

ВИЗНАЧЕННЯ КАНАЛІВ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.4.16>

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації відбувається суттєва зміна структури каналів збуту продукції підприємств. Розвиток електронної комерції, маркетплейсів, соціальної комерції та цифрових платформ формує нову екосистему взаємодії між виробниками, посередниками та споживачами. Традиційні канали стають менш ефективними без інтеграції цифрових інструментів, що зумовлює необхідність оновлення збутової політики підприємств. *Мета статті* – дослідити канали збуту продукції підприємств у цифровій економіці з урахуванням відмінностей між моделями B2B і B2C та визначити ключові фактори їх оптимізації. *Методи дослідження:* аналіз, систематизація, порівняння, класифікація, графічна інтерпретація та структурно-функціональний аналіз. *Гіпотеза дослідження* полягає у припущенні, що раціональний вибір каналів збуту в умовах цифровізації підвищує ефективність збутової політики та зменшує конфлікти між стейкхолдерами. *Виклад основного матеріалу.* Досліджено особливості збуту в умовах цифрової економіки та узагальнено основні канали, характерні для B2B та B2C-сегментів. Визначено, що ефективна система збуту є комбінацією прямих, непрямих, онлайн та офлайн каналів. Систематизовано конфлікти між ключовими учасниками збутового процесу: виробником, дистриб'юторами, маркетплейсами та кінцевими споживачами. Наведено класифікацію каналів збуту та окреслено напрями їх оптимізації. *Оригінальність і практична значущість дослідження* полягає у виокремленні підходів до оптимізації каналів збуту з урахуванням цифрових інструментів та інтересів стейкхолдерів. Результати можуть бути використані підприємствами для формування сучасної збутової стратегії. *Висновки та перспективи подальших досліджень.* Оптимальний канал збуту в умовах цифрової економіки є інтегрованою моделлю, що забезпечує охоплення, персоналізацію та ефективне ціноутворення. Узгодження інтересів учасників системи збуту сприяє зменшенню конфліктів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Подальші дослідження варто спрямувати на кількісну оцінку ефективності каналів та розробку моделей інтегрованих омніканальних систем.

Ключові слова:

збут продукції, канали збуту, збутова політика, цифрова економіка, маркетплейси, електронна комерція, омніканальність, стратегія збуту.

DETERMINING ENTERPRISE PRODUCT DISTRIBUTION CHANNELS IN THE CONDITIONS OF DIGITAL ECONOMY DEVELOPMENT

Problem Statement. In the context of modern digital transformation, the structure of enterprise distribution channels is undergoing significant change. The development of e-commerce, marketplaces, social commerce, and digital platforms is forming a new ecosystem of interaction between manufacturers, intermediaries, and consumers. Traditional channels are becoming less effective without the integration of digital tools, which necessitates the revision and modernization of enterprises' distribution policies. *The purpose of the article* is to explore enterprise product distribution channels in the digital economy, taking into account the differences between B2B and B2C models and identifying key factors for their optimization.

¹ Чирка Андрій Миколайович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спец. 051 Економіка, Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна.

Chyrka Andrii, graduate of the third (educational and scientific) level of higher education, specialty 051 Economics, Semyon Kuznets Kharkiv National Economic University, Kharkiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3475-1387>

e-mail: andrejchirka@gmail.com



[Creative Commons Attribution
NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)





Research methods: analysis, systematization, comparison, classification, graphical interpretation, and structural-functional analysis. *The research hypothesis* assumes that a rational selection of distribution channels in the context of digitalization increases the effectiveness of distribution policy and reduces conflicts among stakeholders. *Presentation of the main material.* The study examines the specifics of distribution in the digital economy and summarizes the main channels characteristic of the B2B and B2C segments. It is established that an effective distribution system is a combination of direct, indirect, online, and offline channels. Conflicts among key stakeholders manufacturers, distributors, marketplaces, and end consumers have been systematized. A classification of distribution channels is provided, along with key directions for their optimization. *Originality and practical significance* lie in identifying approaches to optimizing distribution channels with consideration of digital tools and stakeholder interests. The results may be used by enterprises to develop a modern distribution strategy. *Conclusions.* The optimal distribution channel in the digital economy is an integrated model that ensures market coverage, personalization, and effective pricing. Aligning the interests of distribution system participants helps reduce conflicts and enhance enterprise competitiveness. *Further research* should focus on quantitative assessment of channel efficiency and the development of models for integrated omnichannel systems.

Keywords:

product distribution, distribution channels, distribution policy, digital economy, marketplaces, E-commerce, omnichannel, distribution strategy, financial stability, operational efficiency.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства стикаються з кардинальними змінами у сфері збуту продукції. Швидкий розвиток електронної комерції, маркетплейсів, платформених бізнес-моделей, мобільних застосунків та інструментів аналітики даних суттєво впливає на способи взаємодії між усіма учасниками системи збуту. Традиційні канали збуту - дистриб'ютори, торговельні мережі, роздрібні точки - поступово доповнюються або навіть витісняються цифровими каналами, що створює складну та багаторівневу екосистему з широким колом стейкхолдерів.

Проблема полягає у тому, що підприємства часто не мають узгодженої стратегії управління каналами збуту в умовах цифрової економіки. Виникає потреба визначити оптимальне поєднання фізичних та цифрових каналів, враховуючи різні інтереси й мотивації стейкхолдерів системи збуту: виробників, посередників, маркетплейсів, логістичних операторів, банківських та фінтех-платформ, споживачів, регуляторних органів. Невідповідність між поведінковими моделями цих учасників, їх очікуваннями та вимогами до процесу продажів може призвести до конфліктів, зниження ефективності каналів і втрати конкурентних переваг.

Ускладнює ситуацію й те, що цифрові інструменти створюють нові формати поведінки стейкхолдерів: активне залучення споживачів до формування попиту, швидкі зміни логістичних стандартів, вимоги прозорості та персоналізації, підсилення впливу платформених операторів. Підприємства зму-

шені забезпечувати баланс інтересів усіх сторін, адаптувати процеси комунікацій, коригувати політику ціноутворення, вибудовувати партнерські моделі взаємодії.

Отже, постає науково-практична проблема: як визначити та інтегрувати оптимальні канали збуту продукції підприємства в умовах цифрової економіки, ураховуючи інтереси різних стейкхолдерів системи збуту та забезпечуючи узгодженість їх форматів поведінки.

Актуальність дослідження полягає у необхідності розробки практичних рекомендацій щодо визначення каналів збуту продукції підприємства в умовах розвитку цифрової економіки та адаптувати свою модель дистрибуції до нових умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У своєму дослідженні Максютенко, І. проводить аналіз тенденцій розвитку електронної комерції [1], дослідження Гринів Н. та Лісовський Л. "Особливості активізації збутової діяльності компаній за допомогою маркетплейсів." [2] досліджує особливості активізації збутової діяльності компаній при використанні маркетплейсів як ключового каналу онлайн-торгівлі, наводять класифікацію маркетплейсів та аналізують функції їх збутової діяльності. Слід відзначити дослідження «Особливості розвитку електронної торгівлі в Україні» [3], в якому розглянуто різні канали електроні збуту продукції та їх динаміку. У дослідженні Бурка, Б. О., Шкода, М. С. [4], розглянуті питання сучасних наукових підходів до розвитку e-commerce, впливу цифровізації на бізнес-

моделі онлайн-компаній, а також виявлення логістичних і безпекових бар'єрів, що перешкоджають стабільному функціонуванню електронної торгівлі. Дослідження Litovka-Demenina, S., Sychova, O., Korniiichuk, V присвячено аналізу продуктових тенденцій та поведінці споживачів [5] та ін.

Вченими та практиками створено суттєвий науковий доробок із дослідження електронної торгівлі та каналів збуту продукції підприємствами, але сучасна практика ритейлу та дистрибуції у поєднанні із сучасними технологіями постійно змінюють традиційні підходи до визначення каналів збуту продукції підприємства, що потребує відповідного дослідження та поглибленого аналізу, з метою дослідити природу каналів та їх взаємозв'язки, визначити які із каналів є найбільш ефективними та доцільними для застосування у практичній діяльності підприємствами.

Метою дослідження є дослідити канали збуту продукції підприємства в умовах цифрової економіки, урахувавши інтереси різних стейкхолдерів системи збуту та забезпечуючи узгодженість їх форматів поведінки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стрімкий розвиток цифрової економіки зумовлює глибоку трансформацію традиційних механізмів організації бізнес-процесів, особливо у сфері збуту продукції. Сучасні підприємства, незалежно від галузевої належності та масштабів діяльності, стикаються з необхідністю переосмислення, оптимізації та інтеграції своїх каналів збуту з урахуванням цифрових інструментів і нових моделей поведінки споживачів. Традиційні підходи до дистрибуції, зорієнтовані переважно на фізичні торговельні точки та посередницькі ланки, виявляються недостатніми або низькоефективними в умовах зростання попиту на цифрові формати взаємодії.

Відтак, виникає потреба у формуванні гнучких, гібридних або повністю цифрових моделей збуту, здатних забезпечити розширення охоплення цільових сегментів споживачів, підвищення рівня персоналізації пропозицій, прискорення та підвищення прозорості транзакцій, а також зміцнення конкурентоспроможності підприємства на глобальному та локальних ринках. Нездатність своєчасно адаптувати збутову політику до викликів цифровізації призводить до втрати ринкових позицій, зниження прибутковості

та уповільнення темпів розвитку підприємства.

Для підтримання конкурентоздатності, підприємства змушені забезпечувати ефективну омніканальність, яка передбачає інтеграцію фізичних торговельних точок, електронної комерції, маркетплейсів, соціальних мереж і мобільних застосунків. Наявна несумісність їх операційних принципів та стандартів комунікації ускладнює формування єдиного узгодженого середовища збуту.

Проблема вибору оптимальної структури каналів. Необхідність визначення раціонального співвідношення між прямим збутом (Direct-to-consumer, D2C) та непрямим збутом (через дистриб'юторів і посередників), а також між використанням власних цифрових платформ та інтеграцією зі сторонніми екосистемами, породжує стратегічну невизначеність і ризики дезінтеграції збутової системи.

Сучасні цифрові канали генерують значні обсяги даних (Big Data) про поведінку споживачів, динаміку попиту та ефективність комунікацій. Проблемою є формування цифрових компетенцій підприємства, впровадження аналітичних інструментів та забезпечення безперервного використання отриманих даних для оптимізації збутових процесів і логістики.

Сучасна практика визначення каналів збуту продукції підприємства в умовах розвитку цифрової економіки має безліч різноманітних інструментів та підходів, які залежать від обраної бізнес-моделі, умов та навичок продавців або дистриб'юторів.

Узагальнюючи існуючий досвід, вдалось сформулювати таблицю з каналами збуту продукції в залежності від бізнес-моделі підприємства (B2B та B2C). Результати якої наведено в таблиці 1.

Як бачимо із огляду каналів збуту продукції підприємства, існує багато різних можливостей щодо побудови збутової діяльності підприємства, кожний із каналів має свої переваги та недоліки які притаманні бізнес-моделі підприємства. При визначенні каналів збуту продукції підприємства в умовах розвитку цифрової економіки потрібно враховувати потенційні конфлікти інтересів між стейкхолдерами процесу збуту, неведені у таблиці 2.

Далі розглянемо конфлікт каналів (між виробником та посередниками).



Таблиця 1 – Канали збуту продукції в залежності від бізнес-моделі підприємства (B2B та B2C)

Тип каналу збуту	Характеристика каналу	B2B (бізнес–бізнес)	B2C (бізнес–споживач)
1. Прямий збут (D2C)	Продаж без посередників, прямий контакт з клієнтом	Прямі контракти з підприємствами. Власні відділи продажу Торгові представники	Власні магазини та шоу-руми Власний інтернет-магазин Продаж через соцмережі
2. Дистриб'ютори та дилери	Посередники, що закуповують продукцію оптом для подальшого збуту	Оптові дистриб'ютори промислової продукції-Галузеві дилерські мережі	Дилери автомобільних, технічних і непродовольчих товарів Френчайзингові мережі
3. Роздрібні мережі	Торговельні мережі, які забезпечують доступ до споживача	Спеціалізовані B2B - мережі (будівельні, промислові)	Супермаркети, магазини, торговельні центри
4. Маркетплейси	Платформи для розміщення та продажу товарів	B2B-маркетплейси (Alibaba, Made-in-China, Kompass)- Електронні тендерні майданчики	Масові B2C-маркетплейси (Amazon, Rozetka, Etsy)
5. Електронна комерція (власні сайти)	Інтернет-продаж через корпоративний сайт або e-commerce платформу	Корпоративні B2B-портали з каталогами та оптовими цінами-CRM-інтеграція	Стандартні інтернет-магазини- Платформи з електронної комерції
6. Соціальна комерція (Social Commerce)	Продаж через соціальні мережі	Обмежене застосування (для бренду роботодавця, партнерських програм)	Instagram, Facebook, TikTok Telegram-канали продажів
7. B2B-платформи та електронні закупівлі	Цифрові системи автоматизації закупівель	Електронні торги, тендерні платформи (Prozorro, SAP Ariba) Е-каталоги	Не використовується або мінімально
8. Месенджери та чат-боти	Автоматизовані цифрові інструменти збуту та підтримки	Підтримка клієнтів, технічні консультації, CRM	Продаж через Telegram-боти, WhatsApp та іню
9. Омніканальні моделі	Інтеграція кількох каналів збуту в єдину систему	Інтеграція сайту, відділу продажу і CRM системи	Мобільні застосунки, сайт та магазини
10. Логістично-орієнтовані моделі	Прискорення та оптимізація доставки	Фулфілмент та складсько-логістичні оператори для оптових продажів	Кур'єрська доставка, Fulfillment (кур'єрські служби, склади маркетплейсів)
11. Агенти та брокери	Посередники, що отримують комісійні винагороди	Торгові агенти у промисловості, агросекторі, імпорті-експорті	Страхові, туристичні, фінансові агенти
12. Онлайн продажі (стрім-продажі)	Продаж через онлайн-трансляції в реальному часі	Поки що рідко використовується	Широко застосовується для FMCG, fashion, beauty

Джерело: розроблено автором



Таблиця 2 – Опис стейкхолдерів та наявність потенційного конфлікту інтересів

Стейкхолдер	Ключові інтереси	Потенційні конфлікти
Підприємство-виробник	Максимізація прибутку, контроль над ціноутворенням, зміцнення бренду, прямий зв'язок зі споживачем	Прямі продажі (власний E-commerce) конкурують з продажами через посередників (дистриб'юторів, рітейлерів), що руйнує цінову дисципліну
Посередники / Дистриб'ютори	Збереження своєї ролі в ланцюгу, гарантована маржа, захист від "витіснення" виробником у D2C	Виробник може повністю перейти на D2C, ігноруючи їх. Вимоги до інвестицій у цифровізацію та інтеграцію
Кінцевий споживач	Зручність, швидкість, найнижча ціна, персоналізований досвід, якісний сервіс	Невідповідність інформації (ціна, наявність, акції) при переході між різними каналами (омніканальний розрив)
Цифрові платформи (Маркетплейси)	Збільшення комісійного доходу, залучення трафіку, володіння даними про споживачів	Високі комісії, жорсткі умови співпраці та використання даних виробника для розвитку власних конкуруючих торгових марок

Джерело: розроблено автором

Коли виробник відкриває власний інтернет-магазин (D2C), він пропонує товар, часто за ціною, нижчою за ту, що встановлює дистриб'ютор або рітейлер (який повинен додати свою маржу).

Це призводить до цінового демпінгу та невдоволення традиційних партнерів, які відчують себе конкурентами власного постачальника.

Вирішення: потребує розробки прозорої політики ціноутворення для кожного каналу та компенсаційних механізмів.

2. Ризик витіснення з ринку. Цифрові технології дають змогу виробникові ефективно керувати логістикою та комунікацією самостійно, роблячи традиційних посередників зайвими. Це загрожує існуванню дистриб'юторських мереж.

Вирішення: потребує перетворення посередників на постачальників сервісів з доданою вартістю (складування, локальний маркетинг, післяпродажне обслуговування).

3. Конфлікт за дані (між виробником та маркетплейсом). Маркетплейси (наприклад, Amazon, Rozetka, Prom, та ін.) володіють повними даними про кінцевого споживача (що купує, коли, за якою ціною). Вони не діляться цими даними з виробником, але можуть використовувати їх для ідентифікації найбільш прибуткових товарних категорій і запуску власних приватних торгових марок, які прямо конкурують із продукцією виробника.

Висновки з дослідження і перспективи подальших досліджень. Таким чином, у цифрову епоху оптимальний канал збуту завжди

є результатом комбінації прямих і непрямих, онлайн- і офлайн-інструментів, що мінімізують витрати та максимізують охоплення при збереженні необхідного рівня контролю над комунікацією та ціноутворенням. Вирішення питання із вибором оптимальних каналів збуту продукції дозволить підприємствам сформувати конкурентоспроможну збутову політику, мінімізувати конфлікти між учасниками системи, підвищити ефективність продажів та досягти стабільного розвитку в цифровому середовищі.

Перелік використаних джерел

1. Аналіз тенденцій розвитку електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-54> (дата звернення: 22 вересня 2025 р.).
2. Гринів Н. Т., Лісовська Л. С. Особливості активізації збутової діяльності компаній за допомогою маркетплейсів. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 1. С. 96–101.
3. Рижкова Г. А. Особливості розвитку електронної торгівлі в Україні; Features of the development of e-commerce in Ukraine. *Економічний вісник Дніпровської політехніки; Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*. 2024.
4. Burka B. O., Shkoda M. S. Development of e-commerce in Ukraine under conditions of digital transformation, mobile technologies, and economic instability caused by



military actions. *Journal of Strategic Economic Research*. 2025. No. 6. P. 8–17. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.6.1.

5. Litovka-Demenina S., Sychova O., Korniiichuk V. Advertising and product marketing strategies in management: analysis of market trends, consumer behavior, and pricing strategies. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. № 6. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.06>

6. UA-Retail. Ключові цифри та тренди e-commerce 2024 URL: <https://ua-retail.com/2024/10/kliuchovi-tsyfry-ta-trendy-e-commerce-2024/> (дата звернення: 22 вересня 2025 р.).

7. Дімура М. E-commerce в Україні: цифри, факти, перспективи розвитку онлайн-торгівлі. URL: Business Site. 30 серпня 2024. Оновлено 09 липня 2025. URL: <https://www.site2b.ua/ua/web-blog-ua/e-commerce-v-ukraini-cifri-fakti-perspektivi-rozvitku-onlajn-torgivli.html> (дата звернення: 23 вересня 2025 р.).

References

1. Analysis of the trends in the development of electronic commerce. *Economy and Society*. 2024. Issue 64. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-54> (Access date: September 22, 2025).

2. Hryniv, N. T., Lisovska, L. S. (2025). Features of the intensification of sales activities of companies using marketplaces. *Current*

problems of sustainable development, 2, 1, 96–101.

3. Ryzhkova, G. A. (2024). Features of the development of e-commerce in Ukraine. *Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic University*.

4. Burka, B. O., Shkoda, M. S. (2025). Development of e-commerce in Ukraine under conditions of digital transformation, mobile technologies, and economic instability caused by military actions. *Journal of Strategic Economic Research*, 6, 8–17. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.6.1.

5. Litovka-Demenina, S., Sychova, O., Korniiichuk, V. (2025). Advertising and product marketing strategies in management: analysis of market trends, consumer behavior, and pricing strategies. *Social Development: Economic and Legal Issues*, 6. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.06>

6. UA-Retail. Key figures and trends of e-commerce 2024 Retrieved from: <https://ua-retail.com/2024/10/kliuchovi-tsyfry-ta-trendy-e-commerce-2024/> (Access date: September 22, 2025).

7. Dimura M. E-commerce in Ukraine: figures, facts, prospects for the development of online trade. Business Site. August 30, 2024. Updated July 09, 2025. Retrieved from: <https://www.site2b.ua/ua/web-blog-ua/e-commerce-v-ukraini-cifri-fakti-perspektivi-rozvitku-onlajn-torgivli.html> (Access date: September 23, 2025).

Стаття надійшла
до редакції : 12.11.2025 р.

Стаття прийнята
до друку: 11.12.2025 р.

Стаття опублікована:
30.12.2025 р.

Бібліографічний опис для цитування :

Чирка А. М. Визначення каналів збуту продукції підприємства в умовах розвитку цифрової економіки. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 4(60). С. 145–150.

