі, де інформація швидко поширюється.

Водночас стимулювання збуту є складовою інтегрованих маркетингових комунікацій та взаємодіє з рекламою, PR, персональним продажем і прямим маркетингом, безпосередньо впливаючи на поведінку споживачів і активізацію продажів [17].

Отже, комунікаційні ризики безпосередньо впливають на попит, лояльність споживачів і результативність товарної та збутової політики підприємства.

6. Канальні та розподільчі ризики є складовою системи збутових ризиків торговельних компаній і пов'язані з вибором, формуванням та функціонуванням каналів розподілу продукції. Вони можуть виникати через необґрунтований вибір каналів реалізації, залежність від окремих посередників, недостатню ефективність учасників каналу, конфлікти між каналами, обмежене географічне охоплення та недостатню інтеграцію онлайн- й офлайн-продажів. На нашу думку, ці ризики необхідно розглядати у взаємозв'язку з товарною та збутовою політикою, оскільки результативність реалізації продукції залежить не лише від її відповідності попиту, а й від доступності

для споживача через ефективну систему каналів розподілу.

7. Контрагентські та договірні ризики пов'язані з невиконанням або неналежним виконанням договірних зобов'язань постачальниками, дистриб'юторами та іншими учасниками збутового процесу, що може спричиняти перебої у постачанні, дефіцит товарів і втрату обсягів реалізації.

8. Фінансові ризики охоплюють імовірність фінансових втрат у процесі реалізації та розрахунків, зокрема внаслідок неплатежів, повернення товарів, валютних коливань, касових розривів і зростання витрат.

9. Конкурентні ризики зумовлені змінами конкурентного середовища та діями суб'єктів ринку, які можуть призводити до зниження попиту, втрати частини ринку та скорочення обсягів реалізації.

Взаємозалежність поведінки споживачів, товарної пропозиції та організації збуту зумовлює необхідність системного розгляду товарних і збутових ризиків як взаємопов'язаних складових маркетингового управління торговельним підприємством [5]. Невідповідність товарної пропозиції попиту або порушення збутових процесів можуть спричиняти взаємопов'язане виникнення ризиків і зниження результативності діяльності підприємства, що відображено на рис. 1.

Запропонована схема демонструє циклічний характер взаємодії зазначених елементів: поведінка та потреби споживачів визначають параметри товарної політики, яка формує основу збутової політики та одночасно створює передумови для

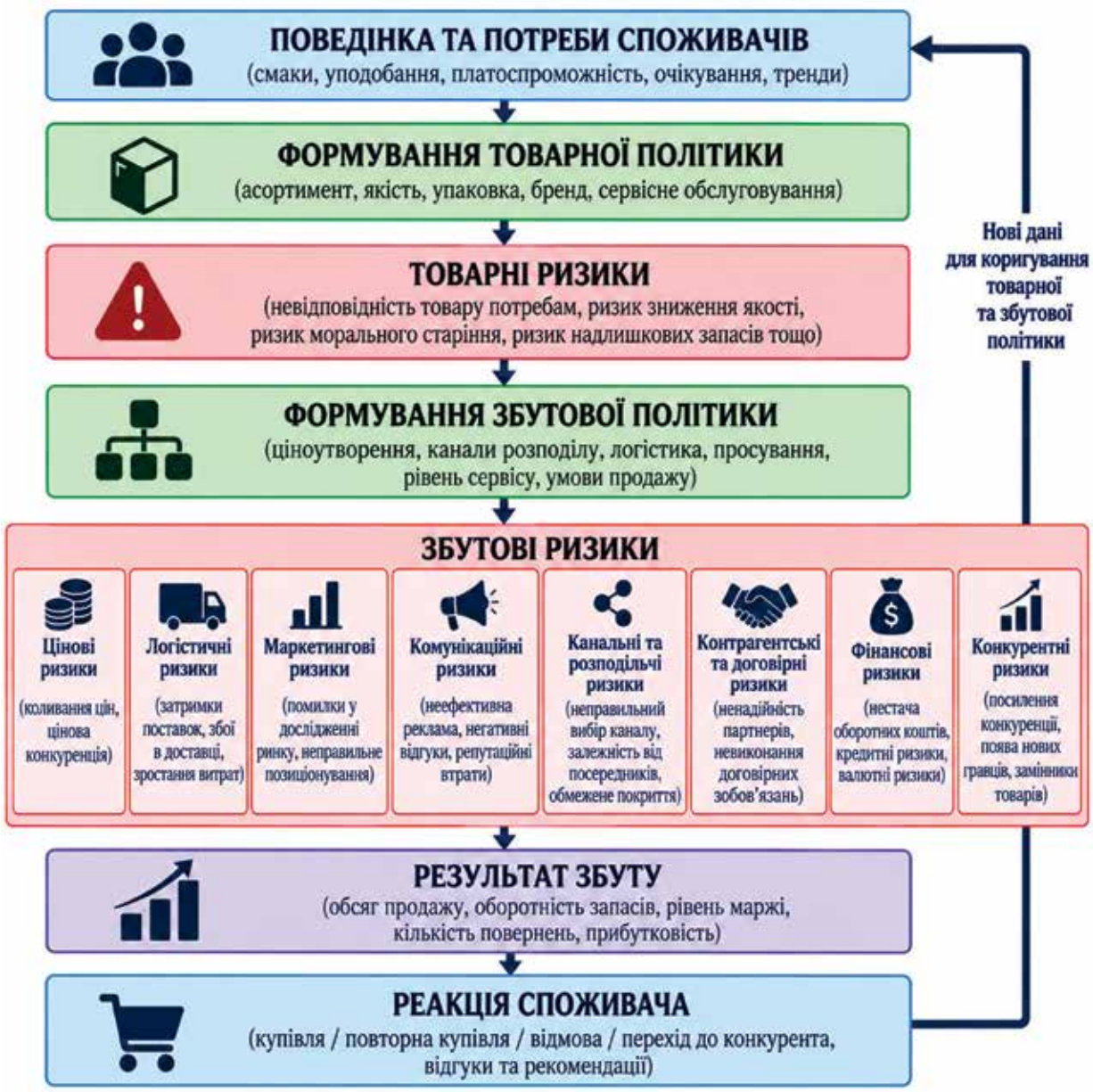


Рис. 1. Взаємозв'язок поведінки споживачів, товарної та збутової політики у формуванні збутових ризиків торговельних компаній

Джерело: розроблено авторами

виникнення або мінімізації товарних ризиків. Реалізація збутової політики супроводжується ціновими, логістичними, маркетинговими, комунікаційними та канальними ризиками, сукупний вплив яких відображається на результатах збуту та подальшій реакції споживачів. Остання, своєю чергою, формує нові інформаційні сигнали для коригування товарної і збутової політики, що забезпечує безперервність процесу ризик-орієнтованого маркетингового управління.

Висновки з проведеного дослідження. Уточнено зміст збутових ризиків торговельних компаній як комплексного явища, що формується під впливом взаємодії споживчих, товарних, маркетингових, цінових, логістичних та організаційно-збутових чинників. Запропоновано їх систематизацію за дев'ятьма групами: товарні, логістичні, маркетингові, цінові, комунікаційні, канальні (розподільчі), контрагентські та договірні, фінансові й конкурентні ризики. Обґрунтовано взаємозв'язок поведінки споживачів, товарної та збутової політики, оскільки зміни попиту зумовлюють коригування асортименту, каналів реалізації, логістичних і комунікаційних рішень та, відповідно, впливають на рівень збутових ризиків. Отримані результати формують основу для ризик-орієнтованого управління збутовою діяльністю торговельних компаній шляхом постійного моніторингу споживчого попиту та адаптації товарної і збутової політики до змін ринкового середовища.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Багорка М. О., Абрамович І. А., Кравець О. В. Організація збутової політики в системі маркетингу аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації.* 2024. № 26. С. 59–65. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.9
2. Борисова Т. М., Дудар В. Т. Оптимізація B2B-таргетингу цифрових продуктів IT-підприємств на основі аналізу продуктової політики і поведінки глобальних споживачів. *Галицький економічний вісник.* 2026. Т. 98, № 1. С. 206–214. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.01.206
3. Борисова Т. М., Дудар В. Т. Оптимізація товарної політики та логістичних ланцюгів збуту господарських товарів на засадах нейромаркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2026. Т. 354, № 3. С. 246–253. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-33
4. Боровик Т. В., Майборода О. В., Решетнікова О. В. Удосконалення збутової політики підприємств на основі взаємодії маркетингу та логістики. *Публічне управління та адміністрування в Україні.* 2023. Вип. 70. С. 40–45. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4536/70-7
5. Лісений Є. В., Дяченко Ю. І. Управління та шляхи удосконалення маркетингової товарної політики підприємства. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-25
6. Небилиця О. Трансформація маркетингової збутової політики підприємств в умовах цифровізації та зміни споживчих пріоритетів: досвід українських компаній у 2022–2025 роках. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2025. Т. 342, № 3(1). С. 140–144. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-20
7. Окландер Т. О., Молчанюк І. А., Осетян О. М. Збутові ризики підприємства і метод технічного аналізу. *Причорноморські економічні студії.* 2022. Вип. 73. С. 28–32. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.73-5
8. Омаров Е. Ш. огли. Управління поведінкою споживачів на торговельному підприємстві : кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису : дис. ... д-ра філософії : 073 Менеджмент (07 – Управління та адміністрування). Харків : Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2021. URL: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/Omarov-E.SH_.-Dysertatsiya-Vchena-rada-DF-DF-64.055.025-2021.pdf
9. Розумей С. Б., Ніколаєнко І. В., Лелека О. О. Формування ефективної маркетингової політики розподілу продукції підприємств. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-43
10. Сарай Н. І. Оптимізація маркетингової стратегії підприємства в контексті поведінки споживача. *Трансформаційна економіка.* 2025. № 1(10). DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-14
11. Сидоренко О. В., Мягков Д. В. Особливості управління ризиками в ланцюзі створення вартості сільськогосподарської продукції. *Київський економічний науковий журнал*. 2026. № 12. С. 201–209. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-12-26
12. Цатурян Р. О., Погорелов В. М., Ніколенко М. В. Штучний інтелект в системі маркетингових інструментів управління поведінкою споживачів. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2025. № 13 (46). Ч.2. С. 117–132. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.117-132
13. Чайковська І., Закрижевська І., Карпенко В. Маркетингова складова економічної безпеки підприємства: сутність, особливості, підходи до оцінювання. *Modeling the Development of the Economic Systems.* 2024. № 4. С. 346–353. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-45
14. Шарван М. Б. Управління постачальницько-збутовою політикою підприємств : дис. ... д-ра філософії : 073 Менеджмент. Івано-Франківськ : Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 2026. URL: http://elar.nung.edu.ua/bitstream/123456789/9948/1/d778.pdf
15. Швед В. В., Омельченко О. В., Дробаха С. В. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 2(49). С. 76–82. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-12
16. Юрченко О. А., Лазаренко В. І., Руденко В. С. Формування маркетингової стратегії підприємств енергетичного сектору в умовах цифрової трансформації та сталого розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2026. № 3 (121). С. 176–185. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-3-21
17. Юрченко О., Никонюк К. Стимулювання збуту як інструмент інтегрованих маркетингових комунікацій торговельних компаній на ринку продовольчих товарів. *Економіка та суспільство.* 2026. № 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-65
18. Комітет роздрібної торгівлі EBA обговорив роботу бізнесу після масованих атак [Електронний ресурс]. European Business Association. 10.08.2026. URL: https://eba.com.ua/komitet-rozdribnoyi-torgivli-eva-obgovoryv-robotu-biznesu-pislya-masovanyh-atak/ (дата звернення: 18.09.2026).
19. Індекси споживчих цін на товари та послуги у 2026 році (до грудня попереднього року) / Головне управління статистики у Вінницькій області. URL: https://vn.ukrstat.gov.ua/

index.php/component/content/article/762/8161--2026-.html (дата звернення: 18.09.2026).
20. Національний банк України. Інфляційний звіт. Жовтень 2025 року. Київ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q4.pdf (дата звернення: 18.09.2026).

REFERENCES:

1. Bahorka M. O., Abramovych I. A., Kravets O. V. (2024) Orhanizatsiia zbutovoi polityky v systemi marketynhu ahrarnoho pidpryiemstva [Organization of sales policy in the marketing system of an agricultural enterprise]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation,* no. 26, pp. 59–65. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.9
2. Borysova T. M., Dudar V. T. (2026) Optymizatsiia B2B-tarhetinhu tsyfrovykh produktiv IT-pidpryiemstv na osnovi analizu produktovoi polityky i povedinky hlobalnykh spozhyvachiv [Optimization of B2B targeting of digital products of IT enterprises based on analysis of product policy and behavior of global consumers]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin,* vol. 98, no. 1, pp. 206–214. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2026.01.206
3. Borysova T. M., Dudar V. T. (2026) Optymizatsiia tovarnoi polityky ta lohistychnykh lantsiuhiv zbutu hospodarskykh tovariv na zasadakh neiromarketynhu [Optimization of product policy and logistics chains for the sale of household goods based on neuromarketing]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences,* vol. 354, no. 3, pp. 246–253. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-33
4. Borovyk T. V., Maiboroda O. V., Reshetnikova O. V. (2023) Udoskonalennia zbutovoi polityky pidpryiemstv na osnovi vzaiemodii marketynhu ta lohistyky [Improvement of enterprise sales policy based on the interaction of marketing and logistics]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia v Ukraini – Public Administration and Administration in Ukraine,* vol. 70, pp. 40–45. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4536/70-7
5. Lisenyi Ye. V., Diachenko Yu. I. (2021) Upravlinnia ta shliakhy udoskonalennia marketynhovoi tovarnoi polityky pidpryiemstva [Management and ways of improving the marketing product policy of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society,* vol. 32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-25
6. Nebylytsia O. (2025) Transformatsiia marketynhovoi zbutovoi polityky pidpryiemstv v umovakh tsyfrovizatsii ta zminy spozhyvchykh priorytetiv: dosvid ukrainskykh kompanii u 2022–2025 rokakh [Transformation of the marketing sales policy of enterprises under digitalization and changing consumer priorities: experience of Ukrainian companies in 2022–2025]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences,* vol. 342, no. 3(1), pp. 140–144. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-20
7. Oklander T. O., Molchaniuk I. A., Osetian O. M. (2022) Zbutovi ryzyky pidpryiemstva i metod tekhnichnoho analizu [Sales risks of an enterprise and the technical analysis method]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies,* vol. 73, pp. 28–32. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.73-5
8. Omarov E. Sh. ohly (2021) Upravlinnia povedinkoiu spozhyvachiv na torhovelnomu pidpryiemstvi [Consumer behavior management at a trading enterprise]: PhD thesis, specialty 073 Management (07 – Management and Administration). Kharkiv: Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. Available at: https://hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/Omarov-E.SH_.-Dysertatsiya-Vchena-rada-DF-DF-64.055.025-2021.pdf (accessed September 18, 2026).
9. Rozumei S. B., Nikolaienko I. V., Leleka O. O. (2023) Formuvannia efektyvnoi marketynhovoi polityky rozpodilu produktsii pidpryiemstv [Formation of an effective marketing distribution policy for enterprise products]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society,* vol. 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-43
10. Sarai N. I. (2025) Optymizatsiia marketynhovoi stratehii pidpryiemstva v konteksti povedinky spozhyvacha [Optimization of the enterprise marketing strategy in the context of consumer behavior]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economy,* no. 1(10). DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-14
11. Sydorenko O. V., Miahkov D. V. (2026) Osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v lantsiuzi stvorennia vartosti silskohospodarskoi produktsii [Features of risk management in the agricultural product value creation chain]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal,* no. 12, pp. 201–209. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-12-26
12. Tsaturian R. O., Pohorelov V. M., Nikolenko M. V. (2025) Shtuchnyi intelekt v systemi marketynhovykh instrumentiv upravlinnia povedinkoiu spozhyvachiv [Artificial intelligence in the system of marketing tools for managing consumer behavior]. *Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences,* no. 13(46).2, pp. 117–132. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.117-132
13. Chaikovska I., Zakryzhevska I., Karpenko V. (2024) Marketynhova skladova ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva: sutnist, osoblyvosti, pidkhody do otsiniuvannia [Marketing component of enterprise economic security: essence, features, and approaches to assessment]. *Modeling the Development of the Economic Systems,* no. 4, pp. 346–353. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-45
14. Sharvan M. B. (2026) Upravlinnia postachalnytsko-zbutovoiu politykoiu pidpryiemstv [Management of enterprise supply and sales policy]: PhD thesis, specialty 073 Management. Ivano-Frankivsk: Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Available at: http://elar.nung.edu.ua/bitstream/123456789/9948/1/d778.pdf (accessed September 18, 2026).
15. Shved V. V., Omelchenko O. V., Drobakha S. V. (2024) Zbutova polityka pidpryiemstva ta yii elementy [Enterprise sales policy and its elements]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of the Economy,* no. 2(49), pp. 76–82. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-12
16. Yurchenko O. A., Lazarenko V. I., Rudenko V. S. (2026) Formuvannia marketynhovoi stratehii pidpryiemstv enerhetychnoho sektoru v umovakh tsyfrovoi transformatsii ta staloho rozvytku [Formation of marketing strategy of energy sector enterprises under conditions of digital transformation and sustainable development]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade,* no. 3(121), pp. 176–185. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-3-21
17. Yurchenko O., Nykoniuk K. (2026) Stymuliuvannia zbutu yak instrument intehrovanykh marketynhovykh komunikatsii torhovelnykh kompanii na rynku prodovolchykh tovariv [Sales

promotion as a tool of integrated marketing communications of trading companies in the food market]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-65

18. Komitet rozdribnoi torhivli EVA obhovoryv robotu biznesu pislia masovanykh atak [EBA Retail Trade Committee discussed business operations after massive attacks] (2026) European Business Association. August 10, 2026. Available at: https://eba.com.ua/komitet-rozdribnoyi-torgivli-eva-obgovoryv-robotu-biznesu-pislya-masovanyh-atak/ (accessed September 18, 2026).
19. Indeksy spozhyvchykh tsin na tovary ta posluhy u 2026 rotsi (do hrudnia poperednoho roku) [Consumer price indices for goods and services in 2026 (compared with December of the previous year)] (2026). Main Department of Statistics in Vinnytsia Region. Available at: https://vn.ukrstat.gov.ua/index.php/component/content/article/762/8161--2026-.html (accessed September 18, 2026).
20. National Bank of Ukraine (2025) Infliatsiinyi zvit. Zhovten 2025 roku [Inflation Report. October 2025]. Kyiv. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q4.pdf (accessed September 18, 2026).

Дата надходження статті: 19.09.2026
Дата прийняття статті: 20.10.2026
Дата публікації статті: 30.10.2026