

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота  
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Логістика»  
на тему: «Удосконалення каналів розподілу продукції підприємства»

Виконала: студентка групи 601-ЕМл

Чорноус Яна Василівна \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н. Маховка В.М. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КАНАЛІВ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Канал розподілу продукції: сутність, функції та види.....	6
1.2. Процес управління каналами розподілу продукції: логістичний аспект.....	14
1.3. Зарубіжний досвід організації та оптимізації каналів розподілу продукції.....	20
Висновки за розділом 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАНАЛІВ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ДОМІНІК КО».....	28
2.1. Характеристика системи управління ТОВ «Домінік Ко».....	28
2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Домінік Ко».....	36
2.3. Оцінка ефективності системи управління каналів розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко».....	41
Висновки за розділом 2.....	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ДОМІНІК КО»: ЛОГІСТИЧНИЙ АСПЕКТ.....	53
3.1. Вдосконалення структури існуючих каналів розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко».....	69
3.2. Напрями оптимізації каналів розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко».....	69
3.3. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення каналів розподілу ТОВ «Домінік Ко».....	76
Висновки за розділом 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	94

## ВСТУП

Актуальність дослідження управління каналами розподілу продукції зумовлена сучасними тенденціями розвитку економіки та логістики, високою динамікою ринкового середовища, змінами споживчих пріоритетів та посиленням конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках. В умовах глобалізації та цифровізації економіки ефективне організування каналів розподілу стає стратегічним чинником забезпечення своєчасної доступності продукції для споживачів, оптимізації логістичних і фінансових потоків, а також підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Особливої актуальності питання набуває в умовах війни та військових дій, які створюють суттєві ризики для функціонування логістичних систем, впливають на доступність транспортних маршрутів, постачання сировини та енергоресурсів, а також формують нестабільність попиту. Управління каналами розподілу у таких умовах вимагає інтегрованого підходу, що поєднує логістичне планування, фінансове забезпечення, інформаційне управління та маркетингову координацію, забезпечуючи гнучкість, оперативність і стійкість бізнес-процесів.

Таким чином, дослідження процесів формування, організації та удосконалення каналів розподілу продукції є надзвичайно актуальним для забезпечення стабільного розвитку підприємств у будь-якій галузі, їх здатності швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, мінімізувати ризики, пов'язані з воєнними та економічними викликами, та зміцнювати свої позиції на ринку.

Питання ефективної організації та управління каналами розподілу продукції підприємств вивчали численні українські економісти. Зокрема, особливості функціонування і оптимізації каналів збуту досліджували такі науковці, як С. Боняр, О. Голуб, К. Грабітченко, С. Дробаха, Й. Завадський, І. Іваніцький, Ю. Іваніцький, Т. Мулик, О. Омельченко, І. Чернявська, В. Швед та інші. Їхні роботи висвітлюють методологічні підходи до побудови ефективних каналів розподілу та шляхи підвищення результативності збутової діяльності

підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу управління каналами розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко» та їх удосконалення з метою підвищення ефективності діяльності організації.

Завданнями роботи є:

розкрити сутність, функції та види каналів розподілу продукції;

проаналізувати процес управління каналами розподілу продукції з логістичного аспекту;

дослідити зарубіжний досвід організації та оптимізації каналів розподілу продукції;

охарактеризувати систему управління ТОВ «Домінік Ко»;

провести аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Домінік Ко»;

оцінити ефективність системи управління каналами розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко»;

розробити пропозиції щодо вдосконалення структури існуючих каналів розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко»;

визначити напрями оптимізації каналів розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко»;

провести економічну оцінку ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення каналів розподілу ТОВ «Домінік Ко».

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління каналами розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко».

Предмет дослідження становлять теоретичні та практичні аспекти процесу формування каналів розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко».

Методи дослідження, використані при написанні роботи, включають системний підхід для комплексного аналізу каналів розподілу продукції та взаємодії їх елементів, економічний і статистичний аналіз для оцінки ефективності логістичних процесів, методи групування та класифікації для систематизації каналів розподілу, а також графічне моделювання організаційних

структур для візуалізації функціональних зв'язків учасників каналу. Для обґрунтування управлінських рішень застосовувались методи експертної оцінки, прогнозування та SWOT-аналіз, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони існуючої системи, а також перспективи її удосконалення.

Теоретико-методологічною основою дослідження є нормативно-правові акти, звітні дані підприємств, наукові публікації у фахових виданнях, матеріали науково-практичних конференцій та інформаційні ресурси Інтернету. Теоретичною базою дослідження слугують роботи провідних зарубіжних і вітчизняних науковців, присвячені проблематиці управління каналами розподілу продукції, логістики та оптимізації збутових систем.

Результати дослідження оприлюднено у фаховому виданні «Ефективна економіка»: Черноус, Я. В., Маховка В. М., Глебова А. О. Удосконалення каналів розподілу продукції підприємств в умовах сучасних викликів та трансформаційних змін. 2025. № 12.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 94 сторінки. Робота містить 22 таблиці, 9 рисунків. Список використаних джерел містить 56 найменувань.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КАНАЛІВ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Канал розподілу продукції: сутність, функції та види

У сучасних умовах функціонування національної економіки ефективність розподілу продукції є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Формування результативної системи збуту дає можливість скоротити часові витрати на доставку товарів споживачам, оптимізувати логістичні операції, мінімізувати комерційні ризики та підвищити економічні результати діяльності.

Посилення глобалізаційних процесів, цифрова трансформація та зростання вимог споживачів до швидкості й доступності товарів обумовлюють необхідність постійного вдосконалення каналів розподілу продукції. Водночас в Україні на формування логістичних систем суттєво впливають кризові чинники, пов'язані з повномасштабною військовою агресією. Зруйнованість транспортної інфраструктури, зміна географії ринків збуту, релокація підприємств та порушення традиційних зовнішньоекономічних зв'язків визначили потребу у пошуку нових підходів до організації системи розподілу продукції та оптимізації логістичних потоків.

У таких умовах канали розподілу продукції розглядаються не лише як механізм фізичного переміщення товарів, а як комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують створення й доведення споживчої цінності до кінцевого покупця. Для поглибленого аналізу процесу управління каналами розподілу необхідним є уточнення їхнього змісту, а також розгляд наукових підходів до тлумачення сутності цього поняття.

У науковій літературі відсутнє єдине трактування терміну «канал розподілу продукції». Різні автори зосереджують увагу на окремих аспектах його

функціонування: логістичному, маркетинговому, організаційному чи інформаційному. Основні визначення поняття «канал розподілу продукції» представлені у рис. 1.1.

Грянко Т. Г.

- «...це шлях, що формується частково впорядкованою сукупністю юридичних або фізичних осіб (постачальників, виробника і посередників), що об'єднані для досягнення спільної мети, і забезпечують створення та доведення товарів до кінцевого споживача. Канал розподілу складається з каналу постачання та каналу товароруху» [10]

Дядін А. С

- «...це шлях переміщення продукції до кінцевого споживача сукупністю юридичних або фізичних осіб (постачальників, виробника і посередників)» [12]

Терент'єва Н. В.

- «...ряд взаємозв'язаних організацій, завдання яких полягає в переміщенні чого-небудь, що має споживчу цінність, із пункту придбання або виробництва в пункт споживання» [33]

Пастушенко К.В., Ковтуненко Ю.В.

- «...сукупність фірм чи окремих осіб, які виконують посередницькі функції щодо фізичного переміщення товарів і перебирають на себе або сприяють переданню права власності на товари на шляху їх просування від виробника до споживача» [26]

Бужимська К. О.

- «...міжорганізаційна система, що залучена до задач створення продукції і послуги, доступних для споживачів» [5]

Денисова Є.С.

- «...це сукупність організацій або окремих осіб, що приймають на себе або допомагають передати іншому суб'єктові право власності на конкретний товар або послугу на їх шляху від виробника до споживача» [11]

Корман І.І., Семенда О.В., Мазур Ю.В

- «...сукупність незалежних організацій (посередників), які беруть участь у просуванні товару чи послуги від виробника до споживача, який використовує цей товар для безпосереднього споживання чи для виробництва інших товарів» [18]

Швед В. В., Омельченко О. В., Дробаха С. В.

- «...система ланок, через яку здійснюється реалізація продукції, шляхом доведення товарів та послуг від виробника до кінцевого споживача з метою швидкого та ефективного реагування на потреби споживачого ринку.» [35]

Рис. 1.1. Визначення поняття «канал розподілу продукції»

Джерело: систематизовано автором

Враховуючи сучасні тенденції розвитку логістичних та маркетингових систем, а також узагальнюючи наведені поняття, на нашу думку, канал розподілу продукції доцільно визначити як упорядковану систему взаємодіючих суб'єктів,

які здійснюють процес фізичного переміщення товарів, передачу права власності та формування додаткової споживчої цінності з метою забезпечення доступності продукції кінцевим споживачам у необхідному місці, часі та обсязі в умовах динамічних змін ринкового середовища.

Оскільки канали розподілу представляють собою складну організаційно-економічну систему, їхня результативність проявляється через виконання відповідних функцій. Саме функціональне наповнення визначає роль каналів розподілу у формуванні логістичного ланцюга, забезпеченні безперервності руху товарів та узгодженості взаємодії між усіма учасниками ринку. У зв'язку з цим доцільним є розгляд функцій каналів розподілу продукції та їх структуризація за основними напрямками діяльності (рис.1.2).

Логістичні функції	• транспортування, складування, сортування, пакування
Комерційні функції	• купівля-продаж, ціноутворення, просування продукції
Фінансово-розрахункові функції	• кредитування, страхування, проведення розрахунків
Інформаційно-аналітичні функції	• збирання, обробка, передача маркетингової та логістичної інформації
Сервісно-забезпечувальні функції	• організація післяпродажного обслуговування, забезпечення доступності товару

Рис. 1.2. Функції каналів розподілу продукції підприємства

Джерело: складено автором на основі [5, 8, 10, 11, 12, 19, 33]

Насамперед діяльність каналів розподілу продукції проявляється через реалізацію логістичних функцій, що забезпечують фізичне переміщення товарів у просторі й часі та охоплюють операції з транспортування, складування,

сортування і пакування. Ефективність виконання цих функцій визначає швидкість обігу продукції, рівень витрат на логістику та доступність товарів на ринку [12, с.67].

Водночас важлива роль належить комерційним функціям, які відповідають за організацію процесу купівлі-продажу, встановлення цінових умов, збутову діяльність та просування товарів. Саме вони забезпечують вихід продукції на ринок, формування попиту та досягнення цільових фінансових результатів підприємства.

Значущим компонентом діяльності каналів розподілу є фінансово-розрахункові функції, що включають організацію фінансових операцій між учасниками ринку: проведення розрахунків, кредитування торгового процесу, страхування ризиків. Реалізація цих функцій сприяє підтриманню ліквідності та економічній стабільності суб'єктів логістичної взаємодії.

В умовах цифрової трансформації зростає роль інформаційно-аналітичних функцій, які забезпечують отримання, обробку й передачу даних щодо кон'юнктури ринку, споживчих вподобань, обсягів запасів і показників логістичних витрат. Використання актуальної інформації створює основу для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень, що є особливо актуальним для українських підприємств в умовах воєнної нестабільності [10, с.269].

Також не можна недооцінювати сервісно-забезпечувальні функції, орієнтовані на забезпечення високого рівня обслуговування споживачів, включаючи консультаційну підтримку, гарантійне й післягарантійне обслуговування, контроль якості продукції. Їх виконання сприяє підвищенню лояльності клієнтів і формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства на ринку.

Функції каналів розподілу визначає їхню ключову роль у забезпеченні ефективного управління товарними потоками та задоволення потреб кінцевих споживачів в умовах динамічних змін ринкового середовища [5, 43].

У процесі організації системи збуту підприємства вирішальним є вибір відповідної структури каналу розподілу, що визначає кількість учасників, характер їхньої взаємодії та способи доведення продукції до кінцевого споживача. У науковій літературі канали розподілу класифікуються за різними ознаками, що зумовлено багатогранністю їхніх функцій і ролі в логістичній системі (рис. 1.3).

Класифікація каналів розподілу продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Прямі канали</li> <li>•Непрямі канали</li> </ul>	•За кількістю посередників
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Нульовий рівень</li> <li>•Однорівневий</li> <li>•Дворівневий</li> <li>•Багаторівневий</li> </ul>	•За структурою та глибиною каналу
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Споживчий ринок (B2C)</li> <li>•Ринок засобів виробництва (B2B)</li> <li>•Інтенсивний збут</li> <li>•Ексклюзивний збут</li> <li>•Селективний збут</li> </ul>	•За типом ринку
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Електронні канали розподілу</li> <li>•e-commerce платформи</li> <li>•Маркетплейси</li> <li>•CRM-системи з дистанційними продажами</li> </ul>	

Рис.1.3. Класифікація каналів розподілу продукції

Джерело: складено автором на основі [5, 8, 10, 11, 12, 19, 33]

Найбільш поширеним є підхід до класифікації каналів розподілу за кількістю посередників на шляху руху товару від виробника до покупця. З огляду на це розрізняють прямі та непрямі канали. Прямі канали передбачають встановлення безпосередніх зв'язків між виробником і кінцевим споживачем та використовуються за умов обмежених ринків збуту або індивідуалізованого характеру продукції. Опосередковані канали, у свою чергу, ґрунтуються на залученні одного чи кількох посередників, що забезпечує ширше охоплення

ринку, формування роздрібної мережі та зниження навантаження на виробника у процесах логістики й сервісного обслуговування [16].

Залежно від структури та глибини каналу виділяють нульового, однорівневого, дворівневого та багаторівневі канали розподілу. Зміна кількості рівнів супроводжується ускладненням механізму управління каналом, збільшенням комунікаційних і логістичних витрат, але водночас розширенням можливостей доступу до нових сегментів ринку.

За типом ринку канали класифікують на ті, що обслуговують споживчий ринок, та на канали, орієнтовані на ринок засобів виробництва. У споживчому секторі домінують розгалужені мережі посередників, зокрема роздрібних торговців, тоді як на ринках B2B значну роль відіграють дилери, дистриб'ютори та торговельні агенти.

З позиції методу організації збуту виділяють інтенсивні, ексклюзивні та селективні канали. Інтенсивний збут спрямований на максимальне охоплення торговельних точок, властивий товарам масового споживання. Ексклюзивні канали застосовуються для продукції преміального сегменту і базуються на обмеженій кількості партнерів. Селективний збут виступає компромісним варіантом, поєднуючи широкий доступ до ринку та контроль за посередниками [9].

В умовах цифрової трансформації економіки все більшого поширення набувають електронні канали розподілу продукції, серед яких ключове місце займають e-commerce-платформи, маркетплейси та CRM-системи з підтримкою дистанційних продажів. Використання цих інструментів дозволяє підприємствам значно скорочувати трансакційні витрати, оптимізувати логістичні та фінансові потоки, а також підвищувати швидкість і якість взаємодії зі споживачем.

Електронні канали розподілу забезпечують можливість оперативного реагування на зміни попиту, дозволяють гнучко керувати запасами та маршрутами доставки, а також створюють додаткову споживчу цінність завдяки персоналізації пропозицій, швидкому обслуговуванню та інтеграції з системами онлайн-оплати. Для українських підприємств, що функціонують у умовах

воєнного часу, такі канали стають критично важливими, оскільки вони дозволяють адаптувати збутову діяльність до змін у доступності транспортної інфраструктури, коливань попиту та перебоїв у постачанні [5, с. 254].

Крім того, цифрові канали розподілу відкривають нові можливості для розширення ринків збуту, виходу на міжнародні платформи та інтеграції з системами аналітики для прогнозування поведінки споживачів і планування виробничих процесів. Впровадження таких інструментів формує конкурентні переваги, дозволяє підтримувати стабільність продажів і підвищує стійкість бізнесу до зовнішніх економічних та політичних ризиків, що особливо актуально в умовах сучасного українського ринку.

Переваги та недоліки різних типів каналів розподілу продукції наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки різних типів каналів розподілу продукції

Тип каналу розподілу	Переваги	Недоліки
Прямий канал	Канал забезпечує безпосередній контакт із споживачем, дозволяє уникнути додаткових витрат на посередників та дає змогу оперативно отримувати зворотний зв'язок від клієнтів.	Основними обмеженнями є вузьке охоплення ринку та високі вимоги до організаційних і логістичних ресурсів виробника.
Непрямий канал (з одним або двома посередниками)	Дозволяє охопити ширший ринок, зменшити логістичне навантаження на виробника та використати досвід посередників у збуті продукції.	Виникають додаткові витрати на комісії та маржу, а також зменшується контроль над процесом продажу та іміджем бренду.
Нульовий рівень (B2C прямий продаж)	Забезпечує максимальний контроль над збутом і дозволяє здійснювати прямий маркетинговий вплив на споживача.	Високі витрати на організацію збуту та обмежені масштаби охоплення ринку.
Однорівневий канал	Є оптимальним поєднанням контролю і ринкового охоплення, водночас дозволяє скоротити витрати на логістику.	Вимагає координації дій із посередником і зменшує прямий контакт зі споживачем.
Багаторівневий канал	Забезпечує доступ до широкої мережі споживачів і можливість масштабування бізнесу.	Складність управління каналом та зростання трансакційних і логістичних витрат.

## Продовження табл. 1.1

Інтенсивний збут	Дозволяє максимально охопити торгові точки і збільшити обсяг продажів.	Контроль за посередниками знижується, можливе канібалізування продажів.
Селективний збут	Поєднує доступність продукції з контролем за її просуванням, підтримує імідж бренду.	Обмежене охоплення ринку та підвищена складність управління партнерською мережею.
Ексклюзивний збут	Створює преміальний імідж, дозволяє формувати високу націнку.	Обмежена кількість клієнтів та високий ризик залежності від одного партнера.
Електронні канали (e-commerce, маркетплейси)	Забезпечують швидкий доступ до ринку, скорочують трансакційні витрати та дозволяють здійснювати аналітику й персоналізацію пропозицій.	Характерні висока конкуренція, потреба у значних інвестиціях у цифрові платформи та можливі логістичні затратки.

Джерело: складено автором на основі [5, 9, 12, 19, 33]

Роль каналів розподілу продукції у діяльності підприємства виходить далеко за межі простого фізичного переміщення товарів від виробника до споживача. Вони виступають ключовим елементом логістичної та маркетингової системи підприємства, через який реалізуються як стратегічні, так і тактичні завдання. Завдяки ефективному функціонуванню каналів розподілу забезпечується безперервність руху товарних потоків, координація виробничих і збутових процесів, узгодженість між учасниками ринку та формування конкурентних переваг підприємства. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки, коли ринкове середовище характеризується високою мінливістю та нестабільністю, значення каналів розподілу ще більш зростає.

Забезпечення своєчасної доступності товарів для кінцевих споживачів є однією з головних функцій каналів розподілу, що безпосередньо впливає на задоволення потреб ринку та рівень споживчої лояльності. Канали розподілу дозволяють оптимізувати логістичні та фінансові потоки, скорочуючи витрати на транспортування, зберігання та обслуговування замовлень, а також мінімізуючи ризики, пов'язані з коливанням попиту, сезонними змінами ринку та зовнішньоекономічними умовами. Для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнної нестабільності, ця здатність адаптуватися до

зміни маршрутів постачання, ринкових пріоритетів і географії збуту набуває критичного значення, оскільки без ефективних каналів розподілу неможливе своєчасне та повне забезпечення потреб споживачів.

Крім того, правильно організовані канали розподілу відіграють важливу роль у формуванні додаткової споживчої цінності продукції, що проявляється в якості обслуговування, швидкості доставки, наявності товару в необхідному асортименті та обсязі, а також у підтримці бренду на ринку. Вони сприяють зміцненню іміджу підприємства, підвищенню рівня задоволеності та лояльності клієнтів, що є основою довгострокових конкурентних переваг. Крім того, канали розподілу дозволяють збирати та аналізувати інформацію про попит, поведінку споживачів та динаміку ринку, що забезпечує основу для прийняття ефективних управлінських рішень та стратегічного планування розвитку підприємства.

Таким чином, канали розподілу продукції не обмежуються лише функцією фізичного переміщення товарів, а виступають комплексним інструментом стратегічного управління підприємством. Вони забезпечують адаптивність та стійкість системи збуту, дозволяють гнучко реагувати на зміни ринкового середовища, підтримують економічну стабільність і підвищують конкурентоспроможність підприємства на національному та міжнародному ринках. Ефективне управління каналами розподілу стає критичною складовою стратегії розвитку підприємства, що безпосередньо впливає на його довгостроковий успіх і стійкість в умовах динамічного та нестабільного ринку.

Далі розглянемо логістичний аспект процесу управління каналами розподілу продукції.

## 1.2. Процес управління каналами розподілу продукції: логістичний аспект

Управління каналами розподілу продукції є однією з ключових складових ефективної логістичної стратегії підприємства, оскільки саме через ці канали забезпечується своєчасне доставляння товарів кінцевому споживачу, оптимізація товарних та фінансових потоків і підтримка конкурентних позицій

на ринку. Процес управління каналами розподілу передбачає планування, організацію, координацію та контроль всіх етапів руху продукції від виробника до кінцевого споживача, включаючи взаємодію з посередниками, регулювання запасів, вибір транспортних засобів, формування цінової політики та організацію сервісного обслуговування.

Ефективність управління каналами розподілу продукції підприємства є комплексним показником, який визначається взаємодією численних внутрішніх і зовнішніх чинників, що безпосередньо впливають на швидкість, надійність, якість та економічну ефективність логістичних процесів. До внутрішніх факторів перш за все належить організаційна структура підприємства, яка визначає розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами, рівень координації їх діяльності та здатність швидко приймати управлінські рішення [13, с.298].

Не менш значущим внутрішнім чинником є технологічне забезпечення логістики, включаючи автоматизовані системи управління запасами, маршрутизацію перевезень, контроль якості та облік фінансових потоків. Використання сучасних ІТ-рішень дозволяє підприємству планувати оптимальні маршрути доставки, прогнозувати попит, оперативно реагувати на зміни у виробничих потужностях та мінімізувати витрати на транспортування і зберігання продукції [13, с.298].

Важливою складовою є компетентність персоналу, яка визначає здатність працівників реалізувати поставлені завдання, ефективно взаємодіяти між підрозділами та оперативно реагувати на непередбачувані ситуації, включаючи збої в постачанні або коливання ринкового попиту. Рівень кваліфікації персоналу безпосередньо впливає на швидкість обробки замовлень, точність виконання логістичних операцій та загальну надійність системи розподілу.

Не менш важливим є фінансовий стан підприємства, що забезпечує можливість інвестувати в розвиток логістичних каналів, модернізацію обладнання, резервування транспортних потужностей та створення страхових фондів на випадок непередбачуваних обставин. Сталі фінансові ресурси дозволяють підприємству підтримувати стабільний рівень обігу товарів і

забезпечувати безперервність постачання, що особливо актуально в умовах воєнної нестабільності в Україні та коливань попиту [27, 45].

Також на ефективність управління каналами розподілу впливають стратегічні цілі розвитку підприємства. Чітко визначена стратегія щодо розширення ринку, впровадження нових продуктів та оптимізації логістики дозволяє планувати канали розподілу з урахуванням довгострокових перспектив і визначати пріоритети щодо ресурсів та часу. Виробничі потужності підприємства є ще одним ключовим фактором, оскільки вони визначають можливості з обсягу продукції, яку можна своєчасно доставити кінцевим споживачам без затримок і перевантажень складів.

У комплексі внутрішні фактори визначають здатність підприємства ефективно планувати, організовувати та контролювати рух товарів, координувати діяльність усіх учасників каналу, підтримувати необхідний рівень запасів, забезпечувати високу якість обслуговування та оптимальні витрати на логістичні операції. Саме завдяки системному підходу до управління цими чинниками підприємство може досягати високої ефективності своїх каналів розподілу, адаптуючись до динамічних умов ринку та мінливих зовнішніх впливів.

Зовнішні фактори відіграють ключову роль у формуванні ефективності управління каналами розподілу продукції, оскільки вони визначають умови, в яких підприємство здійснює свою діяльність, і безпосередньо впливають на стратегічні та тактичні рішення. До таких факторів належать умови ринкового середовища, що охоплюють динаміку попиту та пропозиції, сезонні коливання, зміни споживчих уподобань та рівень конкуренції у галузі. Висока мінливість ринкових умов змушує підприємство постійно аналізувати ринкові тенденції та адаптувати канали розподілу, забезпечуючи своєчасне задоволення потреб кінцевих споживачів і уникнення втрат через надлишкові записи продукції або їх нестачу [30, с.79].

Важливим зовнішнім чинником є поведінка споживачів, яка включає рівень вимог до якості продукції, готовність платити за бренд або інноваційні

продукти, а також схильність до переключення на товари конкурентів. Сучасний споживач активно користується інформаційними ресурсами, порівнює ціни та оцінює доступність товару, що формує високі очікування щодо швидкості доставки та сервісу. Для підприємства це означає необхідність гнучкої організації каналів розподілу, здатності прогнозувати попит та оперативно коригувати обсяги продукції, що поставляється.

Конкурентна ситуація є ще одним критично важливим фактором, особливо на ринку кондитерських виробів, де присутні як великі національні виробники, так і міжнародні компанії. Інтенсивна конкуренція стимулює постійне вдосконалення каналів розподілу, оптимізацію логістики, впровадження нових технологій у транспортуванні та збуті, а також розвиток маркетингових стратегій, які спрямовані на утримання споживачів та формування лояльності.

Не менш важливим є регуляторне та нормативне середовище, що включає державне регулювання виробництва, ліцензування, сертифікацію продукції, дотримання стандартів безпечності харчових продуктів, санітарних норм та вимог до маркування. Несвоєчасне виконання регуляторних вимог може призвести до призупинення реалізації продукції, штрафних санкцій або втрати довіри споживачів, що безпосередньо впливає на ефективність каналів розподілу [32, с.185].

Стан транспортної інфраструктури та її доступність визначають здатність підприємства організувати швидко і надійну доставку продукції. Ускладнення транспортних маршрутів, поганий стан доріг або перебої у роботі перевізників підвищують ризики затримок, втрат продукції та збільшення логістичних витрат.

Особливої актуальності в сучасних умовах України набуває політична і економічна стабільність, а також вплив глобальних викликів, таких як воєнні дії, коливання валютних курсів, збої у постачанні імпортової сировини або обмеження, пов'язані з пандеміями. В таких умовах підприємство повинно мати здатність до швидкої адаптації каналів розподілу, що передбачає гнучке управління запасами, резервування альтернативних постачальників, пошук додаткових маршрутів доставки та оптимізацію логістичних процесів.

У комплексі зовнішні фактори формують середовище, в якому ефективність каналів розподілу визначається не лише внутрішньою організаційною спроможністю підприємства, а й здатністю адаптуватися до непередбачуваних змін, швидко реагувати на ризики та використовувати можливості ринку для забезпечення конкурентних переваг і стабільності бізнес-процесів.

Управління каналами розподілу продукції передбачає також інтеграцію логістичних процесів із маркетинговими стратегіями підприємства. Взаємодія цих функцій забезпечує баланс між витратами на доставку та обсягами продажів, оптимізує рівень сервісу для споживачів і дозволяє формувати довгострокову конкурентну перевагу. Значення цього підходу особливо підкреслюється в умовах динамічного ринку, коли здатність швидко реагувати на зміну споживчих потреб та адаптувати канали розподілу безпосередньо впливає на економічну стабільність і ефективність підприємства.

Процес управління каналами розподілу продукції включає кілька взаємопов'язаних етапів, кожен з яких забезпечує ефективну організацію логістичних, комерційних та інформаційних потоків (рис.1.4.).

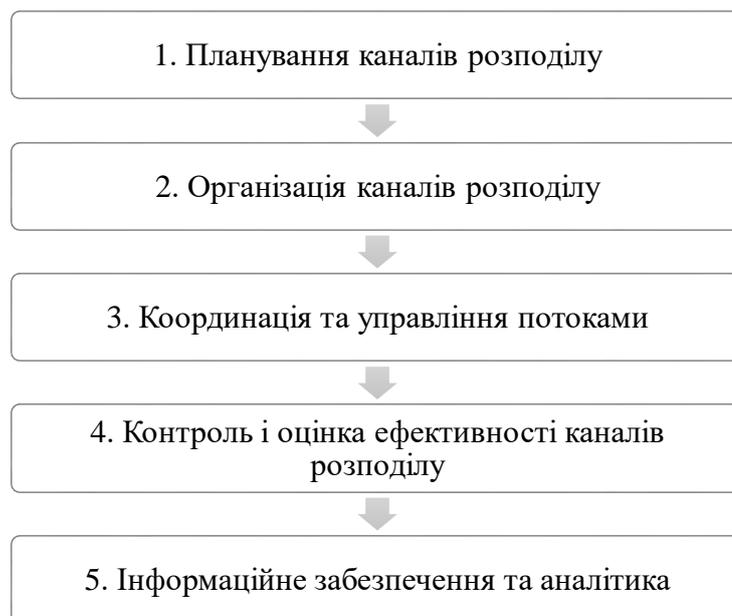


Рис. 1.4. Процес управління каналами розподілу продукції

Джерело: складено автором на основі [5, 8, 10, 11, 29]

На початковому етапі здійснюється планування каналів розподілу, яке передбачає визначення оптимальних маршрутів руху продукції, вибір кількості та типу посередників, розподіл логістичних ресурсів і визначення форм доставки. Планування проводиться з урахуванням специфіки продукції, потреб ринку, фінансових можливостей підприємства та зовнішніх факторів, включаючи стан транспортної інфраструктури, рівень політичної та економічної стабільності, а також потенційні ризики. В умовах воєнної нестабільності в Україні особлива увага приділяється гнучкому плануванню маршрутів, резервуванню альтернативних шляхів постачання та забезпеченню безперервності руху товарів навіть у складних умовах [33, 51].

Наступним аспектом управління каналами розподілу є організація їхньої структури. Це передбачає формування ієрархії каналів, розподіл функцій між учасниками, укладання договірних відносин із посередниками та перевізниками, визначення процедур передачі права власності та відповідальності за продукцію. Важливим компонентом організації є інтеграція логістичних і маркетингових процесів, що дозволяє забезпечити баланс між витратами на доставку і обсягами продажів, а також підтримувати високу якість сервісу для споживачів.

Координація та управління потоками виступає наступним критично важливим етапом, оскільки забезпечує синхронізацію діяльності всіх учасників каналів розподілу. На цьому рівні здійснюється контроль руху товарів, управління запасами, облік та регулювання логістичних і фінансових потоків. Своєчасна координація дозволяє уникнути перевантажень складів, простоїв та втрат продукції, що особливо актуально в умовах динамічних змін попиту і коливань ринку [33, 56].

Контроль і оцінка ефективності каналів розподілу спрямовані на систематичний моніторинг виконання логістичних і комерційних завдань, аналіз показників обігу товарів, швидкості доставки, рівня сервісу та витрат на обслуговування каналів. Результати контролю використовуються для внесення необхідних коректив у структуру каналів, оптимізації логістичних процесів та

підвищення загальної ефективності системи розподілу, що дозволяє підприємству адаптуватися до зміни ринкових умов і внутрішніх потреб.

Інформаційне забезпечення та аналітика становлять невід'ємну складову управління каналами розподілу, оскільки ефективна робота системи неможлива без своєчасного отримання, обробки та аналізу даних про попит, обсяги продажів, рівень запасів та тенденції ринку. Сучасні інформаційні системи дозволяють прогнозувати зміни ринкової кон'юнктури, планувати виробництво та оптимізувати маршрути доставки з високою точністю, що особливо важливо для підприємств, що функціонують в умовах воєнного часу та швидко мінливого зовнішнього середовища.

Отже, управління каналами розподілу продукції представляє собою інтегрований процес, що поєднує планування, організацію, координацію, контроль і аналітику. Ефективне здійснення цього процесу забезпечує своєчасне та економічно обґрунтоване доведення продукції до кінцевого споживача, підвищує адаптивність підприємства до внутрішніх і зовнішніх викликів та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг на ринку.

В наступному підпункті роботи розглянемо зарубіжний досвід організації та оптимізації каналів розподілу продукції.

### 1.3. Зарубіжний досвід організації та оптимізації каналів розподілу продукції

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції на міжнародних ринках ефективне управління каналами розподілу продукції є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств. Досвід зарубіжних компаній демонструє різні підходи до організації, оптимізації та інтеграції каналів розподілу, що дозволяє досягати високої ефективності логістичних і маркетингових процесів, забезпечувати оперативне задоволення попиту та знижувати витрати на збут продукції. Аналіз такого досвіду має особливу актуальність для українських підприємств, які прагнуть адаптувати передові

практики до умов внутрішнього ринку, враховуючи його специфіку, динамічні зміни та виклики воєнної нестабільності.

Вибір для дослідження США, Японії та європейських країн обумовлений декількома причинами. США характеризуються високим рівнем розвитку ринкових механізмів, масштабною інфраструктурою логістики та інноваційними моделями дистрибуції, що дозволяє досліджувати передові практики інтегрованих каналів розподілу та управління запасами на великих територіях. Японія відома своєю орієнтацією на ефективність, точність та мінімізацію логістичних витрат, впровадженням концепцій «just-in-time» та lean-логістики, що робить її приклад надзвичайно цінним для аналізу оптимізації каналів розподілу. Європейські країни поєднують високий рівень цифровізації та інтеграції логістичних систем у рамках єдиного ринку, що демонструє приклади ефективною координації багаторівневих каналів розподілу та використання сучасних технологій управління ланцюгами постачання.

Таким чином, обрані країни представляють різні підходи до організації та оптимізації каналів розподілу продукції, що дозволяє комплексно оцінити зарубіжний досвід та визначити практики, які можуть бути адаптовані для підвищення ефективності українських підприємств.

США є однією з провідних країн у сфері логістики та управління каналами розподілу завдяки масштабності ринку, високому рівню розвитку транспортної та інформаційної інфраструктури, а також активному використанню інноваційних технологій у логістичних процесах. Американські підприємства зосереджують увагу на інтеграції логістичних, маркетингових та інформаційних систем, що дозволяє досягати високої ефективності в управлінні товарними потоками та забезпечувати оптимальний рівень запасів у різних сегментах ринку [41, 53].

Однією з характерних рис організації каналів розподілу в США є активне використання концепції just-in-time (точно в строк), яка дозволяє мінімізувати витрати на зберігання продукції та уникати надлишкових запасів. Крім того, підприємства широко застосовують автоматизовані системи управління

запасами і транспортом, що забезпечує високу швидкість обробки замовлень і точність прогнозування попиту.

Американські компанії також приділяють значну увагу оптимізації структури каналів розподілу. Великий ринок і географічна розмаїтість території вимагають створення багаторівневих систем, які включають дистриб'юторів, регіональні склади, логістичні центри та локальних ритейлерів. Така структура дозволяє ефективно координувати товарорух і зменшувати час доставки до кінцевого споживача. Значна роль відводиться також електронній комерції та маркетплейсам, які забезпечують швидкий доступ до споживача та можливість оперативного реагування на зміни попиту [41].

Особливу увагу у США приділяють також інтеграції аналітики в управлінні каналами розподілу. Використання великих даних (Big Data) та систем прогнозування дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміну ринкової кон'юнктури, планувати виробництво та оптимізувати маршрути доставки. Цей підхід забезпечує високу адаптивність і гнучкість каналів розподілу, що особливо важливо в умовах динамічного ринку. У табл.1.2 узагальнення ключових особливостей організації та оптимізації каналів розподілу в США.

Таблиця 1.2

#### Особливості організації та оптимізації каналів розподілу продукції в США

Показник	Особливості
Структура каналів	Багаторівнева система, що включає дистриб'юторів, регіональні склади, логістичні центри та локальних ритейлерів.
Логістичні стратегії	Використання концепції just-in-time, автоматизація складів та транспорту, оптимізація маршрутів доставки.
Технології	Інтегровані інформаційні системи управління запасами та транспортом (WMS, TMS), Big Data, прогнозування попиту.
Електронні канали	Активне застосування e-commerce і маркетплейсів для швидкого доступу до споживачів.
Основна мета	Мінімізація витрат на логістику, скорочення часу обігу продукції, підвищення рівня сервісу та адаптивності каналів.

Джерело: складено автором на основі [41]

Щодо Японії, то вона відома своєю високоефективною системою управління каналами розподілу продукції, що базується на точності, мінімізації логістичних витрат та високому рівні координації всіх учасників ланцюга постачання. Особливістю японського підходу є орієнтація на концепції just-in-time та lean-логістики, які дозволяють скоротити час обігу продукції, оптимізувати запаси та усунути зайві операційні витрати. Завдяки цьому підприємства досягають високої продуктивності та точності у виконанні замовлень, що забезпечує конкурентні переваги на внутрішньому та міжнародному ринках [43, 55].

В Японії велика увага приділяється організації тісної взаємодії між виробниками, дистриб'юторами та ритейлерами. Канали розподілу характеризуються високим рівнем вертикальної інтеграції та координації, що дозволяє мінімізувати ризики нестачі продукції та забезпечує своєчасне задоволення потреб споживачів. Крім того, японські компанії активно впроваджують автоматизовані системи управління запасами та логістичними потоками, що забезпечує високу точність прогнозування попиту та оптимізацію маршрутів доставки.

Особливу роль у японській системі розподілу відіграють стандартизовані логістичні процеси та культура безперервного вдосконалення (кайдзен). Це дозволяє зменшувати втрати, підвищувати якість обслуговування та забезпечувати високу надійність поставок. Також у Японії широко застосовуються сучасні інформаційні технології для моніторингу каналів розподілу та оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури, що особливо важливо для підприємств із великою кількістю продукції та обширною географією поставок [43].

У табл. 1.3 наведено узагальнення ключових особливостей організації та оптимізації каналів розподілу в Японії.

Таблиця 1.3

## Особливості організації та оптимізації каналів розподілу продукції в Японії

Показник	Особливості
Структура каналів	Високий рівень вертикальної інтеграції між виробниками, дистриб'юторами та ритейлерами; тісна координація учасників.
Логістичні стратегії	Використання концепцій just-in-time і lean-логістики, оптимізація запасів та скорочення операційних витрат.
Технології	Автоматизовані системи управління запасами та логістичними потоками, точне прогнозування попиту, моніторинг товароруху.
Організаційна культура	Кайдзен – безперервне вдосконалення процесів, підвищення ефективності та якості обслуговування.
Основна мета	Забезпечення точності та надійності поставок, скорочення часу обігу продукції, підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Джерело: складено автором на основі [43]

Європейські країни демонструють високий рівень інтеграції логістичних систем та застосування сучасних технологій управління ланцюгами поставок. Основною особливістю є поєднання цифровізації, автоматизації та стандартів якості, що дозволяє забезпечувати швидке та ефективне переміщення продукції від виробника до кінцевого споживача в умовах різноманітності ринків та нормативного середовища ЄС.

У Європі активно впроваджуються інформаційні системи для управління каналами розподілу, що включають інтеграцію транспортних, складських та комерційних процесів. Це забезпечує прозорість і контроль на кожному етапі руху товару, скорочує витрати та підвищує оперативність реагування на зміни попиту. Значна увага приділяється використанню складських хабів та дистриб'юторських центрів, які дозволяють ефективно координувати рух товарів між країнами та регіонами, забезпечуючи баланс між витратами на логістику і швидкістю доставки [39].

Особливістю є також інтеграція каналів розподілу із системами сталого розвитку та екологічними вимогами. Європейські підприємства активно впроваджують «зелені» логістичні практики, оптимізують маршрути транспортування для зменшення викидів CO<sub>2</sub> та впроваджують енергоефективні склади й транспортні засоби.

Крім того, електронна комерція та цифрові платформи відіграють важливу роль у забезпеченні гнучкості каналів розподілу, дозволяючи швидко реагувати на зміни споживчого попиту та адаптувати логістичні процеси до сучасних стандартів обслуговування [39, 50].

В табл.1.4 наведено узагальнення ключових особливостей організації та оптимізації каналів розподілу в європейських країнах.

Таблиця 1.4

Особливості організації та оптимізації каналів розподілу продукції в Європі

Показник	Особливості
Структура каналів	Використання складських хабів та дистриб'юторських центрів для координації руху товарів між країнами та регіонами.
Логістичні стратегії	Інтеграція транспортних, складських та комерційних процесів; оптимізація маршрутів доставки.
Технології	Цифрові платформи для управління запасами та транспортом, автоматизація складів, прозорість каналів розподілу.
Екологічна складова	Використання «зелених» логістичних практик, енергоефективних транспортних засобів та складів, зменшення викидів CO <sub>2</sub> .
Основна мета	Підвищення ефективності логістики, скорочення витрат, забезпечення швидкого та гнучкого доступу продукції до споживачів.

Джерело: складено автором на основі [39]

Аналіз зарубіжного досвіду організації та оптимізації каналів розподілу продукції демонструє різні підходи та стратегії, що дозволяють підприємствам досягати високої ефективності логістичних і комерційних процесів. Досвід США характеризується масштабністю ринку, високим рівнем автоматизації та інтеграції логістичних і маркетингових систем, що забезпечує швидке реагування на зміни попиту та оптимізацію витрат. Японські підприємства виділяються точністю та високим ступенем координації, широким застосуванням концепцій just-in-time і lean-логістики, що дозволяє мінімізувати операційні витрати та підвищувати надійність поставок. Європейські країни демонструють успішну інтеграцію цифрових технологій та екологічно орієнтованих логістичних практик, що забезпечує гнучкість, прозорість каналів розподілу та високий рівень сервісу для споживачів.

Вибір зазначених регіонів для аналізу обґрунтований тим, що вони представляють різні економічні моделі, рівень технологічного розвитку та підходи до управління логістичними потоками, що дозволяє українським підприємствам отримати комплексне уявлення про передові практики оптимізації каналів розподілу. Вивчення цих прикладів дає змогу визначити ключові напрямки підвищення ефективності системи розподілу в умовах українського ринку, враховуючи особливості внутрішньої інфраструктури, фінансові ресурси, рівень цифровізації та виклики, пов'язані з воєнною нестабільністю.

Таким чином, зарубіжний досвід свідчить про необхідність комплексного підходу до організації каналів розподілу, що поєднує технологічну інтеграцію, оптимізацію логістичних потоків та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Отримані висновки створюють підґрунтя для проведення аналізу системи каналів розподілу продукції конкретного підприємства, що буде розглянуто у наступному розділі дипломної роботи.

### Висновок за розділом 1

Дослідження теоретико-методичних засад формування та удосконалення каналів розподілу продукції підприємства дозволяє зробити наступні висновки:

1. Канали розподілу продукції є складною організаційно-економічною та логістично-маркетинговою системою, яка забезпечує фізичне переміщення товарів, передачу права власності, формування додаткової споживчої цінності та ефективну взаємодію між учасниками ринку. Узагальнення наукових підходів дало змогу уточнити сутність поняття каналів розподілу, систематизувати їх функції та класифікаційні ознаки, а також визначити особливості застосування різних типів каналів залежно від умов ринкового середовища.

2. Управління каналами розподілу продукції є інтегрованим процесом, що поєднує планування, організацію, координацію, контроль та інформаційно-аналітичне забезпечення логістичних і фінансових потоків. Ефективність цього

процесу визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів та значною мірою залежить від рівня технологічного забезпечення, узгодженості логістичних і маркетингових рішень, а також здатності підприємства адаптуватися до динамічних і нестабільних умов ринку.

3. Зарубіжний досвід організації та оптимізації каналів розподілу продукції свідчить про доцільність комплексного підходу, що базується на цифровізації, автоматизації логістичних процесів, інтеграції інформаційних систем і розвитку електронних каналів збуту. Адаптація передових міжнародних практик з урахуванням специфіки українського ринку сприятиме підвищенню ефективності системи розподілу, зміцненню конкурентних позицій підприємств і забезпеченню їх стійкого розвитку в умовах зовнішніх викликів.

РОЗДІЛ 2.  
АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАНАЛІВ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ  
«ДОМІНІК КО»

2.1. Характеристика системи управління ТОВ «Домінік Ко»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» (ТОВ «Домінік Ко») – українське підприємство з багатою історією, засноване в 2021 році. Сьогодні компанія є одним із провідних виробників кондитерських виробів в Україні, зокрема шоколаду, вафель, печива, драже та карамелі.

ТОВ «Домінік Ко» є юридичною особою приватної форми власності. Юридична адреса компанії: вул. Решетилівська, буд. 2, м. Полтава, Полтавська обл., 36009, Україна. Основним видом діяльності ТОВ «Домінік Ко» виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів (КВЕД 10.82).

ТОВ «Домінік Ко» працює за статутом підприємства (Додаток А).

Загальні відомості про ТОВ «Домінік Ко» наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «Домінік Ко»

Назва показника	Відомості про підприємство
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДОМІНІК Ко»
Скорочена назва	ТОВ «ДОМІНІК Ко»
Код ЄДРПОУ	00382208
Дата реєстрації	27 серпня 2021 року
Розмір статутного капіталу, грн	31 826 522,00 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Форма власності	Приватна
Види діяльності за КВЕД	10.82 - Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів
Контактна інформація	Телефон: +380532505040 Юридична адреса: 36009, Україна, Полтавська обл., м. Полтава, вул. Решетилівська, буд. 2

Для забезпечення стабільної якості продукції ТОВ «Домінік Ко» впроваджує комплексну систему контролю на всіх етапах виробничого процесу,

починаючи від закупівлі сировини і завершуючи пакуванням та доставкою готової продукції до споживачів. Підприємство дотримується міжнародних стандартів якості та безпеки харчових продуктів, таких як ISO 22000:2018, IFS FOOD, ISO 9001:2015 та UTZ Cocoa, що дозволяє гарантувати відповідність продукції вимогам ринку та очікуванням споживачів.

Ключовими заходами для підтримки стабільної якості є суворий контроль сировини, регулярне калібрування та обслуговування виробничого обладнання, впровадження процедур внутрішнього аудиту, а також навчання персоналу сучасним стандартам виробництва. Додатково підприємство здійснює тестування готової продукції на відповідність фізико-хімічним, органолептичним та мікробіологічним показникам.

Важливим елементом системи забезпечення якості є інтеграція контролю на всіх ланках каналів розподілу, що дозволяє підтримувати продукцію у належному стані під час транспортування, зберігання та реалізації.

Організаційна структура управління ТОВ «Домінік Ко» має лінійно-функціональний тип (рис. 2.1), що забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності між підрозділами підприємства. Такий тип структури дозволяє поєднувати переваги лінійної і функціональної організації: з одного боку, існує чітка вертикальна підпорядкованість, що сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень, з іншого – функціональні підрозділи (виробництво, збут, логістика, фінанси, маркетинг) виконують спеціалізовані завдання, забезпечуючи високий рівень професійної компетенції та координації діяльності.

Верхівку управлінської вертикалі становить директор підприємства, який виконує стратегічні та координаційні функції, забезпечуючи реалізацію довгострокових цілей компанії та ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів. Директор здійснює загальне керівництво виробничою, комерційною та логістичною діяльністю підприємства, контролює виконання стратегічних планів, розподіл ресурсів та фінансову стабільність компанії.

Кадровий потенціал ТОВ «Домінік Ко» формується відповідно до штатного розпису та посадових інструкцій, які чітко регламентують обов'язки,

повноваження та сферу відповідальності кожного співробітника. Така структура організації праці забезпечує скоординовану діяльність підрозділів, ефективний розподіл функцій і ресурсів, а також створює умови для гармонізації інтересів персоналу та керівництва підприємства.

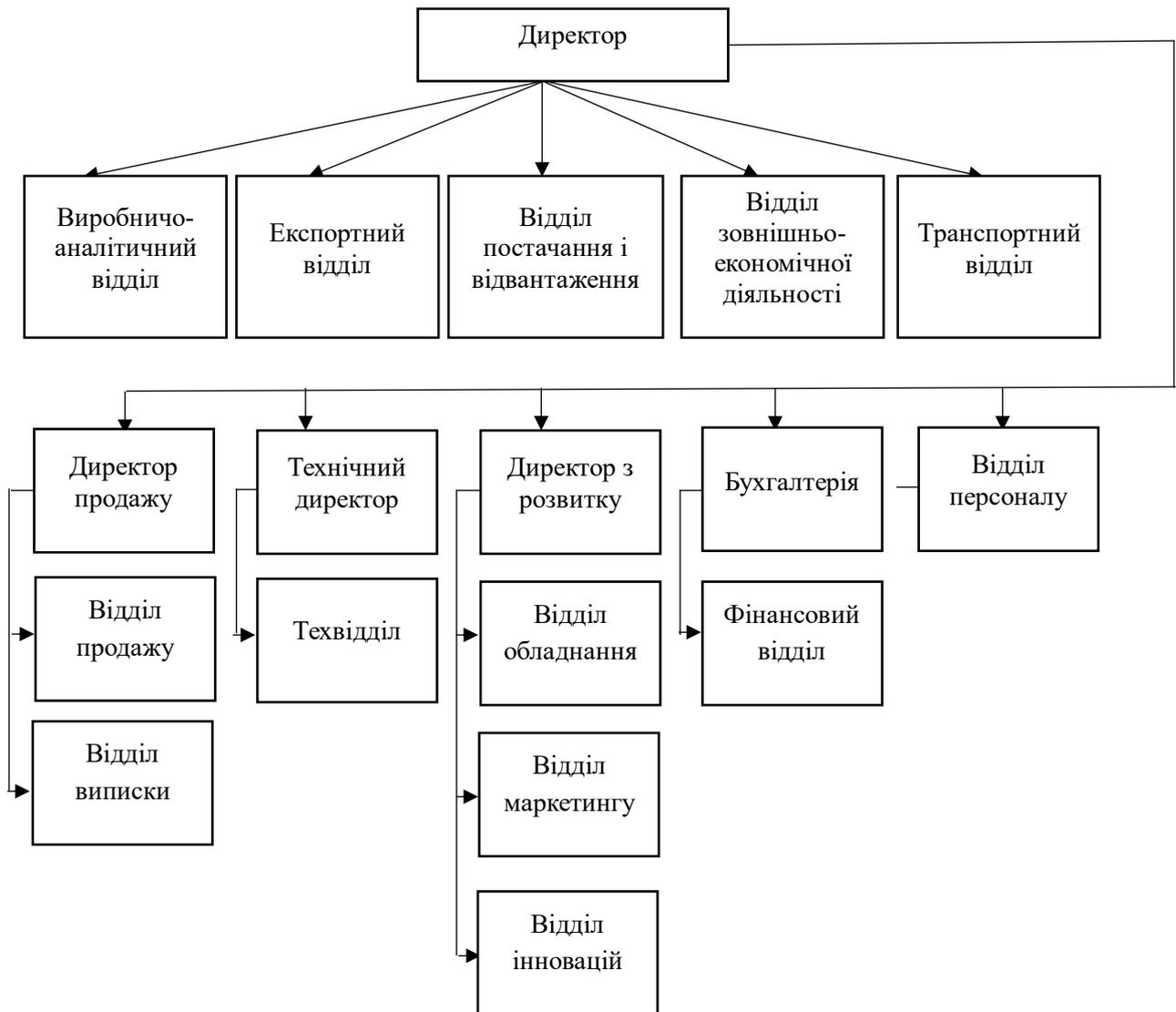


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Домінік Ко»

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Функціональні підрозділи підприємства охоплюють виробничі цехи, відділ контролю якості, служби збуту та логістики, фінансово-економічний блок і адміністративний апарат. Кожен із них виконує спеціалізовані завдання, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити оперативність

прийняття рішень і швидко адаптуватися до змін ринкової ситуації та потреб споживачів.

Для комплексного аналізу поточного стану та оцінки ефективності господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» доцільно застосувати модель McKinsey «7 S», яка дозволяє оцінити внутрішнє середовище підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Аналіз ТОВ «Домінік Ко» за допомогою моделі McKinsey «7 S»

Елемент моделі	Позитивні аспекти (+)	Недоліки / обмеження (-)
Стратегія	Орієнтація на стабільне зростання та розширення ринків, впровадження сучасних технологій виробництва і каналів розподілу, інтеграція логістики та маркетингу.	Обмежена гнучкість у швидкому реагуванні на різкі зміни ринкової кон'юнктури та воєнні ризики; залежність від зовнішніх постачальників сировини.
Структура	Лінійно-функціональна організаційна структура забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності, високий рівень координації підрозділів.	Іноді повільне прийняття рішень на межі функціональних підрозділів через ієрархічні рівні; складність адаптації при масштабуванні нових напрямів діяльності.
Системи	Використання сучасних інформаційних та автоматизованих систем управління запасами, логістикою та фінансами; контроль якості на всіх етапах.	Потреба в постійній модернізації ІТ-систем та навчанні персоналу; ризик перевантаження даними у разі нестачі інтеграції між платформами.
Співробітники	Висококваліфікований персонал, постійне підвищення кваліфікації; мотивація через участь у корпоративних програмах та бонусних системах.	Обмежена кількість ключових фахівців, що може впливати на адаптивність підприємства у кризових ситуаціях.
Стиль	Лідерський стиль управління директора, орієнтований на стратегічний розвиток та координацію підрозділів; комунікація через регулярні наради та звіти.	Інколи централізоване ухвалення рішень сповільнює реагування на локальні проблеми.
Спільні цінності	Орієнтація на якість продукції, дотримання міжнародних стандартів, екологічну відповідальність та задоволення потреб споживачів.	Часткова недостатня інтеграція цінностей у нові підрозділи та партнерські мережі.
Навички	Високий рівень технологічних та логістичних компетенцій, ефективне управління каналами розподілу та виробництвом.	Потреба у розвитку цифрових навичок для роботи з новими платформами електронної комерції та аналітики.

Джерело: складено автором на основі аналізу інформації підприємства.

Результати дослідження свідчать, що ТОВ «Домінік Ко» має високий рівень організаційної та управлінської зрілості, що забезпечує ефективне функціонування каналів розподілу продукції. Позитивними аспектами є чітко визначена стратегія розвитку, інтегровані логістичні та комерційні процеси, високий професійний рівень персоналу та системний підхід до контролю якості продукції. Це дозволяє підприємству підтримувати стабільну рентабельність, оптимізувати витрати на виробництво та розподіл продукції, а також оперативно реагувати на зміни попиту та ринкові виклики.

Водночас аналіз виявив певні обмеження, які можуть впливати на ефективність управління каналами розподілу. До них належать централізованість прийняття рішень, обмежена гнучкість у реагуванні на екстремальні зміни ринкової кон'юнктури, потреба у модернізації інформаційних систем та розвитку цифрових навичок співробітників для роботи з сучасними платформами електронної комерції.

Таким чином, проведений аналіз за моделлю McKinsey «7 S» дозволяє не лише оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а й визначити ключові напрями для підвищення ефективності управління каналами розподілу продукції. Виявлені обмеження стають орієнтиром для подальших заходів щодо оптимізації логістичних процесів, вдосконалення комунікації між підрозділами та інтеграції сучасних технологій у систему управління підприємством.

Для оцінки зовнішніх чинників, що впливають на функціонування ТОВ «Домінік Ко», застосовано PEST-аналіз (табл. 2.3). Кожен фактор було класифіковано за трьома рівнями впливу: 1 – мінімальний вплив на діяльність підприємства, 2 – середній вплив із помітними наслідками для обсягів продажів та прибутку, 3 – суттєвий вплив, який може призвести до значних змін у фінансових результатах компанії.

Таблиця 2.3

## PEST-аналіз ТОВ «Домінік Ко»

Фактор	Вплив (1-3)	Вага фактору	Середня оцінка	Зважена оцінка
<b>ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ</b>				
Війна в Україні та її вплив на логістику та постачання сировини (какао, цукор, упаковка)	3	0,35	4,8	1,68
Податкове регулювання виробничих підприємств	2	0,2	3,2	0,64
Державне регулювання стандартів безпечності харчових продуктів	2	0,15	3,5	0,53
Корупція та бюрократія у взаємодії з контролюючими органами	2	0,15	3	0,45
Сертифікаційні вимоги для експорту продукції	1	0,15	2	0,3
<b>ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ</b>				
Інфляція та коливання валютного курсу (вплив на імпорт сировини)	3	0,3	4,6	1,38
Зростання цін на цукор, какао та пакувальні матеріали	3	0,25	4,2	1,05
Платоспроможність торгових мереж і кінцевих споживачів	2	0,2	3,2	0,64
Доступ до кредитних ресурсів для модернізації виробництва	2	0,15	2,8	0,42
Інвестиційний клімат у країні	1	0,1	2	0,2
<b>СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ</b>				
Попит на вітчизняні кондитерські вироби	3	0,3	4,2	1,26
Підвищення вимог до якості та безпечності продукції	2	0,25	3,2	0,8
Рівень кваліфікації виробничого персоналу	1	0,15	3	0,45
Зростання інтересу споживачів до нових смакових та інноваційних продуктів	2	0,3	4,1	1,23
<b>ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ</b>				
Впровадження автоматизації та цифрових технологій на виробництві	3	0,3	4,2	1,26
Доступ до сучасного обладнання для виробництва та пакування	2	0,25	3,1	0,78
Інвестиції у НДДКР (нові рецептури та технології)	1	0,15	2	0,3
Співпраця з науковими установами та технологічний трансфер	1	0,15	2,1	0,32
Розвиток логістичних та дистрибуційних технологій	2	0,15	3,2	0,48

Джерело: складено автором

Результати проведеного PEST-аналізу свідчать про те, що діяльність ТОВ «Домінік Ко» значною мірою залежить від зовнішніх політичних та економічних факторів, що впливають на ефективність управління каналами розподілу продукції. Найбільш критичними залишаються наслідки воєнних дій в Україні, які створюють ризики для логістики, постачання сировини та забезпечення безперервності виробничого процесу. Високий рівень інфляції та коливання валютного курсу безпосередньо впливають на собівартість продукції, ціноутворення та фінансові результати підприємства.

Соціально-культурні фактори, зокрема зростання попиту на вітчизняні кондитерські вироби та підвищення вимог до їх якості, створюють умови для розвитку бренду та формування лояльності споживачів. Водночас вони вимагають постійного оновлення асортименту, впровадження інноваційних продуктів та контролю за відповідністю продукції сучасним стандартам.

Технологічні фактори, включаючи автоматизацію виробничих процесів, впровадження цифрових рішень та розвиток логістики, сприяють оптимізації каналів розподілу та зниженню витрат на виробництво й доставку продукції. Однак обмеженість інвестицій у НДДКР і потреба у модернізації обладнання накладають додаткові виклики на підприємство.

Проведемо аналіз факторів конкуренції на ринку функціонування ТОВ «Домінік Ко» на основі моделі М. Портера в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Аналіз п'яти сил М.Портера для ТОВ «Домінік Ко»

Параметр	Рівень впливу	Аналітичне пояснення
Продукти-замінники («ціна-якість»)	Середній	На ринку кондитерських виробів існує значна кількість замінників як за ціною, так і за якістю (шоколадні батончики, печиво, десерти інших виробників). Споживачі можуть переключатися між брендами, тому підприємству необхідно підтримувати високу якість та впроваджувати інновації.
Загроза нестабільності постачальників	Високий	Сировина для виробництва (какао, цукор, масла) переважно імпортується. Воєнна ситуація, логістичні перебої та коливання валютного курсу підвищують ризики нестачі та зростання вартості сировини.

## Продовження таблиці 2.4

Рівень внутрішньо-галузевої конкуренції	Високий	Ринок кондитерських виробів в Україні насичений: великі національні та міжнародні виробники активно конкурують за споживача. Це стимулює потребу у диференціації продукції та оптимізації каналів розподілу.
Рівень появи нових гравців	Середній	Бар'єри входу у виробництво кондитерських виробів помірні: технології доступні, але потребуються інвестиції у виробниче обладнання та канали збуту. Нові гравці з'являються, але для досягнення масового масштабу потрібні значні ресурси.
Ринкова влада споживача	Середній	Споживачі мають вибір між різними брендами, тому можуть впливати на асортимент та ціну через попит. Водночас бренди з високою лояльністю та унікальними продуктами частково обмежують цю владу.

Джерело: складено автором

Результати аналізу за моделлю п'яти сил М. Портера свідчать, що діяльність ТОВ «Домінік Ко» функціонує в умовах високої внутрішньо-галузевої конкуренції та значного впливу постачальників сировини, що визначає необхідність ретельного планування каналів розподілу та оптимізації логістичних процесів. Середній рівень загрози продуктів-замінників та ринкової влади споживача підкреслює важливість підтримки конкурентоспроможності продукції через диференціацію асортименту, забезпечення високої якості та формування лояльності клієнтів.

Водночас середній рівень загрози появи нових гравців на ринку свідчить про необхідність постійного моніторингу конкурентного середовища та адаптації стратегії підприємства до нових умов. У комплексі результати аналізу підкреслюють, що для забезпечення стійкого розвитку та ефективного функціонування каналів розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко» повинно зосередитися на оптимізації логістики, підвищенні ефективності роботи з постачальниками та споживачами, а також на впровадженні інноваційних рішень, які забезпечать зростання ринкової частки та конкурентних переваг.

Далі проведемо аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Домінік Ко».

## 2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Домінік Ко»

Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства є важливим етапом оцінки ефективності його діяльності, оскільки дозволяє визначити рівень прибутковості, фінансову стійкість, ліквідність та ефективність використання ресурсів. Вивчення динаміки ключових фінансових показників дає змогу не лише оцінити поточний стан підприємства, але й виявити тенденції розвитку, виявити проблемні напрями та обґрунтувати заходи щодо підвищення ефективності управління ресурсами та каналами розподілу продукції.

У сучасних умовах, коли українські підприємства функціонують в умовах економічної та політичної нестабільності, аналіз фінансових результатів набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє своєчасно реагувати на ризики, пов'язані з коливанням попиту, зміною вартості ресурсів та іншими зовнішніми чинниками. Проведемо аналіз показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2022–2024 роки (табл. 2.5), що дозволить оцінити ефективність використання ресурсів та стабільність фінансового стану підприємства.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2022–2024 роки свідчить про значну динаміку ключових фінансових результатів, що пов'язано як з внутрішніми управлінськими рішеннями підприємства, так і з зовнішніми економічними та політичними чинниками, зокрема впливом війни в Україні. У 2023 році спостерігається суттєве збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 15,15 % порівняно з 2022 роком, що свідчить про активізацію збутової діяльності та адаптацію підприємства до нових умов ринку. Водночас зростання доходів супроводжувалося пропорційним збільшенням собівартості реалізованої продукції на 20,38 %, що відобразило посилення витратної складової через логістичні труднощі, зростання цін на матеріали та витрати на транспортування у воєнний період. Як наслідок, валовий прибуток у 2023 році зменшився на

6,83 % у порівнянні з попереднім роком, що вказує на тимчасове зниження рентабельності діяльності в умовах нестабільності економічного середовища.

Таблиця 2.5

Динаміка показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр., тис.грн.

Види пасивів	Рік			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023	
				+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	638511	735277	837760	96766	15,15	102483	13,94
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	515820	620962	690612	105142	20,38	69650	11,22
Валовий прибуток	122691	114315	147148	-8376	-6,83	32833	28,72
Інші операційні доходи	36976	22978	25385	-13998	-37,86	2407	10,48
Адміністративні витрати	27378	35350	40323	7972	29,12	4973	14,07
Витрати на збут	48018	46729	52593	-1289	-2,68	5864	12,55
Інші операційні витрати	18551	32094	19579	13543	73,00	-12515	-38,99
Фінансовий результат від операційної діяльності	67720	23120	60038	-44600	-65,86	36918	159,68
Інші фінансові доходи	135	4052	3889	3917	2901,48	-163	-4,02
Інші витрати	24	75	1	51	212,50	-74	-98,67
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	65831	27097	63926	-38734	-58,84	36829	135,92
Витрати (дохід) з податку на прибуток	12082	7699	11527	-4383	-36,28	3828	49,72
Чистий фінансовий результат	53749	19398	52399	-34351	-63,91	33001	170,13

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Інші операційні доходи за 2023 рік скоротилися на 37,86 %, що пов'язано з обмеженням додаткових джерел фінансування та впливом воєнних ризиків на операційну діяльність підприємства. Адміністративні витрати збільшилися на 29,12 %, що відображає необхідність адаптації управлінських і координаційних процесів у період нестабільності, а витрати на збут залишилися відносно стабільними, з незначним зниженням на 2,68 %. Найбільш суттєво у 2023 році зросли інші операційні витрати – на 73 %, що, ймовірно, пов'язано з додатковими витратами на логістику, страхування ризиків та підтримку безперервності виробництва в умовах війни.

Фінансовий результат від операційної діяльності знизився на 65,86 %, відображаючи загальне скорочення ефективності діяльності через зростання витрат і зниження додаткових доходів. Інші фінансові доходи за 2023 рік зросли майже в 30 разів, що пояснюється разовими надходженнями або оптимізацією фінансових потоків. Позитивним є зменшення інших витрат до мінімального рівня, що свідчить про контроль над непередбаченими фінансовими ризиками. В результаті, фінансовий результат до оподаткування знизився на 58,84 %, а чистий фінансовий результат у 2023 році скоротився на 63,91 % у порівнянні з 2022 роком.

У 2024 році ситуація починає покращуватися: чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 13,94 %, собівартість зросла на 11,22 %, що дозволило відновити валовий прибуток із приростом 28,72 % порівняно з 2023 роком. Інші операційні доходи зросли на 10,48 %, а адміністративні витрати та витрати на збут залишилися під контролем, збільшившись на 14,07 % і 12,55 % відповідно. Зменшення інших операційних витрат на 38,99 % свідчить про оптимізацію додаткових витрат та ефективніше планування логістичних процесів.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 році зріс на 159,68 %, а фінансовий результат до оподаткування збільшився на 135,92 %, що обумовлено стабілізацією ринку та адаптацією підприємства до нових умов роботи. Відповідно, чистий фінансовий результат ТОВ «Домінік Ко» зріс на 170,13 %.

Показники рентабельності діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2022–2024 роки демонструють суттєві коливання, що відображають не лише внутрішню ефективність підприємства, а й вплив зовнішніх чинників, зокрема економічної нестабільності та наслідків війни в Україні (рис. 2.2).

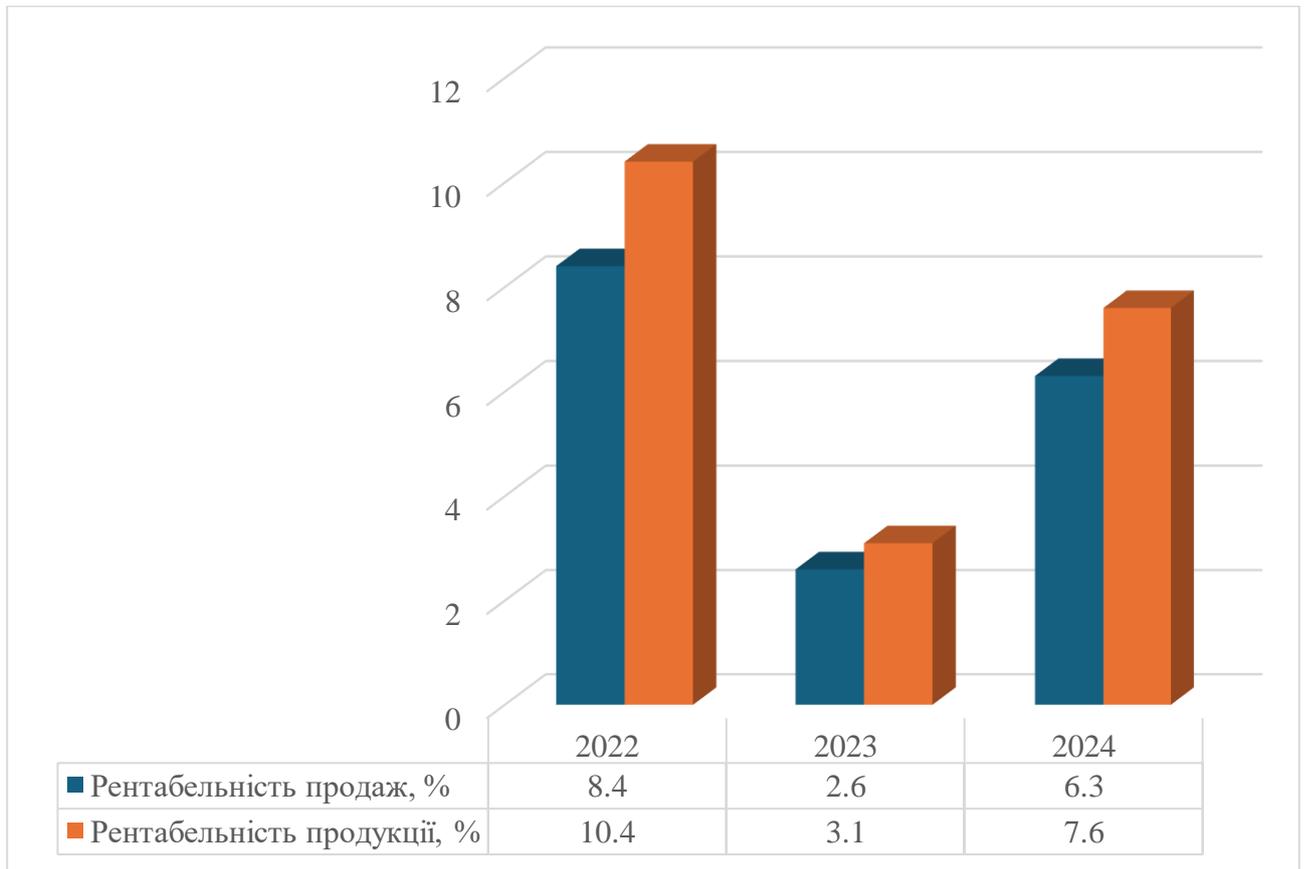


Рис. 2.2. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Домінік Ко» за 2022–2024 рр., %

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Рентабельність продажу у 2022 році становила 8,4 %, що свідчить про достатню прибутковість підприємства та ефективність управління витратами у відносно стабільних умовах ринку. Проте вже у 2023 році цей показник різко знизився до 2,6 %, що відображає негативний вплив війни на фінансові результати: зростання собівартості продукції через логістичні проблеми та збільшення адміністративних витрат, одночасно зі скороченням операційного

прибутку. Зниження рентабельності продажу свідчить про тимчасове погіршення ефективності реалізації продукції, що характерно для підприємств, які опинилися у зоні високого ризику воєнної та економічної нестабільності.

У 2024 році рентабельність продажу відновилася до 6,3 %, що свідчить про поступове підвищення ефективності управління витратами, оптимізацію логістичних процесів та відновлення стабільності операційної діяльності. Така динаміка свідчить про гнучкість підприємства в адаптації до змін ринкового середовища та здатність до стабілізації фінансових результатів у кризових умовах.

Рентабельність продукції також відображає економічну ефективність виробничих процесів і формування прибутку від реалізації продукції. У 2022 році показник рентабельності продукції становив 10,4 %, демонструючи високу прибутковість виробничої діяльності. У 2023 році він знизився до 3,1 %, що обумовлено одночасним зростанням собівартості продукції та адміністративних витрат на фоні воєнних викликів. Це падіння підкреслює, що навіть за збільшення доходів від реалізації, зростання витрат може суттєво зменшувати ефективність виробництва та прибутковість продукції.

В 2024 році рентабельність продукції підвищилася до 7,6 %, що свідчить про відновлення контролю над витратами, оптимізацію виробничих процесів та покращення фінансового управління. Зростання цього показника відображає підвищення ефективності використання ресурсів і здатність підприємства до отримання більшої додаткової вартості на одиницю продукції.

Загалом, аналіз фінансово-економічних показників свідчить про високу адаптивність ТОВ «Домінік Ко» до умов воєнної нестабільності, здатність ефективно управляти витратами та ресурсами, а також поступове відновлення фінансової стабільності і прибутковості підприємства у 2024 році, що створює основу для подальшого розвитку та вдосконалення каналів розподілу продукції.

Далі проведемо оцінку ефективності системи управління каналами розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко».

### 2.3. Оцінка ефективності системи управління каналами розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко»

Ефективність системи управління каналами розподілу продукції є ключовим визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме через канали збуту реалізуються логістичні, комерційні та інформаційні потоки, що формують результативність операційної діяльності. Для ТОВ «Домінік Ко» оцінювання ефективності управління каналами розподілу має особливе значення, адже ринкове середовище, у якому функціонує підприємство, характеризується високою мінливістю попиту, посиленням конкуренції, нестабільністю логістичних маршрутів та зростанням витрат унаслідок воєнних подій в Україні.

Система управління каналами розподілу ТОВ «Домінік Ко» виступає ключовим елементом його маркетингової та логістичної політики, адже охоплює вибір каналів збуту, підходи до організації продажів, механізми взаємодії з клієнтами та забезпечення доступності продукції на різних сегментах ринку. Основні канали розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко» наведено на рис. 2.3.

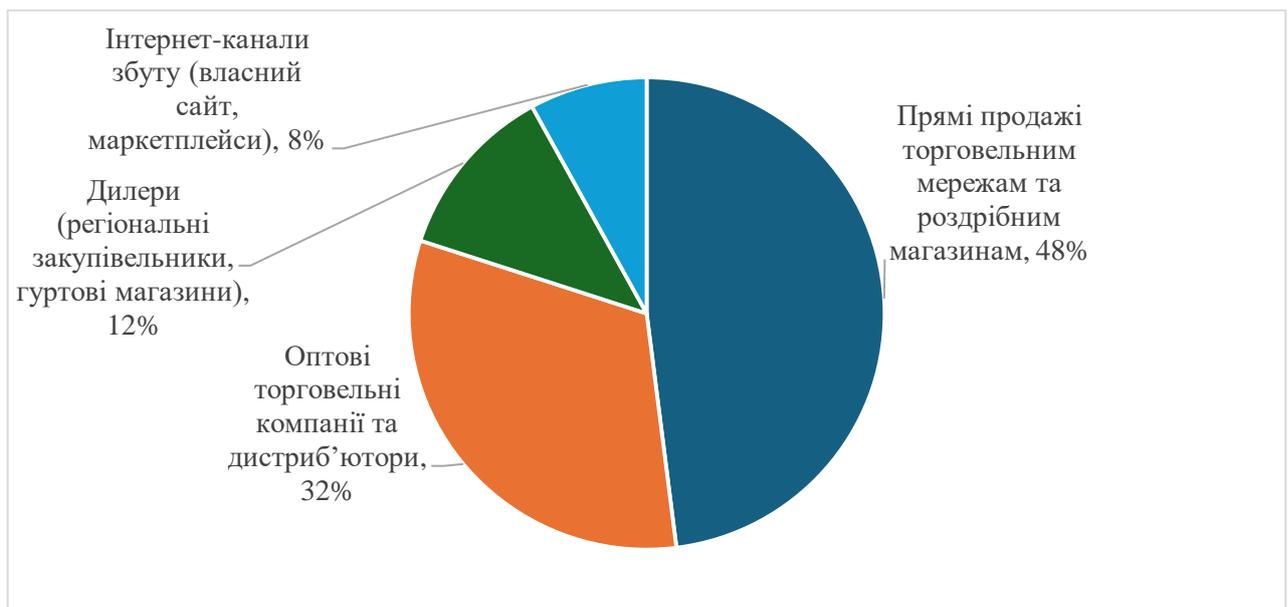


Рис. 2.3. Структура каналів розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко» за 2024 рік., %

Аналіз структури каналів розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко» дає змогу відзначити, що підприємство застосовує комбінований підхід до організації збуту, поєднуючи як прямі, так і опосередковані канали реалізації. Така модель відповідає сучасним вимогам ринку кондитерських виробів, де ефективність збуту визначається здатністю підприємства забезпечувати безперервність поставок, гнучкість логістичних процесів і широке охоплення споживачів.

У практиці ТОВ «Домінік Ко» прямі продажі є ключовим каналом реалізації продукції та охоплюють найбільшу частку ринку – 48 % загального обсягу збуту. Підприємство налагодило стабільну співпрацю з низкою національних та регіональних торговельних мереж, які забезпечують широке географічне покриття та доступ до різних споживчих сегментів (табл. 2.6). Така стратегія дає змогу підприємству забезпечувати високу представленість продукції на полицях і швидко реагувати на зміни попиту.

Таблиця 2.6

Основні торговельні мережі та великі покупці ТОВ «Домінік Ко», 2024 р.

№	Торговельна мережа / Покупець	Тип партнера	Частка закупівель у прямих продажах, %	Коментар
1	«АТБ-Маркет»	Національна роздрібна мережа	18 %	Найбільший канал збуту у сегменті масових кондитерських виробів; регулярні поставки, великі обсяги.
2	«Сільпо» / «Fozzy Group»	Національна мережа супермаркетів	12 %	Преміальний сегмент; акцент на високоякісному шоколаді та сувенірній продукції.
3	«Varus»	Регіональна мережа	7 %	Стабільні обсяги, активна участь у промоакціях.
4	«ЕКО-Маркет»	Регіональна мережа	5 %	Переважають поставки вафель та карамелі.
5	Локальні магазини (Полтавська та сусідні області)	Роздріб	6 %	Важливий канал для підтримання локальної впізнаваності бренду.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Особливо важливим є те, що прямі поставки дозволяють формувати прогнозований ритм поповнення запасів, отримувати оперативний зворотний зв'язок від торговельних партнерів і проводити промоактивності безпосередньо в роздрібних мережах. З огляду на воєнні ризики, підприємство адаптувало логістичні маршрути та частково диверсифікувало поставки між різними мережами для мінімізації ризиків зупинки збуту.

Другий канал – співпраця з оптовими торговельними компаніями та дистриб'юторами – дозволяє підприємству суттєво розширити географію збуту та мінімізувати витрати на власну логістичну інфраструктуру. Завдяки цьому ТОВ «Домінік Ко» отримує можливість охопити віддалені регіони та забезпечити присутність своєї продукції навіть на локальних ринках із невеликим обсягом споживання. Проте використання цього каналу передбачає нижчу маржинальність через дилерські знижки та зниження контролю за ціноутворенням і якістю збутових операцій.

Третій канал – інтернет-канали збуту, що включають власний сайт, онлайн-маркетплейси та соцмережі, є найбільш динамічним і відповідає сучасним тенденціям цифровізації ринку (рис. 2.4).

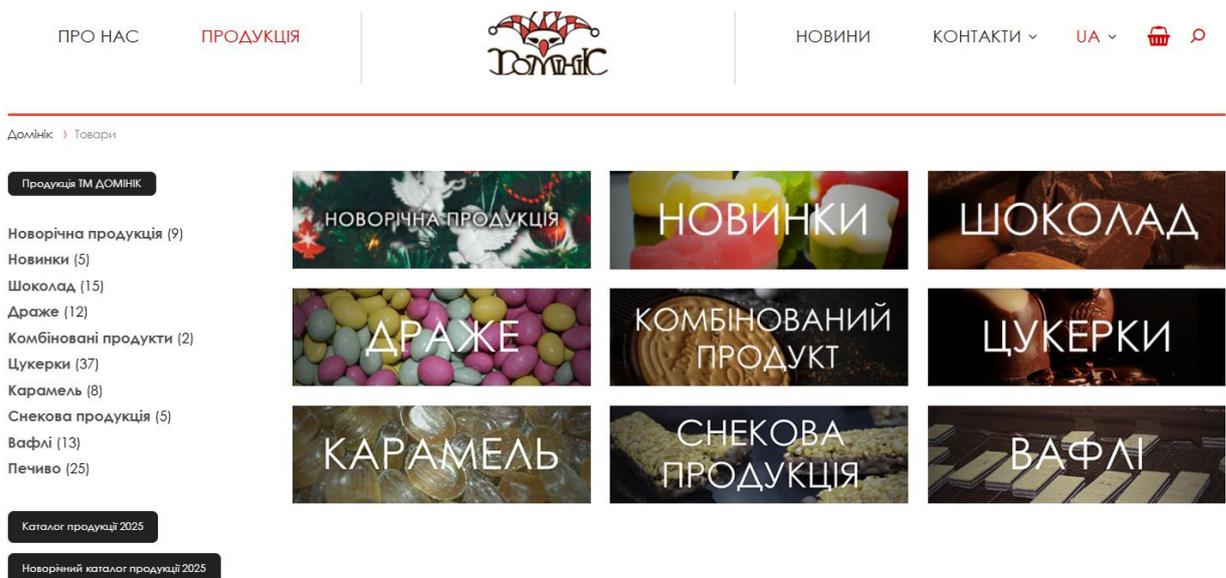


Рис. 2.4. Інтернет-магазин ТОВ «Домінік Ко»

Онлайн-канали забезпечують підприємству доступ до широкої аудиторії, дозволяють знижувати трансакційні витрати та забезпечують швидке реагування на зміни попиту. Особливо важливим є те, що в умовах воєнних ризиків цей канал залишається відносно стабільним та менш залежним від фізичної логістики. Разом із тим підприємство стикається з високою конкуренцією в онлайн-середовищі та потребою у постійному підтриманні ІТ-інфраструктури та сервісів обробки замовлень.

Узагальнена інформація щодо каналів розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко» наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

## Основні канали розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко»

№	Канал збуту	Опис	Переваги	Недоліки
1	Прямі продажі до торговельних мереж та роздрібних магазинів	Підприємство постачає продукцію безпосередньо до супермаркетів, мінімаркетів, локальних магазинів та спеціалізованих точок продажу солодоців.	Висока маржинальність; можливість формувати стабільні довгострокові контракти; прямий контроль за ціноутворенням і якістю представленості продукції.	Високі логістичні витрати; складність організації регулярних поставок; вимоги мереж до відтермінування платежів.
2	Оптові торговельні компанії та дистриб'ютори	Реалізація продукції через посередників, які закупають великі партії та забезпечують подальший розподіл на регіональних ринках.	Широке охоплення ринку; мінімізація витрат на власну логістику; можливість швидкого збільшення обсягів продажу; доступ до далеких регіонів.	Нижча прибутковість через дилерські знижки; обмежений контроль над кінцевими точками продажу; залежність від добросовісності дистриб'юторів.
3	Дилери (регіональні закупівельники, оптові магазини)	Малі та середні оптові компанії, які закупають продукцію для локального перепродажу.	Швидка реалізація; гнучкі умови співпраці; охоплення дрібних торгових точок.	Низький контроль над ціноутворенням; невеликі обсяги закупівель; можливі фінансові ризики.
4	Інтернет-канали збуту (власний сайт, соціальні мережі)	Продаж продукції через офіційний сайт, соцмережі та B2C-інтернет-магазини.	Охоплення великої кількості споживачів; низькі трансакційні витрати; можливість швидко реагувати на зміну попиту; ефективний інструмент у воєнний період.	Необхідність підтримки ІТ-інфраструктури; значна конкуренція на онлайн-майданчиках; складність контролю логістики останньої милі.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Завдяки використанню різних каналів розподілу ТОВ «Домінік Ко» забезпечує стабільну комунікацію з цільовими групами споживачів і створює для них максимально зручні можливості придбання продукції. Ефективна система збуту дозволяє підприємству охоплювати широкі сегменти ринку та підтримувати стабільний рівень реалізації в умовах високої конкуренції.

Логістика та організація доставки відіграють ключову роль у функціонуванні каналів розподілу підприємства, особливо з огляду на активний розвиток онлайн-торгівлі. Для ТОВ «Домінік Ко» своєчасність, надійність і прогнозованість доставки є важливими складовими збутової політики, що безпосередньо впливають на рівень задоволеності та лояльності клієнтів. Підприємство системно вдосконалює логістичні процеси, впроваджуючи сучасні інструменти планування та контролю руху товарів.

З метою забезпечення оперативного транспортування продукції до споживачів компанія активно співпрацює з національними службами доставки та кур'єрськими операторами. Така взаємодія дозволяє оптимізувати час виконання замовлень та забезпечити високу якість логістичного сервісу. Для онлайн-каналу реалізації передбачено кілька форматів отримання товарів: доставка за зазначеною адресою, доставка до пунктів видачі та можливість самовивезення з партнерських торговельних точок. Це розширює вибір споживачів і підвищує доступність продукції незалежно від місця проживання покупців.

Усі етапи логістичного циклу – від формування замовлення до його доставки – перебувають під постійним моніторингом і вдосконалюються відповідно до сучасних вимог ринку. Оптимізація процесів дозволяє скорочувати час очікування продукції та мінімізувати ризики затримок, що є критично важливим для кондитерської продукції з обмеженим терміном зберігання. Особлива увага приділяється комунікації з клієнтами: вони отримують інформацію про статус замовлення на кожному етапі, що підвищує прозорість процесу та формує довіру до бренду.

Завдяки стабільному вдосконаленню логістичних процедур і налагодженій співпраці з надійними партнерами ТОВ «Домінік Ко» забезпечує безперервність

поставок та збереження високої якості продукції при транспортуванні. У сучасному конкурентному середовищі ринку кондитерських виробів така оперативність доставки стає відчутною конкурентною перевагою.

Збутова політика підприємства спрямована на формування сталого попиту та стимулювання продажів через використання комплексних маркетингових інструментів. Підприємство активно застосовує промоакції, сезонні пропозиції, гнучкі системи знижок та партнерські програми, які сприяють розширенню клієнтської бази й зміцненню лояльності постійних покупців. Поєднання ефективної логістики з маркетинговими стимуляторами дозволяє підвищити результативність функціонування каналів розподілу та забезпечити стабільну конкурентоспроможність продукції ТОВ «Домінік Ко» на ринку.

Основні акції ТОВ «Домінік Ко», що стимулюють попит, наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

#### Основні акції ТОВ «Домінік Ко», що стимулюють попит

№	Акція	Опис
1	Сезонні знижки («Святковий шоколад зі знижкою»)	Підприємство проводить акції до свят – Великодня, Різдва, Дня Святого Миколая, 8 Березня – надаючи знижки на популярні види кондитерської продукції для збільшення сезонного попиту.
2	Програма лояльності для постійних клієнтів	Надаються бонуси за кожну покупку, спеціальні пропозиції для зареєстрованих покупців, персональні знижки та промокоди для онлайн-замовлень.
3	«2+1» або «купи більше - плати менше»	Стимулювання попиту через акції, що спонукають до більшого обсягу покупки: придбай два товари - отримай третій у подарунок або зі знижкою.
4	Промо-набори та подарункові бокси	Створення спеціальних подарункових наборів із шоколаду, карамелі й печива, які продаються за вигідною ціною. Особливо ефективні у святкові періоди.
5	Дегустації та онлайн-презентації новинок	Проведення офлайн- та онлайн-дегустацій у торгових мережах та соцмережах з метою ознайомлення споживачів із новою продукцією та формування первинного попиту.

Джерело: складено автором

Ефективність управління каналами розподілу ТОВ «Домінік Ко» проаналізуємо за допомогою табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показник ефективності управління каналами розподілу ТОВ «Домінік Ко» за 2022-2024 рр.

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	638511	735277	837760	96766	102483	15,15	13,94
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	515820	620962	690612	105142	69650	20,38	11,22
Приріст доходу за рахунок збутової діяльності, тис.грн	52341	55685	69658	3344	13973	6,39	25,1
Витрати на збут, тис.грн	48018	46729	52593	-1289	5864	-2,68	12,55
Чистий фінансовий результат	53749	19398	52399	-34351	33001	-63,91	170,13
Темп приросту витрат на збут, %	-3,65	-2,68	12,55	0,97	15,23	-26,6	-568,3
Чистий дохід в розрахунку на 1 грн. витрат на збут, грн.	13,3	15,73	15,93	2,43	0,2	18,28	1,27
Частка витрат на збут у загальних витратах, %	9,31	7,53	7,62	-1,78	0,09	-19,12	1,2
Коефіцієнт рентабельності витрат на збут, %	111,94	41,51	99,63	-70,43	58,12	-62,94	140,05

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Динаміка чистого доходу демонструє стабільне зростання: у 2023 році виручка збільшилася на 15,15 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – ще на 13,94 %. Це свідчить про розширення ринкової присутності підприємства, підвищення ефективності роботи збутових каналів та покращення позицій продукції на ринку кондитерських виробів.

Водночас собівартість реалізованої продукції зростала швидшими темпами у 2023 році (на 20,38 %), що пояснюється логістичними ускладненнями, зростанням цін на сировину та посиленням інфляційного тиску в умовах воєнного часу. У 2024 році темп зростання сповільнився до 11,22 %, що вказує

на часткову стабілізацію витрат та впровадження підприємством більш ефективних підходів до закупівель та логістики.

Приріст доходу за рахунок збутової діяльності протягом аналізованого періоду також демонструє позитивну тенденцію, збільшившись із 52 341 тис. грн у 2022 році до 69 658 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про результативність роботи збутових підрозділів, розширення каналів розподілу та підвищення ефективності взаємодії з торговельними мережами, дистриб'юторами та онлайн-платформами.

Особливу увагу заслуговують витрати на збут, які у 2023 році навіть дещо знизилися (на 2,68 %), що вказує на оптимізацію витратної частини збутових операцій. Проте у 2024 році витрати зросли на 12,55 % через збільшення обсягів реалізації, розширення логістичного навантаження та активізацію маркетингових заходів підтримки продажів.

Темп приросту витрат на збут відзначається значними коливаннями: зниження у 2022-2023 роках змінилося зростанням у 2024 році. Це пояснюється тим, що у 2023 році підприємство оптимізувало витрати шляхом раціоналізації логістики та інтеграції онлайн-каналів, а у 2024 році – збільшило інвестиції в рекламу, промоакції та логістичну підтримку з метою розширення ринкової частки.

Показник «чистий дохід у розрахунку на 1 грн витрат на збут» демонструє стабільне зростання – з 13,3 грн у 2022 році до 15,9 грн у 2024 році. Це означає, що кожна гривня, вкладена у збут, генерує дедалі більший дохід, що свідчить про підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Частка витрат на збут у загальних витратах показує зниження з 9,31 % у 2022 році до 7,62 % у 2024 році, що є позитивним сигналом, адже свідчить про зменшення логістичного навантаження на загальну собівартість продукції та більш раціональну структуру витрат.

Коефіцієнт рентабельності витрат на збут знизився у 2023 році до 41,51 %, проте у 2024 році відновився до 99,63 %. Це свідчить про те, що інвестиції у збут

стають більш ефективними, а підприємство демонструє здатність повертатися до високих показників прибутковості після кризового періоду.

Загалом, аналіз динаміки ефективності управління каналами розподілу ТОВ «Домінік Ко» підтверджує, що підприємство адаптується до ринкових викликів, зберігає конкурентні позиції та поступово підвищує результативність збутової діяльності завдяки оптимізації витрат, диверсифікації каналів збуту та посиленню логістичної підтримки.

Доцільним є проведення SWOT-аналізу, який дає змогу системно дослідити ключові сильні та слабкі сторони збутової діяльності підприємства, а також визначити зовнішні можливості та загрози, що впливають на його логістичну та комерційну активність (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз системи управління каналами розподілу продукції  
ТОВ «Домінік Ко»

№	Сильні сторони	Вага	Оцінка	Зважений бал
1	Висока частка прямих продажів (48%), що забезпечує контроль над ціною	0,12	5	0,60
2	Сформована мережа оптових дистриб'юторів (32%)	0,10	4	0,40
3	Наявність онлайн-каналів збуту (власний сайт, маркетплейси)	0,08	4	0,32
4	Впізнаваність бренду на регіональному ринку	0,07	4	0,28
5	Гнучка логістична система та співпраця з надійними службами доставки	0,08	5	0,40
6	Регулярне оновлення асортименту кондитерських виробів	0,05	4	0,20
7	Висока швидкість обороту готової продукції	0,05	4	0,20
8	Можливість оперативного масштабування продажів через партнерів	0,04	4	0,16
Разом				2,96
Слабкі сторони				
1	Високі логістичні витрати при прямих поставках	0,12	4	0,48
2	Залежність від великих торговельних мереж	0,10	3	0,30
3	Низька частка онлайн-каналу (6%)	0,08	2	0,16
4	Нерівномірність попиту у різні сезони	0,06	3	0,18
5	Недостатній контроль кінцевої ланки продажів через дистриб'юторів	0,08	3	0,24
6	Відтермінування платежів від мереж (до 30-60 днів)	0,07	3	0,21

Продовження таблиці 2.10

7	Витрати на маркетингові активності для підтримки попиту	0,06	4	0,24
8	Відсутність повноцінної CRM-системи для автоматизації збуту	0,05	2	0,10
Разом				1,91
	Можливості			
1	Розширення онлайн-продажів на маркетплейсах	0,12	5	0,60
2	Вихід у національні мережі супермаркетів	0,10	4	0,40
3	Зростання попиту на локальну продукцію під час війни	0,09	5	0,45
4	Участь у регіональних виставках та фестивалях	0,05	4	0,20
5	Можливість автоматизації логістичних процесів	0,07	4	0,28
6	Розширення дилерської мережі у західних областях України	0,08	4	0,32
7	Розвиток HoReCa-каналу (кафе, ресторани, кав'ярні)	0,07	4	0,28
8	Співпраця з gift-box сервісами, корпоративними клієнтами	0,05	4	0,20
Разом				2,73
	Загрози			
1	Логістичні ризики через війну	0,14	5	0,70
2	Коливання цін на цукор, какао та інші ключові інгредієнти	0,10	4	0,40
3	Висока конкуренція на кондитерському ринку України	0,09	4	0,36
4	Зниження платоспроможності населення	0,08	3	0,24
5	Ризики порушення ланцюгів постачання	0,09	4	0,36
6	Залежність від імпортової сировини	0,08	4	0,32
7	Можлива втрата ринків через дії конкурентів	0,06	3	0,18
8	Зростання витрат на логістику та паливо	0,08	4	0,32
Разом				2,88

Джерело: складено автором

Отримані результати свідчать, що сильні сторони компанії суттєво переважають над слабкими, що вказує на достатній потенціал для масштабування продажів та поглиблення співпраці з ключовими сегментами ринку. Найвагомими конкурентними перевагами підприємства виступають широка географія збуту, сильні партнерські зв'язки з торговельними мережами та дистриб'юторами, високий рівень логістичної організації та активне використання інтернет-каналів.

Разом із тим, наявні слабкі сторони – залежність від посередників, коливання логістичних витрат, сезонність попиту та недостатня частка онлайн-

продажів – потребують коригування збутової стратегії, зокрема шляхом оптимізації логістичних маршрутів, підвищення маржинальності, розширення прямого продажу та активного розвитку e-commerce.

У зовнішньому середовищі окреслюється низка можливостей, пов'язаних зі зростанням попиту на кондитерські вироби, розвитком онлайн-ринків, розширенням партнерських мереж та збільшенням інтересу споживачів до продукції українських виробників. Водночас підприємство зіштовхується з відчутними загрозами: логістичною нестабільністю внаслідок воєнних дій, високою конкуренцією на внутрішньому ринку, зростанням вартості сировини, а також значною ціновою чутливістю споживачів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що система управління каналами розподілу ТОВ «Домінік Ко» є достатньо ефективною, однак потребує подальшого стратегічного вдосконалення. Реалізація можливостей за умови мінімізації впливу слабких сторін та загроз дозволить підприємству підвищити стійкість до зовнішніх ризиків, зміцнити позиції на ринку та забезпечити стабільне зростання обсягів реалізації продукції.

## Висновки за розділом 2

Узагальнення результатів аналізу, проведеного в межах розділу 2, дозволяє сформулювати такі висновки:

1. Проведений аналіз організаційно-управлінської системи ТОВ «Домінік Ко» засвідчив достатньо високий рівень управлінської зрілості підприємства, що базується на лінійно-функціональній структурі управління, чіткому розподілі повноважень та інтеграції виробничих, логістичних і збутових процесів. Використання сучасних управлінських підходів, дотримання міжнародних стандартів якості та системний контроль на всіх етапах руху продукції створюють сприятливі умови для ефективного функціонування каналів розподілу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2022–2024 роки показав наявність значних коливань ключових показників, зумовлених впливом воєнних, економічних і логістичних факторів. Попри зниження прибутковості у 2023 році, підприємство продемонструвало здатність до адаптації та відновлення фінансової стабільності у 2024 році, що підтверджується зростанням чистого доходу, валового прибутку та показників рентабельності.

3. Оцінка ефективності системи управління каналами розподілу продукції засвідчила доцільність використання комбінованої моделі збуту, яка поєднує прямі продажі, співпрацю з дистриб'юторами та розвиток інтернет-каналів. Такий підхід забезпечує диверсифікацію ризиків, розширення ринкового охоплення та підвищення результативності збутової діяльності, водночас формуючи підґрунтя для розробки практичних рекомендацій у наступному розділі дослідження.

РОЗДІЛ 3.  
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ  
КАНАЛАМИ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ДОМІНІК КО»:  
ЛОГІСТИЧНИЙ АСПЕКТ

3.1. Вдосконалення структури існуючих каналів розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко»

Ефективність функціонування каналів розподілу продукції безпосередньо визначає здатність підприємства забезпечувати стабільний товарообіг, підтримувати конкурентні позиції та формувати стійкий зв'язок із кінцевим споживачем. Для ТОВ «Домінік Ко», яке працює на динамічному ринку кондитерської продукції, питання оптимізації збутових каналів набуває особливої актуальності, адже саме через систему дистрибуції реалізується доступність товару, його ринкова присутність та економічні результати діяльності.

Проведений аналіз показав, що підприємство використовує багатоканальну модель розподілу, яка включає прямі продажі до торговельних мереж, співпрацю з оптовими дистриб'юторами та активну діяльність в онлайн-сегменті. Незважаючи на наявні сильні сторони, така система потребує подальшого вдосконалення, оскільки ринок кондитерських виробів стає більш конкурентним, а споживчі вимоги – більш вибагливими. Додатковим фактором тиску є воєнні обмеження, що впливають на логістичні маршрути, доступність регіональних ринків і вартість транспортування.

Удосконалення структури каналів розподілу полягає не лише в їхньому розширенні, а насамперед у підвищенні ефективності кожного з них, раціональному перерозподілі навантаження, оптимізації витрат та розвитку інструментів цифрової взаємодії зі споживачем. Важливо забезпечити узгодженість між логістичними, маркетинговими та фінансовими процесами, що

дозволить зміцнити позиції підприємства на ринку та забезпечити стійкість збутових каналів навіть у складних зовнішніх умовах.

Для підвищення ефективності системи розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко» запропоновано оновлену структуру каналів, що поєднує трансформацію існуючих напрямів збуту та впровадження нових каналів, здатних забезпечити підприємству конкурентні переваги, зменшити залежність від окремих посередників і відкрити додаткові ринкові можливості. Сформовані пропозиції спрямовані на підвищення результативності взаємодії з торговельними мережами, дистриб'юторами, дилерами, онлайн-платформами, сегментом HoReCa, а також на освоєння експортних ринків та преміальних корпоративних сегментів.

Пропонована оновлена структура каналів розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко» наведена в табл. 3.1.

Розглянемо запропоновані зміни більш детально.

1. Основний канал – прямі продажі торговельним мережам. Прямі продажі торговельним мережам залишаються головним елементом збутової стратегії ТОВ «Домінік Ко», формуючи найбільшу частку товарообігу та забезпечуючи підприємству стратегічний вплив на ключові параметри комерційної діяльності: ціноутворення, представленість асортименту та контроль сервісних стандартів. Саме через цей канал компанія вибудовує свій бренд у свідомості кінцевого споживача, оскільки національні й регіональні мережі виконують роль «вітрини» ринку та формують базові очікування щодо якості та доступності продукції.

Запропоновані напрями модернізації цього каналу спрямовані на підвищення ефективності взаємодії зі структурованими ритейлерами, серед яких особливо значущими є такі інструменти:

1) впровадження систем електронного документообігу (EDI). Цифровізація комерційних операцій дозволить скоротити час на опрацювання заявок, мінімізувати помилки, синхронізувати залишки й прогнозувати потреби мереж у наступні періоди. Це суттєво зменшує адміністративне навантаження й підвищує оперативність управлінських рішень.

Таблиця 3.1

## Пропонована оновлена структура каналів розподілу продукції

## ТОВ «Домінік Ко»

№	Канал збуту	Характеристика оновленого каналу	Передбачені покращення	Термін реалізації	Вартість, тис. грн
1	Основний канал: прямі продажі торговельним мережам	Постачання до супермаркетів, мінімаркетів, локальних магазинів – ключовий обсяг реалізації	Укладання довгострокових контрактів; впровадження EDI-систем; оптимізація логістики; формування регіональних хабів	6-12 місяців	650
2	Оптові дистриб'ютори (регіональні та національні)	Заковують великі партії та забезпечують покриття віддалених територій	Запровадження KPI; бонусні програми; контроль представленості; аудит складської логістики партнерів	4-8 місяців	420
3	Дилерська мережа (дрібні гуртовики)	Реалізація для середніх і дрібних гуртових компаній у мікрорегіонах	Впровадження CRM; стандартизація умов; матриця мотивації; навчальні програми для дилерів	6 місяців	310
4	Інтернет-канали (e-commerce, маркетплейси)	Продаж через сайт, Rozetka, Prom.ua, Instagram Shop	SEO/SEA-кампанії; таргетинг; мобільний додаток; розвиток контент-маркетингу; нові служби доставки	3-6 місяців	823
5	Фірмові та спеціалізовані точки продажу	Партнерські магазини солодоців, сувенірні крамниці, брендovanі стелажі	POS-матеріали; мерчандайзинг; «солодкі острівці»; дегустаційні зони	3-6 місяців	265
Всього					2468

Джерело: складено автором

2) оптимізація логістичних маршрутів. Удосконалення транспортно-розподільної логістики через моделювання маршрутів, використання систем GPS-контролю та узгодження графіків приймання з боку мереж дасть можливість скоротити витрати на доставку. Для кондитерського сегмента, де частина продукції має вимоги до умов транспортування, це критично важливо для збереження якості.

3) регіональна диверсифікація присутності. Розширення географії постачань, включно з менш насиченими конкурентними регіонами, дає можливість збалансувати товаропотоки, знизити ризики перевантаження окремих продажних напрямів і сформувати стійку багатоканальну структуру збуту. Особливо це актуально в умовах воєнної економіки, коли окремі логістичні маршрути періодично стають недоступними.

4) укладання довгострокових контрактів. Довгострокові угоди з великими мережами забезпечують підприємству стабільність обсягів продажів, прогнозованість грошових потоків та можливість більш точно планувати виробництво, закупівлю сировини й розвиток продуктового портфеля.

Інтенсифікація співпраці з торговельними мережами дозволяє ТОВ «Домінік Ко» отримати низку стратегічних переваг. По-перше, зростає контроль над представленістю продукції, що дає можливість управляти викладкою, POS-матеріалами та промоактивностями. По-друге, збільшується частка стабільних контрактних відносин, що, у свою чергу, забезпечує передбачуваність збуту й зменшує залежність від коливань у діяльності посередників. По-третє, оптимізація логістичних витрат дозволяє залишатися конкурентними в сегменті масового споживання, де навіть незначні зміни собівартості можуть суттєво вплинути на кінцевий результат.

У підсумку модернізований прямий канал стає не лише інструментом продажів, а й складовою довгострокової маркетингово-логістичної стратегії, спрямованої на зміцнення позицій бренду, стабілізацію збутових потоків та підвищення економічної стійкості підприємства в умовах складного зовнішнього середовища.

2. Оптові дистриб'ютори. Роль дистриб'юторів у системі каналів розподілу ТОВ «Домінік Ко» є ключовою, оскільки саме вони забезпечують охоплення віддалених регіонів, де прямі поставки економічно недоцільні або логістично ускладнені. Проте ефективність цього каналу значною мірою залежить від рівня контрольованості, прозорості та дисципліни збутових операцій. Тому запропонована схема його оновлення спрямована на створення системи, яка

дозволить не просто розширити присутність на ринку, а й управляти якістю дистрибуції на кожній ланці.

Удосконалення цього каналу передусім передбачає запровадження сегментації дистриб'юторів за критеріями: обсяг закупівель, стабільність виконання контрактів, географічне охоплення, якість роботи з роздрібною мережею, швидкість обігу товарних залишків та репутаційна надійність. Такий підхід дозволяє створити ієрархічну модель партнерства, де кожен дистриб'ютор отримує статус - «стратегічний», «операційний» або «локальний». Це не лише підсилює контроль, а й дає змогу адресно розподіляти маркетингові бюджети, бонусні програми та рекламну підтримку.

Важливою інновацією є перехід на KPI-модель, що включає кількісні та якісні показники ефективності: приріст продажів, швидкість обігу продукції, рівень повернень, дотримання рекомендованої цінової політики, частку представленості бренду в регіоні, якість заповнення звітності та дотримання логістичних протоколів. Запровадження чіткої метрики дозволяє оцінювати результативність кожного партнера не інтуїтивно, а на основі об'єктивних даних, що формує передумови для посилення відповідальності та прозорості співпраці.

Паралельно із KPI передбачається запровадження мотиваційної системи, що включає бонуси за виконання квартальних планів, розширення асортименту у продажах, досягнення визначеної частки ринку та участь у маркетингових активностях бренду. Одночасно система передбачає санкційні механізми за порушення – зокрема, невиконання зобов'язань, демпінг або несвоєчасне подання звітності. Такий підхід дозволяє перетворити дистриб'ютора на відповідального та прогнозованого партнера.

Окремим напрямом оновлення є використання електронних систем обліку та аналітики, які забезпечать прозорий моніторинг замовлень, залишків, дебіторської заборгованості та швидкості обігу продукції. Впровадження цифрових інструментів дозволяє формувати точні прогнози попиту, оптимізувати виробничі плани та зменшити ризик «вузьких місць» у логістиці.

З-поміж ефектів – скорочення надлишкових запасів, запобігання дефіциту та підвищення швидкості обігу коштів.

В умовах воєнної нестабільності цей канал набуває особливої ваги. Регіональні дистриб'ютори часто мають власні логістичні маршрути, склади та можливості маневрування у зоні ризику. Партнерська модель, побудована на КРІ та сегментації, дозволить ТОВ «Домінік Ко» мінімізувати перебої в поставках, зменшити залежність від транспортних обмежень та забезпечити наявність продукції на ключових ринках навіть у складних умовах.

3. Дилерська мережа. Удосконалення дилерського каналу є стратегічно важливим кроком для ТОВ «Домінік Ко», оскільки саме цей сегмент забезпечує гнучке охоплення мікроринків, у тому числі невеликих населених пунктів та периферійних торгових зон, які часто залишаються поза увагою великих національних дистриб'юторів. Дилери працюють у форматі дрібного гурту, що формує природну мобільність та адаптивність цього каналу, проте водночас потребує високого рівня організаційної дисципліни та прозорості.

Запропоноване впровадження CRM-системи для дилерів є ключовою умовою підвищення ефективності взаємодії. Завдяки цифровому обліку замовлень, автоматизації комунікацій і відстеженню історії співпраці підприємство отримує можливість точно планувати обсяги виробництва, керувати залишками й оперативно реагувати на зміни попиту на кожній локальній території. Таке рішення сприятиме зменшенню кількості «ручних» операцій та мінімізації ризику помилок у замовленнях, що є критичним чинником у сегменті швидкого обігу кондитерських виробів.

Стандартизація умов співпраці – ще один суттєвий крок уперед. Чітко визначені комерційні умови, правила роботи, вимоги до мінімального обсягу закупівлі, графіки замовлень, формати звітності та політика ціноутворення дозволять зменшити невизначеність у діяльності дилерів та забезпечити стабільність товарних потоків. Це також сприятиме запобіганню хаотичним закупівлям, які часто створюють нерівномірність навантаження на виробництво та логістику.

Ефективність діяльності дилерської мережі значною мірою визначається рівнем зацікавленості партнерів у зростанні обсягів реалізації продукції та дотриманні встановлених підприємством стандартів співпраці. У зв'язку з цим формування мотиваційної матриці набуває особливої ваги як інструмент підвищення результативності дилерів та забезпечення стабільності товаропросування. Така матриця виступає комплексною системою оцінювання та винагороди, спрямованою на узгодження інтересів виробника та посередників через чіткі, кількісно вимірювані критерії ефективності.

Для ТОВ «Домінік Ко» мотиваційна матриця може базуватися на кількох ключових показниках: обсяги закупівель, регулярність замовлень, дотримання стандартів представленості продукції, географічне розширення точок продажу, асортиментна дисципліна та виконання вимог цінової політики. Кожен із критеріїв отримує свій ваговий коефіцієнт, що дозволяє комплексно оцінювати діяльність дилера та визначати рівень бонусного стимулювання (табл. 3.2).

Наприклад, дилер, який демонструє динамічне збільшення обсягів закупівель на 15-20 % щоквартально, може отримувати додаткову знижку в межах 2-3 %, що стимулює його до нарощування продажів. Дотримання рекомендованих термінів формування замовлень та відсутність прострочених оплат може забезпечувати доступ до розширеної відстрочки платежу або пріоритетного бронювання продукції у періоди пікового попиту. За відкриття нових торговельних точок у дрібнороздрібному сегменті передбачається можливість отримання маркетингової підтримки, наприклад, брендovаних POS-матеріалів чи знижок на стартові партії.

Асортиментна дисципліна – ще один ключовий критерій. Партнери, які просувають повну або розширену лінійку продукції ТОВ «Домінік Ко», можуть розраховувати на додаткові бонуси у вигляді ексклюзивних позицій, участі у сезонних акціях або маркетингову компенсацію за мерчандайзинг.

У свою чергу, недотримання умов співпраці (нерегулярні замовлення, порушення цінових правил, зменшення представленості бренду) може

призводити до зниження бонусного коефіцієнта або тимчасового обмеження привілейованих умов постачання.

Таблиця 3.2

## Пропонована мотиваційна матриця для дилерів ТОВ «Домінік Ко»

№	Критерій оцінювання дилера	Зміст критерію	Умови та індикатори виконання	Рівень винагороди
1	Обсяг щомісячних закупівель	Визначає стабільність та прогнозованість збутових потоків	$\geq 120$ % від базового обсягу - високий рівень; 100-119 % - середній; $<100$ % - базовий	3-10 % бонус від вартості додаткових закупівель
2	Регулярність замовлень	Дотримання погодженого графіка поставок, ритмічність закупівель	Відхилення від графіка $\leq 10$ %	Знижка 1-2 % на наступний контракт
3	Розширення асортиментної матриці	Частка нових SKU у замовленнях дилера	$>25$ % нових позицій у замовленнях протягом кварталу	Бонус 2 % за підтримку інноваційної лінійки
4	Дотримання рекомендованої цінової політики	Контроль єдиної цінової політики на ринку	Відсутність зафіксованих цінових порушень протягом кварталу	Пріоритетне право на промо-продукцію та спекумови
5	Географічне розширення покриття	Відкриття нових торгових точок або вихід у нові мікрорегіони	+1 нова активна точка щомісяця	Одноразовий бонус (5-10 тис. грн)
6	Якість мерчандайзингу та дотримання стандартів викладки	Оцінюється за фотозвітами та інспекціями	90-100 % відповідності стандартам	Безкоштовні POS-матеріали, брендоване обладнання
7	Своєчасність фінансових розрахунків	Дотримання умов оплати, відсутність простроченої дебіторської заборгованості	Прострочка $\leq 5$ днів	Можливість отримання розширеного товарного кредиту
8	Участь у маркетингових активностях компанії	Участь у сезонних промо, дегустаціях, digital-кампаніях	Виконання 80-100 % плану акцій	Компенсація 20-40 % витрат на проведення промо
9	Рівень цифрової взаємодії (CRM/EDI)	Використання цифрових інструментів взаємодії із компанією	Повна інтеграція в CRM-систему, регулярне надання даних	Доступ до індивідуальної аналітики продажів

Джерело: складено автором

Таким чином, формування мотиваційної матриці дозволяє створити прозору, стандартизовану й водночас гнучку систему взаємодії з дилерами, у якій кожна дія партнера переводиться у вимірюваний показник результативності. Це сприяє підвищенню дисципліни у дилерській мережі, покращує прогнозованість попиту, знижує ризики збутових провалів та зміцнює позиції підприємства на локальних ринках. Запровадження такої системи є важливим кроком до оптимізації каналів розподілу продукції та забезпечення їх стійкості в умовах зростаючої конкуренції та нестабільності ринкового середовища.

Загалом розширення та професіоналізація дилерської мережі дозволить ТОВ «Домінік Ко» зміцнити позиції у регіонах зі складною логістикою, диверсифікувати ризики, пов'язані зі змінами у діяльності великих торговельних мереж, та збільшити проникнення на локальні ринки. У результаті цей канал може перетворитися на один із ключових драйверів зростання, особливо в період поствоєнного відновлення та підвищення попиту на вітчизняну продукцію.

4. Розвиток інтернет-каналів збуту є одним із найдинамічніших напрямів оптимізації системи розподілу ТОВ «Домінік Ко», адже саме цифровий сегмент демонструє найвищі темпи зростання у структурі світового й українського ритейлу. Перехід значної частини споживачів у цифровий простір, посилений пандемічними тенденціями та викликами воєнного часу, спричинив необхідність переорієнтації бізнес-процесів на швидкі, гнучкі та клієнтоорієнтовані формати онлайн-взаємодії.

Розширення цифрової присутності компанії передбачає системне посилення активності ТОВ «Домінік Ко» в онлайн-середовищі за рахунок впровадження комплексу маркетингових, комунікаційних та технологічних рішень, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду, зміцнення взаємодії з цільовою аудиторією та збільшення обсягів онлайн-продажів (рис.3.1).

Оптимізація корпоративного інтернет-магазину спрямована на підвищення структурованості, швидкодії та зручності користування вебресурсом. Для підприємства кондитерського профілю це особливо важливо, адже покупець емоційно реагує на візуальність і простоту здійснення покупки. Удосконалення

включає оптимізацію швидкості завантаження сторінок, адаптивність під мобільні пристрої, впровадження спрощеної моделі кошика («купити в один клік»), а також покращення структури каталогу (фільтри за смаком, типом солодошів, святковими наборами тощо). Упровадження рекомендаційних блоків («Вам може сподобатися», «Солодкі хіти тижня») підвищує середній чек на 8-15 %, що доведено практикою українських FMCG-компаній.

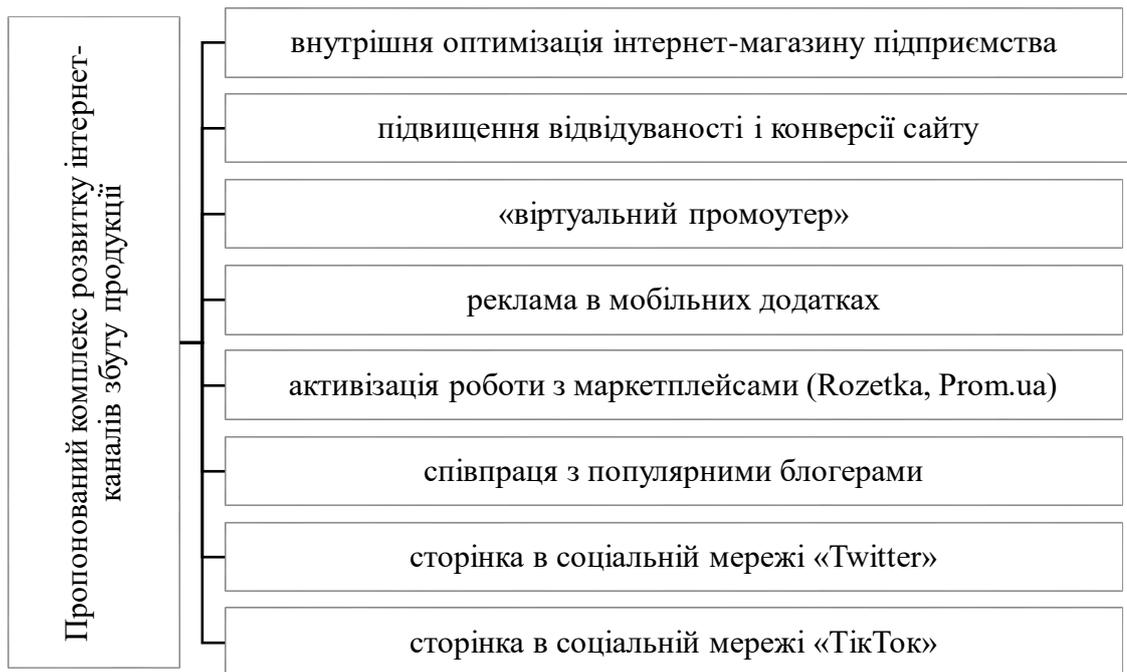


Рис. 3.1. Пропонований комплекс розвитку інтернет-каналів збуту продукції для ТОВ «Домінік Ко»

Джерело: складено автором

Оптимізація SEO-показників сайту дозволяє компанії підвищити свою видимість у пошукових системах, особливо за ключовими запитамі: «купити шоколад», «кондитерські вироби онлайн», «подарункові солодоші». Додатково застосовуються інструменти SEO-копірайтингу (рецепти, огляди смаків, блог про бренд), контекстна реклама (Google Ads), ремаркетинг і персоналізовані поп-ап пропозиції. Практика провідних e-commerce магазинів свідчить, що такі заходи здатні збільшити конверсію на 20-30 %, особливо в періоди сезонного попиту: Новий рік, Великдень, 8 Березня, День Святого Валентина.

Впровадження чат-бота або інтерактивного онлайн-помічника створює для покупців ефект персоналізованого супроводу. Віртуальний промоутер може:

- рекомендувати продукцію за смаком та бюджетом;
- допомагати обрати подарунковий набір;
- відповідати на часті запитання;
- надавати персональні знижки активним користувачам.

Успішним прикладом є бот-сомельє Roshen у період промоакцій, який збільшив частку повторних покупок на 11 %. Для «Домінік Ко» віртуальний промоутер може стати інструментом формування вау-ефекту та диференціації від конкурентів.

Маркетплейси формують один із найдинамічніших сегментів онлайн-продажів, і для кондитерської продукції вони забезпечують стабільну аудиторію імпульсивних покупців. Розширення співпраці передбачає:

1. Регулярне оновлення асортименту;
2. Участь у маркетплейсових акціях («Black Friday», «Big Sale»);
3. Забезпечення високого рейтингу продавця (відповіді на відгуки, швидка доставка);
4. Запуск «фірмового магазину» на Rozetka.

За статистикою маркетплейсів, продавці, що беруть участь у внутрішніх промоакціях, збільшують оборот у 1,5-2 рази протягом пікових періодів.

Twitter (X) стає каналом швидких комунікацій із молодією аудиторією та інфоприводами. Для компанії «Домінік Ко» цей канал може слугувати:

- майданчиком для оперативного інформування про новинки,
- платформою для формування «голосу бренду»,
- інструментом реактивного маркетингу (наприклад, жарти, меми, сезонні тренди),
- каналом роботи з блогерами та мікроінфлуенсерами.

Кондитерські бренди, що вдало використовують Twitter, отримують на 20-40 % вищий рівень залученості у порівнянні з традиційними соцмережами.

TikTok – найпотужніший канал імпульсивного впливу на молодь і сімейну

аудиторію. Контент для «Домінік Ко» може включати:

1. Відео-огляди нових смаків;
2. Рецепти з використанням продукції компанії;
3. Інтерактивні відео («Обери свій смак у три кроки»);
4. Челленджі зі споживачами (наприклад, #DominikCandyChallenge).

Досвід брендів Milka і Alpen Gold показує, що короткі ролики з емоційними тригерами здатні підвищувати продажі окремих SKU на 7-12 % протягом промоперіоду.

Інфлюенсер-маркетинг став ключовою складовою просування FMCG-продуктів. Для «Домінік Ко» актуальною буде співпраця з:

- фуд-блогерами,
- сімейними контент-мейкерами,
- lifestyle-інфлюенсерами,
- кондитерськими експертами.

Прикладом є співпраця кондитерського бренду «АВК» з блогером «Солодкий Огляд», яка збільшила впізнаваність продукту на 32 %. Залучення блогерів дозволяє швидко протестувати новинки ринку та сформувати попит у молодій аудиторії.

Мобільна реклама у додатках (Google Ads, Unity Ads, інтеграція в мобільні ігри або lifestyle-додатки) є надзвичайно ефективною завдяки точному таргетингу. Для кондитерських брендів характерний високий CTR у додатках категорії:

1. Ігри (особливо для дітей та підлітків),
2. Фітнес-додатки (здорові перекуси),
3. Додатки рецептів,
4. Служби доставки.

Успішним прикладом є кампанія Kinder, що через мобільні ігри підвищила охоплення аудиторії 16-24 років більш ніж на 20 %.

Витрати на реалізацію запропонованих заходів для ТОВ «Домінік Ко» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

## Витрати на реалізацію запропонованих заходів для ТОВ «Домінік Ко»

Інструмент	Відповідальний	Вартість, тис. грн/рік
Внутрішня оптимізація інтернет-магазину (SEO-аудит, технічна оптимізація, структура каталогу, швидкість сторінок)	SEO-експерт (фрілансер)	65
Підвищення відвідуваності і конверсії сайту (таргетована реклама, контент, банерні кампанії)	Інтернет-маркетолог	120
«Віртуальний промоутер» (чат-бот, інтерактивні підказки, AI-скрипти для консультацій)	SEO-експерт + digital-маркетолог	90
Активізація роботи з маркетплейсами (Rozetka, Prom.ua): просування, платні позиції, комісії	Інтернет-маркетолог	150
Сторінка в соціальній мережі «Twitter» (контент, щомісячне ведення, реклама)	SMM-менеджер	36
Сторінка в соціальній мережі «TikTok» (відеоконтент, монтаж, просування)	SMM-менеджер + відеограф	72
Співпраця з популярними блогерами (огляди продукції, інтеграції, вірусні відео)	Відділ маркетингу	180
Реклама в мобільних додатках (Google Ads, in-app рекламні мережі, geotargeting)	Інтернет-маркетолог	110
Всього витрат за рік		823

Джерело: складено автором

У контексті воєнної нестабільності, коли частина фізичних торговельних точок працює з перебоями або недоступна, онлайн-канал стає не просто альтернативою, а ключовою точкою доступу до споживача. Це підвищує стійкість збутової системи, розширює географію продажів і надає ТОВ «Домінік Ко» можливість працювати з аудиторією незалежно від регіональних обмежень. Сукупність цих переваг забезпечує інтернет-каналам статус одного з найбільш перспективних векторів розвитку компанії, у якому зосереджений значний потенціал подальшого зростання обсягів реалізації та зміцнення бренду в цифровому середовищі.

5. Фірмові та спеціалізовані точки продажу відіграють важливу роль у зміцненні маркетингових позицій підприємства та формуванні емоційного зв'язку зі споживачем. Хоча частка цього каналу в загальному обсязі реалізації продукції ТОВ «Домінік Ко» є порівняно невеликою, його стратегічна

значущість полягає у створенні унікального брендингового середовища, підвищенні впізнаваності та формуванні преміального образу компанії.

Запропоноване розширення цього каналу передбачає комплекс заходів, спрямованих на підсилення візуальної присутності бренду та покращення взаємодії зі споживачем у точках продажу.

1) встановлення брендovаних стелажів та POS-матеріалів у партнерських магазинах. Візуальна ідентифікація – один із ключових факторів стимулювання імпульсного попиту у кондитерській категорії. Встановлення брендovаних стелажів, світлових боксів, топерів і shelf-talkers дозволить:

- виділити продукцію серед конкурентів;
- підвищити впізнаваність торгової марки;
- збільшити кількість імпульсивних покупок на 10-15 %;
- сформувати єдиний стиль представлення асортименту.

Наявність брендovаної викладки у спеціалізованих магазинах солодоців і сувенірних крамницях також підсилуватиме асоціацію ТОВ «Домінік Ко» з якістю та преміальністю.

2) формування партнерських «солодких острівців» у торговельних центрах. Це компактні точки (острівці), які дозволяють реалізовувати продукцію підприємства в локаціях із високою прохідністю – торговельних центрах, вокзалах, бізнес-центрах. Переваги для ТОВ «Домінік Ко»:

- прямий контакт з покупцем без участі посередників;
- можливість дегустацій і презентацій новинок;
- швидке реагування на попит у режимі реального часу;
- підсилення впізнаваності бренду серед молодого аудиторії.

3) участь у сезонних ярмарках, гастрономічних фестивалях та маркетах вихідного дня. Цей інструмент дозволить ТОВ «Домінік Ко»:

- протестувати нові продукти;
- формувати лояльність споживача;
- підвищити емоційну цінність бренду;
- розширити прямий канал продажів у періоди сезонного піку.

4) запуск сувенірної лінійки продукції. Сувенірні набори, брендovanі коробки, святкові лімітовані серії – ефективний інструмент: виходу в преміальний сегмент; активізації продажів у сезон свят; формування подарункового напрямку B2C; підвищення маржинальності продукції. Такі продукти особливо ефективні для реалізації через сувенірні лавки, готелі, туристичні точки.

5) партнерство ТОВ «Домінік Ко» з локальними кав'ярнями та пекарнями.

Спеціалізований дрібний роздріб можна доповнити співпрацею з індивідуальними кав'ярнями та невеликими пекарнями, які шукають унікальні солодкі продукти для доповнення власного меню. Переваги для ТОВ «Домінік Ко»:

- стабільні дрібні закупівлі (регулярність перевищує ритейл);
- додатковий інструмент просування бренду через HoReCa;
- можливість крос-промо (кава + цукерки/печиво);
- низькі логістичні ризики.

6. Розвиток фірмової онлайн-вітрини у форматі click&collect. Для спеціалізованих точок можна реалізувати модель: замовив онлайн → забрав у партнерській точці. Це дозволить ТОВ «Домінік Ко»:

- знизити навантаження на кур'єрську доставку;
- збільшити прохідність спеціалізованих магазинів;
- скоротити операційні витрати.

Фірмові та спеціалізовані точки продажу не є основними генераторами обсягу реалізації, однак виконують критично важливу маркетингову функцію. Вони забезпечують глибшу взаємодію зі споживачем, дозволяють ефективно управляти брендинговим іміджем і створюють можливості для реалізації товарів із високою доданою вартістю. Розвиток цього каналу стане для ТОВ «Домінік Ко» важливим елементом побудови багатоканальної структури продажів (omni-channel), що відповідатиме сучасним тенденціям ринку та сприятиме зміцненню позицій компанії у середньостроковій перспективі.

Отже, удосконалення структури каналів розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко» стане системним кроком до формування гнучкої, стійкої та економічно ефективної моделі товаропросування. Запропоновані зміни передбачають не просто розширення існуючих напрямів збуту, а комплексну модернізацію підходів до управління дистрибуцією на основі цифровізації, стандартизації та диверсифікації.

Розвиток прямого каналу продажів дозволить компанії забезпечити стабільність поставок, підвищити керованість товаропотоків та зміцнити позиції у співпраці з торговельними мережами. Запровадження удосконалених підходів до роботи з оптовими дистриб'юторами сприятиме зростанню контрольованості регіонального покриття та підвищенню прозорості партнерських відносин. Розширення можливостей дилерської мережі та впровадження мотиваційної матриці забезпечить збалансований розвиток мікроринків і зменшить залежність від окремих великих партнерів.

Водночас цифровізація збутових процесів та інвестиції у розвиток інтернет-каналів сформують нові точки зростання, дозволять охопити молодшу та мобільнішу аудиторію і підвищать стійкість каналів у періоди логістичних обмежень. Посилення ролі фірмових та спеціалізованих точок продажу сприятиме зміцненню бренду, формуванню емоційного зв'язку зі споживачем та розвитку преміального сегменту продукції.

Таким чином, оновлена структура каналів розподілу функціонуватиме як цілісна, синхронізована система, що забезпечить зростання конкурентоспроможності ТОВ «Домінік Ко» та створить основу для його стабільного розвитку у післявоєнний період і довгостроковій перспективі.

В наступному підпункті кваліфікаційної роботи розглянемо напрями оптимізації каналів розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко».

### 3.2. Напрями оптимізації каналів розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко»

Ефективність функціонування збутової системи підприємства визначається не лише якістю роботи наявних каналів розподілу, але й здатністю компанії своєчасно адаптуватися до змін ринкового середовища, диверсифікувати ринки збуту та впроваджувати нові інструменти взаємодії зі споживачами. Проведений аналіз засвідчив, що оновлена структура каналів розподілу ТОВ «Домінік Ко» суттєво посилює традиційні напрями продажів — прямі поставки торговельним мережам, співпрацю з дистриб'юторами, розвиток дилерської мережі та інтернет-каналів. Однак для забезпечення зростання обсягів реалізації, підвищення стійкості збутових потоків і розширення ринкової присутності цих заходів недостатньо.

Сучасні тенденції кондитерського ринку демонструють зростання ролі альтернативних каналів: сегмента HoReCa, автоматизованих форматів торгівлі, подарункових і корпоративних наборів, а також зовнішніх ринків, зокрема країн ЄС та Азії. Вони не лише розширюють потенційну аудиторію покупців, але й дозволяють підприємству зменшити залежність від традиційних посередників, підвищити маржинальність та перейти до моделі багатоканального (omni-channel) збуту, яка відповідає глобальним практикам FMCG-компаній.

У зв'язку з цим виникає необхідність інтеграції нових каналів продажу до існуючої структури, що забезпечить підприємству додаткові конкурентні переваги та сприятиме формуванню стійкої та гнучкої системи дистрибуції. З метою оптимізації каналів розподілу продукції запропоновано розширити збутову модель ТОВ «Домінік Ко» через впровадження перспективних напрямів, які наведені в табл. 3.4.

Запропонований напрям розвитку каналу HoReCa та корпоративних продажів є одним із найбільш перспективних для ТОВ «Домінік Ко», оскільки сучасний ринок кондитерської продукції демонструє стабільне зростання попиту з боку закладів громадського харчування, кав'ярень, пекарень, офісних центрів та кейтерингових компаній. На відміну від класичної роздрібною торгівлі,

сегмент HoReCa характеризується вищою повторюваністю закупівель, більш прогнозованим попитом та стабільністю замовлень, що створює передумови для формування довгострокових B2B-відносин.

Таблиця 3.4

Пропоновані напрями оптимізації каналів розподілу продукції  
ТОВ «Домінік Ко»

№	Канал збуту	Характеристика оновленого каналу	Передбачені покращення	Термін реалізації	Вартість, тис. грн
1	HoReCa та корпоративні продажі	Поставки до кафе, ресторанів, офісних центрів, кейтерингових компаній	Спеціальні формати пакування; програми корпоративної лояльності; система регулярних поставок	6-10 місяців	370
2	Експортні канали (ЄС та Азія)	Продаж через міжнародних трейдерів, участь у міжнародних виставках	Сертифікація; адаптація пакування; логістичні партнерства; пошук B2B-клієнтів	12-18 місяців	980
3	Вендингові автомати (новий канал)	Встановлення автоматів у ТЦ, навчальних закладах, офісних центрах	Закупівля апаратів; підключення онлайн-моніторингу; брендowane оформлення	10-15 6-9 місяців	720
4	Партнерські подарункові набори та OEM-поставки	Лімітовані серії, співпраця з корпораціями, кастомізація	Розробка дизайну; створення преміальних упаковок; запуск лімітованих колекцій	4-6 місяців	540
Всього					2610

Джерело: складено автором

Оптимізація цього каналу передбачає впровадження спеціальних форматів пакування, адаптованих під потреби закладів громадського харчування та корпоративних клієнтів. Насамперед це стосується великих фасувань (1-5 кг), індивідуальних порційних форматів, а також спеціальних інгредієнтних рішень для фуд-сервісу - шоколадної крихти, глазури, напівфабрикатів тощо. Практика провідних компаній кондитерського сегмента свідчить, що саме спеціалізовані B2B-формати є одним із ключових інструментів утримання клієнта та зростання валового прибутку.

Другим важливим напрямом є впровадження корпоративних програм лояльності, що передбачають знижки для постійних закупівельників, персоналізовані ціни для великих клієнтів, бонусні пакети при сезонних замовленнях (Новорічні свята, Великдень), а також програми крос-промо з кав'ярнями – «кава + солодощі», «солодкий обід» тощо. Такі програми сприяють довгостроковій співпраці та підвищують частоту повторних закупівель до 20-40%.

Окремого значення набуває система регулярних поставок, що передбачає погодження щомісячних або щотижневих графіків відвантаження, використання індивідуальних маршрутів доставки та можливість оперативного дозамовлення. Такий формат роботи відповідає міжнародній практиці food-service supply chain та дозволяє оптимізувати логістичні витрати як для підприємства, так і для його B2B-партнерів. У перспективі розвиток цього каналу дасть можливість ТОВ «Домінік Ко»:

- 1) диверсифікувати збутові потоки та зменшити залежність від роздрібного ринку;
- 2) працювати з категоріями клієнтів, які формують стабільний попит і не залежать від сезонності;
- 3) розширити асортимент за рахунок продуктів для фуд-сервісу;
- 4) підвищити маржинальність завдяки преміальним та професійним лінійкам;
- 5) сформувати стійку B2B-клієнтську базу, що забезпечує 12-18 % щорічного приросту обсягів.

Таким чином, розвиток каналу HoReCa та корпоративних продажів виступає стратегічним вектором оптимізації збутової системи ТОВ «Домінік Ко» та дозволяє забезпечити підприємству додаткову конкурентну перевагу в умовах високої турбулентності ринку кондитерської продукції.

Розвиток експортного напрямку стане для ТОВ «Домінік Ко» одним із найважливіших стратегічних векторів зростання, адже вихід на міжнародні ринки дозволяє підприємству не лише збільшити обсяги реалізації, а й

сформувати валютну виручку, диверсифікувати ризики та підвищити стійкість бізнес-моделі в умовах внутрішньої економічної нестабільності. Сегменти ЄС та Азії демонструють стабільний попит на кондитерські вироби, особливо на натуральні солодоці, продукти з унікальним смаком та емоційним позиціонуванням - усе те, що складає конкурентний потенціал «Домінік Ко».

Удосконалення експортного напрямку насамперед передбачає проходження міжнародної сертифікації (ISO 22000, HACCP, IFS або BRC), що є необхідною умовою для виходу на торговельні мережі Європейського Союзу. Цей процес забезпечить не лише відповідність жорстким вимогам до якості та безпеки харчової продукції, а й стане вагомим маркетинговим аргументом у співпраці з B2B-партнерами. Сертифікація також відкриває можливості для участі у міжнародних тендерах та угодах із великими імпортерами.

Другим напрямом є адаптація пакування відповідно до вимог зовнішніх ринків. Йдеться не тільки про маркування відповідно до законодавства ЄС та країн Азії, а й про створення окремих лінійок дизайну, що враховують культурні особливості та візуальні уподобання цільової аудиторії. Наприклад, для японського ринку важлива мінімалістичність та дрібні порційні формати, для ЄС - екологічне пакування, а для арабських країн – яскраві декоративні елементи.

Важливою складовою запропонованих змін є формування ефективної системи логістичного партнерства. Це передбачає вибір спеціалізованих експедиторів, які працюють з харчовими продуктами, оптимізацію митного оформлення, страхування вантажів і використання мультимодальних перевезень. Наявність надійних логістичних партнерів мінімізує ризики затримок та пошкодження продукції, що особливо актуально для виробів із чутливими умовами зберігання.

Окремої уваги потребує напрям B2B-комунікацій – пошук міжнародних трейдерів, імпортерів, дистриб'юторів та ритейлерів. Участь у міжнародних виставках (ISM Cologne, SIAL Paris, Gulfood Dubai, Anuga) є ключовим інструментом формування партнерської бази. Світовий досвід свідчить, що

понад 70 % контрактів у кондитерській галузі укладається саме в межах таких виставок. У комплексі ці заходи забезпечать для ТОВ «Домінік Ко»:

- вихід на ринки з високою купівельною спроможністю;
- можливість масштабування виробництва;
- формування багатовалютної доходності;
- зміцнення репутації бренду через міжнародну присутність;
- захист від внутрішніх ринкових коливань і логістичних ризиків.

Таким чином, експортні канали стають одним із ключових напрямів стратегічного розвитку, здатним суттєво підсилити позиції підприємства на глобальному ринку та перетворити його на конкурентоспроможного гравця у міжнародному кондитерському сегменті.

Запуск вендингового напрямку є одним із найбільш інноваційних та технологічно орієнтованих рішень, пропонує для оптимізації системи збуту ТОВ «Домінік Ко». У сучасних умовах автоматизовані точки продажу відіграють роль швидкого, доступного та малозатратного інструменту реалізації продукції, особливо у локаціях із високим трафіком та низьким рівнем конкуренції. Введення вендингових автоматів дозволяє підприємству мінімізувати операційні витрати, скоротити залежність від персоналу та отримати додатковий стабільний канал доходів.

Впровадження даного каналу передбачає розміщення 10-15 сучасних вендингових апаратів у торговельно-розважальних центрах, бізнес-комплексах, університетах, вокзалах, а також у великих офісних центрах. Для кондитерської продукції такі локації є оптимальними, оскільки забезпечують високу частку імпульсивних покупок – один із ключових драйверів попиту у категорії солодощів. Застосування систем онлайн-моніторингу дозволить ТОВ «Домінік Ко» відстежувати рівень залишків, технічний стан автоматів, оборот коштів та швидкість продажів у режимі реального часу. Це мінімізує ризики простоїв, оптимізує маршрути дозавантаження та забезпечує прозорість фінансового обліку. Додатковою перевагою є можливість збору маркетингових даних –

популярність конкретних SKU, пікові години продажів, вплив ціни на конверсію тощо.

Візуальне брендване оформлення автоматів сприятиме підвищенню впізнаваності ТОВ «Домінік Ко» серед молодіжної та офісної аудиторії, формуючи емоційний зв'язок із брендом та підтримуючи його сучасний імідж. Використання LED-підсвітки, інтерактивних екранів, QR-посилань на онлайн-магазин та системи «відгук-у-два-кліки» підсилить маркетинговий ефект і забезпечить додаткові точки дотику з цільовою аудиторією.

Економічна доцільність каналу зумовлена низькими витратами на утримання: відсутність орендної плати за велику площу, мінімальні трудові витрати, невисока собівартість обслуговування. При середньому завантаженні вендингова точка може генерувати стабільний щомісячний оборот у сегментах «шоколад», «батончики», «печиво» та «подарункові набори міні», а в пікові періоди – демонструвати приріст продажів до 40-60 %. У комплексі запуск вендингових автоматів дозволить підприємству:

- 1) диверсифікувати канали збуту, знизивши залежність від мережевого ритейлу;
- 2) посилити представленість бренду у місцях з високим потоком людей;
- 3) отримати стабільний додатковий дохід із високою рентабельністю;
- 4) знизити ризики, пов'язані з логістичними обмеженнями під час воєнної нестабільності;
- 5) прискорити оборот продукції через імпульсивні покупки;
- 6) зібрати точні дані для аналітики споживчої поведінки.

Таким чином, впровадження вендингових автоматів стає перспективним напрямом, здатним суттєво підвищити гнучкість та стійкість системи розподілу ТОВ «Домінік Ко», а також забезпечити вихід у нові мікролокації, які раніше залишалися поза сферою охоплення традиційних каналів збуту.

Створення партнерських подарункових наборів та реалізація OEM-поставок (виробництво продукції під брендом корпоративного замовника) є ефективним напрямом оптимізації каналів збуту, що дозволяє ТОВ «Домінік Ко»

увійти в сегмент корпоративних подарунків, преміальних наборів і спеціальних замовлень.

Оптимізація цього каналу передбачає розробку дизайн-концепцій лімітованих серій, кастомізованих наборів, святкових упаковок та брендovаних коробок під потреби компаній (банки, ІТ-компанії, страхові компанії, девелопери тощо). Власний дизайн, індивідуальне пакування та можливість створення ексклюзивних смакових комбінацій забезпечують високу додану вартість продукції та підвищують маржинальність.

Також передбачається формування комерційної пропозиції для корпоративних клієнтів, включно зі знижками, сезонними умовами, вибором логістики та персональною підтримкою менеджера. Запуск OEM-напряму дозволить підприємству диверсифікувати виробництво, оптимізувати завантаження виробничих потужностей та сформувати додаткове джерело доходів, що не залежить від традиційного ритейлу.

У результаті цей канал може стати потужним інструментом входження у преміальний сегмент та корпоративний сектор, формуючи позитивний імідж бренду та створюючи нові можливості для зростання.

Таким чином, запропоновані напрями оптимізації дозволяють суттєво розширити можливості збутової системи ТОВ «Домінік Ко» та підвищити її адаптивність до сучасних ринкових умов. Додавання нових каналів розподілу – НоReCa, експортних напрямів, вендингових автоматів, партнерських подарункових наборів та OEM-поставок - формує цілісну багатоканальну модель (omni-channel), здатну забезпечити підприємству стійкість та конкурентоспроможність навіть у період турбулентності та логістичних обмежень.

Кожен із запропонованих каналів виконує власну стратегічну функцію. НоReCa та корпоративні продажі створюють стабільний попит і дозволяють диверсифікувати клієнтську базу. Експортні напрями відкривають вихід на ринки ЄС та Азії, забезпечують валютну виручку та підвищують масштабованість бізнесу. Вендингові автомати дають змогу отримати

додатковий потік імпульсивних продажів при мінімальних операційних витратах, а партнерські набори та OEM-проекти сприяють входженню у преміальний сегмент та зміцненню брендової диференціації.

Комплексність запропонованих заходів забезпечує одночасне зміцнення поточної ринкової позиції підприємства та формування стратегічного потенціалу зростання. Реалізація цих рішень дозволить ТОВ «Домінік Ко» підвищити гнучкість збутових процесів, оптимізувати навантаження між окремими каналами, мінімізувати ризики та суттєво розширити цільову аудиторію. У перспективі це сприятиме збільшенню обсягів реалізації, покращенню фінансової результативності та формуванню конкурентних переваг у середньо- та довгостроковому періоді. Здійснимо економічну оцінку ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення каналів розподілу ТОВ «Домінік Ко».

3.3. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення каналів розподілу ТОВ «Домінік Ко»

Економічна оцінка запропонованих напрямів модернізації системи розподілу є ключовим етапом обґрунтування доцільності їх упровадження. Оптимізація каналів збуту, розширення їхньої структури та цифровізація взаємодії з контрагентами потребують відповідних фінансових вкладень, які мають забезпечити довгостроковий ефект – зростання обсягів реалізації, підвищення рентабельності продажів, зміцнення ринкових позицій та збалансування логістичного навантаження.

Для комплексної оцінки витрат було систематизовано фінансові потреби за двома ключовими напрямками:

1. Удосконалення існуючих каналів розподілу, що включає оптимізацію співпраці з торговельними мережами, дистриб'юторами та дилерами, а також розвиток інтернет-присутності та спеціалізованих точок продажу;
2. Запуск та підтримка нових каналів збуту, зокрема HoReCa, експортних

напрямів, вендингових автоматів та корпоративних OEM-поставок.

Для кожного напрямку визначено сумарні річні витрати, які формують загальну потребу у фінансуванні запропонованої стратегії розвитку системи розподілу ТОВ «Домінік Ко». Узагальнені результати наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Витрати на пропоновані заходи щодо удосконалення каналів розподілу  
ТОВ «Домінік Ко»

Витрати	Вартість, тис. грн/рік
Витрати на удосконалення структури каналів розподілу продукції підприємства	2468
Витрати на оптимізацію каналів розподілу продукції підприємства	2610
Всього	5078

Джерело: складено автором

Фінансування запропонованих заходів планується здійснити за рахунок нерозподіленого прибутку підприємства, що дозволить уникнути залучення дорогих кредитних ресурсів і зберегти фінансову гнучкість. Для оцінки економічної результативності інвестицій розрахуємо строк їх окупності за формулою (3.1):

$$\text{Строк окупності} = \frac{\text{Розмір вкладень}}{\text{Чистий річний прибуток}} \quad (3.1)$$

Варто зазначити, що ефект від удосконалення каналів розподілу проявляється не миттєво, оскільки значна частина заходів має стратегічний характер, зокрема оптимізація логістики, цифровізація взаємодії з партнерами, формування HoReCa-напрямку, розвиток e-commerce та дистриб'юторської системи. Тому оцінювання результативності можливе лише через певний період після впровадження.

На даному етапі можливе лише прогнозування потенційних результатів. З урахуванням загальної ринкової ситуації, динаміки попиту на кондитерські вироби, рівня конкуренції та очікуваних змін у структурі каналів збуту, експертами підприємства сформовано три сценарії реалізації запропонованого проекту - песимістичний, реалістичний та оптимістичний.

У оптимістичному сценарії впровадження заходів забезпечить суттєве зростання обсягів реалізації через торговельні мережі, прискорення оборотності продукції в дистриб'юторському сегменті, швидке нарощування продажів в e-commerce і успішне формування HoReCa та експортних напрямів. Це сприятиме зростанню чистого доходу і зміцненню позицій компанії на національному та міжнародному ринку.

Реалістичний сценарій передбачає поступове збільшення продажів за рахунок оптимізації логістики, зростання ефективності роботи дилерів і маркетплейсів, а також стабільного приросту цифрового каналу. У цьому випадку компанія отримуватиме плавне, але стабільне зростання чистого доходу без різких коливань.

За песимістичного сценарію результативність заходів може бути обмежена зовнішніми факторами – зростанням вартості логістики, воєнними ризиками, коливаннями попиту або посиленням конкуренції. У такій ситуації приріст доходу буде мінімальним, а терміни окупності - довшими.

Зведений прогноз за трьома сценаріями подано в табл.3.6.

Таблиця 3.6

Прогноз збільшення чистого доходу ТОВ «Домінік Ко»

Сценарій розвитку	Експерт					Середнє значення прогнозу
	1	2	3	4	5	
Песимістичний сценарій	0,5	0,3	0,4	0,5	0,6	0,5
Реалістичний сценарій	0,8	1,0	1,2	0,9	1,2	1,0
Оптимістичний сценарій	1,5	1,6	1,3	1,5	1,6	1,5

Джерело: складено автором

Отже, в результаті запланованих заходів ТОВ «Домінік Ко» прогнозує збільшити чистий дохід з реалізації продукції за песимістичним сценарієм в прогнозному періоді на 05% (або 4188,8 тис. грн), за реалістичним сценарієм – на 1% (чи 8377,6 тис. грн), за оптимістичним сценарієм на 1,5% (або на 12566,4 тис. грн) (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Річний ефект від впровадження запропонованих заходів для  
ТОВ «Домінік Ко»

Показник	Прогноз		
	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
% від абсолютного значення чистого доходу від реалізації	0,5	1	1,5
Всього, тис. грн.	4188,8	8377,6	12566,4

Джерело: складено автором

Додатковий річний дохід ТОВ «Домінік Ко» за реалістичним прогнозом складатиме орієнтовно 8377,6 тис.грн.

Таким чином строк окупності даних інвестицій дорівнює .... року.

$5078/8377,6 = 0,61$  року.

Розрахунок строку окупності інвестицій свідчить, що проєкт має високий рівень економічної доцільності. За реалістичним сценарієм строк окупності становить 0,61 року, що фактично дорівнює 7–8 місяцям, тобто вкладені кошти повернуться протягом одного операційного циклу. Це підтверджує ефективність запропонованих заходів та їх здатність генерувати швидкий економічний ефект навіть в умовах нестабільного ринкового середовища.

Для оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи каналів розподілу ТОВ «Домінік Ко» здійснено розрахунок чистої приведеної вартості інвестицій (NPV). Методика базується на формулі (3.2):

$$NPV = -IC + \sum_{t=0}^N C Ft / (1 + i)^t, \quad (3.2)$$

де IC – сума початкових інвестицій;

N – число періодів (місяців, кварталів, років), за які потрібно розрахувати оцінюваний проєкт;

t – відрізок часу, для якого необхідно розрахувати чисту теперішню вартість;

$i$  – розрахункова ставка дисконтування для оцінюваного варіанту вкладення інвестицій;

$CF_t$  – очікуваний грошовий потік (чистий) за встановлений часовий період.

За один період візьмемо 1 рік. Розрахуємо NPV для кількості періодів – 3. Очікується, що за рахунок інвестицій у перший рік компанія отримає приріст доходу у 1% (8377,6 тис.грн.).

В подальшому вплив буде зменшуватися мінімум на 5%, а отже зменшуватиметься й надходження коштів: другий рік – 7958,7 тис. грн., третій рік – 7650,8 тис. грн. Ставку дисконтування візьмемо 15,5%.

1 рік:  $8377,6 / (1 + 0,155)^1 = 7255,28$  тис.грн.

2 рік:  $7958,7 / (1 + 0,155)^2 = 5968,19$  тис.грн.

3 рік:  $7650,8 / (1 + 0,155)^3 = 4909,61$  тис.грн.

Отже,  $NPV = -5078 + 7255,28 + 5968,19 + 4909,61 = 13054,9$  тис.грн.

Отриманий показник чистої приведеної вартості є позитивним і становить 13054,9 тис. грн. Це означає, що запропоновані заходи щодо вдосконалення та оптимізації каналів розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко» є економічно доцільними, забезпечують високу окупність вкладених коштів та створюють значний потенціал для зростання доходності підприємства у середньостроковій перспективі. IRR або внутрішня норма прибутковості – це ставка відсотка, при якій приведена вартість всіх грошових потоків інвестиційного проекту (тобто NPV) дорівнює нулю.

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення каналів розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко» визначимо внутрішню норму доходності (IRR), яка показує такий рівень дисконту, за якого чиста приведена вартість (NPV) проекту дорівнює нулю:

$$IRR = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} \quad (3.3)$$

де  $N$  – число періодів (місяців, кварталів, років), за які потрібно

розрахувати оцінюваний проект;

$CF_t$  – очікуваний грошовий потік (чистий) за встановлений часовий період.

Дане значення доходності проекту було визначено за допомогою функції IRR у Excel. У результаті розрахунків отримано  $IRR \approx 150\%$ , що значно перевищує навіть підвищений рівень середньоринкової ставки дисконту (15,5%), характерної для українських умов воєнного часу. Це означає, що запропоновані заходи щодо удосконалення та оптимізації каналів розподілу є високоефективними, підприємство отримає значно більший економічний ефект, ніж вкладена сума інвестицій, проект має дуже високу інвестиційну привабливість та може бути реалізований у пріоритетному порядку, ризики недоотримання прибутку компенсуються надзвичайно високою нормою повернення капіталу.

У табл. 3.8 наведемо зведені показники економічної ефективності запропонованих заходів.

Таблиця 3.8

Показники економічної ефективності запропонованих заходів

Показник	Значення
Зведений бюджет, тис.грн	5078
Строк окупності, років	0,61
Чиста приведена вартість (NPV), тис.грн	13054,9
Внутрішня норма прибутковості (IRR), %	150

Джерело: складено автором

Підрахунок показників економічної ефективності продемонстрував, що запропоновані заходи щодо удосконалення каналів розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко» є фінансово обґрунтованими, інвестиційно привабливими та економічно доцільними. Строк окупності інвестицій становить менш ніж 8 місяців. Такий показник свідчить про високу швидкість повернення вкладених коштів та мінімальний рівень інвестиційного ризику. Швидка окупність є наслідком комплексного використання мультиканальних інструментів збуту, значної частки цифрової складової, а також розширення каналів із високою маржинальністю – NoReCa, корпоративних продажів та експортних поставок.

Проект генерує значний позитивний чистий дисконтований ефект протягом прогнозного періоду. Це свідчить про те, що очікувані результати від впроваджених заходів суттєво перевищують їх вартість, а запропонована стратегія оптимізації каналів розподілу формує вагому додану вартість для підприємства. Внутрішня норма прибутковості (IRR) на рівні 150 % підтверджує високу інвестиційну привабливість проекту. Такий рівень доходності суттєво перевищує середньоринкові ставки доходності альтернативних фінансових інструментів, що робить проект не лише ефективним, але й стратегічно важливим для довгострокового розвитку підприємства.

Отже, запровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «Домінік Ко» не тільки оптимізувати структуру та ефективність каналів розподілу, але й забезпечити стійке зростання фінансових результатів, підвищити ринкову частку, зміцнити конкурентні позиції та сформувати сучасну, гнучку, омніканальну систему збуту, адаптовану до умов воєнного та післявоєнного відновлення економіки.

### Висновки за розділом 3

За результатами дослідження, проведеного в межах розділу 3, можна сформулювати такі висновки:

1. Запропоновані напрями удосконалення структури каналів розподілу продукції забезпечують формування гнучкої багатоканальної системи збуту, що поєднує прямі та опосередковані канали реалізації, сприяє розширенню ринкового охоплення, зниженню залежності від окремих посередників і підвищенню керованості товарних потоків.

2. Обґрунтовано доцільність цифровізації процесів управління каналами розподілу шляхом упровадження сучасних інформаційних інструментів, зокрема CRM-систем, електронного документообігу та аналітичних платформ, що дозволяє підвищити прозорість збутових операцій, оптимізувати логістичні витрати та покращити координацію між учасниками каналів розподілу.

3. Реалізація запропонованих заходів з диверсифікації збутових напрямів, зокрема розвитку сегмента HoReCa, корпоративних і експортних продажів, сприятиме підвищенню стійкості системи розподілу продукції, зростанню маржинальності та формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі здійснено дослідження на тему: «Удосконалення каналів розподілу продукції підприємства», що дозволило зробити ряд висновків, а саме:

1. Проведене теоретичне узагальнення наукових підходів до визначення сутності каналів розподілу дало змогу розглядати їх як багаторівневу інтегровану систему взаємодії суб'єктів ринку, логістичних процесів та маркетингових інструментів, спрямовану на забезпечення ефективного руху товарних, фінансових та інформаційних потоків. Обґрунтовано, що канали розподілу виконують не лише функцію фізичного переміщення продукції, а й відіграють стратегічну роль у формуванні споживчої цінності, конкурентних переваг та ринкової стійкості підприємства.

2. Систематизація функцій і класифікаційних ознак каналів розподілу дозволила встановити, що їх ефективність визначається сукупністю організаційних, економічних, логістичних і поведінкових факторів. Доведено, що вибір оптимальної структури каналу розподілу має базуватися на комплексному аналізі характеристик продукції, особливостей цільового ринку, рівня конкуренції, фінансових можливостей підприємства та очікувань споживачів, оскільки універсальні моделі збуту не забезпечують належної адаптивності в умовах динамічного ринкового середовища.

3. Аналіз зарубіжного досвіду формування та управління каналами розподілу засвідчив тенденцію до переходу від традиційних лінійних моделей збуту до гнучких багатоканальних систем, що базуються на цифрових технологіях, автоматизації логістичних процесів та інтеграції інформаційних платформ. Встановлено, що впровадження таких підходів сприяє підвищенню прозорості операцій, скороченню трансакційних витрат і зміцненню партнерських відносин, а їх адаптація до українських реалій є доцільною з урахуванням галузевої специфіки та зовнішніх обмежень.

4. Дослідження організаційно-управлінських засад діяльності ТОВ «Домінік Ко» показало, що підприємство володіє сформованою системою управління, яка забезпечує координацію основних бізнес-процесів та підтримує безперервність виробничо-збутової діяльності. Разом із тим встановлено, що в умовах зростання конкуренції та ускладнення логістичних ланцюгів існує потреба у вдосконаленні механізмів управління каналами розподілу з метою підвищення їх гнучкості, керованості та результативності.

5. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства за 2022–2024 роки підтвердив його здатність до адаптації в умовах воєнних, економічних і логістичних викликів. Виявлено, що попри тимчасове зниження прибутковості в окремі періоди, підприємству вдалося відновити позитивну динаміку основних фінансових показників, що свідчить про ефективність управлінських рішень, оптимізацію витрат і поступове підвищення операційної стійкості.

6. Оцінка чинної системи каналів розподілу продукції ТОВ «Домінік Ко» засвідчила раціональність використання комбінованої моделі збуту, яка поєднує прямі продажі, співпрацю з дистриб'юторами та розвиток електронних каналів. Така структура дозволяє забезпечити ширше охоплення ринку, знизити ризики залежності від окремих каналів та підвищити стабільність товароруку в умовах нестабільного попиту та логістичних обмежень.

7. Обґрунтовані в роботі напрями удосконалення структури каналів розподілу передбачають формування гнучкої багатоканальної системи, орієнтованої на підвищення ефективності взаємодії між учасниками збутового процесу. Доведено, що поєднання прямих, опосередкованих та електронних каналів реалізації сприяє підвищенню керованості товарних потоків, оптимізації витрат і зростанню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

8. Запропоноване впровадження цифрових інструментів управління каналами розподілу, зокрема CRM-систем, електронного документообігу та аналітичних платформ, створює передумови для підвищення прозорості збутових операцій, оперативності управлінських рішень і якості комунікації з

партнерами. Це дозволяє не лише скоротити логістичні витрати, а й забезпечити більш точне прогнозування попиту та планування збутової діяльності.

9. Реалізація запропонованих заходів із диверсифікації збутових напрямів, включаючи розвиток сегмента HoReCa, корпоративних і експортних продажів, сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства та зменшенню залежності від коливань внутрішнього ринку. У довгостроковій перспективі це забезпечить зміцнення конкурентних позицій підприємства, розширення ринків збуту та формування стійких конкурентних переваг в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.В. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*, № 43. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. Багорка М. О. Маркетингове управління бізнес-процесами оптових торговельних підприємств. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз України*. Серія: «Економічні науки». 2021. Вип. 1(03).- С. 16-25.
3. Білоцерківський А. Б. Рейтингова оцінка та вибір CRM-систем для управління торговими підприємствами. *Інтелект XXI*. 2019. № 5. С. 14-17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2019-5.2>
4. Боняр С. М., Грабітченко К. М. Дистрибуція товарів як ключова галузь ринкової інфраструктури: фактори, функції та етапи її організації. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 6. С. 352-360.
5. Бужимська К. О. Організація ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. *Підприємництво і торгівля*. 2022. Вип. 33. С. 24-30.
6. Бужимська К. О. Розвиток підприємництва у сфері торгівлі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 24(1). С. 83-87.
7. Волохов І. М. Управління продажем товарів та послуг URL: <https://Ukrdok.com.ua./text/24371/index-1.html>
8. Галлямова Д.В., Смерічевська С.В. Оптимізація системи управління розподілом товарів в епоху індустрії Logistics 4.0. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2024. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303944>

9. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2023. (51). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>
10. Грянко Т. Г. Управління логістичними каналами розподілу продукції на сучасних підприємствах. *Молодий вчений*. 2018. № 12(1). С. 267-269. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_12\(1\)\\_\\_66](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_12(1)__66)
11. Денисова Є.С. Методи стимулювання збуту. Київ: ЕАОІ, 2019. 200 с.
12. Дядін, А. С. Канали розподілу товарів як фактор розвитку сфери обігу. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 59. С. 65-72. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-59-08>
13. Єпіфанова І.Ю., Каплун Р.А. Стратегічне управління підприємствами переробної промисловості. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 2-3 березня 2023 р. Вінниця: ВНТУ, 2023. С. 297-298.
14. Захаренко-Селезньова А.М. Специфіка маркетингової логістики на виробничому підприємстві. *Грааль науки*, № 29. 2023. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/download/1420/1440>
15. Іваніцький І., Іваніцький Ю. Організація управління збутовою діяльністю підприємств. *Вісник Львівського національного університету природокористування*. Серія «Економіка АПК». 2024. № 31. С. 153-156.
16. Класифікація форм і методів роздрібного продажу товарів. URL: [https://vuzlit.com/240128/klasifikatsiya\\_form\\_metodiv\\_rozdribnogo\\_prodazhu\\_tovariv](https://vuzlit.com/240128/klasifikatsiya_form_metodiv_rozdribnogo_prodazhu_tovariv)
17. Козуб В.О., Уварова А.Є. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Сер. Економіка і менеджмент. 2018. Вип. 34. С. 18-23. URL: <https://economics.net.ua/ejorpu/2024/No2/42.pdf>
18. Корман І.І., Семенда О.В., Мазур Ю.В. Вплив цифрових технологій на управління каналами розподілу та логістику в умовах глобальної

економіки. *Економіка та суспільство*, № 71. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-28>

19. Корман, І., Семенда, О., Осадчук, Н. (2021). Маркетингове дослідження каналів розподілу. *Економіка та суспільство*, (29). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-29>

20. Максим Батирєв, Микола Лазарєв. Озброєння відділів продажів. Системний підхід. Фабула. 2021. 288 с.

21. Маховка В.М., Буряк А.А., Сторожук Л.М. Стратегія і механізми запровадження цифрової економіки в країнах ЄС та Україні як умова подолання кризових явищ. *Економіка і регіон*. 2023. № 2 (89). С. 53-59. DOI: 10.26906/eip.v0i2(89).2934

22. Маховка В.М., Глебова А.О., Чорноус Я.В. Удосконалення каналів розподілу продукції підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 12.

23. Мостова А. Д. Удосконалення управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства з використанням цифрових технологій. *Академічний огляд*. 2021. № 2. С. 59-70.

24. Нік Рекгем. Техніка продажу SPIN Як не прогавити великого клієнта. Фабула. 2019. 248 с.

25. Нові форми продажу товарів та послуг. URL: <https://buklib.net/books/28396>

26. Пастушенко К.В., Ковтуненко Ю.В. Стратегічне управління збутом продукції переробного промислового підприємства на міжнародному ринку. *Economics Journal of Odessa Polytechnic University*, № 2. 2024

27. Розумей, С., Ніколаєнко, І., Лелека, О. (2023). Формування ефективної маркетингової політики розподілу продукції підприємств. *Економіка та суспільство*, (48). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-43>

28. Сергєєва О.Р. Товарообіг в Україні – реалії сьогодення. *Підприємництво та інновації*. 2020. №11-1. С. 113-117

29. Системи управління взаємовідносинами із клієнтами. URL: [https://stud.com.ua/62408/menedzhment/sistemi\\_upravlinnya\\_vzayemovidnosinami\\_kliyentami](https://stud.com.ua/62408/menedzhment/sistemi_upravlinnya_vzayemovidnosinami_kliyentami)
30. Сокол П. М., Мовчан А. О. Особливості стимулювання збуту на торговельному підприємстві. *Причорноморські економічні студії* №65. 2021. С. 78-82.
31. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4783>
32. Тімченко О. Д. Оцінка ефективності управління продажами підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. №6. С. 184-189. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-184-189>.
33. Тімченко О.Д. Теоретична сутність поняття управління продажами. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2021. Вип. 2(34). С. 74-81.
34. Чернявська І. М., Голуб О. В. Вплив елементів економічного забезпечення на ефективність управління інноваціями в збутовій діяльності компанії. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 1. С. 133-142. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss1\(8\).306503pp133-142](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss1(8).306503pp133-142)
35. Швед В. В., Омельченко О. В., Дробаха С. В. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2. С. 76-82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-12>
36. Ярмолук О. Я., Фісун Ю. В., Шаповалова А. А. Соціальні мережі як сучасний інструмент просування. *Підприємництво та інновації*, № 11 (1). 2020. С. 62-65.
37. Brzeziński Ł., Cyplik P. Efficiency of sales logistics in own and partner networks. *LogForum*. 2020. Vol. 16. Is. 1. P. 117-127. URL: [https://www.logforum.net/pdf/16\\_1\\_9\\_20.pdf](https://www.logforum.net/pdf/16_1_9_20.pdf)

38. Chunawalla S. A. Sales Management. Mumbai : Himalaya Publishing House, 2021. 344 p.
39. Czinkota, Michael R., et al. "Distribution and supply chain management." *Marketing management: Past, present and future*. Cham: Springer International Publishing, 2021. 499-552. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Demetris-Vrontis/publication/354108633\\_Distribution\\_and\\_Supply\\_Chain\\_Management/links/61f8d7c61e98d168d7e2a824/Distribution-and-Supply-Chain-Management.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Demetris-Vrontis/publication/354108633_Distribution_and_Supply_Chain_Management/links/61f8d7c61e98d168d7e2a824/Distribution-and-Supply-Chain-Management.pdf)
40. Dafonte-Gómez, Alberto, María-Isabel Míguez-González, and Diana Ramahí-García. Fact-checkers on social networks: analysis of their presence and content distribution channels. *Communication & society* 35.3 2022. P. 73-89.
41. Guerola-Navarro, Vicente, et al. "Customer relationship management and its impact on entrepreneurial marketing: A literature review." *International Entrepreneurship and Management Journal* 20.2. 2024: 507-547. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11365-022-00800-x.pdf>
42. Gustafson B. M., Pomirleanu N., John-Mariadoss B. A review of climate and culture research in selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2018. Vol. 38. Is. 1. P. 144-167. DOI: <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1426992>
43. Ileana, Marian, Pavel Petrov, and Vassil Milev. "Integrating Distributed Web Systems into CRM Platforms to Optimize User Experience and Business." *Proceedings of the Computational Methods in Systems and Software*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2024. 250-262.
44. Jatmiko, Bambang, et al. Key-Factor Strategy of Creative Industry in Distribution Channel: A SWOT Analysis Method. *International Journal of Sustainable Development & Planning* 17.6 2022. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Udin-Udin-2/publication/364607251\\_Key-Factor\\_Strategy\\_of\\_Creative\\_Industry\\_in\\_Distribution\\_Channel\\_A\\_SWOT\\_Analysis\\_Method/links/63b2d322097c7832ca84af60/Key-Factor-Strategy-of-Creative-Industry-in-Distribution-Channel-A-SWOT-Analysis-Method.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Udin-Udin-2/publication/364607251_Key-Factor_Strategy_of_Creative_Industry_in_Distribution_Channel_A_SWOT_Analysis_Method/links/63b2d322097c7832ca84af60/Key-Factor-Strategy-of-Creative-Industry-in-Distribution-Channel-A-SWOT-Analysis-Method.pdf)

45. Kolgan, Maria, et al. "Directions for the distribution channels' transformation in the context of digitalization based on relationship marketing." *E3S Web of Conferences*. Vol. 363. EDP Sciences, 2022.

46. Parfenov, Alexander, et al. "Transformation of distribution logistics management in the digitalization of the economy." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 7.1 2021: 58. URL: <https://www.mdpi.com/2199-8531/7/1/58>

47. Paschen J., Wilson M., Ferreira J. J. Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Business Horizons*. 2020. Vol. 63. Is. 3. P. 403-414. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.003>

48. Plank R. E., Reid D. A., Koppitsch S. E., Meyer J. The sales manager as a unit of analysis: a review and directions for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2018. Vol. 38. Is. 1. P. 78-91. DOI: <https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1423230>

49. Rachmad, Yoesoep Edhie. *Effective Marketing In The Digital Age: Integrating 7p And 4p Concepts With Modern Theories*. 2024. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Yoesoep-Rachmad/publication/396372019\\_Effective\\_Marketing\\_In\\_The\\_Digital\\_Age\\_Integrating\\_7p\\_And\\_4p\\_Concepts\\_With\\_Modern\\_Theories/links/68e85c847d9a4d4e8708468a/Effective-Marketing-In-The-Digital-Age-Integrating-7p-And-4p-Concepts-With-Modern-Theories.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Yoesoep-Rachmad/publication/396372019_Effective_Marketing_In_The_Digital_Age_Integrating_7p_And_4p_Concepts_With_Modern_Theories/links/68e85c847d9a4d4e8708468a/Effective-Marketing-In-The-Digital-Age-Integrating-7p-And-4p-Concepts-With-Modern-Theories.pdf)

50. Rajesh, R. "Modelling the traits of consumer resilience: implications to emerging markets." *Marketing Intelligence & Planning* 42.2 2024: 234-261.

51. Rushton, Alan, Phil Croucher, and Peter Baker. *The handbook of logistics and distribution management: Understanding the supply chain*. Kogan Page Publishers, 2022. URL: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/41862/1/153.pdf>

52. Rushton, Alan, Phil Croucher, and Peter Baker. *The handbook of logistics and distribution management: Understanding the supply chain*. Kogan Page Publishers, 2022.

53. Shleha, Waleed, Yancy Vaillant, and Jonathan Calleja-Blanco. "The link between advanced servitization, global distribution channels and the longitudinal performance of sales in international markets." *International Marketing Review* 40.4 2023: 718-738.

54. Sodhi, ManMohan S., and Christopher S. Tang. "Supply chain management for extreme conditions: Research opportunities." *Journal of Supply Chain Management* 57.1 2021: 7-16. URL: <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=3861194>

55. Syam N., Sharma A. Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management*. 2018. Vol. 69. P. 135-146. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.019>

56. Xin, Liu, Peng Xu, and Gu Manyi. "Logistics distribution route optimization based on genetic algorithm." *Computational Intelligence and Neuroscience* 2022.1 2022. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1155/2022/8468438>

# ДОДАТКИ