

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-20](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-20)

УДК 658.8:339.138:004.738.5(477)

НЕБИЛИЦЯ Олена

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

<https://orcid.org/0000-0002-6627-1319>

e-mail: olena.nebylytsia@hneu.net

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЗМІНИ СПОЖИВЧИХ ПРІОРИТЕТІВ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ У 2022–2025 РОКАХ

У статті розглянуто ключові аспекти трансформації маркетингової збутової політики українських підприємств у період 2022–2025 років під впливом цифровізації, зміни споживчих пріоритетів та умов повномасштабної війни. Актуальність теми зумовлена необхідністю швидкої адаптації бізнесу до нових економічних реалій, зокрема зміни логістичних умов, зниження платоспроможного попиту, розвитку електронної комерції та підвищення запиту на соціально відповідальні бренди. У роботі здійснено аналіз сучасних підходів до збуту в умовах цифрового середовища, виділено основні виклики і бар'єри, що виникають перед підприємствами в кризових умовах. Особливу увагу приділено зміні споживчої поведінки: підвищенню очікувань щодо швидкості сервісу, гнучкості доставки, персоналізації та зручності онлайн-взаємодії.

Результатом дослідження стала розробка адаптивної моделі збутової політики «ЗК», яка ґрунтується на інтеграції трьох складових: каналів (онлайн та офлайн взаємодія), контенту (персоналізована і релевантна комунікація) та клієнтського потоку (безперервний шлях клієнта з підтримкою CRM-систем, чат-ботів, омніканальних рішень). Запропонована модель враховує особливості українського бізнес-середовища та відповідає потребам малих і середніх підприємств, які діють в умовах постійної невизначеності. Отримані результати мають практичну цінність для вдосконалення збутової стратегії підприємств, підвищення клієнтоорієнтованості та забезпечення стійкого розвитку в умовах цифрової трансформації та соціально-економічних викликів.

Ключові слова: збут, цифровізація, маркетинг, омніканальна стратегія, споживач, війна, клієнтський потік, модель ЗК.

NEBYLYTSIA Olena

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

TRANSFORMATION OF MARKETING POLICY OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION AND CHANGES IN CONSUMER PRIORITIES: EXPERIENCE OF UKRAINIAN COMPANIES IN 2022-2025

This article explores the fundamental aspects of the transformation of marketing policy in Ukrainian enterprises during the period 2022–2025, influenced by digitalization, shifting consumer priorities, and the conditions imposed by a full-scale war. The urgency of the topic stems from the critical need for businesses to rapidly adapt to new economic and social realities. These include disrupted logistics, declining purchasing power, accelerated development of e-commerce, and the growing demand for socially responsible and value-driven brands.

The research investigates modern approaches to marketing in the digital environment, emphasizing the key challenges and barriers faced by enterprises in times of crisis. It identifies the most impactful factors driving change in marketing practices, such as heightened expectations for speed and flexibility in service delivery, the need for hyper-personalized communications, and the increasing importance of user-friendly online interactions.

Particular focus is placed on the evolution of consumer behavior, highlighting a marked increase in expectations for convenience, immediacy, and responsiveness from brands. In response, the article proposes an adaptive sales policy model named "ЗК", designed to support business resilience and growth in turbulent conditions. This model is structured around three core pillars: Channels (balancing online and offline customer engagement), Content (ensuring personalized, timely, and relevant communication), and Client Flow (managing the customer journey through robust CRM systems).

The "ЗК" model is tailored to the unique context of the Ukrainian business environment and is particularly suited to the needs of small and medium-sized enterprises (SMEs). It provides a strategic framework for enhancing marketing effectiveness, deepening customer orientation, and achieving sustainable development amid digital transformation and socio-economic instability. The findings of this research hold significant practical value for businesses seeking to remain competitive and responsive in an era defined by constant uncertainty and change.

Keywords: sales, digitalization, marketing, omnicanal strategy, consumer, war, client flow, model ЗК.

Стаття надійшла до редакції / Received 11.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 02.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Від початку повномасштабної війни в Україні у 2022 році маркетингова збутова стратегія українського бізнесу зазнала суттєвих перетворень. Бізнес мусив був адаптуватися до нових реалій, зокрема порушення логістичних ланцюгів, скорочення платоспроможного попиту, змін у поведінці споживачів та загроз фізичному існуванню бізнесу в окремих регіонах. При цьому, в Україні зростає науковий інтерес до тематики цифрової трансформації, особливо в контексті адаптації бізнесу до нових умов. За цей час відбулася

стрімка цифровізація збуту: масове використання Instagram, TikTok, маркетплейсів, споживачі стали обирати бренди за новими критеріями: етичність, локальність, наявність доставки, швидкість комунікації. Також, варто відмітити, що у сучасних умовах війни багато українських брендів переходять до омніканального формату, щоб компенсувати проблеми з логістикою, працювати і онлайн, і офлайн, і залишатися ближчими до клієнта - незалежно від обставин. Отже, тема даного дослідження сьогодні є дуже актуальною та своєчасною.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Окремим питанням та проблемам актуальних досліджень у сфері трансформації збутової політики в умовах цифровізації присвячені роботи як українських так й міжнародних науковців. Серед вітчизняних науковців можна відзначити В. Пономаренко, О. Писарчук [1], Т. Кашульська [2], В. Божкова, О. Кудріна, Н. Клименко [3], І. Вороненко, І. Костенко [4], А. Бохуш [5] та інші. Серед міжнародних дослідників необхідно виділити М. Гарвардт, Д. Плеханов, Г. Франке, Т. Нетленд [6] П. Котлер, Х. Картаджая, І. Сетіаван [7] та інші.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Проте, питання дослідження трансформації маркетингової збутової політики український підприємств в умовах цифровізації та зміни споживчих пріоритетів під час війни залишається невирішеним та потребує подальшого розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Тому, метою даного дослідження є виявити особливості трансформації збутової політики українських підприємств у 2022–2025 роках під впливом цифровізації та зміни споживчих пріоритетів, а також розробити прикладну модель адаптації збутової стратегії в умовах невизначеності.

Завданнями дослідження є:

1. Узагальнити теоретичні підходи до збутової політики в контексті цифрових змін.
2. Проаналізувати вплив цифрових каналів (маркетплейси, соцмережі, месенджери) на організацію збуту в українських підприємствах.
3. Дослідити зміни в поведінці споживачів у період 2022–2025 рр.
4. Виявити бар'єри й драйвери цифрової трансформації збуту в умовах воєнного стану.
5. Розробити адаптивну модель збутової політики для підприємств малого та середнього бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Збутова політика як складова маркетингового комплексу 4Р відіграє важливу роль у гарантуванні комерційного успіху підприємства. В умовах цифровізації її функції значно змінюються: класичні канали збуту (роздрібна торгівля, прямі продажі) все частіше поступаються місцем електронній комерції, маркетплейсам, соціальним мережам та інших цифровим платформам. За інформацією Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) за 2024 рік, українські підприємства демонструють швидку адаптацію до цифрових змін, особливо після початку повномасштабного вторгнення РФ. Так, у 2022 році малі та середні підприємства склали 99,9% всіх підприємств бізнес-сектору України, з них 96,5% – мікропідприємства. На них припадало 81,7% від загальної кількості зайнятих на підприємствах, і вони створили 67,5% обігу в бізнес-секторі. Ці величини перевищують внесок сектору малих та середніх підприємств у загальну зайнятість та додану вартість в інших країнах Східного партнерства, а також перевищують показники ЄС [8].

Проте українські малі та середні підприємства лишаються зосередженими в секторах з низькою доданою вартістю. Більшість усе ще працює в оптовій та роздрібній торгівлі (38,2%), незважаючи на спадання тенденції в останні роки. І навпаки, вони відіграють дедалі більшу роль у секторі інформаційно - комунікаційних технологій, на котрий у 2022 році припадало 17,1% малих та середніх підприємств [8].

Ці здобутки зображені в останній редакції Індексу політики ОЕСР щодо малих та середніх підприємств, виданому наприкінці 2023 року. Порівняно з 2019-2020 року Україна покращила свої бали за 12 параметрами оцінювання, хоч і різною мірою. Особливого прогресу було досягнуто щодо навчання підприємництва, жіночого підприємництва, вмінь малих та середніх підприємств та інтернаціоналізації малих та середніх підприємств (рис.1). [8]

Слід зазначити, індекс політики щодо малих та середніх підприємств є особливим інструментом зіставного аналізу для оцінювання та моніторингу прогресу у розробці та впровадженні політики стосовно цих підприємств у порівнянні з передовою практикою ЄС та міжнародною практикою. Він побудований навколо десяти принципів Акту з питань малого бізнесу для Європи. Уперше створений у 2012 році, його проводять в країнах Східного партнерства кожні чотири роки. Видання 2024 року відзначає, що попри послідовні потрясіння, Україна досягла помітних покращень у питанні бізнес-середовища для малих та

середніх підприємств. Оцінки покращилися за всіма 12 параметрами, особливо у підприємницькому людському капіталу, операційному середовищі та інтернаціоналізації малих та середніх підприємств. Незважаючи на поступ, показники України нижчі щодо банкрутства та другого шансу, інновацій та зеленої політики, де потрібно докласти більше зусиль на подальшому шляху.

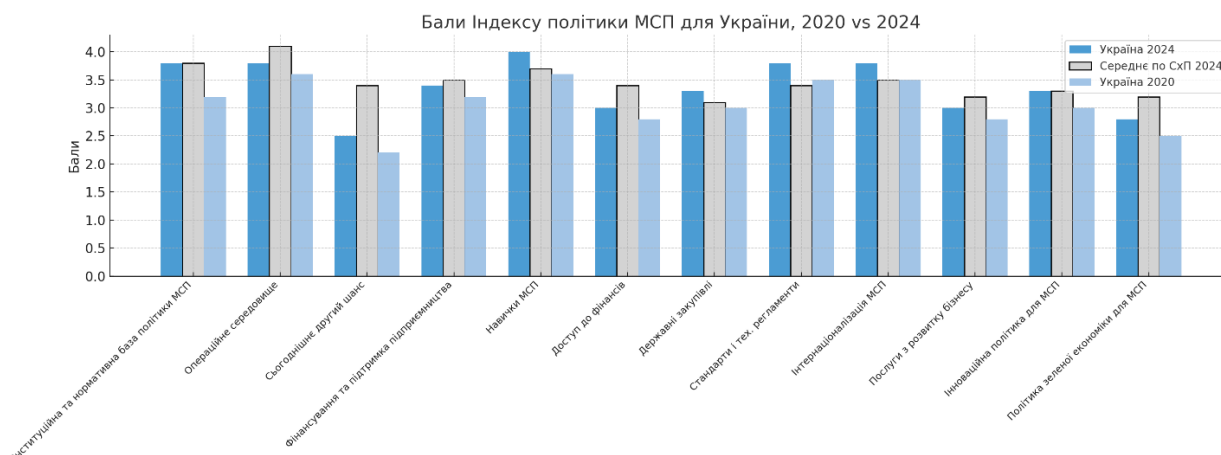


Рис.1. Бали індексу політики малих та середніх підприємств для України за 2020–2024 рр [8]

Утім, українські підприємства відчутно постраждали від криз, що змінювали одна одну впродовж багатьох років, зокрема від російського вторгнення. Приблизно 64% тимчасово призупинили або припинили свою підприємницьку діяльність після початку вторгнення. Постійні атаки на критичну інфраструктуру, нестача електроенергії та знеструмлення надалі перешкоджають економічному відновленню підприємств, а вони стикаються, зокрема, зі спадом ділової активності, прибутку та кількості замовлень через переміщення населення, зниження купівельної спроможності; скорочення витрат, відтік робочої сили через мобілізацію та міграцію, пошкодження енергетичної інфраструктури та часткову втрату обладнання.

Також варто відзначити, що за період 2022–2025 років відбулася суттєва трансформація мислення та купівельної поведінки українських споживачів. Ці зміни викликані низкою факторів: війною, економічною нестабільністю, вимушеними переїздами, а також пошуком безпечніших і комфортніших способів придбання товарів. Значення таких аспектів, як швидкість обслуговування, гнучкість у доставці, підтримка локальних виробників і соціальна відповідальність брендів, помітно зросло. Згідно з дослідженнями Business Perspectives за 2023 рік, українські споживачі віддають перевагу компаніям, які забезпечують зручний онлайн-сервіс, прозорі ціни та активну присутність в соціальних мережах із актуальним контентом [9]. У відповідь на ці нові очікування бізнес змушений був радикально перебудовувати підходи до продажів і обслуговування клієнтів. Особливо популярним став напрям омніканальної стратегії збуту, що передбачає інтеграцію кількох каналів продажу в єдину систему взаємодії з покупцем. В умовах війни ця стратегія стала адаптаційним рішенням для бізнесу, яке дозволяє покращити досвід клієнтів, посилити довіру до бренду та підвищити лояльність споживачів. Омніканальна стратегія поєднує переваги цифрових каналів із можливістю ефективного обслуговування навіть за умов постійної нестабільності. Українські підприємства активно інтегрували онлайн-магазини, соціальні мережі (Instagram), платформи для комунікації (Viber-боти, OLX, Rozetka) та офлайн-точки продажу. Усі ці елементи з'єднували в єдиній системі обліку замовлень і клієнтів незалежно від каналу взаємодії. Також впроваджувались інтегровані рішення для доставки, передоплати та комунікації. Навіть малі підприємства почали працювати з CRM-системами та чат-ботами. Наприклад, багато малих і середніх бізнесів використовували маркетплейси та соціальні мережі для торгівлі, а логістичні платформи — для реалізації продажів і доставки, уникаючи потреби у власному сайті. Або ж вони створювали невеликі онлайн-магазини з підтримкою оплат карткою чи через PayPal, запускали Telegram-канали для акцій, додавали повідомлення у Viber та email, створювали кол-центри з можливістю самовивозу продукції із безпечних хабів. Таким чином, омніканальна стратегія стала не лише сучасним маркетинговим інструментом, але й ключовою умовою виживання українських підприємств у складних реаліях воєнного часу.

Цифрові технології сьогодні відіграють ключову роль не тільки як канали продажів, але й як інструменти для аналізу, автоматизації процесів і персоналізації взаємодії з клієнтами. Більшість компаній активно впроваджують CRM-системи, засоби e-mail маркетингу, чат-боти в месенджерах, інтеграції з маркетплейсами на кшталт Rozetka, Prom, Etsy, а також використовують можливості соціальних мереж, таких як Instagram, TikTok та Facebook, як основні платформи для продажів. Українські підприємства дедалі частіше демонструють ефективність омніканального підходу, поєднуючи креативний контент із персоналізованими пропозиціями. Завдяки цьому вони не лише успішно адаптуються до змін, але й стають прикладами ефективної трансформації бізнес-моделей у складних умовах воєнного часу.

Серед основних викликів, з якими стикаються українські компанії, можна виокремити зниження купівельної спроможності споживачів, логістичні труднощі та високий рівень конкуренції в онлайн-просторі. Попри це, водночас відкриваються нові горизонти: розширення міжнародної присутності через електронну комерцію, активізація зв'язків із українською діаспорою і розвиток брендів із потужною соціальною місією. Таким чином, трансформація підходів до збуту в Україні є не просто реакцією на виклики часу. Це формування нової бізнес-моделі, яка враховує цифрову епоху, очікування клієнтів і сучасні реалії.

На основі вищезазначеного можна запропонувати адаптивну модель збутової політики для сучасних підприємств, яка поєднає три складові: канали, контент та клієнтський потік (модель збуту 3К). На рис. 2. подано збутову модель 3К, яка наочно демонструє збутову політику українських підприємств під час війни.

Запропонована модель збутової політики «3К» базується на синергії трьох ключових елементів: каналів, контенту та клієнтського потоку. Така структура забезпечує адаптивність підприємства до умов цифровізації, змін споживчих очікувань і впливу зовнішніх кризових факторів, зокрема війни. Так, першою складовою моделі є канали, а саме поєднання онлайн і офлайн з урахуванням зручності для споживача. Наприклад, соцмережі + сайт + фізичний простір. Канали (онлайн та офлайн) мають працювати не ізольовано, а в омніканальній взаємодії. Це дозволяє клієнту безперешкодно переходити між точками контакту, зберігаючи зручність, швидкість та індивідуальний підхід.

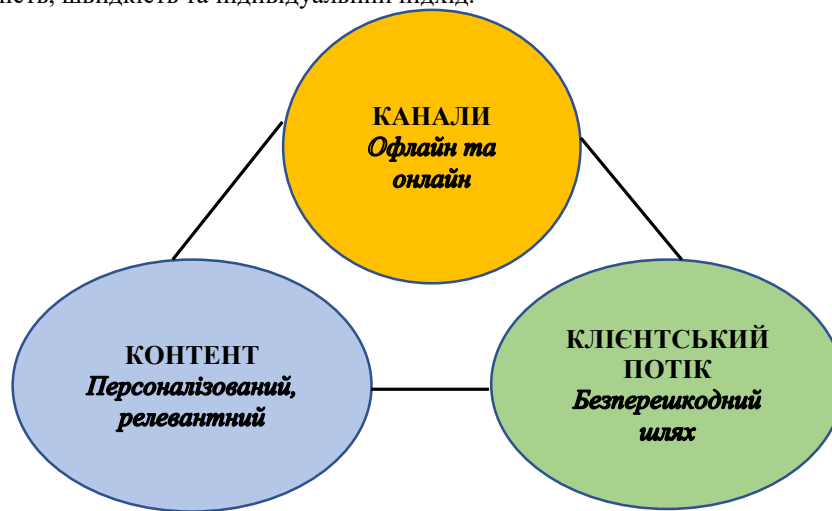


Рис. 2. Запропонована збутова модель 3К

Другою складовою є контент, тобто персоналізовані, актуальні, візуально привабливі повідомлення як інструмент довіри й конверсії. Контент у цій моделі виконує роль персоналізованого меседжу, який підсилює лояльність, сприяє довірі й стимулює конверсію. Цифрова ера вимагає не просто реклами, а релевантного контенту з урахуванням поведінкових та ціннісних установок аудиторії. Третя складова – клієнтський потік, що відповідає за створення безперервного шляху клієнта – від першого контакту до післяпродажного сервісу, включаючи CRM, чат-боти, рекомендаційні системи. Безперешкодний шлях клієнта стає критично важливим у нових умовах. Отже, модель 3К виступає адаптивною системою, що дозволяє українським підприємствам не лише виживати, а й розвивати конкурентні переваги у складних обставинах 2022–2025 років.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, війна стала викликом, але й каталізатором глибоких змін у маркетинговій політиці. Бізнес став більш гнучким, відповідальним і цифровим. Збут трансформувався під нові реалії — часто з акцентом не на прибуток, а на виживання, солідарність і підтримку України. За умови впровадження омніканальної стратегії, персоналізації обслуговування та активного використання цифрових інструментів підприємства зможуть ефективно адаптувати свою збутову політику до змін споживчого середовища, забезпечивши стійке зростання навіть у кризових умовах. Зважаючи на динамічність цифрової трансформації та нестабільність зовнішнього середовища, дослідження маркетингової збутової політики потребує постійного оновлення методологічних підходів і фокусів аналізу. Перспективними напрямками подальших наукових розвідок є вивчення ефективності інтеграції цифрових інструментів (CRM-систем, чат-ботів, аналітики поведінки споживачів) у реальних бізнес-процесах, зокрема у воєнний та поствоєнний періоди.

Література

1. Ponomarenko, V., & Pysarchuk, O. (2024). Analysis of the impact of the volumes of state commissioning on the economy's availability of specialists in certain professions. *Economics of Development*, 23(3), 69–81.

2. Кашульська Т. Цифрові інструменти маркетингу у збутовій політиці агропідприємств: сучасні підходи та виклики // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2024. – №5(2). – С. 112–118.
3. Божкова, В., Кудрін, О., Клименко, Н. (2022). *Особливості трансформації маркетингових стратегій підприємств у період криз*. Маркетинг і цифрова економіка, 5(1), 21–30.
4. Вороненко, І., Костенко, І. (2023). *Інтеграція омніканальних каналів у збутовій політиці українських МСП*. Економіка та управління, 9(4), 45–54.
5. Бохуш, А. (2022). *Трансформація поведінки споживачів у цифрову епоху: виклики для маркетингу*. Журнал сучасної економіки, 3(3), 11–19.
6. Гарвардт, М., Плеханов, Д., Франке, Г., Нетленд, Т. (2023). *Цифрові стратегії збуту в умовах глобальних змін*. Міжнародний журнал маркетингових інновацій, 12(2), 34–48.
7. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken: Wiley, 2021. 256 p.
8. OECD. (2024). *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*. Retrieved from: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/5d9e86a7-uk.pdf
9. Business Perspectives. (2023). *Digital adaptation of Ukrainian SMEs in wartime*. Retrieved from: <https://www.businessperspectives.org>

References

1. Ponomarenko, V., & Pysarchuk, O. (2024). Analysis of the impact of the volumes of state commissioning on the economy's availability of specialists in certain professions. *Economics of Development*, 23(3), 69–81
2. Kashulska, T. (2024). *Tsyfrovi instrumenty marketynhu u zbutovii politytsi ahropidpriemstv: suchasni pidkhody ta vyklyky* [Digital marketing tools in sales policy of agribusinesses: Modern approaches and challenges]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, (5)2, 112–118.
3. Bozhkova, V., Kudrin, O., & Klymenko, N. (2022). *Osoblyvosti transformatsii marketynhovykh stratehii pidpriemstv u period kryz* [Peculiarities of transformation of enterprises' marketing strategies during crisis periods]. *Marketynh i tsyfrova ekonomika – Marketing and Digital Economy*, 5(1), 21–30.
4. Voronenko, I., & Kostenko, I. (2023). *Intehratsiia omnikanalnykh kanaliv u zbutovii politytsi ukrainskykh MSP* [Integration of omnichannel systems in the sales policy of Ukrainian SMEs]. *Ekonomika ta upravlinnia – Economics and Management*, 9(4), 45–54.
5. Bokhush, A. (2022). *Transformatsiia povedinky spozhyvachiv u tsyfrovi epokhu: vyklyky dlia marketynhu* [Transformation of consumer behavior in the digital age: Challenges for marketing]. *Zhurnal suchasnoi ekonomiky – Journal of Modern Economics*, 3(3), 11–19.
6. Harvardt, M., Plekhanov, D., Franke, H., & Netlend, T. (2023). *Tsyfrovi stratehii zbutu v umovakh hlobalnykh zmin* [Digital sales strategies under global changes]. *Mizhnarodnyi zhurnal marketynhovykh innovatsii – International Journal of Marketing Innovations*, 12(2), 34–48.
7. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken: Wiley, 2021. 256 p.
8. OECD. (2024). *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*. Retrieved from: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/5d9e86a7-uk.pdf
9. Business Perspectives. (2023). *Digital adaptation of Ukrainian SMEs in wartime*. Retrieved from: <https://www.businessperspectives.org>