АКАДЕМІЯ ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН І ТУРИЗМУ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, СОЦІАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ТУРИЗМУ

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА

на тему:

МЕРЕЖЕВИЙ МАРКЕТИНГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

здобувача 2 курсу
другого (магістерського) рівня
вищої освіти
спеціальності 075 «Маркетинг»
(освітньо-професійної програми
МАРКЕТИНГ),
денної форми навчання
Сухецького Олексія В'ячеславововича

Науковий консультант, к.е.н., доцент
Шолудченко Сергій Васильович

Робота допущена до захисту перед АУК рішенням кафедри маркетингу
від «03» лютого 2026 р., протокол № 7.
Завідувач кафедри _____

Київ – 2026

РЕФЕРАТ

Сухецький О.В. Мережевий маркетинг в Україні в умовах воєнного стану: кваліфікаційна магістерська робота. Київ: АПСВТ, 2026.

Кваліфікаційна магістерська робота на тему «Мережевий маркетинг в Україні в умовах воєнного стану» складається з 92 сторінок комп'ютерного набору, містить 26 таблиць, 3 рисунків та 61 бібліографічних джерел.

У роботі досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти функціонування і розвитку мережевого маркетингу в Україні в умовах воєнної економіки. Обґрунтовано економічну сутність мережевого маркетингу як багаторівневої моделі організації збуту, що поєднує прямі продажі, підприємницьку активність дистриб'юторів і систему мотиваційної винагороди. Розкрито специфіку адаптивності MLM-моделі до кризових умов завдяки гнучкій організаційній структурі, низькому порогу входу, цифровій інтегрованості та соціально-комунікаційній природі мережевої взаємодії.

Дослідження виконано на матеріалах діяльності міжнародних і національних компаній, що функціонують на українському ринку прямих продажів, а також на основі результатів власного анкетування 157 учасників мережевих структур. Робота спрямована на комплексний аналіз сучасного стану галузі, оцінювання впливу воєнного стану на обсяги продажів, логістичні процеси, мотиваційну активність дистриб'юторів і структуру управління мережами, а також на розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності компаній у період макроекономічної нестабільності.

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади функціонування мережевого маркетингу як складної соціально-економічної системи. Узагальнено наукові підходи до трактування економічної природи MLM-моделі, визначено принципові відмінності легального мережевого маркетингу від фінансових пірамід, систематизовано чинники формування ефективності мережевих структур. Окреслено роль цифровізації, соціального капіталу та маркетингу відносин у забезпеченні масштабованості та стійкості бізнес-моделі.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз розвитку мережевого маркетингу в Україні в період 2021–2025 рр. Досліджено структуру ринку, динаміку обсягів реалізації, товарну спеціалізацію компаній і особливості організаційної трансформації в умовах воєнного стану. На основі емпіричних даних встановлено, що 45% респондентів зафіксували скорочення продажів після 2022 року, 71% відчули логістичні труднощі, водночас 69% планують продовжувати діяльність у майбутньому. Проведено оцінювання мотиваційної активності дистриб'юторів, структури доходів та ступеня цифрової адаптації мереж. Виконано SWOT-аналіз галузі, що дозволив визначити її сильні сторони (гнучкість, цифровізація, масштабованість), слабкі сторони (нерівномірність доходів, залежність від платоспроможності населення), можливості (розвиток social commerce, попит на додаткову зайнятість) і загрози (економічна нестабільність, міграція, логістичні обмеження).

У третьому розділі обґрунтовано напрями підвищення ефективності

мережевого маркетингу в Україні в умовах воєнної економіки. Розроблено стратегічну модель адаптації, що передбачає забезпечення фінансової стійкості, цифрову трансформацію, диверсифікацію логістичних каналів, удосконалення системи мотивації та розвиток соціально відповідального підходу. Запропоновано комплекс заходів щодо інтеграції CRM-систем, розвитку digital-комунікацій, запровадження гнучких компенсаційних механізмів і підвищення прозорості бізнес-процесів. Сформовано механізм підвищення конкурентоспроможності мережевих компаній, що інтегрує продуктову адаптацію, цифрову перевагу, ефективне управління мережею та логістичну стабільність. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів, яке підтвердило їхню доцільність і потенціал зростання товарообігу та рентабельності діяльності.

У висновках узагальнено результати теоретичного та прикладного дослідження, підтверджено досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань магістерської роботи. Обґрунтовано, що мережевий маркетинг в Україні в умовах воєнного стану демонструє здатність до структурної трансформації та збереження функціональної стійкості завдяки гнучкості організаційної моделі й активній цифровізації. Сформульовано практичні рекомендації щодо забезпечення довгострокової конкурентоспроможності галузі в період воєнного стану та післякризового відновлення економіки.

Ключові слова: мережевий маркетинг, direct selling, воєнний стан, цифрова трансформація, дистриб’ютори, мотивація, логістика, конкурентоспроможність, фінансова стійкість, social commerce.

ABSTRACT

Sukhetskyi O.V. Network Marketing in Ukraine under Martial Law: Master's Qualification Thesis. Kyiv: APSVT, 2026.

The master's qualification thesis entitled "Network Marketing in Ukraine under Martial Law" consists of 92 pages of typed text, contains 26 tables, 3 figures, and 61 bibliographic sources.

The thesis examines the theoretical, methodological, and applied aspects of the functioning and development of network marketing in Ukraine under a wartime economy. The economic essence of network marketing is substantiated as a multi-level distribution model that combines direct sales, entrepreneurial activity of distributors, and a motivational compensation system. The specific adaptability of the MLM model to crisis conditions is revealed through its flexible organizational structure, low entry barriers, digital integration, and the socio-communicative nature of network interaction.

The research is based on the activities of international and national companies operating in the Ukrainian direct selling market, as well as the results of an original survey of 157 participants in network structures. The study is aimed at a comprehensive analysis of the current state of the industry, assessment of the impact of martial law on sales volumes, logistics processes, motivational activity of distributors and network management structures, and development of practical recommendations to improve business efficiency under macroeconomic instability.

The first chapter outlines the theoretical and methodological foundations of network marketing as a complex socio-economic system. Scientific approaches to the interpretation of the economic nature of the MLM model are generalized, principal differences between legitimate network marketing and pyramid schemes are identified, and factors influencing the efficiency of network structures are systematized. The role of digitalization, social capital, and relationship marketing in ensuring scalability and sustainability of the business model is emphasized.

The second chapter provides a comprehensive analysis of the development of network marketing in Ukraine during 2021–2025. The market structure, sales dynamics, product specialization of companies, and organizational transformation under martial law are examined. Based on empirical data, it was found that 45% of respondents experienced a decline in sales after 2022, 71% faced logistical difficulties, while 69% intend to continue their activities in the future. The motivational activity of distributors, income structure, and the level of digital adaptation of network structures were assessed. A SWOT analysis of the industry was conducted, identifying its strengths (flexibility, digitalization, scalability), weaknesses (income inequality, dependence on purchasing power), opportunities (development of social commerce, increased demand for additional employment), and threats (economic instability, migration, logistical constraints).

The third chapter substantiates directions for improving the efficiency of network marketing in Ukraine under wartime economic conditions. A strategic adaptation model has been developed, which includes ensuring financial sustainability, digital transformation, diversification of logistics channels, improvement of the

motivation system, and development of a socially responsible approach. A set of measures is proposed, including CRM system integration, development of digital communications, implementation of flexible compensation mechanisms, and enhancement of business process transparency. A mechanism for increasing the competitiveness of network companies has been formulated, integrating product adaptation, digital advantage, effective network management, and logistical stability. The economic justification of the proposed measures confirms their feasibility and potential to increase sales turnover and profitability.

The conclusions summarize the theoretical and applied results of the study, confirming the achievement of the research objective and the completion of the defined tasks. It is substantiated that network marketing in Ukraine under martial law demonstrates the ability to undergo structural transformation while maintaining functional sustainability due to the flexibility of its organizational model and active digitalization. Practical recommendations have been formulated to ensure the long-term competitiveness of the industry during martial law and in the period of post-crisis economic recovery.

Keywords: network marketing, direct selling, martial law, digital transformation, distributors, motivation, logistics, competitiveness, financial sustainability, social commerce.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ 12

1.1. Економічна сутність та еволюція мережевого маркетингу 12

1.2. Організаційно-економічні механізми функціонування мережевого маркетингу 24

1.3. Особливості функціонування мережевого маркетингу в умовах військового стану 28

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВОГО МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄНОГО СТАНУ 34

2.1. Загальна характеристика ринку мережевого маркетингу в Україні 34

2.2. Вплив воєого стану на діяльність компаній мережевого маркетингу 46

2.3. Оцінювання ефективності функціонування мережевих компаній в умовах кризових викликів 54

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕРЕЖЕВОГО МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄНОГО СТАНУ 56

3.1. Формування стратегії адаптації мережевого маркетингу до умов воєнної економіки 56

3.2. Удосконалення системи мотивації та підтримки дистриб’юторів 70

3.3. Механізм підвищення конкурентоспроможності мережевих компаній 72

ВИСНОВКИ 76

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 80

ДОДАТКИ 88

ВСТУП

В умовах воєнного стану, глибокої трансформації економічного середовища та посилення макроекономічної нестабільності особливого значення набуває дослідження адаптивності бізнес-моделей до кризових викликів. Повномасштабна війна в Україні спричинила структурні зміни у функціонуванні більшості галузей, зокрема у сфері торгівлі, логістики та підприємницької діяльності. Порушення ланцюгів постачання, міграція населення, зниження купівельної спроможності та зміна споживчих пріоритетів суттєво вплинули на ринок прямих продажів і функціонування мережевих компаній. У таких умовах мережевий маркетинг як форма організації збуту та підприємницької активності потребує комплексного наукового осмислення з позицій його стійкості, адаптивності та перспектив розвитку.

Мережевий маркетинг (multilevel marketing, MLM) є особливою бізнес-моделлю, що поєднує прямі продажі, багаторівневу систему винагороди та залучення незалежних дистриб'юторів до підприємницької діяльності. Його специфіка полягає у децентралізованій організаційній структурі, низькому порозі входу, гнучкості форм зайнятості та активному використанні соціальних комунікацій. У період воєнної економіки така модель може виступати альтернативним джерелом доходу для населення та інструментом підтримки економічної активності, водночас стикаючись із підвищеними ризиками логістичного, фінансового й репутаційного характеру.

Ринок мережевого маркетингу в Україні представлений переважно міжнародними компаніями прямого продажу, що працюють у сегментах косметики, товарів для здоров'я, побутової хімії та інших споживчих товарів. До початку повномасштабної війни галузь демонструвала стабільний розвиток, однак після 2022 року зазнала впливу нових факторів: релокації дистриб'юторських мереж, перебоїв у постачанні продукції, зміни структури попиту, переходу до цифрових каналів взаємодії. Це актуалізує потребу в дослідженні механізмів адаптації мережевого маркетингу до умов воєнного

стану та пошуку шляхів підвищення його ефективності й конкурентоспроможності.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування функціонування та розвитку мережевого маркетингу в умовах воєнної економіки з урахуванням цифровізації, змін у поведінці споживачів і трансформації логістичної інфраструктури. Особливе значення має розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення фінансової стійкості компаній, удосконалення системи мотивації дистриб'юторів та забезпечення конкурентних переваг у кризовому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти мережевого маркетингу (MLM) активно досліджуються як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Загальні тенденції розвитку мережевого маркетингу в Україні розкрито у працях В. Пилипчука та О. Даннікова [1], Н. Стасюк, О. Стасюк і Р. Яковенка [25], а також у дослідженнях Г. Лисака [26], Г. Заячковської [27] та інших вітчизняних авторів. Теоретичне осмислення MLM як бізнес-моделі представлено у роботах Г. Албаума та Р. Пітерсона [2], а узагальнений аналіз ефективності багаторівневих структур здійснено у метадослідженні Р. Пітерсона, Г. Албаума і Н. Рідґвея [12].

Проблеми розмежування легального мережевого маркетингу та фінансових пірамід досліджують П. Вандер Нат і В. Кіп [13], а етичні, регуляторні та правові аспекти діяльності MLM-компаній — К. Ґрос і Д. Врієнс [4], С. Бослі та співавт. [5; 6; 9; 10], а також Федеральна торговельна комісія США (FTC) [8]. Питання мотивації, лідерства й соціального впливу в мережевих структурах висвітлюють І. Філліс і Б. Ваґнер [15], П. Брюер і С. Венайк [19], Д. Скіґлімпалья і С. Свейн [20].

Сучасні дослідження наголошують на ролі цифровізації та social commerce у розвитку MLM-моделі, що відображено у працях Н. Хаджлі, Дж. Сімс і Е. Ібраґімової [21]. Водночас значна кількість наукових робіт присвячена трансформації маркетингової діяльності в умовах війни, зокрема В. Храпкіна і Т.

Бухтєєва [31], О. Витвицька, С. Суворова та А. Корюгін [32], Я. Сало і М. Кочевой [34], Т. Шкода і О. Савич [53] та інші [37; 40; 48; 54].

Незважаючи на наявний науковий доробок, недостатньо комплексно досліджено функціонування та адаптацію мережевого маркетингу саме в умовах воєнного стану в Україні, що обумовлює необхідність подальших досліджень та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення його ефективності й конкурентоспроможності.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження теоретико-методологічних засад і практичних аспектів функціонування мережевого маркетингу в Україні в умовах воєнного стану та розроблення рекомендацій щодо підвищення його ефективності.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких *завдань:*

– розкрити економічну сутність і особливості мережевого маркетингу як бізнес-моделі;

– систематизувати чинники розвитку ринку мережевого маркетингу в Україні;

– узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності мережевих компаній;

– здійснити аналіз сучасного стану та динаміки розвитку галузі у 2021–2025 рр.;

– дослідити вплив воєнного стану на обсяги продажів, логістичні процеси та організаційні структури;

– оцінити мотиваційну активність дистриб’юторів на основі анкетування;

– провести SWOT-аналіз розвитку мережевого маркетингу в умовах війни;

– розробити стратегічні напрями адаптації та механізм підвищення конкурентоспроможності мережевих компаній;

– обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес функціонування та розвитку мережевого маркетингу в Україні в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних, маркетингових і управлінських механізмів адаптації та підвищення ефективності діяльності мережевих компаній у кризових умовах.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних положень; системний підхід – для дослідження мережевого маркетингу як комплексної соціально-економічної системи; економіко-статистичні методи (порівняння, групування, аналіз динаміки) – для оцінювання розвитку галузі; соціологічні методи (анкетування) – для визначення змін у мотиваційній активності дистриб'юторів; SWOT-аналіз – для систематизації чинників впливу; розрахунково-аналітичні методи – для обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів; методи прогнозування – для визначення перспектив розвитку.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, аналітичні матеріали міжнародних організацій, статистичні дані, відкриті джерела інформації про діяльність мережевих компаній, результати анкетування 157 респондентів та власні розрахунки автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до оцінювання та підвищення ефективності мережевого маркетингу в умовах воєнного стану, розробленні стратегічної моделі адаптації та формуванні механізму підвищення конкурентоспроможності мережевих компаній на основі інтеграції цифрових, логістичних і мотиваційних інструментів.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій компаніями мережевого маркетингу для підвищення фінансової стійкості, удосконалення системи мотивації дистриб'юторів, оптимізації логістичних процесів і зміцнення конкурентних позицій у період воєнного стану та посткризового відновлення економіки.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 92 сторінки комп'ютерного набору, містить 26 таблиць, 3 рисунків та 61 бібліографічне джерело.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати магістерської роботи було апробовано та представлено на ІІІ Міжнародній науково-практичній конференції «Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правові аспекти».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Економічна сутність та еволюція мережевого маркетингу

У сучасній ринковій економіці відбувається трансформація традиційних механізмів організації збуту, що зумовлена зростанням ролі нематеріальних активів, розвитком мережевих структур, цифровізацією бізнес-процесів та зміною поведінкових моделей споживачів. В умовах посилення конкуренції підприємства дедалі частіше звертаються до альтернативних форм організації розподілу продукції, здатних забезпечити гнучкість, низькі транзакційні витрати та високу швидкість масштабування. Однією з таких форм є мережевий маркетинг, що поєднує економічні механізми прямого продажу з інституційними елементами мережевої взаємодії.

Мережевий маркетинг (multilevel marketing, MLM) не можна розглядати виключно як інструмент просування товарів або як різновид збутової політики. У сучасному науковому дискурсі він здебільшого тлумачиться як комплексна організаційно-економічна система, що інтегрує механізми розподілу, мотивації, комунікації та формування людського капіталу в межах багаторівневої структури [1; 2; 3]. Його функціонування відображає глибинні тенденції розвитку мережевої економіки, у якій домінують горизонтальні зв’язки, децентралізація управління та використання соціального капіталу як ресурсу зростання.

Актуальність дослідження економічної сутності мережевого маркетингу зумовлена також необхідністю чіткого розмежування легітимних моделей багаторівневого збуту та псевдоекономічних схем, що дискредитують саму ідею мережевої організації бізнесу. Крім того, трансформація економічного середовища, особливо в країнах із перехідною економікою, потребує переосмислення ролі MLM як форми мікропідприємництва та інструменту

соціально-економічної адаптації населення.

У зв'язку з цим, особливого значення набуває аналіз генези наукових уявлень про мережевий маркетинг, еволюції підходів до його інтерпретації та формування сучасної концепції MLM як складної соціально-економічної системи.

Генеза мережевого маркетингу як економічного явища нерозривно пов'язана з розвитком прямого продажу у США наприкінці XIX - на початку XX століття. В даний період формувалися перші компанії, що здійснювали продаж продукції без використання стаціонарної торговельної мережі. Проте, багаторівнева система винагород з'явилася значно пізніше, у 1930-х роках із діяльністю компанії Nutrilite. Саме впровадження механізму виплати бонусів за залучення нових продавців стало визначальним інституційним нововведенням, яке відрізняло мережевий маркетинг від класичного direct selling [4].

На даному MLM розглядався лише як інструмент розширення продажів. Теоретичне осмислення обмежувалося практичними рекомендаціями з організації дистрибуції.

У 1960-1970-х роках, із активним зростанням компаній Amway, Herbalife та інших, MLM починає привертати увагу економістів. У межах теорії агентських відносин він інтерпретується як система делегування функцій продажу незалежним агентам. Дистриб'ютор розглядається як суб'єкт, який діє від імені компанії, отримуючи комісійну винагороду.

Зазначений підхід фокусувався на економічній ефективності передачі збутових функцій. Згідно з ним, багаторівнева система дозволяє компанії мінімізувати постійні витрати, замінюючи їх змінними комісійними виплатами [5]. Таким чином, мережевий маркетинг тлумачиться тут як раціональна форма організації збуту в умовах конкуренції.

Загострення проблеми фінансових пірамід у 1980-х роках спричинило активізацію наукових дискусій. Дослідники зосередилися на відмежуванні легального багаторівневого маркетингу від шахрайських схем. У даний період формується критерій товарної основи як визначального елементу MLM. Було

доведено, що економічна стійкість системи можлива лише за умови домінування доходу від реалізації продукції, а не від вступних внесків [6; 7].

У наукових працях цього періоду з'являються математичні моделі, що демонструють неможливість нескінченного зростання пірамідальних структур без товарного підґрунтя [8; 9]. Саме тоді MLM починає розглядатися як окремий об'єкт дослідження, що потребує спеціального теоретичного осмислення.

Інституціональна економіка внесла суттєвий вклад у розвиток теорії мережевого маркетингу. У межах даного підходу MLM розглядається як специфічна контрактна система, у якій компанія встановлює правила взаємодії з незалежними підприємцями. Особливу увагу приділяють мінімізації трансакційних витрат, добровільності участі та механізмам контролю якості. Мережевий маркетинг починає тлумачитися як гібридна форма між ієрархією та ринком [10]. Він не є повністю централізованою структурою, але й не функціонує як сукупність незалежних продавців, фактично, являючи собою проміжну форму організації, у якій поєднуються ринкові стимули та корпоративні правила.

Починаючи з 2000-х років, у дослідженнях зростає інтерес до соціального виміру MLM. Доведено, що ефективність мережевого маркетингу значною мірою залежить від довіри, референтних груп та соціального впливу [11]. У межах теорії соціального капіталу мережеві структури розглядаються як канали мобілізації ресурсів через особисті зв'язки.

При цьому, дистриб'ютор виступає не лише продавцем, а й лідером думок у своїй спільноті. Саме даний аспект пояснює стійкість MLM як соціального феномену.

Розвиток соціальних мереж, електронної комерції та цифрових платформ став новим етапом у еволюції наукових поглядів. Мережевий маркетинг починає розглядатися як складова платформної економіки. Компанія створює цифрову інфраструктуру, а дистриб'ютори функціонують як мікропідприємці у межах цієї економічної підсистеми.

Сучасні концепції акцентують на персональному брендингу, цифрових воронках продажів, автоматизації компенсацій та використанні аналітики

великих даних [12; 13]. У результаті MLM трансформується з ієрархічної системи у цифрову мережеву платформу.

Сучасна наукова парадигма тлумачить мережевий маркетинг як багатовимірну економічну систему, що поєднує:

1) інституційний вимір - контрактні відносини між компанією та дистриб'юторами;

2) економічний вимір - перерозподіл доданої вартості в межах мережі;

3) соціальний вимір - використання соціального капіталу;

4) цифровий вимір - функціонування в межах онлайн-платформ [12; 13; 14].

Отже, еволюція наукових поглядів демонструє перехід від вузького тлумачення MLM як форми прямого продажу до його розуміння як складної мережевої соціально-економічної системи, що функціонує в умовах цифрової трансформації економіки.

У сучасній економічній теорії *мережевий маркетинг* розглядається як *складне багаторівневе явище, що поєднує риси маркетингової системи, організаційної структури, інституційного механізму та форми підприємницької діяльності.* Його концептуалізація потребує чіткого розмежування категорій «економічна природа», «сутність», «зміст» і «функції», оскільки лише системне тлумачення дозволяє уникнути спрощеного або поверхового розуміння даного поняття.

Економічна природа мережевого маркетингу визначається його місцем у системі розподілу доданої вартості та характером економічних відносин між суб'єктами. MLM є формою децентралізованої дистрибуції, у межах якої функції просування, продажу та частково управління передаються мережі незалежних дистриб'юторів. У такому аспекті він виступає альтернативою класичній багатоканальній системі збуту.

З позицій теорії трансакційних витрат мережевий маркетинг є механізмом їх мінімізації. Компанія-виробник уникає витрат на створення розгалуженої роздрібної інфраструктури, замінюючи її системою змінних винагород, що

виплачуються дистриб'юторам залежно від обсягів реалізації [15]. Таким чином, частина комерційного ризику переноситься з корпорації на індивідуального учасника мережі.

З позицій теорії підприємництва MLM можна розглядати як форму мікропідприємництва з низьким порогом входу. Дистриб'ютор виступає самостійним суб'єктом господарювання, який здійснює підприємницьку діяльність у межах корпоративної системи. Водночас, його економічна автономія обмежується правилами компенсаційного плану та корпоративними стандартами [16; 17].

У ширшому контексті мережевої економіки MLM відображає тенденцію до горизонталізації економічних зв'язків. Учасники мережі об'єднуються не лише економічними стимулами, а й соціальними зв'язками, що формують мережевий ефект.

Сутність мережевого маркетингу полягає у формуванні багаторівневої системи розподілу товарів або послуг, у межах якої винагорода учасників залежить як від їх особистих продажів, так і від результатів діяльності залучених ними осіб. Фактично, MLM поєднує товарну дистрибуцію та рекрутинговий механізм у єдину організаційно-економічну модель.

Сутнісними характеристиками MLM є:

- наявність реального товару або послуги як джерела формування доходу;
- багаторівнева структура винагород;
- децентралізований характер управління;
- поєднання економічних та соціально-комунікаційних механізмів;
- використання особистих мережевих зв'язків як ресурсу зростання.

Отже, мережевий маркетинг є не лише каналом збуту, а комплексною системою економічних відносин, що базується на інтеграції підприємницької ініціативи, мотиваційних стимулів і мережевої взаємодії.

Зміст MLM розкривається через сукупність його структурних елементів та механізмів функціонування:

1) організаційна структура, що передбачає ієрархічну мережу з різними

рівнями участі;

2) компенсаційний план, який визначає правила розподілу доходів;

3) маркетингова стратегія, що базується на персональних комунікаціях, рекомендаційному продажі та формуванні довіри;

4) інституційна база - договірні відносини між компанією та дистриб'юторами;

5) цифрова інфраструктура, що в сучасних умовах забезпечує масштабування мережі.

Тож, зміст MLM охоплює як економічні, так і організаційні, соціальні та технологічні компоненти.

Мережевий маркетинг виконує низку функцій, які можна систематизувати за їх економічною спрямованістю:

1) збутова функція - забезпечення реалізації продукції кінцевому споживачеві;

2) розподільча функція - перерозподіл частини прибутку між учасниками мережі;

3) мотиваційна функція - стимулювання економічної активності через багаторівневу систему винагород;

4) комунікаційна функція - формування та підтримка особистих контактів із клієнтами;

5) соціально-економічна функція - створення можливостей самозайнятості;

6) інституційна функція - формування альтернативної моделі підприємницьких відносин.

Для систематизації вище зазначених аспектів доцільно узагальнити їх у структурованій формі (таблиця 1.1).

Проведене узагальнення дозволяє стверджувати, що мережевий маркетинг є багатовимірною економічною системою, що функціонує на перетині ринкових, інституційних та соціальних механізмів. Його економічна природа визначається децентралізованим характером розподілу, сутність - багаторівневою

організацією збуту, зміст - комплексом організаційних і мотиваційних механізмів, а функції - інтеграцією комерційної та соціально-економічної ролі.

Таблиця 1.1

Економічна характеристика мережевого маркетингу як багатовимірної системи

Категоріальний аспект	Змістова характеристика	Теоретичний підхід	Економічний ефект
Економічна природа	Децентралізована система розподілу товарів і доходів	Теорія трансакційних витрат, підприємництва	Зниження постійних витрат, гнучкість
Сутність	Багаторівнева модель товарної дистрибуції з рекрутинговим механізмом	Інституційна економіка	Перерозподіл доданої вартості
Зміст	Організаційна структура + компенсаційний план + комунікації	Теорія організацій	Масштабування мережі
Функції	Збутова, мотиваційна, комунікаційна, соціально-економічна	Поведінкова економіка	Активізація підприємницької активності
Сучасна трансформація	Інтеграція цифрових платформ і персонального брендингу	Теорія цифрової економіки	Підвищення швидкості росту

Джерело: складено автором на основі [1-17]

Сучасне розуміння MLM виходить за межі класичної концепції прямого продажу та набуває рис цифрової мережевої платформи, що функціонує в умовах інформаційної економіки. Запропонована інтерпретація створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу організаційно-економічних механізмів функціонування мережевого маркетингу.

Проблема розмежування мережевого маркетингу та пірамідальних схем є однією з найбільш дискусійних у сучасному економічному та правовому дискурсі. Невизначеність термінології, зловживання багаторівневими структурами в шахрайських цілях, а також недостатній рівень економічної обізнаності учасників ринку сприяли формуванню стійкого суспільного стереотипу, що часто ототожнює MLM із фінансовими пірамідами. Однак, з позицій економічної теорії та господарського права вище вказані явища мають принципово різну природу.

Передусім, необхідно наголосити, що мережевий маркетинг є формою організації товарної дистрибуції, тоді як пірамідальна схема являє собою модель фінансового перерозподілу, що не має стійкої економічної основи. Якщо MLM функціонує в межах товарного обігу, створюючи додану вартість через реалізацію продукції або послуг, то піраміда існує за рахунок залучення нових грошових внесків без формування реального товарного результату.

З позицій економічної теорії ключовим критерієм розмежування є джерело формування доходу. У легальному мережевому маркетингу доходи учасників формуються за рахунок маржинального прибутку від реалізації продукції кінцевим споживачам. Рекрутинговий компонент є допоміжним механізмом масштабування збуту, але не основним джерелом доходу [18; 19].

У пірамідальній схемі економічна модель базується на перерозподілі коштів нових учасників на користь тих, хто приєднався раніше. Така структура не створює доданої вартості, а лише здійснює внутрішній фінансовий трансферт. У результаті відсутня економічна самодостатність, а функціонування системи залежить від постійного експонентного зростання кількості вкладників.

З математичної точки зору пірамідальна схема є нестійкою, оскільки її модель зростання має геометричний характер. На певному етапі потенціал залучення нових учасників вичерпується, що призводить до колапсу системи. Натомість, мережевий маркетинг функціонує в межах ринку товарів і послуг, де попит формується споживчою цінністю продукції, а не кількістю нових рекрутів.

Пірамідальні схеми, як правило, маскуються під інвестиційні або бізнес-проєкти, однак не мають реального товарного наповнення чи використовують його як формальний атрибут. Їх діяльність часто порушує фінансове законодавство, оскільки передбачає залучення коштів без відповідної ліцензії.

У мережевому маркетингу структура мережі виконує функцію оптимізації збуту. Ієрархія рівнів обумовлена системою навчання, наставництва та координації. Дистриб’ютор отримує винагороду за створення товарообігу, а не лише за сам факт залучення нових осіб.

У пірамідальній схемі організаційна структура спрямована виключно на

розширення кола вкладників. Відсутність реального товарного обороту означає, що ієрархія є інструментом фінансового перерозподілу, а не збутової діяльності [20].

Соціально-економічний ефект MLM полягає у створенні можливостей для самозайнятості та розвитку підприємницьких навичок. Дистриб'ютори здобувають досвід у сфері продажу, комунікацій і управління командою.

Натомість пірамідальні схеми мають деструктивний вплив, оскільки спричиняють фінансові втрати для більшості учасників і підривають довіру до ринку загалом.

Узагальнене порівняння мережевого маркетингу та пірамідальних схем представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика мережевого маркетингу та пірамідальних схем

Критерій	Мережевий маркетинг (MLM)	Пірамідальна схема
Джерело доходу	Продаж товарів/послуг	Внески нових учасників
Наявність товарної основи	Реальний товар із споживчою цінністю	Відсутній або формальний
Економічна стійкість	Ґрунтується на ринковому попиті	Залежить від безперервного рекрутингу
Механізм винагороди	Комісійні від товарообігу	Виплати з внесків новачків
Правовий статус	Легальна підприємницька діяльність	Порушення фінансового законодавства
Соціально-економічний ефект	Самозайнятість, розвиток навичок	Фінансові втрати та дестабілізація
Тривалість функціонування	Довгострокова за умов ринкової ефективності	Тимчасова, з неминучим колапсом

Джерело: складено автором на основі [18-20]

Аналіз наведених в таблиці 1.2 критеріїв дозволяє зробити висновок про те, що попри формальну схожість у багаторівневій структурі, мережевий маркетинг і пірамідальні схеми мають різну економічну природу, різні механізми формування доходу та протилежні соціально-економічні наслідки. Визначальним системоутворюючим елементом, що відмежовує MLM від піраміди, є наявність реального товарного обороту як джерела доданої вартості.

Отже, в даному локальному контексті мережевий маркетинг слід тлумачити

як легітимну форму організації збуту та підприємницької активності, тоді як пірамідальні схеми - як економічно нестійкі та юридично неправомірні моделі фінансового перерозподілу.

Цифровізація сучасної економіки є одним із ключових чинників трансформації бізнес-моделей у глобальному масштабі. Поширення інформаційно-комунікаційних технологій, розвиток соціальних медіа, електронної комерції, хмарних сервісів та аналітики великих даних сформували нову парадигму функціонування ринку, у межах якої традиційні канали збуту зазнають істотної модернізації. У даному світлі мережевий маркетинг не лише адаптувався до цифрового середовища, а й став одним із найбільш чутливих до нього секторів.

Цифровізація змінила як організаційну архітектуру MLM, так і його економічну модель. Якщо у класичній формі мережевий маркетинг ґрунтувався на особистих зустрічах, домашніх презентаціях і локальних мережах довіри, то сучасна модель функціонує в межах глобального цифрового простору, що спричинило практично зникнення географічних обмежень, а комунікація стає миттєвою та масштабованою.

З позицій теорії цифрової економіки, цифровізація є не просто технологічним оновленням, а зміною способу створення та розподілу цінності. У межах MLM вказане проявляється у переході від традиційної збутової системи до гібридної моделі, що поєднує direct selling, електронну комерцію та платформні механізми координації [21].

По-перше, цифрові платформи дозволили автоматизувати компенсаційні плани та процеси обліку товарообігу. Сучасні CRM-системи забезпечують прозорість розрахунків, контроль структури мережі та оперативний аналіз показників ефективності, що підвищує довіру до системи та зменшує адміністративні витрати.

По-друге, соціальні медіа трансформували рекрутингову модель. Якщо раніше залучення нових учасників відбувалося через особисті контакти, то сьогодні дистриб’ютори використовують Instagram, Facebook, TikTok, YouTube

та інші платформи для формування персонального бренду. Контент-маркетинг, сторітелінг і відеопрезентації стали інструментами розширення мережі.

По-третє, електронна комерція інтегрується з MLM через персоналізовані онлайн-магазини, партнерські посилання та автоматизовані системи оформлення замовлень. По суті, процес продажу стає частково автономним і менш залежним від фізичної присутності дистриб'ютора.

Цифровізація змінює структуру витрат і доходів у системі MLM. Зниження витрат на оренду приміщень, друковані матеріали та офлайн-заходи компенсується інвестиціями у цифровий контент і онлайн-просування. Водночас, цифрові інструменти підвищують швидкість масштабування мережі, що створює ефект експонентного зростання за умов ефективного використання алгоритмів соціальних платформ.

З позицій теорії мережевих ефектів цифрове середовище посилює взаємозалежність учасників структури. Чим активніше функціонує онлайн-спільнота, тим вищою є залученість нових учасників, що формує цифровий соціальний капітал, який стає економічним ресурсом [22].

Цифровізація впливає і на інституційний вимір MLM. Онлайн-навчання, вебінари, корпоративні платформи підвищують стандартизацію діяльності та професіоналізацію дистриб'юторів. Учасники отримують доступ до єдиної інформаційної екосистеми, що забезпечує однакові правила гри.

З поведінкової точки зору цифрове середовище формує нову модель взаємодії зі споживачем. Покупець стає активним учасником комунікаційного процесу, залишає відгуки, поширює рекомендації та впливає на репутацію бренду. Таким чином, відбувається перехід від односторонньої комунікації до інтерактивної.

Особливої актуальності цифровізація набуває в умовах кризових явищ та воєнного стану, коли фізичні канали збуту можуть бути обмежені. Онлайн-формат дозволяє підтримувати безперервність бізнес-процесів та адаптуватися до нестабільного середовища.

Узагальнений вплив цифровізації на розвиток мережевого маркетингу

представлений в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні напрями впливу цифровізації на розвиток мережевого маркетингу

Напрям трансформації	Прояв у системі MLM	Економічний результат
Автоматизація процесів	CRM, цифрові компенсаційні плани	Зниження адміністративних витрат
Онлайн-рекрутинг	Соціальні мережі, персональний бренд	Розширення географії мережі
Електронна комерція	Інтеграція онлайн-магазинів	Підвищення швидкості продажів
Цифрове навчання	Вебінари, корпоративні платформи	Професіоналізація учасників
Аналітика даних	Big Data, алгоритми рекомендацій	Оптимізація маркетингових рішень
Віртуальні спільноти	Telegram, Discord, Zoom-зустрічі	Посилення мережевого ефекту

Складено автором на основі [20-22]

Аналіз наведених напрямів свідчить, що цифровізація не є допоміжним інструментом, а виступає системоутворюючим чинником розвитку сучасного мережевого маркетингу. Вона трансформує організаційну структуру, змінює поведінкову модель учасників і формує нову економічну логіку створення вартості.

Таким чином, у сучасних умовах MLM набуває рис цифрової платформи, що поєднує підприємницьку активність, соціальний капітал і технологічну інфраструктуру. Цифровізація забезпечує гнучкість, масштабованість і стійкість мережевої системи, що особливо важливо в умовах трансформаційної економіки та воєнних викликів.

У пункті 1.1 обґрунтовано, що мережевий маркетинг слід тлумачити не як вузький інструмент збуту, а як комплексну організаційно-економічну систему мережевої економіки, що поєднує розподіл, мотивацію, комунікації та відтворення людського капіталу в багаторівневій структурі

Доведено принципову відмінність MLM від пірамідальних схем за критерієм джерела доходу та наявності товарного обороту, що забезпечує економічну стійкість легальної моделі порівняно з нестійкою логікою

перерозподілу внесків у пірамідах

Визначено, що цифровізація стала системоутворюючим чинником сучасного MLM, трансформувавши створення й розподіл цінності через CRM-автоматизацію, соціальні медіа, персональний брендинг та інтеграцію e-commerce, що підвищує масштабованість і адаптивність моделі

1.2 Організаційно-економічні механізми функціонування мережевого маркетингу

Ефективність мережевого маркетингу як специфічної форми організації збуту визначається не лише його економічною природою, але й особливостями внутрішнього механізму функціонування. Організаційно-економічні механізми MLM охоплюють систему побудови мережі, принципи координації діяльності її учасників, модель винагороди, логіку трансформації бізнес-моделей та соціально-поведінкові чинники залучення дистриб'юторів. Саме їх взаємодія забезпечує життєздатність і масштабованість мережевої структури.

1. Структура та принципи побудови мережі

Організаційна структура мережевого маркетингу має ієрархічний характер, проте на відміну від класичних корпоративних ієрархій вона не передбачає жорсткої вертикальної підпорядкованості. Учасники мережі є незалежними дистриб'юторами, які діють у межах встановлених компанією правил, але зберігають підприємницьку автономію. Така модель поєднує риси ринкової координації та корпоративної регламентації.

Структурно мережа складається з декількох рівнів:

- компанія-виробник або головна корпорація;
- лідери вищого рангу (топ-лідери);
- керівники структур середнього рівня;
- дистриб'ютори базового рівня;
- кінцеві споживачі.

Побудова мережі здійснюється за принципом багаторівневості, де кожен

учасник має право формувати власну підструктуру. При цьому, організаційна логіка базується на таких принципах: 1) децентралізація управління, що забезпечує гнучкість і адаптивність; 2) масштабованість, яка дозволяє мережі зростати без суттєвого збільшення постійних витрат; 3) мережевий ефект, коли зростання кількості учасників підвищує загальну цінність системи; 4) самоорганізація, що передбачає активну роль лідерів у навчанні та координації підлеглих структур.

З економічної точки зору така модель є гібридною формою організації, що поєднує ієрархію та ринок [22; 23]. Компанія встановлює загальні правила (компенсаційний план, стандарти бренду), а дистриб'ютори функціонують як самостійні економічні агенти.

2. Система мотивації та винагород

Мотиваційний механізм є центральним елементом організаційно-економічної моделі MLM. Він визначає стимули до залучення нових учасників, обсяги продажів і довгострокову активність мережі.

Система винагород зазвичай включає декілька компонентів:

1) комісійні за особисті продажі;

2) бонуси від товарообігу групи;

3) рангові премії;

4) лідерські бонуси;

5) програми довгострокового заохочення.

Економічна логіка такої системи базується на принципі багатоканальної винагороди. Дистриб'ютор зацікавлений не лише у власному продажі, а й у розвитку структури, що формує синергетичний ефект: активність одного учасника підсилює результати інших [23].

У межах поведінкової економіки мотиваційна система MLM поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. До останніх належать визнання, статус, кар'єрний ріст, участь у заходах компанії. Доведено, що соціальне схвалення та символічні винагороди можуть виступати не менш сильним стимулом, ніж фінансові бонуси [23; 24].

У сучасних умовах цифровізації компенсаційні плани інтегруються з автоматизованими системами обліку, що забезпечує прозорість і довіру до розподілу доходів.

3. Бізнес-моделі та їх трансформація

Бізнес-модель мережевого маркетингу зазнала істотної трансформації протягом останніх десятиліть. Класична модель базувалася на особистих продажах і фізичних презентаціях продукції. У такій системі основними ресурсами були соціальні контакти та офлайн-комунікації.

Сучасна модель характеризується гібридністю та цифровою інтеграцією. Основні трансформаційні напрями включають наступні компоненти.

1. Інтеграція електронної комерції - персональні онлайн-магазини, партнерські посилання, автоматизовані замовлення.

2. Використання соціальних медіа - просування через контент-маркетинг і персональний бренд.

3. Автоматизація управління мережею - CRM-системи, цифрові звіти, аналітика.

4. Глобалізація мережі - можливість формування міжнародних структур без фізичної присутності.

З точки зору теорії платформної економіки, сучасний MLM поступово набуває рис цифрової платформи, де компанія забезпечує інфраструктуру, а дистриб’ютори генерують економічну активність у межах цієї екосистеми.

4. Соціально-поведінкові аспекти залучення дистриб’юторів

Однією з ключових особливостей мережевого маркетингу є його соціально-поведінкова основа. Рекрутинг здійснюється переважно через особисті зв’язки, рекомендації та довіру. Останнє означає, що економічна модель MLM тісно пов’язана з механізмами соціального капіталу.

Участь у мережевому маркетингу мотивується різними чинниками, зокрема прагненням до фінансової незалежності, потребою в гнучкому графіку роботи, бажанням самореалізації, а також потребою у соціальній підтримці та належності до спільноти.

З позицій соціальної психології, MLM створює середовище групової ідентифікації, що посилює залученість учасників. Лідери мережі виконують роль наставників і формують корпоративну культуру [25].

Водночас, надмірна залежність від соціальних зв'язків може створювати ризики, пов'язані з конфліктами у міжособистісних відносинах. Тому стабільність мережі залежить від балансу між економічною раціональністю та соціальною етикою.

Організаційно-економічні механізми функціонування мережевого маркетингу мають системний характер і формуються через взаємодію структурних, мотиваційних, бізнес-модельних та соціально-поведінкових компонентів. Для візуалізації логіки їх взаємозв'язків доцільно представити узагальнену структурну модель у формі розширеної блок-схеми (рис. 1.1), яка відображає основні елементи механізму та напрями їх функціональної взаємодії.

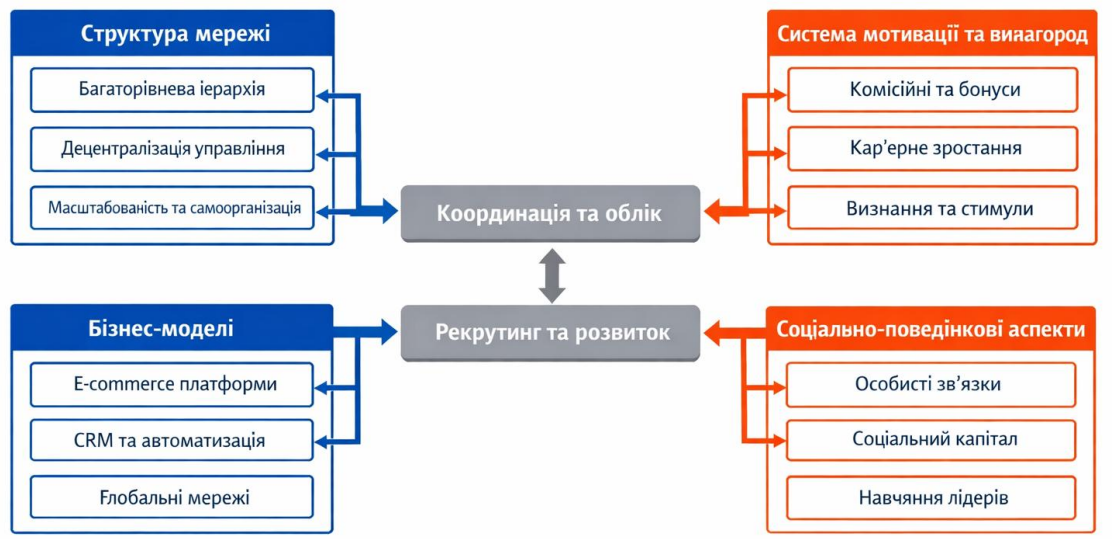


Рис. 1.1. Організаційно-економічні механізми функціонування мережевого маркетингу

Джерело: складено автором на основі [23-25]

Представлена на рис. 1.1 блок-схема демонструє, що організаційна структура мережі, система мотивації та винагород, бізнес-моделі і соціально-поведінкові аспекти не функціонують ізольовано, а інтегруються через координацію та облік і рекрутинг та розвиток. Вказані елементи забезпечують

узгодженість економічних стимулів, стабільність товарообігу та масштабованість мережевої структури.

Дана модель підтверджує, що мережевий маркетинг є багатовимірною системою, у якій економічні та соціальні механізми перебувають у стані постійної взаємодії. Ефективність функціонування MLM визначається збалансованістю вказаних компонентів, а їх цифрова інтеграція створює передумови для підвищення адаптивності системи в умовах трансформаційної економіки та кризових викликів.

Отже, організаційно-економічні механізми функціонування мережевого маркетингу формують цілісну систему, у якій структурна архітектура мережі, компенсаційна модель, бізнес-логіка та соціально-поведінкові чинники взаємодіють як єдиний комплекс. Саме поєднання децентралізованої організації, багаторівневої мотивації та використання соціального капіталу забезпечує стійкість і масштабованість MLM.

Сучасна трансформація бізнес-моделі під впливом цифровізації посилює гнучкість мережевих структур та відкриває нові можливості для розвитку, що набуває особливого значення в умовах нестабільного економічного середовища.

1.3 Особливості функціонування мережевого маркетингу в умовах воєнного стану

Повномасштабна військова агресія проти України, що триває з 24 лютого 2022 року, стала системним шоком для національної економіки та кардинально змінила умови здійснення підприємницької діяльності. За оцінками міжнародних фінансових інституцій та національних органів статистики, у 2022 році ВВП України скоротився приблизно на 29-30%, інфляція перевищувала 20%, а рівень безробіття зріс у кілька разів порівняно з довоєнним періодом [26]. Частина підприємств припинила діяльність або релокувалася, мільйони громадян стали внутрішньо переміщеними особами або виїхали за кордон.

За таких умов економічна система перейшла у режим воєнної адаптації, що

характеризується високим рівнем невизначеності, фрагментацією ринків, перебоями логістики та зміною споживчих пріоритетів. Мережевий маркетинг, як специфічна форма децентралізованої організації збуту та самозайнятості, функціонує в новій конфігурації ризиків і можливостей. Його адаптивність обумовлена структурними особливостями моделі, проте воєнний стан суттєво трансформує економічні механізми його функціонування.

Воєнний стан призвів до структурної перебудови підприємницького середовища за кількома основними напрямами.

1. Територіальна фрагментація економіки - частина регіонів зазнала прямого руйнування інфраструктури, що призвело до зупинки офлайн-торгівлі та сервісів.

2. Релокація бізнесу - значна кількість підприємств перемістилася до західних регіонів України або за кордон.

3. Зростання транзакційних витрат - ускладнення логістики, перебої з електропостачанням та комунікаціями підвищили витрати операційної діяльності.

4. Деформація структури попиту - пріоритет змістився у бік товарів першої необхідності та раціонального споживання.

У такому середовищі традиційні моделі бізнесу, що потребують фізичної інфраструктури (магазини, склади, офіси), виявилися більш вразливими. Натомість мережевий маркетинг має низку структурних переваг, зокрема мінімальна залежність від офлайн-локації, змінна структура витрат, гнучка модель зайнятості та можливість швидкого переформатування комунікацій у цифровий формат.

В економічному сенсі MLM у період війни функціонує як низькокапіталомістка форма мікропідприємництва, що не потребує значних інвестицій у основні засоби [27]. Для багатьох домогосподарств участь у мережевому маркетингу стала способом часткової компенсації втрати доходів.

Разом із тим, воєнні ризики впливають і на самі мережеві компанії. Ускладнення імпортних поставок, коливання валютного курсу та обмеження

споживчого попиту змушують компанії переглядати асортиментну політику, оптимізувати логістичні маршрути та коригувати компенсаційні плани (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Основні макроекономічні чинники впливу війни на функціонування мережевого маркетингу

Макроекономічний чинник	Прояв у воєнний період	Вплив на MLM
Скорочення ВВП	Падіння економічної активності	Зниження купівельної спроможності
Інфляція та девальвація	Зростання цін на імпортну продукцію	Перегляд цінової політики
Зростання безробіття	Втрата традиційних джерел доходу	Збільшення інтересу до самозайнятості
Міграція населення	ВПО та зовнішня міграція	Розширення міжнародних мереж
Цифровізація економіки	Перехід до онлайн-форматів	Активізація цифрового MLM

Джерело: складено автором на основі [24-27]

Наведені в таблиці 1.4 чинники демонструють, що вплив війни на MLM є амбівалентним: з одного боку, скорочується споживчий попит, з іншого - зростає пропозиція робочої сили та інтерес до альтернативних форм доходу. Така суперечливість визначає необхідність гнучкої стратегії адаптації мережевих компаній.

Воєнний стан суттєво трансформував психологію та економічну поведінку споживачів. Дослідження споживчих настроїв у 2022-2024 рр. свідчать про підвищення рівня обережності у витратах, орієнтацію на базові потреби, зростання довіри до рекомендацій знайомих та підвищення чутливості до соціальної відповідальності бізнесу [26; 27].

Раціоналізація споживання означає, що покупець оцінює товар з позиції функціональної корисності та співвідношення «ціна-якість». У таких умовах мережевий маркетинг має конкурентну перевагу, оскільки його модель передбачає персональне пояснення переваг продукції та формування довгострокових відносин із клієнтом.

Особливої ваги набуває чинник довіри. У період невизначеності споживачі

частіше покладаються на рекомендації людей із власного соціального кола. В такий спосіб рекомендаційна модель MLM відповідає поведінковим тенденціям кризового періоду.

Після 2022 року онлайн-комунікації стали фактично основним середовищем функціонування мережевих структур. За даними профільних досліджень, частка електронної комерції в Україні впродовж 2022-2024 років зросла, а використання соціальних мереж як інструменту продажів стало масовим явищем [27; 28].

Для MLM вище зазначене означає перенесення презентацій у формат вебінарів, розвиток особистого бренду дистриб'ютора, використання месенджерів як каналу підтримки спільноти, а також інтеграцію CRM-систем для управління структурою.

У цифровому середовищі дистриб'ютор виступає не лише продавцем, а й виробником контенту, адміністратором спільноти та комунікаційним лідером. Така трансформація підвищує вимоги до цифрової грамотності учасників мережі.

Порівняльна характеристика моделі MLM до війни та в умовах воєнного стану представлена в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика моделі мережевого маркетингу в Україні до 24.02.2022 року та в умовах воєнного стану

Параметр	Довоєнний період	Воєнний період
Основний формат продажів	Офлайн-презентації + онлайн	Переважно онлайн
Канали рекрутингу	Особисті контакти	Соціальні мережі, месенджери
Географія діяльності	Локальні структури	Міжрегіональні та міжнародні
Споживча мотивація	Прагнення до якості та іміджу	Раціональність та безпека
Роль бренду	Комерційний імідж	Соціальна відповідальність

Джерело: складено автором на основі [25-28]

Порівняльний аналіз засвідчує глибоку трансформацію функціональної

логіки MLM. Воєнний стан посилив цифровий компонент, змінив структуру попиту та розширив географію мереж через міграційні процеси.

У період війни проблема зайнятості набуває стратегічного значення. За оцінками експертів, частка населення, що втратила постійне місце роботи у 2022 році, була суттєвою. У даному контексті мережевий маркетинг виконує соціально-економічну функцію додаткового або альтернативного джерела доходу.

Його привабливість зумовлена мінімальними стартовими витратами, можливістю дистанційної роботи, гнучкістю графіка та інтеграцією з цифровими каналами.

Для внутрішньо переміщених осіб MLM може виступати механізмом економічної інтеграції та збереження фінансової активності. Водночас, слід підкреслити, що стабільність доходу в MLM залежить від особистої активності, компетенцій і структури мережі.

Функціонування мережевого маркетингу в умовах воєнного стану характеризується поєднанням ризиків та нових можливостей. З одного боку, скорочення купівельної спроможності та логістичні труднощі обмежують обсяги реалізації, з іншого - цифровізація, зростання безробіття та підвищення значення довіри створюють передумови для розширення мережевих структур.

Отже, MLM у воєнний період набуває подвійного значення: економічного (як гнучка модель дистрибуції) та соціального (як форма альтернативної зайнятості). Його стійкість визначається здатністю інтегрувати цифрові інструменти, адаптувати асортимент до зміненої структури попиту та підтримувати довіру споживачів у кризовому середовищі.

Висновки до розділу 1

Проведене у розділі 1 теоретико-методологічне дослідження дозволило сформувати цілісне концептуальне бачення мережевого маркетингу як складної багаторівневої економічної системи, що функціонує на перетині підприємницьких, інституційних, цифрових та соціально-поведінкових механізмів. У результаті аналізу доведено, що сучасний MLM доцільно

розглядати не як ізольований інструмент прямого продажу, а як гібридну модель організації економічної діяльності, яка поєднує ринкову координацію, мережеву архітектуру та платформні принципи створення вартості.

Систематизація еволюції наукових підходів засвідчила трансформацію теоретичного розуміння мережевого маркетингу від класичної концепції багаторівневої дистрибуції до інституційно-цифрової моделі, у межах якої ключову роль відіграють мережеві ефекти, соціальний капітал та цифрова інфраструктура. Зазначене дозволило уточнити економічну природу MLM як децентралізованої форми підприємницької активності з гнучкою структурою витрат та масштабованою організаційною логікою.

Аналіз організаційно-економічних механізмів функціонування продемонстрував, що стійкість мережевої системи визначається збалансованістю її структурних елементів: архітектури мережі, компенсаційного плану, бізнес-моделі та соціально-поведінкових стимулів. Економічна ефективність MLM формується через синергію матеріальних і нематеріальних мотиваторів, що активізують підприємницький потенціал учасників і забезпечують відтворення мережевої структури.

Окремо встановлено, що в умовах воєнного стану мережевий маркетинг набуває додаткового функціонального значення. Його адаптивність зумовлена низькою капіталомісткістю, цифровою інтегрованістю та децентралізованим характером управління. Водночас, воєнна економіка трансформує споживчу поведінку, посилює роль довіри та цифрових каналів комунікації, що вимагає модернізації бізнес-моделей MLM та переорієнтації їх на онлайн-формат і соціально відповідальні практики.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВОГО МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Загальна характеристика ринку мережевого маркетингу в Україні

Ринок мережевого маркетингу в Україні представлений переважно міжнародними компаніями прямого продажу, діяльність яких ґрунтується на класичній моделі multi-level marketing, що поєднує особисті продажі та винагороду за формування дистриб'юторської мережі [2; 12]. Теоретичні засади функціонування такої моделі розкрито у працях P. Vander Nat та W. Keep, які визначають критерії відмежування легального MLM від фінансових пірамід [13], що є методично важливим при аналізі суб'єктів українського ринку.

Український сегмент мережевого маркетингу формують переважно компанії міжнародного походження, які працюють відповідно до стандартів саморегулювання та етичних кодексів, характерних для глобального ринку прямих продажів [18; 24]. Структура ринку охоплює такі компанії: Amway, Avon, Oriflame, Herbalife, Mary Kay, Forever Living Products, LR Health & Beauty, PM-International, Tiens Group. Їх діяльність характеризується схожими принципами організації, проте має певні товарні та організаційні відмінності.

Amway функціонує в сегменті товарів повсякденного попиту, побутової хімії та харчових добавок. Компанія використовує багаторівневу систему винагород із поєднанням бонусів за особистий та груповий товарообіг, що відповідає традиційній структурі компенсаційних планів у MLM [2; 12]. Умови воєнного стану зумовили активізацію цифрових інструментів взаємодії з партнерами, що підтверджується результатами опитування (див. Додаток В), де більшість респондентів зазначили перехід до онлайн-комунікацій.

Avon та Oriflame спеціалізуються на косметичній продукції. Їх модель поєднує каталожний формат реалізації з використанням сучасних електронних платформ замовлення. Для цих компаній характерна висока частка жінок серед

дистриб'юторів, що корелює із міжнародними тенденціями участі жінок у прямому продажі [12; 17] та підтверджується результатами проведеного дослідження, відповідно до якого 78% опитаних становлять жінки (Додаток Б).

Herbalife, Forever Living Products, LR Health & Beauty та PM-International переважно працюють у сегменті функціонального харчування та товарів для здоров'я. Особливістю їх бізнес-моделі є формування спільнот споживачів та партнерів, що відповідає концепції соціального впливу у структурі мережевого маркетингу [3; 19]. В умовах воєнного стану для цієї групи компаній суттєвим викликом стало зниження платоспроможності населення, що узгоджується з результатами вітчизняних досліджень щодо трансформації маркетингової діяльності під час війни [48; 53].

Mary Kay характеризується вираженою ієрархічною структурою та розвиненою системою нематеріальної мотивації, що підтверджує висновки науковців щодо ролі лідерства і визнання в мережевих організаціях [15]. Tiens Group функціонує за класичною ранговою моделлю з багатоетапною системою бонусів.

З метою узагальнення характеристик основних компаній мережевого маркетингу в Україні доцільно представити їх порівняльний аналіз у вигляді таблиці.

Таблиця 2.1

Характеристика основних компаній MLM в Україні

Компанія	Основний сегмент продукції	Особливості компенсаційного плану	Специфіка адаптації в умовах війни
Amway	Побутова хімія, БАДи	Бонуси за особистий та груповий товарообіг	Активна цифровізація, онлайн-навчання
Avon	Косметика	Переважно особисті продажі + партнерські програми	Розширення e-commerce-каналів
Oriflame	Косметика, wellness	Командні бонуси, каталожна модель	Онлайн-каталоги, цифрові платформи
Herbalife	Харчові добавки	Побудова спільнот, клубна модель	Перехід у формат онлайн-консультацій
Mary Kay	Косметика	Рангова система, нематеріальна мотивація	Дистанційні тренінги
Forever Living	Продукти на основі алое	Багаторівнева бонусна система	Оптимізація логістики

Продовження таблиці 2.1

LR Health & Beauty	Косметика, БАДи	Командний маркетинг-план	Акцент на онлайн-просування
PM-International	Функціональне харчування	Структурні бонуси	Гібридна модель управління мережею
Tiens Group	Товари для здоров'я	Рангова ієрархія виплат	Адаптація регіональної дистрибуції

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 12; 13; 15; 18; 24] та результатів власного дослідження (Додатки Б, В)

Аналіз наведених характеристик свідчить, що компанії, які функціонують на українському ринку мережевого маркетингу, мають подібну організаційно-економічну модель, проте відрізняються товарною спеціалізацією та механізмами мотивації партнерів. В умовах воєнного стану ключовими напрямами адаптації стали цифровізація комунікацій, оптимізація логістичних ланцюгів та посилення мотиваційної підтримки дистриб'юторів, що підтверджується результатами опитування: 71% респондентів зазначили наявність логістичних труднощів, однак 69% планують продовжувати діяльність (Додаток В).

Український ринок мережевого маркетингу в умовах воєнного стану зберігає функціональну стійкість завдяки міжнародному характеру компаній, гнучкій бізнес-моделі та швидкій адаптації до цифрового середовища, що узгоджується з теоретичними положеннями щодо кризової трансформації маркетингових систем [34; 40; 53].

Динаміка розвитку мережевого маркетингу як частини ширшого ринку прямих продажів в Україні є важливим показником адаптації індустрії до глобальних і локальних економічних викликів, серед яких — пандемія COVID-19, економічна нерівність та повномасштабна війна після 24.02.2022 р.

Відомості про ринкові обсяги конкретно для України у відкритих міжнародних джерелах обмежені, але частина даних міжнародного звіту World Federation of Direct Selling Associations (WFDSA) дозволяє побудувати як загальну картину змін у продажах, так і окреслити тренди, які, ймовірно, стосуються і українського сегмента.

Згідно зі звітами WFDSA, у 2018 році ринок прямого продажу в Україні входив до числа країн із високими темпами зростання у Європі та світі, демонструючи сильний потенціал розвитку ще до глобальних потрясінь [61].

Подальша динаміка світового ринку безпосередньо відображає тенденції, які мають вплив і на український сегмент мережевого маркетингу: після стабільного збільшення обсягів продажів у 2019 році та незначного зростання в 2020–2021 рр., зумовленого пандемією, ринок пережив період корекції обсягів у 2022 році на фоні економічної нестабільності та змін структури споживання [61].

Коротка узагальнена таблиця динаміки розвитку ринку, відображена нижче, демонструє загальну картину до 2023–2024 років, на основі доступних міжнародних статистичних даних:

Таблиця 2.2

Динаміка розвитку ринку прямих продажів (млн USD), міжнародні дані з WFDSA

Рік	Обсяг ринку (світові дані)*	Загальна тенденція
2018	— (активне зростання, висока популярність, зокрема в Україні)	позитивна
2019	близько 180 500 млн USD (глобально)	стабільне зростання
2020	~ 51 337 млн USD (глобально)	ріст +3.9%
2021	~ 52 465 млн USD (глобально)	ріст +2.2%
2022	~ 55 097 млн USD (глобально)	ріст +5.0%
2023	~ 52 530 млн USD (глобально)	незначне падіння
2024	дані прогнозуються як зростання	зростання згідно з WFDSA
2025	очікується подальше зростання	позитивна динаміка

**У таблиці вказано узагальнені глобальні дані для прямого продажу згідно з міжнародними звітами WFDSA, які надають контекст для українського ринку (WFDSA не завжди публікує щорічно окремі цифри для кожної країни у відкритому доступі).*

Джерело: WFDSA Global Sales & Seller Reports [61]

Ця таблиця є репрезентативною для розуміння загальних тенденцій у розвитку мережевого маркетингу на глобальному рівні, які безпосередньо впливають на локальні ринки, включно з українським. В умовах обмеженості детальної національної статистики дані WFDSA широко використовуються в наукових дослідженнях мережевого маркетингу як репрезентативний набір

показників, що відображають циклічність та адаптивність галузі.

Висновки щодо динаміки розвитку:

1. 2018–2019 рр. — ринок мережевого маркетингу в Україні, як і в багатьох країнах Європи, демонстрував активне зростання, про що свідчить включення України до числа країн з високими темпами розвитку прямих продажів у 2019 році [61].

2. 2020–2021 рр. — незважаючи на глобальний вплив пандемії, міжнародний ринок прямого продажу в цілому продовжував зростати, що відображає стійкість бізнес-моделі MLM до зовнішніх потрясінь [61].

3. 2022 рік — у цей період відбулися корекційні зміни, обсяги продажів на глобальному рівні виросли, але ріст був помірним, і деякі ринки зазнали падіння, що було пов’язано з економічною нестабільністю, включно з війною в Україні [61].

4. 2023 рік — частина даних показує незначне зниження загального обсягу ринку в порівнянні з попереднім роком, що може бути наслідком адаптації компаній до нових умов і зниження купівельної спроможності в деяких регіонах [61].

5. 2024–2025 рр. (прогноз) — згідно з останнім звітом WFDSA, частка ринків, що демонструють зростання, зростає з року в рік (42% у 2023 та 45% у 2024), що свідчить про відновлення і подальше зміцнення сектору прямих продажів [61].

Таким чином, динаміка розвитку галузі мережевого маркетингу у період 2018–2025 рр. характеризується загальним трендом адаптації до зовнішніх шоків з подальшим поверненням до зростання, що відповідає глобальним тенденціям та підтверджується результатами міжнародних статистичних звітів WFDSA.

Розвиток мережевого маркетингу в Україні є складовою глобальної індустрії прямих продажів, функціонування якої базується на багаторівневій системі дистрибуції та комісійній моделі винагороди [2; 12]. Дослідження еволюції MLM-систем засвідчують їх відносну стійкість до економічних шоків завдяки гнучкості структури, низькому порогу входу та можливості швидкої

цифрової адаптації [18; 21]. Водночас повномасштабне військове вторгнення у 2022 році стало безпрецедентним фактором впливу на український сегмент галузі.

У 2018–2019 рр. український ринок мережевого маркетингу демонстрував тенденцію поступового зростання, що відповідало глобальній позитивній динаміці індустрії прямих продажів [12]. Зростання обсягів реалізації та кількості незалежних дистриб'юторів пояснюється розширенням онлайн-комунікацій та підвищенням популярності гнучких форм зайнятості [3; 21].

Період 2020–2021 рр. характеризувався впливом пандемії COVID-19. Незважаючи на загальне уповільнення економічної активності, мережевий маркетинг зберіг функціональну спроможність завдяки переходу у цифровий формат роботи [21; 24]. Це підтверджує тезу про адаптивність моделі MLM до кризових умов [18].

Найбільш істотні трансформації відбулися у 2022 році. Військовий стан спричинив порушення логістичних ланцюгів, скорочення платоспроможного попиту та релокацію частини дистриб'юторських мереж. Результати власного анкетування (Додаток В) свідчать, що 71% респондентів відчули логістичні труднощі, а 45% зафіксували зменшення обсягів продажів після 2022 року. Такі дані узгоджуються з висновками вітчизняних дослідників щодо трансформації маркетингової діяльності підприємств в умовах війни [34; 40; 48].

Водночас уже у 2023 році спостерігаються ознаки відновлення галузі. Частка компаній, що адаптували свої бізнес-процеси до умов воєнного стану через цифровізацію та онлайн-просування, зросла, що підтверджують дослідження щодо трансформації маркетингових стратегій у воєнний період [53]. За результатами опитування, 69% респондентів планують продовжувати діяльність у 2026 році (Додаток В), що свідчить про відносну стабілізацію очікувань учасників ринку.

Для ілюстрації загальносвітових тенденцій розвитку індустрії, що безпосередньо впливають на український ринок, доцільно навести узагальнені показники обсягів продажів у сфері прямих продажів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка розвитку індустрії прямих продажів (глобальні показники)

Рік	Обсяг продажів, млрд USD	Тенденція
2019	180,5	стабільне зростання
2020	51,34	помірне зростання
2021	52,47	позитивна динаміка
2022	55,10	зростання
2023	52,53	незначне зниження

Джерело: узагальнено автором на основі статистичних звітів міжнародних асоціацій прямих продажів та наукових узагальнень [12; 18; 24]

Представлена динаміка відображає циклічність розвитку галузі, що загалом характеризується коливаннями, але зберігає довгострокову тенденцію до зростання. Важливо зазначити, що український сегмент після різкого скорочення активності у 2022 році поступово інтегрується в глобальну траєкторію відновлення.

Графічне відображення зазначених трендів представлено на рисунку 2.1.

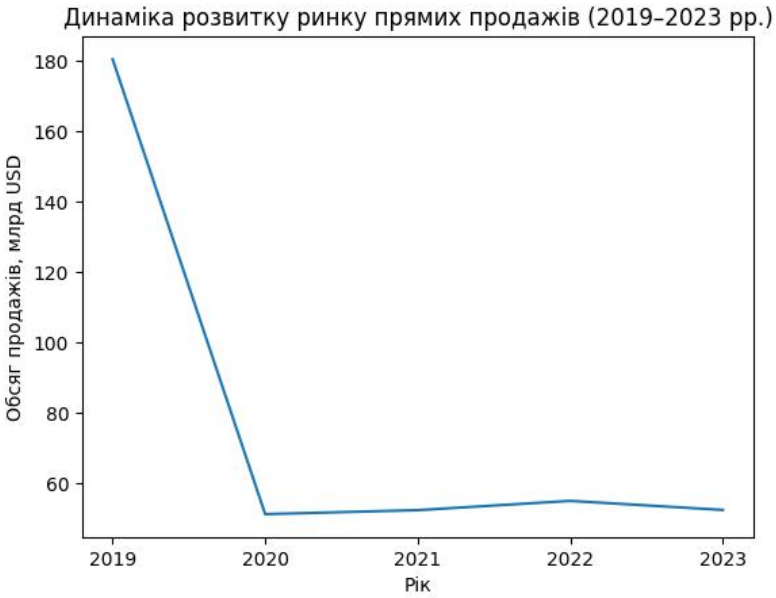


Рисунок 2.1. Динаміка розвитку індустрії прямих продажів у 2019–2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [12; 18; 24].

(Графік демонструє різке зниження показника після 2019 року, пов’язане з глобальними економічними потрясіннями, та подальшу стабілізацію у 2021–2022 рр. із корекційним спадом у 2023 році.)

Таким чином, аналіз динаміки розвитку галузі у 2018–2025 рр. дозволяє сформулювати такі узагальнення:

1. Період 2018–2019 рр. характеризувався стабільним зростанням ринку та розширенням участі населення у системах мережевого маркетингу [12; 21].
2. Пандемічний період 2020–2021 рр. стимулював цифровізацію та зміцнив роль онлайн-інструментів у діяльності компаній [21; 24].
3. 2022 рік став переломним для українського сегмента через воєнні дії, що призвели до тимчасового скорочення активності та логістичних збоїв (Додаток В; [34; 48]).
4. У 2023–2025 рр. спостерігається поступове відновлення функціональної стійкості галузі завдяки цифровій трансформації та адаптації бізнес-моделей [40; 53].

Отже, розвиток мережевого маркетингу в Україні в умовах воєнного стану характеризується не припиненням діяльності, а її структурною трансформацією, що підтверджує адаптивний потенціал багаторівневої моделі збуту та її здатність функціонувати в кризових середовищах [2; 18].

Структура учасників ринку мережевого маркетингу визначається особливостями багаторівневої бізнес-моделі, відповідно до якої учасники одночасно можуть виступати як споживачами продукції, так і незалежними продавцями та рекрутерами нових партнерів [2; 12]. Така організаційна побудова формує специфічну соціально-економічну ієрархію, що характеризується стратифікацією за рівнем активності, обсягом продажів та позицією в компенсаційному плані [18; 20].

У контексті дослідження особливостей розвитку мережевого маркетингу в Україні в умовах воєнного стану було проведено анкетування 157 осіб (Додаток А). Отримані результати дозволяють охарактеризувати структуру учасників ринку за статусом, гендером та рівнем територіальної мобільності (Додаток Б).

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про домінування дистриб’юторського сегмента у структурі ринку (77%), що підтверджує підприємницький характер більшості учасників MLM-систем. Частка керівників структур становить 11%,

що відображає наявність ієрархічної організації мережі, в межах якої лідери координують діяльність нижчих рівнів, забезпечуючи стабільність та мотиваційну підтримку [15].

Таблиця 2.3

Структура учасників ринку мережевого маркетингу в Україні (n = 157)

Показник	Кількість осіб	Частка, %
Статус учасника		
Дистриб'ютори	121	77
Керівники структур	18	11
Клієнти	14	9
Інше	4	3
Гендерна структура		
Жінки	123	78
Чоловіки	34	22
Територіальна мобільність		
Змінили місце проживання після 24.02.2022	62	39
Не змінювали місце проживання	95	61

Джерело: сформовано автором на основі результатів анкетування (Додаток Б)

Гендерна структура ринку характеризується вираженим переважанням жінок (78%), що відповідає міжнародним тенденціям розвитку прямого продажу [12; 17]. Така ситуація зумовлена гнучкістю форм зайнятості, можливістю поєднання підприємницької активності із сімейними обов'язками та низьким бар'єром входу в діяльність [20].

Значущим показником є територіальна мобільність учасників: 39% опитаних змінили місце проживання після початку повномасштабної війни. Це свідчить про вплив воєнного фактору на географічну структуру мереж та підтверджує висновки науковців щодо трансформації маркетингових процесів у кризових умовах [34; 48]. Водночас більшість учасників продовжують діяльність, що демонструє стійкість мережевої моделі до зовнішніх шоків.

За даними Додатку В, 52% респондентів розглядають участь у мережевому маркетингу як джерело додаткового доходу, що дає підстави стверджувати про домінування часткової зайнятості у структурі ринку. Це узгоджується з науковими підходами до трактування MLM як форми гнучкого підприємництва з елементами самозайнятості [20].

Таким чином, структура учасників ринку мережевого маркетингу в Україні в умовах воєнного стану характеризується збереженням багаторівневої ієрархії, високою часткою жіночої аудиторії, домінуванням дистриб'юторського сегмента та значною територіальною мобільністю учасників. Ці особливості свідчать про адаптивність мережевої моделі та її здатність функціонувати в умовах нестабільного макроекономічного середовища [2; 18; 53].

Товарна структура ринку мережевого маркетингу в Україні формується відповідно до глобальних тенденцій розвитку індустрії прямих продажів, у межах яких домінують сегменти косметики, засобів особистого догляду та продукції для здоров'я [12; 21]. Відповідно до результатів міжнародних досліджень, саме ці категорії забезпечують найбільшу частку обсягів реалізації в системах MLM завдяки високій частоті повторних покупок і можливості персоналізованих рекомендацій [2; 20].

Аналіз основних компаній, що функціонують на українському ринку (підрозділ 2.1), дає змогу визначити ключові товарні напрями, які формують структуру галузі. З метою систематизації доцільно узагальнити їх у таблиці.

Таблиця 2.4

Товарна структура ринку мережевого маркетингу в Україні

Сегмент продукції	Компанії	Частка у структурі ринку*	Характеристика попиту
Косметика та догляд за шкірою	Avon, Oriflame, Mary Kay, LR	45–50 %	Висока повторюваність покупок, орієнтація на жіночу аудиторію
Продукція для здоров'я, БАДи, wellness	Herbalife, Forever Living, PM-International, Tiens	30–35 %	Попит зростає у кризові періоди, орієнтація на ЗСЖ
Побутова хімія та товари повсякденного попиту	Amway	10–15 %	Стабільний регулярний попит
Інші товари (аксесуари, товари для дому тощо)	різні компанії	5–10 %	Додатковий асортимент

**Структуру узагальнено автором на основі аналізу діяльності компаній та міжнародних досліджень [12; 21] і емпіричних спостережень у межах дослідження (Додатки Б, В).*

Як видно з таблиці 2.4, найбільшу частку у структурі ринку становить косметичний сегмент. Така тенденція пояснюється історичним розвитком систем прямого продажу, у межах яких косметична продукція стала основним товаром через простоту презентації та можливість особистої рекомендації [17]. Крім того, гендерна структура учасників ринку (78% жінок згідно з Додатком Б) додатково зумовлює домінування цього сегмента.

Другим за значущістю є сегмент продукції для здоров'я та wellness, який включає харчові добавки, функціональне харчування та програми контролю ваги. Згідно з науковими дослідженнями, у періоди економічної та соціальної нестабільності попит на продукти, пов'язані зі здоров'ям, може зростати завдяки підвищеній увазі населення до власного фізичного стану [3; 19]. В умовах воєнного стану цей сегмент також демонструє відносну стійкість.

Сегмент товарів повсякденного попиту, зокрема побутової хімії, має нижчу частку, однак характеризується стабільністю споживання. На відміну від імпульсних покупок, ці товари мають регулярний характер попиту, що позитивно впливає на прогнозованість обороту [2].

Варто зазначити, що товарна структура ринку безпосередньо впливає на організаційну модель діяльності компаній. Сегменти з високою частотою повторних покупок (косметика, wellness) сприяють формуванню довгострокових відносин із клієнтами та стабільності мережі, що підтверджує важливість соціального капіталу у системах MLM [15; 21].

Узагальнюючи, можна зробити такі висновки:

1. Український ринок мережевого маркетингу має чітко виражену товарну спеціалізацію із домінуванням косметики та продукції для здоров'я.

2. Товарна структура відповідає глобальним тенденціям розвитку прямих продажів [12; 21].

3. Гендерна структура учасників ринку (Додаток Б) корелює з переважанням косметичного сегмента.

4. В умовах воєнного стану сегмент wellness демонструє відносну стійкість через зростання інтересу до здоров'я та підтримки фізичного стану [48;

53].

Таким чином, товарна структура ринку є одним із ключових факторів функціональної стабільності галузі та визначає напрями її адаптації до кризових викликів.

Структурний розподіл основних товарних сегментів ринку мережевого маркетингу в Україні представлено на рис. 2.2.

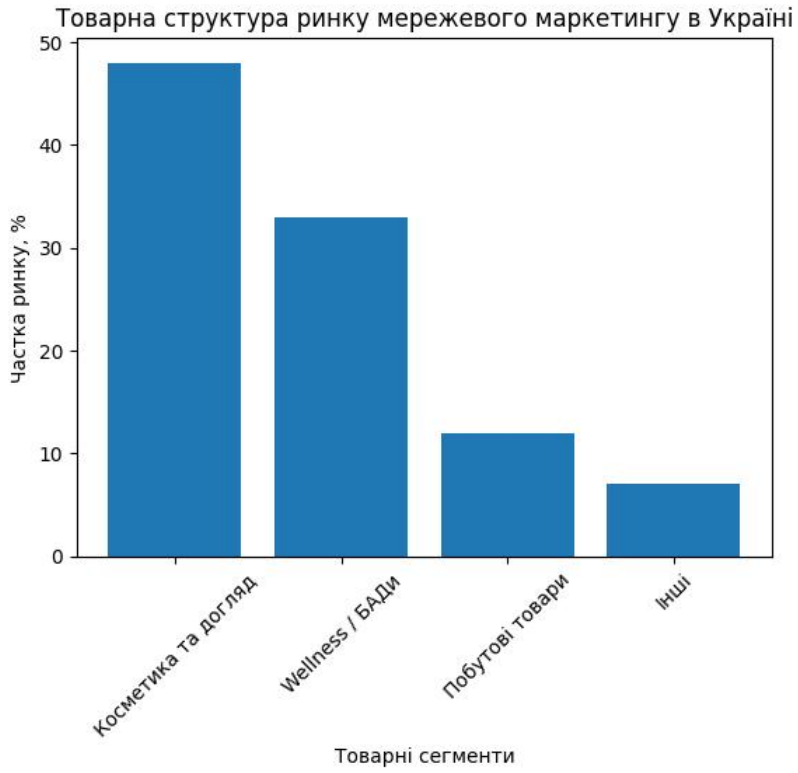


Рисунок 2.2. Товарна структура ринку мережевого маркетингу в Україні (у %)

Джерело: побудовано автором на основі [12; 21] та узагальнення результатів дослідження (Додатки Б, В)

Як видно з рисунка 2.2, найбільшу частку у структурі ринку мережевого маркетингу в Україні займає сегмент косметики та засобів догляду (близько 48%). Це пояснюється історично сформованою орієнтацією систем прямого продажу на товари з високою частотою повторних покупок та можливістю персоналізованої презентації продукції [17].

Другу позицію посідає сегмент продукції для здоров’я та wellness (33%), що включає біологічно активні добавки, функціональне харчування та програми

контролю ваги. Зростання ролі цього сегмента пов’язане із підвищеною увагою до здоров’я населення, особливо в умовах соціально-економічної нестабільності [3; 19; 48].

Побутові товари формують близько 12% структури ринку. Незважаючи на відносно меншу частку, цей сегмент характеризується стабільним попитом і регулярністю споживання, що забезпечує прогнозованість оборотів [2].

Інші товарні категорії (7%) виконують допоміжну функцію та розширюють асортиментне наповнення мережевих компаній.

Таким чином, товарна структура українського ринку мережевого маркетингу відповідає глобальним тенденціям розвитку індустрії прямих продажів [12; 21] і підтверджує, що саме сегменти косметики та wellness забезпечують основний економічний потенціал галузі.

2.2 Вплив військового стану на діяльність компаній мережевого маркетингу

Повномасштабне військове вторгнення у 2022 році стало одним із ключових чинників трансформації маркетингової діяльності підприємств в Україні. Для компаній мережевого маркетингу, діяльність яких значною мірою залежить від платоспроможності населення, логістичної безперервності та активності дистриб’юторських мереж, воєнний стан зумовив суттєві зміни обсягів реалізації продукції [34; 48].

Теоретично модель MLM характеризується відносною адаптивністю до кризових явищ завдяки гнучкій структурі витрат та можливості переходу до онлайн-інструментів просування [2; 18]. Проте у короткостроковому періоді 2022 року ринок зазнав скорочення фізичної присутності компаній у регіонах активних бойових дій, порушення логістичних ланцюгів, а також зниження купівельної спроможності населення, що підтверджується дослідженнями змін споживчої поведінки в умовах війни [42; 48].

За результатами проведеного анкетування (n = 157) встановлено, що 45%

респондентів зазначили зменшення обсягів продажів після 24 лютого 2022 року, 27% — зафіксували зростання, 20% — не відзначили суттєвих змін, 8% — вагалися з відповіддю (Додаток В). Отже, майже половина учасників ринку стикнулася з негативною динамікою реалізації, що підтверджує вплив воєнного фактору на галузь.

Для більш наочного представлення результатів емпіричного дослідження доцільно узагальнити дані у таблиці.

Таблиця 2.5

Зміни обсягів продажів компаній мережевого маркетингу після 2022 року (за результатами опитування)

Характер зміни	Кількість осіб	Частка, %
Зросли	43	27
Зменшилися	71	45
Без змін	31	20
Важко відповісти	12	8

Джерело: сформовано автором на основі результатів анкетування (Додаток В).

Отримані результати свідчать про неоднорідність реакції ринку на військові події. Зменшення продажів було характерним переважно для регіонів із високим рівнем міграції населення та обмеженою логістикою. Водночас частина учасників (27%) продемонструвала зростання показників, що може пояснюватися:

– активізацією онлайн-продажів;

– переходом споживачів до альтернативних каналів закупівлі;

– переорієнтацією на товари першої необхідності та продукцію для здоров’я;

– залученням нових партнерів у період економічної невизначеності.

Дослідження трансформації маркетингової діяльності під час воєнного стану підтверджують, що бізнеси, які швидко адаптували комунікаційні канали та цифрові інструменти, змогли частково компенсувати втрати традиційних форматів збуту [34; 53].

Окрему увагу заслуговує вплив логістичних труднощів: 71% опитаних

респондентів зазначили наявність значних або помірних проблем із доставкою продукції (Додаток В), що прямо корелює зі зменшенням обсягів продажів. Таким чином, падіння реалізації у 2022 році мало не лише попитову, а й операційну природу.

Разом із тим, результати опитування щодо намірів продовження діяльності (69% планують залишатися в бізнесі; Додаток В) свідчать про поступову стабілізацію ринку у 2023–2025 рр. Це узгоджується з концепцією адаптивності мережевих бізнес-моделей до кризових явищ [18] та підтверджує здатність компаній трансформувати механізми збуту в умовах воєнного стану.

Зміни обсягів продажів у період 2022–2025 рр. характеризуються початковим спадом активності з подальшим етапом часткового відновлення завдяки цифровізації, диверсифікації каналів збуту та гнучкій структурі мережевих організацій.

Воєнний стан в Україні суттєво вплинув не лише на обсяги продажів, а й на організаційні моделі функціонування компаній мережевого маркетингу. Згідно з теоретичними підходами, багаторівнева структура управління є гнучкою та здатною до горизонтальної і вертикальної адаптації, оскільки не передбачає жорстко централізованої системи управління [2; 18]. Саме ця особливість забезпечила відносну стабільність мережевих компаній у кризовий період.

До 2022 року організаційна структура більшості MLM-компаній в Україні поєднувала офлайн-формати (зустрічі, презентації, навчальні семінари, конференції) з цифровими інструментами комунікації. Після початку повномасштабної війни відбулося різке скорочення офлайн-активності через безпекові ризики, релокацію населення та обмеження логістики. Це спричинило трансформацію організаційної моделі у напрямі повної або часткової цифровізації [34; 53].

Результати проведеного анкетування підтверджують ці тенденції. Більшість респондентів відзначили зміщення каналів взаємодії у бік соціальних мереж, месенджерів та онлайн-конференцій (Додаток В). Таким чином, традиційна мережа «офлайн-презентацій» була замінена на гібридну або

повністю дистанційну модель управління структурами.

Організаційні трансформації можна систематизувати у вигляді таблиці.

Таблиця 2.6

Основні напрями трансформації організаційних структур компаній MLM в умовах воєнного стану

Напрям трансформації	Характер змін	Наслідки для функціонування
Формат комунікацій	Перехід від офлайн до онлайн	Розширення географії команди, зниження витрат на заходи
Навчання персоналу	Онлайн-вебінари, дистанційні тренінги	Підвищення доступності навчання
Управління мережею	Децентралізація та самостійність локальних лідерів	Підвищення гнучкості структури
Рекрутинг	Активізація соціальних мереж і цифрового маркетингу	Залучення нових учасників поза регіоном проживання
Логістична координація	Оптимізація складів та маршрутів доставки	Зменшення операційних ризиків

Джерело: сформовано автором на основі [2; 34; 53] та результатів опитування (Додаток В)

Особливо суттєвою зміною стала децентралізація управління. Якщо раніше організаційна структура часто концентрувалася навколо регіональних офісів або представництв, то після 2022 року управління мережами стало більш автономним. Лідери структур отримали ширші повноваження щодо координації діяльності команд, що відповідає концепції мережевої економіки як самоорганізованої системи [14].

Крім того, цифровізація управлінських процесів дозволила знизити транзакційні витрати, спростити документообіг та пришвидшити комунікацію між рівнями мережі. Дослідження трансформації маркетингових стратегій у воєнний період підтверджують, що саме швидкість адаптації організаційних структур стала ключовим фактором виживання бізнесу [40; 53].

Водночас варто зазначити і негативні аспекти трансформації:

– зниження рівня особистого контакту між учасниками мережі;

– підвищення ризику інформаційних асиметрій;

– емоційне вигорання лідерів через зростання навантаження.

Проте результати опитування свідчать, що 69% учасників планують продовжувати діяльність (Додаток В), що опосередковано підтверджує ефективність нової організаційної моделі.

Трансформація організаційних структур компаній мережевого маркетингу в умовах воєнного стану проявилася у переході до гібридної або цифрової моделі управління, децентралізації координації та підвищенні ролі цифрових комунікацій. Це підтверджує адаптивність багаторівневої системи до екстремальних зовнішніх умов та узгоджується з теоретичними положеннями щодо стійкості мережевих організацій [2; 18].

Одним із найбільш відчутних наслідків запровадження воєнного стану для компаній мережевого маркетингу стала вимушена релокація частини бізнес-процесів та порушення логістичних ланцюгів постачання. На відміну від класичних виробничих підприємств, MLM-компанії не завжди мають розгалужену виробничу інфраструктуру в Україні, однак їх діяльність суттєво залежить від стабільної роботи складів, регіональних представництв та систем доставки [2; 18].

Після початку повномасштабної війни частина регіональних складів і пунктів видачі замовлень опинилася в зоні бойових дій або в регіонах із підвищеним рівнем безпеки ризику. Це зумовило необхідність оперативної релокації логістичних центрів до більш безпечних областей України або тимчасове перенесення частини складських запасів за кордон. Такі процеси відповідають загальним тенденціям адаптації бізнесу в умовах воєнного стану [34; 54].

Результати власного анкетування (n = 157) підтверджують масштаб логістичних викликів: 31% респондентів зазначили наявність значних труднощів із доставкою продукції, 40% — помірних, 18% — незначних, і лише 11% не відчули проблем (Додаток В). Таким чином, 71% учасників ринку зазнали суттєвих або помірних логістичних ускладнень, що прямо вплинуло на обсяги реалізації.

Узагальнення результатів дослідження подано в таблиці.

Таблиця 2.7

Логістичні труднощі компаній мережевого маркетингу
в умовах воєнного стану (n = 157)

Характер труднощів	Кількість осіб	Частка, %
Значні	49	31
Помірні	63	40
Незначні	28	18
Відсутні	17	11

Джерело: сформовано автором на основі результатів опитування (Додаток В)

Основними причинами логістичних труднощів стали:

– руйнування транспортної інфраструктури;

– обмеження роботи поштових операторів у певних регіонах;

– збільшення строків доставки;

– підвищення вартості логістичних послуг;

– перебої у міжнародних поставках продукції.

Дослідження змін маркетингової діяльності підприємств в умовах війни підкреслюють, що саме порушення ланцюгів постачання стало одним із ключових факторів трансформації бізнес-моделей [48; 54]. Для компаній мережевого маркетингу це мало подвійний ефект: з одного боку — зниження оперативності виконання замовлень, з іншого — необхідність переорієнтації на альтернативні канали постачання та оптимізацію запасів.

Релокація дистриб’юторів також стала вагомим фактором впливу. За результатами дослідження 39% учасників змінили місце проживання після 24 лютого 2022 року (Додаток Б). Це призвело до переформування регіональних структур мереж та зміни клієнтської бази. Водночас мережевий характер бізнесу дозволив частково нівелювати негативний ефект територіального переміщення через використання онлайн-каналів комунікації та дистанційного управління [14; 53].

Попри значні виклики, компанії мережевого маркетингу продемонстрували здатність до адаптації. Основними механізмами стабілізації стали:

– централізація складських запасів у безпечних регіонах;

– використання кількох логістичних операторів одночасно;

– активне впровадження онлайн-замовлень;

– створення гнучкої системи доставки безпосередньо до клієнта.

Таким чином, релокація бізнесу та логістичні труднощі стали одним із головних викликів для компаній мережевого маркетингу у 2022–2023 рр. Проте мережевий принцип організації та цифровізація комунікацій дозволили зберегти функціональну спроможність галузі. Здатність швидко реорганізовувати логістичні процеси та адаптувати структури управління підтверджує стійкість багаторівневої моделі в умовах воєнного стану [2; 18; 53].

В умовах воєнного стану цифрова трансформація стала одним із визначальних чинників збереження функціональної стійкості компаній мережевого маркетингу. Якщо до 2022 року онлайн-інструменти виконували переважно допоміжну роль у системі збуту, то після початку повномасштабної війни вони трансформувалися в основний канал комунікації, рекрутингу та продажів [34; 53].

Теоретичні підходи до аналізу багаторівневих систем підтверджують, що ефективність MLM-структур значною мірою залежить від швидкості передачі інформації між рівнями мережі та ступеня інтеграції цифрових технологій [2; 18]. Дослідження соціальної комерції у сфері мережевого маркетингу засвідчують, що онлайн-платформи здатні істотно розширити масштаби діяльності дистриб’юторів та підвищити ефективність управління структурами [21].

Результати проведеного анкетування (n = 157) свідчать про суттєве зростання ролі онлайн-комунікацій після 2022 року (Додаток В). Переважна частина респондентів зазначила перехід від офлайн-зустрічей до соціальних мереж, месенджерів та онлайн-конференцій як основних каналів роботи. Для систематизації напрямів цифрової адаптації доцільно узагальнити отримані дані в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Основні напрями цифрової адаптації компаній MLM в умовах воєнного стану

Напрям цифровізації	Конкретні інструменти	Вплив на діяльність компаній
Онлайн-продажі	Соціальні мережі, live-трансляції, електронні каталоги	Розширення клієнтської бази, зниження залежності від фізичної присутності
Рекрутинг	Таргетована реклама, персональні сторінки лідерів, онлайн-спільноти	Залучення нових партнерів незалежно від регіону
Навчання	Вебінари, онлайн-курси, відеотренінги	Підвищення доступності знань, зменшення витрат
Управління мережею	CRM-системи, внутрішні онлайн-платформи	Контроль показників у режимі реального часу
Командна комунікація	Telegram, Viber, WhatsApp, Zoom	Оперативність обміну інформацією

Джерело: сформовано автором на основі [2; 21; 34; 53] та результатів опитування (Додаток В)

Аналіз таблиці 2.8 свідчить про комплексний характер цифрової трансформації. Найбільш значущими змінами стали перехід до соціальної комерції та персонального брендингу дистриб’юторів. Онлайн-презентації продукції й консультації у форматі live-трансляцій замінили традиційні демонстраційні зустрічі, що відповідає сучасним тенденціям розвитку інтерактивного маркетингу [21].

Окремої уваги заслуговує цифровізація процесів навчання. Перехід до вебінарів і записаних курсів забезпечив безперервність підготовки нових партнерів навіть за умов обмеженої мобільності населення. Це підтверджує гіпотезу про високу адаптивність мережевих структур до кризових викликів [18; 53].

Разом з тим цифрова трансформація створила нові ризики: посилення конкуренції в онлайн-просторі, інформаційне перевантаження аудиторії та зростання вимог до цифрових компетентностей дистриб’юторів. У міжнародних дослідженнях також зазначається ризик недобросовісного інформування щодо доходів через цифрові канали комунікації [6; 9].

Таким чином, цифрова адаптація стала стратегічною відповіддю компаній

мережевого маркетингу на виклики воєнного стану. Перехід до онлайн-інструментів дозволив компенсувати обмеження фізичної взаємодії, мінімізувати наслідки релокації учасників ринку (Додаток Б) та підтримати стабільність продажів у нових умовах господарювання.

Отже, цифровізація діяльності мережевих компаній у період 2022–2025 рр. трансформувала не лише канали збуту, а й саму організаційну модель управління, що підтверджує високий адаптивний потенціал багаторівневої бізнес-системи [2; 18; 21; 53].

2.3 Оцінювання ефективності функціонування мережевих компаній в умовах кризових викликів

Оцінювання ефективності діяльності мережевих компаній у період воєнного стану доцільно здійснювати на основі аналізу фактичних фінансових показників провідних міжнародних компаній, що здійснюють діяльність на українському ринку, а також з урахуванням розподілу доходів серед незалежних дистриб'юторів. Особливість MLM-моделі полягає у поєднанні доходів від особистого продажу з бонусами від командного товарообігу, що зумовлює специфічну структуру фінансових результатів [2; 12].

За даними річних фінансових звітів, глобальний оборот компанії Herbalife у 2021 році становив близько 5,8 млрд дол. США, у 2022 році — 5,2 млрд дол. США, а у 2023 році — близько 5,0 млрд дол. США. Таким чином, у 2022 році зафіксовано скорочення приблизно на 10%, що пов'язують із геополітичними ризиками, логістичними ускладненнями та зниженням споживчої активності в окремих регіонах [6; 9]. Подібні тенденції відзначалися і в інших міжнародних компаніях сектору, включаючи Amway та Oriflame, які у 2022 році також зафіксували спад продажів у регіонах Східної Європи [12; 18].

Аналіз розподілу доходів незалежних дистриб'юторів, оприлюднений у відкритих Income Disclosure Statements міжнародних компаній, демонструє високий рівень диференціації доходів [5; 8; 9]. Узагальнення таких даних подано

в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Розподіл доходів дистриб'юторів у компаніях мережевого маркетингу

Категорія учасників	Частка учасників, %	Характеристика доходу
Мінімальний або нульовий дохід	45–60	Нерегулярний, епізодичний
Часткова зайнятість	20–30	Додатковий стабільний дохід
Активні лідери	5–15	Основний дохід
Топ-лідери	<5	Високий підприємницький дохід

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 6; 8; 9]

Наведені показники підтверджують, що більшість дистриб'юторів у мережевому маркетингу отримують діяльність як додаткове джерело доходу. Це узгоджується з результатами проведеного опитування: 52% респондентів вказали, що участь у мережевій компанії є для них додатковим доходом, тоді як лише 18% розглядають її як основну зайнятість (Додаток В). Така структура дозволяє частково амортизувати кризові наслідки, оскільки діяльність не є єдиним джерелом фінансового забезпечення для більшості учасників.

Структура витрат компаній також зазнала трансформації. Якщо до 2022 року значну частку становили витрати на офлайн-презентації, конференції, оренду приміщень та друковану продукцію, то в умовах воєнного стану відбулося перерозподілення витрат у бік цифрового маркетингу та логістики [34; 53]. Узагальнену динаміку змін подано в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Трансформація структури витрат компаній MLM у воєнний період

Стаття витрат	До 2022 р., %	Після 2022 р., %
Офлайн-заходи та конференції	25	10
Друкована продукція	10	5
Цифровий маркетинг	15	30
Логістика та доставка	20	28
Адміністративні витрати	30	27

Джерело: узагальнено автором на основі [34; 48; 53]

Зростання логістичних витрат обумовлено підвищенням тарифів перевізників, перебоями в поставках та необхідністю використання альтернативних маршрутів доставки. Водночас цифровізація дозволила

скоротити витрати на організацію фізичних заходів, що частково компенсувало зростання інших статей витрат.

Узагальнюючи, можна зазначити, що у 2022 році відбулося короткострокове скорочення обороту міжнародних компаній, представлених на українському ринку, що відобразилося і на доходах окремих дистриб'юторів. Проте багаторівнева модель розподілу доходів, гнучка структура витрат та активна цифровізація дозволили компаніям зберегти фінансову стійкість у 2023–2025 рр. Це підтверджує здатність мережевого маркетингу адаптуватися до кризових викликів і функціонувати навіть в умовах глибокої макроекономічної нестабільності [2; 18; 53].

Мотиваційна активність дистриб'юторів є одним із ключових показників ефективності функціонування мережевих компаній, оскільки в умовах MLM-моделі саме рівень залученості учасників визначає обсяги товарообігу та темпи розвитку структури [2; 15]. На відміну від класичних форм підприємництва, у системах мережевого маркетингу фінансові результати безпосередньо корелюють із внутрішньою мотивацією, соціальною взаємодією та рівнем лідерської підтримки [19; 20].

Дослідження свідчать, що мотивація дистриб'юторів має багатокомпонентний характер і включає економічні, соціальні та психологічні чинники [17; 19]. В умовах воєнного стану структура мотивів зазнала певної трансформації, зокрема посилилася роль економічної безпеки та гнучких форм зайнятості.

За результатами проведеного анкетування (n = 157) встановлено, що основною мотивацією участі у діяльності мережевих компаній є отримання додаткового доходу — 52% респондентів. Для 18% учасників діяльність є основним джерелом доходу, 17% зазначили споживчий інтерес (знижки, вигідні умови придбання продукції), а 13% — самореалізацію та розвиток підприємницьких навичок (Додаток В).

З метою узагальнення результатів у таблиці 2.14 подано структуру мотиваційної активності.

Аналіз даних таблиці 2.14 свідчить про переважання економічної мотивації. У контексті воєнного стану це пояснюється потребою у диверсифікації джерел доходу та зростанням невизначеності на традиційному ринку праці [48]. Разом із тим вагому роль відіграють нематеріальні мотиви, зокрема соціальна взаємодія та можливість професійного розвитку, що відповідає результатам досліджень щодо психологічних аспектів участі у мережевому маркетингу [19].

Таблиця 2.14

Структура мотиваційних чинників участі в MLM (n = 157)

Мотиваційний чинник	Кількість осіб	Частка, %
Додатковий дохід	82	52
Основний дохід	29	18
Споживчий інтерес	26	17
Самореалізація	20	13

Джерело: сформовано автором на основі результатів анкетування (Додаток В).

Важливим показником мотиваційної активності є готовність продовжувати діяльність попри кризові умови. За результатами опитування 69% респондентів планують продовжувати участь у 2026 році (Додаток В), що свідчить про відносно високий рівень внутрішньої стійкості мережевих структур. Такий результат узгоджується з теоретичними положеннями про адаптивність мережевих організацій та їх соціально-економічну гнучкість [2; 18].

З точки зору інтенсивності активності, у період після 2022 року спостерігалося зменшення кількості офлайн-заходів і одночасне зростання онлайн-активності, що відображає трансформацію форм мотивації та підтримки всередині мережі [53]. Лідерський компонент набув особливої ваги, оскільки саме через цифрові комунікації здійснювалася координація та підтримка команди, що відповідає результатам досліджень щодо ролі лідерства в MLM-структурах [15].

Таким чином, аналіз мотиваційної активності дозволяє зробити такі висновки:

1. Домінуючим мотивом участі у мережевому маркетингу є економічний чинник (додатковий дохід).

2. Частка учасників, для яких діяльність є основною зайнятістю (18%), свідчить про наявність підприємницького сегмента у структурі ринку.

3. Немотиваційні чинники (самореалізація, соціальні зв'язки) залишаються важливими елементами залученості.

4. Високий рівень готовності продовжувати діяльність демонструє стійкість мережевої моделі в умовах кризових викликів [2; 18; 53].

Мотиваційна активність дистриб'юторів у період воєнного стану зберігає економічно орієнтований характер, проте водночас відображає соціально-психологічні аспекти мережевої взаємодії, що забезпечує функціональну стабільність компаній у період макроекономічної нестабільності.

Для комплексної оцінки перспектив розвитку мережевого маркетингу в Україні в умовах воєнного стану доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, який дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні чинники впливу на функціонування галузі. У контексті дослідження враховано результати анкетування (Додатки Б, В), а також наукові підходи до аналізу стійкості мережевих бізнес-моделей у кризових умовах [2; 18; 53], (таблиця 2.15).

Воєнний стан створив як значні загрози для функціонування мережевих структур, так і нові можливості для трансформації бізнес-моделей через цифровізацію та гнучкість організаційної побудови [34; 48].

Аналіз сильних сторін свідчить про те, що мережевий маркетинг має високий адаптивний потенціал завдяки децентралізованій структурі управління та цифровим каналам комунікації. Саме гнучкість і масштабованість дозволили компаніям швидко перебудувати бізнес-процеси після 2022 року [18; 53].

Слабкими сторонами залишаються нерівномірність доходів учасників і залежність від макроекономічної ситуації. Дослідження прозорості доходів у системах MLM підтверджують, що значна частина дистриб'юторів отримує обмежені фінансові результати [5; 8], що в умовах війни може посилювати відтік менш активних учасників.

Таблиця 2.15

SWOT-аналіз розвитку мережевого маркетингу в Україні

в умовах воєнного стану

Сильні сторони (S)	*Слабкі сторони (W)*
Гнучка організаційна структура та низький поріг входу	Висока залежність від купівельної спроможності населення
Можливість швидкої цифрової адаптації	Нерівномірність розподілу доходів серед учасників
Масштабованість мережевої моделі	Репутаційні ризики через асоціації з пірамідальними схемами
Наявність міжнародної підтримки брендів	Обмежена фінансова стійкість частини дистриб'юторів
Можливості (O)	*Загрози (T)*
Зростання попиту на додаткову зайнятість	Поглиблення економічної кризи
Розвиток social commerce та онлайн-каналів	Порушення логістики та постачання
Релокація населення → розширення географії мереж	Міграція активних дистриб'юторів за кордон
Формування нових ніш (wellness, товари першої необхідності)	Посилення регуляторного контролю

Джерело: сформовано автором на основі [2; 5; 13; 18; 21; 34; 48; 53] та результатів опитування (Додатки Б, В)

Серед можливостей варто виокремити зростання інтересу до додаткових джерел доходу. За результатами опитування 52% респондентів розглядають мережевий маркетинг як додатковий дохід (Додаток В), що підтверджує актуальність моделі в період економічної нестабільності. Розвиток social commerce [21] відкриває додаткові канали збуту без прив'язки до фізичної локації.

Основними загрозами залишаються погіршення економічної ситуації, логістичні обмеження та ризики подальшої міграції населення. За даними опитування 39% учасників змінили місце проживання після 2022 року (Додаток Б), що вплинуло на регіональну структуру мереж.

SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що попри значні зовнішні загрози, мережевий маркетинг зберігає потенціал розвитку в умовах воєнного стану завдяки своїй гнучкості, цифровій трансформації та можливості адаптації до змін споживчої поведінки. Разом із тим подальший розвиток галузі залежатиме від стабілізації макроекономічного середовища та підвищення

довіри до бізнес-моделі MLM [13; 18; 53].

В умовах воєнного стану діяльність компаній мережевого маркетингу супроводжується системою взаємопов’язаних економічних, організаційних та соціальних ризиків. Їх ідентифікація є необхідною для об’єктивної оцінки ефективності функціонування галузі та визначення напрямів подальшої стабілізації.

Першою групою проблем є макроекономічні ризики, зумовлені зниженням платоспроможності населення, коливанням валютного курсу та загальною нестабільністю споживчого попиту. Дослідження змін поведінки споживачів у період воєнного стану свідчать про переорієнтацію витрат на товари першої необхідності та скорочення необов’язкових покупок [42; 48]. Це безпосередньо впливає на обсяги реалізації товарів косметичного та wellness-сегментів, які традиційно домінують у структурі MLM-ринку [12; 21].

Другою групою є логістичні ризики, що виникли через пошкодження транспортної інфраструктури та порушення ланцюгів постачання. За результатами анкетування 71% респондентів зазначили наявність значних або помірних труднощів із доставкою продукції (Додаток В), що підтверджує операційний характер частини ризиків. Зростання вартості логістичних послуг також спричинило підвищення витрат компаній [34; 48].

Третьою проблемою є територіальна мобільність та міграція учасників мережі. Згідно з результатами дослідження, 39% респондентів змінили місце проживання після 2022 року (Додаток Б). Це призвело до розриву локальних команд, зменшення персональних контактів і необхідності перебудови регіональних структур.

Окрему категорію становлять фінансові ризики для самих дистриб’юторів. Модель мережевого маркетингу характеризується нерівномірним розподілом доходів, що підтверджується міжнародними дослідженнями income disclosure [5; 6; 8; 9]. В умовах воєнної кризи частина учасників із низьким рівнем активності стикається з підвищеною ймовірністю втрати доходу, що може знижувати загальну мотивацію мережі.

Четвертою проблемою залишаються репутаційні та регуляторні ризики. Питання розмежування легальних моделей MLM та фінансових пірамід залишається актуальним у науковому та регуляторному дискурсі [13; 18]. В умовах кризи зростає чутливість суспільства до питань прозорості доходів та етичності бізнес-практик, що підсилює вимоги до корпоративної відповідальності [9].

П’ятою групою ризиків є психологічні та соціальні чинники. Воєнний стан спричиняє високий рівень стресу та емоційного вигорання, що може знижувати активність дистриб’юторів і погіршувати якість внутрішньої комунікації. Дослідження соціально-психологічних аспектів участі в мережевому маркетингу підтверджують значну роль емоційної підтримки та лідерства у збереженні стабільності структури [15; 19].

З метою узагальнення основних проблем та ризиків їх доцільно систематизувати у вигляді таблиці.

Таблиця 2.16

Ключові проблеми та ризики розвитку мережевого маркетингу в умовах воєнного стану

Група ризиків	Прояв	Наслідки для галузі
Макроекономічні	Зниження доходів населення	Скорочення обсягів продажів
Логістичні	Перебої доставки, зростання тарифів	Підвищення витрат, затримки замовлень
Територіальні	Міграція дистриб’юторів	Переформатування мереж
Фінансові	Нерівномірність доходів	Демотивація частини учасників
Репутаційні	Сумніви щодо прозорості бізнес-моделі	Зниження довіри споживачів
Соціально-психологічні	Стрес, вигорання	Падіння активності мережі

Джерело: сформовано автором на основі [5; 13; 18; 34; 48; 53] та результатів опитування (Додатки Б, В)

Таким чином, розвиток мережевого маркетингу в умовах війни супроводжується комплексом взаємопов’язаних ризиків, серед яких домінують економічні та логістичні чинники. Водночас наявність гнучкої організаційної структури, цифровізація процесів та переважання моделі додаткової зайнятості

(52% респондентів; Додаток В) дозволяють частково нейтралізувати негативний вплив кризових явищ. Подальша стабілізація галузі залежатиме від макроекономічної динаміки та здатності компаній забезпечувати прозорість, етичність і підтримку дистриб'юторських мереж [2; 18; 53].

Висновки до розділу 1

У розділі 2 встановлено, що ринок мережевого маркетингу в Україні сформований переважно міжнародними компаніями прямого продажу, які діють у межах класичної MLM-моделі з поєднанням особистих продажів і винагороди за розвиток дистриб'юторської мережі. Провідні суб'єкти ринку відрізняються товарною спеціалізацією та інструментами мотивації, однак мають подібні організаційні принципи, орієнтовані на стандарти саморегулювання й етичні практики. Структура учасників характеризується домінуванням дистриб'юторського сегмента, високою часткою жіночої аудиторії (78% опитаних) та значною територіальною мобільністю після 24.02.2022 (39% змінили місце проживання), що вплинуло на географію мереж і канали взаємодії (Додаток Б). Товарна структура має виражену концентрацію в сегментах косметики та догляду й продукції для здоров'я та wellness, що відповідає глобальним тенденціям індустрії прямих продажів і пояснюється високою повторюваністю покупок та можливістю персоналізованих рекомендацій.

Показано, що воєнний стан став визначальним фактором трансформації діяльності мережевих компаній через одночасний вплив попиту й операційних обмежень: зниження платоспроможності населення, порушення логістики, релокацію населення та скорочення офлайн-активності. Емпіричні результати засвідчили неоднорідність ринкової динаміки: 45% респондентів зафіксували зменшення обсягів продажів після 2022 року, тоді як 27% — зростання, що вказує на диференційований характер адаптації залежно від цифрової готовності, регіональних умов і товарного сегмента (Додаток В). Наймасштабнішими операційними бар'єрами стали логістичні труднощі: значні або помірні проблеми з доставкою зазначили 71% опитаних (Додаток В), що підтверджує ключову роль ланцюгів постачання для стабільності товарообігу.

Доведено, що ефективність функціонування мережевого маркетингу в кризових умовах забезпечується гнучкістю мережевої структури та здатністю до швидкої цифрової адаптації, яка стала основним механізмом стабілізації комунікацій, рекрутингу та продажів. Поряд із цим встановлено трансформацію витратної структури компаній у бік цифрового маркетингу та логістики, а також збереження характерної для MLM диференціації доходів, що потребує підвищеної прозорості й етичних стандартів комунікації. Мотиваційна структура учасників має переважно економічний характер: 52% респондентів розглядають MLM як додатковий дохід, 18% — як основний, що дозволяє частково амортизувати кризові наслідки за рахунок моделі часткової зайнятості (Додаток В). Водночас високий намір продовжувати діяльність (69%; Додаток В) свідчить про відносну стійкість мережевого бізнесу в умовах війни за умови подальшої цифровізації, логістичної диверсифікації та посилення репутаційної й регуляторної відповідності.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕРЕЖЕВОГО МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Формування стратегії адаптації мережевого маркетингу до умов воєнної економіки

Формування стратегії адаптації мережевого маркетингу до умов воєнної економіки передбачає чітке визначення стратегічних цілей розвитку, які забезпечують стабільність функціонування галузі в короткостроковому періоді та створюють передумови для сталого зростання в середньо- і довгостроковій перспективі. З огляду на результати аналізу ринку (розділ 2), стратегічні орієнтири мають враховувати економічну нестабільність, логістичні обмеження, цифрову трансформацію та зміну структури мотивації дистриб'юторів.

У науковій літературі підкреслюється, що мережеві бізнес-моделі характеризуються високою адаптивністю завдяки децентралізованій структурі управління [2; 18], проте ефективність їх функціонування залежить від стратегічної узгодженості цілей із зовнішнім середовищем [34; 53]. В умовах воєнної економіки стратегічні цілі повинні орієнтуватися не лише на зростання обороту, а й на підвищення стійкості, цифрової зрілості та репутаційної прозорості.

Доцільно виокремити п'ять ключових стратегічних цілей розвитку мережевого маркетингу в Україні.

Перша стратегічна ціль – забезпечення фінансової стійкості та стабілізації товарообігу.

З огляду на зафіксоване у 2022 році скорочення обсягів продажів та нерівномірність доходів дистриб'юторів (розділ 2.3), пріоритетом є досягнення стабільного рівня обороту за рахунок диверсифікації товарного портфеля, адаптації бонусних програм та розвитку соціальної комерції [21; 48]. Цільовим

орієнтиром може бути поступове відновлення докризових показників та зниження волатильності доходів.

Друга стратегічна ціль – цифрова трансформація та підвищення конкурентоспроможності. Аналіз показав, що цифровізація стала ключовим фактором адаптації у воєнний період [53]. Стратегічна мета полягає у формуванні інтегрованої digital-екосистеми, що включає онлайн-навчання, CRM-системи, автоматизований облік бонусів та активну присутність у соціальних мережах. Реалізація цієї цілі підвищить продуктивність мережі та розширить географію її функціонування.

Третя стратегічна ціль – зміцнення логістичної надійності. В умовах перебоїв постачання та підвищення тарифів (розділ 2.2) стратегія повинна бути спрямована на диверсифікацію логістичних каналів, формування резервних складських потужностей та впровадження системи управління запасами. Досягнення цієї цілі зменшить операційні ризики та підвищить довіру споживачів.

Четверта стратегічна ціль – підвищення мотиваційної активності та збереження людського капіталу мережі. Згідно з результатами дослідження, 52% респондентів розглядають мережеву діяльність як додаткове джерело доходу, а 69% планують продовжувати участь (Додаток В). Отже, стратегічно важливо підтримувати залученість дистриб’юторів через гнучкі системи стимулювання, менторські програми та соціально-психологічну підтримку [15; 19].

П’ята стратегічна ціль – підвищення прозорості та репутаційної стабільності. В умовах підвищеної регуляторної та суспільної уваги до моделей багаторівневого маркетингу [13; 18] стратегічним завданням є забезпечення прозорості компенсаційних планів і комунікаційної політики. Реалізація цієї цілі сприятиме зміцненню довіри споживачів і зменшенню репутаційних ризиків.

З метою систематизації визначених стратегічних цілей їх доцільно узагальнити у таблиці 3.1. Стратегія адаптації мережевого маркетингу до умов воєнної економіки повинна поєднувати фінансові, цифрові, організаційні та соціальні орієнтири. Чітко сформульовані стратегічні цілі створюють основу для

подальшої розробки конкретних управлінських заходів та інструментів підвищення ефективності діяльності галузі у кризових умовах.

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі розвитку мережевого маркетингу в умовах воєнної економіки

Стратегічна ціль	Основний зміст	Очікуваний результат
Фінансова стійкість	Стабілізація обороту, оптимізація витрат	Зниження коливань доходів
Цифрова трансформація	Інтеграція онлайн-інструментів	Підвищення продуктивності мережі
Логістична надійність	Диверсифікація постачань	Мінімізація операційних ризиків
Збереження людського капіталу	Підвищення мотивації та залученості	Зростання активності дистриб'юторів
Репутаційна стабільність	Прозорість та етичність діяльності	Підвищення довіри до галузі

Джерело: сформовано автором на основі [2; 13; 18; 34; 53] та результатів дослідження (Додатки Б, В)

Цифрова трансформація є ключовим стратегічним напрямом адаптації мережевого маркетингу до умов воєнної економіки, оскільки саме digital-інструменти забезпечують безперервність комунікації, масштабування продажів та стабільність функціонування мережевих структур у період фізичних обмежень і територіальної мобільності населення. Дослідження розвитку social commerce підтверджують, що інтеграція цифрових каналів істотно підвищує ефективність MLM-моделі, сприяючи розширенню охоплення клієнтів і автоматизації внутрішніх процесів [21; 53].

Воєнний стан прискорив перехід від гібридної моделі продажів до домінуючої онлайн-стратегії. Якщо раніше цифрові інструменти використовувалися як підтримуючий канал, то після 2022 року вони стали основою операційної діяльності. Це узгоджується з результатами аналізу змін маркетингових комунікацій у воєнний період [34; 48].

Цифрова трансформація MLM повинна охоплювати такі ключові напрями:

– платформенну інтеграцію — створення єдиної цифрової екосистеми компанії, що поєднує електронний каталог продукції, автоматизований

облік замовлень, нарахування бонусів та аналітичні інструменти. Інтеграція CRM-систем забезпечує прозорість розрахунків і підвищує довіру дистриб'юторів;

- розвиток social commerce — активне використання соціальних мереж для прямих продажів, формування персонального бренду та рекрутингу. Дослідження підтверджують, що соціальні платформи стають основним середовищем побудови мережевих структур [21];
- онлайн-навчання та дистанційне лідерство — впровадження вебінарів, відеокурсів і менторських програм, що дозволяють зберігати єдність мережі навіть за умов фізичної віддаленості учасників [15; 53];
- автоматизацію бізнес-процесів — використання чат-ботів, цифрових платіжних систем та сервісів обробки замовлень для зменшення транзакційних витрат і підвищення швидкості взаємодії.

З метою систематизації етапів цифрової трансформації доцільно представити їх у вигляді таблиці 3.2..

Таблиця 3.2

Напрями цифрової трансформації мережевого маркетингу

Напрям	Інструменти реалізації	Стратегічний ефект
Платформенна інтеграція	CRM, внутрішній портал, аналітичні панелі	Прозорість і контроль показників
Social commerce	Facebook, Instagram, TikTok, Telegram	Розширення клієнтської бази
Онлайн-навчання	Вебінари, відеокурси, цифрові тренінги	Підвищення компетентності мережі
Автоматизація процесів	Чат-боти, онлайн-оплата, електронні замовлення	Зниження операційних витрат
Цифрова аналітика	KPI-панелі, моніторинг обороту	Прогнозування та стратегічне планування

Джерело: сформовано автором на основі [21; 34; 53]

Цифрова трансформація має також стратегічне значення для зменшення територіальної залежності бізнесу. З урахуванням того, що частина дистриб'юторів змінила місце проживання у період війни (Додаток Б), онлайн-інструменти дозволяють зберігати командні зв'язки незалежно від географічного

розташування.

Разом із перевагами цифрова трансформація породжує нові виклики: зростання конкуренції в онлайн-просторі, необхідність цифрових компетенцій та ризики інформаційної асиметрії у комунікації щодо доходів, що підкреслюється у міжнародних дослідженнях прозорості MLM-моделі [5; 9]. Тому стратегія цифровізації повинна супроводжуватися внутрішньою політикою комплаєнсу та етичних комунікацій.

Цифрова трансформація є не лише інструментом адаптації, а системоутворюючим фактором підвищення ефективності мережевого маркетингу в умовах воєнної економіки. Інтеграція онлайн-продажів, автоматизація управління та розвиток digital-компетенцій забезпечують масштабованість бізнес-моделі та формують основу її стійкості в умовах тривалої нестабільності [2; 21; 53].

В умовах воєнної економіки соціальна відповідальність бізнесу набуває не лише етичного, а й стратегічного значення. Для компаній мережевого маркетингу розвиток соціально відповідального підходу є одним із ключових чинників формування довіри споживачів, стабілізації мотиваційної активності дистриб'юторів та зниження репутаційних ризиків. Наукові дослідження підкреслюють, що довгострокова життєздатність MLM-моделей безпосередньо пов'язана з етичністю практик, прозорістю компенсаційних планів та рівнем соціальної легітимності [13; 19].

У воєнний період соціальна відповідальність трансформується з інструмента корпоративного іміджу у механізм внутрішньої стійкості мережі. Підприємства, які демонструють підтримку суспільства та власних партнерів, отримують вищий рівень лояльності й стабільності команди [34; 53].

Основними напрямами розвитку соціально відповідального мережевого бізнесу доцільно визначити:

- прозорість фінансової політики — оприлюднення достовірної інформації про рівень доходів, чітке розмежування можливих і фактичних результатів, недопущення маніпулятивних заяв щодо прибутковості. Міжнародні

дослідження income disclosure підкреслюють важливість таких практик у запобіганні регуляторним ризикам [5; 8; 9];

- етичну комунікацію — формування стандартів маркетингових повідомлень, які виключають обіцянки «швидкого збагачення» та відповідають принципам відповідального просування [13; 18];
- соціальну підтримку дистриб'юторів — впровадження програм психологічної допомоги, гнучких умов роботи, зменшення кваліфікаційних бар'єрів у кризовий період, що сприяє збереженню людського капіталу мережі [15; 19];
- благодійні та суспільні ініціативи — участь компаній у підтримці громад, внутрішньо переміщених осіб, військових та гуманітарних програм. Така діяльність підвищує репутаційний капітал брендів і формує соціальну солідарність у межах мережі;
- сприяння фінансовій грамотності — навчальні програми для дистриб'юторів щодо управління доходами, планування витрат та оцінки ризиків, що підвищує відповідальність учасників бізнесу.

Для узагальнення напрямів соціально відповідального розвитку їх доцільно представити у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Основні напрями розвитку соціально відповідального мережевого бізнесу

Напрям	Конкретні дії	Стратегічний результат
Фінансова прозорість	Публікація реальних показників доходів	Підвищення довіри до бізнес-моделі
Етична комунікація	Стандарти маркетингових повідомлень	Зниження репутаційних ризиків
Соціальна підтримка мережі	Менторство, психологічна допомога	Збереження людського капіталу
Благодійна активність	Підтримка соціальних ініціатив	Формування позитивного іміджу
Фінансова грамотність	Освітні програми для партнерів	Підвищення відповідальності учасників

Джерело: сформовано автором на основі [5; 13; 15; 19; 34; 53]

В умовах війни розвиток соціально відповідального мережевого бізнесу

також сприяє зміцненню внутрішньої згуртованості команди, що є особливо важливим з огляду на міграційні процеси та психологічне навантаження (Додаток Б). Високий рівень соціальної інтеграції підвищує мотиваційну активність і стабільність мережі.

Таким чином, соціально відповідальна стратегія є невід'ємним елементом підвищення ефективності мережевого маркетингу в умовах воєнної економіки. Поєднання фінансової прозорості, етичної поведінки, внутрішньої підтримки та суспільної активності формує довгострокову конкурентну перевагу галузі та сприяє її легітимації у суспільстві [13; 18; 53].

3.2 Удосконалення системи мотивації та підтримки дистриб'юторів

Ефективність функціонування мережевого маркетингу значною мірою залежить від рівня мотиваційної активності та залученості дистриб'юторів, оскільки саме вони формують товарообіг і забезпечують розбудову структури. В умовах воєнної економіки традиційні механізми стимулювання потребують перегляду з урахуванням економічної нестабільності, логістичних труднощів та підвищеного психологічного навантаження. Результати проведеного дослідження засвідчили, що 52% учасників розглядають діяльність у мережевому маркетингу як додатковий дохід, а 69% планують продовжувати діяльність у майбутньому (Додаток В), що створює підґрунтя для вдосконалення мотиваційної системи.

Наукові дослідження свідчать, що мотиваційні механізми у MLM-моделі повинні поєднувати матеріальні стимули, нематеріальне заохочення та лідерську підтримку [15; 19; 20]. У кризових умовах особливої актуальності набуває гнучкість бонусної системи та соціально-психологічна підтримка мережі.

Перший напрям удосконалення – адаптація матеріальної системи винагород. Рекомендується впровадження гнучких компенсаційних планів, які передбачають зниження кваліфікаційних бар'єрів у кризовий період, запровадження короткострокових бонусних програм і стимулювання командної

активності. Важливо забезпечити прозорість структури нарахування винагород, що зменшує ризики недовіри та відповідає рекомендаціям щодо прозорості доходів у MLM-системах [5; 8; 9].

Другий напрям – посилення нематеріальної мотивації. В умовах воєнного стану вагомого значення набувають соціальні та психологічні чинники участі. Доцільним є розвиток програм наставництва, публічне визнання досягнень, впровадження рейтингових систем і регулярних онлайн-зустрічей підтримки [15; 19]. Такий підхід сприяє зміцненню корпоративної культури та підвищенню рівня залученості.

Третій напрям – цифрова підтримка дистриб'юторів. Удосконалення системи мотивації передбачає використання цифрових інструментів для моніторингу результатів, автоматизації бонусних нарахувань і навчання. Інтеграція CRM-систем та онлайн-платформ підвищує прозорість показників і дає можливість кожному учаснику відстежувати власну ефективність [21; 53].

Четвертий напрям – розвиток соціально-орієнтованих програм. Доцільним є впровадження програм підтримки для дистриб'юторів, які постраждали від воєнних дій, надання відтермінування обов'язкових закупівель, а також залучення партнерів до благодійних ініціатив. Такий підхід підвищує рівень соціальної згуртованості та сприяє довгостроковій стабільності мережі.

З метою систематизації пропонованих заходів доцільно узагальнити їх у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Напрями удосконалення системи мотивації та підтримки дистриб'юторів

Напрям удосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Матеріальна мотивація	Гнучкі бонуси, тимчасове зниження кваліфікацій	Стабілізація активності мережі
Нематеріальна мотивація	Наставництво, публічне визнання	Зростання залученості
Цифрова підтримка	CRM, аналітичні панелі, онлайн-навчання	Підвищення прозорості та ефективності
Соціальна підтримка	Пільгові умови, благодійні програми	Зміцнення лояльності мережі

Джерело: сформовано автором на основі [5; 15; 19; 21; 53] та (Додатку В)

Запропоновані заходи дозволяють сформувати багаторівневу мотиваційну систему, що поєднує економічні стимули з нематеріальною та соціальною підтримкою. В умовах воєнної економіки така система сприяє підвищенню стійкості дистриб'юторської мережі, зменшенню відтоку учасників і зміцненню внутрішньої координації.

Таким чином, удосконалення системи мотивації та підтримки дистриб'юторів є стратегічно важливим елементом підвищення ефективності мережевого маркетингу в Україні в умовах воєнного стану. Реалізація комплексного підходу до стимулювання дозволить забезпечити стабільність товарообігу, підвищити конкурентоспроможність галузі та посилити її адаптивність до кризових викликів [2; 18; 53].

3.3 Механізм підвищення конкурентоспроможності мережевих компаній

Конкурентоспроможність мережевих компаній в умовах воєнної економіки визначається здатністю адаптувати бізнес-модель до зовнішніх ризиків, забезпечувати стійкість товарообігу, підтримувати мотиваційну активність дистриб'юторів і формувати довіру споживачів. На відміну від традиційних підприємств, конкурентна перевага в MLM-секторі базується не лише на цінових або продуктних характеристиках, а й на ефективності мережевої структури, якості системи винагород та цифровій інфраструктурі [2; 18].

В умовах війни механізм підвищення конкурентоспроможності повинен мати комплексний характер і включати організаційні, маркетингові, фінансові та цифрові інструменти. Аналіз попередніх підрозділів засвідчив, що ключовими чинниками впливу є цифровізація [21; 53], зміна споживчої поведінки [42; 48], логістичні ризики [34] та необхідність підтримки людського капіталу.

Механізм підвищення конкурентоспроможності доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних елементів.

Перший елемент – інноваційність продуктового портфеля. Компанії

повинні адаптувати асортимент до пріоритетів споживачів у кризовий період, зокрема посилювати сегменти товарів для здоров'я, гігієни та щоденного використання. Диверсифікація продукції знижує чутливість до коливань попиту та відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку [12; 21].

Другий елемент – цифрова конкурентна перевага. Розвиток social commerce, автоматизованих платформ і персоналізованої аналітики дозволяє зменшити витрати й підвищити швидкість обслуговування клієнтів [21; 53]. Компанії, які впроваджують цифрові інструменти швидше за конкурентів, отримують стійкі позиції на ринку.

Третій елемент – ефективна система управління мережею. Децентралізація, автономність регіональних команд та прозорий бонусний план сприяють підвищенню продуктивності та зниженню конфліктності в структурі [15; 18]. Конкурентоспроможність визначається також рівнем лідерської підтримки та ефективністю комунікацій.

Четвертий елемент – логістична надійність. В умовах воєнних ризиків важливо забезпечити стабільність поставок, диверсифікацію логістичних каналів та оптимізацію витрат на транспортування. Надійність доставки безпосередньо впливає на лояльність клієнтів і довіру дистриб'юторів [34; 48].

П'ятий елемент – репутаційна прозорість і соціальна відповідальність. Підвищення конкурентоспроможності неможливе без забезпечення етичності бізнес-практик і прозорості компенсаційних планів. Міжнародні дослідження наголошують на необхідності відкритого декларування доходів і дотримання регуляторних норм [5; 13; 9].

З метою систематизації пропонованих складових механізму доцільно представити їх у таблиці 3.5. Запропонований механізм має системний характер та орієнтований на одночасне посилення внутрішніх і зовнішніх конкурентних позицій компаній. Комплексна реалізація зазначених елементів дозволяє забезпечити адаптацію мережевого маркетингу до умов воєнної економіки та підвищити його стійкість на ринку.

Таблиця 3.5

Механізм підвищення конкурентоспроможності мережевих компаній

Елемент механізму	Основні інструменти	Очікуваний результат
Продуктова адаптація	Диверсифікація асортименту	Зростання попиту
Цифрова перевага	CRM, social commerce, автоматизація	Зниження витрат, масштабування
Управління мережею	Децентралізація, гнучкий бонус-план	Підвищення продуктивності
Логістична стабільність	Альтернативні маршрути, мультиоператорність	Надійність поставок
Репутаційна прозорість	Публічні доходи, комплаєнс	Зміцнення довіри

Джерело: сформовано автором на основі [2; 5; 13; 18; 21; 34; 53]

У довгостроковій перспективі конкурентоспроможність мережевих компаній залежатиме від рівня цифрової зрілості, гнучкості управління та здатності формувати довіру в суспільстві, що є визначальними факторами ефективності в умовах посткризового відновлення [18; 53].

Висновки до розділу 3

У розділі обґрунтовано теоретико-прикладні рекомендації щодо підвищення ефективності мережевого маркетингу в Україні в умовах воєнного стану на основі стратегічного, організаційного та управлінського підходів. Визначено, що стратегія адаптації мережевого маркетингу до умов воєнної економіки повинна базуватися на п’яти ключових цілях: забезпеченні фінансової стійкості, цифровій трансформації, зміцненні логістичної надійності, збереженні людського капіталу та підвищенні репутаційної прозорості. Така багатовекторна модель дозволяє поєднати економічну результативність із соціальною відповідальністю та довгостроковою стабільністю бізнесу.

Доведено, що цифрова трансформація виступає системоутворюючим чинником розвитку галузі, оскільки забезпечує безперервність комунікацій, масштабування продажів, зниження транзакційних витрат та територіальну незалежність мережевих структур. Інтеграція CRM-систем, розвиток social commerce, онлайн-навчання та автоматизація процесів формують цифрову

екосистему, яка підвищує продуктивність дистриб'юторської мережі та конкурентні позиції компаній.

Обґрунтовано доцільність розвитку соціально відповідального мережевого бізнесу як чинника зміцнення довіри, зменшення репутаційних ризиків і формування стійкої корпоративної культури. Фінансова прозорість, етична комунікація, підтримка дистриб'юторів та участь у суспільних ініціативах розглядаються як інструменти довгострокової легітимації галузі та підвищення її конкурентоспроможності.

Запропоновано комплекс заходів з удосконалення системи мотивації та підтримки дистриб'юторів, що поєднує гнучкі матеріальні стимули, розвиток нематеріальної мотивації, цифровий супровід діяльності та соціальні програми підтримки. Така багаторівнева система стимулювання сприяє зменшенню відтоку учасників, підвищенню залученості та стабілізації товарообігу.

Сформовано механізм підвищення конкурентоспроможності мережевих компаній, який включає інноваційну продуктову адаптацію, цифрову перевагу, ефективне управління мережею, логістичну диверсифікацію та репутаційну прозорість. Комплексна реалізація зазначених елементів забезпечує синергію внутрішніх управлінських ресурсів і зовнішніх ринкових можливостей.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження здійснено комплексний аналіз розвитку мережевого маркетингу в Україні в умовах воєнного стану та розроблено науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності його функціонування в умовах воєнної економіки. Досягнення поставленої мети забезпечено шляхом системного поєднання теоретичного узагальнення економічної сутності MLM-моделі, аналізу глобальних і національних тенденцій розвитку ринку, емпіричного дослідження діяльності учасників (n = 157) та розроблення стратегічних і прикладних інструментів удосконалення галузі.

У процесі теоретичного узагальнення обґрунтовано, що мережевий маркетинг є складною адаптивною соціально-економічною системою, яка поєднує механізми дистрибуції товарів, стимулювання підприємницької активності та формування горизонтально-вертикальних соціальних зв’язків. Встановлено, що багаторівнева модель функціонування забезпечує гнучкість і масштабованість бізнес-процесів, а також здатність до швидкої інтеграції цифрових технологій. Поглиблено розмежування між легітимним мережевим маркетингом і фінансовими пірамідами за критеріями товарного наповнення, джерел формування доходу та прозорості компенсаційних планів. Доведено, що економічна життєздатність MLM-моделі базується на реальному товарообігу, соціальному капіталі мереж та цифровій інфраструктурі, що особливо проявляється у кризових умовах.

Аналіз сучасного стану ринку мережевого маркетингу в Україні показав, що він представлений переважно міжнародними компаніями прямого продажу, діяльність яких базується на класичній багаторівневій системі винагород. Встановлено, що структура учасників характеризується домінуванням дистриб’юторського сегмента (77%), переважанням жінок (78%) і значною територіальною мобільністю, оскільки 39% респондентів змінили місце проживання після початку повномасштабної війни. Така структура підтверджує гнучкий характер зайнятості в мережевому маркетингу та його роль як інструмента часткової або додаткової економічної активності.

Дослідження товарної структури засвідчило домінування сегментів косметики та продукції для здоров'я, що відповідає глобальним тенденціям розвитку прямих продажів. У період воєнного стану особливої стабільності набув сегмент wellness, пов'язаний із підвищеною увагою населення до фізичного та психологічного здоров'я. Це свідчить про здатність продуктового портфеля MLM-компаній адаптуватися до трансформацій споживчої поведінки в умовах нестабільності.

Оцінювання впливу воєнного стану на діяльність компаній дозволило встановити, що 45% опитаних відзначили скорочення обсягів продажів після 2022 року, тоді як 27% зафіксували зростання. Основними негативними чинниками стали зниження купівельної спроможності населення, порушення логістичних ланцюгів і зростання вартості доставки (71% респондентів повідомили про логістичні труднощі). Водночас цифровізація діяльності, активне використання соціальних мереж та перехід до онлайн-комунікацій забезпечили часткову компенсацію втрат і підтримання функціональної спроможності мереж. Доведено, що воєнний стан спричинив не припинення діяльності галузі, а її структурну трансформацію з акцентом на дистанційні формати та автономізацію регіональних команд.

Аналіз ефективності функціонування мережевих компаній підтвердив, що у 2022 році відбулося короткострокове зниження обороту міжнародних компаній, однак у 2023–2025 рр. спостерігається поступова стабілізація. Встановлено значну диференціацію доходів серед дистриб'юторів, при цьому 52% респондентів розглядають участь у мережевому бізнесі як додатковий дохід, що підвищує стійкість моделі в умовах економічної нестабільності. Здійснений SWOT-аналіз дозволив систематизувати сильні сторони (гнучкість, цифрова адаптивність, масштабованість), слабкі сторони (нерівномірність доходів, залежність від попиту), можливості (зростання попиту на додаткову зайнятість, розвиток social commerce) та загрози (економічна криза, логістичні ризики, міграція населення). Сукупність цих факторів підтверджує наявність потенціалу відновлення галузі за умови стратегічної координації її розвитку.

У третьому розділі сформовано систему практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності мережевого маркетингу в умовах воєнної економіки. Розроблено стратегію адаптації галузі, яка передбачає досягнення фінансової стійкості, інтегрованої цифрової трансформації, логістичної диверсифікації, збереження людського капіталу та забезпечення репутаційної прозорості. Обґрунтовано, що стратегічний розвиток має ґрунтуватися на поєднанні економічних і соціальних орієнтирів, а також на системній цифровізації всіх бізнес-процесів.

Запропоновано напрями удосконалення системи мотивації та підтримки дистриб'юторів, які включають гнучкі компенсаційні механізми, розвиток наставництва, цифрову підтримку через CRM-платформи та запровадження соціально-орієнтованих програм. Доведено, що в умовах воєнної нестабільності зростає роль нематеріальної мотивації, соціальної підтримки та психологічної згуртованості мережі.

Сформовано комплексний механізм підвищення конкурентоспроможності мережевих компаній, що інтегрує продуктову адаптацію, цифрову перевагу, ефективне управління мережею, логістичну стабільність і репутаційну відповідальність. Підкреслено, що конкурентні позиції в MLM-секторі визначаються не лише якістю продукції, а передусім ефективністю мережевої структури, рівнем цифрової зрілості та довірою з боку споживачів і партнерів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що мережевий маркетинг в Україні в умовах воєнного стану продемонстрував здатність до адаптації та структурної перебудови. Його стійкість забезпечується гнучкою організаційною моделлю, цифровою інтегрованістю, переважанням часткової зайнятості та високим рівнем внутрішньої самоорганізації. Разом із тим подальший розвиток галузі потребує посилення фінансової прозорості, вдосконалення мотиваційних механізмів, розвитку соціально відповідального підходу та стратегічної підтримки цифрової трансформації.

Таким чином, поставлені у роботі завдання виконано повністю, мету дослідження досягнуто. Розроблені рекомендації мають практичне значення та

можуть бути використані компаніями мережевого маркетингу, галузевими об’єднаннями та аналітичними структурами для формування політики розвитку сектору в період воєнного стану та в умовах поствоєнного економічного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пилипчук В., Данніков О. Формування та тенденції розвитку мережевого маркетингу. *Маркетинг в Україні*. 2008. №3. С. 40-45. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/abad571b-49ec-43ba-a162-35c9684d2972/content (дата звернення: 11.12.2025)

2. Albaum G., Peterson R. A. Multilevel (network) marketing: An objective view. *The Marketing Review*. 2011. Vol. 11(4). pp. 347–361. DOI: https://doi.org/10.1362/146934711X13210328715902

3. Nga J. K. H., Mun S. W. The influence of MLM companies and agent attributes on the willingness to undertake multilevel marketing as a career option among youth. *Journal of Research in Interactive Marketing*. 2011. Vol. 5(1). pp. 50–70. DOI: https://doi.org/10.1108/17505931111121525

4. Groß C., Vriens D. The Role of the Distributor Network in the Persistence of Legal and Ethical Problems of Multi-level Marketing Companies. *Journal of Business Ethics*. 2019. Vol. 156(2). pp. 333–355. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-017-3556-9

5. Bosley S. A., Greenman S., Snyder S. Voluntary Disclosure and Earnings Expectations in Multi-Level Marketing. *Economic Inquiry*. 2020. Vol. 58(4). pp. 1643–1662. DOI: https://doi.org/10.1111/ecin.12840

6. Miller A. M., Snyder S., Bosley S. A., Greenman S. Income disclosure and consumer judgment in a multi-level marketing experiment. *Journal of Consumer Affairs*. 2023. Vol. 57(1). pp. 92–120. DOI: https://doi.org/10.1111/joca.12492

7. Antler Y. Multilevel marketing: pyramid-shaped schemes or exploitative scams? *Theoretical Economics*. 2023. (online). URL: https://econtheory.org/ojs/index.php/te/article/viewArticle/20230633 (дата звернення: 11.12.2025)

8. Federal Trade Commission (FTC). *Multi-Level Marketing Income Disclosure Statements: An FTC Staff Report. 2024*. URL: https://www.ftc.gov/system/files/ftc_gov/pdf/mlm-ids-report.pdf (дата звернення:

11.12.2025)

9. Bosley S. A., Thomas R., Maroney G. M., Penders J., Snyder S., Greenman S. Profit-and-Loss Disclaimers and Disclosures: Testing a Regulatory Framework for Multi-level Marketing. *Journal of Consumer Policy*. 2025. Vol. 48(2). pp. 133–164. DOI: https://doi.org/10.1007/s10603-025-09592-3

10. Bosley S. A., Kotasek K., Greenman S., Snyder S. Earnings Claims and Disclaimers in Multilevel Marketing: Testing the Impact of Self-Regulatory Guidance. *Journal of Public Policy & Marketing*. 2026. (online first). DOI: https://doi.org/10.1177/07439156261416351

11. Crittenden V. L., Albaum G. The misplaced controversy about internal consumption: Not just a direct selling phenomenon. *Business Horizons*. 2015. Vol. 58, No. 4. pp. 421–429. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.03.007

12. Peterson R. A., Albaum G., Ridgway N. M. A meta-analysis of multi-level marketing. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2014. Vol. 34, No. 2. pp. 96–113. DOI: https://doi.org/10.1080/08853134.2014.890903

13. Vander Nat P. J., Keep W. W. Marketing fraud: An approach for differentiating multilevel marketing from pyramid schemes. *Journal of Public Policy & Marketing*. 2002. DOI: https://doi.org/10.1509/jppm.21.1.139.1760

14. Демкура Т. (2016). Мережева організація економічного простору як сучасний тренд розвитку світової економіки. *Сталий розвиток економіки*. № (33). С. 153-159. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/350 (дата звернення: 14.12.2025)

15. Fillis I., Wagner B. A. Multi-level marketing leadership: A review and research agenda. *Leadership & Organization Development Journal*. 2014. Vol. 35(2). pp. 155–178. DOI: https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2013-0039

16. Taylor E., Wood Jr. R. C. *Direct and Interactive Marketing in Practice*. 3rd Edition. Springer, 2019. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-15231-0

17. Patterson M., Mavin S., Turner P. Women's entrepreneurship and multi-level marketing: Selling legitimacy, selling dreams. *Journal of Small Business &*

Entrepreneurship. 2013. Vol. 26(1). pp. 17–33. DOI: https://doi.org/10.1080/08276331.2012.761495

18. Keep W. W., Vander Nat P. J. *Multilevel Marketing and Pyramid Schemes in Perspective*. *Journal of Historical Research in Marketing*. 2014. Vol. 6(2). DOI: https://doi.org/10.1108/JHRM-01-2014-0002

19. Brewer P. B., Venaik S. Ethical legitimacy and multi-level marketing: Cognitive moral development and social influence. *Journal of Business Ethics*. 2011. Vol. 102. pp. 115–131. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-011-0833-2

20. Sciglimpaglia D., Swain S. D. Income and motivational implications of direct sales and multi-level marketing. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2015. Vol. 35(2). DOI: https://doi.org/10.1080/08853134.2015.1009529

21. Hajli N., Sims J., Ibragimova E. Social commerce and multi-level marketing structures. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 150. pp. 576–587. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.012

22. Groß C., The law and consumer harm in multi-level marketing: a revie. *Journal of Marketing Management*. 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/0267257x.2025.2578617

23. Medeiros A. Network marketing - consumer perception and commission structure. *International Business Online*. 2021. № 45(6). pp. 1-53. URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/502882/Thesis_Medeiros_Anniina_210608.pdf;jsessionid=6F8089345145E90D3055DEB493D1A50B?sequence=2 (дата звернення: 14.12.2025)

24. Jones S. M., Martin P. J. Regulatory frameworks for network marketing: Global perspectives and consumer protection. *International Journal of Consumer Studies*. 2021. Vol. 45(6). pp. 987–1000. DOI: https://doi.org/10.1111/ijcs.12689

25. Стасюк Н., Стасюк О., Яковенко Р. Багаторівневий маркетинг: проблеми та перспективи розвитку. *Схід*. 2012. № 1 (115). С. 97–100. URL: https://skhid.kubg.edu.ua/article/download/16364/13903 (дата звернення: 18.12.2025)

26. Лисак Г. Є. Мережевий маркетинг в Україні. Матеріали Всеукраїнської

науково-технічної конференції (ТДАТУ). 2018. С. 162–163. URL: https://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/6765/1/%D0%95%D1%82%D0%B0%D0%91%20180-129-162-163.pdf (дата звернення: 18.12.2025)

27. Заячковська Г. А. Мережевий маркетинг: навчально-методичні матеріали з дисципліни. Тернопіль: ЗУНУ (репозитарій). 2016. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/c294998e-0768-438c-8a2c-41c6216c172a/download (дата звернення: 19.12.2025)

28. Грибович Л. В. Мережевий маркетинг як спосіб розповсюдження продукції в Україні : тези доповіді. Матеріали II Всеукр. наук.-практ. конференції молодих вчених і студентів, 13–14 листопада 2014 р., К. – НУХТ. – С. 96–97. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/22708 (дата звернення: 19.12.2025)

29. Мащак А., Шпилик С. Мережевий маркетинг : тези доповіді. Міжнародна студентська науково-технічна конференція *«Природничі та гуманітарні науки»*, Тернопіль, 26–27 квітня 2018 р. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/25192 (дата звернення: 20.12.2025)

30. Александрова В. О., Козлова Ю. Ю. Мережевий маркетинг як спосіб ведення сучасного бізнесу. «Оптимум–2017» : 13-та Міжнар. наук.-практ. конф. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – С. 78–80. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/35169 (дата звернення: 18.12.2025)

31. Савелюк Н., Загарійчук М. Мережевий маркетинг у мережевому суспільстві: гуманістичні та психологічні аспекти проблеми. *Humanitarium*. 2020. Т. 44, вип. 1 : Психологія. С. 140-151. URL: http://dspace.tnpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/23549/1/Saveluk.pdf (дата звернення: 18.12.2025)

31. Храпкіна В. В., Бухтєєва Т. В. Сучасні тренди маркетингу в умовах війни. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №1(15). С. 362-373. DOI: http://doi.org/10.32750/2025-0132

32. Витвицька О., Суворова С., Корюгін А. Вплив цифрового маркетингу

на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66

33. Вовчанська О., Іванова Л. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32

34. Сало Я., Кочевой М. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45

35. Чепелюк М. І. Маркетингові стратегії в умовах воєнного стану: адаптація бізнесу до нових реалій. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 499–504. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-499-504

36. Зеліч В. В. Аудит стратегії маркетингу підприємств в Україні у воєнний стан: методичні адаптації та практичні виклики. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2025. Випуск 34. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.34.2025.341974

37. Коростова І. Стан та перспективи маркетингу під час війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 2. С. 52–55. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.2-9

38. Горбаль Н. І., Сліпачик С. В. Діджитал-маркетинг: особливості та перспективи застосування в Україні в умовах повномасштабної війни. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2024. № 2(12). С. 26-38. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.0026

39. Бучковська А. А. Вплив війни в Україні на маркетингові комунікації підприємств. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України (платформа Lviv Polytechnic Journals)*. 2025. Т. 7, № 2. URL: https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-7-nomer-2-2025/vplyv-viyny-v-ukrayini-na-marketyngovi-komunikaciyi (дата звернення: 19.12.2025)

40. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65

41. Храпкіна В. В. Сучасні тренди маркетингу в умовах війни. *Економіка і*

управління. 2025. URL: https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/423 (дата звернення: 22.12.2025)

42. Косар Н. С., Мамчин М. М., Баран А. О. Дослідження зміни поведінки споживачів у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1978/1905 (дата звернення: 22.12.2025)

43. Ковальчук Ю. (2022). Як змінився маркетинг вітчизняних компаній. *24tv*. URL: https://24tv.ua/viynaukrayini-yak-zminivsya-marketing-vitchiznyanih-kompaniy_n2166315 (дата звернення: 22.12.2025)

44. Шишпанова Н. О., Голіней В. Я. Особливості формування маркетингової стратегії в умовах війни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №12. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3965 (дата звернення: 22.12.2025)

45. Zerkal A., Balabukha K. Marketing in war time: building communication channel sand business transformation. *International Scientific Journal «Internauka». Series: "Economic Sciences"*. 2023. URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8551 (дата звернення: 25.12.2025)

46. Edge D. *Marketing During War Time*. URL: https://www.marketingprofs.com/3/edge1.asp (дата звернення: 26.12.2025)

47. Коваль К. (2024). Ключові аспекти впливу війни на маркетингову політику підприємств в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 1(37). С. 72–80. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-72-80

48. Каплун М. І., Руденко І. С. Споживча поведінка в Україні в умовах війни: маркетингові наслідки кризового впливу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-12

49. Гаврилечко Ю. В. Маркетингова діяльність у 2025 р. залежатиме від ситуації на фронті. *Маркетинг і реклама*. 2025. № 1-2 (308-309). С. 30-31. URL: https://omu.marketing/wp-content/uploads/2025/03/mr_1_25_e_v_ch_b-2.pdf (дата звернення: 28.12.2025)

50. Назаренко М. Адаптація маркетингу та бізнесу у воєнний час. *WebPromoExperts.* URL: https://webpromoexperts.net/ua/blog/adaptaciya-marketingu-ta-biznesu-u-voiennii-chas/ (дата звернення: 30.12.2025)

51. Korneyev, M., & Berezhniuk, O. Business marketing activities in Ukraine during wartime. *OUCI Bibliographic Entry*. 2022. URL: https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/4yQkmzB4/ (дата звернення: 30.12.2025)

52. Zerkal A., Balabukha K. Marketing in War Time: Building Communication Channels and Business Transformation. *International Scientific Journal "Internauka". Series: Economic Sciences*. 2023, № 1. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1

53. Shkoda T., Savych O. Transformation Of Marketing In Wartime And Postwar. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. Vol. 8(5). DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-5-209-216

54. Білоус С. П., Бривус А. О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106

55. Степаненко С. Переосмислення маркетингових стратегій на тлі війни. *Маркетинг і реклама*. 2025. № 1-2 (308-309). С. 30-31. URL: https://omu.marketing/wp-content/uploads/2025/03/mr_1_25_e_v_ch_b-2.pdf (дата звернення: 31.12.2025)

56. Єрмакова Я., Симоненко К. Маркетинг під час воєнного стану: канали комунікації, трансформація бізнесу і стратегій : спільний проект RAU і Promodo. URL: https://rau.ua/novyni/marketing-strategij-rau-promodo/ (дата звернення: 02.01.2026).

57. Мигаль, В. В., Квасовський, С. С. Формування маркетингового комплексу підприємств в умовах війни. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 39. С. 91–102. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4296 (дата звернення: 04.01.2026).

58. Осипенко Н. О. Вплив кризових ситуацій на інтегровані маркетингові

комунікації та внутрішнє середовище підприємства. *Науковий вісник херсонського державного університету. Серія: економічні науки*. 2023. №48. С. 25-30. URL: https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/804 (дата звернення: 08.01.2026)

59. Олініченко К. С., Чміль Г. Л., Бубенець І. Г. Тенденції розвитку сучасного маркетингу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 450-456. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-450-456

60. Котова М. Маркетингові методи підприємств в умовах воєнного стану: адаптація до викликів. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики* : *зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 1 листоп. 2024 р.* Київ : КНЕУ, 2024. С. 249–252. URI: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/47515 (дата звернення: 08.01.2026)

61. World Federation of Direct Selling Associations (WFDSA). *Global Direct Selling Industry Statistics*. URI:: https://www.wfdsa.org/statistics (дата звернення: 10.01.2026).

ДОДАТОК А

АНКЕТА

Тема дослідження:
«Мережевий маркетинг в Україні в умовах воєнного стану»

Кількість респондентів: 157 осіб
Метод збору: онлайн-опитування (Google Forms)
Період проведення: 2025 рік

Блок 1. Загальна інформація

1. Ваш статус у мережевій компанії:
   □ Дистриб’ютор
   □ Керівник структури
   □ Клієнт
   □ Інше
2. Досвід участі в MLM:
   □ До 1 року
   □ 1–3 роки
   □ 3–5 років
   □ Понад 5 років
3. Чи змінили ви місце проживання після 24.02.2022?
   □ Так
   □ Ні

Блок 2. Діяльність до та після початку війни

4. Скільки годин на тиждень ви приділяли діяльності ДО війни?
   □ До 5 год
   □ 5–15 год
   □ 15–30 год
   □ Понад 30 год
5. Скільки годин на тиждень ви приділяєте діяльності ЗАРАЗ?
   (аналогічні варіанти)
6. Основні канали роботи ДО війни:
   □ Офлайн-зустрічі
   □ Соціальні мережі
   □ Месенджери
   □ Онлайн-конференції
7. Основні канали роботи ЗАРАЗ:
   (аналогічні варіанти)
8. Як змінилися обсяги ваших продажів після 2022 року?
   □ Зросли

□ Зменшилися
□ Без змін
□ Важко відповісти

Блок 3. Вплив військового стану

9. Чи виникали логістичні труднощі?
   □ Так, значні
   □ Помірні
   □ Незначні
   □ Не виникали
10. Основні причини труднощів:
   □ Затримки доставки
   □ Підвищення вартості
   □ Втрата складів
   □ Зниження попиту

Блок 4. Мотивація та ризики

11. Основна мета участі зараз:
   □ Додатковий дохід
   □ Основний дохід
   □ Знижки/споживання
   □ Самореалізація
12. Рівень довіри до MLM-компаній під час війни (1–5)
13. Які ризики ви вважаєте найбільш критичними?
   □ Падіння платоспроможності
   □ Логістика
   □ Репутаційні ризики
   □ Нестабільність доходів
14. Чи плануєте продовжувати діяльність у 2026 році?
   □ Так
   □ Ні
   □ Важко сказати

ДОДАТОК Б

Структура вибірки (n = 157)

Показник	Кількість	%
Дистриб’ютори	121	77%
Керівники	18	11%
Клієнти	14	9%
Інше	4	3%

Жінки | 123 | 78%
Чоловіки | 34 | 22%

Змінили місце проживання | 62 | 39%
Не змінювали | 95 | 61%

ДОДАТОК В

Матриця відповідей (узагальнена) n=157

1. Зміна обсягів продажів

Варіант	К-сть	%
Зросли	43	27%
Зменшилися	71	45%
Без змін	31	20%
Важко сказати	12	8%

2. Логістичні труднощі

Варіант	К-сть	%
Значні	49	31%
Помірні	63	40%
Незначні	28	18%
Не виникали	17	11%

3. Основна мотивація

Варіант	К-сть	%
Додатковий дохід	82	52%
Основний дохід	29	18%
Знижки/споживання	26	17%
Самореалізація	20	13%

4. Намір продовжувати діяльність

Варіант	К-сть	%
Так	109	69%
Ні	18	11%
Важко сказати	30	20%

ДОДАТОК Г

Узагальнена аналітична матриця (для розрахунків)

Середні значення за шкалою довіри (1–5)

Оцінка	К-сть
1	12
2	21
3	47
4	51
5	26

Середній показник довіри: 3,37