

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту**

(назва кафедри)

Тетяна ВЛАСЕНКО

(підпис)

(ПІБ)

« ___ » _____ 202__ р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: Стратегічне планування діяльності підприємства харчової
галузі**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор

Віра БУТЕНКО

(підпис)

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

Віталій ГАВРИЛЮК

(підпис)

Виконала

Катерина БОРИСЕНКО

(підпис)

КИЇВ – 2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту

к.е.н., доцент _____ Тетяна ВЛАСЕНКО
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)
« ____ » _____ 202__ р.

З А В Д А Н Н Я

на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці

Борисенко Катерини Вікторівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи

«Стратегічне планування діяльності підприємства харчової галузі»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «12» грудня 2024 р. №2223 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи:

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи

1) закони та нормативно-правові акти України; 2) методичні рекомендації; 3) енциклопедичні, словникові та довідникові джерела; 4) навчальна та наукова література; 5) фахові періодичні видання; 6) матеріали державної статистики; 7) офіційні дані ПП «Віктор і К»

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретико-методичні засади стратегічного планування діяльності підприємств харчової галузі.
2. Аналіз стратегічного управління та дистрибуційної діяльності на прикладі підприємства ПП «Віктор і К».
3. Удосконалення дистрибуційної стратегії в контексті стратегічного планування підприємства.

Дата видачі завдання «13» грудня 2024 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Віталій ГАВРИЛЮК
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняла до виконання _____ Катерина БОРИСЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ	6
1.1. Сутність та значення стратегічного планування в системі управління підприємством	6
1.2. Особливості стратегічного планування в харчовій промисловості	11
1.3. Маркетингова стратегія як складова стратегічного плану: місце дистрибуційної політики	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДИСТРИБУЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ПП «ВІКТОР І К»	19
2.1 Загальна характеристика ПП «ВІКТОР І К»	19
2.2 Аналіз стратегічних пріоритетів і фінансово-економічного стану підприємства	26
2.3 Оцінка дистрибуційної політики як елемента стратегічного управління	35
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ДИСТРИБУЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	41
3.1 Розробка стратегічних альтернатив дистрибуції та вибір оптимальної моделі	41
3.2 План реалізації обраної дистрибуційної стратегії	49
3.3 Економічне обґрунтування запропонованих змін	56
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність дослідження стратегічного планування діяльності підприємства харчової галузі зумовлена важливістю цього сектору для економіки країни та забезпечення продовольчої безпеки населення. В умовах глобалізації, зростаючої конкуренції, нестабільної економічної ситуації та постійних змін у споживчих перевагах підприємства змушені оперативно реагувати на виклики ринку і лише завдяки наявності чіткої стратегії розвитку підприємства можуть ефективно адаптуватися до змін, забезпечити стабільність виробництва, зберегти якість продукції та утримати конкурентні позиції.

В умовах високої конкуренції на ринку харчової продукції підприємства змушені не лише забезпечувати високу якість товарів, а й ефективно організовувати збут та дистрибуцію продукції. Стратегічне планування в сфері дистрибуції стає ключовим фактором підвищення ринкової частки, формування лояльності клієнтів та забезпечення сталого розвитку компанії. ПП «Віктор і К» (ТМ «Королівський Смак»), як одне з провідних підприємств галузі, потребує впровадження нової дистрибуційної стратегії для адаптації до змін у споживчій поведінці, логістичних умовах та вимогах партнерів, тому дослідження ефективності стратегічного планування в розрізі дистрибуції є своєчасним і важливим.

Метою роботи є обґрунтування та розробка рекомендацій щодо впровадження нової дистрибуційної стратегії в межах стратегічного планування діяльності підприємства харчової галузі, з метою підвищення ефективності збуту, розширення ринків збуту та забезпечення розвитку підприємства.

Відповідно до мети бакалаврської кваліфікаційної роботи було поставлено наступні завдання:

визначити сутність та значення стратегічного планування в системі управління підприємством;

описати особливості стратегічного планування в харчовій промисловості;

охарактеризувати маркетингову стратегію, як складову стратегічного плану: місце дистрибуційної політики;

надати загальну характеристику ПП «Віктор і К»;

проаналізувати стратегічні пріоритети і фінансово-економічний стан підприємства;

оцінити дистрибуційну політику як елемент стратегічного управління;

розробити стратегічні альтернативи дистрибуції та здійснити вибір оптимальної моделі;

запропонувати план реалізації обраної дистрибуційної стратегії;

провести економічне обґрунтування запропонованих змін.

Об'єкт дослідження: діяльність підприємства харчової галузі у сфері стратегічного управління збутом і дистрибуцією.

Предмет дослідження: процес розробки та впровадження нової дистрибуційної стратегії на ПП «Віктор і К», її вплив на ефективність збутової діяльності та конкурентоспроможність підприємства.

Протягом написання дипломної роботи використовувалися наступні методи дослідження: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, системний підхід, економічний аналіз та деякі інші.

Кваліфікаційна робота містить три розділи, дев'ять підрозділів, 22 таблиці, 13 рисунків та 41 використане джерело. Обсяг роботи складає 70 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ

1.1. Сутність та значення стратегічного планування в системі управління підприємством

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки, зростання конкуренції та постійних змін у зовнішньому середовищі стратегічне планування набуває особливого значення в системі управління підприємством. Це один із найважливіших управлінських інструментів, що забезпечує довгострокову ефективність діяльності організації, її здатність адаптуватися до викликів і реалізовувати свої потенційні можливості.

Стратегічне планування являє собою ключовий елемент системи управління підприємством, оскільки воно визначає довгострокові цілі організації, напрямки її розвитку та засоби досягнення бажаних результатів. Його сутність полягає у формуванні бачення майбутнього підприємства, аналізі зовнішнього середовища (ринкових тенденцій, конкурентного середовища, правового поля тощо) та внутрішнього потенціалу (ресурсів, компетенцій, організаційної структури), щоб сформувати узгоджену стратегію дій.

Петрук Ю. В. та Артеменко Л. П. [24, С. 73] визначають стратегічне планування як формування певного плану для досягнення глобальної мети. Це підкреслює, що основне завдання стратегічного планування полягає у встановленні довгострокових орієнтирів розвитку підприємства та окресленні шляху до їх досягнення. Такий підхід дозволяє підприємству системно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, раціонально використовувати наявні ресурси та забезпечити конкурентні переваги у перспективі.

Носань Н. С., Якименко Т. В. та Панченко Р. В. [20] характеризують стратегічне планування як комплексний процес, що включає в себе різні аспекти, до яких відносять такі як: аналіз, планування, рішення та реалізацію. Також

автори зазначають, що його визначення може коливатися в залежності від підходу та контексту, в якому воно застосовується. У зв'язку з цим стратегічне планування виступає не лише як технічний інструмент управління, а як концептуальна основа для формування довгострокових орієнтирів розвитку підприємства, так як воно охоплює встановлення місії та бачення організації, формування стратегічних цілей, визначення засобів і механізмів їх досягнення, а також розробку механізмів контролю й коригування.

Куліш Д. В. [14, С.143] розглядає стратегічне планування як мистецтво створення конкретних бізнес-стратегій, а також їх впровадження та оцінки результатів виконання плану, спираючись на загальні довгострокові цілі або бажання підприємства. Стратегічне планування прийнято розглядати як комплексний і багаторівневий процес, який передбачає аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, визначення місії підприємства, формулювання стратегічних цілей, розробку конкретних дій для їх досягнення, а також оцінку та коригування результатів. Необхідно зазначити, що воно охоплює як раціональні аналітичні дії, так і творчі рішення, які потребують стратегічного мислення й далекоглядності, тому у цьому сенсі стратегічне планування – це не лише науковий метод, а й мистецтво створення ефективних бізнес-стратегій, їх упровадження та постійне вдосконалення.

Петков В. П. [25, С.59] підкреслює, що є чотири основні види управлінської діяльності в межах процесу стратегічного планування, кожен з яких виконує важливу функцію у забезпеченні ефективного стратегічного управління підприємством. (рис. 1.1):

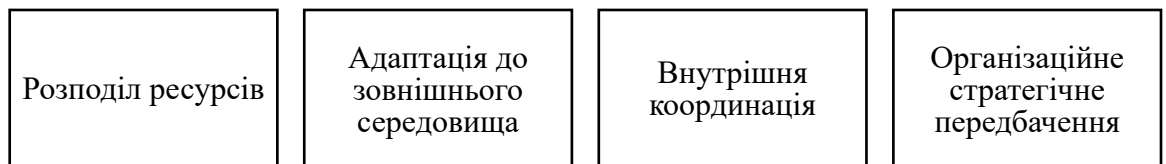


Рис. 1.1 Види управлінської діяльності в межах процесу стратегічного планування [25, С.59]

Розподіл ресурсів охоплює визначення пріоритетних напрямів інвестування, розподілення фінансових, людських та матеріальних ресурсів відповідно до стратегічних цілей підприємства. Важливе значення має те, що ефективний розподіл ресурсів дає змогу уникнути їх марнотратного використання та дає змогу підвищити рентабельність діяльності, що в свою чергу має позитивний вплив на забезпечення конкурентної переваги.

Адаптація до зовнішнього середовища передбачає гнучке реагування на ряд факторів, а саме: зміни ринкових умов, законодавчої бази, технологій і соціально-економічних факторів, тому завдяки постійному моніторингу та аналітиці підприємство здатне змінювати свої стратегії у відповідь на нові виклики й можливості.

Внутрішня координація є необхідною для узгодження дій усіх підрозділів підприємства, так як вона сприяє ефективній взаємодії між структурними одиницями, забезпечуючи єдність у реалізації стратегічного плану та сприяє формуванню єдиного бачення цілей усередині самої організації.

І нарешті, організаційне стратегічне передбачення полягає у формуванні бачення майбутнього підприємства, прогнозуванні можливих сценаріїв розвитку та визначенні стратегічних напрямів, необхідно зауважити, що це передбачає не лише аналітичну роботу, а й здатність до системного мислення, управлінської інтуїції та інноваційного підходу. Разом ці чотири напрями діяльності створюють цілісну систему стратегічного управління, яка забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах невизначеності та постійних змін.

Белкін І. В., Логоша Р. В. та Трапаїдзе С. М. [1, С.75] притримуються думки, що стратегічне планування – це шлях досягнення результату, що поєднує в собі бачення майбутнього, аналіз поточного стану, постановку цілей та розробку ефективних механізмів їх реалізації. Стратегічне планування задає напрям для розвитку підприємства, орієнтуючи його на довгостроковий успіх і допомагає сформувати основу для конкурентоспроможності у мінливому середовищі. Визначаючи ключові цілі та пріоритети, стратегічне планування дозволяє підприємству не лише рухатися до конкретного результату, а й контролювати

процес цього руху, оперативно вносячи корективи та забезпечуючи стабільне зростання.

Науковець Мушкевич Ю. В. [18, С.10] пояснює, що головним завданням стратегічного планування на підприємстві є окреслення довгострокових цілей розвитку та стратегії. У процесі стратегічного планування керівництво визначає, яким саме має бути підприємство у майбутньому, які ринки воно буде обслуговувати, які продукти чи послуги пропонуватиме, а також які ресурси необхідно залучити для реалізації цих цілей. Це дозволяє не лише сформулювати загальний напрям розвитку, а й забезпечити структурованість, узгодженість і послідовність управлінських рішень, що, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та адаптивності підприємства в умовах динамічного середовища.

Маковецька І. М. та Яргін М. В. [15, С.38] зазначають, що стратегічному плануванню властивий ступінь невизначеності, часова орієнтація процесу планування й певний горизонт планування. Це обумовлено неможливістю повністю передбачити зміну зовнішнього середовища, вплив нових технологій, економічні коливання чи політичні фактори. Часова орієнтація процесу стратегічного планування означає його зосередженість на довгостроковій перспективі – зазвичай від трьох до десяти років або й більше, залежно від галузі та масштабу підприємства. Водночас важливим є і горизонт планування – період, на який формулюються стратегічні орієнтири. Його вибір залежить від стабільності ринкової ситуації, характеру діяльності підприємства та рівня ризику, так як чим вищий рівень нестабільності, тим коротшим має бути горизонт планування, і навпаки – у стабільних умовах підприємства можуть дозволити собі більш тривалі стратегічні горизонти.

Принципи стратегічного планування формують методологічну основу для ефективного управління розвитком підприємства в довгостроковій перспективі, так в дослідженні Швед В. В. та Шлінчук В. П. [36, С.38] узагальнено принципи стратегічного планування (рис. 1.2):

Принцип єдності	Принцип безперервності	Принцип гнучкості або принцип адаптивності
Принцип точності	Принцип участі або принцип холізму	Принцип багатоваріантності або принцип селективності
Принцип розумної обґрунтованості	Принцип науковості	Принцип глобальності

Рис. 1.2 Принципи стратегічного планування [36, С.38]

Насамперед, важливо дотримуватися принципу єдності, що забезпечує узгодженість дій на всіх рівнях управління, а також принципу безперервності, який підкреслює необхідність постійного оновлення й адаптації стратегій до змін середовища. Гнучкість або адаптивність дозволяє своєчасно реагувати на зовнішні виклики, тоді як точність забезпечує обґрунтованість рішень завдяки використанню достовірної інформації. Принцип участі, або холізму, сприяє комплексному охопленню проблематики через залучення до планування представників різних підрозділів. У свою чергу, багатоваріантність або селективність дозволяє розробляти альтернативні стратегії і обирати найбільш доцільну з них. Раціональність стратегічних рішень підкріплюється принципом розумної обґрунтованості, що вимагає логічного і фактологічного аналізу. Важливим також є принцип науковості, який орієнтує на використання сучасних підходів і методів дослідження. Нарешті, стратегічне планування має враховувати глобальні тенденції та впливи, що знаходить відображення в принципі глобальності.

Митянська А. В. [17, С.62] в своєму науковому дослідженні дотримується думки, що для реалізації стратегічних завдань необхідна розробка чіткого структурованого механізму стратегічного управління і планування, що має передбачати можливість аналізу різних варіантів розвитку підприємства в

динаміці. Такий механізм має базуватись на системному підході до прийняття управлінських рішень, враховувати зовнішні та внутрішні фактори впливу, а також бути гнучким до змін ринкового середовища.

Отже, стратегічне планування виступає невід'ємною складовою системи управління сучасним підприємством, що визначає його довгостроковий курс розвитку, забезпечує ефективну координацію дій, адаптацію до зовнішніх змін та раціональне використання ресурсів. Важливим є те, що воно є комплексним процесом, який охоплює аналітичну, прогностичну, організаційну та управлінську діяльність, і базується на окресленні місії підприємства, формуванні стратегічних цілей та розробці механізмів їх реалізації.

1.2. Особливості стратегічного планування в харчовій промисловості

Харчова промисловість продовжує розвиватися, реагуючи на зміну потреб споживачів, зростаюче використання технологій та економічні реалії. Міцний стратегічний план починається з добре продуманих бізнес-цілей і продовжується визначенням або оновленням критично важливих стратегій і тактик.

Белкін І. В., Логоша Р. В. та Трапаїдзе С. М. [1, С. 76] в межах свого наукового дослідження пропонують наступний алгоритм стратегічного планування на підприємстві (рис. 1.3):



Рис. 1.3 Алгоритм стратегічного планування на підприємстві [1, С. 76]

У контексті харчової промисловості стратегічне планування передбачає послідовний процес, що починається з постановки чіткої мети, наприклад – підвищення якості продукції або розширення ринку збуту. Далі підприємство проводить глибокий аналіз ситуації, враховуючи ринкові тенденції, вимоги безпеки харчових продуктів, доступність сировини та рівень конкуренції. На основі цього розробляється стратегія розвитку, яка обов'язковим чином охоплює наступні напрямки: виробництво, маркетинг, логістику та інновації. Тут важливим етапом виступає і кадрова політика, так як необхідно підібрати правильно кваліфікованих працівників, організувати та провести навчання персоналу з дотримання санітарно-гігієнічних вимог. Реалізація стратегії супроводжується постійним контролем результатів і оцінкою ефективності, що дозволяє виявити недоліки та коригувати дії, в той же час робота з отриманими результатами позитивно впливає на вдосконалення процесів і технологій, а завершальним етапом є планування подальших дій у відповідь на зміни ринку та нові виклики.

Науковці Жигалкевич Ж. М. та Драгомощенко А. О. [10] наголошують, що не зважаючи на розміри, будь-яке підприємство, яке здійснює зовнішньо-економічну діяльність та хоче розвивати в даному напрямку, повинно впроваджувати процес стратегічного планування. Підприємствам харчової промисловості це дає змогу не лише адаптувати виробництво до вимог і стандартів різних країн, а й ефективно оцінювати конкурентне середовище, обираючи перспективні ринки збуту, розробляючи логістичні рішення та сприяє забезпеченню якості і безпеки продукції відповідно до діючих міжнародних норм. Стратегічне планування в цьому контексті виступає основою стабільного й керованого розвитку, дозволяючи підприємству не просто експортувати, а повноцінно інтегруватися у глобальні ланцюги постачання.

Як зазначає Тішаков П. Ю. [30], що для підприємств, особливо в харчовій промисловості, інновації є запорукою успішної реалізації довгострокових стратегій та забезпечення стійкого розвитку. В умовах жорсткої конкуренції та динамічних змін споживчих уподобань саме інноваційні рішення дозволяють

підприємствам харчової промисловості створювати унікальні продукти при цьому оптимізуючи виробничі процеси, впроваджувати екологічно чисті технології, що буде допомагати підприємству відповідати вимогам безпеки харчових продуктів на міжнародному рівні.

Розглядаючи твердження Горбач С. В. [4, С.13], що підприємства харчової промисловості розробляють стратегічні плани з орієнтацією на довгострокову перспективу, на кілька років, і можуть конкретизуватися в процесі реалізації основних завдань, варто доповнити, що підприємства харчової промисловості розробляють стратегічні плани з орієнтацією зазвичай на період від трьох до десяти років, що дозволяє їм чітко визначити вектор розвитку, сформувати власні конкурентні переваги та забезпечити стабільне функціонування в умовах мінливого зовнішнього середовища. Такі плани можуть охоплювати ключові напрями діяльності (рис. 1.4):

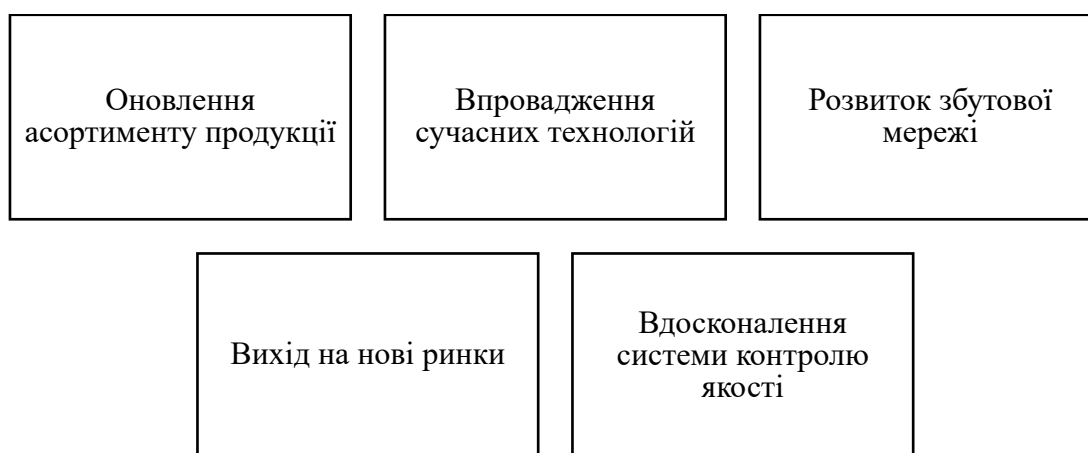


Рис. 1.4 Напрями діяльності довгострокових планів підприємств харчової промисловості [40], [41]

У процесі реалізації стратегічні завдання можуть конкретизуватися більш точно, уточнюватися або ж змінюватися у відповідності до можливих викликів та змін у законодавстві, споживчих трендах чи загалом в економічній ситуації. Гнучкість і здатність до коригування плану виступає як важлива умова його ефективності в реальному виробничому середовищі харчової промисловості.

Особливості стратегічного планування в харчовій промисловості, насамперед, зумовлені як загальними принципами управління, так і специфікою самого сектору, який належить до критично важливих галузей економіки, враховуючи це, впливає, що на відміну від багатьох інших сфер, харчова промисловість функціонує у жорстких умовах так як стикається з регуляторним контролем, має слідкувати за дотриманням чітко визначених високих стандартів безпеки, і необхідно на постійній основі проводити моніторинг змін у споживчих перевагах. Саме тому стратегічне планування в цій галузі повинно враховувати не лише загальні економічні та ринкові фактори, а й низку галузевих особливостей, що безпосередньо впливають на ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Підсумовуючи, стратегічне планування в харчовій промисловості є складним та багаторівневим процесом, який охоплює не лише формування цілей, а й глибокий аналіз внутрішніх ресурсів, зовнішнього середовища, потреб споживачів та технологічних можливостей. Особливість цієї галузі полягає у постійному балансуванні між жорсткими вимогами безпеки та необхідністю динамічного розвитку, в свою чергу ефективно стратегічне планування забезпечує підприємству здатність не просто адаптуватися до умов ринку, а й виступати активним гравцем, що формує нові стандарти, продукти й споживчі очікування.

1.3. Маркетингова стратегія як складова стратегічного плану: місце дистрибуційної політики

Розуміння основоположних елементів стратегічного маркетингового плану є критично важливим для будь-якого бізнесу, який прагне досягти сталого зростання. Ці компоненти визначають стратегічний напрямок і забезпечують узгодженість із загальними бізнес-цілями. В основі стратегічного маркетингового плану лежить комплексне дослідження ринку. Воно включає збір та аналіз даних про вашу галузь, конкурентів та цільову аудиторію. Ефективно

дослідження ринку визначає потреби клієнтів, ринкові тенденції та потенційні можливості чи загрози, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення.

Розглядаючи стратегічний маркетинг як складову стратегічного менеджменту, Мельник М. В. [16, С.258] пояснює, що так ми виходимо з поняття «функціональна стратегія», під яким автор розуміє систему довгострокових орієнтирів і рішень, що стосуються конкретної функціональної сфери діяльності підприємства – у даному випадку маркетингу. Такий підхід передбачає, що стратегічний маркетинг виконує не лише допоміжну роль у загальній стратегії підприємства, а є її активним елементом, що впливає на формування конкурентних переваг, позиціонування продукції на ринку, визначення цільових сегментів споживачів і методів просування товарів.

Підприємства, які займаються стратегічним маркетинговим плануванням, на 313% частіше повідомляють про успіх порівняно з тими, хто не має задокументованої стратегії. Це підкреслює критичну роль стратегічного маркетингу в орієнтуванні в сучасному складному маркетинговому ландшафті [39].

У своєму науковому дослідженні Карпенко В. Л., Закрижевська І. В. та Олексюк Ю. О. [11, С.93] стверджують, що маркетингова стратегія розробляється як складова частина загальної стратегії розвитку підприємства. Вона визначає напрямки взаємодії підприємства з ринком, формує підходи до задоволення потреб споживачів, створення конкурентних переваг та позиціонування продукції. Саме маркетингова стратегія враховує специфіку споживання продуктів чи послуг, сезонні коливання попиту, регіональні вподобання, а також підвищені вимоги до якості, безпеки та зовнішнього вигляду товару. Ефективна маркетингова стратегія дає змогу підприємству не лише утримувати існуючі позиції на ринку, але й активно розширювати присутність, освоювати нові ринкові ніші та формувати лояльність споживачів.

Такі автори, як Стадник В., Йохна В. та Хрущ В. [28, С.177] виділяють наступні етапи формування і реалізації маркетингової стратегії (рис.1.5):

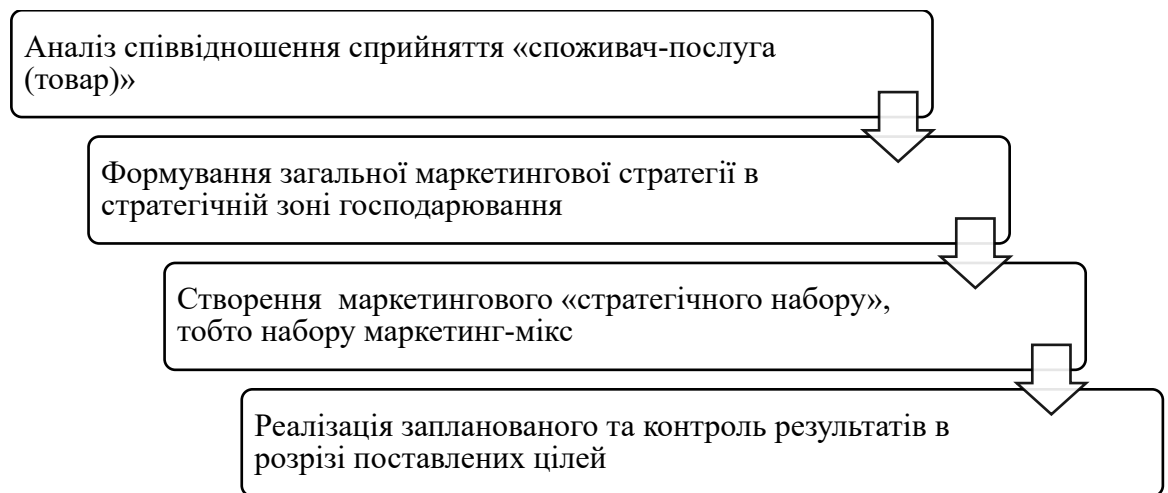


Рис. 1.5 Етапи формування і реалізації маркетингової стратегії [28, С.177]

Формування та реалізація маркетингової стратегії включає кілька ключових етапів, так на першому етапі здійснюється аналіз співвідношення «споживач – товар (послуга)», що дозволяє зрозуміти потреби цільової аудиторії та її сприйняття продукту. Далі вже формується загальна маркетингова стратегія у межах стратегічної зони господарювання, де визначаються цілі, сегменти ринку та стратегічні орієнтири, після цього відбувається створення стратегічного маркетингового набору (маркетинг-мікс), який охоплює продукт, ціну, збут і просування. На завершальному етапі здійснюється реалізація запланованих заходів та контроль їх результатів у розрізі поставлених цілей з можливістю подальшого коригування стратегії.

Маркетингова стратегія є однією з ключових складових загального стратегічного плану підприємства, оскільки саме вона визначає, яким чином продукція буде представлена на ринку, які цільові сегменти будуть охоплені, та як формуватиметься попит. У межах маркетингової стратегії важливе місце займає дистрибуційна політика, яка виконує функцію забезпечення ефективного руху товару від виробника до кінцевого споживача, що безпосередньо впливає на рівень продажів і задоволення потреб клієнтів, тому дистрибуційна політика є складовою частиною маркетинг-міксу та одним із ключових елементів у реалізації маркетингової стратегії.

Кузьминчук Н. В., Литовченко О. Ю. та Ізвекова О. В. [13, С.57] підкреслюють, що маркетинг через свою систему інструментів оцінює раціональність дистрибуційної діяльності суб'єкта господарювання (ефективність логістичних каналів). Завдяки аналітичним підходам та маркетинговим дослідженням визначається, наскільки обрані канали збуту відповідають потребам цільової аудиторії, забезпечують доступність товару, мінімізують витрати на транспортування та зберігання, а також сприяють досягненню загальних стратегічних цілей підприємства, з цього випливає, що маркетинг не лише формує дистрибуційну політику, а й забезпечує її постійний аналіз, оптимізацію та адаптацію до змін ринкового середовища.

До основних типів дистрибуції, які доцільно застосовувати при формуванні маркетингової стратегії підприємства, як стверджує Шеремета Ольга [37, С.18] відносяться наступні (рис. 1.6):



Рис. 1.6 Основні типи дистрибуції, які доцільно застосовувати при формуванні маркетингової стратегії підприємства [37, С.18]

При формуванні маркетингової стратегії підприємства важливу роль відіграє вибір типу дистрибуції, що базується на кількох ключових параметрах і одним із них виступає довжина каналу розподілу, тобто кількість посередників

між виробником і кінцевим споживачем. Залежно від цілей підприємства, може застосовуватись як прямий збут (без посередників), так і опосередкований – із залученням дистриб'юторів, оптовиків чи роздрібних мереж, тому важливим є також характер взаємодії з кінцевим покупцем, а саме: підприємство може прагнути до безпосереднього контакту з клієнтами (наприклад, через онлайн-продажі), або ж діяти опосередковано через партнерів. Усі чинники, які наведено на рис. 1.6, повинні бути узгоджені зі стратегічними цілями підприємства та особливостями цільового ринку.

Дистрибуційна політика не є ізольованим елементом – вона тісно пов'язана з іншими компонентами маркетинг-міксу: продуктом, ціною та просуванням. Її основне завдання полягає у виборі оптимальних каналів розподілу, визначенні логістичних схем, управлінні запасами та організації системи доставки, а раціональна дистрибуційна стратегія в той же час здатна сприяти зменшенню витрат, підвищенню рівня обслуговування споживачів і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Отже, у стратегічному плануванні дистрибуційна політика виконує прогностичну функцію, дозволяючи оцінити майбутні потреби ринку в доступності продукції, гнучко реагувати на зміни попиту та забезпечити масштабування збутових процесів відповідно до довгострокових цілей. Таким чином, вона є критично важливим елементом, що забезпечує узгодженість маркетингової стратегії з загальним напрямом розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДИСТРИБУЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ПП «ВІКТОР І К»

2.1 Загальна характеристика ПП «ВІКТОР І К»

Приватне підприємство «Віктор і К» – це одне з провідних українських харчових виробництв, що було засновано в грудні 1992 року Віктором Михайловичем Королем. Компанія базується у смт Власівка Кіровоградської області й спеціалізується на виробництві широкого спектру продуктів харчування під добре відомою торговою маркою «Королівський смак». Ця ТМ була зареєстрована у 2002 році і з того часу активно розвивається, займаючи лідерські позиції на українському ринку.

Історія створення ПП «Віктор і К» починається в перші роки незалежності України, тоді Король В. М. заснував невелике приватне підприємство, початково компанія займалася торгівлею та постачанням продуктів харчування, однак поступово змістила фокус на власне виробництво.

У 1998 році було запущено перше виробництво – майонезний цех, де виготовлялись декілька найменувань продукції. Успіх на внутрішньому ринку підштовхнув до розширення асортименту та модернізації обладнання, так було зареєстровано торгову марку «Королівський смак», яка згодом стала впізнаваною по всій Україні. Подальші роки стали періодом активного розвитку і компанія змогла збудувати потужний маслоекстракційний завод, запустила виробництво соняшникової олії, томатних соусів, гірчиці, оцту, халви та інших продуктів. Уже в 2010-х роках підприємство вийшло на міжнародний рівень, почавши експорт продукції до десятків країн.

На сьогоднішній день ПП «Віктор і К» – це високотехнологічний агропромисловий комплекс із повним циклом виробництва, двома елеваторами, потужним автопарком і стабільною присутністю на глобальному ринку. Під

керівництвом Віктора Короля та його сина Максима підприємство стало одним із найпомітніших виробників харчової продукції в Україні.

Приватне підприємство «Віктор і К» веде багатoproфільну діяльність у сфері харчової промисловості, зосереджуючись як на виробництві, так і на переробці та дистрибуції харчових продуктів. Основним напрямком роботи підприємства є повний цикл виготовлення продукції під торговою маркою «Королівський смак» – від закупівлі сировини до реалізації готових товарів на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Розглянемо види діяльності ПП «Віктор і К» (КВЕД) (рис. 2.1):

10.41 Виробництво олії та тваринних жирів
96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у.
10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів
82.92 Пакування
80.20 Обслуговування систем безпеки
71.20 Технічні випробування та дослідження
56.30 Обслуговування напоями
56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту
52.10 Складське господарство
49.41 Вантажний автомобільний транспорт
49.31 Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення
46.63 Оптова торгівля машинами й устаткуванням для добувної промисловості та будівництва
46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
22.22 Виробництво тари з пластмас
10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.
10.84 Виробництво прянощів і приправ

Рис. 2.1 Види діяльності ПП «Віктор і К» [26]

Ключовими видами діяльності ПП «Віктор і К» є переробка насіння соняшнику та сої з подальшим виробництвом соняшnikової олії, як рафінованої, так і нерафінованої, а також високоолеїнової. Окрім основного виробництва, ПП «Віктор і К» розвиває діяльність у сфері логістики, маючи власний автопарк і елеваторні потужності для зберігання сільськогосподарської сировини. Важливим напрямком є також зовнішньоекономічна діяльність – компанія активно експортує продукцію до понад 85 країн, включаючи країни ЄС, Близького Сходу, Африки та Азії. Загалом, діяльність досліджуваного підприємства ПП «Віктор і К» є різноплановою та охоплює агропромисловий комплекс, харчову переробку, виробництво споживчих товарів, логістику та експорт, що робить підприємство одним із найбільш інтегрованих та конкурентоспроможних гравців українського ринку у своїй галузі. Неюхідно зауважити, що окрім «Королівського смаку», компанія випускає продукцію під брендами «Чугуїв-Продукт» та «Кухар Рішельє».

Виробнича інфраструктура підприємства включає сучасний олійноекстракційний завод «Гідросенд» з повним циклом переробки насіння соняшнику та сої, завод з переробки сої потужністю до 650 тонн на добу, цех з виробництва майонезів, дві лінії розливу олії у пляшки та два елеватори загальною місткістю понад 17 тис. тонн. Також компанія володіє власним автопарком із понад 150 одиницями техніки, що дозволяє ефективно контролювати логістику.

ПП «Віктор і К» активно експортує продукцію до понад 85 країн світу, зокрема до Європи, Азії та Африки. Продукція підприємства відповідає міжнародним стандартам якості, про що свідчать сертифікати ISO та HACCP, а також сертифікати халальності. В окремих випадках товари підприємства – зокрема соняшnikова олія – визнавались найкращими за результатами незалежних тестувань в Україні.

Місією підприємства є забезпечення ринку високоякісною продукцією за доступною ціною. Девіз компанії: «Якість королівська, а ціна – народна», який

точно відображає її позиціонування: поєднання високих стандартів з орієнтацією на споживача.

Цілі діяльності приватного підприємства «Віктор і К» спрямовані на забезпечення стабільного розвитку компанії, задоволення потреб споживачів у якісній продукції, постійному розширенні ринків збуту та підвищенні конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Розглянемо цілі підприємства більш детально в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Цілі діяльності ПП «Віктор і К»

№	Ціль	Значення
1	Виробництво якісної продукції	Забезпечення споживачів безпечними та смачними харчовими продуктами, що відповідають національним і міжнародним стандартам (ISO, HACCP)
2	Забезпечення доступності	Поєднання високої якості з прийнятною ціною, згідно з корпоративним девізом: «Якість королівська, а ціна – народна»
3	Розширення асортименту	Постійне оновлення та вдосконалення лінійки продукції відповідно до потреб ринку
4	Впровадження інновацій	Модернізація виробництва, використання новітніх технологій для підвищення ефективності та збереження якості продукції
5	Розвиток експортного потенціалу	Зміцнення позицій на міжнародному ринку, розширення географії експорту (понад 85 країн)
6	Підвищення конкурентоспроможності	Зміцнення бренду «Королівський смак» на внутрішньому та зовнішньому ринках
7	Удосконалення логістики	Розвиток власної транспортної та складської інфраструктури для ефективної дистрибуції
8	Соціальна відповідальність	Створення нових робочих місць, підтримка місцевих громад, екологічна відповідальність
9	Сталий розвиток	Дотримання принципів раціонального використання ресурсів і зменшення впливу виробництва на довкілля.

Джерело: сформовано автором на основі [27]

Розглянувши цілі діяльності ПП «Віктор і К» можна виділити те, що окрема увага приділяється якості та безпеці харчових продуктів, чому також є підтвердження через екологічність та стандартизацію виробництва, а дотримання принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності перед працівниками та місцевими громадами вказує на те, що компанія ставить перед

собою завдання зміцнити бренд «Королівський смак» як символу надійності та справжнього українського продукту.

Приватне підприємство «Віктор і К» є яскравим прикладом успішного українського виробника, який демонструє сталий розвиток у складних соціально-економічних умовах (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Соціально-економічні умови функціонування ПП «Віктор і К»

№	Фактор	Характеристика
1	Географічне розташування	смт Власівка, Кіровоградська область – зручне розташування поблизу сировинної бази та транспортних шляхів
2	Демографічна ситуація	Наявність трудових ресурсів у регіоні, сприяє залученню місцевого населення до роботи
3	Рівень розвитку інфраструктури	Розвинена логістика, наявність власного автопарку, елеваторів, виробничих і складських приміщень
4	Сировинна база	Близькість до сільськогосподарських районів забезпечує стабільне постачання соняшнику та сої
5	Конкурентне середовище	Висока конкуренція на ринку продуктів харчування, особливо серед виробників майонезу та олії
6	Попит на продукцію	Стійкий внутрішній попит + зростаючий міжнародний попит у країнах ЄС, Азії, Африки
7	Зовнішньоекономічна ситуація	Коливання валютного курсу, митні обмеження, політична нестабільність впливають на експортну діяльність
8	Державна підтримка/регулювання	Наявність програм підтримки агропромислового комплексу, а також державний контроль якості
9	Трудове законодавство	Необхідність дотримання норм охорони праці, мінімальної зарплати, соціального страхування
10	Екологічні вимоги	Виробництво повинно відповідати сучасним екологічним стандартам і мати сертифікацію продукції

Джерело: сформовано автором на основі [27], [34], [35]

Завдяки грамотному керівництву при вертикальній інтеграції виробництва та ефективній бізнес-стратегії, компанії вдалося не лише закріпити позиції на внутрішньому ринку, а й вийти на міжнародний рівень. Незважаючи на жорстку конкуренцію, політичну нестабільність та виклики з боку економічної ситуації в країні, ПП «Віктор і К» успішно функціонує завдяки здатності ефективно реагувати на зміни зовнішнього мінливого середовища. Соціально-економічні умови, у яких працює підприємство, створюють як сприятливі можливості (доступ до сировини, працівників, державної підтримки), так і певні ризики (курсіві коливання, експортні бар'єри).

Успіх діяльності підприємства також зумовлений його соціальною відповідальністю, зокрема створенням робочих місць, підтримкою місцевих громад і дотриманням екологічних стандартів, таким чином усе, вищесказане, дозволяє «Віктор і К» залишатися стабільним гравцем на ринку й впевнено дивитися в майбутнє.

Основними постачальниками ПП «Віктор і К» є здебільшого саме українські сільськогосподарські підприємства, такі як фермерські господарства та агрохолдинги, які постачають сировину для виробництва продукції під ТМ «Королівський смак». Основний фокус зосереджений на закупівлі (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Основні постачальники ПП «Віктор і К»

№	Продукція	Канал постачання
1	Насіння соняшнику	Постачається від агровиробників з Кіровоградської, Полтавської, Черкаської, Дніпропетровської та сусідніх областей, оскільки це регіони з високим рівнем вирощування олійних культур.
2	Соя	Надходить від вітчизняних агрокомпаній, оскільки підприємство має власний завод з переробки сої.
3	Томати, овочі та зелень	Закуповуються у фермерських господарств переважно з південних регіонів України (Одеська, Херсонська, Запорізька області), що спеціалізуються на овочівництві.
4	Яйцепродукти, оцет, цукор, сіль, гірчичне насіння та інші інгредієнти	Постачаються як від локальних підприємств, так і від оптових дистриб'юторів сировини харчової промисловості.

Джерело: сформовано автором

У деяких випадках, коли йдеться про специфічні компоненти (наприклад, харчові добавки або пакувальні матеріали), постачання здійснюється з Європи чи Китаю через перевірених міжнародних партнерів. ПП «Віктор і К» в обов'язковому порядку дотримується політики роботи з надійними та сертифікованими постачальниками, які гарантують якість сировини відповідно до вимог стандартів ISO, HACCP та інших нормативів безпеки харчових продуктів.

Основними конкурентами ПП «Віктор і К» на українському ринку харчової продукції, зокрема в сегментах майонезу, соняшникової олії, кетчупів та соусів,

є великі виробники з потужною дистрибуцією, широким асортиментом та впізнаваними брендами. Розглянемо ключових конкурентів досліджуваного підприємства (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

Основні конкуренти ПП «Віктор і К» ТМ «Королівський смак»

№	Конкурент	Сильні сторони
1	Група компаній «Оліс» (ТМ «Чумак»)	Один із лідерів ринку кетчупів, майонезів, соусів та консервованих овочів. Відомий бренд, активно представлений у супермаркетах і на експортних ринках.
2	Kernel (ТМ «Щедрий дар»)	Найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії. Основний конкурент у сегменті рафінованої та фасованої олії.
3	ПАТ «Дніпроолія» (ТМ «Олейна», «Олива»)	Один з найпотужніших виробників олії та соєвих продуктів. Активно працює як на внутрішньому ринку, так і на експорт.
4	ГК «Верес»	Конкурент у сегменті консервованих овочів, соусів та приправ. Має впізнаваний бренд і широкий асортимент.
5	ТОВ «Техноком» (ТМ «Роллтон», «Мівіна»)	Конкурує у категорії макаронних виробів, приправ і соусів швидкого приготування.
6	ТМ «Торчин» (Nestlé Україна)	Один із найсильніших брендів у сегменті кетчупів, соусів, гірчиці, приправ. Має потужну підтримку міжнародної корпорації.

Джерело: сформовано автором на основі [6], [32]

Компанії, наведені в табл. 2.4, мають подібні товарні лінійки, потужні маркетингові стратегії та широку представленість у торговельних мережах, тому безпосередньо конкурують з ПП «Віктор і К» за частку на ринку споживчих харчових товарів, тож розглянемо конкурентні переваги ПП «Віктор і К» та його торгової марки «Королівський смак»:

- 1) Повний цикл виробництва – від сировини до доставки.
- 2) Широкий асортимент продукції – понад 250 найменувань.
- 3) Сильна цінова політика – підприємство намагається, щоб його продукція не була за завищеною ціною та була на рівні або ж меншою ніж в конкурентів і в додаток до цього передбачається проведення періодів акційних пропозицій.
- 4) Стабільна якість і сертифікація.

5) Впізнаваність бренду – бренд добре відомий споживачам ще з часів телевізійного проєкту «Караоке на майдані», де підприємство було спонсором та активно наголошувалася увага на девізі підприємства про королівську якість та народну ціну.

6) Розвинена система збуту – компанія має широку дистрибуційну мережу по Україні та за кордоном, про що вже говорилося вище.

7) Гнучкість і адаптивність – підприємство оперативно реагує на зміни попиту, тренди ринку та нові вимоги споживачів, що дозволяє швидко виводити нові продукти на ринок, що говорить про розвинутий ризик-менеджмент.

У підсумку доцільно зазначити, що ПП «Віктор і К» є зразком сучасного українського підприємства, яке на ринку понад 30 років, і за це час постійно поєднує ефективне управління, якісну продукцію й соціальну відповідальність, утверджуючи свій статус національного бренду з міжнародним визнанням.

2.2 Аналіз стратегічних пріоритетів і фінансово-економічного стану підприємства

Приватне підприємство «Віктор і К», власник торговельної марки «Королівський смак», у 2022-2024 роках демонструє цілеспрямований розвиток за кількома стратегічними напрямками, так одним із ключових пріоритетів стала модернізація та розширення виробничих потужностей, що зумовлено тим, що цей період компанія збудувала два нових елеватори, що значно збільшило обсяги зберігання сільськогосподарської продукції – до 400 тисяч тонн. Також було відкрито новий завод із переробки ріпаку та соняшнику у Кіровоградській області, потужністю 600 тонн на добу, з перспективою розширення до 1000 тонн. У 2024 році було анонсовано запуск ще одного підприємства з переробки олійних у Вінницькій області, що дозволило компанії розширити присутність у центральній Україні та покращити логістику.

Поряд із технічним розвитком, «Віктор і К» активно працює над міжнародною експансією, тому компанія сертифікувала свою продукцію для виходу на ринки Європейського Союзу, США та Канади, такі дії не лише демонструють прагнення до якості, що відповідає міжнародним стандартам, але й підтримують ідею створення доданої вартості безпосередньо в Україні, замість експорту сировини.

Інновації також стали важливим напрямом діяльності, про що свідчить 2023 рік, коли компанія була відзначена нагородою за ефективне впровадження штучного інтелекту в маркетингових кампаніях – технології були використані для перетворення радіореклами у телевізійний формат із мінімальними витратами, важливо зауважити, що такий підхід свідчить про відкритість до нових рішень та сучасних комунікацій.

Визнання з боку споживачів також зміцнює ринкові позиції компанії, так як «Королівський смак» уже кілька років поспіль отримує премію «Вибір року» в категорії «Майонез року», що засвідчує сталість бренду та довіру споживачів. У майбутньому, зокрема вже у 2025 році, компанія планує зосередитися на виробництві високоолеїнової олії, яка буде орієнтована на експорт, таке рішення спрямоване як на подальше розширення асортименту, так і на формування культури споживання більш корисних харчових продуктів в Україні.

Окрім вищезгаданих аспектів, у 2022-2024 роках ПП «Віктор і К» також активно займалося зміцненням власного бренду на внутрішньому ринку. Попри складні економічні умови воєнного часу, компанія не тільки зберегла стабільність виробництва, а й зуміла зміцнити свою присутність у ключових регіонах країни, підтримуючи співпрацю з фермерськими господарствами та локальними дистриб'юторами, а така політика забезпечує не лише постійне постачання сировини, а й створює додаткові робочі місця у сільській місцевості.

Компанія виявляє соціальну відповідальність – вона бере участь у благодійних ініціативах, підтримує Збройні сили України та волонтерські проекти, особливо в регіонах, які постраждали від бойових дій, що на пряму

свідчить про стратегічне бачення бізнесу як не лише економічного гравця, а й активного учасника відбудови країни.

Стратегічні пріоритети ПП «Віктор і К» за 2022-2024 роки демонструють комплексний підхід: поєднання інновацій, розширення інфраструктури, соціальної відповідальності, експортної орієнтації та збереження високої якості, тому усе це дозволяє компанії не лише втримуватися на плаву в умовах кризи, а й формувати нові перспективи розвитку як в Україні, так і за її межами.

Для аналізу фінансово-економічного стану ПП «Віктор і К» спочатку доцільно розглянути динаміку стану майна підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка стану майна ПП «Віктор і К» на кінець 2022-2024 років

№	Показники, джерело інформації/порядок розрахунку	Роки:			2024 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.		
		2022	2023	2024	Відхилення			
					Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1	Усього майна	2955015	4213993	4499997	1544982	152,28	286004	106,79
1.1.	Основні засоби і необоротні активи	488741	760867	1091322	602581	223,29	330455	143,43
	у % до п.1	16,5	18,1	24,3	7,71	146,63	6,20	134,32
1.2.	Оборотні активи	2466274	3453126	3408675	942401	138,21	-44451	98,71
	у % до п.1	83,5	81,9	75,7	-7,71	90,76	-6,20	92,44
1.2.1.	Запаси	1096812	917145	970309	-126503	88,47	53164	105,80
	у % до п.1.2	44,5	26,6	28,5	-16,01	64,01	1,91	107,18
1.2.2.	Дебіторська заборгованість	1129262	1663944	1113955	-15307	98,64	-549989	66,95
	у % до п.1.2	45,8	48,2	32,7	-13,11	71,37	-15,51	67,82
1.2.3.	Гроші та їх еквіваленти	136231	871664	302050	165819	221,72	-569614	34,65
	у % до п.1.2	5,5	25,2	8,9	3,34	160,42	-16,38	35,10
1.2.4	Витрати майбутніх періодів	518	373	842	324	162,55	469	225,74
	у % до п.1.2	0,02	0,01	0,02	0,004	117,61	0,01	228,68
1.2.5	Інші оборотні активи	103451	0	21519	-81932	20,80	21519	x
	у % до п.1.2	4,19	0	0,63	-3,56	15,05	0,63	x

Джерело: розраховано автором

У 2022–2024 роках Приватне підприємство «Віктор і К» демонструвало стійке зростання обсягів майна, що відображає успішну реалізацію стратегічних ініціатив, спрямованих на розширення виробничих потужностей та зміцнення фінансової стабільності. Так, у період з 2022 по 2024 рік майновий стан ПП «Віктор і К» суттєво покращився, тому що загальна сума активів підприємства зросла з майже трьох мільйонів гривень у 2022 році до майже п'яти мільйонів у 2024, що свідчить про динамічний розвиток. Особливо вражаючим є зростання необоротних активів, зокрема основних засобів: за три роки їх обсяг зріс у 2,2 рази, що може свідчити про капітальні інвестиції у виробництво, модернізацію обладнання або розширення діяльності.

Оборотні активи також продемонстрували загальне зростання, хоча в 2024 році було зафіксоване незначне скорочення порівняно з попереднім роком, це може бути наслідком перерозподілу ресурсів на користь інвестицій у довгострокові активи або зменшення обсягів виробничої діяльності. Важливо звернути увагу на те, що структура активів змістилася у бік необоротних, частка яких зросла з 16,5% у 2022 до 24,3% у 2024 році, відповідно, питома вага оборотних активів зменшилася, хоча вони все ще становлять більшість.

Серед складників оборотних активів варто виділити динаміку дебіторської заборгованості, яка спочатку зросла у 2023 році, але потім суттєво зменшилася. Це може бути позитивним сигналом – наприклад, покращенням дисципліни розрахунків або скороченням продажів у кредит. Водночас обсяг грошових коштів після значного зростання у 2023 році різко впав у 2024-му, що вказує на потенційне зменшення ліквідності або витрати на інвестиції, закупівлі чи погашення боргів.

Загалом підприємство демонструє поступове зростання, перехід до більш капіталомісткої моделі та активне оновлення основних фондів, але водночас йому слід контролювати рівень ліквідних ресурсів і зберігати баланс між інвестиціями та обіговими коштами. Можна говорити про зважену, цілеспрямовану політику підприємства щодо оновлення основних фондів, особливо важливо в контексті конкурентоспроможності та готовності до

розширення виробництва, тому якщо така динаміка збережеться, підприємство може значно підвищити продуктивність і стійкість до зовнішніх викликів.

Наступним етапом доцільно розглянути динаміку формування майна досліджуваного підприємства, що наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка джерел формування майна ПП «Віктор і К» на кінець 2022-2024 років

№	Показники, джерело інформації/порядок розрахунку	Роки:			2024 р. до 2022 р.		2024 р. до 2023 р.	
		2022	2023	2024	Відхилення			
					Абсолютне	Темп зрост, %	Абсолютне	Темп зрост, %
1	Джерела формування майна	2955015	4213993	4499997	1544982	152,28	286004	106,79
1.1.	Власний капітал	2305589	3442176	4067675	1762086	176,43	625499	118,17
	у % до п.1	78,02	81,68	90,39	12,37	115,85	8,71	110,66
1.1.1.	Пайовий капітал	58197	58197	58197	0	100	0	100
	у % до п.1.1	2,52	1,69	1,43	-1,09	56,68	-0,26	84,62
1.1.2.	Додатковий капітал	3346	6	7	-3339	0,21	1	116,67
	у % до п.1.1	0,145	0,0002	0,0002	-0,14	0,12	0	98,73
1.1.3.	Нерозподілений прибуток	1939118	3083721	3730836	1791718	192,40	647115	120,98
	у % до п.1.1	84,11	89,59	91,72	7,61	109,05	2,13	102,38
1.2.	Позиковий капітал	649426	771817	432322	-217104	66,57	-339495	56,01
	у % до п.1	21,98	18,32	9,61	-12,37	43,71	-8,71	52,45
1.2.1.	Довгострокові позики	5754	5491	8833	3079	153,51	3342	160,86
	у % до п.1.2	0,89	0,71	2,04	1,16	230,60	1,33	287,19
1.2.2.	Кредиторська заборгованість та векселі видані	643672	766326	417791	-225881	64,91	-348535	54,52
	у % до п.1.2	99,11	99,29	96,64	-2,48	97,50	-2,65	97,33

Джерело: розраховано автором

У 2022 році загальний обсяг джерел формування майна становив майже 3 млн грн, а вже у 2024 – майже 4,5 млн грн., що вказує на те, що обсяг фінансування зріс на 52% за три роки. Особливо помітне зростання власного капіталу – з 2,3 млн грн у 2022 до 4,07 млн грн у 2024, тобто майже в 1,8 раза. Власний капітал дедалі більше домінує у структурі: якщо у 2022 році він складав 78% від усіх джерел, то у 2024 – вже понад 90%, що свідчить про стійке фінансове

становище підприємства, його більшу незалежність від зовнішнього фінансування та, ймовірно, зростання прибутковості.

Найвагомішим складником власного капіталу залишається нерозподілений прибуток, який у 2024 році досяг понад 3,7 млн грн, тобто 91,7% усього власного капіталу, таке співвідношення свідчить про те, що прибутки накопичуються, не виводяться і, можливо, реінвестуються в розвиток підприємства. Частка пайового капіталу та додаткового капіталу лишається стабільно низькою й практично не змінюється. У протилежність цьому, позиковий капітал зменшився: з 649 тис. грн у 2022 до 432 тис. грн у 2024, якщо розглядати відсоткове вираження, то його частка зменшилась удвічі – з 22% до 9,6%, що вказує на те, що підприємство поступово скорочує борги, знижуючи кредитне навантаження. Найбільше зменшення відбулося у статті «Кредиторська заборгованість та векселі», яка впала майже на 350 тис. грн., натомість довгострокові позики, хоч і залишаються незначною часткою, трохи зросли, що може свідчити про перехід до довшого планування залучених коштів.

Наступним кроком проведемо аналіз стану та руху основних засобів (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз стану та руху основних засобів ПП «Віктор і К» за 2022-2024 роки

Показники, джерело інформації/порядок розрахунку	Роки:			2024 р. до 2022 р.		2024 р. до 2023 р.	
	2022	2023	2024	Відхилення			
				Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1. Вартість основних засобів на кінець року (первісна вартість), тис. грн.	1482878	1551616	1756012	273134	118,42	204396	113,17
2. Знос основних засобів, тис. грн.	1115179	1168993	1180072	64893	105,82	11079	100,95
3. Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	367699	382623	575940	208241	156,63	193317	150,52
4. Коефіцієнт зносу	0,75	0,75	0,67	-0,08	89,36	-0,08	89,2
5. Коефіцієнт придатності	0,25	0,25	0,33	0,08	132,27	0,08	133

Джерело: розраховано автором

Протягом трьох років підприємство поступово збільшувало обсяг основних засобів, так їх первісна вартість зросла з 1 482 878 тис. грн у 2022 році до 1 756 012 тис. грн у 2024, що вказує про зростання на 18,4% за три роки. Це свідчить про оновлення або придбання нового обладнання, нерухомості чи інших довгострокових активів. Зростання між 2023 і 2024 роками становить показник в 13,17%, що підтверджує активізацію інвестицій у матеріально-технічну базу.

Знос основних засобів також збільшився, але темпи його зростання сповільнились, якщо в 2023 році він зріс на понад 5,3% порівняно з 2022, то у 2024 – лише на 0,95%, тому це можна інтерпретувати як результат оновлення основних засобів – нові активи ще не зношені, тому загальний коефіцієнт зносу зменшився.

Залишкова вартість основних засобів (тобто їхня вартість з урахуванням зносу) значно зросла – з 367 699 тис. грн до 575 940 тис. грн., що є позитивним сигналом: з одного боку, підприємство активно інвестує в нові засоби, а з іншого – підтримує їх у належному стані, уникаючи надмірного старіння активів. Ці позитивні фактори також підтверджують і коефіцієнти: коефіцієнт зносу зменшився з 0,75 до 0,67, що вказує на покращення технічного стану обладнання, водночас коефіцієнт придатності зріс з 0,25 до 0,33, тобто частка придатної до використання вартості в структурі основних засобів зросла – це дуже хороший показник для потенціалу виробництва.

Проведення аналізу рентабельності діяльності ПП «Віктор і К» за 2022–2024 роки є необхідним кроком для комплексного розуміння ефективності функціонування підприємства у складний економічний період, так як цей аналіз дозволяє з'ясувати, наскільки вдало компанія використовувала власні ресурси, а зокрема, виробничі потужності, капітал та інвестиції для отримання прибутку. Оскільки упродовж цих трьох років підприємство активно розширювалося, відкривало нові заводи та елеватори, а також виходило на нові ринки, виникає потреба оцінити, наскільки ці кроки були фінансово виправданими. Аналіз рентабельності надасть змогу не лише відобразити фінансові результати

діяльності, але й виявити сильні та слабкі сторони у структурі витрат і прибутку (табл.2.8).

Таблиця 2.8
Аналіз рентабельності діяльності ПП «Віктор і К» за 2022-2024 роки

№	Показник	Роки:			Відхилення			
		2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р.		2024 р. до 2023 р.	
					Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1	Середньорічна вартість сукупного капіталу, тис. грн.	2662644	3584504	4356995	1694351	163,63	772491	121,55
2	у тому числі власного капіталу, тис. грн.	2022818,5	2873883	3754926	1732107	185,63	881043	130,66
3	Валовий прибуток, тис. грн.	1416517	2055808	1454036	37519	102,65	-601772	70,73
4	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	706830	1397052	910855	204025	128,86	-486197	65,20
5	у тому числі чистий прибуток, тис. грн.	577315	1145807	730245	152930	126,49	-415562	63,73
6	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	717092	1361260	926064	208972	129,14	-435196	68,03
7	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3233214	4189807	4053286	820072	125,36	-136521	96,74
8	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	4649731	6245615	5507322	857591	118,44	-738293	88,18
9	Рентабельність капіталу, %	26,55	38,97	20,91	-5,64	78,75	-18,07	53,64
10	Рентабельність власного капіталу, %	28,54	39,87	19,45	-9,09	68,14	-20,42	48,78
11	Рентабельність продукції, %	22,18	32,49	22,85	0,67	103,01	-9,64	70,32
12	Валова рентабельність продажу, %	30,46	32,92	26,40	-4,06	86,66	-6,51	80,21
13	Чиста рентабельність продажу, %	12,42	18,35	13,26	0,84	106,79	-5,09	72,28

Джерело: розраховано автором

Щодо рентабельності діяльності ПП «Віктор і К» за 2022–2024 роки, то тут спостерігається доволі динамічна, але не однозначна фінансова картина, так як за цей період підприємство значно наростило як сукупний, так і власний капітал – зростання відповідно на 63,6% і 85,6% свідчить про активний розвиток або

капіталізацію, однак при цьому фінансові результати мають коливальний характер. У 2023 році спостерігалось помітне зростання прибутковості: валовий і чистий прибуток досягли пікових значень, рентабельність капіталу перевищувала 38%, що є дуже хорошим показником, але вже в 2024 році відбулося помітне зниження – чистий прибуток впав майже на 37% порівняно з 2023 роком, а рентабельність капіталу та власного капіталу знизилася вдвічі. Це зменшення могло бути зумовлене падінням обсягів продажів або ціновою конкуренцією, оскільки дохід від реалізації продукції теж знизився, хоча при цьому собівартість реалізованої продукції дещо скоротилась, але не настільки, щоб компенсувати втрати.

У 2022 році підприємство демонструє стабільну фінансову основу з помірним рівнем рентабельності і це виглядає так, наче це період накопичення потенціалу та поступового зростання. Основна увага, ймовірно, була зосереджена на зміцненні капіталу та забезпеченні стабільної операційної діяльності, тому у 2023 році відбувся різкий стрибок майже за всіма показниками: капітал зріс, прибутковість різко покращилась, дохід від реалізації зріс на понад 1,5 млрд грн., що може вказувати на реалізацію масштабних стратегічних ініціатив таких як: розширення виробництва, вихід на нові ринки або активізацію збутової політики, тому ймовірно, підприємство зосередилось на агресивному зростанні, інвестувало у виробничі потужності чи маркетингову експансію.

2024 рік, навпаки, виглядає як етап корекції або стабілізації після бурхливого зростання, так як помітне зниження доходів і прибутковості при зростанні капіталу свідчить про можливі прорахунки у масштабуванні, або ж про зовнішні виклики (економічні, політичні, ринкові), що може означати, що стратегічним пріоритетом стало збереження позицій та оптимізація витрат, аби мінімізувати наслідки несприятливої кон'юнктури.

Отже, аналіз показав, що підприємство рухається у напрямку фінансової стійкості, інвестиційної активності та поступового оновлення матеріально-технічної бази – що створює сприятливі умови для подальшого розвитку.

2.3 Оцінка дистрибуційної політики як елемента стратегічного управління

Дистрибуційна політика відіграє ключову роль у діяльності ПП «Віктор і К», оскільки саме вона забезпечує ефективне просування продукції від виробника до кінцевого споживача. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку дистрибуція вже давно перестала бути лише технічним інструментом логістики, так як вона стала важливою складовою стратегічного управління підприємством, тож дистрибуція фактично виконує роль інструменту реалізації стратегічних цілей підприємства.

Для ПП «Віктор і К» дистрибуційна політика є механізмом формування довготривалих відносин із партнерами, контролю над товарообігом, зниження фінансових ризиків і підвищення рентабельності діяльності. Ефективна система розподілу дозволяє підприємству не тільки своєчасно забезпечувати наявність продукції на ключових ринках, а й зменшувати витрати на логістику, оптимізувати запаси, регулювати дебіторську заборгованість, а це, в свою чергу, безпосередньо впливає на фінансову стабільність підприємства, що проявляється у зростанні обсягів власного капіталу та нерозподіленого прибутку, зменшенні залежності від кредиторів та зростанні ефективності використання основних засобів. У стратегічному контексті дистрибуційна політика ПП «Віктор і К» виконує функцію зв'язуючого елемента між виробництвом і ринком, тому завдяки виваженому підходу до вибору каналів збуту, типів посередників, а також форм партнерських відносин, підприємство може гнучко реагувати на зміни попиту, адаптуватися до кон'юнктурних викликів і забезпечувати стабільне зростання. Дистрибуція в цьому випадку стає не лише інструментом продажів, а й стратегічним важелем управління ресурсами, ринковою присутністю та лояльністю клієнтів.

ПП «Віктор і К», зважаючи на зростання активів, зменшення боргового навантаження та активне накопичення нерозподіленого прибутку, реалізує активну дистрибуційну політику, яка є складовою його стратегії довгострокового розвитку (рис. 2.2).

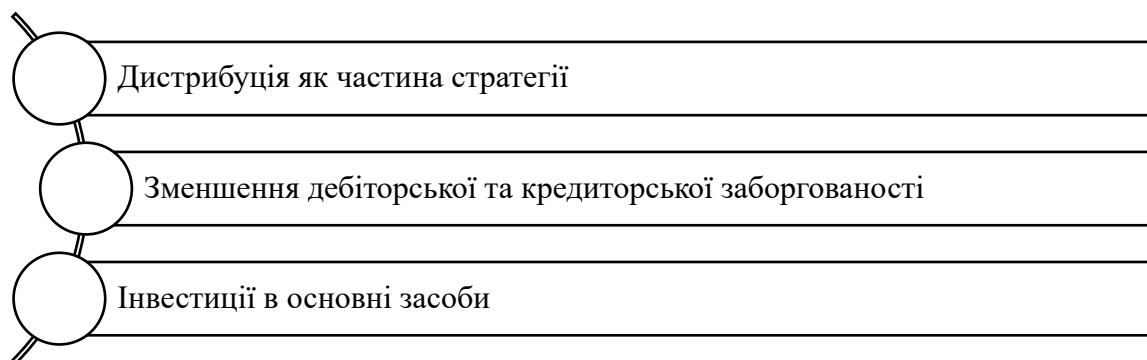


Рис. 2.2 Роль дистрибуційної політики в стратегії довгострокового розвитку ПП «Віктор і К»

Джерело: сформовано автором

З позицій стратегічного управління дистрибуційна політика – це не просто логістика або транспортування товару, а формування ефективної системи збуту, яка забезпечує охоплення цільових ринків, оптимальну присутність у торгових точках і налагоджену взаємодію з партнерами. Якщо підприємство демонструє зростання виручки та прибутку (на що натякає зростання нерозподіленого прибутку), це свідчить про результативну комерційну стратегію, до якої дистрибуція входить як ключовий елемент.

Скорочення дебіторської заборгованості у 2024 році може свідчити про посилення контролю за розрахунками з контрагентами або зміну дистрибуційної політики на користь вибору більш надійних партнерів, укладання вигідніших контрактів, можливо, перехід на передоплату або часткову відмову від роботи з високоризиковими покупцями, це є частиною керованої дистрибуції, де контроль над товаропотоками поєднується з контролем над грошовими потоками. Зростання вартості основних засобів та зниження їх зношеності також можна частково пов'язати з логістичною інфраструктурою, що покращує операційну ефективність дистрибуції, тож таким чином підприємство не лише виробляє, а й вкладає кошти у вдосконалення системи постачання до кінцевого споживача. Для оцінки дистрибуційної політики підприємства проведемо аналіз її переваг і недоліків у контексті стратегічного управління, спочатку розглянемо переваги (табл. 2.9):

Таблиця 2.9

Аналіз переваг дистрибуційної політики ПП «Віктор і К» у контексті
стратегічного управління

№	Переваги	Значення
1	Фінансова стабільність і зростання власного капіталу	Ефективна дистрибуція сприяє зростанню обсягів реалізації та прибутку, що видно з істотного приросту нерозподіленого прибутку та власного капіталу підприємства.
2	Зменшення залежності від позикового капіталу	Завдяки стабільним збутовим каналам і надійним розрахункам із партнерами, підприємство скоротило позикове фінансування, зміцнивши незалежність у стратегічному плануванні.
3	Гнучкість і контроль над ринками збуту	Через дистрибуційну політику ПП «Віктор і К» має змогу оперативно реагувати на зміни попиту, коригувати товаропотоки та адаптувати стратегії просування.
4	Зменшення дебіторської заборгованості	Це свідчить про посилений контроль над платежами й потенційно про вибір надійніших партнерів у дистрибуційній мережі.
5	Підвищення ефективності використання основних засобів	Інвестиції в логістичну інфраструктуру покращують операційну діяльність, забезпечуючи надійну та стабільну роботу каналів збуту.

Джерело: сформовано автором

Переваги дистрибуційної політики як елемента стратегічного управління ПП «Віктор і К» виявляються не лише на рівні оперативної ефективності, але й у довгостроковій перспективі розвитку підприємства, так головною перевагою є те, що дистрибуційна політика виступає як інструмент стабільного та керованого зростання. Через правильно налагоджену систему збуту підприємство забезпечує постійний рух продукції до споживача, що, у свою чергу, гарантує безперервний грошовий потік, скорочення залишків на складах і оптимальне використання оборотного капіталу.

Завдяки стабільній та ефективній дистрибуції ПП «Віктор і К» змогло істотно наростити власний капітал, зменшити рівень позикового фінансування та підвищити загальну фінансову стійкість, так це чітко простежується в аналізованих даних: темпи зростання власного капіталу значно перевищують темпи зростання залучених коштів, а частка власних ресурсів у структурі пасивів досягла понад 90%, така структура дозволяє підприємству бути менш вразливим

до зовнішніх ринкових ризиків, змін кредитної політики банків або нестабільності постачальників.

Крім того, грамотна дистрибуційна політика дозволяє підприємству краще орієнтуватися в умовах конкуренції завдяки постійному моніторингу каналів збуту, змін у попиті, потреб споживачів і результатів роботи партнерів, ПП «Віктор і К» має змогу швидко реагувати на ринкову кон'юнктуру. Така гнучкість – ще одна стратегічна перевага, що дозволяє не лише зберігати позиції на ринку, але й поступово розширювати частку, виходити на нові регіони або сегменти. Особливо слід відзначити вплив дистрибуції на ефективність використання основних засобів, так як зростання їх залишкової вартості, а також зниження коефіцієнта зносу вказує на те, що підприємство інвестує в оновлення логістичної інфраструктури – складів, транспорту, IT-рішень, що прямо впливає на якість і надійність доставки продукції до клієнтів. У довгостроковій перспективі такі інвестиції забезпечують зниження витрат, прискорення товарообігу та зростання клієнтської лояльності, проте необхідно виділити і недоліки дистрибуційної політики (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз недоліків дистрибуційної політики ПП «Віктор і К» у контексті стратегічного управління

№	Недоліки	Значення
1	Високі витрати на підтримку та модернізацію логістичної інфраструктури	Збільшення основних засобів вимагає значних інвестицій, що створює навантаження на фінансові ресурси підприємства.
2	Ризик втрати контролю за зовнішніми посередниками	Якщо частина дистрибуції делегується зовнішнім партнерам, може виникати втрата контролю над якістю обслуговування, іміджем бренду чи навіть фінансовими потоками.
3	Можливе перенасичення або дефіцит у каналах збуту	Недостатньо адаптована дистрибуційна стратегія може призвести до нерівномірного розподілу продукції між регіонами чи точками продажу
4	Складність інтеграції дистрибуції в загальну стратегію підприємства	Якщо дистрибуційна політика не узгоджена з маркетинговими та виробничими планами, це може призводити до неефективного управління ресурсами.

Джерело: сформовано автором

Попри очевидні переваги, дистрибуційна політика як елемент стратегічного управління ПП «Віктор і К» має і низку суттєвих недоліків, які можуть обмежувати її ефективність або створювати ризики для стабільного розвитку. Перш за все, варто відзначити високу ресурсомісткість організації сучасної дистрибуції, так як розбудова власної логістичної інфраструктури – це значні капіталовкладення, які вимагають не лише фінансових витрат, а й часу, технічних знань, кадрових ресурсів. Для ПП «Віктор і К», яке активно інвестує в основні засоби, це означає перерозподіл ресурсів з інших сфер. Якщо підприємство не зможе вчасно отримати віддачу від вкладених інвестицій, це може призвести до тимчасового зниження ліквідності або надмірного навантаження на обігові кошти.

Підприємство, яке покладається на дистриб'юторів, не завжди може впливати на якість обслуговування, дотримання цінової політики, швидкість доставки чи комунікацію з кінцевим споживачем. У випадку ПП «Віктор і К», яке має широку продукцію у харчовій або споживчій сфері, це може загрожувати втратою довіри до бренду, якщо посередники працюватимуть неефективно або порушуватимуть стандарти. Ще один недолік полягає в ускладненні стратегічного управління через потребу інтеграції дистрибуційної політики з іншими напрямками діяльності: виробництвом, фінансами, маркетингом, управлінням персоналом.

Також варто зважати на ризик дистрибуційної інерції, бо після налагодження певної схеми збуту підприємство може зіткнутися з ситуацією, коли зміна структури каналів є складною або болісною – з огляду на укладені контракти, логістичні маршрути чи партнери, які вбудувалися у внутрішні процеси компанії. Така інерція знижує гнучкість підприємства, зокрема у випадках, коли потрібно оперативно вийти на нові ринки, змінити формат реалізації або адаптуватися до змін у поведінці споживача.

Слабкі сторони дистрибуційної політики ПП «Віктор і К» як елемента стратегічного управління можуть проявлятися як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівні (рис. 2.3).

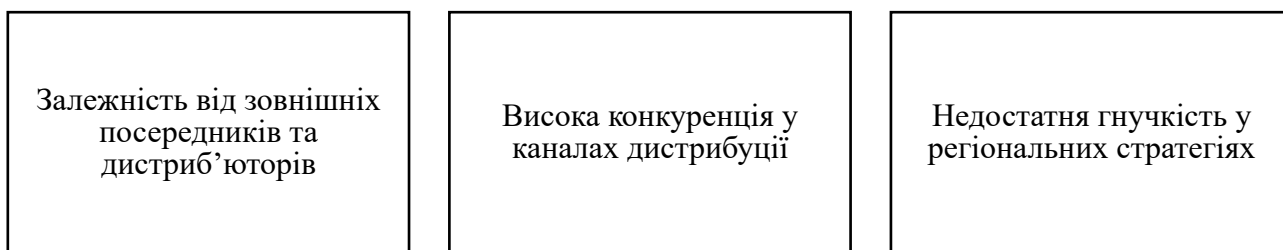


Рис. 2.3 Слабкі сторони дистрибуційної політики ПП «Віктор і К» як елемента стратегічного управління

Джерело: сформовано автором

Хоча широке охоплення ринку через партнерські канали збуту забезпечує масштабування, воно також знижує контроль компанії над тим, як саме її продукція представлена споживачеві. На полицях супермаркетів товари ТМ «Королівський смак» конкурують з національними та міжнародними брендами, які мають потужні маркетингові бюджети та часто ексклюзивні договори з торговими мережами, що обмежує доступ до преміальних точок продажу або змушує компанію знижувати ціну. Мережі збуту часто централізовані, але споживацькі вподобання – регіонально відмінні. Якщо дистрибуційна політика не адаптується до специфіки попиту в різних областях України або за кордоном, це може спричинити перевантаження складів в одних регіонах і дефіцит в інших.

Таким чином, слабкі сторони дистрибуційної політики ПП «Віктор і К» пов'язані із викликами масштабування, збереження контролю та адаптації до нових ринкових вимог, їх можна поступово нівелювати шляхом диджиталізації збуту, переходу до гібридних моделей дистрибуції, посилення аналітики попиту та підвищення прозорості в ланцюгах поставок. Дистрибуційна політика є практичним інструментом втілення стратегічних пріоритетів, тож якщо пріоритетом є зростання, то дистрибуція розширюється, а якщо стабілізація – вона зосереджується на ефективності, якщо адаптація – змінюється структура каналів збуту.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ДИСТРИБУЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розробка стратегічних альтернатив дистрибуції та вибір оптимальної моделі

Приватне підприємство «Віктор і К» з торговою маркою «Королівський смак» є однією з провідних компаній українського ринку харчової продукції. В умовах зростаючої конкуренції, змін у споживчих перевагах та постійного оновлення логістичних рішень, ключовим завданням компанії є вдосконалення дистрибуційної політики, так як розробка ефективної стратегії дистрибуції дозволить забезпечити стабільний збут продукції, зміцнити позиції на ринку та підвищити прибутковість.

Спочатку розглянемо дистрибуційну модель досліджуваного підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Особливості дистрибуційної моделі ПП «Віктор і К»

Канал дистрибуції	Характеристика	Переваги	Недоліки / Ризики
1. Прямий збут (ритейл)	Поставка продукції безпосередньо до національних мереж: АТБ, Сільпо, METRO, Varus тощо.	Великий обсяг реалізації. Високий рівень контролю. Присутність у ключових торговельних точках.	Висока конкуренція на полицях. Необхідність регулярних акцій, бонусів, логістики.
2. Регіональні дистриб'ютори	Оптові закупівлі та збут у дрібних магазинах, локальних мережах, HoReCa	Покриття невеликих населених пунктів. Зниження витрат на логістику. Гнучкість у локальному просуванні.	Складність у контролі якості. Втрати маржі. Можливі цінові спотворення.
3. Експорт	Поставка до понад 85 країн через офіційних імпортерів, дистриб'юторів, контрактних партнерів	Диверсифікація ринку. Валютна виручка. Розширення впізнаваності бренду.	Валютні ризики. Торгові бар'єри. Логістичні виклики.
4. Частковий онлайн-канал	Присутність на маркетплейсах (не власний e-commerce)	Доступ до онлайн-аудиторії. Зростання популярності онлайн-торгівлі.	Обмежений контроль над платформами. Комісії. Низька впізнаваність в онлайн-середовищі.

Джерело: сформовано автором

На сьогодні ПП «Віктор і К» застосовує гібридну модель дистрибуції, що поєднує елементи прямого, опосередкованого та експортного збуту. Такий підхід дає змогу охоплювати широку аудиторію споживачів як на внутрішньому ринку України, так і за її межами. На основі проведеного аналізу поточної дистрибуційної моделі ПП «Віктор і К» (ТМ «Королівський смак») можна чітко побачити сильні сторони, слабкості та зони для розвитку, тому, виходячи з цього, доцільно перейти до розробки стратегічних альтернатив дистрибуції і обґрунтування вибору оптимальної моделі, яка відповідатиме сучасним ринковим умовам, конкурентному середовищу й ресурсам підприємства. Тож, розглянемо стратегічні альтернативи в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Стратегічні альтернативи дистрибуції ПП «Віктор і К»

Альтернатива	Переваги	Недоліки
Розвиток власної логістично-дистрибуційної інфраструктури	Повний контроль за дистрибуцією. Зменшення залежності від сторонніх дистриб'юторів. Збільшення маржі.	Великі капітальні витрати. Потреба у логістичному персоналі. Високі витрати на запуск і утримання.
Вихід в e-commerce (цифровий канал збуту)	Доступ до нової цифрової аудиторії. Зростання онлайн-продажів. Прямий зворотній зв'язок зі споживачем.	Потреба в маркетинговому бюджеті. Необхідність цифрових компетенцій. Конкуренція з маркетплейсами.
Поглиблення співпраці з HoReCa	Висока маржинальність. Можливість продажу великими партіями. Розширення сегментів споживання.	Менші обсяги у порівнянні з ритейлом. Сезонність, нестабільність попиту. Необхідність персональних умов роботи.

Вихід в e-commerce (цифровий канал збуту) передбачає запуск офіційного інтернет-магазину ТМ «Королівський смак», інтеграція з маркетплейсами (Rozetka, Prom.ua), активна присутність у соцмережах та рекламі. В свою чергу поглиблення співпраці з HoReCa передбачає розширення продажів у сегменті HoReCa (готелі, ресторани, кафе, кейтеринг).

Для ПП «Віктор і К» доцільно впровадити сегментовану дистрибуційну стратегію, орієнтовану на особливості кожного типу клієнтів, так як такий підхід

дозволить ефективно покривати різні канали збуту, враховуючи специфіку їхньої роботи, потреб та потенціалу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Сегментація дистрибуційної стратегії

Сегмент	Характеристики клієнтів	Дистрибуційна стратегія
1. Великі національні мережі	Високі обсяги закупівель, централізовані закупівлі, високі вимоги до логістики і документації	Прямі продажі через key account менеджерів, укладання національних контрактів, доставка на РЦ, використання EDI, підтримка трейд-маркетингу
2. Дрібний регіональний ритейл	Невеликі магазини, часто без складів, чутливість до ціни, важлива швидка доставка	Непряма дистрибуція через локальних дистриб'юторів, гнучкі умови співпраці, POS-матеріали, акції- Van-selling або доставка через дистриб'ютора
3. HoReCa	Готелі, ресторани, кафе з особливими вимогами до упаковки та орієнтацією на якість і сервіс	Співпраця з HoReCa-дистриб'юторами, асортимент у професійних форматах та на індивідуальних умовах. Участь у виставках, галузеві акції.

Джерело: сформовано автором

ПП «Віктор і К» уже успішно співпрацює з провідними національними торговельними мережами, зокрема АТБ, Сільпо, METRO, що свідчить про високий рівень організації логістики, якості продукції та здатність задовольняти вимоги великих ритейлерів. Для подальшого зростання та ефективного покриття всіх сегментів ринку підприємству доцільно продовжувати реалізацію сегментованої дистрибуційної стратегії, орієнтуючись на потреби кожної категорії клієнтів: від масштабних мереж до дрібного регіонального ритейлу та сфери HoReCa, так як такий підхід сприятиме зміцненню позицій бренду, підвищенню лояльності партнерів і розширенню частки національного ринку.

Продукція ПП «Віктор і К» – це в основному соуси, майонези, кетчупи, гірчиці, маринади, консервована продукція тощо, а такає продукція має широке застосування, потребує контролю термінів придатності, має різні формати упаковки (скляні банки, дойпаки, ПЕТ-тара, професійні ємності) і ще один ключовий фактор – потребує умов зберігання при кімнатній температурі, але з дотриманням обережності щодо герметичності упаковки, тому з урахуванням

цих особливостей необхідно будувати підхід до дистрибуції за каналами збуту (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендації з покращення дистрибуції за каналами збуту

Канал збуту	Сфера	Поточний підхід	Рекомендація з покращення
1. Національні мережі	Логістика	Пряма доставка на РЦ, фіксовані графіки, EDI	Оптимізувати маршрути за допомогою аналітики попиту, враховувати сезонність
	Асортимент	Стандартні споживчі SKU	Розробити ексклюзивні формати або value packs під конкретні мережі
	Контракти	Щорічні договори, маркетингові бюджети	Перейти на категорійне управління: спільне планування промо і асортименту
	Маркетинг	Участь в акціях, каталоги	Використовувати більше діджитал-інструментів та спільних програм лояльності
2. Регіональний ритейл (місцеві магазини, гастрономи)	Логістика	Доставка через дистриб'юторів, маршрутні поставки	Створити регіональні мікросклади спільно з ключовими дистриб'юторами. Оптимізувати маршрути на основі GPS/аналітики.
	Асортимент	Стандартний загальний портфель	Виділити локальний асортимент з ТОП-10 SKU та пропонувати гнучке формування замовлення під потреби магазину
	Інструменти продажу	Продаж через торгових представників, замовлення телефоном	Впровадити мобільний B2B-додаток/кабінет для замовлень Надати ТП цифрові інструменти контролю залишків і продажів.
	POS-матеріали	Базова полицна викладка, листівки	Розширити використання брендovаних дисплеїв, пробників, shelf talker-ів
	Промоактивності	Нерегулярні акції з ініціативи дистриб'ютора	Проводити локальні акції, дегустації та крос-промо з іншими FMCG-брендами
3. HoReCa	Упаковка	Професійна тара (відра, банки, великі ПЕТ)	Розширити асортимент для HoReCa: спеції, маринади, соуси у професійній упаковці
	Логістика	Через HoReCa-дистриб'юторів або прямі поставки	Запровадити регулярне постачання по підписці або pre-order систему
	Контракти	Індивідуальні умови, переважно безконтрактні продажі	Укласти довгострокові партнерські угоди з мережами HoReCa
	Підтримка клієнтів	Разові дегустації, виставки	Запровадити кухарські майстер-класи, власні рецептурні гайди з продукцією

Джерело: сформовано автором

Для підвищення ефективності дистрибуції продукції ТМ «Королівський смак» ПП «Віктор і К» доцільно впровадити диференційований підхід до

кожного каналу збуту, так у національних мережах доцільним є посилення співпраці через аналітику, спільне планування промо та створення ексклюзивних форматів продукції. У регіональному ритейлі можливо покращити логістику шляхом створення мікроскладів, при цьому оптимізувати асортимент і цифровізувати процес замовлень. Для HoReCa досить актуально розширити професійні лінійки упаковки, налагодити системність поставок та запровадити програми лояльності для кухарів і закупівельників. Загалом, фокус на гнучкості, локальній адаптації та цифрових інструментах дозволить підвищити ефективність роботи у всіх каналах та зміцнити позиції бренду на ринку.

В умовах високої конкуренції, глобалізації та діджиталізації ринку найоптимальнішою є комбінована (гібридна) модель, яка об'єднує переваги різних каналів (рис. 3.1):

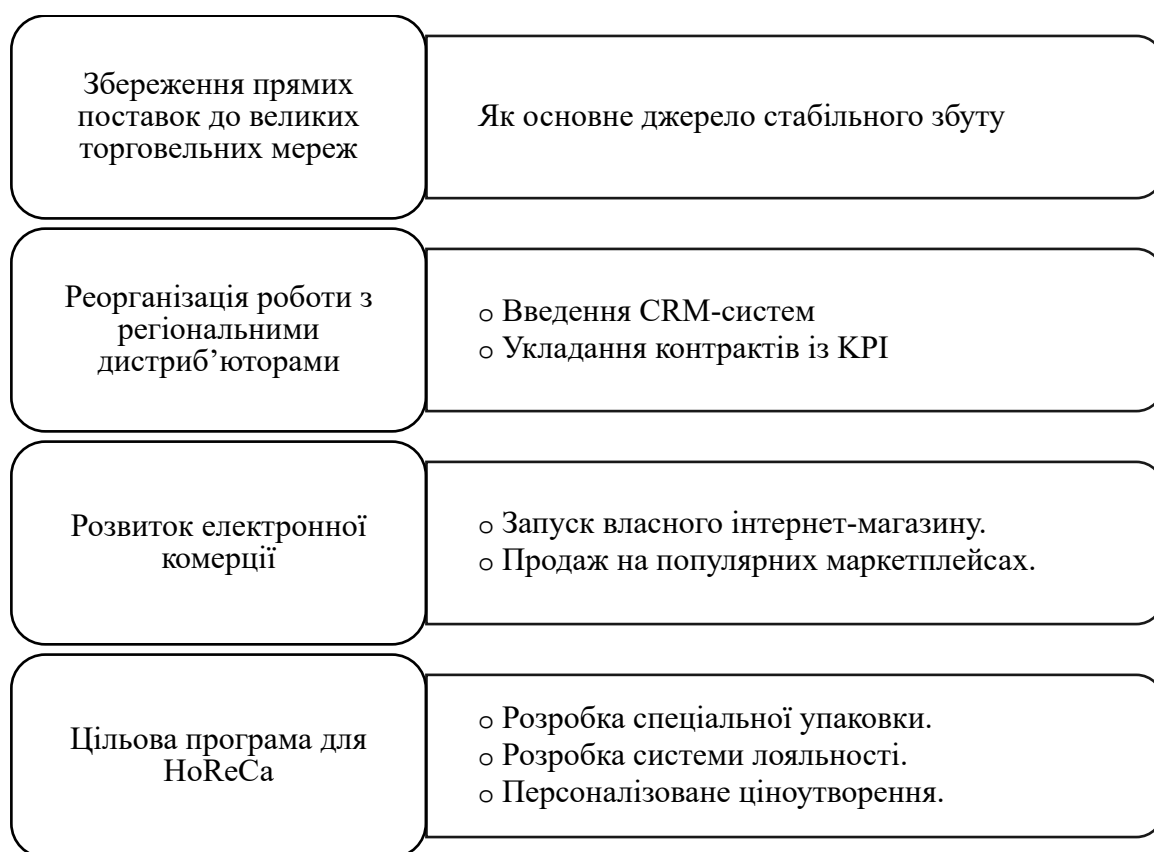


Рис. 3.1 Оптимальна модель для ПП «Віктор і К»

Джерело: сформовано автором

Ця модель дозволяє розширити охоплення ринку без втрати контролю, знизити ризики залежності від одного каналу, підвищити прибутковість за

рахунок прямих продажів та відповідати сучасним споживчим тенденціям (цифровізація, швидка доставка).

Прямі поставки продукції ПП «Віктор і К» до загальнонаціональних торговельних мереж залишаються базовим елементом дистрибуційної моделі компанії. Такий формат співпраці забезпечує значну частку від загального обсягу реалізації продукції та виконує ключову функцію в стратегічному розвитку бренду «Королівський смак». Основні партнери серед національних мереж: АТБ, Сільпо, METRO, Varus, Фора, Novus, Епіцентр, тощо.

При збереженні прямої співпраці необхідно також враховувати і визначені умови, такі як цінова конкуренція – необхідно регулярно аналізувати ціни конкурентів і забезпечувати привабливі умови для мереж без шкоди для маржі. Що ж до гнучкості поставок і дотримання логістичних стандартів, то тут важливим є підтримання чіткого планування поставок, запасів на складах та відповідність вимогам кожної мережі. При прямій співпраці важливим елементом також є участь у системах бонусів, маркетингових внесків, так як такі умови співпраці з мережами вимагають додаткових витрат, але їх доцільно включати в загальний стратегічний бюджет просування.

Одним із важливих елементів гібридної моделі дистрибуції, яку використовує ПП «Віктор і К», є співпраця з регіональними дистриб'юторами. На сьогодні компанія має широку мережу партнерів, що реалізують продукцію ТМ «Королівський смак» у дрібнороздрібному сегменті, магазинах формату «біля дому», NoReCa, на ринках та в сільській місцевості. Проте така модель має низку системних проблем, серед яких: відсутність єдиного стандарту представлення бренду, складність контролю за ціноутворенням, неузгодженість рекламних активностей, різний рівень обслуговування клієнтів, неритмічні поставки та недостатня аналітика. З метою підвищення ефективності цього каналу доцільно здійснити реорганізацію роботи з регіональними дистриб'юторами, яка має передбачати наступні кроки (рис. 3.2):



Рис. 3.2 Реорганізація роботи з регіональними дистриб'юторами ПП «Віктор і К»

Джерело: сформовано автором

Компанія може впровадити корпоративну CRM-платформу, що забезпечить: централізований облік усіх продажів, моніторинг залишків на складах партнерів, планування поставок на основі попереднього попиту, автоматизацію обміну документами (е-накладні, рахунки, звітність), формування звітів для керівництва, що дозволить підвищити прозорість співпраці та оперативність управлінських рішень.

Необхідно укладати з дистриб'юторами контракти нового зразка, що дозволить встановити єдині правила гри на всіх регіональних ринках та забезпечити контроль якості представлення ТМ «Королівський смак». Компанія може запровадити систему рейтингування дистриб'юторів за показниками, за результатами яких найкращі партнери мають отримувати преференції. Завдяки геоаналітичним інструментам компанія може виявити регіони з низьким покриттям, вивчити потенціал збуту в нових областях та оптимізувати логістику, що дозволить сформувати балансовану, рентабельну дистрибуційну мережу.

Очікуваний результат від реорганізації полягає в зростанні обсягів продажів у регіонах, поліпшенні якості дистрибуції, посиленні контролю над брендом, підвищенні ефективності логістики та зменшенні втрат через недобросовісних партнерів.

Для обґрунтованого вибору оптимальної моделі доцільно провести порівняльний аналіз альтернатив за основними критеріями (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Порівняльна оцінка стратегічних альтернатив дистрибуції

Критерії	Власна логістика	E-commerce	NoReCa
Початкові витрати	Високі	Середні	Низькі
Окупність інвестицій	Повільна	Середня	Швидка
Потенціал охоплення ринку	Високий	Високий	Середній
Вплив на бренд	Помірний	Високий	Помірний
Гнучкість масштабування	Низька	Висока	Середня
Впровадження IT-рішень	Висока складність	Висока	Помірна
Складність реалізації	Висока	Середня	Низька
Довгострокова конкурентна перевага	Висока	Висока	Середня

Джерело: сформовано автором

На основі аналізу доцільно обрати гібридну модель, яка поєднує три канали:

- 1) Збереження основного фокусу на національних ритейл-мережах як базового джерела обсягів.
- 2) Реорганізація та цифровізація роботи з регіональними дистриб'юторами – для підвищення контролю, аналітики та стандартів обслуговування.
- 3) Розвиток e-commerce (онлайн-канал) – для виходу на нову цифрову аудиторію, підвищення прибутковості й прямої комунікації з кінцевим споживачем.

Переваги обраної моделі полягають в оптимальному поєднанні масового охоплення та гнучких каналів, при цьому забезпечується висока стійкість до зовнішніх змін та збалансоване співвідношення витрат, контролю та прибутковості. Дана модель дозволить забезпечити адаптивність до нових трендів (цифровізація, прямий продаж, локальна доставка). Ця стратегія дозволить ПП «Віктор і К» зберегти провідні позиції на ринку, посилити

лояльність споживачів, а також гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, не втрачаючи ефективності та прибутковості.

3.2 План реалізації обраної дистрибуційної стратегії

Загальні цілі реалізації дистрибуційної стратегії ПП «Віктор і К» спрямовані на системне вдосконалення каналів збуту та підвищення ринкової стійкості компанії. Передусім, підприємство прагне підвищити ефективність дистрибуції та посилити контроль над існуючими каналами, що передбачає глибоку інтеграцію оптових і цифрових рішень, оптимізацію партнерських відносин та впровадження аналітичних інструментів управління. Одночасно із цим ключовим завданням є розширення присутності у цифровому середовищі: запуск онлайн-платформ, використання CRM-систем, цифрових комунікацій і маркетингових технологій дозволяє охопити нові ринки й безпосередньо взаємодіяти з кінцевим споживачем. Паралельно реалізується ще одна важлива ціль – забезпечення стабільного зростання обсягів продажів та зміцнення лояльності клієнтів. Це досягається за рахунок високого рівня обслуговування, індивідуалізації пропозицій, програм лояльності та розвитку довгострокових взаємин з партнерами. Усі ці напрями гармонійно поєднуються в обраній гібридній моделі дистрибуції, створюючи передумови для сталого розвитку компанії.

На етапах впровадження дистрибуційної стратегії ПП «Віктор і К» необхідно враховувати низку критично важливих факторів, які впливають на ефективність процесу та кінцевий результат. Перш за все, слід забезпечити чітке стратегічне планування з поетапним графіком реалізації. Важливо мати не лише загальну мету, а й конкретні операційні завдання, відповідальних осіб і терміни виконання. Водночас необхідно враховувати ресурсне забезпечення, зокрема наявність фінансових, людських і технічних ресурсів для кожного етапу. Особливу увагу варто приділити внутрішній комунікації: персонал має розуміти

логіку змін, свої ролі та переваги від нової системи, тому навчання і залучення співробітників – обов’язкова умова.

Ключовим чинником є гнучкість у прийнятті рішень, адже впровадження часто супроводжується непередбачуваними викликами, зокрема з боку партнерів або споживачів, тому досить важливо мати заздалегідь підготовлені сценарії корекції дій. Окрему роль відіграє цифрова інфраструктура – її якість і готовність до навантажень напряду впливають на функціональність нової моделі збуту, тому потрібно ретельно протестувати усі технічні рішення перед запуском.

Також на всіх етапах має працювати система моніторингу та зворотного зв’язку, так як без цього неможливо адекватно оцінити прогрес і вчасно реагувати на проблеми, тому важливо фіксувати як кількісні показники (доходи, обсяги, покриття), так і якісні (задоволеність клієнтів, ефективність партнерів).

Тож, розглянемо детально етапи впровадження (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

Етапи впровадження обраної дистрибуційної стратегії

№	Етап	Зміст	Термін	Відповідальні
1	Аналіз та аудит поточних дистриб’юторів	Збір даних, виявлення проблем, формування списку ключових партнерів	1 міс.	Відділ продажів, маркетинг
2	Розробка CRM-системи для партнерів	Вибір платформи, адаптація під бізнес, навчання	2 міс.	ІТ-відділ, логістика
3	Укладання нових договорів із КРІ	Встановлення стандартів, підписання договорів	1 міс.	Юридичний відділ, продажі
4	Створення онлайн-магазину/інтеграція з маркетплейсами	Запуск e-commerce-каналу, синхронізація з ІС, запуск логістики	3 міс.	ІТ, маркетинг, логістика
5	Маркетингова підтримка нових каналів	SEO, таргетинг, e-mail, реклама в соцмережах	2 міс.	Відділ маркетингу
6	Розширення співпраці з HoReCa	Встановлення умов, робота через дистриб’юторів	1–3 міс.	В2В-відділ, маркетинг
7	Моніторинг і оптимізація	Щомісячний контроль КРІ, адаптація до ринку	Постійно	Керівництво, аналітики

Джерело: сформовано автором

Етапи впровадження дистрибуційної стратегії ПП «Віктор і К» охоплюють ключові напрямки трансформації системи збуту. На початковому етапі

проводиться аналіз і аудит наявних дистриб'юторів з метою виявлення неефективних партнерів та визначення потенціалу для розвитку. Наступним кроком є розробка CRM-системи, яка дозволить автоматизувати управління партнерською мережею, відстежувати замовлення, зворотний зв'язок і ефективність. Паралельно здійснюється переформатування договірних умов – укладаються нові контракти з чітко прописаними KPI, які підвищують відповідальність партнерів і прозорість взаємодії.

У межах цифрової трансформації запускається онлайн-магазин і проводиться інтеграція з маркетплейсами, що забезпечує вихід на нові ринки і канали збуту. Для підтримки цього каналу реалізується маркетингова стратегія, яка охоплює просування, PR, digital-рекламу та лояльність. Важливим напрямом також є розширення співпраці з сегментом HoReCa, який забезпечує стабільний обсяг реалізації й іміджеву присутність. Завершальний етап – моніторинг і оптимізація: систематичне оцінювання ефективності нової моделі, корекція дій та впровадження удосконалень.

В межах реалізації обраної дистрибуційної стратегії ми пропонуємо створити мобільний додаток для контролю мерчандайзингу дистриб'юторами, головна ідея такого рішення полягає у цифровій автоматизації та стандартизації процесу викладки продукції ТМ «Королівський смак» у торгових точках. Додаток стане зручним інструментом для дистриб'юторів, який дозволить оперативно фіксувати відповідність розміщення товарів затвердженим стандартам, здійснювати фотофіксацію, заповнювати чек-листи та оформлювати замовлення в режимі реального часу. Крім того, він надасть менеджерам можливість контролювати якість збуту через аналітику, звіти і прямий зв'язок із дистриб'юторами.

Впровадження такого мобільного B2B-додатку підвищить прозорість і ефективність мерчандайзингу, зменшивши ризики втрат і помилок при викладці, а також пришвидшить реакцію на проблеми у торгових точках. Завдяки автоматизації замовлень буде забезпечено більш точне і швидке поповнення

запасів, що особливо важливо для великих мереж, регіонального ритейлу та сегменту HoReCa. Тож, розглянемо основні функції додатку (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Основні функції додатку

Функція	Опис і переваги
Фотофіксація викладки	Дистриб'ютор фотографує полицю з продукцією, додаток автоматично перевіряє правильність розміщення (штучний інтелект або шаблони).
Чек-листи мерчандайзингу	Перевірка ключових стандартів (вивіски, правильна упаковка, наявність акційних матеріалів тощо).
Звіти в реальному часі	Менеджери отримують оперативні дані про якість викладки і можливі проблеми.
Модуль замовлень	Дистриб'ютори можуть швидко оформлювати замовлення під час візиту, враховуючи наявність товарів.
Геолокація і маршрут	Відстеження виконання маршрутів, автоматичне підтвердження відвідування торгової точки.
Комунікація	Чат для швидкого зв'язку з менеджером, обмін фото і коментарями по точках збуту.
Навчальні матеріали	Вбудовані інструкції, стандарти викладки та відеоуроки для покращення якості мерчандайзингу.
Аналітика і KPI	Відстеження продуктивності дистриб'юторів, оцінка ефективності виконання завдань.

Джерело: сформовано автором

Мобільний додаток забезпечить дистриб'юторам зручний інструмент для фіксації викладки продукції, виконання чек-листів стандартів мерчандайзингу, фотофіксації полиць у торгових точках, а також оперативного оформлення замовлень. У додатку має бути доступною функція геолокації для контролю маршрутів, а також необхідним є модуль комунікації з менеджером (чат), також важливо додати навчальні матеріали для підвищення кваліфікації персоналу. Аналітична панель в даному додатку дозволить відстежувати виконання планів, виявляти проблеми та реагувати в реальному часі.

Впровадження мобільного додатку для контролю мерчандайзингу дасть ПП «Віктор і К» (ТМ «Королівський смак») низку стратегічних переваг, так як очікується суттєво підвищити ефективність управління якістю збуту. Завдяки цифровому контролю викладки продукції в торгових точках компанія отримає реальні, підтвержені дані про дотримання стандартів бренду, що мінімізує порушення і втрати від неналежної презентації товару. Інтеграція модуля

замовлень дозволить дистриб'юторам швидко і точно формувати заявки, що сприятиме зменшенню випадків дефіциту на полицях та оптимізує логістику. Крім того, мобільний додаток забезпечить прозорість дій дистриб'юторів, дасть змогу відслідковувати маршрути, фіксувати результати візитів і підтримувати прямий зв'язок із менеджерами компанії, що підвищить професійність роботи торгових представників і зміцнить контроль на всіх рівнях збуту. У результаті, додаток стане важливою складовою нової дистрибуційної стратегії підприємства, забезпечуючи стабільну присутність і якісну представленість продукції в усіх каналах – від національних мереж до регіонального ритейлу та HoReCa, що в перспективі сприятиме зростанню продажів і підвищенню конкурентоспроможності бренду. Нижче розглянемо узагальнені переваги, які очікується отримати від впровадження додатку (рис. 3.3):

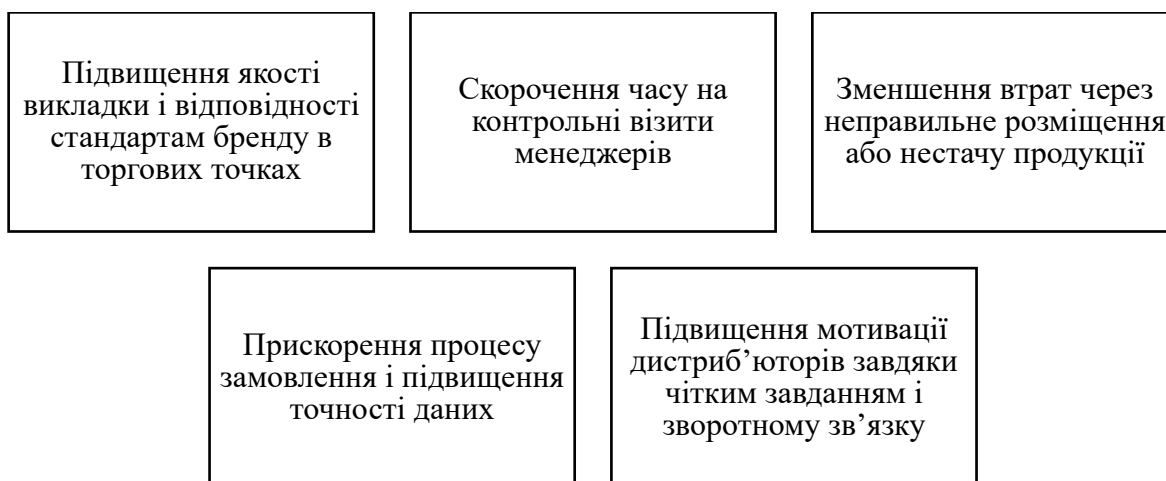


Рис. 3.3 Очікувані переваги від впровадження додатку

Джерело: сформовано автором

Впровадження мобільного додатку дозволить ПП «Віктор і К» посилити управління дистрибуційними процесами завдяки цифровому контролю на всіх етапах взаємодії з дистриб'юторами, що впливатиме на зменшення залежності від ручного звітування, при цьому підвищиться точність замовлень і пришвидшиться обмін інформацією між торговими представниками та менеджментом. Такі зміни сприятимуть більш чіткому дотриманню стандартів викладки, своєчасному поповненню запасів і кращому плануванню поставок, що дозволить компанії отримати більш гнучку та керовану систему збуту, і в

результаті дозволить адаптуватися до потреб кожного сегменту ринку та зробить дистрибуційну стратегію більш ефективною та результативною.

Матриця відповідальності (RACI) при розробці мобільного додатку для ПП «Віктор і К» є ключовим інструментом для чіткого розподілу ролей і відповідальностей між усіма учасниками проєкту. У процесі впровадження цифрових рішень часто залучаються різні відділи, а не все покладається лише на один відділ, тому необхідно залучити ІТ, продажі, маркетинг, зовнішні підрядники, а також самих дистриб'юторів, так як без чіткого визначення, хто за що відповідає, зростає ризик затримок, непорозумінь, дублювання функцій або пропущених завдань. Для більш чіткого визначення відповідальності, нижче розглянемо матрицю відповідальності для впровадження мобільного додатку ПП «Віктор і К» (табл. 3.7), де ролі розбито за наступними категоріями: R (Responsible) – виконавець, A (Accountable) – відповідальний за кінцевий результат, C (Consulted) – консультант та I (Informed) – поінформований.

Таблиця 3.7

Матриця відповідальності

Завдання / Етап	Керівник проєкту	ІТ-відділ	Відділ продажу	Дистриб'ютори	Маркетинг	Зовнішній розробник
Визначення технічного ТЗ	A	R	C	C	C	I
Вибір підрядника	A	C	C	I	C	
Розробка прототипу додатку	I	C	C	I	C	R
Програмування та інтеграція	I	C	I	I	I	R
Тестування функціоналу	C	R	C	R	C	A
Навчання дистриб'юторів	I	I	R	A	C	
Впровадження в роботу	A	C	R	R	I	
Моніторинг і супровід	A	R	C	C	I	I
Оновлення/оптимізація додатку	C	R	C	I	C	R

Джерело: сформовано автором

Матриця охоплює всі етапи створення додатку, починаючи від формування технічного завдання, вибору підрядника, розробки та тестування до навчання дистриб'юторів і супроводу системи після запуску. Запропонована матриця відповідності включає ключові внутрішні підрозділи компанії (ІТ, відділ продажу, маркетинг), зовнішніх розробників і дистриб'юторів як кінцевих користувачів.

Для реалізації нової дистрибуційної стратегії ПП «Віктор і К» через впровадження мобільного B2B-додатку, необхідно залучити комплекс організаційних, фінансових, технічних і людських ресурсів (рис.3.4).

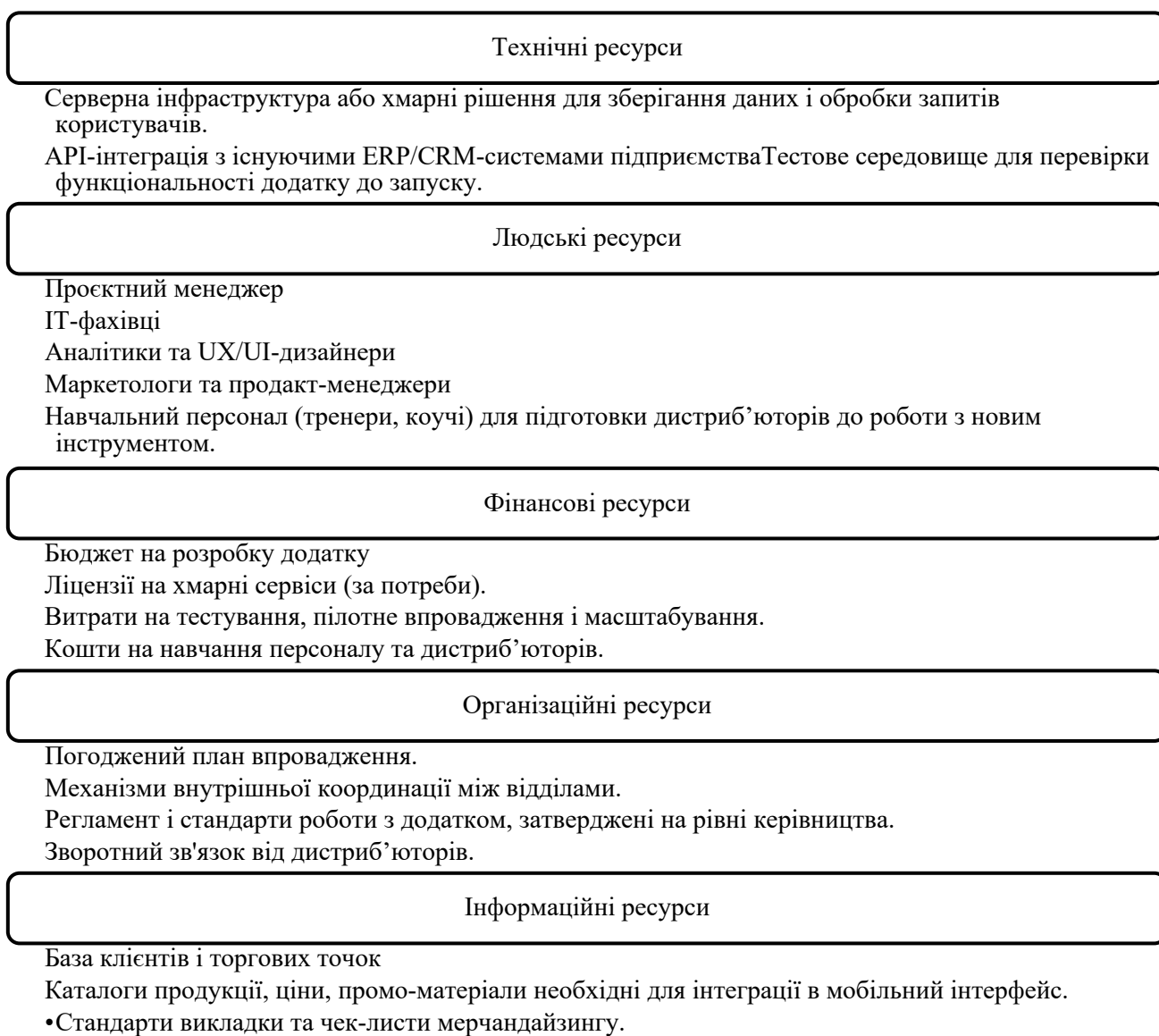


Рис. 3.4 Основні ресурси для впровадження мобільного B2B-додатку

Джерело: сформовано автором

Залучення зазначених ресурсів дозволить ПП «Віктор і К» створити якісний, функціональний мобільний додаток, який стане інструментом цифрової трансформації дистрибуції. Це є важливим кроком в діяльності компанії, так як це сприятиме ефективному управлінню каналами збуту, покращенню контролю якості, посиленню роботи з дистриб'юторами та зміцненню ринкових позицій бренду «Королівський смак».

Отже, розробка мобільного додатку для контролю мерчандайзингу та управління замовленнями стане важливим кроком у цифровій трансформації ПП «Віктор і К» та реалізації їх нової дистрибуційної стратегії. Завдяки інтеграції технологій компанія зможе більш гнучко і прозоро керувати каналами збуту, швидше реагувати на виклики ринку та зміцнити позиції бренду «Королівський смак» на конкурентному ринку, так успішна реалізація додатку сприятиме не лише збільшенню продажів, а й підвищенню лояльності партнерів і кінцевих споживачів.

3.3 Економічне обґрунтування запропонованих змін

Впровадження мобільного додатку для контролю мерчандайзингу та оптимізації процесу замовлень сприятиме значному зниженню операційних витрат, пов'язаних із ручним контролем якості збуту, усуненням помилок у замовленнях та недоліками у логістиці. Автоматизація дозволить зменшити витрати на контроль і аудит дистриб'юторів, що традиційно вимагають значних трудових ресурсів і часу. Доцільно звернути увагу на те, що точніше планування поставок і оперативне реагування на проблеми скоротять втрати від нестачі або надлишку товару. Так, завдяки покращенню викладки продукції та дотриманню стандартів мерчандайзингу, зросте привабливість товарів для кінцевих споживачів, що прямо вплине на збільшення обсягів продажів і доходів компанії. Ефективна взаємодія з дистриб'юторами і швидкий обмін інформацією посилять партнерські відносини, що сприятиме розширенню дистрибуційної мережі.

Враховуючи потенційне збільшення продажів і зниження витрат, очікується швидка окупність інвестицій у розробку і впровадження додатку, тож запропоновані зміни мають не лише покращити якість управління збутом, а й забезпечити значну економічну вигоду та стійке зростання бізнесу ПП «Віктор і К».

Розглянемо інвестиції, які необхідні для розробки та впровадження додатку в діяльність ПП «Віктор і К» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Розрахунок інвестицій

Категорія витрат	Деталізація	Орієнтовна сума (грн)
Розробка додатку	Програмування (frontend, backend)	300,000
	UI/UX дизайн	80,000
	Тестування та відлагодження	70,000
Інфраструктура	Оренда/закупівля серверів або хмарних ресурсів	60,000
	Ліцензії на програмне забезпечення (СУБД, API тощо)	40,000
Навчання персоналу	Розробка навчальних матеріалів	20,000
	Проведення тренінгів для дистриб'юторів та менеджерів	30,000
Маркетинг та впровадження	Інформаційна кампанія серед партнерів	15,000
	Комунікаційні заходи (зустрічі, презентації)	15,000
Підтримка і супровід (рік)	Технічна підтримка	50,000
	Оновлення функціоналу та усунення помилок	30,000
Управління проектом	Координація, контроль виконання робіт	40,000
Непередбачені витрати	Резерв на форс-мажорні ситуації	30,000
Всього		830,000

Джерело: сформовано автором

Загальний обсяг інвестицій, необхідний для розробки та впровадження мобільного додатку ПП «Віктор і К», становить орієнтовно 830 000 грн., з них основна частина бюджету припадає на програмування, дизайн та технічну підтримку, що свідчить про високотехнологічний характер проєкту. Інші важливі статті включають навчання персоналу, маркетинг і управління проектом, які забезпечують ефективне впровадження та залучення партнерів. Така структура

витрат є обґрунтованою, адже дозволяє не лише створити якісний інструмент, а й інтегрувати його в дистрибуційну діяльність підприємства, забезпечуючи контроль, прозорість та зростання ефективності збуту. У середньостроковій перспективі очікується економія операційних витрат і збільшення обсягів реалізації, що сприятиме швидкій окупності інвестицій, тому наступним кроком розглянемо орієнтовну економію витрат для ПП «Віктор і К» після впровадження мобільного додатку (табл.3.9).

Таблиця 3.9

Економія витрат після впровадження мобільного додатку

Стаття витрат	Поточні витрати / рік (до впровадження), грн	Очікувані витрати / рік (після впровадження), грн	Економія, грн / рік
Аудит і контроль мерчандайзингу (виїзди, перевірки)	300,000	100,000	200,000
Помилки в замовленнях, повернення	150,000	50,000	100,000
Надлишкові запаси на складах	200,000	120,000	80,000
Витрати на телефонні та ручні замовлення	50,000	10,000	40,000
Затримки поставок через погану комунікацію	100,000	40,000	60,000
Сумарна річна економія			480,000

Джерело: сформовано автором

Впровадження мобільного додатку дозволить ПП «Віктор і К» оптимізувати ключові операційні процеси у дистрибуції та значно скоротити витрати, пов'язані з контролем мерчандайзингу, логістикою і обробкою замовлень, таким чином, загальна очікувана економія становить близько 480 000 грн. на рік, що майже покриває початкові інвестиції у розробку додатку вже протягом перших 1,5–2 років. Окрім прямої економії, підприємство також отримає нефінансові вигоди, про які згадувалося в попередньому підрозділі, такі вигоди створять основу для сталого зростання збуту та конкурентної переваги на ринку. Так, як окрім економії прогнозується і зростання обсягів продажу, розглянемо нижче як може збільшитися дохід ПП «Віктор і К» (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Прогноз обсягу продажів

Канал збуту	Частка у структурі продажів (%)	Продажі у 2024 році, тис. грн.	Очікуване зростання (%)	Прогноз на рік, тис. грн.	Приріст, тис. грн.
Національні мережі	60%	3 231 600	+10%	3 554 760	+323 160
Регіональний ритейл	30%	1 615 800	+15%	1 858 170	+242 370
HoReCa	10%	538 600	+20%	646 320	+107 720
Разом	100%	5 386 000	-	6 059 250	+673 250

Джерело: сформовано автором

Після впровадження нової дистрибуційної стратегії та мобільного B2B-додатку, очікується зростання загального обсягу продажів до 6 059 млрд. грн., що становить приріст приблизно 12,5% або 673,25 млн. грн. у річному вимірі. Найбільший внесок у зростання забезпечать національні торговельні мережі завдяки покращенню логістики, аналітики продажів і автоматизованому управлінню викладкою. Сегмент регіонального ритейлу та HoReCa також отримає значний поштовх за рахунок цифровізації замовлень, прискорення комунікацій та підвищення рівня обслуговування, що прямо свідчить про високу ефективність запропонованих змін і їхню здатність забезпечити як стратегічне зростання, так і конкурентну перевагу бренду «Королівський смак» на національному рівні.

Запропоновані зміни не лише виправдані економічно, а й стратегічно необхідні для сталого розвитку та посилення позицій бренду «Королівський смак» на українському ринку, але фінансова сторона проекту є досить вагомим, тому наступним етапом доцільно розглянути загальний очікуваний економічний ефект, який отримає ПП «Віктор і К» від впровадження нової дистрибуційної стратегії та мобільного B2B-додатку (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Загальний очікуваний економічний ефект

Напрямок впливу	Опис	Очікуваний ефект, тис. грн / рік
Зростання обсягів продажів	Завдяки покращенню обслуговування та контролю каналів збуту	+673 250
Економія на логістичних та адміністративних витратах	Оптимізація маршрутів, зменшення виїздів, зниження затрат на телефонію, координацію	+200 000
Зменшення втрат від помилок у замовленнях	Завдяки автоматизації B2B-процесів	+100 000
Зменшення втрат від надлишкових запасів	Більш точне планування поставок	+80 000
Зменшення втрат від несвоєчасної доставки	Поліпшення комунікації з партнерами	+60 000
Зменшення витрат на перевірки мерчандайзингу	Впровадження цифрового контролю	+40 000
Загальний річний економічний ефект		+1 153 250

Джерело: сформовано автором

Впровадження мобільного B2B-додатку та модернізованої дистрибуційної стратегії дозволить ПП «Віктор і К» отримати загальний економічний ефект у понад 1,15 млрд грн на рік, що включає як пряме зростання доходів, так і значну економію витрат. Найбільший фінансовий результат забезпечить збільшення продажів за рахунок підвищення ефективності взаємодії з усіма типами клієнтів: національними мережами, регіональним ритейлом та сектором HoReCa. Економія ресурсів через автоматизацію процесів, контроль мерчандайзингу та покращену логістику створює умови для швидкої окупності інвестицій у цифровізацію.

Наступним логічним кроком у процесі впровадження нової дистрибуційної стратегії та мобільного B2B-додатку для ПП «Віктор і К» є оцінка ефективності інвестицій (табл. 3.12), що дозволить обґрунтувати доцільність витрат перед керівництвом або інвесторами, визначити термін окупності (Payback Period) та розрахувати рентабельність інвестицій (ROI), також оцінка ефективності інвестицій необхідна для прогнозування довгострокової вигоди для ПП «Віктор і К».

Таблиця 3.12

Показники ефективності інвестицій

Показник	Формула / підхід	Орієнтовне значення
Обсяг інвестицій	Фактичні витрати на розробку та впровадження	830 000 грн.
Щорічний економічний ефект	Сумарна вигода від зростання доходів + економії витрат	1 153 250 грн.
Термін окупності (Payback)	Інвестиції / щорічна вигода	≈ 0,72 року
Рентабельність інвестицій (ROI)	(Щорічна вигода – інвестиції) / інвестиції × 100%	≈ 139%

Джерело: сформовано автором

Оцінка ефективності інвестицій показує, що впровадження цифрової дистрибуційної моделі та мобільного додатку окупиться менш ніж за 1 рік. Показник рентабельності інвестицій (ROI) перевищує 130%, що свідчить про високу прибутковість проєкту, що робить запропоновані зміни економічно доцільними та стратегічно обґрунтованими, з потенціалом довгострокового зростання та конкурентної переваги на ринку. Умовою реалізації стратегії є регулярний аналіз фінансових показників та адаптація дистрибуційної стратегії відповідно до ринкових змін.

Проведене економічне обґрунтування свідчить про доцільність інвестицій у цифровізацію дистрибуції ПП «Віктор і К». Вкладення в мобільний B2B-додаток забезпечують відчутний фінансовий ефект завдяки зростанню продажів та скороченню операційних витрат, а швидка окупність і висока рентабельність інвестицій, в свою чергу, свідчать про ефективність рішення. У довгостроковій перспективі запропоновані заходи підвищать контроль за каналами збуту, покращать співпрацю з партнерами та будуть зміцнювати конкурентні переваги підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Стратегічному плануванню притаманні такі важливі характеристики, як наявність певного горизонту планування, часова орієнтація на майбутнє та невизначеність умов реалізації стратегії. Водночас воно включає в себе основні управлінські функції, такі як: розподіл ресурсів, адаптацію до змін, внутрішню координацію та стратегічне передбачення, тому саме поєднання цих складових дозволяє підприємству сформувати цілісну та гнучку систему управління, яка є орієнтованою на стійке зростання та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

2. Однією з ключових характеристик стратегічного планування в харчовій промисловості є його довгострокова спрямованість, так підприємства зазвичай формують плани на кілька років уперед, що дає змогу не лише окреслити основні напрями розвитку, але й підготувати виробничу та кадрову базу до запланованих змін. При цьому важливу роль відіграє здатність адаптувати план до змінного середовища, адже ринок харчових продуктів постійно зазнає впливу нових трендів, міжнародних стандартів, вимог до екологічності та здорового способу життя. Саме тому стратегічні цілі часто конкретизуються й уточнюються в процесі реалізації, а успішні компанії будують свої стратегії на принципах гнучкості, передбачення та інноваційності.

3. Дистрибуційна політика займає важливе місце в межах маркетингової стратегії як складової стратегічного плану підприємства, так як вона забезпечує ефективне просування продукції до споживача, сприяючи досягненню стратегічних цілей та узгоджує з іншими елементами маркетинг-міксу, відіграючи ключову роль у формуванні конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

4. Приватне підприємство «Віктор і К» є одним із провідних вітчизняних виробників харчових продуктів, яке успішно поєднує традиції якості з сучасними підходами до виробництва, логістики та маркетингу. Торгова марка «Королівський смак» за роки свого існування здобула високу впізнаваність і

довіру споживачів завдяки широкому асортименту, доступній ціновій політиці та стабільній якості продукції. Підприємство володіє повним виробничим циклом, сучасною матеріально-технічною базою та активно розвиває експортний напрямок, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Орієнтація на споживача, сертифікація виробництва за міжнародними стандартами, гнучкість у реагуванні на ринкові виклики – усе це свідчить про стабільність, стратегічну далекоглядність і високий рівень організації діяльності компанії.

5. ПП «Віктор і К» за три роки істотно зміцнило свою фінансову самостійність, так основним джерелом зростання активів став власний капітал, зокрема накопичений прибуток, також одночасно підприємство скорочувало і кредиторську заборгованість та зменшувало залежність від позик, а це досить позитивна динаміка, яка вказує на впевнене фінансове управління та потенціал для довгострокового розвитку. ПП «Віктор і К» демонструє системне оновлення основних засобів та поліпшення їхнього технічного стану, так як підприємство поступово знижує рівень зношеності активів і нарощує обсяг залишкової вартості, а такі дії зазвичай є частиною стратегії модернізації або підготовки до масштабнішої господарської діяльності. Загалом, підприємство демонструє стабільну здатність утримуватись на ринку, однак зниження рентабельності у 2024 році є сигналом до необхідності переоцінки стратегії: перегляду цінової політики, підвищення ефективності витрат і, можливо, оновлення комерційного підходу. Попри спад у 2024-му, рівень рентабельності залишається вищим за середньоринковий, що вказує на сильний фундамент бізнесу.

6. Дистрибуційна політика ПП «Віктор і К» є системно впровадженим елементом стратегічного управління, який забезпечує не лише стабільний збут продукції, а й фінансову стійкість підприємства, вона охоплює аспекти як фізичного руху товарів, так і формування партнерських відносин, контролю за розрахунками, а також інвестицій у логістичну інфраструктуру. Роль дистрибуційної політики у діяльності ПП «Віктор і К» виходить за межі операційного рівня, вона є інтегрованою складовою стратегічного бачення

розвитку підприємства, що сприяє його конкурентоспроможності, довгостроковій ефективності та фінансовій незалежності.

7. Для ПП «Віктор і К» розробка стратегічних альтернатив дистрибуції має базуватись на досвіді зростання у 2023 році та викликах 2024-го. Серед можливих альтернатив – інтенсивне розширення регіональних дистриб'юторів, перехід до прямого продажу через цифрові канали або глибша інтеграція з мережевими партнерами. Рекомендації з покращення дистрибуції для ПП «Віктор і К» у різних каналах збуту передбачають оптимізацію логістичних процесів, адаптацію асортименту та упаковки під специфіку кожного сегменту клієнтів, а також удосконалення форм контрактів і маркетингової підтримки. Враховуючи поточну динаміку, оптимальною моделлю дистрибуції є гібридна система: поєднання оптово-регіональних каналів зі збалансованим розвитком онлайн-продажів і власної логістики, так як такий підхід забезпечить гнучкість, контроль та адаптацію до ринкових змін.

8. Реалізація обраної дистрибуційної стратегії ПП «Віктор і К» спрямована на підвищення ефективності збутової діяльності, розширення ринкової присутності та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Запропоновані заходи щодо оптимізації каналів дистрибуції, розвитку партнерських відносин та впровадження цифрових інструментів дозволять забезпечити більш ефективне охоплення цільової аудиторії, зменшити витрати на логістику та покращити рівень обслуговування клієнтів. Запропонований додаток стане ключовим інструментом нової дистрибуційної стратегії ПП «Віктор і К», спрямованої на покращення контролю якості збуту, адаптацію продуктового портфелю до потреб різних каналів та оптимізацію логістики, що в свою чергу дозволить зміцнити позиції бренду «Королівський смак» на ринку, підвищити лояльність партнерів і клієнтів, а також збільшити обсяги продажів через більш ефективну роботу з дистрибуторами.

9. Запропоновані зміни в дистрибуційній стратегії ПП «Віктор і К», зокрема впровадження мобільного B2B-додатку для контролю мерчандайзингу та замовлень, є економічно доцільними, ефективними та обґрунтованими. Загальні

інвестиції в обсязі близько 830 тис. грн забезпечують очікуваний річний економічний ефект понад 1,15 млн грн за рахунок зростання обсягів продажів і оптимізації витрат. Розрахунки свідчать про швидку окупність проєкту, а саме: менш ніж за один рік, а також високий рівень рентабельності (понад 130%). Це підтверджує, що цифровізація дистрибуції дозволить підприємству не лише покращити операційну ефективність, але й зміцнити позиції ТМ «Королівський смак» на ринку, підвищити рівень обслуговування партнерів і забезпечити сталі темпи зростання у конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Белкін І. В., Логоша Р. В., Трапаїдзе С. М. Проблеми стратегічного планування на підприємствах України та можливі шляхи їх подолання. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2022, 13. С. 72-77.
- 2) Гаврилюк В. П. Системний підхід до управління процесами: складські операції і бережливе управління : монографія. Таллінн : Teadmus OÜ, 2024. 257 с. URL: <https://teadmus.org/main-publications/sm-67>
- 3) Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Маркетингова товарна політика – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*, 2020, 1. С. 61-68.
- 4) Горбач С. В. Аналіз фінансового планування на підприємстві харчової промисловості. *Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової та переробної галузей АПК*, 2022. С. 12-15.
- 5) Горбач С. В. Стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств харчової промисловості в умовах війни. *Розвиток міста*, 2025, 1 (05). С. 18-22.
- 6) Гребельник О. П., Дячук М. М., Бачінський І. С. Аналіз вітчизняного ринку майонезної продукції. *Актуальні аспекти розвитку науки і освіти: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників та молодих науковців (Одеса, 09-10 листопада 2023 р.) / Одеський державний аграрний університет. Одеса, 2023. С. 203-205.*
- 7) Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*, 2021, 176. С. 53-57.
- 8) Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and sustainability*, 2023, 1. С. 197-203.
- 9) Другова О. С. Методи оцінки як інструменти стратегічного розвитку діяльності підприємств харчової промисловості. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023, 18. С. 80-85.

10) Жигалкевич Ж. М., Драгомощенко А. О. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021, 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>

11) Карпенко В. Л., Закрижевська І. В., Олексюк Ю. О. Теоретичні основи формування маркетингової стратегії. *The VI International Scientific and Practical Conference «Modern ways of solving the problems of science in the world», February 13–15, Warsaw, Poland. 445 p.* Р. 92-96.

12) Ковальчук В. В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, 2018, 9. С. 156-165.

13) Кузьминчук Н. В., Литовченко О. Ю., Ізвєкова О. В. Маркетингове забезпечення державного регулювання економічної безпеки машинобудування. *Підприємництво та інновації*, 2024, 31. С. 54-61.

14) Куліш Д. В. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2022, 312.6 (2): 142-149.

15) Маковецька І. М., Яргін М. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2021, 2. С. 38-41.

16) Мельник М. В. Стратегічне планування маркетингової діяльності підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно*, 172. 2023. С.255-260.

17) Митяньська А. В. Особливості стратегічного планування діяльності підприємств в умовах цифровізації. *Матеріали конференцій МНЛ*, 2022, 25 листопада 2022 р., м. Хмельницький. С. 61-63.

18) Мушкевич Ю. В. Роль стратегічного планування в ефективному управлінні вітчизняними підприємствами. *Економічні горизонти*, 2022, 3 (21). С. 4-12.

- 19) Ніколайчук, О. А. Маркетингова стратегія: сутність та особливості. *Галицький економічний вісник*, 2019, 6 (61). С. 111-118.
- 20) Носань Н. С., Якименко Т. В., Панченко Р. В. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2023, 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>
- 21) П'ятак Т. Фінансове планування діяльності підприємства на основі організаційного проектування. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"(економічні науки)*, 2023, 1. С. 50-56.
- 22) Перерва І., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*, 2022, 3. С. 159-164.
- 23) Петрова І. Л., Лойко Є. М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2022, 1 (65). С. 95-104.
- 24) Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, 2022, 22. С.72-78.
- 25) Петков В. П. Сутність, функції і види стратегічного планування в організації. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2022, 2. С. 58-62.
- 26) ПП «Віктор і К», дані Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/20651018#google_vignette
- 27) Сайт ТМ «Королівський смак». URL: <https://kingsmak.com.ua/about>
- 28) Стадник В., Йохна В., Хрущ В. Інформаційне забезпечення стратегічного маркетингу для реалізації потенціалу розвитку торговельних підприємств в умовах безпекових викликів. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 2022, 3. С. 173-181.
- 29) Тесленок І. М., Коцур Р. А. Підходи до розробки конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості в сучасних умовах. *«Світ наукових досліджень. Випуск 14»*, 2022. С. 93-94.

30) Тішаков П. Ю. Інноваційні адаптивні стратегії в управлінні малими підприємствами харчової промисловості. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 2024, 9. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/109/86>

31) Токмакова І. В., Панченко Н. Г., Кургузова М. Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2022, 76-77. С. 70-80.

32) Турло В. В. Конкурентні переваги в діяльності ТМ «Королівський смак». *Науково-редакційна колегія*, 2020. С. 161-163.

33) Тюріна Н., Назарчук Т., Мудрицька Т. Планування показників фінансово-економічної ефективності у бізнес-плані підприємницького проекту. *Modeling the development of the economic systems*, 2022, 1. С. 83-91.

34) Харченко Т. М., Орехова А. І., Шестакова А. В. Соціально-економічні орієнтири в управлінні розвитком персоналу підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2023, 8.3. С. 265-269.

35) Шандрівська О. Є., Питуляк Н. С., Греб О. І. Дослідження ринку соняшникової олії у світі та Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, № 12 (24). 2024. С. 365-382.

36) Швед В. В., Шлінчук В. П. Стратегічне планування діяльності підприємства: концептуально-методологічні засади. *Подільський науковий вісник*, 2023, 1: 25. С. 81-89.

37) Шеремета О. Роль дистрибуції в маркетинговій діяльності підприємства. *Матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі “*, 2021. С. 18-19.

38) Шеремета О.. Особливості дистрибуційної політики промислового підприємства. *Матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі “*, 2021. С. 82-83.

39) Karen P. Strategic marketing planning for business growth: your definitive guide. URL: <https://www.o8.agency/blog/marketing-strategy/strategic-marketing-planning-business-growth-your-definitive-guide>

40) Kazemirad S., Salariyeh F., Tootoonchian M. Strategic Planning for a Company: A Case Study of a Food Industry Company. *Applied Innovations in Industrial Management*, 2025, 5.1. P. 25-41.

41) Radu E., et al. Global trends and research hotspots on HACCP and modern quality management systems in the food industry. *Heliyon*, 2023, 9.7. URL. [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(23\)05440-3](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)05440-3)