

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення маркетингової дистрибутивної діяльності підприємства на ринку молочної продукції (за матеріалами ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти	<u>другий (магістерський)</u>
Галузь знань	<u>07 «Управління та адміністрування»</u> Шифр і назва галузі знань
Спеціальність	<u>075 «Маркетинг»</u> Шифр і назва спеціальності
Освітня програма	<u>«Маркетинг»</u> Назва освітньої програми

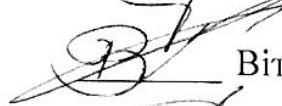
Шифр КвРМР. 24317.01.08.00

Виконав: здобувач 2 курсу, гр. МРмз-24-1



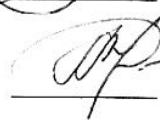
Андрій СТОРОЖУК

Керівник: канд. екон. наук, доц.



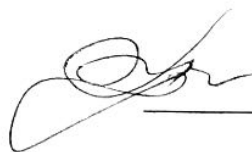
Віталій КАРПЕНКО

Нормоконтролер: канд. екон. наук, доц.



Світлана РЕШІМІДІЛОВА

До захисту допускаю:
завідувач кафедри маркетингу
кандидат екон. наук



Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА

Хмельницький, 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній рівень другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і найменування

Спеціальність 075 Маркетинг

Код і найменування

Освітня програма: освітньо-професійна «Маркетинг»

Найменування



ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

канд. екон. наук, доцент Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА

«05» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Сторожука Андрія Васильовича

Прізвище, ім'я, по батькові здобувача

1. Тема роботи: Удосконалення маркетингової дистрибутивної діяльності підприємства на ринку молочної продукції (за матеріалами ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС», м. Хмельницький)

керівник роботи Карпенко Віталій Леонідович, канд. екон. наук, доцент

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, учене звання

Затверджено наказом ректора університету від 25.08.2025 р. № 65, додаток 19

2. Термін подання здобувачем роботи на кафедру 15.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: монографії та статті українських та зарубіжних науковців, звітність ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС», м. Хмельницький, а також результати власних досліджень автора.

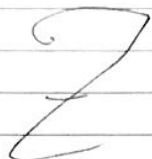
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи формування маркетингової дистрибутивної діяльності підприємства. 2. Аналітичне дослідження господарської діяльності та конкурентних позицій ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на ринку молочної продукції. 3. Розробка шляхів удосконалення маркетингової дистрибутивної діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на ринку молочної продукції.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Авторські визначення поняття «дистрибуція». Основні напрями збутової діяльності дистрибутивних підприємств у ланцюгу постачання. Складові системи дистрибуції підприємства. Стратегії дистрибуції. Структура системи дистрибуції. Характеристика категорій виробників молочної сировини. Динаміка виробництва молока в Україні. Основні показники виробництва молока в Хмельницькій області. Споживання та експорт молочної продукції в Хмельницькому регіоні. Основні фінансові показники ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС». Динаміка показників рентабельності, оборотності та ринкової позиції ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС». Зведена таблиця результатів дослідження стану маркетингової діяльності підприємства. Основні напрями розвитку

каналів дистрибуції ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС». Напрями удосконалення складської та холодової логістики ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС». Основні напрями зміцнення партнерських відносин ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» у системі дистрибуції. Розрахунок вартості впровадження цифрової інтеграції, CRM+ERP систем та B2B-кабінету / мобільного додатка для торгових точок на ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС».

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

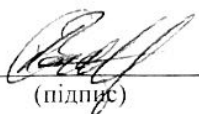
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
			

7. Дата видачі завдання 01.09.2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
1 Визначення об'єкта і предмета дослідження, постановка мети і завдань відповідно до теми. Складання плану кваліфікаційної роботи магістра	до 01.10.2025	Виконано
2 Опрацювання теоретичних джерел і написання першого розділу роботи	до 25.10.2025	Виконано
3 Формування плану для проведення аналітичних досліджень	до 30.10.2025	Виконано
4 Збір та обробка статистичних матеріалів діяльності ринку	до 05.11.2025	Виконано
5 Написання аналітичного розділу кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра	до 10.11.2025	Виконано
6 Написання проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра	до 25.11.2025	Виконано
7 Підготовка ілюстративних матеріалів та остаточне оформлення роботи	до 10.12.2025	Виконано
8 Підготовка до захисту та попередній захист	з 15.12.2025	Виконано
9 Захист	з 19.12.2025	Виконано

Здобувач


(підпис)

Андрій СТОРОЖУК

Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

Віталій КАРПЕНКО

Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра
Удосконалення маркетингової дистрибутивної діяльності підприємства
на ринку молочної продукції
(за матеріалами ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС», м. Хмельницький)
студента групи МРмз-24-1 Сторожука Андрія Васильовича
Науковий керівник: к. е. н., доц. Карпенко В.Л.

Загальний обсяг роботи 88 сторінок, 22 таблиці, 9 рисунків, 4 додатки,
31 джерело посилання.

Перелік ключових слів: ДИСТРИБУЦІЯ, ДИСТРИБУТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ, МАРКЕТИНГОВА ДИСТРИБУТИВНА ПОЛІТИКА, КАНАЛИ ДИСТРИБУЦІЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ КАНАЛІВ ДИСТРИБУЦІЇ.

У першому розділі роботи розкрито теоретичні основи формування маркетингової дистрибутивної діяльності підприємства, а саме: розглянуто підходи до визначення поняття «дистрибуція», складові системи дистрибуції підприємства, стратегії та структуру системи дистрибуції.

У другому розділі проаналізовано стан, проблеми та тенденції розвитку ринку молочної продукції України та Хмельницького регіону, проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності та конкурентних позицій ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС».

У третьому розділі проведено маркетингові дослідження ефективності каналів дистрибуції ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» та запропоновано на основі використання цифрових технологій і комунікаційних інструментів розвивати канали дистрибуції та зміцнювати партнерські відносини з постачальниками та споживачами.

Отримані результати у вигляді пропозицій запроваджені в господарську діяльність ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС».

Підпис 

Дата 15.10.2025р.

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні основи формування маркетингової дистрибутивної діяльності підприємства	8
Висновки до першого розділу	21
2 Аналітичне дослідження господарської діяльності та конкурентних позицій ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на ринку молочної продукції	23
2.1 Аналіз стану, проблем та тенденцій розвитку ринку молочної продукції України та Хмельницького регіону	23
2.2 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС»	32
2.3 Аналіз конкурентних позицій ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на ринку молочної продукції м. Хмельницький	38
Висновки до другого розділу	43
3 Розробка шляхів удосконалення маркетингової дистрибутивної діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на ринку молочної продукції	45
3.1 Маркетингові дослідження ефективності каналів дистрибуції ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на ринку молочної продукції м. Хмельницький	45
3.2 Розвиток каналів дистрибуції та зміцнення партнерських відносин ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» з постачальниками та споживачами	52
3.3 Використання цифрових технологій і комунікаційних інструментів у системі маркетингової дистрибуції ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС»	64
Висновки до третього розділу	71
Висновки	73
Перелік джерел посилання	77
Додатки	81

ВСТУП

Сучасна економічна динаміка вимагає від підприємств-дистриб'юторів бездоганної координації всіх операційних процесів для досягнення конкурентних переваг. Дистрибутивна діяльність, яка є поняттям, що походить із маркетингу, водночас тісно інтегрована з логістикою, визначаючи, чи може бути задоволений попит у потрібний час і в потрібному місці. Для будь-якої виробничої чи торговельної системи, кінцевою метою якою є задоволення потреб клієнта, саме дистрибуція забезпечує фізичне просування товарного потоку.

Особливої актуальності дослідження набуває у секторі швидкопсувної молочної продукції. Тут дистрибутивна політика є не просто економічним інструментом, а критичним елементом забезпечення якості, безпеки та збереження товару. Враховуючи високі вимоги до логістики холодильного ланцюга та постійне посилення регуляторних норм, включаючи обов'язковий лабораторний контроль, успіх підприємства-дистриб'ютора прямо залежить від здатності ефективно інтегрувати маркетингову стратегію з логістичною архітектурою. Недотримання цих умов призводить не просто до фінансових втрат, а й до необхідності утилізації продукції.

Таким чином, систематизація інструментів дистрибутивної діяльності у складному секторі молочної продукції є необхідною передумовою для підвищення операційної ефективності та зниження комерційних ризиків, що підтверджує актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової дистрибутивної діяльності підприємства на ринку молочної продукції.

Досягнення заданої мети зумовило потребу у розв'язанні таких завдань:

– розкрити теоретичні засади формування та удосконалення дистрибутивної політики підприємств-дистриб'юторів молочної продукції;

- здійснити аналіз стану, проблем та тенденцій розвитку ринку молочної продукції України та Хмельницького регіону;

- провести аналітичне дослідження господарської діяльності та конкурентних позицій ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на ринку молочної продукції;

- провести маркетингові дослідження ефективності каналів дистрибуції ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на ринку молочної продукції м. Хмельницький;

- розробити шляхи удосконалення маркетингової дистрибутивної діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на ринку молочної продукції.

Об'єктом дослідження є процеси удосконалення маркетингової дистрибутивної діяльності підприємства на ринку молочної продукції.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад та прикладних завдань удосконалення маркетингової дистрибутивної діяльності підприємства на ринку молочної продукції.

В кваліфікаційній роботі магістра застосовано методи: історичного узагальнення – для трактування поняття «дистрибуція»; порівняльного аналізу – для вивчення стану, проблем та тенденцій розвитку ринку молочної продукції України та Хмельницького регіону; дослідницькі методи – для дослідження конкурентних позицій та ефективності каналів дистрибуції ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС»; системного аналізу – для розробки шляхів удосконалення маркетингової дистрибутивної діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на ринку молочної продукції.

Інформаційною базою дослідження є Закони України, Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України, що регламентують діяльність дистрибутивних підприємств, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, матеріали фінансової звітності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС», монографії, збірники наукових праць.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та науковому вирішенні завдання удосконалення маркетингової дистрибутивної діяльності підприємства на ринку молочної продукції.

Основні положення кваліфікаційної роботи магістра, що отримані особисто автором і визначають її наукову новизну, полягають в розширенні регіональної присутності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» через охоплення сільських мікрорайонів і розвиток мультиканальної моделі збуту; зміцненні партнерських відносин на основі формалізації стандартів B2B-взаємодії, розвитку партнерського сервісу, регулярних review-зустрічах з виробниками і торговельними мережами, а також узгодженні асортиментної політики; цифровій трансформації системи дистрибуції, що включає впровадження CRM, BI-аналітики, електронного документообігу та онлайн-комунікацій з партнерами.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення кваліфікаційної роботи магістра доведені до рівня методичних розробок і практичного застосування щодо удосконалення маркетингової дистрибутивної діяльності підприємства на ринку молочної продукції.

Окремі положення і отримані результати досліджень оприлюднені на: II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє», м. Хмельницький (23-24 жовтня 2025 р.).

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання та додатків. Перелік джерел посилання містить 31 джерело. Робота доповнена 9 рисунками, 22 таблицями, 4 додатками та розрахунками. Загальний обсяг роботи – 88 сторінок.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДИСТРИБУТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах дистрибуція стає найважливішою складовою ефективною діяльністю підприємства. Вітчизняний ринок перебуває на етапі «ринку дистриб'ютора», що є перехідним від «ринку виробника» до «ринку покупця».

Теоретико-методичні основи дистрибуції обумовлюють зростання ролі та значення каналів дистрибуції в маркетинговій діяльності і системі управління дистрибутивним підприємством.

Ефективне управління маркетинговою діяльністю є важливим фактором конкурентної стратегії дистрибутивного підприємства. Отримання конкурентних переваг підприємством залежить від ефективності циклу «якість товару – ціна – дистрибуція».

Для сфери дистрибуції актуальним вважається партнерський маркетинг. У дистрибутивній сфері комплекс маркетингу повинен розглядатися з позицій укріплення зв'язків з постачальниками, посередниками з надання послуг (робіт), кінцевими споживачами та іншими стейкхолдерами.

Дистрибуція відіграє ключову роль у маркетинговій діяльності, оскільки забезпечує зв'язок між виробником та споживачем, долаючи часові та географічні розриви між ними. Вона охоплює логістику (транспортування, зберігання), управління каналами збуту, просування продукції та підтримку клієнтів, дозволяє зробити продукт доступним для цільової аудиторії.

Дистрибуція є важливою для успіху будь-якого підприємства, оскільки вона забезпечує доступність товару (забезпечення продукції у потрібному місці та в потрібний час), задоволення потреб споживачів (швидке реагування на зміну попиту), оптимізацію витрат за рахунок ефективного управління логістикою та запасами, конкурентну перевагу за рахунок швидкого виведення нових продуктів на ринок.

В Україні інфраструктура може бути нерівномірно розвинутою, тому особливо важливою є здатність бізнесу адаптувати свої дистрибуційні стратегії до місцевих умов.

Важливою концептуальною засадою при вивченні теоретичних основ маркетингової діяльності дистрибутивного підприємства є уточнення сутності поняття «дистрибуція». У таблиці 1.1 представлено аналіз поглядів на поняття «дистрибуція» вітчизняними ученими-науковцями.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «дистрибуція»

Автор	Визначення поняття
В. В. Апопій	Це просування товарів до кінцевого споживача із залученням дистрибуторів та дилерів на основі єдиної маркетингової й технологічної політики, виробленої постачальником
А. О. Болвінова	Дистрибуція (розподіл товарів) є процесом переміщення товарів від виробників до кінцевих споживачів. Вона охоплює фізичне переміщення і складування товарів, що вивчає логістика
І. Даниленко, С. А. Жуков	Комплекс способів і інструментів, завдяки яким товари від виробника доставляють до їх кінцевого споживача
А. І. Костишина	Комплекс взаємопов'язаних функцій, що реалізуються при розподіленні матеріального потоку між різними покупцями
Л. Ліпич, О. Хілуха, М. Кушнір, І. Волинець	Це є розподілення, в яке доцільно включати «трейд-заходи» (підтримання продажу товарів) та сервісне (гарантійне, пост гарантійне) обслуговування
Н. В. Гайванович	Комплексна економічна система, яка об'єднує виробників готової продукції, посередників, що спільно і узгоджено планують, організують, координують, контролюють маркетингову, комерційну, логістичну та інші види діяльності, пов'язані із переміщенням товарів до кінцевого споживача
Ю. М. Брецько	Не тільки наука і практика управління системою перевезення товарів, а й організування, контролювання, регулювання руху матеріальних й інформаційних потоків, включаючи їх фінансові потоки в просторі та часі від первинного виробництва товару до кінцевого споживача
Є. В. Крикавський, Л. Я. Якимишин	Інструмент пристосування пропозиції товарів до попиту на них. Здатність підприємства регулювати запаси, процеси пакування, складування і поставку продуктів кінцевим споживачам у швидкий та ефективний спосіб

Джерело: сформовано автором за матеріалами [1; 4; 6-9; 11-13]

Зміст поняття дистрибуції можна аналізувати на рівні маркетингу, логістики, підприємництва та з позицій постачальника і дистрибутора (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Зміст поняття «дистрибуція» в залежності від рівня розгляду

Рівень розгляду	Сутність поняття
Макро: процеси	Структури переміщення товарів від виробників до їх кінцевих споживачів (виокремлена множина каналів ринку, зв'язки між ними)
Мікро: процеси	Процеси продавання, постачання товарів певними підприємствами їх кінцевим покупцям
Підприємницький рівень	Множинність заходів, рішень (пропонування товарів у місці, часі, які відповідають вимогам клієнтів)
Логістичний рівень	Аналізування найсприятливіших каналів розподілення, формування стратегії співпраці із виробниками, гуртовими, роздрібними торговцями задля мінімізування операційних витрат
Маркетинговий рівень	Зорієнтована діяльність на максимізування прибутку (планування, продажу, контролювання фізичного потоку сировини, матеріалів тощо, кінцевої продукції від місця виробництва до місця їх реалізування)
3 позиції постачальника	Формування системи менеджменту продаж (ґрунтується на управлінні різними збутовими каналами)
3 позиції дистриб'ютора	Організація руху товарів (від виробника до покупця, розподілення їх у певній території)

Джерело: сформовано автором за матеріалами [6; 10]

Аналіз наукових праць вітчизняних учених з проблеми дистрибуції дозволив зробити висновок про те, що дистрибуція являє собою не тільки науку і практику управління системою перевезення товарів, а й організацію, контроль, регулювання руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків від первинного виробництва товару до кінцевого споживача.

Отже, дистрибутивні підприємства відіграють значну роль у забезпеченні безперервної взаємодії між виробниками та споживачами. Їхня діяльність спрямована на закупівлю товарів у виробників та їхню реалізацію ритейлерам або кінцевим споживачам, логістичну та складську підтримку, післяпродажне обслуговування, розроблення стратегії для зниження витрат і оптимізації процесу продажу, управління запасами продукції тощо [16].

Отже, діяльність дистрибутивного підприємства включає логістику, маркетинг, ціноутворення та управління каналами збуту, забезпечуючи наявність товару в потрібний час і в потрібному місці. Дистрибутивне підприємство створює систему управління продажами для постачальника на

певній території. Воно є ключовим посередником між виробниками та роздрібними продавцями або кінцевими покупцями, що робить їх центральною ланкою в системі каналів розподілу.

Умовами дистрибуції виступають: ціна продукції, умови продажу товару, знижки з ціни та стандарти обслуговування покупців (рисунок 1.1).

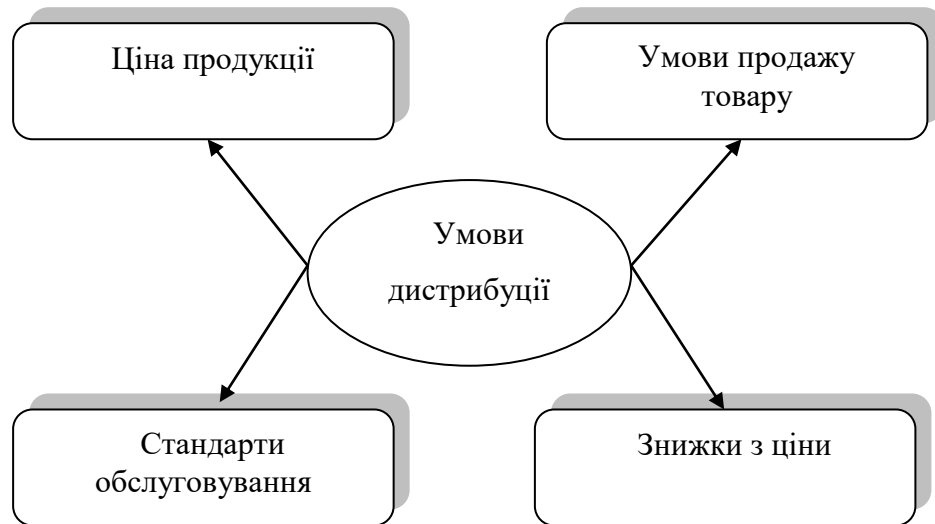


Рисунок 1.1 – Умови дистрибуції

Джерело: розроблено автором

Елементами системи дистрибуції є її етапи, суб'єкти, функції, організаційні елементи, структура.

Дистрибуція розглядається нами як комплексна маркетингова діяльність, зміст якої полягає у просуванні продукції від виробників до споживачів, організації розподілу продукції в сегменті, на території, організації сталого збуту, передпродажного і післяпродажного сервісу.

Вона включає такі види діяльності:

- транспортування;
- складування;
- управління запасами;
- вантажопереробку;
- управління замовленнями;
- аналіз витрат на логістику;

- розміщення, управління та утримання підрозділів інфраструктури розподілу;

- збір та обробку інформації;
- побудову комунікаційної мережі;
- матеріальні потоки, необхідні для управління;
- формування каналів дистрибуції [9].

Детальніше розглянемо типи дистрибуції. Дистрибуція може бути прямою і непрямю.

Так, пряма дистрибуція продаж товарів безпосередньо від виробника до споживача, без участі посередників. Вона має певні переваги, до яких належать:

- контроль над брендом, коли виробник самостійно контролює представлення свого товару;
- можливість отримання вищого прибутку за умова відсутності посередників;
- прямий зворотний зв'язок за допомогою отримання відгуків безпосередньо від споживачів.

Разом з тим, пряма дистрибуція має низку недоліків, таких як:

- високі витрати, обумовлені необхідністю інвестування в логістику та інфраструктуру;
- обмежені сегменти охоплення у зв'язку із складністю забезпечення присутності на всіх ринках.

В Україні пряма дистрибуція часто використовується малими та середніми підприємствами, які продають продукцію через власні інтернет-магазини або торгові точки.

Непряма дистрибуція передбачає залучення посередників, таких як оптовики, дистриб'ютори, дилери та роздрібні продавці. Вона має низку переваг:

- широке охоплення ринку та можливість швидкого виходу на нові ринки;

– зниження витрат за рахунок виконання посередниками частини логістичних та маркетингових функцій.

До недоліків слід віднести:

– складнощі при контролюванні, яким чином представлений продукт;
– зменшення прибутку у зв'язку з необхідністю його поділу з посередниками.

В Україні існує розгалужена мережа дистриб'юторів та оптовиків, тому непряма дистрибуція є поширеною практикою для великих виробників.

Канал дистрибуції являє собою сукупність фірм або окремих осіб, які приймають на себе або передають іншому право власності на конкретний товар (послугу) на їх шляху від виробника до споживача.

Основними фактори вибору каналу є: тип продукції (швидкопсувна, техніка, імпорт); географічне покриття; маркетинговий бюджет та виробничі потужності.

Основними типами каналів в Україні є такі:

1. Прямі канали (виробник → споживач):

– власний інтернет-магазин;
– фізичні магазини компанії.

2. Непрямі канали:

– виробник → дистриб'ютор → роздріб → споживач;
– виробник → оптовик → роздріб → споживач.

При виборі каналу дистрибуції слід враховувати не лише прибуток, а й стабільність постачань, підтримку з боку партнерів, зворотний зв'язок від клієнтів тощо. Алгоритм вибору каналу дистрибуції полягає у наступному:

1. Аналіз продукту (вартість, термін зберігання, логістичні вимоги).

2. Оцінювання цільової аудиторії (звички покупок, географічний фактор).

3. Оцінювання ресурсів дистрибутивного підприємства (можливості складування, логістики, фінансування).

4. Порівнювання каналів дистрибуції (за витратами, охопленням, гнучкістю тощо).

5. Тестування та масштабування (запуск MVP через обраний канал та відстеження результатів).

Важливим завданням в організації маркетингової діяльності дистрибутивного підприємства є координація каналів дистрибуції з іншими інструментами маркетингу, що сприяє підвищенню ефективності стратегій, пов'язаних з елементами маркетинг-міксу. Така координація сприяє підвищенню ефективності загальної стратегії маркетинг-міксу на основі ефекту від дії усіх інструментів маркетингу. Для забезпечення ефективної координації, маркетологи повинні вчасно реагувати на різного виду прояви, які виникають між каналами дистрибуції та елементами «4P».

Найефективніші канали дистрибуції створюються тоді, коли жодна інша група підприємств не забезпечує вищого прибутку або нижчих витрат у розрахунку на одиницю продукції, або вищого рівня задоволення споживачів. Оптимальною структурою каналів дистрибуції можна вважати ті групи підприємств, які інтегровані у канали таким способом, який дозволяє оптимізувати сумарні витрати всіх учасників. При цьому для досягнення найбільш ефективної структури каналів, окремі функції повинні переходити у разі потреби від одних учасників каналів (ланцюгів) до інших. Такі зміщення функцій призводять до залучення нових учасників та/або виходу існуючих партнерів. За теорією Л. Бакліна модифікації у структурі каналів (ланцюгів постачання) відбуваються у трьох напрямках – аутсорсингу, відтермінуванні та ситуаційних дій [13].

Аутсорсинг у дистрибуції передбачає передачу функцій дистрибуції, таких як логістика, складування або доставка, стороннім спеціалізованим компаніям. Це дозволяє компанії-замовнику зосередитися на основній діяльності, делегувати професійному підряднику операційні процеси, пов'язані з переміщенням, зберіганням та обробкою товарів.

Завдання дистрибуції пов'язані з постачанням товарів до споживачів відповідно до місця, часу за визначеною ціною та формою передачі ресурсів. Основною функцією дистрибуції є залучення споживачів шляхом задоволення їхніх потреб наявними товарами. Функції транзакцій, логістики

та підтримки вважаються додатковими. Так, трансакційна функція передбачає балансування між сферами попиту та пропозиції у сфері купівлі-продажу. Це пов'язано з передачею товарів і закріплених за ними прав власності, а також фінансових позицій. Логістична функція реалізується шляхом забезпечення оптимального руху товарів, контролю рівня запасів і створення належних умов для перетворення виробничого асортименту в комерційний. Підтримуюча функція передбачає презентації продукції, торгових пропозицій, складання комерційних контрактів і проведення маркетингових досліджень тощо.

Виробник може передавати товари на ринок самостійно за рахунок власної мережі дистрибуції або за допомогою інших спеціалізованих підприємств на основі аутсорсингу або перепродажу. Рішення про здійснення процесів дистрибуції є стратегічним і визначає ефективність підприємницької діяльності.

Основні напрями збутової діяльності дистрибутивних підприємств у ланцюгу постачання охоплюють весь процес: від закупівлі товарів до їх доставки кінцевому споживачеві, забезпечуючи ефективне функціонування ланцюга постачання, таблиця 1.3.

Формування ефективної системи дистрибуції на даному етапі економічного розвитку є життєво-необхідним для кожного виробника та посередника, адже сучасні виклики функціонування ринків актуалізують необхідність здійснення спільних дій підприємствами з метою зміцнення своїх конкурентних позицій.

Поняття «дистрибуційна система» трактується в сучасній науковій літературі як сукупність програм, що дає змогу створювати конкретні варіанти програми певної системи обробки даних, налагодженої на умови конкретного застосування» [14, с. 165].

Система дистрибуції являє собою складну економічну систему, що об'єднує виробника готової продукції та посередників, які на засадах дистрибутивної угоди спільно здійснюють маркетингову, комерційну, логістичну діяльність з просування готової продукції до її кінцевого

споживача, а також її реалізації відповідно до стратегії підприємства за умов дотримання встановлених ним умов продажу, ціни товару, стандартів обслуговування та під його контролем.

Таблиця 1.3 – Основні напрями збутової діяльності дистрибутивних підприємств у ланцюгу постачання

Напрямок збутової діяльності дистрибутивних підприємств	Характеристика
Посередництво між виробниками та споживачами	Дистрибутивні підприємства виступають ключовими посередниками, забезпечуючи взаємозв'язок між виробниками та роздрібними продавцями або кінцевими споживачами. Вони допомагають виробникам охопити більші ринки, знижуючи витрати на організацію власних збутових каналів.
Управління товарними запасами	Дистрибутивні підприємства відповідають за закупівлю, зберігання та управління запасами продукції, що дозволяє виробникам зосередитися на виробничих процесах. Це забезпечує постійну наявність товарів у точках продажу та зменшує ризики дефіциту.
Оптимізація логістичних процесів	Дистрибутивні підприємства організовують транспортування продукції, оптимізують маршрути постачання та управління складськими запасами. Це дозволяє знизити витрати на логістику та скоротити час доставки.
Зниження ризиків для виробників	Дистрибутивні підприємства виконують функцію управління запасами та продажами, знижують ризики для виробників, пов'язані з коливанням попиту, сезонністю або змінами ринку. Це допомагає виробникам підтримувати стабільність в умовах мінливого ринкового середовища.
Маркетингові функції	Дистрибутивні підприємства беруть активну участь у маркетингових процесах, зокрема у просуванні товарів, стимулюванні попиту та формуванні бренду на локальних ринках. Вони проводять рекламні кампанії, акції та підтримують зв'язок із клієнтами.
Фінансова підтримка	Дистрибутивні підприємства часто надають фінансову підтримку виробникам, закупаючи великі обсяги продукції заздалегідь або надаючи гнучкі умови оплати. Це сприяє стабільності грошових потоків і допомагає виробникам уникати проблем з ліквідністю.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [2; 5; 6; 10]

Однією з особливостей дистрибуторських систем є співпраця як між партнерами, які належать до мережі, так і з оточенням загалом. У цьому контексті особливу роль відіграє маркетинг комерційних і логістичних відносин, в основі якого лежить довготривала співпраця. Інтеграція маркетингового та логістичного управління має спільну мету, яка полягає у

максимізації цінності для споживача за умови оптимального використання ресурсів підприємства. Взаємодія цих функціональних сфер забезпечує формування та підтримання стійких конкурентних переваг підприємства на ринку шляхом максимального задоволення вимог споживачів щодо якості товарів (послуг), їх доступності та своєчасності постачання [17].

Система дистрибуції в сучасних умовах – це цілісна структура із зв'язками між суб'єктами відповідно до етапів (збут, посередництво, гуртова чи роздрібна торгівля), інфраструктури (матеріальною, нематеріальною, фінансовою), відносини і механізмів між її складовими елементами.

Змістовна характеристика системи дистрибуції формується, виходячи з її організаційно-управлінських складових, таких як: стратегія поведінки підприємства, ціноутворення, партнерство з комерційними посередниками, логістика, аналіз і контроль.

Система дистрибуції підприємства базується на взаємодії таких основних складових, які впливають на процес збутової діяльності (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Складові системи дистрибуції підприємства

Складові, які впливають на процес збутової діяльності	Характеристика
Стратегія поведінки підприємства	Включає стратегію маркетингового розподілу та концепцію організації системи дистрибуції. Визначається стратегією виходу на ринок, вибором каналів збуту та партнерів для співпраці.
Партнерство з комерційними посередниками	Організація каналів збуту включає укладання договорів з посередниками, такими як дистриб'ютори, роздрібні мережі тощо, які беруть на себе функції з продажу продукції
Ціноутворення	Повинно бути справедливим для всіх учасників каналів збуту, що включає встановлення роздрібною ціни та цін перепродажу в усьому каналі збуту.
Логістика	Є ключовою для забезпечення фізичної дистрибуції продукції, включно з обслуговуванням замовлень, транспортуванням, утриманням складів та запасів.
Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища	Охоплює аналіз цін, наявності товару, його презентації, а також моніторинг дій конкурентів та партнерів. Цей комплексний аналіз дозволяє оцінити ефективність маркетингової стратегії, виявити слабкі сторони та скоригувати дії для досягнення кращих результатів.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [2; 5; 6; 10; 18]

Основні критерії, які необхідно враховувати при формуванні дистрибутивної мережі підприємства такі:

- пошук дистриб'юторів і укладання з ними домовленостей щодо поставки та реалізації товару;
- побудова логістичної системи, виокремлення складських приміщень – місця зберігання товарних запасів, транспортування – способу і термінів доставки товарів для дистриб'юторів;
- підбір персоналу, що передбачає наймання на роботу експедиторів, фахівців з логістики, торгових представників та інших співробітників;
- побудова системи маркетингу для забезпечення ефективного просування товарів;
- побудова системи дистрибуції та управління дистрибутивним підприємством [19].

З позицій маркетингової діяльності дистрибутивного підприємства організація товароруку є важливою для вивчення та управління попитом, оперативного реагування на ринкові зміни, виконання інших функцій, що перебувають у сфері вивчення маркетологів. Дистрибутивні підприємства можуть використовувати такі стратегії дистрибуції: прямого продажу, інтенсивну, селективну та ексклюзивну (таблиця 1.5).

При виборі стратегії дистрибуції необхідно враховувати такі фактори:

- маржинальність товару, яка відображає частку прибутку в ціні товару і розраховується як різниця між продажною ціною та собівартістю у відсотках від продажною ціни;
- термін зберігання (може відрізнитися залежно від типу товару і визначається виробником; гарантійний термін та тимчасовий (наприклад, під митним контролем), який може бути продовжений за заявою);
- цінова політика (загальні принципи, стратегія, тактичні заходи щодо ціноутворення, знижок та умов оплати тощо);
- рівень конкуренції (макрорівень або міждержавний рівень, мезорівень або галузевий рівень та макрорівень (в межах підприємства або окремої групи товарів));

– позиціонування бренду як маркетинговий інструмент, який допомагає відрізнити бренд від конкурентів, виділити його нішу та сформувати емоційний зв'язок з цільовою аудиторією, що підвищує лояльність та збільшує продажі.

Таблиця 1.5 – Стратегії дистрибуції

Стратегія дистрибуції	Характеристика
Стратегія прямого продажу	Підприємство самостійно здійснює процес дистрибуції виробленої продукції. Ця стратегія дозволяє зберегти незалежність від зовнішніх компаній.
Стратегія інтенсивної дистрибуції	Полягає в реалізації товарів через велику кількість каналів і можливих торгівельних точок, робить виробничу компанію залежною від посередників. Використовуючи цю стратегію, підприємство може реалізовувати свою продукцію на широкій географічній території, охоплюючи нею велику кількість потенційних споживачів в обмін на віддачу частини своїх фінансових ресурсів посередникам, які отримують певну винагороду.
Селекційна стратегія дистрибуції	Полягає у відборі, селекції каналів і дистриб'юторів без надання їм права продажу на зазначеній території, без нав'язування дистриб'юторам обмежень. Робить компанію-виробника залежною від зовнішніх компаній, за винятком того, що виробник обирає обмежену групу посередників відповідно до власних критеріїв. Такий підхід дає виробнику можливість контролювати точки продажу, частково знижуючи комерційний ризик, гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни попиту на конкретні товари та низькі інвестиційні витрати.
Ексклюзивна стратегія дистрибуції	Передбачає, що виробник використовує в певному регіоні лише одного посередника, як правило, компанію, яку може контролювати. Обрані дистриб'ютори зобов'язуються не продавати товари конкурентів на зазначеній території.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [2; 3; 5; 6; 10; 18]

Так, наприклад, для товарів щоденного вжитку (чай, крупи, вода) доцільним буде застосування інтенсивної стратегії дистрибуції. Для нішевої техніки (розумні пристрої, електротранспорт) селективна стратегія дистрибуції. Для імпоротної преміум-продукції можливе застосування ексклюзивної стратегії дистрибуції.

Структура системи дистрибуції складається з таких послідовних етапів, як збут, посередництво, гуртова торгівля, роздрібна торгівля, таблиця 1.6.

Таблиця 1.6 – Структура системи дистрибуції

Етапи системи дистрибуції	Характеристика етапу
Збут	На етапі збуту виробниками продукції, імпортерами та їх представниками у відповідному регіоні здійснюється підготовка продукції до продажу продукції, її зберігання, маркетингове забезпечення, надання рекламної підтримки, інформації про характеристики та особливості продажу і використання, оформлення товарів
Посередництво	Здійснюється пошук покупців, узгоджуються умови постачання товару, відбувається аналіз потреб в товарах, можливості розширення ринку збуту через суб'єктів гуртового посередництва
Гуртова торгівля	Здійснює доведення товарів до проміжного споживача; зберігання, транспортування та формування партій товарів; перетворення асортименту товару, гуртовий продаж, перерозподіл ринку
Роздріб у секторі споживчих товарів	Здійснюється процес продажу товарів кінцевому споживачеві та надання перед- та після продажного сервісу, вивчення попиту, обслуговування розрахунків, проведення реклами

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [2; 3; 5; 6; 10; 18]

Одним із найбільших суб'єктів на етапі посередництва є дистриб'ютор, незалежний гуртовий посередник, який здійснює діяльність на основі угоди, укладеної з виробником продукції. Головними функціями дистриб'ютора є: закупівля великого обсягу товару, зберігання та логістика, продаж продукції у регіони, обслуговування торговельних точок, надання маркетингової підтримки. На вітчизняному ринку дистриб'ютори мають власні склади (часто регіональні), працюють з багатьма брендами одночасно, часто вимагають ексклюзивності на регіон.

Основними обов'язками дистриб'ютора є створення сучасних складів для зберігання товарів, формування власної мережі, забезпечення кваліфікованим і досвідченим персоналом, фінансування і кредитування дилерської мережі.

Прикладом суб'єктів третього етапу є гуртові бази, які здійснюють продаж продукції від свого імені і за свій рахунок. Вони працюють безпосередньо з кінцевим покупцем та у короткому збутовому каналі можуть діяти самостійно, без посередників, отримуючи товари безпосередньо у виробника і реалізовувати їх роздрібним торговим підприємствам.

Широко поширеними на сьогодні є ланки гуртової торгівлі, а саме логістичні центри та термінали. Основними організаторами гуртового обороту є біржі, аукціони, гуртові ярмарки, а гуртові ринки, гуртові бази, логістичні центри виконують функції гуртової купівлі-продажу товарів і належить до сектора гуртової торгівлі.

Найголовнішим критерієм ефективності діяльності дистрибутивного підприємства є здатність організації виходу на об'єкти роздрібно-торгівельної мережі, що у значній мірі визначає ефективність функціонування каналу дистрибуції в цілому.

Висновки до першого розділу

Представлено аналіз поглядів на поняття «дистрибуція» вітчизняними ученими-науковцями. Такий аналіз дозволив сформулювати визначення дистрибуції як комплексної маркетингової діяльності, зміст якої полягає у просуванні продукції від виробників до споживачів, організації розподілу продукції в сегменті, на території, організації сталого збуту, передпродажного і післяпродажного сервісу.

Здійснено характеристику змісту поняття «дистрибуція» в залежності від рівня розгляду, а саме з позицій макро- та мікро- процесів, підприємницького, логістичного, маркетингового рівнів, з позиції постачальника та дистриб'ютора.

Зроблено висновок про те, що дистрибутивні підприємства відіграють значну роль у забезпеченні безперебійної взаємодії між виробниками та споживачами. Визначено умови та елементи системи дистрибуції. Охарактеризовано основні напрями збутової діяльності дистрибутивних підприємств у ланцюгу постачання охоплюють весь процес: від закупівлі товарів до їх доставки кінцевому споживачеві, забезпечуючи ефективне функціонування ланцюга постачання.

Уточнено зміст поняття «дистрибуційна система» в сучасній науковій літературі, яка являє собою цілісну структуру із зв'язками між суб'єктами відповідно до етапів (збут, посередництво, гуртова чи роздрібна торгівля), інфраструктури (матеріальною, нематеріальною, фінансовою), відносини і механізмів між її складовими елементами.

В роботі визначено типи дистрибуції: пряму і непрямую з обґрунтуванням їх переваг та недоліків. Встановлено основні фактори вибору каналу дистрибуції, якими є: тип продукції; географічне покриття; маркетинговий бюджет та виробничі потужності.

Запропоновано алгоритм вибору каналу дистрибуції, який містить послідовність етапів: аналіз продукту, оцінювання цільової аудиторії, оцінювання ресурсів дистрибутивного підприємства, порівнювання каналів дистрибуції, тестування та масштабування.

Виокремлено основні критерії, які необхідно враховувати при формуванні дистрибутивної мережі підприємства. Визначено умови застосування основних стратегій дистрибуції, які використовують дистрибутивні підприємства: прямого продажу, інтенсивну, селективну та ексклюзивну стратегії. Аргументовано вплив низки факторів, які необхідно враховувати при виборі стратегії дистрибуції.

Обґрунтовано структуру системи дистрибуції, яка складається з таких послідовних етапів, як збут, посередництво, гуртова торгівля, роздрібна торгівля.

2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» НА РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

2.1 Аналіз стану, проблем та тенденцій розвитку ринку молочної продукції України та Хмельницького регіону

Ринок молочної продукції в Україні є комплексним та багаторівневим і складається з трьох основних сегментів: виробники молока-сировини, молокопереробні підприємства та торговельні мережі, які взаємодіють між собою та формують загальну пропозицію та споживання молочної продукції.

Аналіз виробників молока-сировини дозволив визначити, що виробництво молока в Україні здійснюється трьома основними категоріями господарств (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Характеристика категорій виробників молочної сировини

Категорія	Частка у виробництві	Основні характеристики	Регіони лідери
Промислові молочні комплекси	60-65%	Висока механізація, сучасні технології утримання корів, контроль якості молока	Вінницька, Житомирська, Хмельницька, Тернопільська, Львівська
Фермерські господарства	20-25%	Менший масштаб, локальні продажі, орієнтація на місцевих переробників	Регіональні
Домогосподарства населення	15-20%	Власне споживання та продаж на місцевому ринку	Переважно села

Джерело: систематизовано автором на основі [20]

Промислові молочні комплекси виробляють понад 60% усього промислового молока в Україні. Характеризуються високою механізацією, сучасними технологіями утримання корів і контролю якості молока. Основні регіони: Вінницька, Житомирська, Хмельницька, Тернопільська та Львівська області.

Фермерські господарства менші за масштабом, проте відіграють важливу роль у забезпеченні локальних ринків. Частка виробництва – приблизно 20-25%. Виробляють молоко різної якості, часто з орієнтацією на місцевих переробників або прямий продаж споживачам.

Домогосподарства населення спрямовані на власне споживання та невеликий продаж на ринку. Частка виробництва – близько 15-20 %, але їхній вплив на ринок великий у сільських регіонах. Основна тенденція: скорочення поголів'я у домогосподарствах і зростання частки промислових виробників.

Дані таблиці 2.1 демонструють структурну зміну ринку, коли зростає роль промислових фермерських господарств, а частка дрібних виробників поступово скорочується. Зазначені тенденції підтверджуються і динамікою виробництва молока за останні роки (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка виробництва молока в Україні (тис. тон)

Рік	Промислові господарства	Фермерські господарства	Домогосподарства	Всього
2021	2 650	1 900	5 160	9 710
2022	2 650	1 900	5 150	9 700
2023	2 807	1 950	4 604	7 412
2024	2 880	2 000	4 200	7 080

Джерело: систематизовано автором на основі [20]

Аналіз динаміки виробництва молока за 2021-2024 роки показує, що загальні обсяги виробництва зменшуються, головним чином через скорочення виробництва у домогосподарствах. Промислові та фермерські господарства демонструють поступове зростання, що компенсує частину втрат та свідчить про процес концентрації виробництва на великих

промислових об'єктах. Так, у 2023 році промислові господарства виробили 2 807 тис. тон молока, що на 6% більше, ніж у 2021 році, тоді як домогосподарства скоротили обсяги до 4 604 тис. тон, зменшивши свій внесок на 11%.

Зазначена тенденція відображає загальнонаціональні процеси модернізації молочного сектору та зміщення акценту на ефективні промислові ферми, що здатні забезпечити стабільну якість продукції та її доступність на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Переробка молока на молокопереробних підприємствах відбувається на підприємствах різної потужності:

– великі промислові підприємства (олігополія на ринку). Виробляють близько 50-60% всієї молочної продукції. Основні молокопереробні підприємства: «Terra Food», «Молочний альянс», «Галичина», «Яготинське», «Молокія», «Лакталіс-Україна». Випускають молоко, кисломолочні продукти, масло, сири, йогурти;

– середні та малі переробники. Зосереджені переважно на регіональному ринку. Виробляють сир, сметану та йогурти під місцевими торговими марками. Тенденції: підвищення стандартів якості, сертифікація за міжнародними нормами (ISO, HACCP), активний розвиток експортних напрямів.

Торговельні мережі та дистриб'ютори є третьою ланкою доведення молочної продукції до кінцевого споживача. Основні канали збуту: супермаркети, продуктові мережі, гуртові склади, локальні магазини та онлайн-продажі. Вплив торговельних мереж на формування роздрібною ціни значний – мережі диктують умови закупівлі та націнки на продукцію. Поява товарів власної марки мереж стимулює конкуренцію та впливає на споживчі переваги.

Таким чином, особливостями структури ринку молочної продукції в Україні є [22]:

– централізація виробництва: 60-65% молока виробляють великі промислові господарства;

- регулярні сезонні коливання: пікові надої влітку, падіння взимку;
- інтеграція з експортними ринками: зростає частка молочної продукції, орієнтованої на ЄС та Азію;
- висока роль сертифікації та стандартів якості: вимоги НАССР та європейських норм стимулюють модернізацію виробництва.

Враховуючи вище зазначене, можна дійти висновку, що ринок молочної продукції України характеризується комплексною структурою, де провідну роль відіграють промислові виробники та великі переробні підприємства, а торговельні мережі формують кінцеву пропозицію та споживчі ціни. Функціонування ринку залежить від співвідношення виробництва, переробки та роздрібного збуту, а також від міжнародної інтеграції та змін у споживчому попиті.

У цьому контексті важливо проаналізувати ключові тенденції, що визначають сучасний стан і динаміку розвитку молочного сектору. Насамперед це стосується змін у виробництві та споживанні молока і молочних продуктів, які формують стратегічні орієнтири для подальшого розвитку галузі.

Виробництво молока У 2023 році українські молочні ферми (всі категорії) виробили приблизно 7 412 тис. тон сирого молока, що на 5% менше, ніж у 2022 році. У сільськогосподарських підприємствах обсяг виробництва у 2023 склав 2 807 тис. тон, що на 6% більше, ніж у 2021 році.

Домогосподарства (менші виробники) у 2023 році зменшили виробництво: вони дали 4 604,3 тис. тон, що на 11% менше, ніж в попередньому році [22].

У період січень-квітень 2025 року виробництво молока скоротилося приблизно на 4% порівняно з аналогічним періодом 2024 року: за даними Асоціації виробників молока, було вироблено 2,05 млн тон за ці місяці. У січні-лютому 2025 року загальний обсяг виробництва молока становив 891 000 тон, що на 3,5 % менше, ніж у перші два місяці 2024 року.

У березні-квітні 2025 року частка промислових господарств (ферм) у загальному виробництві молока – 45%, а домогосподарств – 55%.

У січні-лютому 2025 року промислові господарства виробили 499 000 тон (зростання +4% рік до року), а домогосподарства – 393 000 тон (зменшення на 12%).

В Україні за період 2015-2021 років споживання молочної продукції впало з 8 995 тис. тон до 8 337 тис. тон. На душу населення, споживання становило приблизно 201,5 кг/рік на людину у 2021 році.

За офіційними повідомленнями, в 2024 році споживання молочної продукції відновилося й сягнуло 209,3 кг на людину, що на 4% більше, ніж у попередньому році.

У 2023 році деякі регіони показали зростання виробництва молока: з-поміж них є Хмельницька область (+3,9% рік до року).

Частка «надлишкового» (екстра) молока, яке підходить для переробки, зростає – 55% молока, яке постачається на переробку, належало до гатунку «екстра».

Загалом виробництво молока має тенденцію до скорочення, особливо через падіння обсягів у домогосподарствах. Водночас промислові ферми частково компенсують ці втрати, демонструючи стабільність або помірне зростання виробництва. Така динаміка впливає на структуру пропозиції та формування споживчого попиту. У цьому контексті важливо проаналізувати, як змінюються споживацькі вподобання та які тенденції визначають попит на молочну продукцію в Україні.

Споживчими перевагами та тенденціями попиту на молочну продукцію в Україні є [23]:

1. Зростання попиту на органічну молочну продукцію. Суттєва частина споживачів орієнтується на органічні та «чисті» продукти. У 2024 році продажі органічного молока становили 1 401 тону, що свідчить про стабільний розвиток сегменту. Частка органічного молока в Україні залишається менш ніж 1% від загального виробництва, проте демонструє активне зростання. Основний виробник – «Organic Milk», що забезпечує близько 80% органічної молочної продукції на ринку.

2. Зростання попиту на безлактозні та функціональні молочні продукти. Споживачі дедалі частіше обирають безлактозне або низьколактозне молоко через непереносимість лактози чи прагнення підвищити комфорт травлення. Сегмент безлактозної продукції демонструє високий потенціал зростання та раніше характеризувався приростом у десятки відсотків на рік. Хоча ринок залишається відносно невеликим, він точно відповідає здоровим і функціональним запитам споживачів.

3. Орієнтація на здоров'я та натуральний склад. Спостерігається зростання вимогливості до складу молочної продукції: споживачі уникають надмірних добавок, консервантів, стабілізаторів. Зростає попит на продукти з високим вмістом білка, що пов'язано з популяризацією активного способу життя, фітнесу та збалансованого харчування.

4. Екологічна та етична свідомість споживачів. Поширюється тенденція «еко» – споживачі звертають увагу на: умови утримання тварин, екологічність пакування, відповідальність виробництва. Частина покупців готова платити більше за продукцію, виготовлену за етичними стандартами.

5. Популярність традиційних та ферментованих молочних продуктів. Незважаючи на появу нових форматів, традиційні кисломолочні продукти (кефір, йогурт, сметана) залишаються стійко популярними. Спостерігається відродження інтересу до звичайного молока як до повноцінного, поживного напою, зокрема серед активних споживачів, орієнтованих на білок.

6. Цінова чутливість та зміна споживчої поведінки. Підвищення цін на молочні продукти спричиняє перехід частини споживачів на доступніші бренди. Функціональні, органічні та безлактозні продукти залишаються нішевими через вищу вартість, проте для певної цільової групи ціна не є стримуючим фактором.

7. Зростання попиту на локальну продукцію. У період військових та економічних викликів споживачі частіше обирають вітчизняну молочну продукцію – як більш надійну та безпечну. Покупці також звертають увагу на прозорість походження: джерело молока, умови утримання худоби, технології виробництва.

Таким чином, окреслені споживчі переваги та тенденції формують загальну структуру попиту на молочну продукцію в Україні, визначаючи напрям розвитку виробництва, асортименту та стратегії виробників. Однак динаміка ринку має виражені територіальні відмінності, зумовлені специфікою місцевого виробництва, рівнем розвитку переробної інфраструктури та регіональними особливостями споживчої поведінки. У цьому контексті доцільно розглянути особливості ринку молочної продукції в Хмельницькому регіоні, який є одним із ключових виробників молока в Україні.

Хмельницька область є одним із провідних виробників молока в Україні. У першій половині 2023 року регіон виробив 479,6 тис. тон молока-сировини, що ставить область серед лідерів по обсягах виробництва. За даними «Молочної карти України 2025», приріст виробництва молока за рік становив приблизно 9%. Середній надій на корову у регіоні досягає 8 817 кг на рік, що є одним із найвищих показників по країні. В області зареєстровано понад 73 молочні ферми, що забезпечує стабільну виробничу базу. Промислові підприємства регіону у I півріччі 2025 року виробили 152,4 тис. тон молока-сировини, демонструючи високий рівень концентрації виробництва (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні показники виробництва молока в Хмельницькій області

Показник	Значення
Виробництво молока, I півріччя 2023	479,6 тис. тон
Річний приріст виробництва	9%
Середній надій на корову	8 817 кг/рік
Кількість молочних ферм	73
Надій на промислових підприємствах, I півріччя 2025	152,4 тис. тон
Частка промислового виробництва в регіоні	45%
Частка домогосподарств у виробництві	55%

Джерело: систематизовано автором на основі [20]

Виробничі показники регіону відповідають загальноукраїнським тенденціям: промислові ферми збільшують обсяги виробництва, тоді як домогосподарства зменшують його. Продуктивність корів у промислових господарствах Хмельниччини залишається високою, що відображає національну тенденцію підвищення ефективності молочних ферм. Підвищення обсягів виробництва та стабільний рівень якості сировини дозволяють регіону відігравати стратегічну роль у перерозподілі молока між західними областями України.

Переробка молочної продукції в регіоні відбувається через локальні підприємства та національні мережі. Конкретні великі молокозаводи області не завжди публікують дані, проте значна кількість молочної сировини свідчить про активну переробну діяльність та партнерські контракти як всередині області, так і поза її межами. Регуляторні дані показують, що аграрний сектор тваринництва, включно з молочним, залишається стратегічно важливим для економіки Хмельниччини (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Переробка молочної продукції в Хмельницькому регіоні

Показник	Значення
Локальні молокозаводи	5-7 великих підприємств
Переробка національними виробниками	70-80% сировини
Відправка на експорт	Зменшення обсягів експорту у 2024-2025 рр.
Потенційні обсяги переробки	350-400 тис. тон/рік (залежно від сировини)
Частка молока вищих гатунків	55-60%

Джерело: систематизовано автором на основі [20]

Споживання молочної продукції в Хмельницькому регіоні підтримується локальною економікою. Хоча точні дані «на душу населення» обмежені, наявні статистичні показники та загальнонаціональні тенденції свідчать про поступове зростання споживання. Частина виробленого молока спрямовується на внутрішній ринок, а залишки – на переробку чи експорт (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Споживання та експорт молочної продукції в Хмельницькому регіоні

Показник	Значення
Локальне споживання	320-350 тис. тон/рік
Внутрішній ринок	70% виробництва
Експорт молока та продуктів	Зменшення на 15-20% за 2024-2025 рр.
Попит на органічні продукти	% від загального виробництва
Попит на безлактозні та функціональні продукти	5-7% ринку

Джерело: систематизовано автором на основі [20]

Хмельницька область демонструє високий потенціал розвитку молочної сектору завдяки стабільній продуктивності промислових ферм та активній переробці сировини. Водночас загальноукраїнські тенденції показують скорочення виробництва молока у домогосподарствах, що компенсується нарощуванням обсягів у промислових господарствах. Така трансформація структури виробництва впливає на баланс пропозиції та формування цін на молочну продукцію.

За даними Асоціації виробників молока, у січні-квітні 2025 року загальний обсяг виробництва молока в Україні зменшився на 4% порівняно з аналогічним періодом 2024 року. Промислові ферми продемонстрували зростання на 4%, а домогосподарства – скорочення на 12%. Це свідчить про стійке зростання концентрації виробництва та підвищення ефективності великих ферм.

Основні проблеми ринку молочної продукції в Хмельницькому регіоні пов'язані з ціновою нестабільністю, обмеженою кількістю переробних потужностей, логістикою та необхідністю модернізації виробництва. Підприємства також відчувають вплив економічних факторів на споживчий попит: падіння купівельної спроможності населення змушує споживачів обирати більш доступні бренди, тоді як нішеві продукти (органічні, безлактозні) залишаються преміальними.

2.2 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС»

ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС», розташоване у місті Хмельницький, здійснює діяльність у сфері оптової торгівлі молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами. Підприємство входить до сегмента оптової торгівлі харчовими продуктами, який відіграє ключову роль у забезпеченні регіонального ринку продукцією повсякденного попиту та формує стабільні канали постачання для роздрібних торговельних мереж, закладів HoReCa та переробних підприємств.

Організаційна структура ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» відповідає типовій моделі управління для малого та середнього бізнесу. Ключове управлінське навантаження зосереджене на директорі, який формує стратегічні пріоритети та контролює фінансово-економічні результати. Йому підпорядковуються заступники, що координують закупівлі, логістику, фінансову та комерційну діяльність. Відділ закупівель забезпечує стабільність поставок та контроль якості продукції, комерційний відділ відповідає за роботу з оптовими клієнтами, логістичний – за зберігання та транспортування з дотриманням спеціальних умов, а фінансово-бухгалтерський підрозділ здійснює управління грошовими потоками та фінансове планування.

Діяльність підприємства здійснюється в умовах низької маржинальності галузі та високої чутливості до логістичних витрат, що зумовлює необхідність постійної оптимізації закупівельних цін, складування та транспортування. Серед основних ризиків – можливість псування продукції через порушення холодового ланцюга, сезонні коливання попиту та висока конкуренція на регіональному ринку. Водночас налагоджена співпраця з постачальниками та ефективна логістика дозволяють підприємству зберігати стабільність поставок і підтримувати довіру клієнтів.

Оскільки фінансові результати підприємства значною мірою залежать від ефективності управління запасами, швидкості обігу коштів, ритмічності поставок та результативності роботи каналів збуту, важливим етапом дослідження є поглиблений аналіз динаміки активів, пасивів, оборотності та рентабельності підприємства. Саме фінансові показники дозволяють оцінити реальний стан дистрибутивної системи та визначити напрями її подальшого удосконалення.

Динаміка активів підприємства (таблиця 2.6 та рисунок 2.1) у 2022-2024 роках демонструє загальну тенденцію до скорочення масштабів його діяльності.

Таблиця 2.6 – Динаміка активів підприємства за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна		Відносна зміна, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Баланс (активи всього), тис. грн	8 196,8	8 065,0	7 622,4	-131,8	-442,6	-1,6	-5,5
Необоротні активи, тис. грн	1 239,9	942,9	677,3	-297,0	-265,6	-23,95	-28,18
Первісна вартість ОЗ, тис. грн	2 890,6	2 890,6	2 890,6	0	0	0	0
Знос ОЗ, тис. грн	1 650,7	1 947,7	2 213,3	+297,0	+265,6	+18,0	+13,65
Коефіцієнт зносу ОЗ, %	57	67	76	+10	+9	+17,5	+13,43
Оборотні активи, тис. грн	6 956,9	7 122,1	6 945,1	+165,2	-177,0	+2,37	-2,49
Запаси, тис. грн	2 316,0	4 165,6	2 919,7	+1 849,6	-1 245,9	+79,8	-29,9
Дебіторська заборгованість, тис. грн	2 502,6	1 340,3	3 242,0	-1 162,3	+1 901,7	-46,45	+141,9
Грошові кошти, тис. грн	2 138,3	1 616,2	783,4	-522,1	-832,8	-24,4	-51,5

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Загальна вартість балансу зменшилася з 8 196,8 тис. грн у 2022 році до 7 622,4 тис. грн у 2024 році. Така зміна може трактується як реакція підприємства на зовнішні ринкові умови: відбувається скорочення операційного обсягу. Проте для підприємства, де масштаби та швидкість

обігу критично впливають на позиції на ринку, подібне скорочення потенційно знижує конкурентоспроможність.

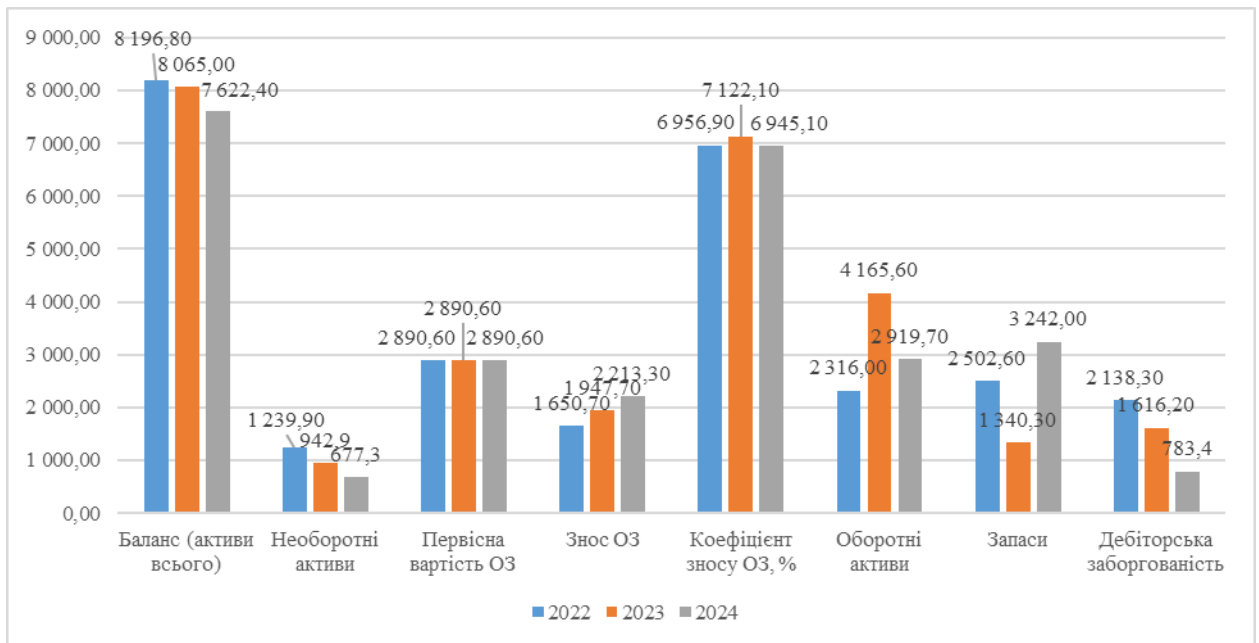


Рисунок 2.1 – Динаміка активів підприємства за 2022-2024 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Значним фактором, що формує загальне зменшення активів, є динаміка необоротних активів. З 2022 по 2024 рік їхня вартість скоротилася з 1 239,9 тис. грн до 677,3 тис. грн. Основною причиною є зростання зносу основних засобів – з 1 650,7 тис. грн до 2 213,3 тис. грн – при незмінній первісній вартості. Така ситуація є типовою для підприємств, які тривалий час працюють без оновлення технічної бази. Проте, це несе серйозні ризики, адже якість продукції, стабільність температурного режиму, безперебійність логістики та терміни постачання залежать саме від стану основних засобів. Відсутність модернізації може спричинити збільшення логістичних втрат, зниження продуктивності та погіршення рівня сервісу, що безпосередньо впливає на ефективність дистрибуції.

Оборотні активи підприємства в цілому залишаються близькими за обсягом до рівня 2022 року, але їхня внутрішня структура суттєво змінюється. Найбільш показовими є коливання запасів: з 2 316 тис. грн у

2022 році вони зросли до 4 165,6 тис. грн у 2023 році, а потім знизилися до 2 919,7 тис. грн у 2024 році. Такі зміни відображають нестабільність у плануванні виробництва та логістики, а також можливі труднощі з прогнозуванням попиту. Для підприємства надлишкові запаси є особливо небезпечними через короткі терміни реалізації, а їх нестача – ризиком втрати покупця. Таким чином, коливання запасів демонструє недосконалість управління дистрибуцією.

Ще одним важливим аспектом є стрімке зростання дебіторської заборгованості: у 2024 році вона досягає 3 242 тис. грн, що свідчить про накопичення прострочених платежів та неефективну взаємодію з контрагентами у каналах збуту. Зростання «дебіторки» безпосередньо впливає на ліквідність, адже підприємство фактично кредитує своїх покупців. Паралельно спостерігається зменшення грошових коштів з 2 138,3 тис. грн у 2022 році до лише 783,4 тис. грн у 2024 році. Це суттєво обмежує можливість оперативного реагування на ринкові зміни, фінансування маркетингових кампаній, оновлення устаткування та розширення каналів збуту.

Аналіз пасивів (таблиця 2.7 та рисунок 2.2) демонструє іншу особливість підприємства – повну залежність від власних фінансових ресурсів. Коефіцієнт автономії становить фактично 100%, що означає відсутність як довгострокових, так і короткострокових зобов'язань. Така структура пасивів забезпечує високу фінансову стійкість та відсутність кредитного навантаження. Підприємство повністю самофінансується, що є позитивним фактором у кризових умовах, але водночас обмежує можливість розвитку. Відсутність зовнішнього фінансування означає відсутність інвестицій, а саме вони необхідні для оновлення обладнання та розширення дистрибутивної мережі.

Важливо відзначити також повну ліквідацію поточних зобов'язань: із 1,5 млн грн у 2022 році вони зменшилися до нуля у 2023-2024 роках. З одного боку, це підкреслює бездоганну платіжну дисципліну. З іншого – демонструє надмірно консервативний підхід до управління фінансами. У сучасному бізнесі, а особливо на ринку оптової торгівлі молочною

продукцією, де потрібні швидкі поставки, широка логістична присутність та диверсифікація каналів збуту, використання кредитних ресурсів є не лише допустимим, а й часто необхідним інструментом росту.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників пасивів та фінансової стійкості ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна		Відносна зміна, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Власний капітал, тис. грн	6696,8	8065,0	7622,4	+1368,2	-442,6	+20,43	-5,49
Коефіцієнт автономії	0,817	1,0	1,0	+0,183	0	+22,40	0
Кредиторська заборгованість, тис. грн	1500,0	0	0	-1500,0	0	-100	0
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	0	0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,815	0,883	0,911	+0,068	+0,028	+8,34%	+3,16
Індекс постійного активу	0,18	0,12	0,09	-0,06	-0,03	-33,3	-25,0

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Сукупний аналіз активів і пасивів дає чітке уявлення про фінансово-економічну модель підприємства: воно працює стабільно, обережно та прибутково, але не демонструє ринкової експансії і не нарощує потенціалу. Саме така модель є ключовим чинником обмеження ефективності дистрибуції. Старіння основних засобів обмежує якість логістики, зниження ліквідності ускладнює розширення каналів збуту, а відсутність кредитних інвестицій стримує розвиток інфраструктури та маркетингових активностей. Це призводить до втрати конкурентних переваг.

Таким чином, аналіз динаміки активів і пасивів підприємства не лише відображає його поточний фінансовий стан, а й визначає ключові напрямки вдосконалення дистрибутивної діяльності. Серед них – модернізація матеріально-технічної бази, оптимізація управління запасами, впровадження

стратегії активного збуту, залучення кредитних ресурсів для розвитку логістики та маркетингу. Саме удосконалення дистрибутивної політики може стати фундаментом для відновлення зростання підприємства та підвищення його ринкової частки в умовах жорсткої конкуренції на ринку молочної продукції.

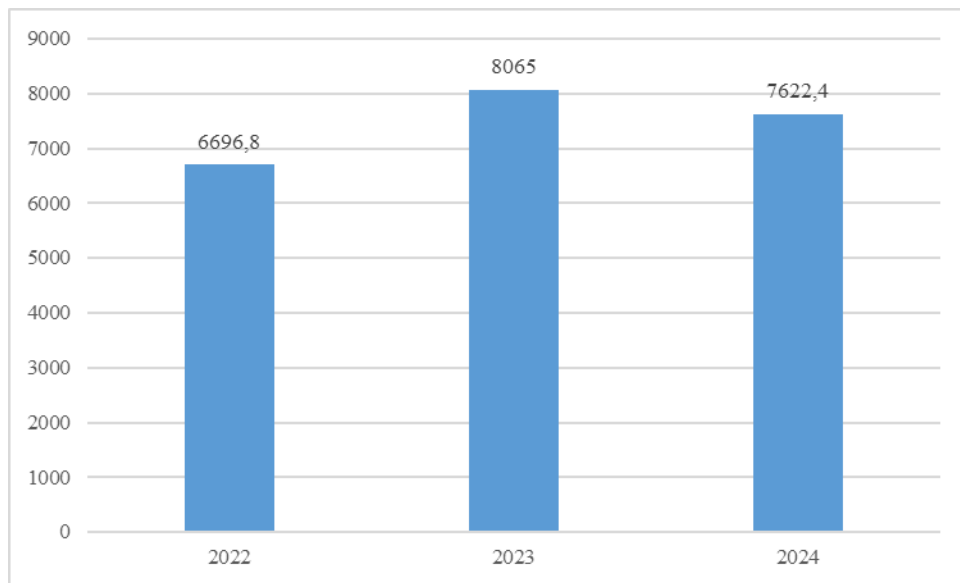


Рисунок 2.2 – Динаміка власного капіталу за 2022-2024 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Фінансові результати підприємства за 2022-2024 роки демонструють відносну стабільність у прибутковості, однак одночасно вказують на слабкі сторони у сфері збуту та ринкової активності.

Комплексний аналіз активів, пасивів, фінансових результатів, та оборотності демонструє, що підприємство має стабільну внутрішню фінансову структуру, але втрачає позиції на ринку через недосконалість зовнішніх бізнес-процесів, пов'язаних із дистрибуцією. Старіння основних засобів, сповільнення оборотності, зниження ліквідності, нестабільність продажів та зростання дебіторської заборгованості є ознаками неефективної системи збуту.

2.3 Аналіз конкурентних позицій ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на ринку молочної продукції м. Хмельницький

З метою проведення всебічного аналізу конкурентних позицій ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на ринку молочної продукції м. Хмельницький зведемо у таблицю 2.8 основні показники рентабельності, оборотності та ринкової позиції.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників рентабельності, оборотності та ринкової позиції

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна		Відносна зміна, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід, тис. грн	46 429,2	52 913,5	47 716,2	+6 484,3	-5 197,3	+13,96	-9,82
Чистий прибуток, тис. грн	1 160,5	1 689,2	1 567,4	+528,7	-121,8	+45,53	-7,21
Чиста маржа, %	2,5	3,2	3,3	+0,7	+0,1	+28,0	+3,125
Рентабельність активів (ROA), %	14,2	20,9	20,6	+6,7	-0,3	+47,18	-1,44
Оборотність активів	6,3	6,5	6,1	+0,2	-0,4	+3,17	-6,15
Оборотність оборотного капіталу	8,8	8,4	6,8	-0,4	-1,6	-4,55	-19,05
Період обороту запасів, дні	16	9	26	-7	+17	-43,75	+188,89
Дебіторська заборгованість, дні (DSO)	20	9	30	-11	+21	-55,0	+233,3
Місце на ринку	992	1 078	1 206	+86	+128	+8,66	+11,88
Місце на субринку	107	123	154	+16	+31	+14,95	+25,20
Частка ринку, %	0,01	0,01	0,01	0	0	0	0
MarketIndex	B/2.76	B/2.77	B/2.32				

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Протягом аналізованого періоду (рисунок 2.3) чистий дохід підприємства коливається: 46 429,2 тис. грн у 2022 році, 52 913,5 тис. грн у 2023 році та 47 716,2 тис. грн у 2024 році. Зростання виручки в 2023 році

було ситуативним, однак у 2024 році підприємство втратило понад 9,8% доходу, що свідчить про ослаблення позицій на ринку.

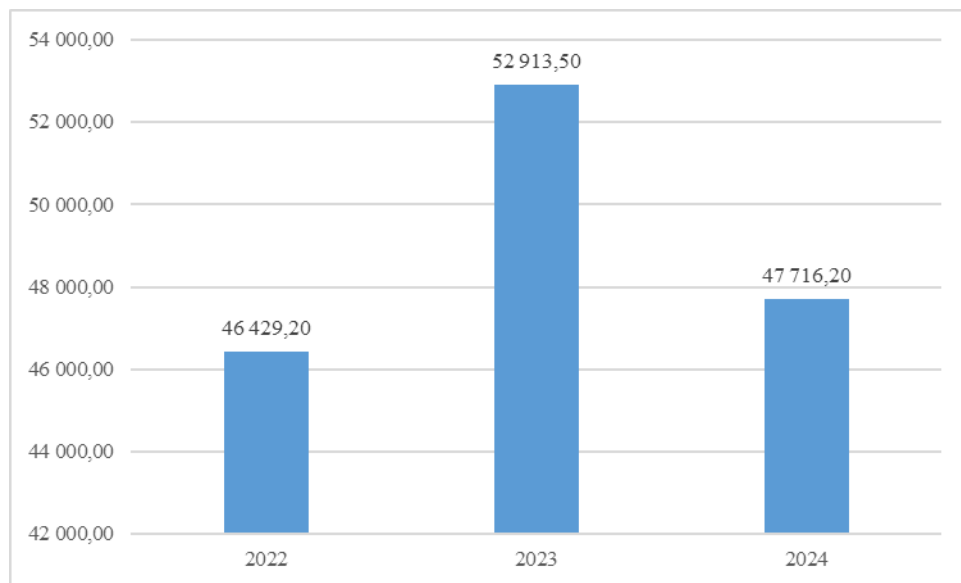


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу за 2022-2024 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

При цьому підприємству вдалося зберегти прибуток: чистий прибуток зріс із 1 160,5 тис. грн у 2022 році до 1 689,2 тис. грн у 2023 році, після чого знизився до 1 567,4 тис. грн у 2024 році. Показники рентабельності залишаються високими: чиста маржа зросла з 2,5% до 3,3%, рентабельність активів коливається в межах 14,2-20,6%. Ці дані свідчать про ефективну внутрішню політику контролю витрат та стабільність операційної діяльності.

Проте така внутрішня ефективність не супроводжується зростанням ринку збуту. Це вказує на дисбаланс: підприємство добре працює всередині виробничого циклу, але недостатньо активно – у зовнішньому середовищі, де й формуються обсяги продажів. Фактичне падіння доходу є показником того, що маркетингова та дистрибутивна діяльність не забезпечує необхідного охоплення ринку, не генерує нових клієнтів та не підтримує конкурентоспроможність.

У контексті теми магістерської це означає необхідність зосередження на активізації збутових каналів, зміцненні комунікацій з партнерами,

розширенні територіальної присутності та модернізації логістики, адже саме від цих факторів залежить сталість доходу на ринку молочної продукції.

Показники оборотності підприємства свідчать про погіршення ефективності використання активів. Оборотність загальних активів знизилася з 6,5 у 2023 році до 6,1 у 2024 році, а оборотність оборотного капіталу за три роки впала з 8,8 до 6,8. Це свідчить про сповільнення руху фінансових ресурсів у підприємстві, що негативно впливає на його здатність швидко реагувати на зміни попиту.

Оборотність запасів у 2024 році еквівалентна приблизно 14 оборотам, що для сфери оптової торгівлі є недостатньо високим результатом. Період зберігання запасів у середньому становить 26 днів – майже гранично можливий термін для частини молочної продукції. Це підвищує ризик списання товарів, збільшення операційних втрат та погіршення стосунків із торговельними мережами через можливі затримки постачання.

Аналіз дебіторської заборгованості також підтверджує проблеми у сфері дистрибуції: її зростання до 3 242 тис. грн у 2024 році та збільшення часу її погашення свідчить про слабкий контроль у каналах збуту. Повільне повернення коштів фактично "заморожує" значну частину активів підприємства й ускладнює оперативне фінансування логістичних процесів.

Такі показники є характерними для підприємств, які не мають ефективної системи управління запасами та взаємодією з контрагентами. У контексті удосконалення маркетингової дистрибутивної діяльності вони прямо вказують на необхідність оптимізації логістичного ланцюга, впровадження системи прогнозування попиту, автоматизації контролю платежів та підвищення швидкості обігу товару.

Аналіз ринкових індикаторів показує погіршення конкурентних позицій підприємства протягом 2022-2024 років. Так, динаміка ринкового рангу, що є одним із ключових індикаторів зміцнення конкурентних позицій свідчить, що ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» опускається з 696-го місця у 2022 році до 1 206-го місця у 2024 році на загальному ринку. Така зміна означає,

що підприємство поступається значній частці конкурентів за рівнем виручки (рисунок 2.4).

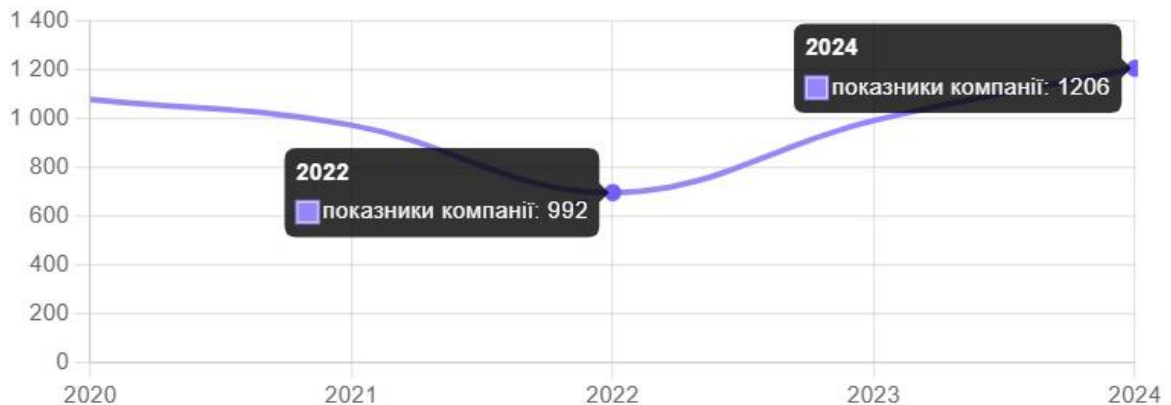


Рисунок 2.4 – Місце ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на ринку

Джерело: побудовано автором на основі [24]

Незмінною є також динаміка частки ринку, яка протягом досліджуваного періоду залишається на рівні із 0,01%. Можливе зростання у наступних періодах свідчатиме про підвищення ролі підприємства в межах галузі та зміцнення його ринкових позицій.

Секторний аналіз також демонструє негативну динаміку. Ранг підприємства в межах сектору погіршився з 7 954 місця у 2022 році до 10 863 у 2024 році, що підтверджує послаблення конкурентоспроможності у ширшому галузевому контексті (рисунок 2.5).

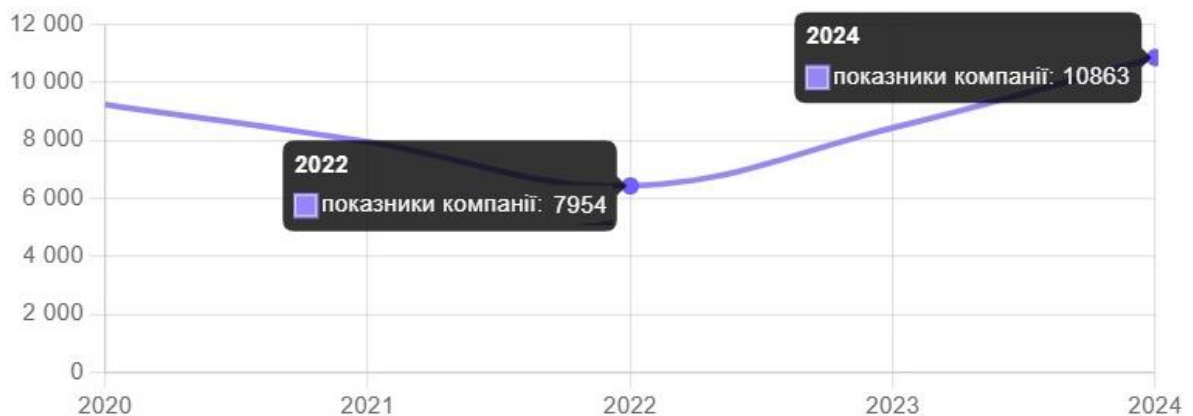


Рисунок 2.5 – Місце ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» в межах сектору

Джерело: побудовано автором на основі [24]

Водночас частку ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» в секторі визначити немає можливості через її мінімальні значення, що наближаються до нуля протягом кожного року досліджуваного періоду.

У межах субринку ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» продемонструвало аналогічну негативну динаміку: позиція зменшилась з 107 місця у 2022 році до 154 місця у 2024 році (рисунки 2.6).



Рисунок 2.6 – Місце ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на субринку молочної продукції

Джерело: побудовано автором на основі [24]

Частка на субринку зменшилася з 0,09% до 0,05%, що свідчить про зменшуваний вплив ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на більш вузькому сегменті ринку (рисунки 2.7).

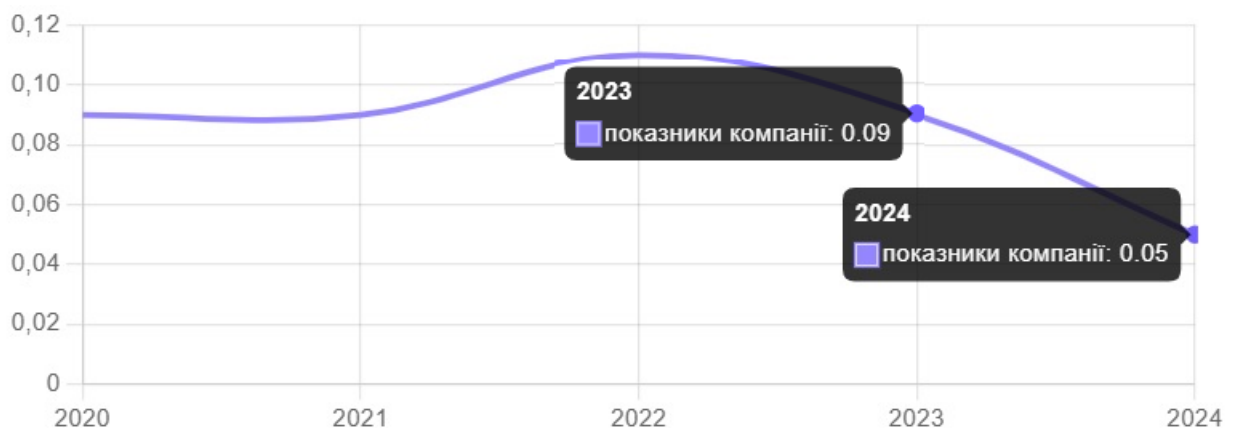


Рисунок 2.7 – Частка ТОВ ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на субринку, %

Джерело: побудовано автором на основі [24]

Отже, відсутність зростання виручки, погіршення ринкових індексів, скорочення географічного охоплення та нестабільність каналів збуту свідчать про недостатню маркетингову активність. Підприємство не використовує потенціал ринку, не просуває продукцію через сучасні канали продажів та недостатньо працює над впізнаваністю бренду.

Для сфери оптової торгівлі молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами, де конкуренція базується на швидкості доставки, свіжості продукції, доступності в торгових точках та ефективних партнерських відносинах, такі показники є критично важливими. Ринкова слабкість підприємства однозначно формує необхідність удосконалення маркетингової дистрибутивної стратегії.

У контексті теми магістерської роботи ці результати доводять необхідність: модернізації логістичної інфраструктури; оптимізації управління запасами; автоматизації процесів контролю платежів; розширення дистрибутивних каналів; впровадження системи маркетингової підтримки продажів; активізації роботи з торговельними мережами та HoReCa; розвитку digital-каналів збуту.

Підприємство має потенціал для зростання, але його реалізація можлива лише через суттєве удосконалення маркетингової дистрибутивної діяльності.

Висновки до другого розділу

Визначено, що ринок молочної продукції України перебуває у стані структурної трансформації, зумовленої модернізацією виробництва та зміною споживчих пріоритетів. Домінування промислових господарств, які забезпечують до 65% виробництва молока-сировини, поєднується зі стійким скороченням ролі домогосподарств, що формує концентрацію виробництва та підвищує вимоги до технологічних стандартів. Споживчий попит

змінюється у напрямі збільшення частки органічних, безлактозних та функціональних продуктів, що вимагає від виробників і дистриб'юторів адаптивних стратегій та гнучкого оновлення асортиментної політики.

Встановлено, що ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» функціонує як дистриб'ютор молочної продукції та продуктів харчового сегмента. Результати аналізу техніко-економічних показників засвідчили високу фінансову незалежність підприємства: структура пасивів повністю базується на власному капіталі, коефіцієнт автономії становить 1,0, а боргові зобов'язання відсутні. Високий ступінь зносу основних засобів (до 76%) і зниження обсягу грошових коштів при одночасному зростанні дебіторської заборгованості свідчать про погіршення якості операційного управління в частині обігових активів.

Поряд із позитивною динамікою рентабельності та збереженням прибутковості, ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» демонструє зниження чистого доходу та погіршення показників оборотності, що вказує на недостатню ефективність роботи збутових каналів. Погіршення ринкових позицій, зокрема зниження рангу підприємства у межах ринку, сектору та субринку, підтверджує обмеженість його конкурентного впливу та невикористання потенціалу регіонального попиту.

Визначено, що ключовими факторами стримування розвитку ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» є недосконалість дистрибутивних процесів, низький рівень логістичної модернізації, обмеженість маркетингової активності та відсутність сучасних систем управління запасами й взаємодією з контрагентами. За умов динамічної конкуренції та змін споживчих очікувань підвищення конкурентоспроможності підприємства потребує комплексного оновлення маркетингової дистрибутивної стратегії, включно з модернізацією матеріально-технічної бази, автоматизацією логістичних операцій, розширенням каналів збуту та посиленням роботи з торговельними мережами.

3 РОЗРОБКА ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДИСТРИБУТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» НА РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ

3.1 Маркетингові дослідження ефективності каналів дистрибуції ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» на ринку молочної продукції м. Хмельницький

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку молочної продукції ефективність системи дистрибуції відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного збуту, розширенні ринкової присутності та формуванні довгострокових конкурентних переваг підприємства. Для приватного підприємства, що працює у сегменті молочної продукції, особливо важливим є систематичне проведення маркетингових досліджень, спрямованих на аналіз існуючих каналів розподілу, вивчення поведінки посередників, визначення ефективності взаємодії зі споживачами та виявлення можливостей для оптимізації логістичних потоків.

Ринок молочної продукції характеризується високою чутливістю до якості, свіжості та цінових коливань, що зумовлює особливу важливість логістичної складової. Для приватних підприємств критично важливо забезпечити мінімальний час між виробництвом та потраплянням товару на полиці магазинів.

Окремим аспектом є дослідження поведінки та переваг кінцевих споживачів. Аналіз результатів опитувань показує, що покупці молочної продукції орієнтуються не лише на торгову марку й ціну, але й на доступність товару у звичних для них точках продажу. Тому одним з ключових завдань дослідження є визначення того, які типи торгових форматів (супермаркети, невеликі магазини біля дому, спеціалізовані фермерські крамниці, онлайн-канали) забезпечують найбільший потенціал для охоплення цільової аудиторії.

Також проводиться оцінка ефективності співпраці підприємства з існуючими партнерами – дистриб'юторами, логістичними операторами та торговими мережами. Досліджуються умови контрактів, система мотивації, рівень виконання зобов'язань, маржинальність роботи через різні канали та відповідність їх діяльності стратегії бренду. У результаті виявляються «вузькі місця», що можуть уповільнювати рух товарного потоку або зменшувати прибутковість.

На основі проведених досліджень підприємство отримує можливість сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації системи дистрибуції. До можливих заходів належать: розширення співпраці з високоефективними посередниками, скорочення або реорганізація неефективних каналів, впровадження елементів цифрової логістики, підсилення контролю холодового ланцюга, розроблення програм стимулювання збуту для партнерів та підвищення представленості товару в пріоритетних торгових точках.

Узагальнюючи, маркетингові дослідження ефективності каналів дистрибуції є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності ПП на ринку молочної продукції. Завдяки системному аналізу підприємство отримує можливість не лише оптимізувати логістичні та збутові процеси, але й забезпечити стабільне зростання продажів, покращити задоволеність споживачів та посилити свою позицію на динамічному ринку молочної продукції.

Оскільки підприємство працює на високо конкурентному ринку молочної продукції та здійснює свою діяльність шляхом гуртової торгівлі харчовими продуктами, то проведення дослідження шляхом опитування споживачів є малоінформативним.

З огляду на вищевикладене, найбільш ефективним способом маркетингового дослідження являється проведення експертного опитування.

З даною метою в умовах невизначеності вважається доцільним залучати групу фахівців, оскільки сукупна думка експертів зазвичай є більш обґрунтованою та стійкою, ніж оцінка одного спеціаліста. Хоча індивідуальні

судження окремого експерта можуть коливатися під час повторних оцінювань, підвищення стабільності його відповідей сприяє зростанню довіри до отриманих результатів.

Експертні опитування поділяють на індивідуальні та колективні. Індивідуальні експертні оцінки зазвичай застосовуються для прогнозування майбутнього розвитку подій і аналізу їхнього стану на певний момент, узагальнення відомостей, отриманих від інших експертів, формування сценарних моделей, а також для підготовки рецензій чи експертиз.

Колективні експертні опитування використовуються у випадках, коли необхідні: відкрите обговорення проблематики з подальшим голосуванням; закриті обговорення із заповненням відповідних анкет; або вільне висловлення думок без подальших процедур голосування.

Проведення експертного оцінювання передбачає кілька ключових етапів: добір експертів та формування групи, підготовку запитань та анкет, визначення правил узагальнення індивідуальних оцінок, організацію взаємодії з експертами, а також подальший аналіз і систематизацію результатів.

На початковому етапі визначається структура експертної групи, кількість учасників та вимоги до їхньої кваліфікації. Формується перелік компетенцій, якими мають володіти фахівці, та встановлюються критерії добору.

Наступним кроком є підготовка анкет і формулювання запитань. Регламент опитування включає низку обов'язкових правил, що забезпечують незалежність оцінок експертів, логічну узгодженість питань, конфіденційність відповідей, зручність заповнення анкет, можливість організації колективних обговорень, а також інформування експертів щодо вимог до їхніх оцінок.

Зазвичай робота з експертами здійснюється у три етапи. Спершу проводиться узгодження моделі досліджуваного об'єкта, його параметрів і показників, уточнюється зміст і термінологія анкет, а також, за потреби, коригується склад групи. На другому етапі експертам надсилаються анкети

та інструкції щодо їх заповнення. Третій етап полягає в аналізі отриманих даних, їх порівнянні з іншими джерелами інформації та проведенні консультацій з експертами для уточнення результатів.

Аналіз експертних оцінок здійснюється відповідно до поставлених дослідницьких завдань. Основними цілями цього етапу є визначення ступеня узгодженості думок експертів і перевірка достовірності отриманих результатів.

Для формування групи експертів було застосовано метод «Дельфі», який ґрунтується на використанні багаторазового зворотного зв'язку та дає змогу підвищити точність і надійність експертних висновків.

Для проведення дослідження стану ефективності каналів дистрибуції застосуємо метод еталонного порівняння. При проведенні даного дослідження окрім визначення ефективності дистрибутивної діяльності підприємства виявляється за доцільне дослідити й інші напрями його маркетингової діяльності. Зважаючи на найбільшу важливість визначені наступні напрями маркетингової діяльності, які підлягають оцінюванню:

- управління маркетингом;
- проведення маркетингових досліджень;
- маркетингова товарна політика;
- маркетингова цінова політика;
- маркетингова політики збуту.

Максимальна кількість балів, що може бути обрана за кожним критерієм 5 балів. Зміст, критерії і шкалу оцінювання представимо у вигляді таблиці В.1 (додаток В). У відповідності до запропонованої шкали оцінювання за умови отримання за кожним критерієм від 0 до 2 балів кваліфікується низький рівень, при отриманні від 2,1 до 4 балів – середній, і при отриманні від 4,1 до 5 балів – високий рівень.

На основі визначених критеріїв дослідження та їх характеристик було проведено дослідження маркетингової діяльності підприємства за допомогою експертів. У ролі експертів у даному опитуванні виступили керівники компаній-партнерів підприємства, які безпосередньо співпрацюють з ними

тож є достатньо інформованими та компетентними. За підсумками попередньо проведеного відбору було відібрано 5 експертів. Підсумкові результати їх оцінок зведені до таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Зведена таблиця результатів дослідження стану маркетингової діяльності підприємства

Критерій оцінювання	Оцінка експерта					Середня оцінка
	1	2	3	4	5	
Ефективність маркетингової політики збуту	3	2	3	2	2	2,4
Проведення маркетингових досліджень	3	3	2	2,5	2,1	2,52
Ефективність маркетингової товарної політики	2	3	3	3	2	2,6
Ефективність маркетингової цінової політики	3	2,5	3	2,2	3	2,74
Управління маркетингом	1	2	2	2,5	2	1,9

Джерело: розраховано автором на основі проведених досліджень

За даними проведених розрахунків визначимо профіль стану маркетингової діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» (рисунок 3.1).

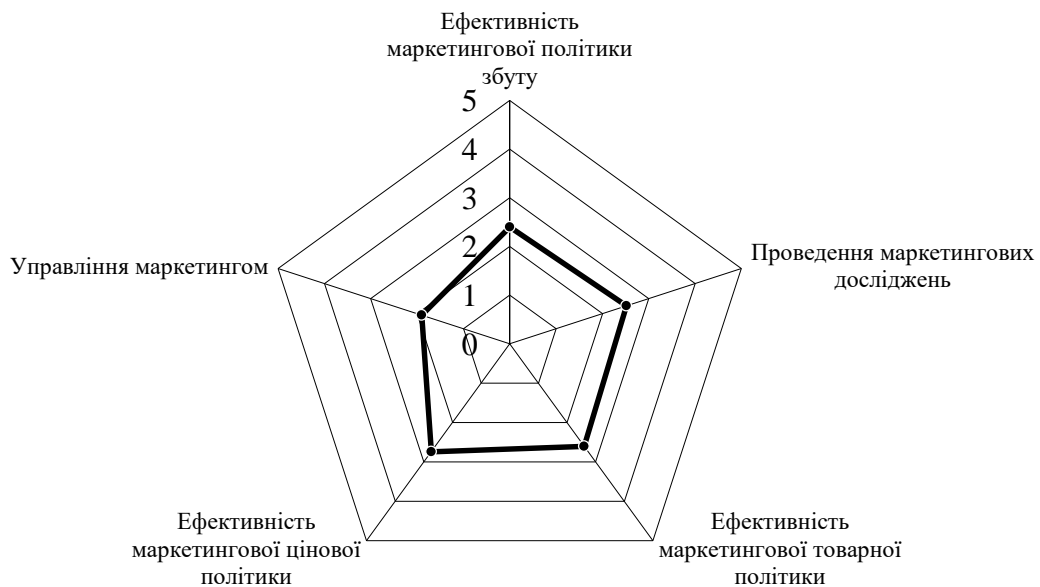


Рисунок 3.1 – Діаграма дослідження рівня маркетингової діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС»

Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень

Виходячи із інформації, наведеної на рисунку 3.1, слід зазначити, що маркетингова діяльність підприємства далека від еталону, не є повноцінною і ефективною. Максимальний бал не набрала жодна з п'яти виділених вище оцінок, варіюючись на середніх рівнях.

Найвищий середній бал отримав критерій «Ефективність маркетингової цінової політики», який був оцінений експертами на 2,74. Серед коментарів експертів по даному критерію були наступні: «Невеликі грошові вкладення у цінові дослідження не дозволяють здійснювати повноцінний аналіз власних цін та цін конкурентів. Але є відповідальний працівник з досліджень ціни. Дії підприємства періодичні».

Критерій «Ефективність маркетингової товарної політики» був оцінений експертами на 2,6 бала. У коментарях до опитування зокрема було зазначено: «Контролем за функцією планування товарної політики здійснює відповідальний працівник. Є певна цікавість до періодичних аналізів результатів маркетингових програм з товарної політики».

Критерій «Проведення маркетингових досліджень» був оцінений експертами на 2,52 бала. Експертами було зауважено наступне: «Маркетингові дослідження проводяться не в повному обсязі і не за всіма напрямками, але систематично».

Найнижчі оцінки отримали критерії «Управління маркетингом» – 1,9 бала та «Ефективність маркетингової політики збуту» – 2,4 бала.

У коментарях до критерію «Управління маркетингом» експерти зазначили: «Відділ маркетингу на підприємстві відсутній. Його функції виконують інші працівники, які майже не мають досвіду роботи у цій сфері, тому вони проводять тільки періодичні маркетингові заходи».

А у коментарях до критерію «Ефективність маркетингової політики збуту» експерти зазначили: «Контроль здійснює вище керівництво періодично в залежності від ситуації на підприємстві».

У такому контексті аналіз поточного стану каналів дистрибуції ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» є необхідною передумовою для обґрунтування подальших напрямів їх розвитку. Дослідження не лише дозволяє оцінити

діючу модель охоплення території, навантаження маршрутів і якість взаємодії з торговельними точками, але й виявити структурні обмеження, що стримують підвищення ефективності збуту.

Дистрибутивна модель ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» сформована відповідно до специфіки ринку молочної продукції, який характеризується високою вимогливістю до швидкості постачання, дотримання холодового ланцюга та регулярності маршрутизованих доставок. На сьогодні підприємство здійснює збут у кількох основних каналах: класичний роздріб (міські магазини різних форматів), локальні торговельні точки сільської місцевості, дрібнооптові покупці та сегмент HoReCa. Географія діяльності охоплює м. Хмельницький та райцентри області, а також частину навколишніх сіл, що забезпечує підприємству достатньо широкий рівень присутності на регіональному ринку.

Разом із тим аналіз логістичних потоків свідчить про нерівномірне навантаження на маршрути: окремі напрямки є надмірно завантаженими, тоді як інші використовуються недостатньо ефективно. Це зумовлює підвищені витрати на паливо, втрату часу в дорозі та збільшення ризику порушення температурного режиму для продукції з коротким терміном придатності. Водночас діюча частота відвідування торговельних точок не завжди відповідає реальному попиту, що впливає на стабільність асортиментної присутності та своєчасність поповнення полиць.

Окремої уваги потребує аналіз взаємодії зі специфічними групами партнерів, зокрема сегментом HoReCa та малими торговельними форматами в сільській місцевості. Наразі HoReCa не виділена як окремий канал дистрибуції, що обмежує можливості підприємства щодо роботи з високорентабельними клієнтами, які потребують індивідуального графіка поставок та підвищених вимог до холодового ланцюга. У сільській місцевості охоплення залишається нерівномірним: значна частина потенційних точок продажу не включена до регулярних маршрутів через відсутність мікрокластеризації та геоаналітики території.

Також виявлено, що складська та транспортна логістика підприємства функціонує стабільно, проте потребує модернізації температурного контролю, чіткішого планування FEFO-процесів та кращої маршрутизації ранкових доставок. Сукупність зазначених факторів свідчить про необхідність поглибленого вдосконалення каналів дистрибуції з орієнтацією на підвищення логістичної ефективності, розширення географії покриття та зміцнення партнерських відносин зі стратегічно важливими торговими точками.

3.2 Розвиток каналів дистрибуції та зміцнення партнерських відносин ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» з постачальниками та споживачами

Ефективність дистрибутивної діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» визначається не лише якістю логістичних операцій, але й здатністю підприємства формувати збалансовану систему каналів збуту, адаптовану до особливостей регіонального ринку молочної продукції. Умови високої конкуренції, зростання вимог торговельних мереж та HoReCa, а також сезонні коливання споживчого попиту потребують від дистриб'ютора постійного вдосконалення маршрутної мережі, оптимізації складських процесів і розвитку партнерських форматів співпраці. Враховуючи характер молочної продукції, що швидко псується, особливу роль відіграють точність доставки, надійність холодового ланцюга й ефективність планування товаропотоків.

Ефективна система маршрутної дистрибуції є ключовим елементом конкурентоспроможності дистриб'ютора молочної продукції, оскільки саме вона визначає швидкість доставки, свіжість товару, стабільність асортиментної присутності та рівень витрат на логістичні операції.

Аналіз діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» свідчить про необхідність оптимізації діючих маршрутів перевезення, які формувалися

переважно історично, без застосування сучасних інструментів геоаналітики та прогнозу логістики. Внаслідок цього окремі маршрути є перевантаженими, включають надмірну кількість торговельних точок або характеризуються нераціональною послідовністю відвідувань, що збільшує час перебування транспортного засобу в дорозі та призводить до додаткових витрат палива. Інші маршрути, навпаки, недозавантажені, що знижує економічну ефективність використання транспорту. Важливою проблемою є також недостатня гнучкість графіків доставки, що не враховує сезонних коливань попиту та специфіки швидкопсувної молочної продукції, яка потребує ранкового завезення та підтримання стабільної температури.

Для вирішення зазначених проблем підприємству доцільно впровадити інструменти цифрової маршрутизації, зокрема спеціалізовані системи планування маршрутів (VIA, OpenStreetRouting, MyRoute, RouteXL), які дозволяють формувати оптимальні логістичні маршрути з урахуванням відстані, навантаження, кількості зупинок, часу доби, особливостей дорожньої інфраструктури та прогнозного трафіку. Використання таких систем забезпечує можливість створення динамічних маршрутів, що коригуються залежно від змін у попиті, відкриття чи закриття торговельних точок, збільшення обсягів продажів у певних напрямках або появи нових клієнтів.

Важливою складовою оптимізації маршрутів є кластеризація торговельних точок за географічним принципом – поділ регіону на мікрозони постачання. Застосування геоаналітики дозволить створити мікрокластери доставки, що мінімізують холості пробіги, скоротять час доставки та забезпечать рівномірне навантаження на транспортний парк.

Не менш важливим напрямом є впровадження диференційованих графіків відвідування торговельних точок на основі ABC-XYZ аналізу. Торговельні точки категорії A+ і A мають отримувати продукцію частіше та в ранкові години, тоді як точки категорії B і C можуть обслуговуватися за більш гнучким графіком.

Для швидкопсувних категорій товарів, таких як молоко, йогурти та десерти, доцільно запровадити «ранкові канали доставки», що передбачають формування спеціального маршруту, який обслуговує найбільш критичні точки до початку основного торгового дня. Такий підхід забезпечить високу свіжість продукції, зменшить ризики порушення холодового ланцюга та підвищить рівень задоволеності торговельних точок.

Оптимізація маршрутів також сприятиме зниженню витрат на паливо й технічне обслуговування транспортних засобів, що є важливим чинником економічної ефективності дистрибуції. Крім того, впорядкування маршрутної мережі відкриває можливість для розширення географії діяльності підприємства, що особливо актуально у контексті розвитку мікродистрибуції в сільській місцевості Хмельниччини, де існує значний потенціал для збільшення охоплення.

Таким чином, оптимізація маршрутів дистрибуції на основі геоаналітики, цифрової маршрутизації та диференційованих графіків доставки має стати ключовим стратегічним напрямом розвитку ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС», що створить передумови для підвищення ефективності каналів збуту, зміцнення партнерських відносин та розширення ринкової присутності.

Подальший розвиток каналів дистрибуції ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» вимагає не лише оптимізації наявних маршрутів, але й стратегічного розширення регіонального охоплення та створення мультиканальної моделі збуту, здатної забезпечити стабільний товарообіг у різних сегментах ринку.

У межах Хмельницької області підприємство вже охоплює значну частину міських і частину сільських торговельних точок, проте аналіз територіального покриття свідчить про нерівномірність присутності в окремих районах, особливо у віддалених селах із низькою конкурентністю та незадоволеним попитом на молочну продукцію національних брендів.

Розвиток регіонального покриття передбачає формування мікродистрибуційної моделі, яка передбачає включення до маршрутів невеликих торговельних точок у сільській місцевості, що раніше були

економічно непривабливими через низький товарообіг. Оптимізація маршрутів відкриє можливість збільшення частоти завезень до таких точок без значного підвищення витрат. У цьому контексті важливо застосовувати геоаналітику для визначення зон найвищого потенціалу, зокрема сіл із недостатнім постачанням свіжої продукції або локацій поблизу транспортних вузлів, де існує попит з боку дрібної роздрібно торгівлі. Розширення присутності у цих зонах забезпечить підприємству зростання обсягу продажів та зниження залежності від міських каналів збуту.

Одним із ключових напрямів розвитку є формування мультиканальної системи дистрибуції, що передбачає диференціацію збуту за типами клієнтів: класичний роздріб, локальні магазини, міні-маркети, дрібні пекарні, кав'ярні та сегмент HoReCa.

Особливо перспективним є створення спеціалізованого каналу HoReCa PRO Distribution Line, який має працювати на основі окремих графіків доставки, індивідуальних умов формування замовлень і посиленого контролю холодового ланцюга. У цьому сегменті зосереджена висока маржинальність та стабільний попит, проте відсутність окремого підходу з боку підприємства обмежує потенціал зростання. Крім того, мультиканальність включає розвиток співпраці з дрібними локальними підприємцями та невеликими продуктовими магазинами, які забезпечують значний обсяг регулярних закупівель у невеликих партіях, що створює важливий пул постійних клієнтів.

Таким чином, розвиток регіонального покриття та мультиканальності є стратегічною передумовою розширення ринкової присутності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» та формування стійкої конкурентної позиції на ринку молочної продукції Хмельницької області.

Для систематизації основних напрямів розвитку каналів дистрибуції ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» та узагальнення запропонованих управлінських рішень представимо відповідні заходи у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні напрями розвитку каналів дистрибуції
ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС»

Напрямок розвитку	Цілі, що досягаються	Ключові методи реалізації	Очікувані результати
Оптимізація маршрутної мережі на основі цифрових інструментів	Зменшення логістичних витрат; підвищення швидкості доставки; забезпечення стабільного холододового ланцюга	Використання програм маршрутизації (VIA, RouteXL, MyRoute); геоаналітика; формування динамічних маршрутів; скорочення перевантажених напрямів	Зменшення пробігу транспорту; підвищення частоти доставок у ключові точки; зниження витрат на паливо; покращення точності та швидкості постачань
Формування мікро-дистрибуційної моделі у сільській місцевості	Розширення території охоплення; зростання ринкової присутності у віддалених населених пунктах	Включення малих ТТ до маршрутів; аналіз потенціалу сіл; логістичне обґрунтування додаткових точок; оптимізація графіків	Збільшення кількості активних торговельних точок; підвищення продажів у низькоконкурентних зонах; зменшення залежності від міського ринку
Розвиток мульти-канальної моделі дистрибуції	Диверсифікація збуту; адаптація під потреби різних сегментів	Створення HoReCa PRO Distribution Line; окремі графіки; спеціальні вимоги до холододового ланцюга; підтримка дрібних локальних магазинів	Зростання продажів у HoReCa; стабільний попит у малих торговельних точках; збільшення маржинальності каналів
Диференціація графіків заведення за ABC-XYZ аналізом	Раціональне використання транспорту; узгодження частоти поставок із рівнем товарообігу	Виділення категорій А+, А, В, С; пріоритетні ранкові доставки для швидкопсувної продукції; оптимізація маршрутів за значущістю точок	Підвищення свіжості продукції; зменшення витрат; зростання рівня задоволеності партнерів
Впровадження «ранкових каналів доставки»	Підвищення якості доставки швидкопсувних молочних продуктів	Формування окремих ранкових маршрутів для йогуртів, молока, десертів; завантаження транспорту в нічний час	Мінімізація ризиків порушення температурного режиму; збільшення товарообігу у ранкові години; покращення полицної доступності
Диверсифікація співпраці з локальними торговельними точками	Створення стабільного пулу клієнтів; зміцнення локальної присутності	Гнучкі умови замовлень; комбіновані заведення; формування оптимального асортименту	Зростання регулярності замовлень; стабілізація обсягів у «дрібному роздробі»
Розширення збуту в HoReCa	Залучення високо-рентабельного сегменту; підвищення маржинальності діяльності	Персоналізовані умови; адаптовані графіки; посилення холододового ланцюга; консалтинг для HoReCa	Зростання прибутковості; збільшення лояльності професійних клієнтів; довгострокові контракти

Джерело: розроблено автором

Дані таблиці 3.2 демонструють, що розвиток каналів дистрибуції ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» необхідно здійснювати на комплексному підході, на основі поєднання цифрової маршрутизації, розширення регіонального покриття, формування мультиканальної збутової моделі та індивідуалізацію співпраці з різними групами торговельних точок.

Реалізація зазначених заходів забезпечить підвищення логістичної ефективності, зміцнення партнерських відносин і зростання ринкового потенціалу підприємства. Впровадження зазначених заходів сприятиме формуванню адаптивної та конкурентоспроможної дистрибутивної системи, що відповідає сучасним вимогам ринку молочної продукції.

Наступним напрямом розвитку каналів дистрибуції та зміцнення партнерських відносин підприємства є розвиток складської логістики та підвищення ефективності підтримання холодового ланцюга, що є критичними чинниками для дистрибуції молочної продукції, оскільки вони безпосередньо впливають на безпечність товару, рівень списань, рентабельність постачання та задоволеність торговельних точок.

На сучасному етапі ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» забезпечує базові вимоги до зберігання молочної продукції, проте аналіз операційних процесів свідчить про необхідність модернізації окремих складових логістичної інфраструктури. Перш за все, йдеться про підвищення точності температурного режиму на складі та під час транспортування, оскільки молочні продукти мають чутливий діапазон допустимих температур, порушення якого спричиняє втрату товарного вигляду, прискорене псування або зниження органолептичних характеристик.

Одним із ключових напрямів удосконалення є впровадження температурних логерів – електронних датчиків, що фіксують температуру у складських камерах та холодильних відсіках автомобілів у режимі реального часу. Можливість вести історію температур дозволяє відстежувати якість зберігання, швидко виявляти відхилення та запобігати утворенню бракованих партій.

Додатково ефективність холодового ланцюга може бути підвищена завдяки розробленню температурних карт складу (cold mapping), які виявляють «гарячі» та «холодні» зони, що дозволяє оптимізувати розміщення товарів залежно від їхніх вимог.

Наступним важливим напрямом є вдосконалення системи управління товарними запасами на основі принципів FEFO (First Expired – First Out) та FIFO. Підприємство вже дотримується стандартних процедур ротації, однак у контексті зростаючих обсягів продукції та розширення асортименту необхідно формалізувати цифровий моніторинг строків придатності, що забезпечить автоматичне формування пріоритетності відвантажень. Це дозволить суттєво скоротити списання продукції, попередити виникнення прострочених залишків та підвищити точність комплектування замовлень.

Крім того, удосконалення складської логістики передбачає оптимізацію зон зберігання для різних груп молочних продуктів, враховуючи їхню фізичну структуру, тип упаковки та вимоги до температури та вологості. Такий підхід дозволить зменшити пошкодження товарів, підвищити швидкість комплектації замовлень та знизити навантаження на персонал.

У межах загальної дистрибуційної системи важливо також переглянути процеси завантаження та розвантаження продукції з урахуванням розроблених у маршрутів. Доцільним є впровадження нічного або раннього завантаження транспортних засобів, що дозволить оптимізувати ранкові маршрути та зменшити затримки у постачанні швидкопсувних груп товарів. Більш чітке планування складських операцій та синхронізація їх із маршрутною логістикою забезпечить своєчасність доставки до торговельних точок та покращення показників ефективності складської ділянки.

У результаті модернізація складської та холодової логістики створює умови для збереження якості молочної продукції, підвищення ефективності дистрибутивної діяльності та формування стабільних партнерських відносин з торговельними мережами та HoReCa. Впровадження сучасних технологій та методів управління дозволяє ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» забезпечити

високу надійність постачання, зменшити операційні витрати та посилити власні конкурентні переваги на ринку регіону.

Для узагальнення ключових заходів, спрямованих на розвиток складської логістики та підвищення ефективності підтримання холодового ланцюга, представимо їх у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Напрями удосконалення складської та холодової логістики ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС»

Напрямок удосконалення	Цілі розвитку логістики	Методи та інструменти реалізації	Очікувані результати
1	2	3	4
Підвищення точності температурного контролю	Забезпечення стабільного холодового ланцюга; запобігання псуванню продукції	Встановлення температурних логерів у камерах та транспорті; моніторинг температури у режимі реального часу; ведення історії температурних показників	Зменшення ризику утворення бракованих партій; підвищення якості доставки; зниження рекламаций
Розроблення температурних карт (cold mapping)	Оптимізація зон зберігання; мінімізація температурних коливань	Визначення «гарячих» і «холодних» зон складу; переміщення товарів відповідно до їхніх вимог	Раціональне використання холодильних камер; збереження органолептичних характеристик продукції
Удосконалення системи управління товарними запасами (FEFO/FIFO)	Скорочення списань; підвищення точності відвантажень; мінімізація прострочення	Цифровий моніторинг строків придатності; автоматичне формування пріоритетності партій; формалізовані процедури ротації	Зниження втрат від псування; оптимізація товарних залишків; підвищення точності комплектації
Оптимізація зон зберігання та внутрішньо-складських процесів	Збільшення швидкості обробки замовлень; зниження навантаження на персонал	Перерозподіл зон зберігання за типами продукції; врахування упаковки, вологості й температурних вимог	Прискорення комплектування; зменшення пошкоджень продукції; підвищення продуктивності складу
Вдосконалення завантажувально-розвантажувальних операцій	Своєчасне виконання графіків доставки; зменшення ранкових затримок	Впровадження нічного або раннього завантаження транспорту; синхронізація складських процедур із маршрутами	Підвищення точності ранкових поставок; оптимізація логістичного навантаження

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Інтеграція складської логістики з маршрутною системою	Узгодженість логістичних операцій; підвищення ефективності дистрибуції	Координація графіків транспорту та складу; адаптація завантаження до актуальних маршрутів	Поліпшення ритмічності роботи; стабільність постачання у ключові торговельні точки

Джерело: розроблено автором

Дані таблиці 3.3 свідчать, що удосконалення складської та холодової логістики ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» потребує комплексного підходу, який поєднує технологічні рішення, цифровий контроль, модернізацію внутрішніх процесів та інтеграцію з маршрутною логістикою. Застосування температурних логерів, cold mapping, принципів FEFO/FIFO та оптимізація завантажувальних операцій дозволяють суттєво зменшити ризики псування продукції, скоротити витрати і забезпечити стабільну якість поставок. Реалізація зазначених заходів підвищує ефективність дистрибуції та сприяє зміцненню партнерських відносин із торговельними точками, які отримують більш передбачуваний, якісний та надійний сервіс.

Логістичні зміни є передумовою підсилення партнерської взаємодії, тому далі доцільно проаналізувати напрями розвитку співпраці з торговельними точками. Партнерські відносини між дистриб'ютором та торговельними точками є фундаментом стабільності збутових потоків і визначають не лише оперативну ефективність постачання, але й стратегічні перспективи розвитку ринку. У контексті діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» партнерські взаємодії виступають ключовою умовою розширення присутності молочної продукції в регіоні, забезпечення стабільності замовлень, підвищення прогнозованості обсягів та формування довгострокових відносин із клієнтами різного масштабу – від невеликих локальних магазинів до сегменту HoReCa. В умовах зростаючої конкуренції серед дистриб'юторів молочної продукції, а також зміни споживчих моделей та вимог роздрібного ринку, формування системного партнерського підходу

стає визначальним чинником збереження конкурентних позицій підприємства.

Першим напрямом зміцнення партнерських відносин є формалізація стандартів B2B-співпраці, що підвищує прозорість та узгодженість взаємодії між дистриб'ютором і торговельними точками. Для цього ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» варто розробити «Пакет дистриб'ютора», який визначатиме правила приймання товару, стандарти викладки, вимоги до температурних режимів, графіки відвідування та порядок розміщення POS-матеріалів. На основі цього документа доцільно укласти річні угоди про розвиток полицного простору, у яких фіксуються плани поставок, участь у акціях, правила ротації продукції та врегулювання спірних ситуацій.

Другим напрямом є розвиток партнерського сервісу, що передбачає підтримку торговельних точок у проведенні промоактивностей, оптимізації викладки, забезпеченні POS-матеріалами та навчанні персоналу. Регулярні візити представників ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» з метою перевірки викладки, оцінювання запасів або проведення дегустацій підвищують якість обслуговування та формують відчуття партнерської підтримки.

Третім напрямом є диференціація форматів співпраці залежно від потенціалу торговельних точок. Для великих магазинів та сегмента HoReCa доцільно застосовувати індивідуальні графіки поставок, посилені температурні вимоги та участь у спільних маркетингових програмах. Для малих магазинів і сільських підприємців можуть використовуватися комбіновані маршрути, гнучкі графіки та оптимізований мінімальний асортимент.

Четвертим напрямом виступає розвиток партнерської комунікації через регулярні review-зустрічі, на яких обговорюються результати співпраці, коригуються плани та узгоджуються маркетингові й логістичні рішення. Такий формат особливо ефективний у роботі з мережевими клієнтами та HoReCa, оскільки забезпечує прозорість взаємодії та своєчасне реагування на зміни попиту.

Узагальнюючи, можна зазначити, що формалізація стандартів співпраці, розвиток партнерського сервісу, застосування диференційованих форматів роботи та регулярний стратегічний діалог створюють основу для зміцнення відносин між ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» і торговельними точками. У поєднанні з інтегрованою моделлю co-distribution це дозволяє синхронізувати планування між виробником, дистриб'ютором і роздрібом, підвищити точність прогнозування, оптимізувати логістику та зміцнити конкурентні позиції підприємства на регіональному ринку молочної продукції.

З метою систематизації ключових напрямів зміцнення партнерських відносин ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» із торговельними точками та виробниками узагальнимо відповідні заходи у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Основні напрями зміцнення партнерських відносин ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» у системі дистрибуції

Напрямок партнерської взаємодії	Стратегічні цілі співпраці	Методи та механізми реалізації	Очікувані результати
1	2	3	4
Формалізація стандартів B2B-співпраці з торговельними точками	Прозорість взаємодії; підвищення передбачуваності постачання; зменшення конфліктів	«Пакет дистриб'ютора»; стандарти викладки; правила приймання товару; річні договори з визначенням умов співпраці	Підвищення довіри партнерів; стабільний товарообіг; покращення контрольованості викладки
Розширений партнерський сервіс для ТТ	Збільшення продажів; покращення представленості продукції; підвищення цінності для торговельних точок	POS-матеріали; дегустації; сервісні візити; навчання персоналу; асортиментні рекомендації	Підвищення лояльності ТТ; покращення полицного простору; зростання ефективності промоакцій
Диференціація форматів співпраці залежно від потенціалу ТТ	Оптимальне використання логістичних ресурсів; врахування специфіки клієнтів	Індивідуальні графіки поставок для великих ТТ; гнучкі умови для малих магазинів; комбіновані завезення	Підвищення рентабельності каналів; стабільність замовлень; охоплення широкої клієнтської бази

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
Регулярні review-зустрічі з торговельними мережами та HoReCa	Підвищення рівня комунікації; синхронізація очікувань; координація розвитку	Аналіз КРІ; обговорення проблем; узгодження акцій; спільне планування полицного простору	Прозора, передбачувана співпраця; швидке реагування на зміни попиту; зміцнення стратегічних зв'язків
Квартальні review-зустрічі з виробниками	Моніторинг результатів; оперативне коригування дистрибуції	Аналіз обсягів продажів; оцінка КРІ; усунення логістичних проблем; планування змін в асортименті	Збільшення передбачуваності; збалансованість дистрибуції; стратегічне вирівнювання цілей
Координація асортиментної та продуктової політики	Відповідність ринку; розвиток ключових категорій	Обмін даними про попит; аналіз трендів; формування рекомендованого асортименту	Оптимальний товарний портфель; зниження ризику невдалих запусків; зростання продажів у ключових SKU

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.4 демонструє, що зміцнення партнерських відносин ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» потребує узгоджених дій у двох стратегічних площинах – взаємодії з торговельними точками та кооперації з виробниками.

Таким чином, запропоновані заходи формують комплексну систему удосконалення дистрибутивної діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС», у межах якої поєднано логістичні, аналітичні та партнерські рішення. Їх реалізація забезпечить підвищення ефективності маршрутної мережі, зміцнення регіонального покриття, покращення температурного контролю, а також поглиблення взаємодії з торговельними точками та виробниками. Інтегрований підхід дозволяє не лише оптимізувати витрати і покращити якість постачання, але й сформувати стійкі конкурентні переваги підприємства, що сприятиме зростанню стабільності збутових потоків та розширенню ринкової присутності на ринку молочної продукції Хмельницької області.

3.3 Використання цифрових технологій і комунікаційних інструментів у системі маркетингової дистрибуції ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС»

Сучасний етап розвитку дистрибуційних систем характеризується стрімкою цифровізацією, яка охоплює всі елементи ланцюга постачання – від взаємодії з торговельними точками та формування замовлень до логістичного планування, управління товарними запасами та обробки фінансових документів. Для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» цифрова трансформація дистрибуції є не лише інструментом підвищення операційної ефективності, але й стратегічною передумовою забезпечення конкурентоспроможності на ринку молочної продукції, що характеризується високими вимогами до швидкості доставки, точності замовлень і прозорості взаємодії зі стейкхолдерами. Впровадження цифрових інструментів дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни попиту та будувати більш стійкі партнерські відносини з виробниками й торговельними точками.

Аналіз діяльності підприємства засвідчив наявність низки управлінських та логістичних проблем, які можуть бути вирішені за допомогою сучасних цифрових технологій: нерівномірність завантаження маршрутів, недостатня прогнозованість попиту, відсутність єдиної бази комунікацій із торговельними точками, складність контролю холодого ланцюга, ручна обробка документів і нецифрова фіксація ключових операцій. Тому впровадження CRM, мобільних додатків для торгових представників, інструментів аналітики продажів, електронного документообігу та онлайн-комунікації з партнерами має стати наступним етапом удосконалення дистрибутивної моделі підприємства. Такі рішення дозволять автоматизувати рутинні операції, підвищити точність управлінських рішень і зменшити ризики, пов'язані з людським фактором. Крім того, цифровізація відкриває можливість комплексніше контролювати логістичні процеси, формувати прозорий інформаційний потік і забезпечувати своєчасне реагування на зміну потреб торговельних точок.

CRM-система (Customer Relationship Management) є базовим цифровим інструментом, що забезпечує прозорість та безперервність взаємодії між дистриб'ютором і торговельними точками. У контексті діяльності ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» CRM дозволить:

- створити єдиний реєстр торговельних точок із повною історією замовлень, рекламаций, графіків відвідування, особливостей асортименту та сезонних коливань;
- автоматизувати роботу торгових представників: планування маршрутів, фіксація візитів, збір фотографій викладки;
- здійснювати контроль виконання стандартів В2В-співпраці (викладка, температурний режим, наявність POS-матеріалів);
- генерувати автоматичні нагадування щодо ключових взаємодій, акцій або прострочених зобов'язань;
- аналізувати АВС-XYZ класифікацію торговельних точок у реальному часі.

Використання CRM створює основу для точного прогнозування попиту, скорочення помилок при формуванні замовлень та підвищення ефективності партнерської взаємодії.

Оптимальним варіантом є Perfectum CRM + ERP, оскільки:

- має окремі модулі для дистрибуції та польових продажів;
- підтримує маршрутизацію та завдання для торгових представників;
- дозволяє робити фотофіксацію викладки товарів;
- дає можливість розширення до ERP-функціоналу, якщо підприємство зростатиме;
- українська розробка, доступна підтримка;
- нижча вартість впровадження, ніж у міжнародних систем.

В таблиці 3.5 наведено орієнтовну вартість впровадження Perfectum CRM+ERP на ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС».

Таблиця 3.5 – Орієнтовна вартість впровадження Perfectum CRM+ERP на ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС»

Етап впровадження	Зміст робіт	Орієнтовна вартість, грн
Первинний аудит бізнес-процесів	Аналіз структури дистрибуції, маршрутів, документообігу, ролей користувачів	3 000 – 7 000
Налаштування CRM під дистрибуцію	Створення карток клієнтів, статусів замовлень, маршрутів, прав доступу	10 000 – 20 000
Інтеграція з Odoo CRM	Налагодження двостороннього обміну замовленнями, залишками та накладними	15 000 – 35 000
Налаштування мобільного модуля для торгових представників	GPS, фотофіксація, чек-листи, планування візитів	5 000 – 12 000
Навчання персоналу	Навчання торгових представників, логістів, бухгалтерії	3 000 – 8 000
Індивідуальні доробки	Додаткові поля, звіти, автоматизації, специфічні функції	5 000 – 15 000
Загальна сума впровадження	–	36 000 – 82 000

Джерело: розроблено на основі комерційних пропозицій провайдерів CRM-систем

Для оцінки фінансової складової цифрової трансформації доцільно визначити орієнтовні річні витрати на використання Perfectum CRM+ERP у хмарній версії (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Річні витрати на ліцензії Perfectum CRM+ERP (хмарна версія)

Показник	Значення
Кількість користувачів	10
Середня вартість одного робочого місця	450 грн/місяць
Місячні витрати	4 500 грн
Річні витрати на ліцензії	54 000 грн
Можливі додаткові модулі (за потреби)	3 000 – 12 000 грн/рік

Джерело: розроблено на основі комерційних пропозицій провайдерів CRM-систем

Загальна річна вартість (ліцензії + впровадження) становитиме 95 000 – 150 000 грн у перший рік, залежно від модулів та обсягу кастомізації.

У контексті цифрової трансформації системи дистрибуції важливою складовою стає не лише внутрішня автоматизація процесів ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС», але й інтеграція з виробниками на основі моделі co-distribution. Її ключовим елементом є впровадження цифрових інструментів спільного планування, що забезпечують узгоджене формування прогнозів, облік товарних потоків, синхронізацію акцій та контроль логістики в режимі реального часу.

Одним із ключових напрямів цифрової взаємодії є використання практики Forecast Sharing – регулярного обміну прогнозами попиту, що здійснюється через CRM, модулі аналітики або спільні електронні кабінети.

Використання Perfectum CRM+ERP та BI-аналітики дозволяє:

- автоматично передавати виробнику агреговані дані про продажі, динаміку товарообігу й залишки;
- аналізувати сезонні коливання попиту за різними категоріями молочної продукції;
- отримувати від виробника інформацію про виробничі можливості, графіки виготовлення, зміни в продуктових лінійках;
- формувати узгоджений прогноз, який використовується обома сторонами.

Завдяки цифровому Forecast Sharing зменшується ризик дефіциту та надлишкових залишків, покращується виконання принципу FEFO та оптимізується управління строками придатності.

Для практичної реалізації моделі co-distribution ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» необхідно забезпечити цифрову інтеграцію з виробниками, яка охоплює обмін прогнозами попиту, синхронізацію маркетингових активностей, узгодження асортиментної політики та автоматизацію інформаційних потоків. З огляду на це нижче подано орієнтовний розрахунок вартості впровадження основних цифрових рішень, необхідних для формування єдиної інтегрованої системи взаємодії (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Орієнтовна вартість цифрової інтеграції
 ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» з виробниками в межах моделі co-distribution

Напрямок цифрової інтеграції	Зміст робіт / цифрових функцій	Орієнтовна вартість, грн
1. Forecast Sharing (обмін прогнозами попиту)	Налаштування цифрового обміну даними між CRM і BI; передача прогнозів; автоматична аналітика залишків і продажів	8 000 – 15 000
2. Спільне планування маркетингових активностей	Створення маркетингового календаря в CRM; синхронізація промо; фотофіксація викладки; обмін POS-інформацією	3 000 – 7 000
3. Квартальні review-зустрічі на основі BI-аналітики	Розробка аналітичних панелей для KPI, логістики, виконання FEFO, продажів за SKU	6 000 – 20 000
4. Координація продуктових лінійок та асортиментної політики	Створення модуля асортиментної аналітики; збір даних з торгових точок; передача виробнику	5 000 – 12 000
5. Інтеграція CRM із системами виробника (API / файли обміну)	Обмін замовленнями, залишками, статусами виробництва; інтеграція з Odoo виробника та ін.	10 000 – 25 000
6. Налаштування безпечних каналів даних (VPN / SFTP)	Захист інформаційних потоків між дистриб'ютором і виробником	3 000 – 6 000
7. Навчання персоналу (дистриб'ютор + виробник)	Робота з CRM, BI-панелями, календарями промо, обміном прогнозами	2 000 – 5 000
Загальна орієнтовна вартість цифрової інтеграції	–	37 000 – 90 000

Джерело: розроблено на основі комерційних пропозицій провайдерів CRM-систем

Запропонована модель digital co-distribution дозволяє інтегрувати виробника й дистриб'ютора в єдину інформаційну екосистему, де дані про попит, залишки, виробничі можливості, маршрути доставки та ефективність промоактивностей доступні обом сторонам у режимі реального часу. Це сприяє зниженню логістичних витрат, оптимізації маршрутизації, скороченню ризиків дефіциту та надлишків, підвищенню точності планування та зміцненню позицій підприємства у відносинах з торговельними мережами.

Щоб підвищити оперативність комунікації з торговельними точками та оптимізувати роботу торгових представників, ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС»

доцільно впровадити сучасний цифровий інструмент – В2В-кабінет або мобільний додаток для партнерів. Це рішення дозволяє повністю стандартизувати процес замовлення продукції та перенести значну частину операційної взаємодії у зручний онлайн-формат.

Основні функції для торгових точок:

- самостійно формувати замовлення 24/7, без потреби очікувати торгового представника;
- переглядати актуальний прайс-лист, залишки, новинки, акції та рекомендований асортимент;
- відстежувати статус замовлення, маршрутизацію, орієнтовний час прибуття автомобіля, ім'я водія та контактні дані;
- створювати рекламації, запити на сервісні візити, повідомлення про дефекти упаковки чи температурні відхилення;
- брати участь у швидких опитуваннях та оцінці рівня сервісу, що допомагає дистриб'ютору оперативно контролювати якість співпраці;
- отримувати документи (накладні, акти) в електронному вигляді.

Переваги для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС»:

- зниження навантаження на торгових представників до 20-30 %;
- зменшення помилок у замовленнях (людський фактор приводить до 40-60% помилок);
- прискорення обробки замовлень, особливо в пікові години;
- підвищення лояльності торгових точок завдяки прозорій і зручній взаємодії;
- формування централізованої бази заявок і рекламацій;
- збільшення середнього чека за рахунок автоматичних рекомендацій асортименту.

Для визначення фінансових потреб упровадження цифрових каналів взаємодії з торговельними точками подано орієнтовний розрахунок вартості створення В2В-кабінету або мобільного додатка (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 – Орієнтовна вартість впровадження B2B-кабінету / мобільного додатка для торгових точок

Елемент впровадження	Зміст робіт	Орієнтовна вартість, грн
Розробка B2B-кабінету веб-версії	Створення особистого кабінету, каталогу товарів, модулю замовлень, статусів доставки	35 000 – 70 000
Альтернативно: мобільний додаток (Android/iOS)	Мобільний застосунок для ТТ, push-сповіщення, офлайн-режим	80 000 – 150 000
Інтеграція з Perfectum CRM / Odoo та ін.	Обмін замовленнями, залишками, статусами маршруту, документами	15 000 – 35 000
Модуль реклаमाцій і сервісних запитів	Форма реклаमाцій, прикріплення фото, відстеження статусу	8 000 – 15 000
Модуль аналітики торгових точок	Автоматичні рекомендації замовлення, АВС/XYZ-аналітика	10 000 – 25 000
Електронний документообіг (E-Docs / PDF / SFTP)	Формування та передавання накладних, актів, комерційних пропозицій	5 000 – 12 000
Система авторизації, безпека, VPN	Захищений доступ, шифрування даних	3 000 – 8 000
Навчання торгових точок і персоналу	Онлайн-інструкції, відеоуроки, технічний супровід	2 000 – 5 000
Загальна вартість (B2B-кабінет)	–	78 000 – 170 000
Загальна вартість (мобільний додаток)	–	138 000 – 250 000

Джерело: узагальнено та розраховано автором на основі відкритих комерційних пропозицій українських ІТ-компаній з розробки B2B-платформ та мобільних додатків

Запровадження онлайн-взаємодії з торговельними точками у форматі B2B-кабінету або мобільного додатка є стратегічним кроком у цифровій трансформації ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС». Такий інструмент забезпечує автоматизацію ключових елементів співпраці з клієнтами, підвищує оперативність обміну інформацією та мінімізує помилки, пов'язані з ручним оформленням замовлень. Торговельні точки отримують зручний канал комунікації, можливість формувати замовлення 24/7, доступ до актуального прайс-листа, акцій, новинок та інформації щодо статусу доставки. Це підвищує їхню задоволеність сервісом і стимулює стабільне зростання обсягів закупівель.

Для ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» впровадження такого рішення означає суттєве зниження навантаження на торгових представників, стандартизацію

взаємодії з клієнтами, покращення контролю над логістикою та прискорення документообігу. У результаті підприємство отримує прозору та керовану систему взаємодії з ринком, що дозволяє підвищити ефективність дистрибутивної моделі, оптимізувати витрати та зміцнити конкурентні позиції в регіоні.

У поєднанні з CRM, ВІ-аналітикою та електронним документообігом В2В-кабінет або мобільний додаток формують цілісну цифрову екосистему дистрибуції, яка забезпечує підприємству стабільний розвиток, швидку адаптацію до змін попиту та високий рівень сервісу для партнерів.

Для кращого розуміння ефективності впровадження цифрових інструментів у діяльність ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» у додатку Г наведено таблиці з розрахунками основних витрат та очікуваного ефекту.

Згідно з проведеним аналізом, інвестиції у впровадження цифрових інструментів та логістичну модернізацію ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» складають приблизно 205–396 тис. грн.

Очікуваний річний економічний ефект від реалізації проекту оцінюється у 855 тис.–1,75 млн грн.

Розрахуємо показник окупності інвестицій (ROI):

- у найгіршому сценарії ROI – 2,16 (216% окупності);
- у найкращому сценарії ROI – 8,5 (850% окупності).

Ці розрахунки підтверджують економічну доцільність впровадження цифрових рішень на підприємстві та свідчать про їхню швидку окупність.

Висновки до третього розділу

На основі проведених маркетингових досліджень ефективності каналів дистрибуції ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» встановлено, що ефективність дистрибуції молочної продукції визначається комплексним підходом, який охоплює оптимізацію маршрутної мережі, розширення регіонального

покриття, розвиток мультиканальної моделі збуту та зміцнення партнерських відносин з торговельними точками й виробниками. Виявлені проблеми, зокрема перевантаженість або недозавантаженість маршрутів, низька гнучкість графіків доставки, недостатнє охоплення сільських територій та потреба в удосконаленні холодового ланцюга, вимагають системних управлінських рішень на основі цифрових технологій.

Оптимізація маршрутів із використанням цифрової маршрутизації, геоаналітики та кластеризації торговельних точок дозволяє скоротити пробіг транспорту, зменшити час обслуговування, підвищити частоту доставки пріоритетним клієнтам і знизити логістичні витрати.

Розширення регіональної присутності через охоплення сільських мікрорайонів і розвиток мультиканальної моделі збуту (роздріб, локальні магазини, HoReCa) сприяє диверсифікації каналів, збільшенню маржинальності та зміцненню ринкової позиції підприємства.

Зміцнення партнерських відносин базується на формалізації стандартів B2B-взаємодії, розвитку партнерського сервісу, регулярних review-зустрічах з виробниками і торговельними мережами, а також узгодженні асортиментної політики.

Цифрова трансформація системи дистрибуції, що включає впровадження CRM, BI-аналітики, електронного документообігу та онлайн-комунікацій з партнерами, формує єдину цифрову інфраструктуру, яка забезпечує синхронізацію прогнозів, контроль виконання FEFO та оперативний обмін даними.

Комплекс заходів із розвитку каналів дистрибуції, оптимізації логістики та посилення партнерських відносин дає змогу ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» підвищити якість і своєчасність доставки молочної продукції та розширити ринкове покриття. Цифровізація дистрибутивної моделі стає стратегічною основою сталого розвитку підприємства, зміцнюючи позиції на регіональному ринку та сприяючи зростанню обсягів продажу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розглянуто актуальні проблеми щодо удосконалення маркетингової дистрибутивної діяльності підприємства на ринку молочної продукції.

У першому розділі кваліфікаційної роботи Представлено аналіз поглядів на поняття «дистрибуція» вітчизняними ученими-науковцями. Такий аналіз дозволив сформулювати визначення дистрибуції як комплексної маркетингової діяльності, зміст якої полягає у просуванні продукції від виробників до споживачів, організації розподілу продукції в сегменті, на території, організації сталого збуту, передпродажного і післяпродажного сервісу.

Здійснено характеристику змісту поняття «дистрибуція» в залежності від рівня розгляду, а саме з позицій макро- та мікро- процесів, підприємницького, логістичного, маркетингового рівнів, з позиції постачальника та дистриб'ютора.

Зроблено висновок про те, що дистрибутивні підприємства відіграють значну роль у забезпеченні безперервної взаємодії між виробниками та споживачами. Визначено умови та елементи системи дистрибуції. Охарактеризовано основні напрями збутової діяльності дистрибутивних підприємств у ланцюгу постачання охоплюють весь процес: від закупівлі товарів до їх доставки кінцевому споживачеві, забезпечуючи ефективне функціонування ланцюга постачання.

Уточнено зміст поняття «дистрибуційна система» в сучасній науковій літературі, яка являє собою цілісну структуру із зв'язками між суб'єктами відповідно до етапів (збут, посередництво, гуртова чи роздрібна торгівля), інфраструктури (матеріальною, нематеріальною, фінансовою), відносини і механізмів між її складовими елементами.

В роботі визначено типи дистрибуції: пряму і непрямую з обґрунтуванням їх переваг та недоліків. Встановлено основні фактори вибору

каналу дистрибуції, якими є: тип продукції; географічне покриття; маркетинговий бюджет та виробничі потужності.

Запропоновано алгоритм вибору каналу дистрибуції, який містить послідовність етапів: аналіз продукту, оцінювання цільової аудиторії, оцінювання ресурсів дистрибутивного підприємства, порівнювання каналів дистрибуції, тестування та масштабування.

Виокремлено основні критерії, які необхідно враховувати при формуванні дистрибутивної мережі підприємства. Визначено умови застосування основних стратегій дистрибуції, які використовують дистрибутивні підприємства: прямого продажу, інтенсивну, селективну та ексклюзивну стратегії. Аргументовано вплив низки факторів, які необхідно враховувати при виборі стратегії дистрибуції.

Обґрунтовано структуру системи дистрибуції, яка складається з таких послідовних етапів, як збут, посередництво, гуртова торгівля, роздрібна торгівля.

У другому розділі кваліфікаційної роботи визначено, що ринок молочної продукції України перебуває у стані структурної трансформації, зумовленої модернізацією виробництва та зміною споживчих пріоритетів. Домінування промислових господарств, які забезпечують до 65% виробництва молока-сировини, поєднується зі стійким скороченням ролі домогосподарств, що формує концентрацію виробництва та підвищує вимоги до технологічних стандартів. Споживчий попит змінюється у напрямі збільшення частки органічних, безлактозних та функціональних продуктів, що вимагає від виробників і дистриб'юторів адаптивних стратегій та гнучкого оновлення асортиментної політики.

Встановлено, що ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» функціонує як дистриб'ютор молочної продукції та продуктів харчового сегмента. Результати аналізу техніко-економічних показників засвідчили високу фінансову незалежність підприємства: структура пасивів повністю базується на власному капіталі, коефіцієнт автономії становить 1,0, а боргові зобов'язання відсутні. Високий ступінь зносу основних засобів (до 76%) і

зниження обсягу грошових коштів при одночасному зростанні дебіторської заборгованості свідчать про погіршення якості операційного управління в частині обігових активів.

Поряд із позитивною динамікою рентабельності та збереженням прибутковості, ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» демонструє зниження чистого доходу та погіршення показників оборотності, що вказує на недостатню ефективність роботи збутових каналів. Погіршення ринкових позицій, зокрема зниження рангу підприємства у межах ринку, сектору та субринку, підтверджує обмеженість його конкурентного впливу та невикористання потенціалу регіонального попиту.

Визначено, що ключовими факторами стримування розвитку ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» є недосконалість дистрибутивних процесів, низький рівень логістичної модернізації, обмеженість маркетингової активності та відсутність сучасних систем управління запасами й взаємодією з контрагентами. За умов динамічної конкуренції та змін споживчих очікувань підвищення конкурентоспроможності підприємства потребує комплексного оновлення маркетингової дистрибутивної стратегії, включно з модернізацією матеріально-технічної бази, автоматизацією логістичних операцій, розширенням каналів збуту та посиленням роботи з торговельними мережами.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на основі проведених маркетингових досліджень ефективності каналів дистрибуції ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» встановлено, що ефективність дистрибуції молочної продукції визначається комплексним підходом, який охоплює оптимізацію маршрутної мережі, розширення регіонального покриття, розвиток мультиканальної моделі збуту та зміцнення партнерських відносин з торговельними точками й виробниками. Виявлені проблеми, зокрема перевантаженість або недозавантаженість маршрутів, низька гнучкість графіків доставки, недостатнє охоплення сільських територій та потреба в удосконаленні холодового ланцюга, вимагають системних управлінських рішень на основі цифрових технологій.

Оптимізація маршрутів із використанням цифрової маршрутизації, геоаналітики та кластеризації торговельних точок дозволяє скоротити пробіг транспорту, зменшити час обслуговування, підвищити частоту доставки пріоритетним клієнтам і знизити логістичні витрати.

Розширення регіональної присутності через охоплення сільських мікрорайонів і розвиток мультиканальної моделі збуту (роздріб, локальні магазини, HoReCa) сприяє диверсифікації каналів, збільшенню маржинальності та зміцненню ринкової позиції підприємства.

Зміцнення партнерських відносин базується на формалізації стандартів B2B-взаємодії, розвитку партнерського сервісу, регулярних review-зустрічах з виробниками і торговельними мережами, а також узгодженні асортиментної політики.

Цифрова трансформація системи дистрибуції, що включає впровадження CRM, BI-аналітики, електронного документообігу та онлайн-комунікацій з партнерами, формує єдину цифрову інфраструктуру, яка забезпечує синхронізацію прогнозів, контроль виконання FEFO та оперативний обмін даними.

Комплекс заходів із розвитку каналів дистрибуції, оптимізації логістики та посилення партнерських відносин дає змогу ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» підвищити якість і своєчасність доставки молочної продукції та розширити ринкове покриття. Цифровізація дистрибутивної моделі стає стратегічною основою сталого розвитку підприємства, зміцнюючи позиції на регіональному ринку та сприяючи зростанню обсягів продажу.

ПЕРЕЛІК ДжЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Апопій В. В. Комерційна діяльність: підруч.; 2-ге вид., перероб. та доп. / В. В. Апопій, С. Г. Бабенко, Я. А. Гончарук та ін.; за ред. В.В. Апопія. – К.: Знання, 2016. – 632 с.

2. Бешлей Б. В. Збутова діяльність дистриб'юторських підприємств: сутність та особливості здійснення / Б. В. Бешлей // Бізнес Інформ. – 2024. – № 9. – С. 266-273. – URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001545685> (дата звернення 20.11.2025).

3. Біловодська О.А., Гвоздецька М.Ю. Дослідження сутності каналів при управлінні дистрибуцією у сфері маркетингу та логістики. Ефективна економіка. – 2018. – №2. – URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/43.pdf (дата звернення 11.11.2025).

4. Болвінова А. О. Сутність дистрибуційної політики підприємства / А. О. Болвінова / А. О. Болвінова // Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні: зб. наук. пр IV міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 12 березня 2021 р., 2021. – С. 40-42. – URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/viewFile/11830/9896>

5. Боняр С. М. Дистрибуція товарів як ключова галузь ринкової інфраструктури: фактори, функції та етапи її організації / С. М. Боняр, К. М. Грабітченко // Наукові інновації та передові технології. – 2024. – № 6. – С. 352–360.

6. Брецько Ю. Формування стратегічного інструментарію забезпечення розвивання зовнішньоекономічної діяльності автомобільних дистриб'юторів / Ю. Брецько // Економіка та суспільство. – 2025. – № 80. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-17> (дата звернення 10.11.2025).

7. Гайванович Н. В. Система дистрибуції: сутність, структура та види формалізації відносин / Н. В. Гайванович // Підприємництво і торгівля. – 2017. – № 21. – С. 106-110.

8. Даниленко І. Основні шляхи розвитку сучасної дистрибуції. *logist.fm*. 2021. – URL: <https://logist.fm/publications/osnovni-shlyahi-rozvitku-suchasnoyi-distribuciyi> (дата звернення 15.11.2025).

9. Жуков С. А. Дистрибуція та координація каналів розподілу з елементами маркетинг-міксу / С. А. Жуков // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія : Економічна. – 2019. – № 2. – С. 48-56. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdntu_ekon_2019_2_9 (дата звернення 12.11.2025).

10. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру: пер. з англ. Сіпігін О. – Київ : Альпіна Паблішер, 2021. – 251 с.

11. Костишина А. І. Теоретичні основи сутності системи дистрибуції в сучасних умовах / А. І. Костишина // Економіка і організація управління. – 2016. – № 3 (23). – С. 399-403.

12. Крикавський Є.В. Якимишин. Компліментарність стратегій маркетингу та логістики в ланцюгу поставок товарів повсякденного попиту / Є. В. Крикавський, Л. Я. Якимишин // Маркетинг і цифрові технології. – 2018. – Том 2, № 1. – С. 21-32.

13. Ліпич Л. Логістика дистрибуції як інструмент підвищення ефективності підприємницької діяльності / Л. Ліпич, О. Хілуха, М. Кушнір, І. Волинець // Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2023. Том 2. № 34. С. 113-123.

14. Мазаракі А. А. Внутрішня торгівля України / А. А. Мазаракі, В. Д. Лагутін, А. Г. Гересаменко. – Київ: Видавництво Київський національний торговельно економічний університет, 2016. – 864 с.

15. Моя освіта. Дистрибуція. – URL: <http://mojaosvita.com.ua/marketing/distribuci>.

16. Мулик Т. О. Постачальницько-збутова діяльність дистриб'юторських підприємств як об'єкт бухгалтерського обліку / Т. О. Мулик, С. О. Мудрик, Б. В. Бешлей // Ефективна економіка. – 2024. – № 2. – DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.71> (дата звернення 17.11.2025).

17. Семенда О. В., Корман І. І., Макушок О. В. Синергія маркетингового та логістичного управління у розвитку бренду та каналів розподілу / О. В. Семенда, І. І. Корман, О. В. Макушок // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. – (18). – URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-07> (дата звернення 15.11.2025).

18. Фалович В. А. Інвестування у відносини ланцюга поставок в концепції Індустрія 4.0 / В. А. Фалович // Електронний фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». – 2018. – Вип. 15. – С. 127-136. – URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/archive> (дата звернення 17.11.2025).

19. Шимановська-Діанич Л. М. Дистриб'юторський підхід до управління розвитком підприємства / Л. М. Шимановська-Діанич, Т.Є. Іщейкін // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2015. – №2. – С. 99-105. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2015_2_16 (дата звернення 18.11.2025).

20. Молочний ринок України (інфографіка). 24 березня 2025. URL: <https://milkuia.info/uk/post/molocnij-rinok-ukraini-infografika>.

21. Асоціація виробників молока України. «Експорт молочних продуктів у 2024 р. перевищив імпорт удвічі». – 2025. – URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1077277.html>.

22. Підсумки молочної галузі за 2024 рік: приріст у промисловому секторі та в експорті / AgroPortal.ua. – 2024. – URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/pidsumki-molochnoji-galuzi-za-2024-rik-pririst-u-promislovomu-sektori-ta-v-eksporti>.

23. Україна наростила експорт молочних продуктів в травні. – 2025. – URL: <https://avm-ua.org/uk/post/ukraina-narostila-eksport-molocnih-produktiv-v-travni>.

24. Компоненти ринкового скорингу MarketIndex ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС». – URL: <https://compliance-pro.ligazakon.net/document/d6fa5b15-b898-4327-afaf-57099adf56b7/dashboard/finances/scorings-ua>.

25. Сторожук А.В. Аналіз дистрибуційної діяльності підприємств молочного сектору України / А.В. Сторожук, С.Г. Кізенко,

З.М. Андрушкевич // Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє : тези доповідей II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (23-24 жовтня 2025 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2025. – С. 386-389.

26. Фінансова звітність ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС». – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/35305390>.

27. Пономарьова Ю.В. Логістика: Навчальний посібник: Вид. 2-ге., перероб. та доп. / Ю.В. Пономарьова. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 328 с.

28. Чухрай Н., Гірна О. Формування ланцюга постановок: питання теорії та практики. Монографія / Н. Чухрай, О. Гірна. – Львів: «Інтелект-Захід», 2007. – 232 с.

29. Чухрай Н., Криворучко Я. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами. Монографія / Н. Чухрай, Я. Криворучко. – Львів: «Растр-7», 2008. – 360 с.

30. Christopher M. Marketing Logistics / M. Christopher, H. Peck. – Second Edition. – Oxford : Elsevier Butterworth-Heinemann, 2003. – 168 p.

31. Global Logistics and Supply Chain Management, 4th Edition / John Mangan Chandra Lalwani, Agustina Calatayud; Wiley, 2020. – 336 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Сертифікат про участь у
 II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції
 «Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють
 майбутнє», м. Хмельницький (23-24 жовтня 2025 р.)

СЕРТИФІКАТ
 ЗАСВІДЧУЄ, ЩО

№ 103-2025

АНДРІЙ СТОРОЖУК
 БРАВ УЧАСТЬ
 У II МІЖНАРОДНІЙ НАУКОВО-ПРАКТИЧНІЙ ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ
 «РЕВОЛЮЦІЯ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ: ЯК МАРКЕТИНГ І
 МЕНЕДЖМЕНТ СТВОРЮЮТЬ МАЙБУТНЄ»

ВОЛОДИМИР БОВК
 НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР
 ІНСТИТУТУ
 ДИРЕКТОР ІНСТИТУТУ І
 МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
 ХАРКІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
 ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ім. Г. ПЛУСЬКА

ІВАН БЛАГУН
 ЕКОНОМІЧНИЙ
 ФАКУЛЬТЕТ
 ДЕКАН ЕКОНОМІЧНОГО ФАКУЛЬТЕТУ
 КАРПАТСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
 ІМЕНІ ЕКОНОМІСТА СТЕФАНА
 СІМОНОВИЧА

ВІТАЛІЙ КАРПЕНКО
 ОСВІТИ І НАУКИ
 НАЦІОНАЛЬНОГО
 ФАКУЛЬТЕТ
 ЕКОНОМІКИ
 ІНСТИТУТУ
 ДИРЕКТОР ІНСТИТУТУ
 ДИРЕКТОР ІНСТИТУТУ
 ЕКОНОМІКИ І
 МЕНЕДЖМЕНТУ
 ХМЕЛЬНИЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

ВАЛЕРІЯ КОЛОСОК
 ОСВІТИ І НАУКИ
 НАЦІОНАЛЬНОГО
 ФАКУЛЬТЕТ
 ЕКОНОМІКИ
 ІНСТИТУТУ
 ДИРЕКТОР ІНСТИТУТУ
 ДИРЕКТОР ІНСТИТУТУ
 ЕКОНОМІКИ І
 МЕНЕДЖМЕНТУ
 ХМЕЛЬНИЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

23-24 ЖОВТНЯ, 2025

Додаток Б

Публікація у збірнику

II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції

«Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє», м. Хмельницький (23-24 жовтня 2025 р.)

УДК 33-021.477(075)
Р26

*Рекомендовано до друку науково-технічною радою
Хмельницького національного університету,
протокол № 10 від 24 жовтня 2025 року*

Повні тези доповідей II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє» (23-24 жовтня 2025 р.).
У рамках конференції розглянуто сучасні стратегії маркетингових комунікацій та управлінських підходів, що сприяють ефективному просуванню креативних продуктів і послуг; адаптації бізнес-моделей до нових реалій ринку та створенню конкурентних переваг у цифрову епоху; за такими напрямками: маркетинг у креативних індустріях, інноваційний менеджмент і підприємництво, креативні технології та цифрова трансформація, людський капітал у креативній економіці, маркетинг та циркулярна економіка.

Редакційний комітет конференції:
Григевич Л.В., докт. екон. наук, проф.;
Закрижевська І.В., канд. екон. наук, доц.;
Карпенко В.Л., канд. екон. наук, доц.;
Литвишова В.А., канд. екон. наук, доц. (техн. секр.)

*Матеріали подані в авторській редакції.
Відповідальність за зміст, автентичність цитат
та правильність посилань несуть автори*

Р26 **Революція** креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє : тези доповідей II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (23-24 жовтня 2025 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2025. – 391 с.

Для фахівців з маркетингу та міжнародних економічних відносин, викладачів, аспірантів та студентів економічних спеціальностей ЗНО.

УДК 33-021.477(075)
© Автори тез, 2025
© ХНУ, оригінал-макет, 2025

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. С. КУЗНЕЦЯ
КАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
АВНЗ «ПРИАЗОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»




**РЕВОЛЮЦІЯ КРЕАТИВНИХ
ІНДУСТРІЙ: ЯК МАРКЕТИНГ
І МЕНЕДЖМЕНТ СТВОРЮЮТЬ
МАЙБУТНЄ**

**ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ
II МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ**
(23-24 ЖОВТНЯ 2025 РОКУ)

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ
ХНУ
2025

Продовження додатку Б

Сергій КІЗЕНКО, Андрій СТОРОЖУК, Зінаїда АНДРУШКЕВИЧ Хмельницької національної університет	
АНАЛІЗ ДИСТРИБУЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ	
Ефективність функціонування підприємств молочного сектору значною мірою визначається їх здатністю організувати раціональну систему дистрибуції, яка забезпечує безперервність постачань, збереження якості продукції та її доступність для кінцевого споживача. Дистрибуція виступає не лише складовою логістики, а й важливим елементом комплексу маркетингу, оскільки формує зв'язок між виробником і споживачем, визначаючи рівень задоволення попиту та лояльності клієнтів. Як зазначають Ф. Котлер і К. Келлер, система розподілу (place) є одним із чотирьох ключових елементів комплексу маркетингу (4P) і виконує стратегічну роль у формуванні конкурентних переваг підприємства [1]. В умовах цифрової економіки дистрибуція перетворюється на багаторівневую систему, що інтегрує офлайн- та онлайн-канали реалізації у єдину логіку обслуговування клієнтів.	
У молочному секторі України дистрибуційна система має специфічні особливості, зумовлені характером продукції, яка є швидко псується і потребує дотримання холодового ланцюга (cold chain). Крім того, ринок молочної продукції вирізняється високою ціновою чутливістю споживачів і жорсткою конкуренцією між виробниками. Традиційно вітчизняні підприємства використовують змішану модель дистрибуції, поєднуючи прямі канали збуту з опосередкованими. До перших належать місцеві ринки, спеціалізовані магазини, поставки у школи, лікарні та інші інституційні заклади. Такі канали забезпечують територіальну наближеність до споживача й гнучкість у ціноутворенні, проте характеризуються обмеженим контролем за умовами зберігання продукції та низьким рівнем впізнаваності бренду. Традиційні канали збуту здебільшого базуються на транзакційній логіці, що ускладнює формування довгострокової лояльності споживачів. Подальший аналіз дозволяє виокремити ключові тенденції еволюції дистрибуційної системи в молочної галузі України.	
Починаючи з 2000-х років, провідну роль у дистрибуції молочних продуктів почали відігравати сучасні торговельні мережі, до яких належать супермаркети, гіпермаркети та дискаунтери. На ці канали збуту сьогодні припадає значна частка реалізації фасованої молочної продукції, особливо у великих містах України. Вони вирізняються високим рівнем організованості, раціональним управлінням асортиментом і можливістю впровадження стандартизованих програм лояльності. Такі ритейлери, як «АТБ», «Сільпо» та «Novus» та інші, активно впроваджують омніканальні рішення, поєднуючи офлайн-торгівлю з онлайн-магазинами, мобільними додатками та персоналізованими каналами комунікації зі споживачами. Разом із тим	
Ірина Закрижевська, Владислав Соломонок Розвиток системи маркетингових комунікацій торговельних підприємств в умовах діджиталізації економіки	296
Ірина Закрижевська, Ілля Хруст Використання сервісів штучного інтелекту в управлінні маркетинговими комунікаціями підприємства	298
Олександр Зозульов Ребейджинг на ринку промислових товарів	300
Олександр Зозуля Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки	307
Сергій Кізенко, Андрій Сторожук, Зінаїда Андрушкевич Аналіз дистрибуційної діяльності підприємств молочної сектору України	312
Віктор Кляпошук, Віталій Карпенко Складові маркетингової стратегії сталого розвитку в умовах енергетичної трансформації України	317
Євгеній Кондєєв Концептуальні засади підвищення конкурентного потенціалу підприємства	320
Максим Коцюк, Валентина Бобровник Особливості маркетингової діяльності підприємств деревообробної галузі в умовах сучасного ринку	325
Максим Лебедянський, Наталя Бойко Поведінка споживачів у контексті циркулярної економіки	327
Карина Лукашова, Руслан Бойко Реклама як основний інструмент комунікаційної діяльності підприємства та її стан на сучасному етапі	330
Андрій Макаренко Алгоритм здійснення аналізу маркетингової діяльності підприємств аграрної сфери	334
Наталія Макаренко Роль цифрових маркетингових технологій у підвищенні конкурентоспроможності суб'єктів крафтового бізнесу	337
Євгеній Мельниченко, Валентина Літвинська Маркетингова концепція управління лояльністю клієнтів підприємства у сфері пасажирських перевезень	342

Продовження додатку Б

Посередники продовжують відігравати ключову роль у структурі дистрибуційних каналів підприємств молочного сектору, формуючи критичний зв'язок між виробником і кінцевим споживачем. У сучасних умовах, коли канали збуту стають дедалі більш багаторівневими та цифровизованими, посередники виконують не лише функції логістичних операторів, а й виступають комунікаційними провайдерами, що забезпечують інформаційні потоки, зворотний зв'язок і підтримку бренд-ценностей. Ефективність системи дистрибуції FMCG-товарів безпосередньо залежить від здатності гуртовиків, дистриб'юторів і роздрібних мереж узгоджено працювати в єдиній системі, де кожен рівень створює додану вартість через оперативність, сервіс і доступність продукції.

Гуртові компанії у молочній галузі виконують функцію агрегаторів – закуповують великі партії продукції у виробників і здійснюють її розподіл між регіональними дистриб'юторами, ритейлерами чи закладами HoReCa. Така модель дозволяє виробникам зменшувати витрати на логістику та маркетинг, водночас забезпечуючи стабільність каналів збуту. Ритейлери, у свою чергу, визначають кінцеву структуру асортименту, позиціонування та цінову політику на споживчому ринку, використовуючи аналітику продажів і цифрові CRM-платформи для адаптації пропозицій до регіональних особливостей попиту. У глобальному FMCG-секторі понад 60 % обсягів реалізації проходить через гуртові та дистриб'юторські канали, що підкреслює їхню стратегічну роль у забезпеченні стійкості ланцюгів постачання [2]. У результаті цифрова інтеграція каналів збуту стала ключовим напрямом підвищення ефективності взаємодії між усіма учасниками дистрибуційної мережі.

У контексті молочного ринку України така структура дистрибуції є особливо важливою з огляду на короткі строки придатності продукції, необхідність контролю холодового ланцюга та потребу в територіально розгалуженій мережі збуту. Отже, ефективна взаємодія між виробниками, дистриб'юторами та ритейлерами визначає не лише економічні результати підприємства, а й рівень їхньої конкурентоспроможності на внутрішньому ринку.

У контексті цифрової трансформації дедалі більшого значення набуває автоматизація управління дистрибуційними процесами. CRM-системи (Customer Relationship Management) дають змогу збирати та аналізувати дані про клієнтів, управляти замовленнями, планувати поставки й інтегрувати маркетингові інструменти. Наприклад, дослідження припускає, що CRM-платформи виходять за межі простого обліку клієнтів, перетворюючись на стратегічний інструмент управління взаєминами та каналами збуту.

Отже, цифровізація дистрибуційних процесів є не лише трендом, а й необхідною умовою забезпечення сталості постачальних ланцюгів у молочній галузі.

співпраця з великими торговельними мережами супроводжується значними маркетинговими витратами, вимогами до логістичної дисципліни та суворими контрактними умовами, що створює додаткові фінансові навантаження для виробників молочної продукції.

Окремий вектор розвитку демонструють онлайн-канали дистрибуції, які стали особливо актуальними в умовах пандемії COVID-19 і продовжують зростати під час воєнного стану. Електронна комерція, мобільні додатки та маркетплейси (Rozetka, Prom.ua, Glovo, Zakazka.ua) забезпечують можливість дистанційного замовлення, доставку додому та інтеграцію з програмами лояльності. Онлайн-торгівля у молочному секторі не лише розширює географію збуту, а й відкриває можливості для впровадження індивідуалізованих маркетингових стратегій, використання CRM-систем і технологій Big Data для персоналізації пропозицій і комунікацій з клієнтами.

Важливою складовою дистрибуційної діяльності підприємств молочного сектору є логістика, яка забезпечує своєчасну доставку продукції, збереження її якості та оптимізацію витрат у ланцюзі постачання. На відміну від більшості категорій FMCG-ринку, молочна продукція характеризується підвищеною чутливістю до температурних режимів і потребує безперервного контролю на всіх етапах руху – від збору сировини на фермах до транспортування, зберігання та реалізації кінцевому споживачу. Як зазначено у звіті KPMG «Reimagining Global Food System Resilience» (2025), саме ефективність логістичних процесів і гнучкість ланцюгів постачання стають ключовими чинниками стійкості та рентабельності підприємств харчової промисловості. Згідно з висновками дослідження, понад 30 % операційних витрат молочних компаній у світі припадає на логістичні процеси, включно з підтриманням «холодового ланцюга», що вимагає значних енергетичних та інвестиційних ресурсів [2].

В умовах воєнних і поствоєнних викликів українські підприємства стикаються з подібними проблемами – нестачею холодильних складів, зношеністю автопарку, руйнуванням транспортної інфраструктури та високими цінами на паливо й енергоносії. Разом із тим великі виробники, такі як ТОВ «Молочний альянс» і ГК «Молочний світ», здійснюють поступову модернізацію логістичних потужностей, оновлення автопарку з рефрижераторами та впровадження систем GPS-моніторингу. Це дає змогу забезпечувати контроль умов перевезення в режимі реального часу, мінімізувати втрати та підвищувати прозорість ланцюгів постачання. У перспективі, відповідно до рекомендацій KPMG, подальший розвиток логістичної інфраструктури вимагає активного впровадження цифрових технологій, енергоефективних рішень і партнерських моделей співпраці між аграріями та переробними підприємствами [2]. Водночас важливою ланкою забезпечення ефективності дистрибуції залишаються посередницькі структури, які координують рух продукції між виробником і ринком.

Продовження додатку Б

інтеграцію цифрових технологій управління ланцюгами постачання (SCM-платформи, IoT-моніторинг, аналітику Big Data) та розвиток партнерських мереж між виробниками, дистрибуторами й торговельними операторами. Водночас фахівці відзначають зростання попиту на оренду сучасних холодильних складів та контейнерних терміналів, що свідчить про поступове формування більш стійкої логістичної екосистеми в аграрно-промисловому секторі України.

Таким чином, дистрибуційна діяльність підприємств молочного сектору є багатовимірним процесом, що охоплює логістичні, комунікаційні та цифрові аспекти. Її ефективність визначається здатністю підприємства поєднувати традиційні підходи з інноваційними технологіями управління. Інтеграція CRM, Big Data, e-commerce та аналітичних платформ створює передумови для побудови стійких, клієнтоорієнтованих і адаптивних дистрибуційних систем, що є запорукою підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках.

Список використаних джерел

1. Kotler P., Keller K. *Marketing Management*. – 15th ed. – Harlow: Pearson Education, 2016. – 832 p.
2. KPMG. *Reimagining Global Food System Resilience: Building Adaptable Supply Chains in the Food Industry*. – London: KPMG International, 2025. – 58 p. – URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2025/06/reimagining-global-food-system-resilience-report.pdf>.
3. Lakshmi Priya A. *Artificial Intelligence in Dairy Supply Chain Management / A. Lakshmi Priya, R. Vanathi // ComFin Research*. – 2025. – Vol. 13, S1 (March). – P. 60–65. – DOI: <https://doi.org/10.34293/commerce.v13iS1-i1-Mar.8655>.
4. *The data-driven future of the dairy industry*. – URL: <https://cdm.com/publications/the-data-driven-future-of-the-dairy-industry>.
5. Kaur S. *Transformation of the Dairy Supply Chain Through Artificial Intelligence: A Systematic Review / S. Kaur, H. Singh, R. Sharma // MDPI Sustainability*. – 2025. – Вип. 17(3) – 982. – DOI: <https://doi.org/10.3390/su17030982>.
6. *Pro-Consulting. Analysis of the logistics services market in Ukraine – 2025: Analytical Report*. – Kyiv: Pro-Consulting, 2025. – 62 p. – URL: <https://proconsulting.ua/en/fisstodovannic-rynka/analiz-rynka-logisticheskikh-uslug-ukrainy-2025-god>.

Також великі дані (Big Data) стають ключовим напрямком цифровізації дистрибуції молочної продукції. Використання аналітики дозволяє прогнозувати сезонні коливання попиту, оптимізувати маршрути перевезень та адаптувати маркетингову політику до змін поведінки споживачів. Доступні дослідження вказують на те, що технології IoT-даних, аналітики даних і автоматизації ланцюгів постачання активно впроваджуються в молочної галузі у 2025 році [3]. Одночасно, розвиток e-commerce створює виробникам прямий доступ до кінцевих клієнтів, підвищує рівень прозорості та контроль над брендом у цифровому середовищі.

Міжнародний досвід провідних компаній підтверджує стратегічну важливість цифровізації дистрибуційних процесів у молочної промисловості. Як свідчить систематичний огляд MDPI сучасні підприємства дедалі активніше інтегрують технології штучного інтелекту, аналітику великих даних, Інтернет речей (IoT) та блокчейн у свої ланцюги постачання [4]. Застосування таких технологій дозволяє підвищувати рівень відстежуваності продукції, мінімувати витрати під час транспортування, оптимізувати логістику та забезпечувати прозорість усіх етапів руху молочної продукції від ферми до споживача. Зокрема, компанії Danone, Nestlé та Arla Foods демонструють практичне використання інтелектуальних аналітичних платформ і IoT-сенсорів для контролю умов зберігання, прогнозування попиту та забезпечення сталого розвитку своїх постачальних мереж. У свою чергу, українські виробники, такі як Галичина та Молочний альянс, поступово інтегрують ці підходи у власні моделі дистрибуції, впроваджуючи CRM-системи, аналітичні інструменти та мобільні додатки для управління замовленнями й взаємодії з клієнтами.

Попри позитивні тенденції розвитку логістичної інфраструктури, дистрибуційна діяльність підприємств молочного сектору України у 2025 році продовжує стикатися з низкою системних викликів. До ключових проблем належать зростання витрат на енергоносії, паливо й транспортні послуги, що безпосередньо впливають на кінцеву собівартість продукції; зношеність складської інфраструктури; ризики безпеки, спричинені воєнними діями; а також посилення конкуренції з боку великих рітейлерів і маркетплейсів. Згідно з аналітичним звітом Pro-Consulting частка логістичних витрат у структурі операційних витрат підприємств сектору досягла в середньому 27-29%, що перевищує показники 2023 року на 4–5 відсоткових пунктів [5].

Особливо високі витрати характерні для підприємств харчової промисловості, зокрема молочної галузі, де підтримання безперервності «холодового ланцюга» підвищує вартість транспортування та складських послуг.

Вирішення зазначених проблем, як наголошується у звіті Pro-Consulting (2025), можливе через модернізацію логістичних потужностей,

Додаток В

Анкета оцінювання експертів

Таблиця В.1 – Зміст, критерії і шкала оцінювання за напрямками маркетингової діяльності

Напрямок оцінки	Шкала оцінювання		
	Низький рівень 0-2 балів	Середній рівень 2,1-4 балів	Високий рівень 4,1-5 балів
Ефективність маркетингової політики збуту			
Проведення маркетингових досліджень			
Ефективність маркетингової товарної політики			
Ефективність маркетингової цінової політики			
Управління маркетингом			

Джерело: сформовано автором

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Витрати на цифровізацію (перший рік), грн

Напрямок впровадження	Вартість, грн
CRM + ERP впровадження	36 000 – 82 000
Річні ліцензії	54 000
Інтеграція з виробниками	37 000 – 90 000
B2B-кабінет / мобільний додаток	78 000 – 170 000
Загальні витрати першого року	205 000 – 396 000

Джерело: розроблено автором

Таблиця Г.2 – Консервативний фінансовий ефект від впровадження, грн/рік

Джерело ефекту	Розрахунковий ефект, грн/рік
Скорочення списань (FEFO/FIFO + cold chain)	250 000 – 800 000
Оптимізація маршрутів	200 000 – 350 000
Зменшення помилок замовлень (CRM + додатки)	75 000 – 150 000
Скорочення дебіторки (DSO)	330 000 – 450 000
Загальна економія	855 000 – 1 750 000

Джерело: розроблено автором