



Маркетинг

УДК 658.8

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17242892>

Маркетингове управління реалізацією продукції підприємства в умовах кризових ситуацій як інструмент забезпечення прибутковості

Бобко Валентин Володимирович,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту, фінансів та інформаційних технологій,

ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ, Україна,

<https://orcid.org/0000-0002-8778-7007>

Ковальов Максим Сергійович,

аспірант, ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ, Україна,,

<https://orcid.org/0009-0009-7464-665X>

Сула Євгеній Володимирович,

аспірант, ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ, Україна,

<https://orcid.org/0009-0006-9813-8914>

Прийнято: 14.09.2025 | Опубліковано: 30.09.2025

***Анотація:** У сучасному контексті зростаючої економічної нестабільності та частих криз, пов'язаних з геополітичними викликами та пандеміями, коливаннями попиту та змінами в поведінці споживачів, пошук ефективних механізмів забезпечення прибутковості підприємств набуває особливого значення. Управління маркетингом, зокрема управління процесами реалізації продукції, є ключовим інструментом адаптації до нових викликів,*



оптимізації витрат та збереження конкурентних переваг. Вивчення цього процесу в кризові часи не лише забезпечує стабільний дохід, але й створює умови для стратегічного розвитку. Метою цієї статті є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз механізму управління маркетингом. Реалізація продукції підприємствами в кризові часи як засіб забезпечення їхньої прибутковості, а також розробка рекомендацій щодо його вдосконалення. У дослідженні використано методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, структурно-функціонального та порівняльного аналізу, а також контент-аналізу наукових джерел. Це дозволило системно дослідити фактори, що впливають на ефективність реалізації продукції, та розробити інтегровану модель відповідного механізму. Обґрунтовано зміст та структуру механізму управління маркетингом реалізації продукції, ключовими складовими якого є: аналіз ринку, позиціонування продукції, ціноутворення, вибір каналів збуту, просування, логістика та моніторинг ефективності. Було наголошено на необхідності гнучкості цього механізму в часи кризи, а також на важливості цифровізації, багатоканальних продажів, утримання лояльних клієнтів та управління прибутковістю асортименту продукції. Визначено, що інтеграція маркетингу та збуту в єдину керовану систему є ключем до досягнення стабільної прибутковості компанії навіть у нестабільному зовнішньому середовищі. Результати дослідження можуть бути використані менеджерами та маркетингологами для розробки або адаптації власних систем управління продажами продукції, особливо в кризові часи. Запропоновані висновки сприяють удосконаленню підходів до антикризового управління та стратегічного планування політики збуту.

Ключові слова: *маркетингове управління, реалізація продукції, прибутковість підприємства, антикризовий маркетинг, маркетинг в умовах кризи.*



Marketing Management of Product Distribution in Crisis Conditions as a Tool for Ensuring Enterprise Profitability

Valentyn Bobko,

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Management, Finance and Information Technologies,
European University, Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-8778-7007>

Maksym Kovalov,

Applicant of PhD Level, PHEI «European University», Kyiv, Ukraine,
<https://orcid.org/0009-0009-7464-665X>

Yevhenii Sula,

Applicant of PhD Level, PHEI «European University», Kyiv, Ukraine,
<https://orcid.org/0009-0006-9813-8914>

Abstract. *In the current context of growing economic instability and frequent crisis phenomena associated with geopolitical challenges, pandemics, fluctuations in demand, and changes in consumer behavior, the search for effective mechanisms to ensure enterprise profitability is of particular importance. Marketing management, particularly the management of product distribution processes, serves as a key tool for adapting enterprises to new challenges, optimizing costs, and maintaining competitive advantages. Studying this process under crisis conditions makes it possible not only to ensure stable income but also to form the basis for strategic development. The purpose of the article is to theoretically substantiate and practically analyze the mechanism of marketing management of product distribution at an enterprise in times of crisis as a tool for ensuring profitability, as well as to develop recommendations for its improvement. The study uses methods of analysis*



and synthesis, induction and deduction, structural-functional and comparative analysis, and content analysis of scientific sources. This made it possible to systematically examine the factors influencing the effectiveness of product distribution and to develop a generalized model of the corresponding mechanism. The content and structure of the marketing management mechanism for product distribution are substantiated. Its key components include market analysis, product positioning, pricing, selection of distribution channels, promotion, logistics, and performance monitoring. Emphasis is placed on the need for flexibility in this mechanism under crisis conditions, as well as on the importance of digitalization, multichannel distribution, customer retention, and margin-based assortment management. It is determined that the integration of marketing and sales into a single controlled system is the key to stable profitability of the enterprise, even under unstable external conditions. The research results can be used by managers and marketers to develop or adapt their product distribution management systems, especially in times of crisis. The proposed conclusions contribute to the improvement of anti-crisis management approaches and the strategic planning of sales policy.

Keywords: *marketing management, product distribution, enterprise profitability, anti-crisis marketing, marketing in crisis conditions.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах економічної нестабільності, глобальних потрясінь та кризових викликів, спричинених внутрішніми та зовнішніми факторами (зокрема пандемією 2019-nCoV, військовими конфліктами, інфляцією та порушеннями ланцюгів поставок), питання ефективного управління підприємствами стає особливо актуальним. Однією з ключових передумов їхньої стійкості та прибутковості є здатність гнучко адаптувати маркетингові стратегії до нових реалій та ефективно керувати процесами продажу продукції.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна наукова думка зосереджена на вивченні як теоретичних основ антикризового маркетингу, так і практичних механізмів управління продажами підприємств у періоди нестабільності. Теоретичні та методологічні основи антикризового маркетингу та управління розкриваються у наукових працях таких вчених, як О. А. Шатайло [1], який детально описує суть і функції системи антикризового управління, її складові та інструменти; К.С. Натрус, С.Ю. Хамініч [2] аналізують антикризовий маркетинг як складову стратегічного управління; М.О. Багоркі, М.О. Рощук [3] досліджують концептуальні основи антикризового маркетингу в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Практичні аспекти кризового маркетингового менеджменту та продажу продукції досліджували такі науковці: В.В. Голуб [4] – підкреслює роль кризового менеджменту у розробці маркетингової стратегії; О.В. Боднар, Л.І. Курило [5] – досліджують трансформацію маркетингових підходів під впливом пандемії COVID-19, зокрема в контексті адаптації каналів продажу продукції; Г.В. Миськів, В.М. Білик [6] та Н. Ковальчук [7] – окреслюють чіткі етапи та інструменти антикризового управління на підприємстві, включаючи маркетингову та торговельну політику. Маркетингові інновації та поведінка підприємств під час глобальних криз були досліджені Н. Ріші та ін. [8] – у статті аналізуються інновації в маркетингу, спричинені кризою, включаючи цифровізацію продажів, нові підходи до клієнтського досвіду та адаптивні моделі дистрибуції; Р. Дуган та ін. [9] пропонують модель підготовки, реагування та навчання компаній у кризових ситуаціях у сфері продажів, що є актуальним для формування політики продажів; М. Рузіу та ін. [10] і К. Шапошников [15] підкреслюють трансформацію глобального управління продажами в контексті пандемії та формування нових стратегій комунікації з клієнтами. А. Кандемір, А. Е. Заллухоглу [11], М. Х. Коксал, Е. Озгул [12] та А. Жаворонок [14] досліджують вплив маркетингових рішень на фінансові



результати підприємств у кризових умовах; вони вивчають взаємозв'язок між маркетинговими стратегіями та результатами діяльності компаній у кризовий

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Проаналізовані джерела свідчать про те, що гнучкі маркетингові стратегії відіграють вирішальну роль у забезпеченні життєздатності та конкурентоспроможності підприємств у періоди економічної нестабільності. Однак наукова спільнота не приділяла достатньої уваги теоретичним засадам обґрунтування маркетингового управління збутом продукції та практичному аналізу особливостей маркетингового управління при реалізації продукції підприємства в умовах кризових ситуацій як інструменту забезпечення його прибутковості.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цієї статті є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз особливостей управління маркетингом реалізації продукції підприємством в умовах кризових ситуацій як інструменту забезпечення його прибутковості. У статті також пропонуються вдосконалення відповідних управлінських рішень.

У процесі дослідження використано низку загальних та спеціальних методів. Ці методи дозволили нам повноцінно дослідити суть управління маркетингом у сфері збуту продукції в кризових ситуаціях та його вплив на прибутковість підприємства. Зокрема, метод аналізу та синтезу використано для систематизації наукових підходів до тлумачення сутності управління маркетингом та визначення його структури. Індукцію та дедукцію використано для формування узагальнень щодо ролі маркетингових стратегій у забезпеченні прибутковості підприємств. Метод структурно-функціонального аналізу було використано для опису та обґрунтування ключових компонентів механізму управління маркетингом збуту продукції, їх функцій та ролі у забезпеченні фінансової ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття маркетингового



менеджменту охоплює сукупність управлінських дій, спрямованих на ефективне формування, просування та збут товарів чи послуг відповідно до потреб споживачів та цілей компанії. Загалом, маркетинговий менеджмент – це процес аналізу ринкових можливостей, вибору цільових сегментів, розробки маркетингової стратегії, формування маркетингового комплексу (продукт, ціна, місце, просування) та контролю за реалізацією прийнятих рішень. За Ф. Котлером, маркетинговий менеджмент – це «мистецтво та наука вибору цільових ринків та побудови вигідних відносин з ними» [13]. Особливості маркетингу в кризових ситуаціях полягають у зміні підходів, інструментів та акцентів маркетингової діяльності підприємства з метою збереження стабільності, підтримки попиту, лояльності клієнтів та прибутковості в умовах обмежених ресурсів, нестабільного ринку та зростаючих ризиків (див. рис. 1).

Основними особливостями управління маркетингом для продажу продукції компанії в умовах кризи є:

1. Перехід до антикризового (адаптивного) маркетингу – компанії змушені відмовлятися від довгострокових стратегій на користь короткострокових, гнучких тактичних рішень. Адаптивний маркетинг передбачає постійне коригування дій у відповідь на зміни ситуації.

2. Орієнтація на ключового споживача – в умовах кризи значення сегментації та таргетування зростає. Оскільки ресурси обмежені, важливо охопити цільові групи, які демонструють готовність платити.



Рис. 1. Маркетингові стратегії управління продажами продукції в кризових ситуаціях

*Джерело: розроблено авторами

3. Переорієнтація на цінність для клієнта – увага зміщується з масового просування на підвищення споживчої цінності. Іншими словами, фокус зміщується на характеристики продукту чи послуги, які мають першочергове значення для споживача в часи нестабільності (ціна, надійність, сервіс).

4. Зміни в ціновій політиці – кризи зазвичай змушують компанії впроваджувати гнучке ціноутворення, знижки, рекламні пропозиції та фінансування клієнтів. Однак важливо також не знецінювати бренд.

5. Оптимізація каналів збуту – компанії скорочують неефективні канали та активно впроваджують дистанційні продажі, електронну комерцію, CRM-системи та омніканальні стратегії.

6. Зменшення витрат на маркетинг при одночасному підвищенні ефективності – бюджети перерозподіляються, обсяг традиційної реклами зменшується, тоді як роль цифрового маркетингу, простого маркетингу та партнерських програм, які потребують менше ресурсів, зростає.



7. Гнучкість та прозорість комунікації – компанії повинні демонструвати відкритість, відповідальність та соціальну орієнтацію, щоб підтримувати довіру клієнтів у складні періоди.

8. Зростання ролі маркетингової аналітики – потреба у швидкому прийнятті рішень вимагає своєчасного аналізу: моніторинг ринку, конкурентів та поведінки споживачів, а також оцінка прибутковості кожного маркетингового інструменту.

9. Інновації та цифровізація – кризи часто стимулюють інноваційні прориви: нові продукти, послуги, цифрові платформи, адаптивні бізнес-моделі та персоналізована реклама.

10. Переосмислення ролі бренду – під час кризи бренд повинен не лише продавати, а й викликати довіру, підкреслювати стабільність, демонструвати турботу про споживачів та соціальну відповідальність.

Механізм маркетингового управління продажами продукції для забезпечення прибутковості підприємства – це комплексна система управлінських дій, інструментів та взаємопов'язаних процесів. Він призначений для ефективного просування, продажу та доставки товарів кінцевим споживачам з метою отримання прибутку в умовах ринкової нестабільності та конкуренції. Цей механізм поєднує маркетингові стратегії, політику продажів, економічні розрахунки, обслуговування клієнтів та моніторинг ринку з кінцевою метою максимізації прибутку (рис. 2).

Механізм маркетингового управління продажами продукції для забезпечення прибутковості – це складна система взаємопов'язаних управлінських дій, що охоплюють усі етапи шляху продукту від виробника до кінцевого споживача. Його функціонування починається з ретельного аналізу ринку, в якому компанія вивчає поточний рівень попиту, специфічні характеристики цільових споживачів, динаміку конкурентного середовища, цінову чутливість клієнтів, а також тенденції змін їхньої поведінки. Це



дозволяє точно визначити цільовий сегмент та сформуванати адресну стратегію.



Рис. 2. Механізм управління маркетингом збуту продукції для забезпечення прибутковості підприємства

*Джерело: розроблено авторами

Наступний крок – позиціонування продуктів та управління асортиментом. Важливо забезпечити, щоб пропонований асортимент відповідав потребам ринку та дозволяв компанії варіювати рівень прибутковості. Це варто робити з урахуванням маржі, сезонних коливань попиту та ступеня лояльності споживачів до окремих продуктів. Важливою частиною цього процесу є формування ефективної цінової політики. Ціни повинні не лише покривати витрати, але й забезпечувати максимальний прибуток завдяки гнучкому підходу: це починається від диференціації цін для різних сегментів і закінчується розробкою акцій, бонусних програм та спеціальних пропозицій.

Важливою частиною процесу є оптимізація каналів збуту. Компанія



повинна обрати канали збуту, які забезпечують найкращий баланс між витратами та охопленням цільової аудиторії, скорочують логістичний ланцюжок та підвищують контроль над кінцевим результатом. У сучасних умовах поєднання традиційних та цифрових каналів збуту стає все більш актуальним. Водночас ефективні продажі продукції неможливі без ефективних маркетингових комунікацій. Компанія повинна створити стратегію просування, яка підкреслює унікальну цінність продукту для клієнта, мотивує його до покупки та зміцнює бренд. Цифрові канали відіграють у цьому особливо важливу роль, оскільки вони дозволяють не лише швидко доносити інформацію, але й точно вимірювати ефективність кожного інструменту впливу.

Логістика та управління послугами однаково важливі. Своєчасна доставка, високоякісне обслуговування та післяпродажна підтримка – це фактори, які безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів, показники повторних покупок та середній розмір чека, що зрештою визначають прибутковість компанії. Вся система вимагає постійного моніторингу результатів: обсягів продажів, прибутковості окремих продуктів, ефективності маркетингової діяльності та рівня витрат. На основі цих даних приймаються коригувальні управлінські рішення.

Цей механізм стає особливо важливим у кризових ситуаціях. У такі періоди фокус зміщується: компанії зосереджуються на продуктах з високою маржею та стабільним попитом, використовують недорогі інструменти просування, а також знижують операційні витрати та кредитне навантаження.

Крім того, активізується пошук альтернативних каналів збуту – онлайн-продажів, партнерських програм, прямих поставок. Акцент маркетингової політики зосереджений не лише на залученні нових клієнтів, але й, перш за все, на утриманні існуючих, що забезпечує стабільність грошових потоків та дозволяє компанії пройти кризовий період з мінімальними втратами.



Загалом, механізм маркетингового управління продажами продукції в динамічному середовищі виступає координуючим інструментом між потребами споживачів та цілями компанії, спрямованими на максимізацію прибутку.

Результати дослідження підтверджують тезу про те, що в кризових ситуаціях маркетингове управління продажами продукції набуває критичного значення для підтримки та збереження прибутковості підприємства. Отримані теоретичні та практичні узагальнення узгоджуються з висновками зарубіжних та українських дослідників, які наголошують на гнучкості, адаптивності та інноваційності маркетингових рішень у періоди ринкової нестабільності. Зокрема, як зазначають Н. Ріші та ін. [7], кризові умови сприяють появі нестандартних маркетингових підходів, орієнтованих на підтримку відносин з клієнтами через цифрові канали, персоналізовані пропозиції та швидке коригування асортименту продукції. Ці ідеї перегукуються з висновками цього дослідження щодо необхідності гнучкого управління пропозиціями продуктів, каналами розподілу та цінами з урахуванням змін у поведінці споживачів під час кризи. Питання про те, наскільки доцільно інвестувати в інновації та інструменти цифрового впровадження в розпал гострої кризи, враховуючи обмежені ресурси, залишається відкритим для дискусій.

Висновки. Таким чином, управління маркетингом є не тільки функціональною одиницею діяльності компанії, але й ключовим інструментом стратегічної адаптації та забезпечення прибутковості, особливо в нестабільному середовищі. Механізм маркетингового управління продажами продукції для забезпечення прибутковості підприємства – це динамічна, орієнтована на результат система, яка дозволяє найбільш ефективно використовувати наявні ресурси, задовольняти потреби споживачів і генерувати стабільний прибуток навіть в умовах високої конкуренції або кризових викликів. Для її успішної реалізації необхідне поєднання



стратегічного мислення, сучасних маркетингових інструментів і здатності швидко адаптуватися.

Список використаних джерел

1. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226> (дата звернення: 27.07.2025).
2. Натрус К.С., Хамініч С.Ю. Антикризовий маркетинг як складова стратегічного управління. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 31(1). С. 72-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2016_31%281%29__13 (дата звернення: 27.07.2025).
3. Багорка М. О., Рощук М. О. Антикризовий маркетинг як основний складник стратегічного управління. *Науково-практичний журнал «Регіональна економіка та управління»*. 2021. № 3(33). С. 4-8. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/6424> (дата звернення: 27.07.2025).
4. Голуб В. В. Важливість антикризового управління під час формування маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 4 (110). [https://doi.org/10.26642/jen-2024-4\(110\)-72-77](https://doi.org/10.26642/jen-2024-4(110)-72-77).
5. Боднар О.В., Курило Л.І. Трансформація підходів у маркетингу, обумовлених пандемією COVID 19. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2023. № 28. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.09.06.2023.09>.
6. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>.



7. Ковальчук Н. О., Жаворонок А. В. Особливості фінансового забезпечення вітчизняних підприємств лісового господарства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 154-159. <https://doi.org/10.32843/infrastruct43-28>.
8. Rishi N., Sharma V., Gupta D. D., Singh Y.P., Agnihotri R.. Crisis-driven innovations in marketing. *Industrial Marketing Management*. 2024. Vol. 119. May 2024. Pages 135-146. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.04.008>.
9. Dugan R., Chaker N. N., Nowlin E., Deeter-Schmelz D., Rangarajan D., Agnihotri R. Preparing for, withstanding, and learning from sales crises: Implications and a future research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2022. P. 89-104. <https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2108821>.
10. Rouziou M. et al. Global Events Demand Global Data: COVID-19 Crisis Responses and the Future of Selling and Sales Management Around the Globe. *Journal of International Marketing. Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2024. Vol. 33. Issue 2. <https://doi.org/10.1177/1069031X241282431>.
11. Candemir A., Zalluhoglu A. E. The effect of marketing expenditures during financial crisis: the case of Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2011. Vol. 24. P. 291-299. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.105>
12. Koksall M.H., Ozgul E. The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis. *Marketing Intelligence & Planning*. 2007. <https://doi.org/10.1108/02634500710754574>.
13. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management (15th ed.). Pearson Education Limited. 2016. URL: https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/S3D7W4_Marketing_Management.pdf (дата звернення: 27.07.2025).
14. Жаворонок А. В., Жиряда Х. В. Податок на прибуток підприємств: оптимізація адміністрування та обліку. *Фінансові дослідження*. 2018. Вип. 1(4). URL: <https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/100.pdf> (дата звернення: 27.07.2025).



15. Шапошников К. С., Шут С. О. Внутрішні та зовнішні чинники забезпечення ефективності інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. Вип. 19. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-09>.