
МАРКЕТИНГ

УДК 658.8:005.21

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.25.13>

Каліна І.І.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу,

Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний
заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5662-6967>

Шуляр Н.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки бізнесу,

Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний
заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4109-5961>

Мазур Ю.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,

Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний
заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4728-4640>

Kalina Iryna, Shuliar Nataliia, Mazur Yuliia

Educational and Scientific Institute of Economic and Business Management,
Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

РОЛЬ ПОСЕРЕДНИКІВ У ФОРМУВАННІ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

THE ROLE OF INTERMEDIARY IN FORMING THE SALES POLICY OF AN ENTERPRISE

Роль посередників у формуванні збутової політики підприємства є ключовим аспектом ефективного просування маркетингової стратегії. Посередники, такі як оптові та роздрібні торговці, дистриб'ютори, агенти та логістичні компанії, відіграють важливу роль у забезпеченні доступності товарів для кінцевих споживачів. Вони сприяють оптимізації каналів просування, знижують витрати на маркетинг і логістику, а також надають цінну інформацію про ринкові тенденції та потреби клієнтів. У рамках цієї теми розглядаються функції посередників, їхній вплив на формування цінової, асортиментної політики підприємства, а також стратегії вибору та співпраці з посередниками для досягнення конкурентних переваг. У даній роботі розкрито сутність та функції збутових посередників, охарактеризовано їхні типи та критерії вибору. Особливу увагу приділено



© Каліна І.І., Шуляр Н.М., Мазур Ю.В., 2025

сучасним тенденціям взаємодії з посередниками в умовах цифровізації. Запропоновано практичні рекомендації щодо оптимізації співпраці з посередниками для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: маркетинг, збут, збутова політика, посередники, споживач.

The marketing and sales policy of an enterprise is a set of strategies, measures, and decisions aimed at effectively organizing the process of selling products (goods or services) to consumers, taking into account market conditions, distribution channels, customer needs, and business goals. It covers the selection of sales channels, interaction with intermediaries, logistics planning, formation of sales conditions, after-sales service, as well as constant monitoring of product sales efficiency. The main objective of the sales policy is to ensure the availability of products to the target audience at the right time, in the right place and on acceptable terms, while simultaneously achieving the strategic goals of the enterprise, in particular, increasing sales volumes, profitability and strengthening market positions. A rational sales policy takes into account the specifics of products, market characteristics, consumer behavior, the competitive environment, as well as digital transformation trends that change approaches to interacting with consumers. The role of intermediaries in shaping a company's sales policy is a key aspect of effectively promoting a marketing strategy. Intermediaries, such as wholesalers and retailers, distributors, agents and logistics companies, play an important role in ensuring the availability of goods to end consumers. They help optimize promotion channels, reduce marketing and logistics costs, and provide valuable information about market trends and customer needs. This topic examines the functions of intermediaries, their influence on the formation of the pricing and assortment policy of the enterprise, as well as strategies for choosing and cooperating with intermediaries to achieve competitive advantages. This paper reveals the essence and functions of sales intermediaries, describes their types and selection criteria. Particular attention is paid to modern trends in interaction with intermediaries in the context of digitalization. Practical recommendations are offered for optimizing cooperation with intermediaries to increase the competitiveness of the enterprise.

Keywords: marketing, sales, sales policy, intermediaries, consumer.

Постановка проблеми. У сучасних умовах ринкової економіки ефективність збутової політики підприємства значною мірою залежить від правильної організації каналів розподілу та співпраці з посередниками. Посередники, такі як дистриб'ютори, оптові та роздрібні торговці, логістичні компанії, відіграють ключову роль у забезпеченні доступності товарів і послуг для кінцевих споживачів, впливаючи на швидкість, якість і вартість доставки. Однак, незважаючи на їхню важливість, підприємства часто стикаються з проблемами у виборі оптимальних посередників, визначенні їхньої ролі в збутовій стратегії, а також у координації взаємодії для забезпечення конкурентних переваг.

Основна проблема дослідження полягає у недостатній розробленості методичних підходів до оцінки впливу посередників на формування збутової політики підприємства. Зокрема, бракує чітких критеріїв вибору посередників, механізмів оцінки їхньої ефективності та стратегій інтеграції їхньої діяльності в загальну маркетингову стратегію. Крім того, не завжди враховується специфіка ринкових умов, що може призводити до невідповідності між цілями підприємства та діями посередників, зниження ефективності збуту та втрати конкурентоспроможності.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю визначення ролі посередників у формуванні збутової політики підприємства, розробки рекомендацій щодо оптимізації співпраці з ними та підвищення ефективності каналів розподілу в умовах динамічного ринкового середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В актуальній літературі та дослідженнях підкреслено ключову роль торгових посередників у забезпеченні ефективного руху товарів від виробника до кінцевого споживача. Автори зазначають, що саме посередники – дистриб'ютори, агенти, дилери, оптові й роздрібні організації – формують критичну інфраструктуру товарного ринку і виконують важливі функції: пошук контрагентів, укладання угод, гарантування оплати, маркетингові дослідження, оптимізація запасів і скорочення транзакційних витрат.

Дослідження О.Г. Пенькової [1] показали, що використання спеціалізованих посередників дозволяє знизити витрати, оптимізувати логістику, розширити канали продажу (включно з цифровими) та підвищити конкурентоспроможність у цифровому середовищі. О. В. Майборода [2] досліджувала роль маркетингових посередників в інфраструктурі товарного ринку України, О.А. Біловодська [3] та ін. в наукових роботах про маркетингову політику розподілу та збуту, деталі товарної інфраструктури в Україні.

Формулювання цілей статті. Дослідження ролі посередників у формуванні збутової політики підприємства, визначення їхнього впливу на ефективність каналів розподілу, цінову, асортиментну стратегії, а також розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації співпраці з посередниками для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу. Збутова політика підприємства є ключовою складовою його маркетингової стратегії, що визначає ефективність просування товарів чи послуг на ринок. Посередники відіграють важливу роль у цьому процесі, забезпечуючи зв'язок між виробником і кінцевим споживачем, оптимізуючи канали збуту, підвищуючи доступність продукції та ефективність продажів. У сучасних умовах глобалізації та конкуренції їхня роль набуває особливого значення, адже вони допомагають підприємствам адаптуватися до ринкових змін і потреб споживачів. Збутова політика охоплює організацію руху товарів від виробника до споживача, включаючи вибір каналів розподілу, логістику, управління запасами та співпрацю з посередниками. Основними завданнями такої політики є забезпечення доступності товарів, оптимізація витрат, підвищення рівня задоволеності споживачів і зміцнення ринкових позицій [1]. Посередники – це фізичні або юридичні особи, які не є виробниками, але беруть участь у процесі переміщення товару до споживача. Їх залучення дозволяє підприємству зосередитися на основній діяльності, зменшити витрати на логістику, маркетинг і обслуговування клієнтів. Завдяки досвіду, знанням ринку, налагодженим каналам продажу та клієнтській базі, посередники значно підвищують ефективність збутової діяльності.

Посередники можуть виконувати різні функції, табл. 1:

У контексті збутової політики, важливо правильно визначити тип посередника, його роль у каналі розподілу та оптимальний рівень участі, табл.2.

Співпраця з посередниками дає підприємствам низку вагомих переваг у сфері збутової політики. Передусім, вона дозволяє розширити географію збуту без необхідності відкривати власні торгові представництва в інших регіонах. Посередники, як правило, вже мають налагоджені логістичні канали, власну клієнтську базу, досвід і знання місцевого ринку, що значно полегшує вихід підприємства на нові ринки [5].

Таблиця 1

Основні функції посередників

Функція	Значення
Логістична	Посередники забезпечують транспортування, зберігання та розподіл товарів. Вони оптимізують логістичні процеси, зменшуючи витрати підприємства на доставку.
Маркетингова	Посередники беруть участь у просуванні товарів, надаючи інформацію про продукцію, проводячи рекламні кампанії та залучаючи нових клієнтів.
Фінансова	Посередники можуть брати на себе ризики, пов'язані з оплатою товарів, надаючи кредити або розстрочки споживачам.
Інформаційна	Збирають і передають виробнику дані про ринкові тенденції, попит, конкурентів і вподобання споживачів.
Сервісна	Посередники надають додаткові послуги, такі як після продажне обслуговування, консультації чи гарантійний ремонт.

Джерело: [1]

Таблиця 2

Типи посередників

Тип	Роль в збутовій політиці
Оптові посередники	Закуповують товари великими партіями та реалізують їх роздрібним торговцям або іншим посередникам.
Роздрібні посередники	Продають товари кінцевим споживачам через магазини, онлайн-платформи тощо.
Агенти та брокери	Діють від імені виробника, сприяючи укладенню угод, але не беручи товар у власність.
Дистриб'ютори	Спеціалізуються на дистрибуції товарів у певних регіонах чи ринкових сегментах.

Джерело: [4]

Другою важливою перевагою є оптимізація витрат. Участь посередників дає змогу скоротити витрати на утримання персоналу, складів, транспорту, а також на рекламні кампанії. Це особливо актуально для малих і середніх підприємств, які не завжди мають ресурсну базу для самостійного охоплення ринку.

Також важливо відзначити скорочення ризиків і підвищення гнучкості. Посередники часто беруть на себе частину комерційного ризику, наприклад, через викуп продукції, гарантії реалізації чи обслуговування клієнтів. У разі зміни попиту або ринкової ситуації підприємство може оперативно змінити формат співпраці або замінити посередника, не втрачаючи значних інвестицій.

Четверта перевага – швидший збут продукції. Завдяки посередникам, продукція може потрапити до кінцевого споживача набагато оперативніше, ніж у випадку, якщо виробник реалізує її самостійно. Це скорочує час обігу коштів і сприяє стабільнішому фінансовому циклу підприємства.

Окрім того, посередники часто здійснюють маркетингову підтримку, вкладають кошти у рекламу, просування продукції, участь у виставках, розміщення в торговельних мережах. Це дозволяє підвищити впізнаваність бренду та формувати лояльність споживачів без прямих витрат з боку виробника [4].

Незважаючи на численні переваги, співпраця з посередниками також пов'язана з низкою викликів і ризиків, які можуть негативно вплинути на ефективність збутової політики підприємства.

Одним із ключових ризиків є втрата контролю над збутовим процесом. Оскільки посередники мають автономію у взаємодії з кінцевими споживачами, підприємство не завжди може впливати на якість обслуговування, цінову політику чи імідж товару на ринку. Це особливо критично для брендів, які прагнуть підтримувати високий рівень сервісу або позиціонують себе у преміум-сегменті [3].

Іншим важливим викликом є інформаційна асиметрія. Посередники можуть мати більше знань про споживчий попит, ринкову ситуацію та конкурентів, але не завжди діляться цією інформацією з виробником. Це ускладнює прийняття стратегічних рішень і знижує здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринку.

Серйозним ризиком є також залежність від посередника, особливо у випадку ексклюзивного договору. Якщо партнер з тих чи інших причин припиняє співпрацю, підприємство може втратити значну частину ринку і бути змушеним екстрено шукати нові канали збуту.

Ще один ризик – можливість виникнення конфліктів інтересів. Посередник може одночасно працювати з конкурентами, просуваючи конкуруючі товари або надаючи їм пріоритет. Це знижує ефективність співпраці та може призводити до втрати клієнтів.

Не менш важливим є фінансовий ризик: затримка платежів, відмова від виконання зобов'язань, фінансова нестабільність посередника можуть спричинити грошові втрати для виробника. В умовах економічної нестабільності цей чинник набуває особливої актуальності.

Крім того, варто враховувати іміджеві ризики. Якщо посередник працює неестично або надає неякісні послуги, репутаційні втрати може понести саме виробник, навіть якщо він безпосередньо не причетний до порушень.

Ефективна співпраця з посередниками потребує ретельного вибору партнерів, юридичного забезпечення взаємовідносин, регулярного моніторингу діяльності та побудови довгострокових довірчих відносин.

Формування ефективної збутової політики підприємства передбачає прийняття стратегічних і тактичних рішень щодо вибору каналів розподілу продукції, в яких ключову роль відіграють посередники. Врахування їх потенціалу, функціоналу та взаємодії з ринком є необхідною умовою успішного просування товарів і послуг [6].

Першим етапом є оцінка цільового ринку, особливостей споживчого попиту, логістичних можливостей і фінансових ресурсів підприємства. Виходячи з цього, визначається доцільність використання прямих або непрямих каналів збуту. Якщо підприємство орієнтоване на масовий ринок і не має власної збутової інфраструктури, пріоритет надається посередницьким моделям.

На наступному етапі важливо правильно обрати тип посередників: дистриб'ютори, дилери, агенти, брокери або комісіонери. Кожен з них виконує специфічні функції в каналі: від логістики та просування до консультаційного супроводу клієнтів. При цьому критичне значення мають такі чинники, як рівень компетенції, охоплення ринку, репутація та фінансова надійність партнера.

Суттєвою складовою формування збутової політики є визначення рівня інтенсивності розподілу. Залежно від характеру продукції та позиціонування бренду, підприємство може обрати одну з трьох стратегій: інтенсивну (максимальне охоплення через численних посередників), селективну (співпраця з відібраними партнерами) або ексклюзивну (обмежене коло дистриб'юторів з високим рівнем сервісу).

Наступним кроком є розробка механізмів взаємодії з посередниками, що включають систему мотивації (знижки, бонуси, маркетингова підтримка), критерії оцінки ефективності співпраці, стандарти обслуговування клієнтів та механізми зворотного зв'язку. Це дозволяє не лише втримувати контроль над збутовим процесом, але й підвищувати зацікавленість посередника в активному просуванні продукції.

Крім того, збутова політика повинна враховувати можливі ризики, пов'язані з діяльністю посередників: недотримання умов контракту, затримки в оплаті, погіршення якості обслуговування, конфлікти інтересів. Для мінімізації таких ризиків доцільно передбачити юридичні механізми регулювання та проводити регулярний аудит партнерських відносин.

Загалом, ефективне формування збутової політики з урахуванням ролі посередників передбачає баланс між розширенням ринку збуту, збереженням контролю над якістю продажів і оптимізацією витрат. Партнерські відносини з посередниками, побудовані на взаємодовірі, професіоналізмі та чіткому розподілі функцій, є запорукою конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку.

Для підвищення ефективності збутової політики та досягнення максимальних результатів у співпраці з посередниками підприємствам доцільно дотримуватися ряду рекомендацій, спрямованих на оптимізацію цієї взаємодії [5].

По-перше, слід проводити ретельний відбір посередників на основі чітких критеріїв: наявність досвіду в галузі, репутація, охоплення ринку, наявність власної логістичної інфраструктури, фінансова стабільність. Важливо співпрацювати лише з тими партнерами, які здатні ефективно просувати продукцію та підтримувати стандарти обслуговування.

По-друге, необхідно розробити чіткі умови співпраці, які регулюють права й обов'язки сторін, механізми розв'язання спорів, обсяг відповідальності, умови оплати, строки постачання та порядок звітності. Всі домовленості мають бути закріплені в контрактах, що зменшує ризики та підвищує передбачуваність взаємовідносин.

Третім важливим кроком є впровадження системи мотивації посередників. Це можуть бути бонуси за обсяги продажів, знижки, ексклюзивні умови, спільні маркетингові заходи, навчання персоналу. Стимулювання має бути прозорим, справедливим і направленим на довгострокове партнерство.

Також рекомендується впроваджувати інформаційно-аналітичну підтримку для посередників. Надання їм актуальної інформації про продукцію, ринкову ситуацію, конкурентів дозволяє підвищити якість продажів і краще адаптувати збутову стратегію до потреб споживачів [7].

Не менш важливим є регулярний моніторинг та оцінка ефективності діяльності посередників. Для цього доцільно використовувати KPI (ключові показники ефективності), зокрема: обсяг продажів, рівень виконання планів, швидкість обслуговування, зворотний зв'язок від клієнтів. За потреби слабких партнерів варто замінювати або додатково навчати.

Ще одна рекомендація – розвиток довгострокових партнерських відносин на основі довіри, відкритості та спільної вигоди. Такий підхід дозволяє формувати стабільну збутову мережу, уникати конфліктів і спільно реагувати на ринкові виклики.

Нарешті, підприємству слід розглядати можливість диверсифікації каналів збуту – тобто не покладатися на одного-двох посередників, а формувати гнучку, багаторівневу систему, здатну адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Дані рекомендації допоможуть підприємствам не лише підвищити ефективність збуту, а й мінімізувати ризики, пов'язані з діяльністю посередників, забезпечивши стабільний розвиток і конкурентоспроможність на ринку [8].

Висновки. У ході дослідження теми було встановлено, що посередники відіграють важливу й багатофункціональну роль у процесі формування та реалізації збутової політики підприємства. Саме через них значна частина продукції потрапляє до кінцевого споживача, тому ефективна співпраця з посередницькими структурами є необхідною умовою досягнення стратегічних цілей виробника.

Посередники не лише забезпечують фізичний рух товару, але й виконують низку додаткових функцій – маркетингових, логістичних, фінансових та інформаційних. Вони сприяють розширенню ринків збуту, зниженню витрат підприємства, підвищенню оперативності реалізації продукції та покращенню якості обслуговування споживачів. Разом з тим, така співпраця пов'язана з певними викликами і ризиками, зокрема втратою контролю над процесом збуту, залежністю від партнера, інформаційною асиметрією та фінансовими труднощами.

Формування збутової політики підприємства повинно відбуватися з урахуванням ролі й потенціалу посередників. Це включає вибір оптимального типу каналів розподілу, моделі взаємодії, системи мотивації та критеріїв оцінки ефективності партнерства. Практичні приклади з різних галузей економіки підтверджують доцільність та ефективність використання посередників у сучасних умовах.

Отже, грамотно вибудована система посередницьких зв'язків дозволяє підприємству не лише досягти стабільного рівня продажів, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на ринку. Подальші дослідження у цій сфері можуть бути спрямовані на вивчення цифрових платформ як новітньої форми посередництва, а також на розвиток стратегічного партнерства між виробниками та дистриб'юторами.

Список використаних джерел:

1. Пенькова О. Г. Використання посередників у збуті фармацевтичної продукції: переваги, ризики та перспективи розвитку. *Науковий вісник Уманського НУХТ*. 2023. №2(34). С. 114–118.
2. Майборода О. В. Маркетингові посередники в інфраструктурі товарного ринку. *Маркетингове забезпечення продуктового ринку*. Збірник тез доповідей студентської наукової конференції ПДАУ. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 89–91.
3. Біловодська О. А., Завада О. Ю. Маркетингова політика розподілу в умовах цифрової трансформації економіки. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 2. С. 123–135.

4. Зозульов О.В., Царьова Т.О., Гавриш Ю.О. Маркетинг. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 298 с.
5. Ісаєв М.Ю. Класифікація підходів до визначення поняття «Збут». URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/25014/1/Suchasnyi%20marketynh%20stratichne%20upravlinnia%20ta%20innovatsiinyi%20rozvytok%2030.04.2020-36.pdf>
6. Осокіна А.В., Снаговська Є.С. Сучасні підходи до побудови каналів збуту бізнес-організації. *БізнесІнформ*. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-11_0-pages-310_314.pdf
7. Каліна І.І. Маркетингові дослідження діджиталізації аграрних підприємств та аграрних торгових марок. *Економічні науки*. 2022. Вип. 1 (64). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2022. С. 38–47. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/64-5>
8. Каліна І.І., Мазур Ю.В. Організаційно-економічний механізм реалізації засад маркетингу на підприємстві в адаптаційний період. *Економічний простір*, 2022, Вип. 182. С. 73–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-10>

References:

1. Pen'kova O. H. (2023). Vykorystannia poserednykiv u zbuth farmatsevychnoi produktsii: perevahy, ryzyky ta perspektyvy rozvytku [The use of intermediaries in the sale of pharmaceutical products: benefits, risks and development prospects]. *Naukovyi Visnyk Umanskoho NUFT*, no. 2(34), pp.114–118.
2. Maiboroda O. V. (2022). Marketynhovi poserednyky v infrastrukturi tovarnoho rynku [Marketing intermediaries in the commodity market infrastructure]. In *Marketingove zabezpechennia produktovoho rynku*. Zbirnyk tez dopovidei students'koi naukovoї konferentsii PDAU pp. 89–91. Poltava: PDAU.
3. Bilovodska O. A. & Zavada O. Yu. (2020). Marketingova polityka rozpodilu v umovakh tsifrovoyi transformatsii ekonomiky [Marketing distribution policy in the context of digital transformation of the economy]. *Marketing i Menedzhment Innovatsiy*, no. 2, pp.123–135.
4. Zozuliov O. V., Tsariova T. O. & Havrysh Yu. O. (2022). Marketing [Marketing]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho.
5. Isaiev M. Yu. (2020). Klassifikatsiia pidkhodiv do vyznachennia ponyattia “Zbut” [Classification of approaches to defining the concept of “Sales”]. Available at: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/25014/1/Suchasnyi%20marketynh%20stratichne%20upravlinnia%20ta%20innovatsiinyi%20rozvytok%2030.04.2020-36.pdf>
6. Osokina A. V. & Snahovska Ye. S. (2018). Suchasni pidkhody do pobudovy kanaliv zbutu biznes orhanizatsii [Modern approaches to building sales channels for a business organization]. *BiznesInform*. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-11_0-pages-310_314.pdf
7. Kalina I. I. (2022). Marketynhovi doslidzhennia didzhetalizatsii ahrarnykh pidpriemstv ta ahrarnykh torhovykh marok [Marketing research on the digitalization of agricultural enterprises and agricultural brands]. *Ekonomichni Nauky*, no. 1(64), pp. 38–47. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/64-5>
8. Kalina I. I. & Mazur Yu. V. (2022). Orhanizatsiino ekonomichniy mekhanizm realizatsii zasad marketynhu na pidpriemstvi v adaptatsiinyi period [Organizational and economic mechanism for implementing marketing principles at an enterprise during the adaptation period]. *Ekonomichnyi Prostir*, no. 182, pp. 73–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-10>

Стаття надійшла: 18.08.2025

Стаття прийнята: 17.09.2025

Стаття опублікована: 31.10.2025