

- Cichosz, M., Wallenburg, C. M., and Knemeyer, A. M. "Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices". *The International Journal of Logistics Management*, vol. 31, no. 2 (2020): 209-238.
DOI: <https://doi.org/10.1108/ijlm-08-2019-0229>
- Ghobakhloo, M. "Industry 4.0, Digitization, and Opportunities for Sustainability". *Journal of Cleaner Production*, art. 119869, vol. 252 (2020).
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119869>
- Huang, J. et al. "An Overview of Agent-Based Models for Transport Simulation and Analysis". *Journal of Advanced Transportation*, art. 1252534 (2022): 1-17.
DOI: <https://doi.org/10.1155/2022/1252534>
- Myronenko, V. et al. "Project management of Ukraine's integration into the Trans-European transport network". In *Project Management: Industry Specifics*, ch. 3, 80-104. 2024.
DOI: <https://doi.org/10.15587/978-617-8360-03-0.ch3>
- Novikova, M. et al. "Methodical foundations of quality management of railway transport enterprises". *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 1 (2024): 485-498.
DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.54.2024.4272>
- Taillandier, P. et al. "Building, composing and experimenting complex spatial models with the GAMA platform". *Geoinformatica*, vol. 23 (2019): 299-322.
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10707-018-00339-6>
- Valdez-Juarez, L. E., and Castillo-Vergara, M. "Technological Capabilities, Open Innovation, and Eco-Innovation: Dynamic Capabilities to Increase Corporate Performance of SMEs". *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, art. 8, vol. 7, no. 1 (2021).
DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc7010008>
- Velychko, V., Troian, V., and Viatkin, R. "Formation of innovative development strategy of hromadas in the context of regional socio-economic systems". *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 11, no. 2 (2025): 184-190.
DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-2-184-190>
- Zamazii, O. et al. "Optimization Management Model of the Industrial Enterprise Innovation Potential Development on the Basis of a Value-Oriented Approach". *Advances in Economics, Business and Management Research*, vol. 95 (2019): 38-43.
DOI: <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.9>

УДК 658.155.3:005.511

JEL: L81; M31; O32

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-438-450>

ВИБІР КАНАЛІВ ЗБУТУ ПРИ РОЗРОБЦІ БІЗНЕС-ПРОЄКТУ: СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ВИДІВ ТА ПЕРЕВАГИ ДЛЯ РІЗНИХ СФЕР

©2025 ГЕЙДОР А. П., БУЗОВІР С. О.

УДК 658.155.3:005.511

JEL: L81; M31; O32

Гейдор А. П., Бузовір С. О. Вибір каналів збуту при розробці бізнес-проєкту: систематизація видів та переваги для різних сфер

Стаття досліджує вибір каналів збуту для бізнес-проєктів у трансформаційному середовищі, акцентуючи на їх ролі в маркетинговій стратегії як засобу доставки товару, формування клієнтського досвіду та створення доданої вартості. Систематизовано види каналів збуту за різними класифікаційними ознаками. Особливу увагу зосереджено на різновидах за формою взаємодії (прямі, непрямі, гібридні, партнерські) та ступенем диджиталізації (традиційні, цифрові, гібридні/омніканальні). Проведено аналіз витрат і ефектів для окремих каналів, яким встановлено перевагу використання прямого в довгостроковій перспективі. Для полегшення процесу вибору каналів збуту при розробці бізнес-проєкту систематизовано основні групи факторів (внутрішні – організаційні, стратегічні, фінансові та зовнішні – ринкові, споживчі, технологічні, правові), які необхідно враховувати; наведено особливості, сильні та слабкі сторони, можливості та загрози використання різних каналів у різних сферах бізнесу з акцентом на цифрові як інструменти персоналізованої взаємодії та масштабування. Аналізом поведінкових моделей на різних цифрових платформах встановлено, що кожне середовище формує власну логіку купівлі: TikTok – імпульсивний відгук на візуальний тригер, Instagram – естетичне залучення, Rozetka – раціональний вибір на основі аналітики, а міжплатформна взаємодія споживача розгортається не як лінійна послідовність, а як мережа з багатьма точками входу та повернення, що вимагає адаптивної синхронізації каналів. Доведено, що ефективність каналів залежить від типу продукції, аудиторії, логістичної інфраструктури та цифрової готовності підприємства. Доцільність багатокритеріального підходу до оцінки збуту обґрунтовано через фінансові (дохід, рентабельність) і маркетингові показники (лояльність, конверсія). На прикладі українського виробника косметики продемонстровано ефективність омніканальної стратегії, що поєднує інтернет-магазини, маркетплейси та роздрібні точки. Запропоновано рекомендації щодо адаптивної системи збуту з урахуванням ринкових умов і стратегічних цілей.

Ключові слова: канали збуту, дистрибуція, бізнес-проєкт, маркетинг, онлайн-продажі, омніканальність, споживча поведінка, стратегія реалізації.
Табл.: 8. Бібл.: 29.

Гейдор Алла Петрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства, Державний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: a.heidor@knute.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5098-0882>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/N-9766-2016>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57217380375>

Heidor A. P., Buzovir S. O. Selecting Distribution Channels in Business Project Development:

A Classification of Types and Advantages for Different Sectors

The article examines the selection of distribution channels for business projects in a transformational environment, emphasizing their role in the marketing strategy as a means of delivering products, shaping customer experience, and creating added value. The types of distribution channels are systematized according to various classification criteria. Special attention is focused on the types based on the form of interaction (direct, indirect, hybrid, partner) and the degree of digitalization (traditional, digital, hybrid/omnichannel). An analysis of costs and effects for individual channels has been conducted, which established a preference for the use of direct channels in the long term. To facilitate the process of selecting distribution channels when developing a business project, the main groups of factors have been systematized (internal – organizational, strategic, financial, and external – market, consumer, technological, legal) that need to be considered; the characteristics, strengths and weaknesses, opportunities and threats of using various channels in different areas of business are detailed, emphasizing digital tools as instruments of personalized interaction and scaling. An analysis of behavioral models on various digital platforms has shown that each environment develops its own purchasing logic: TikTok – impulsive response to visual triggers, Instagram – aesthetic engagement, Rozetka – rational choices based on analytics, and inter-platform consumer interaction unfolds not as a linear sequence, but as a network with many entry and return points, requiring adaptive synchronization of channels. It has been demonstrated that the efficiency of channels depends on the type of product, audience, logistical infrastructure, and the digital readiness of the enterprise. The validity of a multi-criteria approach to sales evaluation is substantiated through financial (revenue, profitability) and marketing metrics (loyalty, conversion). The efficiency of an omnichannel strategy, which combines an online store, marketplaces, and retail outlets, has been demonstrated using the example of a Ukrainian cosmetics manufacturer. Recommendations for an adaptive sales system have been suggested, considering market conditions and strategic goals.

Keywords: sales channels, distribution, business project, marketing, online sales, omnichannelity, consumer behavior, implementation strategy.

Tabl.: 8. **Bibl.:** 29.

Heidor Alla P. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Finance of Company, State University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: a.heidor@knute.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5098-0882>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/N-9766-2016>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57217380375>

Buzovir Sofia O. – Student of the Faculty of Economics, Management and Psychology, State University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: s.buzovir_femp_1_21_b_d@knute.edu.ua

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки питання ефективної реалізації продукції є важливим для підприємств. Вибір каналів збуту при розробці бізнес-проекту виступає ключовим чинником комерційного успіху, адже канали дистрибуції визначають доступність товару для цільової аудиторії, швидкість його просування та логістичні витрати.

На практиці підприємці часто обирають канали інтуїтивно або під впливом обмеженого досвіду, не враховуючи специфіку сфери діяльності, цільової аудиторії, ресурсного забезпечення чи стадії життєвого циклу бізнесу. Відсутність систематизованого підходу до вибору каналів збуту у процесі розробки бізнес-проекту призводить до стратегічних помилок, зниження ефективності комунікацій із клієнтами та втрачених можливостей зростання.

Незважаючи на наявність окремих досліджень, у науковій та прикладній літературі все ще бракує комплексної класифікації каналів збуту з урахуванням галузевої специфіки та відповідних переваг. Це ускладнює застосування теоретичних

напрацювань на практиці під час планування бізнес-проектів у різних секторах економіки.

Метою статті є систематизація основних видів каналів збуту та визначення їх переваг залежно від сфери діяльності, що дозволить удосконалити процес стратегічного планування та підвищити ефективність реалізації бізнес-проектів.

Відповідно до статей 179–180 Господарського кодексу України канали збуту можуть формалізуватися через господарські договори, що регламентують взаємини між виробниками, посередниками та споживачами. Це забезпечує правову основу для реалізаційної діяльності в межах національного законодавства. Водночас ГК втратив чинність 28.08.2025 р. на підставі Закону України № 4196-IX [1].

У межах теорії транзакційних витрат Р. Коуза канали збуту розглядаються як інструменти мінімізації витрат, пов'язаних з укладанням і виконанням угод [2]. Таким чином, канали збуту сприяють економічній ефективності підприємства.

Канали збуту в ринковій економіці не лише забезпечують переміщення товару, а й регулюють

взаємодію між виробником і споживачем. Вони також здійснюють операції купівлі-продажу, що формує «точку дотику» між попитом і пропозицією. Ф. Котлер і К. Келлер підкреслює, що ефективність комунікацій у межах каналу впливає на сприйняття вартості продукції [3].

Логістичні процеси в каналах збуту охоплюють переміщення, складування, пакування та інформаційний супровід товару. Згідно з теоріями А. Сміта та Дж. М. Кейнса, ці операції взаємозалежні та трансформуються під впливом цифровізації [4].

Функції фінансування та розподілу ризиків часто реалізуються через договори, що регламентовані ГК України (ст. 265–267) [1]. Посередники, діючи на власний ризик, можуть відповідати за продаж, зберігання та транспортування товарів.

У науковій та практичній літературі можна зустріти великий перелік різноманітних видів каналів збуту, які можуть використовувати компанії у своїй діяльності. Варто провести їх систематизацію (табл. 1).

Основна характеристика каналів збуту за формою взаємодії – відображення шляху товару від безпосереднього виробника до споживача. Прямий канал передбачає реалізацію товару безпосередньо споживачеві, що дозволяє зберегти контроль над якістю обслуговування. У післякризовий період 2014–2016 років вітчизняні агропідприємства активно використовували цей формат через локальні ринки.

Непрямі канали включають одного чи кількох посередників. Ця модель доцільна при великих обсягах виробництва або виході на віддалені ринки. Згідно з класифікацією Американської асоціації маркетингу, канали збуту можуть мати до чотирьох рівнів – від нульового до багаторівневого [5]. Такий підхід дозволяє детально аналізувати кожну ланку щодо ефективності та вартості.

В умовах глобальної цифрової трансформації для досягнення широкої аудиторії, забезпечення гнучкості продажів та прямої комунікації з клієнтами особливого значення набуває класифікація каналів за ступенем диджиталізації.

Таблиця 1

Класифікація видів каналів збуту підприємства

Ознака класифікації	Види каналів збуту
1. За формою взаємодії	– Прямі (власна мережа, e-commerce) – Непрямі (дилери, ритейлери) – Гібридні – Партнерські (франчайзинг, white label, дропшипінг)
2. За кількістю рівнів	– Однорівневі – Дворівневі – Багаторівневі
3. За формою власності	– Власні – Незалежні – Змішані
4. За типом ринку	– B2C (кінцевий споживач) – B2B (бізнес-клієнт) – B2G (державні закупівлі)
5. За способом продажу	– Офлайн (магазини, торгові агенти) – Онлайн (сайт, маркетплейс) – Мобільні (виїзна торгівля)
6. За тривалістю співпраці	– Постійні – Тимчасові – Сезонні
7. За ступенем контролю виробника	– Керовані (франшизи, власні точки) – Некеровані (незалежні дистриб'ютори)
8. За рівнем охоплення ринку	– Інтенсивні (широка доступність) – Вибіркові – Ексклюзивні
9. За ступенем диджиталізації	– Традиційні – Цифрові – Гібридні / Омніканальні

Джерело: складено авторами на основі [23–29].

Традиційні канали комунікації – фізичні точки продажу, персональні продажі, виставки та поштові розсилки – забезпечують прямий контакт із клієнтом, формуючи довіру до бренду. Однак вони обмежують територіальний радіус охоплення та потребують значних ресурсів. Ф. Котлер акцентує на важливості особистісного контакту для формування лояльності [6].

Цифрові канали, що базуються на інформаційно-комунікаційних технологіях (соціальні мережі, контекстна реклама, email-маркетинг), дозволяють здійснювати персоналізовану комунікацію з великою аудиторією в режимі реального часу. В Україні цифрові комунікації дедалі активніше регулюються законодавчо, зокрема в рамках Закону України «Про захист персональних даних» [7].

Гібридні канали, поєднуючи традиційні та цифрові інструменти, формують адаптивну модель взаємодії. Прикладом є омніканальні стратегії, де офлайн- і онлайн-активності доповнюють одна одну. Це відповідає парадигмі трансформаційної економіки, де важливим є не лише продукт, а й досвід його споживання.

Взаємодія відбувається між продавцем і цільовою аудиторією, а системний підхід до її ідентифікації охоплює аналіз поведінкових патернів. Згідно з моделлю дифузії інновацій Е. Роджерса, молодь надає перевагу цифровим каналам, тоді як дорослі обирають традиційні [8]. Таким чином, вибір каналу залежить від соціально-психологічних характеристик покупців.

Важливо враховувати часову та просторову доступність каналів. У регіонах із нерозвиненою логістикою електронна комерція може бути менш ефективною. Дослідження звичок споживання, таких як час перебування в мережі та частота покупок, є визначальними для вибору каналів.

Оцінка витрат є базовою передумовою прийняття зважених рішень у бізнесі. Згідно зі ст. 42 Господарського кодексу України, підприємство має

діяти на засадах економічної доцільності та ефективності [1].

На прикладі ТОВ «Кей Ті Косметикс», що реалізує продукцію Mr. SCRUBBER [10], можна простежити структуру логістичних витрат у прямому та непрямому каналах збуту.

У структурі витрат на дистрибуцію продукції Mr. SCRUBBER значну частку займають логістичні компоненти: транспортування, пакування, обробка замовлень, складування та сервісне супроводження. Витрати змінюються залежно від каналу збуту, що є важливим індикатором ефективності збутової політики.

У межах прямого каналу (офіційний сайт) підприємство самостійно виконує всі логістичні функції. Нижче наведено умовну калькуляцію витрат на одну одиницю продукції (табл. 2).

Таким чином, собівартість логістики на одиницю у прямому каналі наближається до 130–135 грн. Однак, як свідчить аналіз, саме цей канал забезпечує найвищу рентабельність (63,3%), що частково компенсує підвищене логістичне навантаження.

Реалізація через роздрібні точки, такі як EVA, відбувається за схемою гуртових поставок. Частина витрат, пов'язана з пакуванням, доставкою та логістичними одиницями (піддони, стрейч-плівка), покривається підприємством (табл. 3).

Витрати в непрямому каналі приблизно в 15 разів нижчі, проте маржинальність, як видно з даних (25%), суттєво знижується через залежність від знижок, комісій і відсутність контролю над просуванням.

Для оцінки економічної доцільності варто використовувати коефіцієнт логістичної ефективності (K_{le}), який розраховується як відношення маржі до логістичних витрат (табл. 4).

Незважаючи на нижчі витрати в непрямому каналі, стратегічна гнучкість та фінансова автономія прямого каналу мають вищу вагу в довгостроковій перспективі. Високий коефіцієнт логістичної

Таблиця 2

Розрахунок собівартості прямого каналу збуту ТОВ «Кей Ті Косметикс»

Витратна позиція	Розрахунок	Витрати на од., грн
Доставка (Нова Пошта, середнє)	80 грн/од.	80,00
Пакування (картон + брендovaná стрічка)	1 коробка – 18 грн, наклейки/захист – 7 грн	25,00
Обробка замовлення (зарплата менеджера)	10 хв × 1,5 грн/хв.	15,00
Зберігання (розподілено на обсяг)	1500 грн/місяць / 750 од.	2,00
Післяпродажне супроводження (в середньому)	3 звернення по 2 хв × 1,5 грн/хв	9,00
Усього логістичних витрат (LC)		131,00

Джерело: складено авторами.

Таблиця 3

Розрахунок собівартості непрямого каналу збуту ТОВ «Кей Ті Косметикс»

Витратна позиція	Розрахунок (гуртова партія 1000 од.)	Витрати на од., грн
Транспорт (до складу EVA)	1 автомобіль × 4200 грн	4,20
Упаковка гуртова (картонні бокси)	50 шт. × 20 грн	1,00
Маркування, вкладення рекламних вставок	1000 од. × 0,5 грн	0,50
Участь у POS-промоакціях (бюджетно)	3000 грн / 1000 од.	3,0
Усього логістичних витрат (LC)		8,70

Джерело: складено авторами.

Таблиця 4

Коефіцієнт логістичної ефективності
ТОВ «Кей Ті Косметикс»

Канал	Маржа (грн)	LC (грн)	Kle
Власний сайт	950,00	131,00	7,25
EVA (роздріб)	650,00	8,70	74,71

Джерело: складено авторами.

ефективності EVA свідчить про масштабність дистрибуції та стабільність витрат.

Калькуляція логістичних витрат на прикладі Mr.SCRUBBER демонструє не лише розбіжності в питомих витратах, але й різний ступінь контролю над каналом. Вибір формату збуту має враховувати не лише витрати, а й здатність каналу утримувати клієнта та відповідати брендовому позиціонуванню.

Кожен канал збуту слід оцінювати з урахуванням як початкових інвестицій, так і операційних витрат. Власний інтернет-магазин потребує витрат на розробку, технічної підтримки та SEO. Кооперація з маркетплейсами знижує бар'єри входу, але супроводжується комісійними та обмеженнями в брендингу.

Неочевидні витрати, як-от управління відносинами з посередниками та контроль над кінцевим досвідом споживача, також слід враховувати. Такий комплексний підхід сприяє ухваленню збалансованих рішень щодо збутової політики.

Логістичні витрати, згідно з А. Маршаллом та Й. Шумпетером, є не лише елементом собівартості, а й чинником конкурентоспроможності [11]. Вибір каналів збуту залежить від транспортної доступності території. Для регіонів із розвинутою інфраструктурою ефективна модель «доставка до дверей», у той час як у слаборозвинених районах доцільно орієнтуватися на локальних дистриб'юторів.

Частина третя статті 179 ГКУ підтверджує право підприємств самостійно визначати логіс-

тичні шляхи з урахуванням технічних можливостей [1]. Європейські кейси демонструють, що адаптація логістичної моделі до регіональних умов підвищує ефективність збуту.

Через складність вибору каналу збуту доцільно класифікувати фактори впливу на рішення, розділивши їх на внутрішні та зовнішні (табл. 5).

Як видно з табл. 5, вибір каналу збуту залежить від внутрішніх стратегічних цілей підприємства та зовнішніх факторів – поведінкових, правових і технологічних. Це дозволяє адаптувати збутову модель до умов ринку. Якщо компанія позиціонує себе як ексклюзивний постачальник, масові канали збуту можуть суперечити її ринковій стратегії.

Національна стратегія розвитку МСП до 2027 р. [12] акцентує на адаптації бізнес-моделей до ринку шляхом оптимізації ланцюгів поставок через узгодження логістики, маркетингу та стратегічного планування.

У контексті цифровізації торгівлі важливо аналізувати збутові моделі, які поєднують класичні практики та новітні технології. Омніканальні формати стають актуальними через зміну поведінкових патернів споживачів, які орієнтуються на персоналізовану взаємодію з брендом [13].

Електронна комерція, за даними Ecommerce Europe та автора [2], базується на складній інфраструктурі, що охоплює цифрові платформи, системи обробки платежів, логістичні рішення та аналітичні інструменти. Онлайн-канали включають вебсайти, мобільні додатки, маркетплейси та CRM-платформи, що забезпечують двосторонню комунікацію з клієнтами.

Попри уявлення про бюджетність онлайн-продажів, вони вимагають значних інвестицій у сервери, захист даних (GDPR), CMS, SEO та адаптивний дизайн. Згідно зі ст. 13 Закону України «Про захист прав споживачів», продавець повинен надавати повну інформацію про товар до укладення договору [14].

Онлайн-канали дозволяють охопити широку аудиторію, тестувати нові ринки та застосовувати алгоритми для персоналізації пропозицій.

Фактори, що впливають на вибір каналів збуту підприємства

Тип фактора	Група впливу	Приклади впливу на вибір каналу
Внутрішні	Організаційні	Рівень контролю, готовність до самообслуговування, ресурсна база, штат, ІТ-системи
	Стратегічні	Позиціонування бренду, концепція D2C, ступінь інтеграції з логістикою
	Фінансові	Бюджет на маркетинг, рівень маржинальності, обсяг допустимих комісій
Зовнішні	Ринкові	Конкурентне середовище, розвиненість посередників, наявність маркетплейсів
	Споживчі	Поведінкові патерни аудиторії, довіра до онлайн-каналів, потреба в персоналізації
	Технологічні	Доступ до цифрової інфраструктури, регіональна наявність онлайн-платформ
	Правові / нормативні	Вимоги до е-комерції, обмеження на посередницьку діяльність, правила маркування та зберігання

Джерело: складено авторами.

Фізичні точки продажу залишаються актуальними для сегментів, де важливі тактильний досвід та миттєве отримання товару. За даними McKinsey [15], вони сприяють формуванню довіри до бренду завдяки прямому контакту з клієнтами та можливості тестування продукту.

Господарський кодекс України (ст. 266) регулює діяльність у роздрібній торгівлі [1]. Офлайн-канали створюють додаткову цінність через локалізацію сервісів: адаптацію асортименту, організацію місцевих подій та формування спільнот споживачів. Проте економічна ефективність фізичних магазинів знижується через високі витрати на оренду та персонал. Бренди переходять до формату showroom, де купівля завершується онлайн.

Оmnіканальні стратегії поєднують фізичні та цифрові канали в цілісну систему комунікації між підприємством і споживачем [5]. Взаємодоповнення каналів сприяє підвищенню лояльності та середнього чеку. Водночас інтеграція omnіканальності вимагає належного технологічного забезпечення та врахування норм GDPR [16] і Закону України «Про захист персональних даних» [7]. Економічні виклики включають облік витрат і розподіл маржі між каналами.

Вивчаючи ефективність каналів збуту з позиції типології бізнесу, слід зазначити: ефективність каналів збуту залежить від типу бізнесу. Для FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*) omnіканальні стратегії ефективні через поєднання офлайн- та онлайн-аудиторії, що прагне зручності та швидкості.

Для B2B важливіша персоналізована взаємодія, тому гібридні моделі, які поєднують цифрові платформи з консультаціями, є оптимальними

[15]. У сфері послуг ефективність omnіканальності варіюється залежно від складності продукту та залученості клієнта.

Цифрові трансформації змінюють принципи збуту, що стає динамічною системою, орієнтованою на кінцевого користувача. Це особливо помітно в роздрібній торгівлі та сфері послуг – двох галузях, що демонструють різні, але показові моделі каналів розповсюдження продукції.

Мультиканальні стратегії в роздрібній торгівлі об'єднують офлайн-магазини, вебсайти, мобільні додатки та соціальні мережі. Відповідно до ст. 179 ГКУ підприємства самостійно обирають форми збуту, що стимулює інноваційні підходи [1].

Приклад компанії Rozetka демонструє інтеграцію веб-платформи з мобільним додатком для безшовної взаємодії з клієнтами через push-сповіщення, рекламу та повторні покупки. Це формує нові звички споживачів – переході між каналами стають інтуїтивними.

Логістичні інновації, такі як автоматизоване складування та QR-коди, спрощують споживчий досвід. У сфері послуг ключовим залишається людський капітал, що визначає рівень обслуговування (ст. 4 Закону України «Про захист прав споживачів») [14]. CRM-системи дозволяють поєднати персоналізацію з оперативністю, як це помітно в медичних центрах.

Згідно з моделлю IDIC Peppers & Rogers [17], CRM сприяє глибшій диференціації сервісу через управління лояльністю. У виробництві спостерігається перехід до делегування збутових функцій партнерам. Так, Bosch реалізує продукцію через дилерів і сертифікованих партнерів у 150 країнах, зберігаючи контроль над якістю.

Відповідно до ст. 6 Закону України «Про захист економічної конкуренції» [9], кооперація у форматі дистрибуційних мереж допустима за умови відсутності монопольного становища. З огляду на вищезазначене, дистрибуція через партнерські мережі постає як дієвий інструмент підвищення ринкової присутності без потреби в капіталомісткому розширенні власної інфраструктури. Вибір каналу збуту залежить від логістичної готовності підприємства, його бізнес-моделі та цільової аудиторії. Партнерські мережі дозволяють охопити нові ринки без капіталовкладень у інфраструктуру.

Онлайн-продажі останніми роками стали мейнстрімом. Інтернет-торгівля демонструє динамічне зростання, особливо через такі маркетплейси, як Rozetka та Amazon, що надають логістичні, фінансові та рекламні послуги. Вони дозволяють швидко масштабувати бізнес і адаптуватися до попиту.

Соціальні мережі, такі як TikTok, Instagram або маркетплейси (та ж Rozetka) стають каналами прямого збуту, орієнтовані на персоналізовану комунікацію. В умовах пандемії українські підприємці активно переміщували продажі в онлайн – 60% малих бізнесів використовували соцмережі у 2023 р. [18].

Сьогодні інтернет-продажі – це не просто канал збуту, а стратегічна складова бізнес-моделі. Її розуміння дозволяє будувати ефективну воронку продажів, краще планувати витрати, досягати гнучкості й отримувати конкурентні переваги на динамічному ринку. Тому розробникам бізнес-проектів необхідно чітко орієнтуватися в особливостях кожного інструменту онлайн-продажів.

Цифрові платформи пропонують унікальні сценарії взаємодії з контентом. TikTok, заснований на нескінченному скролінгу, стимулює імпульсивні покупки за лічені секунди. Instagram орієнтується на естетичну кодифікацію бренду, формуючи відтерміновану модель споживання через сторіз, рісли та дописи.

На маркетплейсах, таких як Rozetka, користувачі здійснюють раціональний пошук із фокусом на характеристики товару, ціни та відгуки. Це відрізняється від соцмереж, де покупку стимулює контекст – образ блогера, емоційний фон чи музичний супровід.

Аналіз поведінки користувачів на TikTok та Instagram дозволяє врахувати специфіку контенту при розробці збутової стратегії. TikTok формує імпульсивні покупки через короткі відео, синхронізуючи візуальні імпульси з емоційним кодом користувача. TikTok Shop поєднує контент із покупкою, стимулюючи швидкі рішення, що є актуальним для малого бізнесу в умовах війни в Україні.

Instagram, на відміну від TikTok, орієнтується на естетичну подачу бренду, створюючи багатовимірну модель взаємодії: від перегляду контенту до особистого спілкування з продавцем. Особливо важливою є інтеграція ретаргетингу, що спирається на поведінкову історію користувача, формуючи персоналізовані товарні пропозиції.

Користувачі Instagram, зокрема вікова група 25–40 років, оцінюють бренд не лише за функціональністю продукції, але й за здатністю комунікувати певні цінності. Це формує триваліший цикл прийняття рішення, що підвищує ймовірність трансформації разового покупця в амбасадора бренду.

Якщо ж попередні приклади ілюструють взаємодію в емоційно-орієнтованому середовищі, то маркетплейс Rozetka формує раціонально-аналітичний тип поведінки, орієнтований на параметри вибору, а не на імідж бренду. Як один із провідних українських e-commerce-гравців, Rozetka демонструє високий рівень інституціоналізованості купівельного процесу. Споживча поведінка тут значною мірою визначається архітектонікою платформи, пошуковими алгоритмами, інтерфейсом, системою знижок і соціальними доказами (відгуки, рейтинги, відеоогляди).

На відміну від емоційно-орієнтованих платформ TikTok чи Instagram, де імпульсною основою покупки є емоційний тригер, користувач Rozetka здебільшого перебуває у фазі раціонального пошуку. Процес прийняття рішення характеризується аналітичним підходом: порівняння товарів, аналіз відгуків та створення «кошика очікування», що часто включає відтермінування покупки до появи знижок або нагадувань.

Розподіл активності за часом доби демонструє пікову концентрацію конверсій у вечірні години (переважно з 19:00 до 22:00), що відповідає періоду завершення робочого дня. Під час масових розпродажів, як-от Black Friday, активність зростає вранці через прагнення користувачів першими скористатися обмеженими пропозиціями, що стимулює швидкість прийняття рішень.

Мобільні користувачі частіше здійснюють спонтанні перегляди, але мають нижчу глибину аналізу та вищу частоту покинутого кошика. Десктопна аудиторія витрачає більше часу на аналіз товару, використовуючи фільтри та читаючи характеристики. Це вимагає адаптивної комунікаційної стратегії.

Географічні відмінності також впливають на поведінку: мешканці великих міст активніше використовують розстрочку та самостійне повернення товару, тоді як користувачі з менших міст потребують телефонної підтримки та більше часу для прийняття рішень.

Таким чином, Rozetka формує середовище раціоналізованих покупок, орієнтоване на інформаційну насиченість і контрольованість процесу. Ефективність бренду визначається його здатністю інтегруватися у фільтрований пошук і відповідати запитам споживачів.

Споживацька поведінка не завершується моментом перегляду товару, а охоплює постконтактний етап, коли формується остаточне рішення про покупку. Сучасна маркетингова стратегія базується на мультиетапній моделі: від первинного інтересу до фінального оформлення замовлення. Основні етапи цього ланцюга – збудження, зацікавленість, збереження, відкладене повернення, конверсія.

У практиці соціальних платформ – особливо Instagram і TikTok – споживач, який побачив цікаву пропозицію, рідко переходить одразу до покупки. Частіше він зберігає пост, надсилає його знайомим, відкладає в закладки або переходить на сторінку бренду без миттєвої взаємодії. Цей стан «очікування покупки» (англ. *purchase latency*) формує особливу зону невизначеності, в межах якої бренду необхідно підтримувати обережну, але регулярну присутність – наприклад, через ретаргетинг, персоналізовані повідомлення або нові візуальні акценти.

Дослідження поведінки споживачів, зокрема за допомогою інструментів Google Analytics, Meta Pixel або TikTok Ads Manager, демонструють, що частка відкладених рішень у сфері e-commerce перевищує 60%, а повернення до продукту протягом 48 годин після первинного перегляду – найімовірніше внаслідок повторної візуальної активації. Цей патерн особливо помітний у категоріях «краса», «одяг» та «електроніка», де рішення не є критичним, а споживач схильний до естетичного порівняння та зважування альтернатив.

На маркетплейсах, таких як Rozetka, фаза відтермінованої покупки відбувається частіше у вигляді «покинутих кошиків» – коли покупець обирає кілька товарів, але не фіналізує транзакцію. Платформа, реагуючи на це, активує інструменти повернення: push-нагадування, спеціальні пропозиції або тимчасові знижки. Аналіз поведінки свідчить, що найефективнішою виявляється зв'язка каналів, за якої користувач, побачивши товар у соціальній мережі, переходить на маркетплейс, порівнює характеристики та приймає рішення на основі одночасного впливу візуального іміджу та технічних параметрів.

Особливої складності набуває поведінка при перехресній комунікації (*cross-platform funnel*): наприклад, споживач бачить рекламу в Reels, переходить за посиланням у Stories, відкриває товар у

мобільній версії Rozetka, а фінальне оформлення здійснює вже з десктопа після додаткового пошуку відгуків у Google. Такий сценарій, хоча й ускладнює облік класичних моделей конверсії, водночас відображає реальну багатовекторність сучасного споживача, здатного одночасно бути глядачем, аналітиком і покупцем.

Отже, при використанні різних інструментів онлайн-продажів ефективно управління поведінкою після рекламного контакту потребує не лише технічного охоплення, а й розуміння психологічних закономірностей: відкладання рішень, пошуку підтвердження правильності вибору, прагнення до естетичної впевненості. У цьому контексті поведінка не обмежується дією «перейшов – купив», а перетворюється на складну систему часових, платформних і емоційних циклів, у межах яких і відбувається формування лояльного споживача.

Аналіз поведінкових моделей на різних цифрових платформах показує, що кожне середовище формує власну логіку купівлі: TikTok – імпульсивний відгук на візуальний тригер, Instagram – естетичне залучення, Rozetka – раціональний вибір на основі аналітики. Міжплатформна взаємодія споживача розгортається не як лінійна послідовність, а як мережа з багатьма точками входу та повернення, що вимагає адаптивної синхронізації каналів.

При виборі каналів збуту для стратегічного вибору формату реалізації продукції розробникам бізнес-проектів варто проаналізувати їх функціональність і доцільність для конкретного проекту. У цьому контексті доцільно застосувати методологію SWOT-аналізу, що дозволяє структурувати чинники ефективності різних каналів збуту та виявити їхню відповідність стратегічним орієнтирам підприємства (табл. 6).

Вибір каналу збуту слід базувати не лише на фінансових показниках, але й на здатності підтримувати взаємодію зі споживачем та адаптуватися до ринкових змін.

Прямі канали збуту охоплюють реалізацію продукції без посередників через власні торгові точки, онлайн-платформи або індивідуальні замовлення, що забезпечує контроль над ціноутворенням, логістикою та зворотним зв'язком.

Для систематизації підходів до дистрибуції доцільно представити порівняльний аналіз основних видів каналів за формою взаємодії, прикладами застосування та сферою доцільності (табл. 7).

Вибір каналу збуту залежить не лише від продукції та логістики, але й від особливостей цільової аудиторії та стратегічного позиціонування компанії. Системний підхід сприяє обґрунтованим управлінським рішенням у дистрибуції.

Таблиця 6

SWOT-аналіз основних форматів каналів збуту

Тип каналу	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Прямий	- Повний контроль над брендом і комунікацією - Вища рентабельність через відсутність комісій - Збір і аналітика даних про клієнта	- Потреба у значних інвестиціях у логістику та IT - Обмежений доступ до нових ринків - Високі ризики при масштабуванні	- Побудова довгострокової лояльності клієнтів - Можливість автоматизації через CRM, ERP, AI	- Нестабільність трафіку - Конкуренція з маркетплейсами - Технічні збої, кібератаки
Непрямий	- Широке охоплення ринку - Спрощення логістики - Використання репутації партнерів	- Втрата контролю над ціноутворенням і обслуговуванням - Посередницькі витрати - Відсутність прямого зворотного зв'язку	- Вихід на нові сегменти через партнерів - Спрощення входу на географічно віддалені ринки	- Ризики несумлінної поведінки посередників - Можливе розмивання бренду - Законодавчі обмеження (антидемпінг, конкуренція)
Гібридний / омніканальний	- Максимальна гнучкість - Безшовний споживчий досвід - Синергія між онлайн- і офлайн-каналами	- Складність у побудові єдиної системи обліку - Висока вартість інтеграції - Потреба в постійному моніторингу ефективності	- Залучення різних груп споживачів - Побудова системи персоналізованих сценаріїв продажу - Створення конкурентної переваги через досвід	- Ризик дублювання зусиль - Підвищене навантаження на ресурси - Проблеми з узгодженням каналів у CRM

Джерело: складено авторами.

Таблиця 7

Ознаки каналів збуту

Види каналів збуту	Приклади реалізації	Особливості використання в різних сферах бізнесу
Прямі канали збуту	Власні торгові точки, інтернет-магазини виробника, індивідуальні замовлення через сайт або соцмережі	Переважно у сфері B2C, де важлива персоналізація і контроль якості (наприклад, косметика, хендмейд, fashion, освітні послуги); також у DTC-моделях у сегменті premium, e-commerce
Непрямі канали збуту	Дистриб'ютори, оптові компанії, роздрібні мережі (EVA, Comfy), агенти продажу	Поширені у виробництві масової продукції (FMCG, техніка, харчова промисловість); доцільні при великій географії збуту або відсутності власної інфраструктури
Гібридні / омніканальні канали	Власний сайт + маркетплейси (Rozetka, Prom.ua) + соціальні мережі + фізичні точки; одночасне використання CRM і роздрібною мережі	Ефективні для підприємств, що працюють із різними сегментами споживачів; забезпечують більшу гнучкість і стійкість до коливань попиту; активно застосовуються в сучасному e-commerce, освіті, консалтингу, HoReCa, ритейлі

Джерело: складено авторами.

За теорією М. Портера [19], прямий збут не завжди виправданий, оскільки вимагає значних інвестицій у інфраструктуру та маркетинг. Це створює бар'єри для малих підприємств, які можуть втратити переваги контролю над маржею.

Непрямі канали збуту через посередників розширюють доступ до ринків, але ускладнюють комунікацію з клієнтами. За належної координації це дозволяє знизити середні витрати завдяки ефекту масштабу (що було розглянуто в табл. 2 – табл. 4).

Однак залежність від партнерів обмежує контроль над обслуговуванням, брендовою ідентичністю та ціновою політикою, що може послабити конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Згідно з Національною стратегією розвитку цифрової економіки України [21], цифрові канали збуту – ключовий елемент сучасного бізнесу. Електронна комерція, CRM-системи та соцмережі автоматизують процеси, знижують витрати та сприяють персоналізації пропозицій.

Проте, за відсутності належної IT-підтримки або при обмеженому доступі до цифрових технологій, ефективність цих каналів знижується. Висока конкуренція також вимагає інвестицій у SEO, UX/UI та кібербезпеку, що створює додаткові витрати для малого бізнесу [18].

Офлайн-продажі через магазини та виставки залишаються важливими для споживачів, які віддають перевагу традиційним методам купівлі, зокрема для пенсіонерів та мешканців сільської місцевості.

Втім, через зростання витрат на оренду, комунальні послуги та персонал [20], утримання офлайн-каналів стає ресурсозатратним. Їхня рентабельність знижується за умов низької оборотності товару чи нестабільного попиту.

Розглянемо аналіз ефективності каналів збуту ТОВ «Кей Ті Косметикс». Його доцільно здійснювати за кількісними та якісними показниками, що враховують фінансові та маркетингові аспекти. Основні індикатори: питомі витрати на збут (грн/од.), доходи від реалізації (грн), маржинальний дохід, рентабельність (%), охоплення аудиторії, коефіцієнт конверсії, середній чек (грн), частка повторних покупок (%) (табл. 8).

Для ТОВ «Кей Ті Косметикс» найбільш рентабельним каналом є власний інтернет-магазин із рентабельністю 63,3%, зумовленою високим рівнем повторних покупок і відносно низькими витратами. Цільові email-розсилки та програма лояльності формують стабільну клієнтську базу.

Продажі через Rozetka забезпечують значний обсяг збуту, але мають нижчий маржинальний дохід через комісії та втрату контролю над комунікаціями. Parfums.ua характеризується низькою рентабельністю через низьку конверсію та рідкісні повторні покупки.

Офлайн-продажі приносять найбільший дохід, але демонструють найнижчу рентабельність (25%) через високі витрати на логістику та персонал. Відсутність прямого контакту з покупцем обмежує збирання даних про клієнтів.

Отже, ефективність каналів збуту слід оцінювати не лише за фінансовими показниками, але й за здатністю формувати лояльність, забезпечувати незалежність і розширювати клієнтську базу.

На основі аналізу діяльності ТОВ «Кей Ті Косметикс», що працює під брендом Mr. SCRUBBER, можна рекомендувати для нових косметичних проєктів побудову власного онлайн-каналу збуту. Це дозволить зменшити витрати на комісії маркетплейсів та дасть можливість використовувати платформу для збирання клієнтських даних і персоналізації пропозицій.

Впровадження CRM-системи сприятиме формуванню довгострокової лояльності та тестуванню нових товарів, що підтверджено досвідом досліджуваного підприємства, яке діє на конкурентному та екологічно чутливому ринку.

Маркетплейси (Rozetka, Makeup, Parfums.ua) служать ефективним інструментом для охоплення нових аудиторій за мінімальних витрат на логістику. Для Mr. SCRUBBER ці платформи стали проміжною ланкою в системі дистрибуції, сприяючи розширенню географії продажів.

Водночас Instagram і TikTok забезпечують високу конверсію серед аудиторії 18–35 років, використовуючи інтерактивні формати. Активна інтеграція цих каналів дозволяє бренду формувати багатоконтактну присутність, що підвищує частку повторних покупок.

Таблиця 8

Аналіз ефективності каналів збуту ТОВ «Кей Ті Косметикс»

Канал збуту	Доходи (грн)	Витрати (грн)	Маржа (грн)	Рентабельність (%)	Конверсія (%)	Повторні покупки (%)
Власний сайт	1 500 000	550 000	950 000	63,3	2,8	41
Маркетплейс Rozetka	2 100 000	1 400 000	700 000	33,3	3,0	24
Parfums.ua	1 100 000	750 000	350 000	31,8	2,3	19
Роздріб (мережі EVA, тощо)	2 600 000	1 950 000	650 000	25,0	4,0	13

Джерело: розраховано авторами за даними [22].

Фізичні точки продажу (EVA, Watsons) виконують іміджеву функцію, забезпечуючи контакт із продуктом для традиційних споживачів.

Для стабільності збуту рекомендується уникати залежності від одного каналу, поєднуючи онлайн- та офлайн-формати, що дозволяє зменшити ризики, пов'язані зі змінами в політиці платформ або вартості оренди.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що модель збуту ТОВ «Кей Ті Косметикс» [22] демонструє ефективність завдяки гнучкому розподілу ресурсів та адаптивності до змін споживчої поведінки. Такий даноцентричний підхід до дистрибуції доцільно використовувати для бізнес-проектів в умовах ринкових трансформацій.

ВИСНОВКИ

У процесі розробки бізнес-проектів вибір каналів збуту виступає критично важливим стратегічним рішенням, що безпосередньо впливає на рівень комерційної ефективності, конкурентоспроможності та динаміки ринкового зростання підприємства. Проведене дослідження засвідчило, що канали дистрибуції не лише виконують функцію забезпечення фізичного переміщення продукції, а й формують основу для маркетингової комунікації, фінансової взаємодії та управління клієнтським досвідом. Аналіз видів каналів збуту виявив суттєву різницю в їх функціональному навантаженні, витратній структурі, рівні контролю над споживчими взаємодіями та можливостях масштабування.

У цьому контексті особливої актуальності набуває впровадження омніканальних моделей, які поєднують традиційні та цифрові платформи та забезпечують адаптивність бізнесу до поведінкових змін споживачів. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Бовкун О. Управління збутовою діяльністю промислового підприємства. *Економічні горизонти*. 2022. № 1. С. 22–30. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(19\).2022.277802](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(19).2022.277802)
3. Kotler P., Keller K. L. A Framework for Marketing Management. 6th ed. Pearson Education, 2016. 355 p.
4. Скорік К. А. Стратегічна організації маркетингового управління каналами збуту в діяльності виробничого підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2020. Вип. 45. С. 73–83. URL: https://kneu.edu.ua/ua/science_kneu/periodic/ekon_pidpr/arhivn/arhivn_vipusk_45/

5. Боровик Т. В., Майборода О. В., Решетнікова О. В. Удосконалення збутової політики підприємств на основі взаємодії маркетингу та логістики. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Серія «Економічні науки»*. 2023. Вип. 3. С. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/70-7>
6. Черненко О. Цифрова економіка: можливості електронного маркетингу та технологій штучного інтелекту у торгівлі. *Актуальні питання права та соціально-економічних відносин*. 2023. С. 432–439.
7. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 р. № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
8. Швед В., Омельченко О., Дробаха С. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2. С. 76–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-12>
9. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
10. Mr. SCRUBBER. URL: <https://mrscrubber.ua/>
11. Metcalfe S., Broström A., McKelvey M. On knowledge and economic transformation: Joseph Schumpeter and Alfred Marshall on the theory of restless capitalism. *Industry and Innovation*. 2025. Vol. 32. Iss. 2. P. 229–242. DOI: <https://doi.org/10.1080/13662716.2024.2376318>
12. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках» від 30 серпня 2024 р. № 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-p#Text>
13. Smith J. D. The Impact of Technology on Sales Performance in B2B Companies. *Journal of Artificial Intelligence General Science*. 2024. Vol. 3. Iss. 1. DOI: <https://doi.org/10.60087/jaigs.vol03.issue01.p102>
14. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
15. Jain N., Kansal J. Application of McKinsey 7S framework as a strategic tool for a knowledge based Organizational Development. *IEEE Engineering Management Review*. 2023. Vol. 53. Iss. 2. P. 1–41. DOI: <https://doi.org/10.1109/EMR.2023.3338966>
16. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2016/679 від 27 квітня 2016 року про захист фізичних осіб у зв'язку з опрацюванням персональних даних і про вільний рух таких даних, та про скасування Директиви 95/46/ЄС. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-16#Text
17. Кривдик М. М., П'ятничка М., Заботін В. Рівні управління збутовою діяльністю підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 97–101. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(13\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(13))

18. Офіс з розвитку підприємництва та експорту. URL: <https://business.dia.gov.ua/export/office>
 19. Porter M. E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review. 2008. Vol. 86. Iss. 1. P. 78–93. URL: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
 20. Оплата праці та соціально-трудова відносини. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/albom/albom_2024/1_1.htm
 21. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 17.11.2021 р. № 1467-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-p#Text>
 22. ТОВ «Кей Ті Косметикс». Інформація про компанію. URL: <https://vkursi.pro/card/tov-key-ti-kosmek-tyks-43497418>
 23. Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко та ін. Київ : Хімджест, 2008. 720 с.
 24. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
 25. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 245 с
 26. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 7th ed. Pearson Education, 2019. 576 p.
 27. Liesse J. How COVID-19 has changed marketing forever. *AdAge*. 04.02.2021. URL: <https://adage.com/article/advertising/how-covid-19-has-changed-marketing-forever/2309281/>
 28. Omnichannel distribution: strategies for the modern consumer. *McKinsey & Company*. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights>
 29. Future of distribution models in a digital world. *Deloitte Digital*. 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/strategy/articles/future-of-distribution.html>
- REFERENCES**
- Borovyk, T. V., Maiboroda, O. V., and Reshetnikova, O. V. "Udoskonalennia zbutovoi polityky pidpriemstv na osnovi vzaiemodii marketynhu ta lohistyky" [Improving the Sales Policy of Enterprises Based on the Interaction of Marketing and Logistics]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 3 (2023): 46-51. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/70-7>
- Bovkun, O. "Upravlinnia zbutovoiu diialnistiu promyslovoho pidpriemstva" [Management of Sales Activities of Industrial Enterprises]. *Ekonomichni horizonty*, no. 1 (2022): 22-30. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(19\).2022.277802](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(19).2022.277802)
- Chaffey, D., and Ellis-Chadwick, F. *Digital Marketing*. Pearson Education, 2019.
- Chernenko, O. "Tsyfrova ekonomika: mozhlyvosti elektronnoho marketynhu ta tekhnolohii shtuchnoho intelektu u torhivli" [Digital Economy: Opportunities for Electronic Marketing and Artificial Intelligence Technologies in Trade]. *Aktualni pytannia prava ta sotsialno-ekonomichnykh vidnosyn* (2023): 432-439.
- "Future of distribution models in a digital world". *Deloitte Digital*. 2024. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/strategy/articles/future-of-distribution.html>
- Jain, N., and Kansal, J. "Application of McKinsey 7S framework as a strategic tool for a knowledge based Organizational Development". *IEEE Engineering Management Review*, vol. 53, no. 2 (2023): 1-41. DOI: <https://doi.org/10.1109/EMR.2023.3338966>
- Kotler, F. et al. *Marketynhovyi menedzhment* [Marketing Management]. Kyiv: Khimdzhest, 2008.
- Kotler, P., and Keller, K. L. *A Framework for Marketing Management*. Pearson Education, 2016.
- Kryvdyk, M. M., Piatnychka, M., and Zabotin, V. "Rivni upravlinnia zbutovoiu diialnistiu pidpriemstv" [Levels of Management of Sales Activities of Enterprises]. *Development Service Industry Management*, no. 1 (2024): 97-101. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(13\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(13))
- Kudenko, N.V. *Marketynhovi stratehii firmy* [Marketing Strategies of the Company]. Kyiv: KNEU, 2002.
- [Legal Act of Ukraine] (1991). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
- [Legal Act of Ukraine] (2001). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
- [Legal Act of Ukraine] (2003). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2010). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2016). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-16#Text
- [Legal Act of Ukraine] (2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-p#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2024). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-p#Text>
- Liesse, J. "How COVID-19 has changed marketing forever". *AdAge*. February 04, 2021. <https://adage.com/article/advertising/how-covid-19-has-changed-marketing-forever/2309281/>
- Metcalf, S., Brostrom, A., and McKelvey, M. "On knowledge and economic transformation: Joseph Schumpeter and Alfred Marshall on the theory of restless capitalism". *Industry and Innovation*, vol. 32, no. 2 (2025): 229-242. DOI: <https://doi.org/10.1080/13662716.2024.2376318>
- Mr. SCRUBBER. <https://mrscrubber.ua/>
- "Omnichannel distribution: strategies for the modern consumer". *McKinsey & Company*. 2023. <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights>

"Oplata pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny" [Remuneration and Social and Labor Relations]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*. https://www.ukrstat.gov.ua/albom/albom_2024/1_1.htm

Ofis z rozvytku pidpriemnytstva ta eksportu. <https://business.diiia.gov.ua/export/office>

Porter, M. E. "The Five Competitive Forces that Shape Strategy". *Harvard Business Review*. 2008. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

Porter, M. *Konkurentna stratehiia. Tekhniki analizu haluzei i konkurentiv* [Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. Kyiv: Nash Format, 2020.

Shved, V., Omelchenko, O., and Drobakha, S. "Zbutova polityka pidpriemstva ta yii elementy" [Sales Policy of the Enterprise and Its Elements]. *Stalyi rozvytok*

ekonomiky, no. 2 (2024): 76-82.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-12>

Skorik, K. A. "Stratehichna orhanizatsii marketynhovo-ho upravlinnia kanalamy zbutu v diialnosti vyrobnychoho pidpriemstva" [Strategic Organization of Channel Marketing Structure for Production Company]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. 2020. https://kneu.edu.ua/ua/science_kneu/periodic/ekon_pidpr/arhivn/arhivn_vipusk_45/

Smith, J. D. "The Impact of Technology on Sales Performance in B2B Companies". *Journal of Artificial Intelligence General Science*, vol. 3, no. 1 (2024).
DOI: <https://doi.org/10.60087/jaigs.vol03.issue01.p102>

"TOV «Kei Ti Kosmetyks». Informatsiia pro kompaniiu" [KT Cosmetics LLC. Company Information]. <https://vkursi.pro/card/tov-key-ti-kosmetyks-43497418>

УДК 658.8:004.738.5
JEL: M31; M37; M39
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-450-456>

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

©2025 КОНОНОВ О. І.

УДК 658.8:004.738.5
JEL: M31; M37; M39

Кононов О. І. Особливості формування бізнес-моделі підприємства на основі цифрових маркетингових технологій

Мета статті полягає в дослідженні процесів формування бізнес-моделі на основі цифрових технологій маркетингу в сучасних умовах. У статті досліджено трансформаційний вплив цифрових маркетингових технологій на процес формування бізнес-моделей сучасних підприємств. Обґрунтовано, що цифрові інструменти стали ключовим чинником стратегічного розвитку бізнесу, забезпечуючи ефективну комунікацію з цільовою аудиторією, підвищення рівня клієнтської залученості та зростання конкурентоспроможності. Описано переваги застосування цифрових технологій у просуванні товарів і послуг, а також окреслено основні виклики, що виникають у процесі цифровізації бізнес-середовища. Звернуто увагу на обмеження традиційних моделей управління в умовах швидких змін ринку і визначено необхідність розробки нових підходів до формування бізнес-моделей у цифровій економіці. Доведено необхідність використання комплексного підходу, що охоплює як стратегічні, так і технологічні аспекти розробки ефективної бізнес-моделі. Виокремлено ключові фактори, що визначають успішність процесу цифровізації: сегментація цільової аудиторії, вибір релевантних каналів комунікації, рівень технологічної інфраструктури, аналітичні можливості, цифрові компетенції персоналу, ресурсна забезпеченість та дотримання правових і етичних норм. Запропоновано поетапну модель формування бізнес-моделі підприємства, яка включає аналіз зовнішнього середовища, розробку цифрової маркетингової стратегії, використання Canvas-підходу, впровадження інструментів цифрового маркетингу та постійний моніторинг результативності. Отримані результати можуть бути використані підприємствами для стратегічного планування та вдосконалення маркетингової діяльності в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: цифровий маркетинг, бізнес-модель, диджиталізація, цифрові технології, клієнтоорієнтованість.

Рис.: 1. **Бібл.:** 8.

Кононов Олександр Іванович – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: a.i.kononov@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8869-880X>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/O-5866-2016>

UDC 658.8:004.738.5
JEL: M31; M37; M39

Kononov O. I. Features of Forming a Business Model of an Enterprise Based on Digital Marketing Technologies

The aim of the article is to examine the processes of forming a business model based on digital marketing technologies in modern conditions. The article explores the transformational impact of digital marketing technologies on the process of forming business models of modern enterprises. It is substantiated that digital tools have become a key factor in the strategic development of business, ensuring effective communication with the target audience, increasing customer engagement, and enhancing competitiveness. The advantages of using digital technologies in the promotion of goods and services are described, as well as the