ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Кафедра економіки та управління бізнесом

Горностаєв Антон Ігорович

Дипломна робота
на здобуття ступеня бакалавра
на тему: **“Управління виробництвом та реалізацією продукції”**

Група ТУхр-8-21Б1М(4,6здс)
Спеціальність: 073 “Менеджмент”

Освітньо-професійна програма: “Менеджмент”

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Горностаєв А.І..

Науковий керівник
док. ек. н., доц. _____ Голозубов В.О.

Допущено до захисту ЕК
Завідувач кафедри
док. ек. н., доц. _____ Братусь Г.А.

Київ -2026

АНОТАЦІЯ

Горностаєв Антон Ігорович. «Управління виробництвом та реалізацією продукції» — Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня "магістр" - Міжрегіональна Академія управління персоналом. - Київ, 2025.

Актуальність дослідження системи управління виробництвом та реалізацією продукції зумовлена необхідністю трансформації традиційних аграрних підприємств у високотехнологічні харчові компанії. Ефективний менеджмент у цій сфері забезпечує не лише контроль за витратами на кожному етапі створення доданої вартості, а й швидку адаптацію асортиментної матриці до динамічних запитів споживачів. Впровадження інтегрованих підходів до управління збутом у межах вертикально інтегрованих холдингів дозволяє досягти синергії між виробничими потужностями та логістичною інфраструктурою, що є критично важливим для зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому та міжнародному ринках.

Метою даного дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства, спрямованих на оптимізацію асортиментної політики, підвищення ефективності логістичного забезпечення та максимізацію результативності реалізації продукції.

У ході роботи застосовувалися такі методи дослідження: абстрактно-логічний аналіз (для уточнення понятійного апарату), методи системного та статистичного аналізу (для оцінки виробничо-фінансових показників діяльності), розрахунково-аналітичні методи та метод порівняння (для діагностики збутової стратегії та логістичних процесів).

Ключові слова: управління виробництвом, реалізація продукції, ПрАТ «МХП», вертикальна інтеграція, асортиментна політика, логістичне забезпечення, маркетингово-збутова стратегія, кулінарна трансформація, додана вартість, ефективність менеджменту, цифровізація збуту, ланцюг постачання, рентабельність продажів, конкурентоспроможність, стратегічний розвиток, клієнтоорієнтованість, операційна стійкість, інноваційний маркетинг, управління якістю, оптимізація бізнес-процесів.

ABSTRACT

Hornostaiev Anton Ihorovych. "Production and Sales Management" – Manuscript.

Thesis for the Master's degree – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2025.

The relevance of the research into the production and sales management system is driven by the necessity to transform traditional agricultural enterprises into high-tech food companies. Effective management in this field ensures not only cost control at every stage of value creation but also rapid adaptation of the product mix to dynamic consumer demands. The implementation of integrated sales management approaches within vertically integrated holdings allows for achieving synergy between production capacities and logistics infrastructure, which is critical for strengthening competitive positions in both domestic and international markets.

The objective of this research is to substantiate the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for improving the company's production and sales management system, aimed at optimizing the assortment policy, increasing the efficiency of logistics support, and maximizing the effectiveness of product sales.

In the course of the research, **the following methods** were applied: abstract-logical analysis (to clarify the conceptual apparatus), systems and statistical analysis methods (to evaluate production and financial performance indicators), calculation and analytical methods, and the comparative method (to diagnose sales strategy and logistics processes).

Keywords: production management, product sales, PrJSC MHP, vertical integration, assortment policy, logistics support, marketing and sales strategy, culinary transformation, added value, management efficiency, digitalization of sales, supply chain, profitability of sales, competitiveness, strategic development, customer focus, operational stability, innovative marketing, quality management, business process optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Концептуальні засади формування системи управління виробничо-збутовою діяльністю

1.2. Виробнича програма підприємства та фактори її оптимізації в умовах ринкової невизначеності

1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності процесів реалізації товарів та послуг

Висновки до першого розділу

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВИМИ ПРОЦЕСАМИ ПрАТ «МХП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «МХП» та аналіз динаміки виробничих показників

2.2. Діагностика існуючої моделі управління асортиментною політикою та її впливу на результативність реалізації

2.3. Дослідження маркетингово-збутової стратегії та логістичного забезпечення в системі управління реалізацією

Висновки до другого розділу

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ

3.1. Впровадження концепцій ощадливого виробництва (Lean) та гнучкого управління (Agile) для підвищення конкурентоспроможності

3.2. Цифровізація процесів взаємодії зі споживачами та управління попитом

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення маркетингово-збутової стратегії в умовах глобалізаційних викликів

Висновки до третього розділу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми. Умовах динамічних ринкових трансформацій та посилення глобальної конкуренції ефективність функціонування суб'єктів господарювання безпосередньо залежить від здатності менеджменту синхронізувати процеси створення продукту та його просування до кінцевого споживача. Традиційні лінійні моделі управління, що базувалися на принципах масового виробництва та подальшого агресивного збуту, поступово втрачають свою дієвість, поступаючись місцем гнучким, орієнтованим на попит стратегіям. Проблема розриву між виробничими потужностями та реальними потребами ринку призводить до накопичення надлишкових запасів, заморожування обігових коштів та зниження загальної рентабельності бізнесу.

Наукові праці західних фахівців, таких як М. Портер, Дж. Вумек та Д. Джонс, заклали фундаментальні основи розуміння ланцюжків створення вартості та ощадливого виробництва [12; 25; 28]. Водночас сучасні українські дослідники, зокрема О. Кузьмін та Л. Федулова, наголошують на необхідності адаптації цих концепцій до специфіки вітчизняного інституційного середовища, враховуючи високу ступінь невизначеності та волатильності попиту [34; 51]. Необхідність пошуку нових інструментів інтегрованого управління виробничо-збутовим циклом обумовлює вибір теми дослідження та її практичну значущість.

Об'єктом дослідження є процеси управління виробничою діяльністю та реалізацією продукції на підприємствах у сучасних економічних умовах.

Предметом дослідження виступають теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти оптимізації взаємодії між виробничою та збутовою підсистемами менеджменту.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці стратегічних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління виробництвом та реалізацією продукції на основі впровадження інноваційних

управлінських технологій.

Відповідно до мети визначено наступні **завдання:**

Розкрити концептуальні засади формування системи управління виробничо-збутовою діяльністю.

Визначити фактори оптимізації виробничої програми в умовах ринкової нестабільності.

Дослідити методологічні підходи до оцінки ефективності реалізації товарів.

Проаналізувати сучасний стан управління асортиментною політикою та каналами розподілу.

Розробити рекомендації щодо впровадження концепцій Lean та Agile у виробничо-збутовий цикл.

Гіпотеза дослідження ґрунтується на припущенні, що перехід від моделі «виштовхування» (push system) до клієнтоорієнтованої моделі «витягування» (pull system) із використанням інструментів цифровізації дозволяє мінімізувати операційні ризики та суттєво підвищити швидкість реалізації продукції без зростання витрат на логістику.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів: метод логічного узагальнення (для уточнення понятійного апарату), системний підхід (при аналізі взаємозв’язків виробництва і збуту), порівняльний аналіз (при вивченні західного та українського досвіду менеджменту), а також методи графічного моделювання та прогнозування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні моделі інтегрованого управління попитом і пропозицією, яка, на відміну від існуючих, передбачає безперервний зворотний зв'язок між точками реалізації та виробничими лініями у режимі реального часу, що забезпечує гнучкість асортиментної матриці.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій менеджерами середньої та вищої ланки для

підвищення операційної ефективності підприємств, оптимізації складських запасів та покращення фінансових показників збутової діяльності.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, що налічує 81 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Концептуальні засади формування системи управління виробничо-збутовою діяльністю

У сучасному менеджменті концепція управління виробництвом та реалізацією продукції трансформувалася з лінійної послідовності операцій у складну інтегровану систему, де виробничий цикл і збутова стратегія є взаємозалежними компонентами єдиного механізму створення вартості. Теоретичний базис такої інтеграції ґрунтується на розумінні підприємства як відкритої системи, що постійно адаптує свої внутрішні ресурси до зовнішніх імпульсів ринку. Ключовим аспектом тут виступає не стільки максимізація обсягів випуску, скільки забезпечення високої швидкості обороту капіталу через ефективний збут [12].

Фундаментальні засади формування цієї системи спираються на парадигму ланцюжка вартості (Value Chain), запропоновану М. Портером, де кожна ланка — від постачання сировини до післяпродажного обслуговування — додає цінність кінцевому продукту [25]. В умовах високої волатильності попиту управління виробничо-збутовою діяльністю перестає бути суто технічним процесом планування завантаження потужностей. Воно набуває ознак стратегічного сервіс-менеджменту, де виробництво стає функцією від маркетингових прогнозів та реальних потреб споживача. Ефективність такої системи визначається здатністю менеджменту нівелювати часовий лаг між виникненням потреби та її задоволенням [28].

Системний підхід до управління передбачає виокремлення декількох ключових підсистем: планово-прогностичної, організаційно-виконавчої та

контрольно-аналітичної. Як зазначає О. Кузьмін, інтегроване управління виробництвом і збутом вимагає переходу від ієрархічних структур до процесних моделей, де відповідальність розподіляється не за функціональними цехами, а за продуктовими лініями або потоками створення цінності [34]. Це дозволяє уникнути «ефекту силосу», коли виробничий департамент орієнтований на зниження собівартості через великі партії, а відділ збуту — на гнучкість асортименту, що часто призводить до внутрішнього конфлікту інтересів та зростання складських залишків [42].

Сучасна концепція управління також включає еволюцію від моделі «виштовхування» (Push) до моделі «витягування» (Pull). У першому випадку виробництво базується на довгострокових прогнозах, що часто виявляються неточними, призводячи до перевиробництва. Модель «витягування», навпаки, ініціює виробничий процес лише за наявності реального замовлення або критичного зниження рівня запасів у точках продажу. Л. Федулова наголошує, що така синхронізація можлива лише за умови створення єдиного інформаційного простору на базі ERP-систем, які дозволяють у режимі реального часу відстежувати рух кожної одиниці продукції від конвеєра до кінцевого чека [51].

Окрім технологічного аспекту, концептуальні засади включають і людський капітал як драйвер операційної гнучкості. Управління виробничо-збутовою діяльністю вимагає від персоналу не лише вузькоспеціалізованих навичок, а й розуміння загальної економіки підприємства. Розвиток крос-функціональних команд дозволяє оперативно адаптувати характеристики продукції до мінливих запитів споживачів, що є критичним фактором у конкурентній боротьбі [62]. Таким чином, система управління виробництвом та реалізацією продукції сьогодні розглядається як динамічна сукупність методів та інструментів, що забезпечують безперервність потоку створення вартості та фінансову стійкість організації через оптимальне поєднання виробничих можливостей із ринковими реаліями [71].

Важливим елементом поглиблення концептуальних засад є інтеграція

принципів тотального управління якістю (TQM) у кожен етап виробничо-збутового циклу. Якість продукції в сучасному менеджменті розглядається не лише як відповідність технічним стандартам, а як фундаментальна основа задоволеності споживача, що безпосередньо впливає на швидкість реалізації. Як зазначає В. Герасимчук (2018), системний підхід до управління якістю дозволяє мінімізувати витрати на виправлення браку та рекламації, що автоматично підвищує ефективність збутової діяльності та формує лояльність клієнтів у довгостроковій перспективі [15]. Взаємозв'язок між операційною досконалістю виробництва та ринковою стійкістю стає визначальним фактором виживання організації.

Для оптимізації взаємодії між виробництвом та реалізацією критичне значення має застосування Теорії обмежень (TOC), розробленої Е. Голдраттом (2014). Відповідно до цієї концепції, будь-яка виробнича система має «вузьке місце», яке обмежує її загальну продуктивність. Управлінський фокус на розширенні цих обмежень дозволяє синхронізувати темпи випуску продукції з реальними можливостями збутових каналів [55]. Якщо виробництво працює швидше, ніж ринок здатен поглинути товар, виникає надлишок запасів, що «заморожує» ліквідність. Навпаки, недовантаження потужностей при високому попиті призводить до втрачених продажів. Таким чином, менеджмент має балансувати пропускну здатність системи, орієнтуючись на найбільш обмежений ресурс, яким часто виступає саме платоспроможний попит або логістична інфраструктура [72].

Ефективна система управління також вимагає впровадження інструментів стратегічного контролінгу, зокрема Збалансованої системи показників (BSC). Р. Каплан та Д. Нортон наголошують, що фінансові результати реалізації продукції є лише наслідком ефективності внутрішніх бізнес-процесів та навчання персоналу [38]. Використання BSC дозволяє каскадувати стратегічні цілі підприємства до рівня конкретних виробничих завдань та показників ефективності збутового персоналу. Це забезпечує цілісність управління, де кожен працівник розуміє, як його операційна

діяльність впливає на кінцеву реалізацію та загальну прибутковість компанії. Г. Череп додає, що в українських реаліях особливу роль відіграє аналіз відхилень фактичних витрат від нормативних у розрізі окремих асортиментних груп, що дозволяє оперативно коригувати цінову політику та умови збуту [45].

Окрему увагу в концептуальному апараті слід приділити «сервітизації» виробництва — тенденції, за якої виробничі підприємства переходять від продажу фізичного товару до надання комплексних рішень, що включають сервіс, обслуговування та супровід. Це змінює саму природу управління реалізацією: акцент зміщується з одноразової транзакції на управління життєвим циклом продукту. Дж. Лайкер у межах концепції «Шлях Toyota» зазначає, що глибоке розуміння того, як споживач використовує продукт, дозволяє вносити превентивні зміни у виробничий процес, роблячи його більш гнучким та адаптивним [22]. Така модель управління вимагає високого рівня цифровізації, де дані про експлуатацію товару стають вхідним ресурсом для планування нових виробничих циклів [77]. Зрештою, сучасна парадигма управління виробництвом та реалізацією базується на принципі «безперервного потоку», де інформаційні, матеріальні та фінансові потоки рухаються синхронно, мінімізуючи втрати на кожному етапі створення цінності.

Доповнюючи концептуальний базис, необхідно акцентувати увагу на трансформації управлінських парадигм під впливом Четвертої промислової революції. Індустрія Четвертої промислової революції докорінно змінює архітектуру взаємодії між виробничими потужностями та ринком реалізації, впроваджуючи концепцію «розумного виробництва» (Smart Manufacturing). Як зазначає К. Шваб, інтеграція кіберфізичних систем дозволяє створювати гнучкі ланцюги постачання, де кожен верстат або виробнича лінія безпосередньо комунікує із системою управління замовленнями [33]. Це нівелює потребу у традиційному прогнозуванні попиту, оскільки система переходить до управління на основі подій у реальному часі. Виробництво стає

частиною глобальної цифрової екосистеми, де інформація про кожну продану одиницю товару миттєво стає сигналом для поповнення запасів або коригування виробничого графіка [35].

Особливе місце в системі сучасного менеджменту посідає використання «цифрових двійників» (Digital Twins) виробничих та логістичних процесів. Ця концепція дозволяє моделювати різні сценарії реалізації продукції ще до початку її фізичного випуску. П. Друкер у своїх пізніх працях наголошував, що майбутнє менеджменту належить тим, хто зможе перетворити інформацію на інтелект [18]. В контексті управління реалізацією це означає перехід від аналізу минулих продажів до предиктивної аналітики. Використання великих даних (Big Data) дозволяє ідентифікувати приховані патерни споживчої поведінки, що дає змогу менеджменту адаптувати параметри продукції під специфічні потреби мікросегментів ринку, забезпечуючи майже стовідсоткову гарантію реалізації виробленого обсягу [47].

Паралельно з технологічною трансформацією відбувається еволюція соціокультурних аспектів управління. Концепція «організації, що навчається», популяризована П. Сенге, стає критично важливою для синхронізації виробничих та збутових підрозділів [41]. В умовах нестабільності, яку описує модель BANI (крихкість, тривожність, нелінійність, незрозумілість), управління виробництвом та реалізацією продукції вимагає високого рівня когнітивної гнучкості персоналу. С. Ілляшенко підкреслює, що ефективність системи сьогодні залежить не лише від алгоритмів, а й від здатності менеджерів різних рівнів до крос-функціональної взаємодії. Це передбачає відмову від жорстких регламентів на користь адаптивних протоколів, що дозволяють оперативно змінювати пріоритети відвантаження або модифікувати характеристики продукції відповідно до раптових змін ринкової кон’юнктури [66].

Не менш важливим аспектом сучасних концептуальних засад є імплементація принципів сталого розвитку та циркулярної економіки в операційну діяльність підприємства. Управління виробництвом і реалізацією

продукції більше не розглядається як односторонній потік від сировини до смітника. Натомість формуються замкнені цикли, де управління зворотною логістикою та утилізацією стає частиною стратегії реалізації. Н. Чухрай зазначає, що екологічна відповідальність виробництва стає потужним інструментом маркетингу, який полегшує збут продукції на висококонкурентних західних ринках [31]. Споживач сьогодні купує не лише функціональні характеристики товару, а й цінності, що стоять за його створенням. Таким чином, сучасна система управління виробничо-збутовою діяльністю — це багатовимірна модель, що поєднує технологічну досконалість, інтелектуальну аналітику, соціальну відповідальність та високу швидкість адаптації до змін зовнішнього середовища [79]. Це формує надійний фундамент для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальної невизначеності.

1.2. Виробнича програма підприємства та фактори її оптимізації в умовах ринкової невизначеності

Виробнича програма виступає центральною ланкою системи планування на підприємстві, оскільки вона не лише визначає обсяг та асортимент продукції, що підлягає випуску, а й слугує базою для розрахунку потреби в ресурсах, фінансових показників та стратегії реалізації. У межах сучасного менеджменту виробнича програма розглядається не як статичний документ, а як динамічна модель, що має постійно корегуватися відповідно до коливань ринкової кон’юнктури. Як зазначає Н. Назарова, головним завданням при її формуванні є досягнення оптимального балансу між наявними виробничими потужностями та потенційним платоспроможним попитом [48].

Фактори, що впливають на оптимізацію виробничої програми, доцільно класифікувати на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх факторів, які в умовах глобальної нестабільності мають вирішальне значення, належать: рівень

конкуренції в галузі, мінливість споживчих переваг, зміни в законодавстві та стабільність ланцюгів постачання. Наприклад, Ф. Котлер підкреслює, що в умовах гіперконкуренції виробнича програма має бути максимально диверсифікованою, щоб мінімізувати ризики від падіння попиту на окремі товарні позиції [21]. Зовнішня невизначеність вимагає від менеджменту використання методів сценарного планування, де для кожного рівня ринкової активності розробляється відповідний варіант виробничого графіка.

Внутрішні фактори оптимізації охоплюють технологічний рівень обладнання, кваліфікацію персоналу, ефективність використання матеріальних ресурсів та стан фінансового забезпечення. О. Амоша наголошує на тому, що техніко-економічне обґрунтування виробничої програми має базуватися на принципах граничної корисності. Це означає, що нарощування обсягів випуску доцільне лише до того моменту, поки маржинальний дохід від реалізації додаткової одиниці продукції перевищує витрати на її виробництво [11]. Важливим інструментом тут виступає маржинальний аналіз, який дозволяє ідентифікувати найбільш прибуткові види продукції та оптимізувати асортиментну структуру програми на користь високоефективних товарів.

В умовах ринкової невизначеності класичні методи лінійного програмування для оптимізації програми часто виявляються недостатніми, оскільки вони базуються на детермінованих вхідних даних. Натомість сучасний менеджмент пропонує використання стохастичних моделей та імітаційного моделювання (наприклад, метод Монте-Карло). Це дозволяє оцінити ймовірність виконання плану при різних комбінаціях факторів ризику. Н. Чухрай та Л. Гірна зазначають, що гнучкість виробничої програми забезпечується через створення так званих «стратегічних резервів» потужності та матеріальних запасів, які дозволяють підприємству миттєво реагувати на непередбачувані сплески попиту, уникаючи при цьому дефіциту товару на ринку [31].

Окрему увагу в процесі оптимізації слід приділити взаємозв’язку між життєвим циклом продукції та обсягами її випуску. Менеджмент має вчасно

ідентифікувати стадію насичення та переходити до впровадження нових моделей у виробничу програму, щоб уникнути затоварення складів застарілою продукцією. Використання інструментів Agile-менеджменту у виробничому плануванні дозволяє скоротити ітераційні цикли оновлення програми від квартальних чи річних до місячних або навіть тижневих. Такий підхід забезпечує високу адаптивність системи управління, де виробнича програма стає не обмеженням, а гнучким інструментом реалізації стратегічних цілей підприємства в умовах перманентних змін [74].

Процес оптимізації виробничої програми неможливо розглядати у відриві від інтегрованого планування продажів та операцій (Sales and Operations Planning — S&OP). Цей підхід дозволяє менеджменту досягти крос-функціональної синхронізації, де виробничі плани щомісяця зіставляються з актуальними маркетинговими даними про стан ринку. Як зазначає Дж. Гейзер, впровадження S&OP-процесу забезпечує не лише збалансованість попиту та пропозиції, а й дозволяє підприємству оперативно перерозподіляти ресурси між найбільш перспективними ринковими нішами, що є критичним в умовах високої волатильності [20]. Важливим аспектом тут виступає визначення «замороженого» горизонту планування, протягом якого зміни у програмі мінімізуються для забезпечення стабільності виробничих ліній, та «гнучкого» горизонту, що дозволяє адаптуватися до непередбачених замовлень.

Для підвищення точності оптимізаційних розрахунків у межах формування асортиментної структури програми застосовується апарат змішано-цілочисельного лінійного програмування (Mixed-Integer Linear Programming, MILP). Ці математичні моделі дозволяють враховувати не лише обсяги випуску, а й дискретні чинники, такі як запуск нових ліній, зміна змінності роботи персоналу або переналагодження обладнання. Р. Слек вказує, що використання таких моделей у поєднанні з сучасними APS-системами (Advanced Planning and Scheduling) дає змогу менеджменту знаходити глобальний оптимум, мінімізуючи сукупні витрати на виробництво, зберігання та логістику при заданому рівні сервісу для споживачів [37]. Це

дозволяє уникнути локальних оптимумів, які часто виникають при окремому плануванні виробництва та збуту.

Додатковим інструментом оптимізації в умовах невизначеності є аналіз чутливості виробничої програми до зміни ключових параметрів: цін на сировину, курсів валют та динаміки попиту. Т. Васильців наголошує на необхідності розрахунку «запасу міцності» виробничої програми через визначення точки беззбитковості для кожної асортиментної групи [14]. Це дозволяє менеджменту ідентифікувати товари з низькою маржинальністю, які при незначних негативних коливаннях ринку можуть стати збитковими. У таких випадках оптимізація передбачає або виведення продукту з програми, або проведення заходів щодо реінжинірингу процесів для зниження його собівартості.

Особлива роль у процесі оптимізації належить управлінню виробничими запасами та незавершеним виробництвом. Концепція швидкого реагування (Quick Response Manufacturing, QRM) пропонує фокусуватися не на завантаженні потужностей, а на скороченні критичного шляху виконання замовлення (Manufacturing Critical-path Time). Застосування цього підходу дозволяє формувати виробничу програму таким чином, щоб забезпечити мінімальний час проходження продукту через усі технологічні етапи. І. Мігус зазначає, що скорочення часового лагу у виробництві автоматично підвищує точність прогнозів збуту, оскільки підприємство планує випуск на значно коротший період, де рівень невизначеності суттєво нижчий [58].

На завершальному етапі оптимізації важливо враховувати логістичні обмеження та стратегію дистрибуції. М. Крістофер стверджує, що виробнича програма має бути інтегрована в загальну стратегію ланцюга постачання, де пріоритет віддається тим обсягам виробництва, які забезпечують максимальну швидкість реалізації через наявні канали збуту [64]. Використання методів імітаційного моделювання дозволяє «програти» тисячі сценаріїв взаємодії виробництва з ринком, виявляючи потенційні ризики дефіциту або затоварення ще на етапі планування. Таким чином, оптимізація виробничої

програми трансформується у безперервний процес управління ризиками та можливостями, що забезпечує життєздатність підприємства у турбулентному економічному просторі.

У межах стратегічного розвитку підприємства особливу роль відіграє перехід від концепції «мінімізації витрат» до парадигми «управління стійкістю» (Resilience Management). В умовах ринкової турбулентності оптимізація виробничої програми має враховувати не лише поточну прибутковість, а й здатність системи швидко відновлюватися після збоїв у ланцюгах постачання або раптових змін у структурі попиту. Д. Сімчі-Леві зазначає, що ключовим інструментом такої оптимізації є визначення «індексу фінансової стійкості» кожної товарної позиції, що дозволяє менеджменту формувати такий асортиментний портфель, який залишається життєздатним навіть за умови критичного зростання закупівельних цін на сировину або енергоносії [68].

Сучасний менеджмент також акцентує на важливості впровадження технологій Demand Sensing (відчуття попиту), що базуються на інтеграції даних із точок роздрібної торгівлі (POS-терміналів) безпосередньо у виробничий алгоритм. Це дозволяє скоротити час реакції виробничої програми на ринкові зміни. М. Фішер аргументує, що для інноваційних товарів із коротким життєвим циклом традиційне прогнозування має замінюватися на стратегію «реагування на сигнал». Оптимізація виробничої програми в такому контексті передбачає відмову від жорсткого закріплення обсягів випуску на користь динамічного перерозподілу потужностей між продуктами, які демонструють найвищу швидкість оборотності в реальному часі [19]. Це дозволяє уникнути сценаріїв, коли склади переповнені неліквідним товаром, тоді як на ринку спостерігається дефіцит найбільш затребуваних позицій.

Не менш важливим фактором оптимізації стає інституціоналізація екологічних та соціальних стандартів (ESG-факторів) у виробничий процес. О. Шпикуляк підкреслює, що сучасна виробнича програма має враховувати

вуглецевий слід та можливість вторинної переробки компонентів, оскільки ці параметри стають критичними для збуту на західних ринках. Оптимізація тут полягає у виборі таких технологічних маршрутів та обсягів випуску, які мінімізують екологічні ризики, що в результаті запобігає втратам від штрафних санкцій або бойкоту продукції споживачами. Таким чином, критерій екологічності стає не просто додатковою вимогою, а повноцінною змінною у математичній моделі формування виробничого плану [43].

Нарешті, ефективна оптимізація вимагає застосування концепції «оркестрації ресурсів», де менеджмент координує не лише власні потужності, а й можливості аутсорсингових партнерів. Дж. Ментцер зазначає, що гнучка виробнича програма передбачає можливість швидкого масштабування через залучення сторонніх виробників для покриття пікових навантажень [76]. Це дозволяє підприємству зберігати низький рівень постійних витрат, одночасно забезпечуючи високу готовність до реалізації будь-яких обсягів продукції, які вимагає ринок. У підсумку, процес оптимізації виробничої програми трансформується у комплексне багатокритеріальне завдання, де менеджмент має одночасно балансувати між фінансовою маржинальністю, операційною гнучкістю, екологічною відповідальністю та швидкістю задоволення потреб споживача.

1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності процесів реалізації товарів та послуг

Оцінка ефективності реалізації продукції виступає завершальним та найбільш критичним етапом управлінського циклу, оскільки саме на цій стадії верифікується правильність прийнятих виробничих рішень та стратегічних прогнозів. У межах сучасного менеджменту підхід до оцінки трансформувався від простого зіставлення виручки та витрат до багатовимірного аналізу, що

охоплює фінансові, ринкові та клієнтські метрики. Як зазначають Г. Армстронг та Ф. Котлер, ефективність збуту не може бути виміряна статично; вона має розглядатися в динаміці та у взаємозв'язку з часткою ринку та рівнем лояльності споживачів [16].

Традиційна методологія оцінки базується на системі кількісних показників, серед яких ключовими є рентабельність продажів (ROS), швидкість оборотності запасів готової продукції та коефіцієнт виконання замовлень. Проте, як стверджує Дж. Барні у межах ресурсної теорії, справжня конкурентна перевага та ефективність реалізації проявляються через здатність підприємства утримувати маржинальність навіть при зростанні конкурентного тиску [24]. Це вимагає від менеджменту аналізу структури збутових витрат, де особлива увага приділяється логістичним складникам, витратам на просування та утримання каналів дистрибуції.

Поглиблений аналіз методології оцінки вимагає переходу від дескриптивних показників до предиктивних моделей, що дозволяють прогнозувати фінансовий результат на основі поточної динаміки взаємодії з ринком. Одним із найбільш точних інструментів у цьому контексті є модель пожиттєвої цінності клієнта (Customer Lifetime Value — CLV), яка інтегрує в себе як витрати на виробництво, так і майбутні доходи від реалізації. Розрахунок CLV дозволяє менеджменту визначити верхню межу витрат на залучення клієнта та адаптувати виробничий бюджет під сегменти з найвищою рентабельністю [17]. Математично цей показник у дисконтованому вигляді можна представити наступним чином:

CLV = сума від t=0 до n ((Rt - Ct) * pt) / (1 + r)^t

де Rt — очікуваний дохід від клієнта в період t; Ct — сукупні витрати на виробництво, маркетинг та обслуговування продукції в період t; pt — ймовірність утримання клієнта (retention rate); r — ставка дисконтування; n — тривалість життєвого циклу відносин із клієнтом [23]. Використання цієї моделі дозволяє змінити акценти в управлінні: замість максимізації обсягу поточної реалізації менеджмент фокусується на максимізації чистого

прибутку протягом усього періоду взаємодії, що особливо важливо для галузей із високою вартістю перемикання споживача на продукцію конкурентів.

Сучасним інструментом оцінки ефективності є аналіз «воронки продажів» (Sales Funnel) та конверсій на кожному її етапі. Цей методологічний підхід дозволяє ідентифікувати «вузьке місце» в процесі комунікації зі споживачем — від першого контакту до повторної покупки. Як зазначає С. Ілляшенко, для інноваційної продукції критично важливим показником є швидкість дифузії товару на ринку, яка визначає спроможність системи управління оперативно задовольняти прихований попит [39]. Використання CRM-метрик, таких як вартість залучення клієнта (CAC) та аналіз відтоку (Churn Rate), дозволяє оцінити ефективність реалізації в довгостроковій перспективі, виходячи за межі одного операційного циклу [52].

Іншим стратегічним інструментом оцінки виступає методологія бенчмаркінгу, яка передбачає порівняння внутрішніх процесів виробництва та збуту з найкращими галузевими практиками. Як стверджує К. Друрі, бенчмаркінг дозволяє виявити не лише кількісні розриви у показниках реалізації, а й якісні недоліки в системі менеджменту [36]. Для комплексної оцінки відносної ефективності кількох виробничих ліній або регіональних підрозділів збутової мережі доцільно застосовувати метод аналізу оболонки даних (Data Envelopment Analysis — DEA). Цей підхід дозволяє порівнювати підрозділи за сукупністю вхідних ресурсів та вихідних результатів, будуючи «межу ефективності» [57].

Критично важливим є також аналіз рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) у розрізі окремих каналів реалізації. На відміну від загальних показників, ROMI дозволяє оцінити безпосередній вплив збутових активностей на фінансовий результат:

ROMI = ((Дохід від маркетингу * Маржа - Витрати на маркетинг) / Витрати на маркетинг) * 100%

Дж. Ленгфорд аргументує, що лише за умови перевищення показником

ROMI порогу у 100% можна говорити про економічну доцільність обраної стратегії реалізації [63]. У поєднанні з аналізом ABC-XYZ для класифікації товарних груп за рівнем прибутковості та прогнозованості попиту, ці методи формують цілісну аналітичну платформу. Г. Мінцберг наголошує, що стратегічна ефективність реалізації часто прихована в нематеріальних активах — репутації бренду та міцності партнерських відносин у ланцюгу постачання [67]. Таким чином, методологія оцінки ефективності сьогодні є синтезом економічного аналізу, маркетингового аудиту та стратегічного контролінгу, що дозволяє менеджменту приймати обґрунтовані рішення щодо корегування виробничих програм та збутових стратегій [75; 80].

Додатковим інструментом, що дозволяє вийти за межі традиційних фінансових звітів, є впровадження моделі «Вартість обслуговування» (Cost-to-Serve — CTS). Ця методологія передбачає детальне розрахункове віднесення всіх операційних витрат на конкретні продукти, клієнтів або канали збуту. На відміну від стандартного бухгалтерського обліку, де логістичні та адміністративні витрати часто розподіляються пропорційно обсягу реалізації, CTS виявляє приховані збитки. Як стверджує М. Крістофер, клієнт із великим обсягом закупівель може виявитися менш прибутковим через специфічні вимоги до пакування, частоти доставок або тривалого терміну оплати [64]. Розрахунок прибутку в межах цієї моделі виглядає так:

Чистий прибуток клієнта = Валовий дохід - Собівартість виробництва - Прямі витрати на логістику - Витрати на обробку замовлень - Специфічні витрати на маркетинг

Застосування CTS дозволяє менеджменту приймати стратегічні рішення щодо реструктуризації портфеля клієнтів: відмовлятися від найбільш витратних сегментів або переглядати умови контрактів для підвищення їхньої ефективності.

У контексті цифрової трансформації менеджменту оцінка ефективності реалізації все частіше базується на використанні інтелектуальних дашбордів (Business Intelligence — BI), які дозволяють візуалізувати ключові показники

ефективності (KPI) у реальному часі. І. Бєлошапка наголошує, що ефективність збутової системи сьогодні визначається «швидкістю реакції» на відхилення від плану [13]. Якщо раніше аналіз проводився за підсумками місяця або кварталу, то сучасні аналітичні системи дозволяють виявляти падіння попиту в конкретній точці продажу протягом кількох годин. Це дає змогу менеджменту миттєво запускати інструменти стимулювання збуту або коригувати логістичні маршрути, мінімізуючи втрати від простою товару.

Важливим складником оцінки є аналіз гнучкості ланцюга постачання (Supply Chain Agility), який вимірює здатність системи управління реалізацією витримувати пікові навантаження без зниження якості сервісу. Як зазначає Л. Федулова, ефективною вважається та модель збуту, де коефіцієнт ідеального замовлення (Perfect Order Rate) залишається стабільно високим навіть при зміні вхідних параметрів ринку [51]. Розрахунок цього показника здійснюється як добуток часткових коефіцієнтів:

Коефіцієнт ідеального замовлення = (Замовлення вчасно * Замовлення в повному обсязі * Замовлення без пошкоджень * Замовлення з коректною документацією) / Загальна кількість замовлень

Особлива увага в методології оцінки приділяється інтеграції ризиків у показники результативності. О. Кузьмін вводить поняття «рентабельності, скоригованої на ризик» (Risk-Adjusted Return), що дозволяє порівнювати різні стратегії реалізації продукції не за абсолютним прибутком, а за його співвідношенням до ймовірності втрат [34]. Це критично важливо при виході на нові експортні ринки, де потенційна висока маржа супроводжується значними геополітичними та інституційними ризиками. Таким чином, сучасний методологічний апарат оцінки ефективності процесів реалізації являє собою складну ієрархічну систему, де фінансові результати є лише вершиною айсберга, а основна увага менеджменту зосереджена на операційній досконалості, клієнтському досвіді та здатності системи до швидкої трансформації в умовах невизначеності [73; 79].

Завершальним етапом методологічного обґрунтування оцінки

ефективності є перехід від ізольованих показників до системи інтегрованого управління результативністю (Integrated Performance Management — IPM). Цей підхід дозволяє менеджменту синхронізувати стратегічні цілі підприємства з операційними діями персоналу на всіх рівнях виробничо-збутового циклу. Як зазначає П. Хорват, ефективність системи управління реалізацією продукції визначається не лише досягненням планових цифр, а й якістю самого процесу прийняття рішень, що базується на об’єктивній та своєчасній інформації [27]. Важливим інструментом у цьому контексті стає проведення регулярного управлінського аудиту збутової діяльності, який дозволяє оцінити адекватність організаційної структури актуальним викликам ринку.

Особливе місце в оцінці займає аналіз «ефекту батога» (Bullwhip Effect), який виникає через викривлення інформації про попит у міру її руху від споживача до виробника. Ефективність управління реалізацією визначається здатністю менеджменту мінімізувати ці коливання через впровадження систем спільного планування, прогнозування та поповнення запасів (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment — CPFR). Як стверджує М. Крістофер, показником успішності в даному випадку виступає коефіцієнт варіації замовлень порівняно з варіацією реальних продажів [64]. Розрахунок цього показника дозволяє виявити надлишкові ланки в інформаційному обміні, які призводять до необґрунтованого зростання виробничих витрат та заморожування капіталу в неліквідних залишках готової продукції.

Коефіцієнт викривлення інформації = (Варіація замовлень від дистриб'ютора / Варіація попиту кінцевих споживачів)

Якщо значення цього показника суттєво перевищує одиницю, це свідчить про низьку ефективність комунікації між виробничою підсистемою та ринком, що вимагає негайного перегляду протоколів взаємодії.

У сучасній практиці менеджменту дедалі більшого значення набуває оцінка «соціальної та екологічної ефективності» реалізації. В. Геєць наголошує, що в умовах сталого розвитку результативність бізнесу має оцінюватися через призму концепції Triple Bottom Line (TBL), яка враховує

економічні, екологічні та соціальні наслідки діяльності [32]. Це означає, що процес реалізації продукції вважається ефективним лише тоді, коли він мінімізує вуглецевий слід логістичних операцій та забезпечує етичне ставлення до всіх стейкхолдерів. Для оцінки цього аспекту використовуються специфічні індикатори, такі як енергоємність збуту на одиницю виручки та рівень відповідності пакувальних матеріалів вимогам рециклінгу.

Окрім цього, методологія Lean Sales пропонує оцінювати ефективність через виявлення та усунення «втрат» у процесі продажу. До таких втрат належать зайві погодження договорів, неефективні візити менеджерів, очікування клієнтами комерційних пропозицій тощо. Дж. Вумек пропонує використовувати показник ефективності циклу (Cycle Efficiency), який розраховується як відношення часу, що додає цінність для клієнта, до загального часу збутового процесу [25]:

Ефективність збутового циклу = (Час безпосередньої взаємодії з клієнтом / Загальна тривалість циклу продажу) * 100%

Нарешті, для забезпечення цілісності оцінки менеджмент має використовувати інструменти стрес-тестування системи реалізації. О. Амоша зазначає, що в умовах непередбачуваності важливо знати «точку розриву» системи — умови, за яких збутова інфраструктура перестане справлятися із завданнями (наприклад, критичне зростання вартості енергоносіїв або раптове закриття ключових експортних ринків) [11]. Таким чином, сучасний методологічний апарат оцінки ефективності управління виробництвом та реалізацією продукції являє собою синтез математичної точності, психологічного розуміння поведінки споживача та стратегічного бачення майбутнього. Це дозволяє перетворити систему оцінки з інструменту контролю на драйвер постійного вдосконалення та інноваційного розвитку підприємства [77; 80].

Висновки до першого розділу

Узагальнення теоретичних засад та методологічних підходів до управління виробництвом та реалізацією продукції дозволяє сформулювати низку ключових висновків, які стають підґрунтям для подальшого аналітичного дослідження:

Інтегрований характер управління. Сучасна система менеджменту розглядає виробництво та збут не як автономні функції, а як єдиний потік створення цінності. Трансформація від лінійних моделей до концепції ланцюжка вартості М. Портера доводить, що конкурентоспроможність підприємства залежить від здатності менеджменту синхронізувати операційні потужності з реальними імпульсами ринку [25]. Перехід до моделей «витягування» (Pull systems) дозволяє мінімізувати часові лаги та ресурсомісткість процесів [28].

Адаптивність виробничої програми. В умовах ринкової турбулентності виробнича програма перестає бути жорстким планом і перетворюється на гнучкий інструмент, що базується на сценарному моделюванні та предиктивній аналітиці. Оптимізація програми вимагає врахування як внутрішніх ресурсних обмежень, так і зовнішніх факторів невизначеності [48]. Застосування підходів S&OP (Sales and Operations Planning) забезпечує крос-функціональну координацію, що дозволяє уникати конфліктів між виробничими витратами та збутовою гнучкістю [20; 37].

Методологічна багатогранність оцінки. Ефективність реалізації не може обмежуватися лише показниками виручки. Сучасний аналітичний інструментарій включає складні метрики, такі як пожиттєва цінність клієнта (CLV), рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI) та вартість обслуговування (CTS). Це дозволяє менеджменту ідентифікувати приховані збитки та фокусуватися на найбільш прибуткових сегментах ринку [17; 63; 64]. Математичні методи, зокрема аналіз оболонки даних (DEA), дають змогу об'єктивно оцінювати відносну ефективність різних збутових каналів [57].

Вплив цифровізації та концепції сталого розвитку. Впровадження інструментів Індустрії 4.0, «цифрових двійників» та систем Demand Sensing

докорінно змінює архітектуру управління, дозволяючи приймати рішення в режимі реального часу [33; 35]. Водночас екологічна відповідальність та соціальні стандарти (ESG) стають невід'ємною частиною стратегії реалізації, впливаючи на лояльність споживачів та доступ до глобальних ринків [31; 43].

Мінімізація інформаційних викривлень. Одним із ключових завдань менеджменту є подолання «ефекту батога» через розбудову прозорих систем обміну даними з партнерами по ланцюгу постачання [64]. Використання концепцій Lean Sales та управління швидкістю реакції дозволяє усувати втрати у збутових циклах, підвищуючи загальну ліквідність підприємства [25; 51].

Теоретичний базис, сформований у першому розділі, підтверджує гіпотезу про те, що лише перехід до клієнтоорієнтованих, цифрових та гнучких моделей управління дозволяє забезпечити стійке зростання обсягів реалізації без необґрунтованого збільшення операційних витрат.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВИМИ ПРОЦЕСАМИ ПрАТ «МХП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «МХП» та аналіз динаміки виробничих показників

Ефективність функціонування сучасного агропромислового підприємства безпосередньо залежить від моделі управління, що інтегрує всі ланки створення доданої вартості. ПрАТ «МХП» представляє собою провідний приклад вертикальної інтеграції, де замкнений цикл виробництва — від вирощування зернових та виготовлення комбікормів до переробки м’яса та розгалуженої дистрибуції — виступає фундаментом економічної стійкості [14]. Організаційна структура товариства побудована за дивізіональним принципом, що дозволяє оперативно реагувати на коливання ринкової кон’юнктури та оптимізувати витрати на кожному етапі виробничого ланцюга [32]. Саме така архітектура управління забезпечує синергетичний ефект між аграрним та переробним сегментами, мінімізуючи логістичні ризики та залежність від зовнішніх постачальників сировини [45].

Фінансово-економічний стан підприємства демонструє стабільну тенденцію до капіталізації, що підтверджується позитивною динамікою показника EBITDA та рівнем чистого прибутку. Аналіз звітних періодів свідчить про високу адаптивність виробничих потужностей до трансформацій зовнішнього середовища [7]. Ключовими виробничими активами компанії є птахофабрики, комбікормові заводи та м’ясопереробні підприємства, які функціонують у єдиному технологічному контурі. Дослідження вказує на те, що стратегічна орієнтація МХП на впровадження інноваційних технологій енергоефективності, зокрема біогазових комплексів, суттєво знижує

собівартість кінцевої продукції та підвищує її конкурентоспроможність на міжнародних ринках [58].

Виробничі показники ПрАТ «МХП» характеризуються масштабуванням обсягів вирощування птиці та поглибленням ступеня переробки м'ясної продукції. Система управління виробництвом базується на принципах тотального управління якістю (TQM) та міжнародних стандартах безпечності харчових продуктів [21]. Це дозволяє компанії не лише утримувати домінуючу частку на внутрішньому ринку, але й успішно експертувати продукцію до країн Європейського Союзу, Близького Сходу та Африки. Важливим аспектом діагностики є аналіз використання виробничого потенціалу, де особлива увага приділяється коефіцієнту оновлення основних засобів та продуктивності праці [63]. У працях Джонсона підкреслюється, що для компаній такого масштабу критичним фактором успіху є цифровізація операційних процесів, яка забезпечує прозорість руху матеріальних потоків від цеху до прилавка магазину [11].

Дослідження організаційної структури ПрАТ «МХП» дозволяє виділити ключові центри відповідальності, що формують фінансовий результат холдингу. Вертикальна інтеграція реалізується через розгалужену систему дочірніх підприємств, кожне з яких спеціалізується на конкретному етапі відтворення продукції. Концентрація управління в межах єдиного корпоративного центру мінімізує транзакційні витрати, які зазвичай виникають при взаємодії з незалежними контрагентами на ринку зернових та логістичних послуг [18]. Така модель дозволяє компанії утримувати високий рівень операційного левериджу та оперативно перерозподіляти інвестиційні ресурси між сегментами залежно від рентабельності окремих бізнес-ліній.

Аналіз динаміки виробничих показників демонструє послідовне зростання обсягів випуску готової продукції з високою доданою вартістю. Якщо в попередні періоди основний акцент робився на валовому виробництві тушок птиці, то в останні роки спостерігається трансформація в бік кулінарної продукції та напівфабрикатів. Зміна структури виробництва є відповіддю на

глобальні споживчі тренди, що вимагає від системи управління гнучкості технологічних ліній [52]. Показники фондовіддачі та фондоозброєності на переробних підприємствах МХП свідчать про інтенсивний тип розвитку, де приріст обсягів реалізації досягається не за рахунок розширення виробничих площ, а завдяки впровадженню високопродуктивного обладнання та автоматизації процесів забою та пакування [67].

Економічна характеристика діяльності була б неповною без оцінки фінансової стійкості та ліквідності. Компанія підтримує оптимальний баланс між власним та залученим капіталом, що дозволяє залучати міжнародне фінансування на вигідних умовах. Згідно з дослідженнями, інтеграція українських агрохолдингів у світові фінансові ринки через випуск єврооблігацій накладає додаткові вимоги до прозорості корпоративного управління та звітності за стандартами МСФЗ [2]. У цьому контексті ПрАТ «МХП» демонструє високу дисципліну виконання зобов’язань, що позитивно впливає на його кредитний рейтинг та ринкову вартість активів.

Окремим вектором аналізу виступає інноваційна складова виробничих процесів. Застосування елементів Індустрії 4.0, зокрема систем моніторингу стану поголів’я в режимі реального часу та використання великих даних (Big Data) для прогнозування врожайності зернових, забезпечує високу точність планування [74]. Диджиталізація агровиробництва стає ключовою конкурентною перевагою, дозволяючи знижувати норми витрат кормів та енергоносіїв на одиницю продукції [39]. Це відображається на показниках собівартості, яка залишається однією з найнижчих у світовій галузі птахівництва, забезпечуючи високий рівень маржинальності бізнесу.

Система управління персоналом та соціальна відповідальність також є невід’ємними елементами організаційної характеристики. Ефективність менеджменту оцінюється через показники плинності кадрів та продуктивності праці, які на підприємствах холдингу стабільно перевищують середньогалузеві значення. Міллер вказує на пряму кореляцію між інвестиціями в людський капітал та якістю кінцевого продукту, що є особливо

актуальним для харчової промисловості [5]. Таким чином, діагностика виробничо-збутової системи ПрАТ «МХП» підтверджує її високу адаптивність та стратегічну орієнтованість на сталий розвиток у довгостроковій перспективі [28].

Особливу роль у забезпеченні виробничої стійкості ПрАТ «МХП» відіграє земельний банк, який є базою для вирощування кормових культур. Інтеграція рослинницького дивізіону в загальну структуру управління дозволяє нівелювати ризики волатильності цін на зерновому ринку, що є критичним для птахівництва, де частка кормів у собівартості продукції може сягати 60-70%. За дослідженнями, стратегія самозабезпечення сировиною створює надійний буфер проти зовнішніх інфляційних шоків, забезпечуючи стабільну рентабельність навіть у періоди глобальної економічної нестабільності [42]. Це підтверджується впровадженням точного землеробства, яке за допомогою супутникового моніторингу та датчиків IoT оптимізує внесення добрив та використання пального, що безпосередньо впливає на зниження операційних витрат холдингу [19].

Екологічна складова виробничого циклу трансформувалася з витратної частини на джерело додаткового доходу та енергетичної незалежності. Побудова біогазових комплексів, що переробляють відходи птахівництва, дозволяє компанії закривати значну частку власних потреб в електроенергії та теплі. Як зазначається, перехід до моделі циркулярної економіки на великих агропідприємствах не лише покращує показники ESG (Environmental, Social, and Governance), а й створює замкнений енергетичний контур, що підвищує живучість виробничої системи в умовах дефіциту традиційних енергоносіїв [77]. Такий підхід робить ПрАТ «МХП» одним із лідерів «зеленої» трансформації в аграрному секторі Східної Європи, що є вагомим аргументом для залучення інвестицій від міжнародних фінансових інституцій, таких як ЄБРР [3].

Управління асортиментом у межах виробничої діагностики демонструє перехід від кількісних показників до якісних параметрів персоналізації

пропозиції. Компанія активно розвиває формат франчайзингової мережі та власних точок продажу, що дозволяє отримувати зворотний зв'язок від кінцевого споживача в режимі реального часу. На думку Андерсона, пряма комунікація зі споживачем через розгалужену мережу дистрибуції мінімізує ефект «батога» у ланцюгах постачання, дозволяючи точніше планувати графіки забою та переробки відповідно до реального попиту [55]. Це призводить до скорочення складських запасів готової продукції та пришвидшення оборотності оборотних коштів, що позитивно позначається на показниках ліквідності підприємства [60].

Корпоративна культура та система KPI (ключових показників ефективності) виступають інструментом синхронізації цілей власників та менеджменту середньої ланки. Впровадження системи грейдингу та бонусів за досягнення операційної ефективності стимулює персонал до пошуку внутрішніх резервів економії. Дослідження показують, що впровадження Lean-технологій (ощадливого виробництва) на м’ясопереробних заводах МХП дозволило знизити рівень технологічних втрат на 12-15% протягом декількох циклів модернізації [8]. Таким чином, організаційно-економічна характеристика ПрАТ «МХП» відображає зрілість управлінських процесів, де кожна ланка — від поля до полиці магазину — працює як єдиний механізм, спрямований на максимізацію вартості бізнесу та задоволення потреб ринку [24]. Це створює надійне підґрунтя для подальшої діагностики моделі управління асортиментом, що є критично важливим для утримання лідерських позицій.

Управлінська архітектура ПрАТ «МХП» базується на принципах стратегічного контролю, що охоплює не лише внутрішні виробничі цикли, а й зовнішні вектори взаємодії з ринком. Ключовим інструментом у цьому контексті є впровадження інтегрованих ERP-систем (Enterprise Resource Planning), які дозволяють консолідувати дані про рух сировини, напівфабрикатів та готової продукції в єдиному інформаційному просторі. Для масштабних агроіндустріальних холдингів цифровізація управління є не

просто технологічним оновленням, а критичною умовою забезпечення прозорості витрат та оперативності прийняття рішень на рівні топ-менеджменту [34]. Це дозволяє уникати дублювання функцій та мінімізувати вплив людського фактору на етапі планування виробничих програм, що позитивно позначається на загальній рентабельності активів.

Особливе місце в аналізі виробничої діяльності посідає система контролю якості, що трансформувалася у повноцінну стратегію забезпечення безпечності харчових продуктів відповідно до міжнародних стандартів FSSC 22000 та HACCP. Управлінський підхід тут полягає у превентивному виявленні критичних точок контролю, що дозволяє попередити появу браку ще на етапі вирощування птиці або виробництва комбікормів. Жорстка стандартизація процесів є перепусткою на висококонкурентні ринки, де вимоги до екологічності та простежуваності походження продукції постійно зростають [15]. Для ПрАТ «МХП» це означає можливість диверсифікації збутових каналів та зниження ризиків, пов'язаних із локальними коливаннями попиту, за рахунок активної присутності на глобальних торговельних майданчиках.

Динаміка основних фінансових індикаторів свідчить про ефективне використання капіталу та високу швидкість його оборотності. Показник оборотності дебіторської заборгованості вказує на налагоджену систему взаєморозрахунків із контрагентами та ефективну кредитну політику підприємства. Здатність холдингу підтримувати високий рівень операційного грошового потоку дозволяє фінансувати масштабні інвестиційні проєкти без надмірного боргового навантаження [72]. Це створює фінансову «подушку безпеки», необхідну для подолання макроекономічних викликів та підтримки безперебійності виробничо-збутових процесів у довгостроковій перспективі.

Завершуючи характеристику, варто відзначити роль стратегічного маркетингу, який інтегрований безпосередньо у виробниче планування. Компанія відмовилася від традиційної моделі «виробити і продати» на користь концепції «виробляти те, що затребуване». Це досягається шляхом глибокого

сегментування ринку та розробки продуктових лінійок під конкретні запити споживачів (наприклад, лінійки ready-to-cook або преміальних марок). Такий підхід забезпечує високу маржинальність реалізації та лояльність споживачів. Інтеграція маркетингових інсайтів у виробничий графік дозволяє великим гравцям ринку фуд-сервісу утримувати лідерство через постійне оновлення асортиментної матриці [48]. Отже, проведений аналіз підтверджує, що ПрАТ «МХП» володіє потужним виробничим потенціалом та сучасною системою управління, яка здатна забезпечити сталий розвиток компанії та її конкурентоспроможність.

2.2. Діагностика існуючої моделі управління асортиментною політикою та її впливу на результативність реалізації

Управління асортиментною політикою ПрАТ «МХП» виступає ключовим інструментом реалізації стратегії «від сировинної компанії до кулінарної». Модель формування продуктового портфеля базується на глибокому сегментуванні ринку та виокремленні стратегічних бізнес-одиниць, кожна з яких орієнтована на специфічний споживчий запит. Для великих переробних підприємств ефективність асортиментної матриці визначається не лише кількістю товарних позицій (SKU), а й їхньою здатністю задовольняти потреби різних цінових сегментів — від економ-класу до преміальних лінійок [12]. У ПрАТ «МХП» ця модель реалізується через багаторівневу ієрархію брендів, де флагманом виступає ТМ «Наша Ряба», доповнена брендами доданої вартості, такими як «Легко!», «Бащинський» та «Kurator» (для сегменту HoReCa) [36].

Діагностика асортиментної структури свідчить про поступове зміщення фокусу з реалізації охолодженої тушки на продукцію з високим ступенем переробки. Такий підхід дозволяє компанії капіталізувати додану вартість на

кожному етапі технологічного циклу. Стратегія диверсифікації продуктового портфеля в харчовій промисловості є основним бар'єром проти цінових коливань на ринку сировини, оскільки готові вироби та напівфабрикати мають меншу еластичність попиту за ціною порівняно з базовими продуктами харчування [59]. Це підтверджується результативністю реалізації маринованого м'яса та готових кулінарних рішень, обсяги продажу яких демонструють стійке зростання навіть в умовах зниження купівельної спроможності населення.

Вплив асортиментної політики на результативність реалізації в системі управління МХП оцінюється через показники маржинального доходу та частки ринку в кожній категорії. Важливим елементом моделі управління є використання ABC- та XYZ-аналізу в режимі реального часу, що інтегровано в загальну цифрову платформу підприємства. Оперативна оптимізація асортименту на основі даних про швидкість оборотності кожної позиції дозволяє вивільняти значні обсяги обігових коштів та знижувати витрати на зберігання неліквідних залишків [47]. У контексті ПрАТ «МХП» це також сприяє мінімізації технологічних втрат продукції з коротким терміном придатності.

Окремим вектором діагностики є аналіз інноваційної активності у сфері розробки нових продуктів (R&D). Впровадження лінійок «ready-to-cook» та «ready-to-eat» стало відповіддю на глобальний тренд економії часу споживачем. Thompson (2021) акцентує, що успіх нових продуктів на ринку на 70% залежить від точності маркетингового позиціонування та інтеграції логістичних можливостей компанії у процес виведення товару на полицю [80]. Таким чином, модель управління асортиментом у ПрАТ «МХП» є динамічною системою, яка не лише реагує на існуючий попит, а й активно формує нові споживчі звички, що прямо корелює з високими показниками рентабельності продажів та зміцненням ринкових позицій холдингу [23].

Для об'єктивної оцінки системи управління виробництвом та реалізацією продукції у ПрАТ «МХП» необхідно проаналізувати операційні

показники, що відображають здатність вертикально інтегрованої структури адаптуватися до логістичних викликів та змін на глобальних ринках м'яса птиці. Ключовим завданням менеджменту в цьому контексті є підтримання максимального завантаження виробничих потужностей при одночасній оптимізації каналів збуту для збереження маржинальності.

Проаналізуємо динаміку обсягів виробництва та реалізації ключової продукції холдингу за період 2023–2025 років (таблиця 1).

Таблиця 1

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення (+/-)
Обсяг виробництва м’яса птиці, тис. тонн	705,0	718,0	732,0	+27,0
Обсяг реалізації продукції (всього), тис. тонн	692,0	704,0	721,5	+29,5
Частка експорту в загальному обсязі реалізації, %	58,4	61,2	64,8	+6,4
Завантаженість виробничих потужностей, %	94,0	96,5	98,0	+4,0

Дані таблиці 1 свідчать про стабільне нарощування виробничих потужностей холдингу. Зростання частки експорту до 64,8% у 2025 році

підтверджує ефективність стратегії диверсифікації ринків збуту та успішне управління логістичними ланцюгами в умовах обмеженого доступу до традиційних портів. Високий рівень завантаженості потужностей (98%) вказує на точність планування виробничих програм відповідно до ринкового попиту.

Важливим аспектом діагностики є оцінка економічної ефективності реалізації продукції, що визначає фінансову стійкість операційної моделі (таблиця 2).

Таблиця 2

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Динаміка, %
Виручка від реалізації продукції, млн грн	74800,0	89200,0	102500,0	+37,0
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	58200,0	67500,0	76100,0	+30,8
Рентабельність реалізації продукції (ROS), %	22,19	24,33	25,76	+3,57

Аналіз економічних показників підтверджує позитивний тренд: темпи зростання виручки (+37%) випереджають темпи зростання собівартості (+30,8%), що свідчить про ефективність контролю над витратами всередині вертикального циклу (від власного виробництва кормів до кінцевої логістики). Зростання рентабельності реалізації до 25,76% є прямим результатом переходу на продукцію з вищою доданою вартістю (ready-to-cook) та преміальне

позиціонування брендів компанії на міжнародних ринках.

Важливим елементом діагностики асортиментної політики ПрАТ «МХП» є аналіз спеціалізованого сегменту HoReCa, де компанія пропонує не просто сировину, а комплексні кулінарні рішення під брендом «Kurator». Цей підхід базується на концепції продукту з фіксованою вагою та калібруванням, що дозволяє закладам громадського харчування чітко прогнозувати фут-кост та мінімізувати кількість відходів при приготуванні страв. Впровадження спеціалізованих продуктових лінійок для професійних клієнтів створює додатковий канал збуту з високим рівнем лояльності, оскільки перехід на іншого постачальника в цій ніші вимагає перегляду всієї технологічної карти закладу [51]. Така стратегія забезпечує ПрАТ «МХП» стабільний обсяг реалізації навіть у періоди сезонних коливань споживчого попиту в роздрібних мережах.

Інтеграція власної та франчайзингової мережі магазинів «М’ясомаркет» та точок «Döner Market» у загальну систему управління асортиментом дозволяє компанії використовувати ці майданчики як лабораторії для тестування новинок. Замість тривалого процесу введення товару в національні рітейл-мережі, холдинг має можливість отримати первинні дані про реакцію споживача протягом декількох днів. Такий формат вертикальної інтеграції збуту дозволяє оперативно коригувати рецептури або пакування на основі реальних чеків та відгуків покупців, що суттєво знижує ризики провалу інноваційних продуктів на масовому ринку [73]. Це перетворює асортиментну політику з пасивного переліку товарів на активний інструмент формування ринкових трендів.

Ефективність управління асортиментною матрицею безпосередньо корелює з рівнем диджиталізації аналітичних процесів. Використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування попиту на різні категорії м’ясної продукції дозволяє ПрАТ «МХП» оптимізувати графіки забою та переробки. Точність планування асортименту в розрізі регіональних складів мінімізує витрати на міжскладську логістику та запобігає виникненню

дефіциту найбільш маржинальних позицій [29]. Це особливо актуально для продуктів з доданою вартістю, таких як готові до вживання страви, де термін реалізації є обмеженим, а вимоги до температурного режиму — жорсткими.

Вплив асортиментних рішень на фінансову результативність реалізації простежується через зміну структури валового прибутку. Збільшення частки кулінарної продукції в загальному портфелі реалізації призводить до зростання середнього чеку та рентабельності продажів. Як зазначається, перехід від моделі «товарної маси» до моделі «цінності для споживача» дозволяє великим агрохолдингам диференціюватися від конкурентів, які торгують переважно небрендованою сировиною (commodities) [6]. У випадку ПрАТ «МХП» це відображається у здатності утримувати преміальну націнку за рахунок довіри до бренду та стабільної якості, що підтверджується позитивною динамікою показників чистого доходу від реалізації у звітному періоді [68].

Крім того, діагностика моделі управління асортиментом виявляє високу роль пакувальних рішень як фактора стимулювання збуту. Впровадження технологій MAP (пакування в модифікованому газовому середовищі) та Skin-пакування дозволило розширити географію поставок охолодженої продукції та підвищити її привабливість для споживача. Сучасне пакування є не лише засобом збереження якості, а й частиною комунікаційної стратегії, яка інформує про походження продукту та способи його швидкого приготування [41]. Таким чином, асортиментна політика ПрАТ «МХП» є багатогранним механізмом, що поєднує технологічні інновації, маркетинговий аналіз та гнучкість збутових каналів для максимізації результативності господарської діяльності.

Система управління асортиментом ПрАТ «МХП» демонструє високу ступінь адаптивності до вимог глобальних ринків, що вимагає специфічної сертифікації та адаптації продуктового портфеля. Зокрема, розвиток експортного потенціалу в напрямку країн Близького Сходу та Північної Африки зумовив впровадження стандартів Halal, що стало не просто

технологічною вимогою, а стратегічним елементом асортиментної політики. За дослідженнями, для міжнародних агрохолдингів здатність до продуктової локалізації є критичним фактором масштабування, оскільки культурні та релігійні особливості споживання безпосередньо формують структуру збуту в цільових регіонах [16]. У ПрАТ «МХП» це реалізується через окремі виробничі лінії, які пройшли відповідний аудит, що дозволяє компанії успішно конкурувати з глобальними гравцями на ринку м'яса птиці, забезпечуючи високу валютну виручку та диверсифікацію ризиків.

Особлива увага в межах діагностики приділяється концепції «Clean Label» та виробництву продукції без використання антибіотиків і стимуляторів росту. Цей напрямок став відповіддю на зростаючий запит споживачів на здорову та безпечну їжу. Впровадження лінійок продукції з маркуванням «без антибіотиків» вимагає не лише модернізації технологій вирощування, а й докорінної зміни філософії управління якістю на всіх етапах виробничого ланцюга [31]. Для ПрАТ «МХП» розвиток цього сегменту дозволив зміцнити позиції в преміальній ніші та залучити найбільш платоспроможну аудиторію, що позитивно вплинуло на показник середньої ціни реалізації кілограма продукції. Маркетингова підтримка таких продуктів інтегрована безпосередньо в упаковку, яка виступає носієм інформації про простежуваність (traceability) кожної партії товару [54].

Аналіз життєвого циклу продукції (PLC) у структурі холдингу свідчить про активне використання стратегії постійного оновлення асортиментної матриці. Компанія застосовує жорсткі критерії делістингу (виведення з асортименту) для товарних позицій, що не досягають встановлених рівнів маржинальності або обсягів продажу протягом визначеного періоду. Як підкреслює Тейлор, динамічне управління портфелем дозволяє уникнути «розмивання» фокусу менеджменту та перевантаження логістичної системи нерентабельними залишками [9]. У ПрАТ «МХП» цей процес автоматизований завдяки використанню аналітичних дашбордів, що дозволяють менеджерам категорій бачити внесок кожного SKU у загальний

фінансовий результат у розрізі окремих регіонів та каналів збуту (таблиця 3).

Таблиця 3

Категорія продукції	Рівень маржинальності	Швидкість оборотності	Пріоритет у стратегії розвитку
Охолоджене м'ясо (базове)	Середній	Висока	Підтримка частки ринку
Напівфабрикати (ready-to-cook)	Високий	Середня	Агресивне розширення
Готова кулінарія (ready-to-eat)	Максимальний	Середня	Інноваційний ріст
Спеціалізовані рішення (HoReCa)	Високий	Стабільна	Формування лояльності

Економічна ефективність моделі управління асортиментом також підкріплюється стратегією крос-категорійного стимулювання збуту. Наприклад, просування бренду «Наша Ряба» через мережу «М’ясомаркет» супроводжується пропозицією супутніх товарів (соуси, спеції, напої), що збільшує інтегровану маржу з кожної транзакції. Дослідження Ковальчука (2022) показують, що перехід від продажу окремого продукту до продажу «рішення для вечері» дозволяє компанії підвищувати лояльність клієнтів та знижувати витрати на залучення нових споживачів [66]. Таким чином, діагностика підтверджує, що існуюча модель управління асортиментною політикою ПрАТ «МХП» є збалансованою, ринково-орієнтованою та

забезпечує стабільне зростання результативності реалізації продукції холдингу [27].

Важливим вектором поглибленої діагностики асортиментної політики ПрАТ «МХП» є аналіз інтеграції цифрових інструментів та електронної комерції в систему реалізації продукції. Управління асортиментом у цифровому середовищі вимагає специфічного підходу, де швидкість оновлення інформації про залишки та споживчі вподобання є критичною. Розвиток власних мобільних додатків та інтеграція з платформами швидкої доставки дозволяють великим виробникам харчових продуктів переходити від масового маркетингу до персоналізованих пропозицій [33]. Для МХП це реалізується через аналіз даних програм лояльності в мережах «М'ясомаркет», що дозволяє формувати індивідуальні продуктові набори та стимулювати повторні покупки. Такий підхід забезпечує зростання LTV (Life Time Value) клієнта та підвищує загальну прогнозованість збутових процесів.

Цінова стратегія виступає невід'ємним елементом управління асортиментом, оскільки саме диференціація цін дозволяє максимізувати охоплення різних соціальних груп. У ПрАТ «МХП» впроваджено модель динамічного ціноутворення, яка враховує не лише собівартість та націнку, а й попит у конкретному регіоні, час доби та термін придатності продукту. Дослідження вказують на те, що використання алгоритмів штучного інтелекту для оптимізації цін на швидкопсувні товари дозволяє скоротити обсяги списань на 15–20%, що безпосередньо трансформується у чистий прибуток компанії [49]. Це особливо актуально для категорій готової кулінарії та маринованого м'яса, де еластичність попиту за ціною є досить високою, а вікно реалізації — обмеженим.

Діагностика впливу асортименту на результативність реалізації також включає оцінку ефективності використання торгових площ у межах власного рітейлу. Концепція категорійного менеджменту, впроваджена в холдингу, передбачає постійну ротацію товарів залежно від їхнього внеску в товарообіг з квадратного метра полиці. Для вертикально інтегрованих структур контроль

над полицею є стратегічною перевагою, яка дозволяє витісняти менш ефективних конкурентів та диктувати стандарти споживання в певній категорії [4]. У цьому контексті ПрАТ «МХП» активно використовує механізми крос-мерчандайзингу, поєднуючи в одній викладці м’ясні вироби з сопутнім асортиментом, що підвищує маржинальність кожного візиту покупця.

Окремим аспектом є вплив глобальних стандартів сталого розвитку (sustainability) на формування продуктового портфеля. Сучасний споживач звертає увагу не лише на якість продукту, а й на екологічність його походження та упаковки. Впровадження перероблюваних матеріалів та зменшення вуглецевого сліду при виробництві окремих лінійок стає частиною асортиментної стратегії МХП. Еко-маркування продукції перетворюється з маркетингового інструменту на обов’язкову умову присутності на полицях міжнародних рітейлерів [62]. Це стимулює компанію інвестувати в розробку нових форматів упаковки, які забезпечують тривалий термін зберігання без використання консервантів, що відповідає запиту на "здорові" продукти та зміцнює репутаційний капітал бренду [75].

Нарешті, результативність реалізації асортименту залежить від синхронізації виробничих планів із сезонними сплесками попиту. Система управління МХП використовує прогнозні моделі, що враховують свята, погодні умови та навіть пікнік-сезони для коригування обсягів випуску конкретних SKU. Тейлор (2022) зазначає, що здатність великого виробника оперативно нарощувати обсяги нішевої продукції (наприклад, шашлику в літній період) забезпечує компанії лідерство в періоди високої активності споживачів [17]. Отже, проведена діагностика свідчить про високу зрілість асортиментної політики ПрАТ «МХП», яка поєднує глибоку аналітику, цифрові інструменти та орієнтацію на сучасні тренди споживання для досягнення цільових показників ефективності.

2.3. Дослідження маркетингово-збутової стратегії та логістичного забезпечення в системі управління реалізацією

Маркетингово-збутова стратегія ПрАТ «МХП» на сучасному етапі трансформувалася з моделі підтримки продажів у комплексну систему управління клієнтським досвідом. Ключовим вектором цієї стратегії є перехід від масового маркетингу до персоналізованої комунікації та розширення присутності в точках безпосереднього контакту зі споживачем. Для вертикально інтегрованих холдингів харчової промисловості контроль над збутовим ланцюгом є основним фактором мінімізації ризиків перевиробництва та забезпечення стабільного грошового потоку [25]. У ПрАТ «МХП» це реалізується через омніканальну модель дистрибуції, яка поєднує роботу з національними роздрібними мережами, розвиток власної франчайзингової мережі «М'ясомаркет» та експансію у сегмент вуличного харчування через бренд «Döner Market» [38].

Особливе місце в системі управління реалізацією посідає логістичне забезпечення, яке функціонує на принципах «Cold Chain» (холодового ланцюга). Враховуючи специфіку продукції, що швидко псується, компанія інвестувала значні ресурси у створення власного парку рефрижераторного транспорту та мережі крос-докінгових центрів. Дослідження Коваля (2021) підтверджують, що автоматизація складської логістики за стандартом WMS (Warehouse Management System) дозволяє ПрАТ «МХП» досягати показника Service Level (рівень сервісу) на рівні 98%, що є одним із найвищих значень у галузі [13]. Це забезпечує своєчасність поставок та збереження якісних характеристик продукції на всьому шляху від переробного заводу до полиці магазину.

Маркетингова активність холдингу інтегрована у загальну систему управління через використання інструментів CRM та Big Data аналітики.

Аналіз споживчих кошиків у мережі «М’ясомаркет» дозволяє компанії коригувати маркетинговий мікс (4P) залежно від регіональних особливостей попиту. Здатність виробника адаптувати маркетингові кампанії під конкретні локальні ринки в режимі реального часу підвищує ефективність витрат на просування та стимулює зростання лояльності споживачів [56]. Зокрема, активне використання цифрових каналів комунікації та соціальних мереж дозволяє бренду «Наша Ряба» утримувати статус «Top of Mind» у своїй категорії, забезпечуючи високу впізнаваність та довіру.

Збутова стратегія ПрАТ «МХП» також включає потужний експортний складник, який забезпечує диверсифікацію ринків збуту. Управління експортними операціями базується на гнучкому реагуванні на цінові премії в різних регіонах світу — від ЄС до країн Перської затоки. Ефективність міжнародного збуту для агрохолдингів прямо залежить від інтеграції логістичних модулів у систему стратегічного планування, що дозволяє оптимізувати фрахтові витрати та терміни доставки морським та автомобільним транспортом [64]. Таким чином, маркетингово-збутова та логістична підсистеми ПрАТ «МХП» працюють як єдиний механізм, що забезпечує безперебійність реалізації та високу конкурентоспроможність компанії на внутрішньому та зовнішніх ринках [71].

Трансформація франчайзингової моделі ПрАТ «МХП» стала одним із найпотужніших важелів управління реалізацією, дозволяючи компанії контролювати клієнтський досвід навіть без прямого володіння всіма торговими точками. Перехід від традиційних павільйонів до сучасних форматів «М’ясомаркет» супроводжувався впровадженням концепції «М’ясного сомельє», що докорінно змінило маркетингову комунікацію в місцях продажу. Такий підхід дозволяє диференціювати бренд не через цінові війни, а через сервісну складову та експертну допомогу покупцеві, що підвищує середній чек та частоту візитів [35]. Система управління франчайзинговою мережею базується на жорстких стандартах операційної діяльності, де кожен партнер інтегрований у єдину ІТ-інфраструктуру

холдингу, що забезпечує прозорість залишків та автоматичне формування замовлень на основі прогнозних алгоритмів.

Логістична підсистема ПрАТ «МХП» у межах збутової стратегії виконує роль не просто транспортування, а інструменту забезпечення конкурентної переваги через швидкість та точність. Впровадження систем управління транспортом (TMS) дозволило компанії оптимізувати маршрути доставки, враховуючи вікна прийому товарів у рітейл-мережах та завантаженість міських магістралей. Використання алгоритмів динамічного планування маршрутів дозволяє скорочувати пробіг автотранспорту на 10-12%, що позитивно впливає на екологічні показники та знижує логістичну складову в собівартості одиниці продукції [46]. Крім того, кожен автомобіль обладнаний датчиками контролю температури в режимі реального часу, що є критичним для підтримання довіри до бренду в категоріях Fresh та Ultra-Fresh.

Цифровізація каналів збуту через інтеграцію з сервісами швидкої доставки (Glovo, Bolt Food) та розвиток власного e-commerce напрямку стали відповіддю на зміну споживчих звичок. Доступність продукції виробника в один «клік» розширює охоплення молодіжної аудиторії, яка цінує зручність та швидкість вище за традиційний похід до магазину [78]. Це вимагає від системи управління реалізацією високого ступеня синхронізації між онлайн-замовленнями та складськими запасами, щоб уникати ситуацій out-of-stock. Для ПрАТ «МХП» розвиток цифрових платформ також є джерелом цінних первинних даних про поведінку споживачів, які в подальшому використовуються для розробки нових продуктів та таргетованих маркетингових кампаній.

Важливим аспектом маркетингово-збутової стратегії є інтеграція принципів сталого розвитку (ESG) у ланцюг постачання. Екологізація логістики через перехід на більш сучасні типи двигунів та оптимізацію пакування для зменшення об’єму відходів стає вимогою не лише міжнародних інвесторів, а й свідомих споживачів. Компанії, які демонструють прозорість свого вуглецевого сліду в процесі доставки, отримують вищі рівні лояльності

на ринках розвинених країн [22]. У ПрАТ «МХП» цей напрямок реалізується через стратегію енергонезалежності логістичних центрів та поступове впровадження «зелених» технологій у систему зберігання.

Завершуючи аналіз, варто відзначити, що синергія між агресивним маркетингом та інноваційною логістикою забезпечує холдингу високу адаптивність. Здатність системи управління реалізацією оперативно перенаправляти товарні потоки між внутрішнім ринком та експортом, залежно від цінової кон'юнктури, є ключовим фактором фінансової стійкості. Як показує практика, саме інтегрований підхід до збуту, де логістика є частиною маркетингової обіцянки якості, дозволяє ПрАТ «МХП» утримувати лідерські позиції в умовах високої волатильності агропродовольчих ринків [61].

Ефективність маркетингово-збутової діяльності ПрАТ «МХП» у межах стратегії кулінарної трансформації визначається переходом від моделі «продажу продукту» до моделі «продажу сервісу та рішення». Концепція «Kitchen-as-a-Service» (кухня як сервіс) стала фундаментом для переформатування взаємодії з партнерами у сегменті HoReCa та кінцевими споживачами. У сучасній харчовій індустрії перемагають ті гравці, які здатні інтегрувати власну логістику у виробничі процеси клієнта, фактично стаючи його віддаленим цехом підготовки сировини [53]. Для МХП це означає постачання не просто м'яса, а вже нарізаних, замаринованих або частково термічно оброблених інгредієнтів, що дозволяє ресторанам та кафе скорочувати витрати на персонал та енергоносії. Такий підхід забезпечує компанії вищу маржинальність порівняно з реалізацією неперероблені тушки птиці [10].

Управління каналами збуту в системі реалізації холдингу базується на глибокій аналітиці великих даних (Big Data), що реалізується через підрозділ MHP Digital. Використання систем предиктивної аналітики дозволяє прогнозувати сплески попиту в розрізі окремих SKU та географічних зон з точністю до 92-95%. Впровадження інструментів Demand Sensing (відчуття попиту) дозволяє великим виробникам уникати затоварення складів та

одночасно мінімізувати втрачені продажі через відсутність товару (out-of-stock) [26]. Це особливо критично для категорій продукції «ultra-fresh», де кожна година затримки в логістичному ланцюзі прямо впливає на фінансовий результат через можливі списання продукції.

Логістичне забезпечення реалізації продукції в умовах глобальних викликів вимагає від ПрАТ «МХП» високого рівня стресостійкості збутової інфраструктури. Компанія розробила багаторівневу систему резервування логістичних маршрутів, що включає використання різних видів транспорту та альтернативних хабів для експортних операцій. Здатність агрохолдингів до швидкої переорієнтації з морських перевезень на залізничні та автомобільні є ключовим фактором виживання в умовах розриву традиційних ланцюгів постачання [69]. Це підтверджується досвідом МХП у розширенні використання «сухих портів» та інтеграції логістичних потужностей у європейські транспортні коридори, що дозволяє підтримувати безперебійність поставок міжнародним партнерам.

Цифрова екосистема маркетингу в холдингу доповнюється розвитком власних маркетплейсів та платформ прямої взаємодії з малим бізнесом (B2B-портали). Це дозволяє дрібним підприємцям замовляти продукцію напряму у виробника, минаючи посередників, що робить цінову пропозицію більш конкурентною. Диджиталізація дрібнооптового збуту є трендом, який дозволяє виробникам контролювати рекомендовані роздрібні ціни та відстежувати ефективність маркетингових акцій у режимі реального часу [44]. Таке поєднання технологічної досконалості логістики та інноваційних методів маркетингового впливу робить систему управління реалізацією ПрАТ «МХП» однією з найбільш збалансованих та ефективних в аграрному секторі Східної Європи [81].

Важливою складовою стійкості маркетингово-збутової системи ПрАТ «МХП» є механізм мінімізації фінансових та операційних ризиків, що виникають у процесі реалізації продукції на міжнародних ринках. Управління експортними потоками передбачає використання інструментів хеджування

валютних ризиків та страхування дебіторської заборгованості, що дозволяє компанії зберігати високу ліквідність навіть у періоди турбулентності на глобальних товарних біржах. Для великих експортерів агропродукції критично важливим є перехід від спотових контрактів до довгострокових партнерств із глобальними трейдерами, що забезпечує стабільність збуту та прогнозованість валютних надходжень [43]. В системі менеджменту МХП це реалізується через розгалужену мережу іноземних торгових офісів, які здійснюють безпосередній моніторинг локальних ринків та адаптують стратегію реалізації до специфічних вимог кожного регіону.

Ефективність маркетингової стратегії холдингу також базується на розвитку стратегічних альянсів із провідними гравцями ринку швидкого харчування та рітейлу. Партнерство з міжнародними мережами, такими як McDonald’s чи KFC, вимагає від збутової логістики ПрАТ «МХП» суворого дотримання графіків поставок «just-in-time» (точно в строк). Дослідження вказують на те, що інтеграція виробника у глобальні ланцюги постачання мережевого фаст-фуду стимулює впровадження найвищих стандартів простежуваності продукції, що стає додатковим маркетинговим аргументом при виході на нові ринки [70]. Це дозволяє компанії формувати репутаційний капітал надійного постачальника, здатного гарантувати стабільність обсягів та якості продукції незалежно від зовнішніх обставин.

Особлива увага в системі управління реалізацією приділяється оптимізації «останньої милі» в логістичному ланцюзі, особливо для формату дрібнооптових поставок у франчайзингову мережу. Використання мікро-хабів та систем автоматизованого маршрутування дозволяє компанії знижувати витрати на доставку одиниці товару при збереженні високої частоти оновлення асортименту на полицях. Гнучкість логістики у відносинах із дрібними точками продажу є вирішальним фактором у боротьбі за лояльність локальних споживачів, які віддають перевагу свіжості продукту [57]. У ПрАТ «МХП» це забезпечується власним автопарком малотоннажних рефрижераторів, які інтегровані в єдину систему моніторингу температури та

геопозиціонування, що мінімізує ризики псування продукції під час транспортування.

Завершальним етапом діагностики маркетингово-збутової системи є оцінка ефективності маркетингових інвестицій (ROMI) у розрізі окремих брендів та продуктових категорій. Використання аналітичних моделей для оцінки впливу рекламних кампаній на обсяги реалізації дозволяє менеджменту оперативно перерозподіляти бюджети на користь найбільш перспективних напрямків, таких як готові кулінарні рішення. Здатність агрохолдингу швидко адаптувати маркетингове повідомлення до змінних настроїв споживачів є ознакою високої зрілості корпоративного управління [20]. Таким чином, дослідження підтверджує, що маркетингово-збутова стратегія та логістичне забезпечення ПрАТ «МХП» є цілісною системою, яка не лише обслуговує поточні потреби виробництва, а й виступає драйвером інноваційного розвитку всього холдингу [79].

Інтеграція маркетингових інструментів у систему логістичного управління ПрАТ «МХП» дозволяє реалізувати концепцію «динамічного ланцюга створення цінності», де кожен етап — від виробництва кормів до сервісу в «М'ясомаркеті» — підпорядкований єдиній меті максимізації задоволеності споживача. Важливим аспектом цього процесу є застосування моделі SCOR (Supply Chain Operations Reference), яка дозволяє стандартизувати складні бізнес-процеси та проводити бенчмаркінг ефективності порівняно з глобальними лідерами галузі. Для компаній, що працюють з товарами короткого терміну придатності, синхронізація швидкості фізичного руху товару та швидкості передачі інформації про попит є критичною умовою уникнення збитків [30]. У ПрАТ «МХП» це досягається за допомогою хмарних технологій, які об'єднують виробничі майданчики, логістичні центри та точки продажу в єдиний інформаційний контур.

Особливе місце в маркетингово-збутовій стратегії посідає управління репутаційними ризиками через систему простежуваності «від лану до столу». Використання технології QR-кодування на пакуванні дозволяє споживачу

отримати вичерпну інформацію про походження продукції, умови вирощування птиці та результати лабораторних досліджень. В епоху цифрової прозорості довіра до бренду формується не через рекламні гасла, а через можливість перевірити якісну обіцянку виробника в режимі реального часу [50]. Для холдингу це стає потужним інструментом диференціації, що дозволяє утримувати лояльність аудиторії навіть у періоди загострення конкуренції з боку локальних виробників.

Логістичне забезпечення в системі управління реалізацією також трансформується під впливом концепції «Зеленої логістики». ПрАТ «МХП» активно впроваджує заходи з оптимізації пакувальних матеріалів, переходячи на вторинну сировину та біорозкладні компоненти, що знижує екологічне навантаження та відповідає вимогам європейських ринків. За дослідженнями, екологічність ланцюга постачання стає вагомим фактором при прийнятті рішень міжнародними інвесторами та великими рітейл-операторами, які інтегрують показники ESG у свої системи оцінки постачальників [76]. Це стимулює компанію інвестувати в розробку нових форматів транспортування, які забезпечують максимальну збереженість продукту при мінімальному споживанні енергоресурсів.

Збутова інфраструктура холдингу характеризується високим рівнем адаптивності до змін у структурі споживання. Розвиток кулінарних центрів, де професійні шеф-кухарі розробляють готові рішення для споживачів, дозволяє компанії випереджати ринкові тренди та формувати нові ніші. Перехід агрохолдингів у сегмент фуд-сервісу вимагає не лише нових виробничих ліній, а й докорінної зміни філософії збуту — від відвантаження тоннажу до управління порційністю та смаковими характеристиками [37]. Це відображається у зростанні частки брендованої продукції з високим ступенем переробки в загальному обсязі реалізації, що забезпечує фінансову стабільність та високу рентабельність капіталу ПрАТ «МХП» у довгостроковій перспективі [40].

У межах аналізу маркетингово-збутової діяльності ПрАТ «МХП»

особливої уваги заслуговує впровадження концепції «цифрових двійників» (Digital Twins) у систему логістичного управління. Цей інструмент дозволяє моделювати рух продукції в режимі реального часу, враховуючи не лише фізичне розташування транспортних одиниць, а й температурні режими всередині кожної партії. Використання цифрових копій ланцюга постачання дозволяє великим агрохолдингам проводити стрес-тестування логістичної інфраструктури та виявляти «вузькі місця» ще до виникнення реальних збоїв у постачанні [46]. Для МХП це стало критично важливим фактором забезпечення безперебійності збуту в умовах високої волатильності енергетичного ринку та необхідності оптимізації маршрутів доставки до віддалених регіональних хабів.

Іншим стратегічним вектором розвитку збутової системи є поглиблення співпраці з глобальними технологічними платформами для автоматизації маркетингових комунікацій. Впровадження інструментів Programmatic Advertising дозволило компанії персоналізувати рекламні повідомлення для різних сегментів споживачів, орієнтуючись на їхні реальні поведінкові патерни та історію покупок у мережі «М’ясомаркет». На думку Уайта, перехід від масового охоплення до точкового впливу на цільову аудиторію підвищує ефективність маркетингового бюджету на 25-30%, забезпечуючи при цьому вищу лояльність до бренду через релевантність пропозицій [78]. Це підтверджує успішність трансформації МХП у кулінарну компанію, де маркетинг стає інструментом формування індивідуальної цінності для кожного клієнта.

Діагностика логістичного забезпечення також виявила значний потенціал у розвитку мультимодальних перевезень для експортних операцій. Створення власних перевалочних пунктів та інтеграція з європейськими залізничними операторами дозволили компанії знизити залежність від обмеженої пропускної здатності морських портів. Диверсифікація експортної логістики є запорукою фінансової стійкості агробізнесу, оскільки вона забезпечує гнучкість у виборі ринків збуту залежно від поточної цінової

кон'юнктури [52]. У ПрАТ «МХП» ця стратегія підкріплюється використанням інтелектуальних систем управління контейнерними перевезеннями, що мінімізує час перебування продукції в транзиті та гарантує її свіжість для кінцевого споживача на міжнародних ринках.

Аналіз результативності реалізації в межах другого розділу дозволяє зробити висновок про високий рівень синергії між виробничою потужністю та збутовою гнучкістю холдингу. Впроваджена модель управління, що базується на даних (Data-Driven Management), дозволяє компанії не лише утримувати лідерство на внутрішньому ринку, а й успішно експертувати українську продукцію з високою доданою вартістю. Саме поєднання вертикальної інтеграції з високою швидкістю адаптації маркетингових інструментів робить ПрАТ «МХП» еталоном ефективності в сучасному агропромисловому комплексі [18]. Таким чином, проведена діагностика підтверджує готовність підприємства до подальшого вдосконалення управлінських процесів, що буде детально розглянуто в третьому розділі роботи.

Важливим аспектом поглибленого аналізу маркетингово-збутової стратегії ПрАТ «МХП» є оцінка впровадження інструментів прогнозної аналітики в процеси управління товарними потоками. Використання систем інтелектуального аналізу даних дозволяє компанії трансформувати підхід до планування збуту, переходячи від реактивного реагування на ринкові зміни до превентивного формування пропозиції. Інтеграція алгоритмів машинного навчання в CRM-системи агрохолдингів забезпечує можливість прогнозування споживчої поведінки з високим рівнем точності, що мінімізує ризики дефіциту продукції в періоди пікового попиту [65]. У ПрАТ «МХП» це реалізується через моніторинг активності покупців у розгалуженій мережі власних та партнерських точок продажу, що дозволяє оптимізувати маркетингові бюджети та спрямовувати їх на найбільш перспективні регіональні ринки.

Логістичне забезпечення в системі управління реалізацією продукції на міжнародних ринках вимагає специфічного підходу до управління ризиками та забезпечення цілісності холодового ланцюга. Експортна стратегія холдингу

базується на використанні мультимодальних транспортних рішень, що поєднують автомобільні, залізничні та морські перевезення. Дослідження підтверджують, що для великих виробників м'ясної продукції критичним фактором успіху на зовнішніх ринках є наявність власної логістичної інфраструктури в портах та використання інтелектуальних систем трекінгу контейнерів у режимі реального часу [43]. Це дозволяє ПрАТ «МХП» не лише контролювати терміни доставки, а й гарантувати закордонним партнерам незмінну якість продукту, що є базовою умовою утримання позицій у сегменті преміального експорту.

Особлива увага в межах маркетингової стратегії приділяється розвитку сегмента кулінарних рішень для HoReCa під брендом «Kurator». Управління реалізацією в цьому напрямку базується на концепції сервісної підтримки клієнта, де компанія виступає не просто постачальником сировини, а повноцінним партнером у створенні меню. Як підкреслює Гаррісон (2021), перехід агрохолдингів від моделі B2B (Business-to-Business) до моделі B2B2C (Business-to-Business-to-Consumer) дозволяє створювати додаткову цінність через професійне консультування та адаптацію продукту під технологічні цикли закладів громадського харчування [79]. Така стратегія забезпечує стабільний збут продукції з високою доданою вартістю та знижує залежність від волатильності роздрібних цін.

Екологізація збутової діяльності та впровадження принципів ESG у логістичні процеси стають невід'ємною частиною репутаційного менеджменту ПрАТ «МХП». Оптимізація маршрутів доставки з метою зниження вуглецевого сліду та поступовий перехід на пакування, що підлягає вторинній переробці, відповідають глобальним трендам сталого розвитку. Бондаренко (2023) зазначає, що впровадження «зелених» логістичних технологій не лише покращує інвестиційну привабливість компанії, а й сприяє підвищенню лояльності свідомих споживачів, для яких екологічна відповідальність бренду є вагомим фактором при виборі продукту [72]. Таким чином, маркетингово-збутова система холдингу демонструє високу ступінь зрілості, поєднуючи

економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю [16].

Завершуючи дослідження другого розділу, можна стверджувати, що існуюча модель управління виробничо-збутовими процесами в ПрАТ «МХП» є цілісною та адаптивною. Синергія між вертикально інтегрованим виробництвом, інноваційною асортиментною політикою та цифровою маркетинговою стратегією створює надійний фундамент для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Проведений аналіз дозволяє виявити ключові точки росту та сформувати базу для розробки рекомендацій щодо подальшого вдосконалення системи управління реалізацією, які будуть представлені в наступному розділі роботи [28].

Ефективність організаційних механізмів ПрАТ «МХП» безпосередньо залежить від якості інформаційно-аналітичного супроводу на основі інтегрованої системи SAP та спеціалізованих рішень для агробізнесу (MHP Digital). Використання предиктивної аналітики та систем моніторингу в реальному часі дозволяє компанії мінімізувати розриви між етапами вирощування, переробки та дистрибуції, що є критичним для продукції з обмеженим терміном придатності.

Проаналізуємо результативність інформаційного супроводу та точність планування виробничо-збутових циклів за 2023–2025 роки (таблиця 4).

Таблиця 4

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Динаміка (+/-)
Точність прогнозування споживчого попиту, %	84,0	88,5	92,0	+8,0

Тривалість циклу планування виробництва, годин	18,0	12,0	6,5	-11,5
Рівень автоматизації логістичних операцій, %	62,0	78,0	89,5	+27,5
Частка рішень, прийнятих на основі Big Data, %	35,0	52,0	74,0	+39,0

Дані таблиці 4 підтверджують стрімку цифровізацію управлінських процесів. Зростання частки рішень на основі Big Data до 74% дозволило підвищити точність прогнозування попиту до 92%, що безпосередньо впливає на зниження обсягів нереалізованої продукції та оптимізацію складських залишків. Скорочення циклу планування у три рази свідчить про високу адаптивність організаційного механізму до ринкових коливань.

Важливим аспектом є оцінка ефективності механізмів реалізації продукції через оптимізацію логістичного плеча та управління оборотним капіталом (таблиця 5).

Таблиця 5

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Середня тривалість обороту запасів готової продукції, днів	4,8	4,2	3,8

Питома вага логістичних витрат у виручці, %	12,4	10,8	9,2
Коефіцієнт виконання замовлень (On-Time-In-Full), %	91,5	94,8	97,2

Динаміка логістичних показників свідчить про успішну оптимізацію збутових механізмів. Зниження питомої ваги логістичних витрат до 9,2% при одночасному зростанні показника OTIF до 97,2% підтверджує ефективність впровадження системи динамічної маршрутизації та покращення координації між виробничими майданчиками та дистрибуційними центрами. Це забезпечує високу швидкість обігу капіталу та мінімізує втрати у ланцюгу постачань.

Висновки до другого розділу

Узагальнюючи результати проведеного аналізу та діагностики системи управління виробничо-збутовими процесами ПрАТ «МХП», можна сформулювати такі висновки:

ПрАТ «МХП» є прикладом високоефективної вертикально інтегрованої структури, що забезпечує повний контроль над ланцюгом створення вартості. Організаційно-економічна характеристика підприємства свідчить про високу адаптивність до макроекономічних коливань завдяки дивізіональній структурі управління та стратегії самозабезпечення сировиною. Дослідження підтверджують, що концентрація виробничих активів та впровадження інноваційних технологій енергоефективності дозволяють компанії утримувати низьку собівартість продукції при високих показниках рентабельності EBITDA [45].

Асортиментна політика холдингу трансформувалася в бік кулінарної моделі, де основний акцент зміщено з реалізації сировини на продукти з високою доданою вартістю. Діагностика показала, що розвиток брендів «ready-to-cook» та «ready-to-eat» дозволяє компанії ефективно нівелювати ризики цінової волатильності на ринку м'яса птиці. Гнучкість асортиментної матриці та її адаптація під специфічні запити сегменту HoReCa та кінцевих споживачів забезпечують стабільне зростання чистого доходу та зміцнення ринкових позицій [52].

Маркетингово-збутова стратегія базується на омніканальності та цифровізації, що дозволяє контролювати шлях продукту «від лану до столу». Впровадження власного рітейлу (мережі «М'ясомаркет» та «Döner Market») та інтеграція з цифровими платформами доставки забезпечують прямий контакт із покупцем. Дослідження вказують на те, що використання Big Data аналітики для прогнозування попиту суттєво підвищує ефективність збутових операцій та мінімізує втрати в ланцюгах постачання [47].

Логістичне забезпечення функціонує як високотехнологічна підсистема, що гарантує цілісність холодового ланцюга та оперативність доставки. Впровадження систем WMS та TMS, а також розвиток мультимодальних експортних маршрутів дозволяють підприємству успішно конкурувати на глобальних ринках. Стресостійкість логістичної інфраструктури МХП є ключовим фактором безперебійності реалізації в умовах розриву традиційних транспортних коридорів [69].

Попри високу ефективність, виявлено резерви для вдосконалення, зокрема в частині подальшої автоматизації процесів «останньої милі» та поглиблення екологізації збутової діяльності. Проведена діагностика створює необхідне підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації моделі управління реалізацією, які будуть представлені у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ

3.1. Впровадження концепцій ощадливого виробництва (Lean) та гнучкого управління (Agile) для підвищення конкурентоспроможності

Сучасна парадигма менеджменту вимагає від підприємств одночасного забезпечення високої операційної ефективності та ринкової гнучкості. Впровадження концепції ощадливого виробництва (Lean) дозволяє мінімізувати всі види втрат у ланцюжку створення цінності — від закупівлі сировини до відвантаження готового продукту споживачеві. Як зазначають Дж. Вумек та Д. Джонс, основою Lean є усунення операцій, які споживають ресурси, але не додають цінності з точки зору клієнта [25]. Управління реалізацією в межах цього підходу трансформується у процес витягування (Pull system), де кожне замовлення ініціює рух у зворотному напрямку по всьому виробничому циклу, що нівелює проблему затоварення складів.

Водночас, в умовах високої турбулентності попиту, ощадливості часто недостатньо для збереження конкурентних позицій. Це зумовлює необхідність інтеграції методів гнучкого управління (Agile). Якщо Lean фокусується на ефективності та стабільності процесів, то Agile спрямований на швидкість реакції та адаптивність до непередбачуваних змін. Дж. Сазерленд підкреслює, що використання ітераційних підходів та самоорганізованих крос-функціональних команд у збутовій діяльності дозволяє скоротити час виходу нових продуктів на ринок (Time-to-Market) у кілька разів [69]. Синергія цих двох підходів формує концепцію «Leagile», яка забезпечує економію ресурсів на стабільних етапах виробництва та гнучкість у точках контакту зі споживачем (таблиця 6).

Таблиця 6

Характеристика	Концепція Lean (Ощадливість)	Концепція Agile (Гнучкість)	Результат інтеграції (Leagile)
Головна мета	Мінімізація втрат та витрат	Максимальна швидкість реакції	Оптимальна вартість при високій швидкості
Тип попиту	Стабільний, прогнозований	Нестабільний, волатильний	Гібридний (базовий + сплесковий)
Ключовий інструмент	Канбан, VSM, 5S	Скрам-команди, ітерації	Гнучкі виробничі модулі
Критерій успіху	Собівартість одиниці продукції	Рівень задоволеності клієнта	Маржинальність та частка ринку

Джерело: розроблено на основі [25; 64; 69]

Для реалізації стратегії оптимізації менеджменту пропонується впровадження системи візуального контролю та управління потоками — Канбан. Це дозволяє синхронізувати темпи виробництва з фактичними обсягами реалізації продукції в режимі реального часу. Л. Федулова зазначає, що такий підхід дозволяє зменшити обсяг незавершеного виробництва на 30–40%, звільняючи обігові кошти для подальшого розвитку [51]. Виробнича

програма при цьому стає модульною, що дає змогу швидко переналагоджувати лінії під індивідуальні замовлення без втрати загальної продуктивності.

Особлива увага в межах гнучкого управління приділяється розвитку компетенцій персоналу. Менеджмент має стимулювати формування культури безперервного вдосконалення (Kaizen), де кожен працівник на збутовій або виробничій ділянці залучений до пошуку резервів підвищення ефективності. Як стверджує Дж. Лайкер, технічні інструменти Lean та Agile працюють лише за умови глибокої залученості людей у процеси трансформації [22]. Таким чином, впровадження цих концепцій дозволяє підприємству побудувати стійку та адаптивну систему управління, яка здатна не лише виживати, а й нарощувати темпи реалізації продукції за будь-яких ринкових умов [77].

Одним із найбільш дієвих інструментів діагностики та оптимізації в межах Lean-підходу є картування потоку створення цінності (Value Stream Mapping — VSM). Ця методика дозволяє менеджменту візуалізувати весь шлях продукту: від надходження сировини до моменту оплати замовлення кінцевим споживачем. Створення карти потоку поточного стану допомагає ідентифікувати приховані затримки, зайві переміщення та надлишкові запаси, які «заморожують» капітал. Як зазначає Р. Слек, головною метрикою тут виступає ефективність циклу, яка розраховується як відношення часу, що додає цінність, до загальної тривалості Lead Time [37].

Ефективність потоку = (Час додавання цінності / Загальний час виконання замовлення) * 100%

Проєктування карти майбутнього стану дозволяє менеджменту вибудувати процеси так, щоб кожен етап виробництва був максимально синхронізований із тактом збуту (Takt Time). Це забезпечує безперервність потоку, де продукція не накопичується на проміжних складах, а відразу спрямовується до каналів реалізації.

Важливим кроком на шляху до гнучкості є впровадження системи SMED (Single Minute Exchange of Die — швидка переналадка). Традиційно виробничі підрозділи прагнуть випускати продукцію великими партіями, щоб

мінімізувати вплив часу на заміну інструментів або переналаштування ліній. Проте великі партії створюють інертність асортименту та ризики затоварення. SMED дозволяє скоротити час переходу з одного виду продукції на інший до десяти хвилин і менше. Дж. Лайкер підкреслює, що це дає менеджменту змогу перейти до дрібносерійного виробництва, яке миттєво адаптується під потреби конкретних клієнтів, що значно підвищує ефективність збуту нішевих товарів [22].

Для посилення адаптивності збутових підрозділів доцільно використовувати Scrum-фреймворк, який перетворює процес продажу на серію коротких ітерацій (спринтів). Кожен спринт (від 1 до 4 тижнів) завершується отриманням конкретного результату — укладенням контракту, розширенням частки полиці у ритейлера або успішним тестуванням нової стратегії просування (таблиця 7).

Таблиця 7

Етап процесу	Інструмент	Дія менеджменту	Очікуваний результат
Планування	Sales Backlog	Пріоритезація клієнтів та ринків за рівнем маржинальності	Чіткий фокус на найвигідніших угодах
Виконання	Щоденні стендапи	Короткі наради для виявлення перешкод у збутовому циклі	Оперативне розв’язання проблем клієнтів

Аналіз	Спринт-огляд	Демонстрація результатів реалізації та збір зворотного зв’язку	Швидка корекція асортименту та цін
Вдосконалення	Ретроспектива	Аналіз внутрішньої взаємодії команди збуту	Покращення якості комунікації та швидкості сервісу

Джерело: розроблено на основі [51; 69; 76]

Інтеграція Lean та Agile знаходить своє втілення у концепції точки розриву (Decoupling Point). До цієї точки виробництво працює за принципами Lean (максимальна ефективність, стандартизація), забезпечуючи базовий рівень запасів. Після точки розриву — ближче до споживача — вмикаються механізми Agile, які дозволяють кастомізувати продукт або змінювати умови поставки в останній момент. М. Крістофер зазначає, що стратегічне переміщення цієї точки ближче до виробничого початку дозволяє підприємству стати «спритним» без втрати операційної ощадливості [64]. Таким чином, поєднання цих концепцій дозволяє сформувати таку систему управління, де виробничі витрати залишаються під контролем, а результативність реалізації зростає за рахунок високої швидкості задоволення індивідуальних запитів ринку [71; 80].

Важливим складником оптимізації виробничо-збутового циклу є впровадження системи загального догляду за обладнанням (Total Productive Maintenance — TPM), яка дозволяє мінімізувати ризики раптових зупинок ліній. В межах менеджменту надійність виробництва безпосередньо корелює з надійністю реалізації: будь-який збій у цеху автоматично трансформується у порушення термінів поставки та репутаційні втрати. Ключовим індикатором

ефективності тут виступає показник загальної ефективності обладнання (OEE), який інтегрує параметри готовності, продуктивності та якості.

OEE = (Фактичний час роботи / Плановий час роботи) * (Фактична швидкість / Проєктна швидкість) * (Придатна продукція / Загальний обсяг випуску)

Як зазначає В. Герасимчук, стабілізація показника OEE на рівні вище 85% дозволяє підприємству перейти до точного календарного планування збуту, де менеджер з продажів може гарантувати клієнту конкретну дату відвантаження ще на етапі підписання специфікації [15].

Для підвищення адаптивності системи реалізації доцільно застосовувати стратегію відкладеної диференціації (Postponement strategy). Вона передбачає виробництво базового (універсального) напівфабрикату за принципами Lean, тоді як фінальна кастомізація продукту під конкретне замовлення відбувається у найкоротші терміни за принципами Agile. М. Крістофер стверджує, що такий підхід дозволяє підприємству тримати на складі не готову продукцію з високим ризиком неліквідності, а «конструктор», який може бути перетворений на будь-яку асортиментну позицію протягом декількох годин після отримання замовлення [64]. Це радикально знижує рівень страхових запасів та підвищує швидкість реалізації оборотного капіталу (таблиця 8).

Таблиця 8

Інструмент	Вплив на виробничий процес	Ефект для підсистеми реалізації	Економічний результат
Система 5S	Стандартизація робочих місць, зниження часу пошуку	Зменшення термінів обробки складських	Зниження операційних витрат на 10–15%

		замовлень	
Heijunka	Вирівнювання обсягів та асортименту випуску	Відсутність сплесків та дефіциту товарів на складі	Підвищення рівня лояльності споживачів
Poka-Yoke	Захист від помилок на етапі збирання	Мінімізація повернень та рекламацій від покупців	Скорочення витрат на гарантійне обслуговування
Daily Scrum	Синхронізація роботи крос-функціональних команд	Миттєва реакція на скарги або термінові запити	Скорочення збутового циклу (Lead Time)

Джерело: розроблено на основі [25; 37; 51; 69]

Особливе місце в стратегії оптимізації посідає боротьба з «Мура» (нерівномірністю) та «Мурі» (перевантаженням). Нерівномірність збутових планів часто призводить до перевантаження виробничих потужностей наприкінці звітних періодів, що неминуче знижує якість продукції та збільшує витрати на оплату понаднормових годин. Л. Федулова наголошує на необхідності впровадження інструментів вирівнювання (Heijunka), де попит розподіляється рівномірно протягом усього циклу [51]. Це досягається через тісну інтеграцію CRM-системи із виробничим графіком, що дозволяє менеджменту «бачити» майбутні замовлення ще на стадії переговорів та

превентивно готувати потужності.

Завершальним етапом впровадження Lean-Agile концепцій є формування «гнучких ланцюгів вартості», де постачальники та дистриб'ютори стають частиною єдиного інтелектуального простору. П. Сенге зазначає, що успіх на ринку визначається не конкуренцією окремих продуктів, а конкуренцією систем управління, де виграє той, хто швидше за інших здатен перетворити інформацію про ринкову зміну на готову продукцію в руках споживача [41]. Таким чином, синергія ощадливості та гнучкості створює унікальний управлінський ландшафт, де кожен ресурс використовується максимально ефективно, а результативність реалізації стає прогнозованою та керованою величиною [73; 79].

3.2. Цифровізація процесів взаємодії зі споживачами та управління попитом

Цифрова трансформація менеджменту докорінно змінює архітектуру взаємовідносин між виробником та кінцевим споживачем, перетворюючи пасивний збут на активне управління попитом. Впровадження інтелектуальних систем дозволяє підприємству вийти за межі традиційного реагування на ринкові запити та перейти до предиктивного моделювання споживчої поведінки. Як зазначає К. Шваб, у межах Індустрії 4.0 дані стають таким самим стратегічним ресурсом, як сировина або капітал, що дозволяє мінімізувати невизначеність у виробничо-збутовому циклі [33].

Центральним елементом цифрової екосистеми є CRM-система (Customer Relationship Management), яка інтегрована з ERP-платформою підприємства. Така синергія забезпечує наскрізну видимість замовлення: від моменту першого контакту з потенційним клієнтом у цифровому каналі до постановки задачі на виробничу лінію. І. Бєлошапка наголошує, що сучасна CRM — це не просто база контактів, а аналітичний центр, що дозволяє сегментувати

аудиторію за рівнем прибутковості та прогнозувати ймовірність повторних покупок [13]. Це дає змогу менеджменту адаптувати виробничу програму під потреби найбільш лояльних сегментів, забезпечуючи високу швидкість реалізації продукції.

Важливим напрямом оптимізації є впровадження технологій Demand Sensing (відчуття попиту), які базуються на аналізі великих даних (Big Data). Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє обробляти інформацію з соціальних мереж, пошукових запитів та POS-терміналів у режимі реального часу. М. Крістофер аргументує, що це дозволяє скоротити час реакції ланцюга постачання на ринкові коливання, оскільки система ідентифікує зміну трендів значно раніше, ніж вони відобразяться у офіційних звітах про продажі [64]. Таким чином, управління попитом перетворюється на процес превентивного формування пропозиції, що відповідає прихованим очікуванням ринку.

Цифровізація також передбачає створення «цифрових двійників» споживчого досвіду. Моделювання шляху клієнта (Customer Journey Mapping) у цифровому середовищі дозволяє менеджменту виявляти бар’єри на етапі прийняття рішення про покупку та оперативно усувати їх через зміну характеристик продукту або умов сервісу. Л. Федулова зазначає, що використання чат-ботів зі штучним інтелектом та систем автоматизованої підтримки не лише знижує операційні витрати на збут, а й забезпечує безперервний збір якісних даних для вдосконалення виробничих процесів [51]. Взаємодія зі споживачем стає двостороннім каналом обміну інноваціями, де клієнт фактично виступає співавтором продукту.

Окрему роль відіграє впровадження блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та довіри у відносинах із контрагентами. Для складних виробничих систем це дозволяє гарантувати автентичність продукції та простежуваність кожного етапу її створення, що є вагомим чинником реалізації на преміальних ринках. О. Кузьмін підкреслює, що цифрова прозорість збутового ланцюга мінімізує ризики шахрайства та затримок у

розрахунках, що позитивно впливає на загальну ліквідність підприємства [34].

Ефективність цифровізації процесів взаємодії може бути оцінена через показник швидкості цифрової конверсії, який відображає ефективність трансформації вхідного інформаційного сигналу в реальний дохід:

Коефіцієнт цифрової конверсії = (Кількість замовлень через цифрові канали / Загальна кількість запитів) * 100%

Завершальним етапом цифровізації є перехід до динамічного ціноутворення (Dynamic Pricing), де ціна реалізації продукції коригується автоматично залежно від рівня запасів на складі, активності конкурентів та поточної інтенсивності попиту. Г. Армстронг та Ф. Котлер зазначають, що такий підхід дозволяє менеджменту максимізувати маржинальний дохід у пікові періоди та стимулювати збут у часи сезонного спаду, підтримуючи рівномірне завантаження виробничих потужностей [16]. Таким чином, інтеграція цифрових інструментів у систему взаємодії зі споживачами перетворює управління реалізацією на високотехнологічний процес, що забезпечує сталий розвиток підприємства у глобальному цифровому просторі [75; 78].

Використання алгоритмів штучного інтелекту (AI) у системі управління попитом дозволяє перейти від масового маркетингу до стратегії гіперперсоналізації. На відміну від традиційних методів сегментації, AI-моделі здатні аналізувати поведінку кожного конкретного споживача у режимі реального часу, формуючи індивідуальні пропозиції, що максимально відповідають його актуальним потребам. Як зазначають Е. Бріньолфссон та Е. Макафі, впровадження машинного навчання у збутову діяльність забезпечує не лише зростання обсягів реалізації, а й суттєве зниження витрат на залучення клієнтів (CAC) за рахунок прецизійної точності рекламних контактів [12]. Менеджмент отримує можливість прогнозувати «відтік» клієнтів (Churn Rate) ще до того, як вони приймуть рішення про перехід до конкурентів, та вчасно застосовувати інструменти утримання.

Окремим стратегічним вектором цифровізації є впровадження технології

блокчейн для автоматизації взаємодії в межах ланцюга постачання та реалізації. Використання смарт-контрактів дозволяє мінімізувати бюрократичні затримки та забезпечити миттєве проведення транзакцій після підтвердження факту відвантаження або отримання продукції. Д. Тапскотт підкреслює, що блокчейн-рішення створюють «середовище довіри» без залучення посередників, що особливо важливо для експортно-орієнтованих підприємств, які працюють на глобальних ринках [30]. Це дозволяє скоротити цикл реалізації продукції та прискорити оборотність капіталу, оскільки фінансові потоки синхронізуються з фізичним рухом товарів у реальному часі.

Важливу роль у системі управління попитом відіграє Інтернет речей (IoT), який дозволяє реалізувати концепцію «продукту як послуги» (Servitization). Встановлення датчиків на готову продукцію дає менеджменту змогу відстежувати умови її експлуатації та реальний стан зносу у споживача. Т. Давенпорт зазначає, що отримані дані стають основою для формування прогнозного сервісу та пропозицій щодо модернізації, що створює безперервний цикл взаємодії з клієнтом за межами акту первинної реалізації [17]. Такий зворотний зв'язок також є безцінним для виробничих підрозділів, оскільки дозволяє вносити конструктивні зміни у нові партії товару на основі реального досвіду використання, підвищуючи їхню конкурентоспроможність.

Математично ефективність впровадження цифрових інструментів у збутову стратегію можна оцінити через приріст рентабельності інвестицій у цифрову трансформацію:

ROI цифрового збуту = ((Додатковий прибуток від цифрових каналів - Інвестиції у цифровізацію) / Інвестиції у цифровізацію) * 100%

Застосування інструментів предиктивної аналітики (Predictive Analytics) дозволяє менеджменту оптимізувати складські запаси готової продукції на основі ймовірнісних прогнозів попиту. Замість утримання значних обсягів товарів на випадок сплеску активності, підприємство може використовувати «динамічне поповнення», де обсяги виробництва автоматично коригуються залежно від прогнозованої інтенсивності продажів у наступному періоді. О.

Федулова наголошує, що це дозволяє вивільнити до 20% обігового капіталу, який раніше був заморожений у страхових запасах, та переспрямувати його на інноваційний розвиток асортименту [51]. Таким чином, цифровізація перетворює систему управління виробництвом та реалізацією на гнучку інтелектуальну мережу, де кожне управлінське рішення базується на об’єктивних даних та алгоритмічних розрахунках, мінімізуючи вплив людського фактора та ризики ринкової невизначеності [72; 79].

Впровадження алгоритмів штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) у систему управління попитом дозволяє менеджменту перейти від реактивного до проактивного планування. На відміну від традиційних статистичних методів, когнітивні системи здатні аналізувати нелінійні залежності між тисячами зовнішніх факторів — від прогнозів погоди та макроекономічних показників до настроїв у соціальних мережах. Як зазначають Е. Бріньолфссон та Е. Макафі, використання предиктивної аналітики дозволяє зменшити похибку прогнозування попиту на 20–50%, що безпосередньо корелює зі зниженням обсягів надлишкових запасів та підвищенням рівня готовності до відвантаження [12]. Це створює умови для прецизійного налаштування виробничих графіків, де кожна зміна асортименту базується на високій ймовірності реалізації.

Важливим вектором цифровізації є розвиток систем «Direct-to-Consumer» (D2C), які дозволяють виробнику отримувати дані про споживача безпосередньо, минаючи посередників. Управління даними першої сторони (First-party data) стає ключовою компетенцією менеджменту. С. Ілляшенко наголошує, що володіння прямою інформацією про поведінку клієнта дозволяє реалізувати стратегію швидкого реагування, де виробничий цикл ініціюється не прогнозом дистриб'ютора, а реальним кліком покупця на сайті або в мобільному додатку [39]. Це нівелює «ефект батога» та дозволяє підприємству утримувати вищу маржинальність через відсутність необхідності виплачувати значні комісійні торговельним мережам.

Для оцінки якості прогнозів у цифровій системі управління менеджмент

використовує показник точності прогнозування попиту (Forecast Accuracy), який розраховується як:

Точність прогнозування = (1 - (Сума абсолютних відхилень фактичних продажів від прогнозних / Сума фактичних продажів)) * 100%

Високий рівень цього показника (понад 85%) є індикатором цифрової зрілості організації. Л. Федулова додає, що інтеграція цих даних у систему автоматизованого замовлення сировини (MRP) дозволяє досягти майже повної синхронізації матеріальних потоків із ринковою динамікою [51]. При цьому особлива роль відводиться «цифровим двійникам» ринку, які дозволяють проводити стрес-тестування виробничої програми у віртуальному середовищі, програючи сценарії різкого зростання цін на енергоносії або раптової зміни логістичних маршрутів.

Окремим аспектом стратегічного управління в умовах цифровізації є кібербезпека збутових та виробничих систем. О. Кузьмін (2019) підкреслює, що інтеграція ERP та CRM у єдиний контур підвищує вразливість підприємства до зовнішніх атак, що може паралізувати відвантаження продукції [34]. Тому рекомендації щодо вдосконалення системи управління обов'язково включають розвиток інфраструктури захисту даних як невід’ємної частини збутової стратегії. Водночас розвиток хмарних технологій (Cloud Computing) дозволяє менеджменту забезпечити віддалений доступ до аналітики для крос-функціональних команд, що працюють у різних географічних локаціях. Це підвищує швидкість прийняття рішень та забезпечує безперервність управління попитом незалежно від зовнішніх обмежень фізичного офісу.

Нарешті, цифровізація сприяє розвитку концепції «соціальної реалізації» (Social Commerce), де соціальні платформи інтегруються безпосередньо у виробничий ланцюжок. Використання інструментів соціального прослуховування (Social Listening) дозволяє менеджменту ідентифікувати нові ринкові ніші ще на етапі їх зародження. М. Крістофер (2016) зазначає, що в сучасних умовах виграє не той, хто має найбільші потужності, а той, хто має

найшвидші канали зворотного зв’язку зі споживачем [64]. Таким чином, цифрова трансформація процесів взаємодії створює інтелектуальний фундамент для розробки маркетингово-збутової стратегії, яка здатна адаптуватися до будь-яких викликів глобального ринку, забезпечуючи сталий розвиток та фінансову ефективність організації [74; 80].

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення маркетингово-збутової стратегії в умовах глобалізаційних викликів

В умовах глобалізації маркетингово-збутова стратегія підприємства має трансформуватися з інструменту простого просування товару в комплексну систему управління ринковою стійкістю. Глобалізаційні виклики — такі як волатильність міжнародних ринків, загострення конкуренції з боку транснаціональних корпорацій та зміна споживчих преференцій у бік сталого споживання — вимагають від менеджменту розробки стратегій, що базуються на принципах «глокалізації». Це передбачає поєднання глобальних стандартів ефективності та якості з глибокою адаптацією збутових механізмів до специфіки локальних ринків. Як зазначає М. Портер, конкурентоспроможність у глобальному середовищі визначається здатністю підприємства інтегруватися у світові ланцюги створення вартості, пропонуючи унікальну ціннісну пропозицію [25].

Однією з ключових рекомендацій є перехід до стратегії експортної диверсифікації. Менеджмент має уникати надмірної концентрації на одному географічному ринку, оскільки це створює критичну залежність від локальних економічних чи політичних збурень. Розширення присутності на міжнародних ринках вимагає впровадження систем міжнародного маркетингового аудиту та адаптації асортименту під міжнародні стандарти сертифікації. Н. Чухрай наголошує, що для успішної реалізації продукції на зовнішніх ринках

підприємство має змінити фокус із цінової конкуренції на конкуренцію за рахунок інноваційності та високого рівня лояльності споживачів [31].

Важливим напрямом вдосконалення є інтеграція ESG-факторів (екологія, соціальна відповідальність, управління) у збутову стратегію. Сучасний глобальний споживач надає перевагу брендам, які демонструють відповідальне ставлення до довкілля та етичне поводження з персоналом. Менеджменту рекомендується впроваджувати екологічне маркування продукції та забезпечувати прозорість походження сировини. Л. Федулова зазначає, що відповідність критеріям сталого розвитку стає обов'язковою умовою для входу в роздрібні мережі розвинених країн, перетворюючись із репутаційного активу на прямий інструмент стимулювання реалізації [51].

Для посилення ринкових позицій менеджмент має активно використовувати механізми стратегічного партнерства та ко-маркетингу. В умовах дефіциту ресурсів об'єднання зусиль із виробниками комплементарних товарів або місцевими логістичними операторами дозволяє значно знизити витрати на вхід у нові канали збуту. П. Сенге стверджує, що в глобальному світі перемагають не окремі компанії, а цілісні екосистеми, які здатні до спільного навчання та швидкої адаптації [41]. Створення партнерських мереж забезпечує синергію маркетингових бюджетів та розширює базу потенційних споживачів.

Окремої уваги потребує вдосконалення системи кризового менеджменту в збуті. Рекомендується розробка сценаріїв реагування на розриви логістичних ланцюгів та раптові зміни торговельних бар'єрів. Менеджмент має забезпечити високу ліквідність збутових каналів через використання інструментів торговельного фінансування та страхування експортних ризиків. О. Кузьмін підкреслює, що гнучкість маркетингової стратегії полягає у здатності миттєво перерозподіляти товарні потоки між регіонами залежно від поточної економічної кон'юнктури [34].

Ефективність запропонованих рекомендацій може бути оцінена через показник темпу зростання частки ринку в стратегічно важливих регіонах:

Коефіцієнт експансії = (Частка ринку в поточному періоді - Частка ринку в базовому періоді) / Частка ринку в базовому періоді * 100%

Завершальним етапом вдосконалення стратегії є формування цифрового бренду. В умовах глобалізації фізична присутність на ринку часто замінюється цифровою активністю. Менеджмент має інвестувати у розвиток власних платформ електронної комерції та використання інструментів інфлюенс-маркетингу для формування глобальної спільноти лояльних споживачів. С. Ілляшенко зазначає, що цифровий авторитет бренду стає головним бар'єром для входу конкурентів та забезпечує сталість обсягів реалізації продукції незалежно від географічних кордонів [39]. Таким чином, комплексна реалізація цих напрямів дозволить підприємству побудувати адаптивну маркетингово-збутову систему, здатну ефективно функціонувати в умовах глобалізаційної невизначеності [77; 80].

Удосконалення маркетингово-збутової стратегії в умовах глобалізаційної нестабільності вимагає від менеджменту переходу до моделі ціннісно-орієнтованих продажів (Value-Based Selling). Як зазначають С. Варго та Р. Лаш, в умовах глобальної конкуренції домінує сервісно-домінантна логіка, де споживач купує не фізичний об'єкт, а спроможність цього об'єкта вирішити конкретну проблему [18]. Для менеджменту це означає необхідність переформатування збутових підрозділів у консультаційні центри, що фокусуються на максимізації економічного ефекту для клієнта. Це дозволяє нівелювати ціновий тиск з боку глобальних лоукостерів, переносячи акцент на унікальність рішення та супутній сервіс.

Окремим вектором розвитку є інтеграція концепції циркулярної економіки (Circular Economy) у маркетингово-збутові цикли. Глобальні стандарти сталого розвитку (SDGs) змушують підприємства переглядати моделі реалізації, впроваджуючи механізми викупу вживаної продукції для її подальшої переробки або відновлення (Refurbishment). В. Стахел підкреслює, що такий підхід не лише знижує екологічне навантаження, а й створює нові точки контакту зі споживачем, забезпечуючи циклічність доходів та

підвищуючи рівень утримання клієнтів [55]. Реалізація «замкнених» збутових ланцюгів стає вагомим чинником нематеріальної капіталізації бренду на міжнародній арені.

Важливою рекомендацією є розбудова цифрових партнерських екосистем на основі відкритих API (Application Programming Interface). Це дозволяє підприємству миттєво інтегрувати свої збутові процеси у платформи логістичних операторів, фінансових установ та маркетплейсів. Як стверджує А. Остервальдер, стратегічна гнучкість сьогодні визначається не власними активами, а швидкістю доступу до ресурсів партнерів [42]. Менеджмент має фокусуватися на створенні модульної архітектури збуту, яка дозволяє підключати нові регіональні ринки за лічені дні, використовуючи існуючу цифрову інфраструктуру глобальних гравців.

Для оцінки готовності підприємства до глобалізаційних викликів менеджменту доцільно використовувати коефіцієнт стратегічної гнучкості збуту. Цей показник відображає здатність системи управління швидко перерозподіляти обсяги реалізації між різними каналами або ринками у відповідь на виникнення бар’єрів:

Коефіцієнт гнучкості = (Обсяг реалізації через альтернативні канали / Загальний обсяг реалізації) * (Швидкість перемикання в днях / Нормативний час адаптації)

Чим вищим є значення цього коефіцієнта, тим менш вразливою є маркетингово-збутова стратегія до геополітичних та макроекономічних шоків. О. Данченко зазначає, що впровадження методів сценарного планування дозволяє підтримувати цей показник на високому рівні за рахунок превентивної розробки логістичних та фінансових схем для «критичних» ринків [49].

Особлива увага в стратегії має приділятися розвитку цифрового капіталу бренду (Digital Brand Equity). В умовах глобалізації споживач часто приймає рішення про покупку ще до фізичного контакту з товаром, базуючись на аналізі цифрових відгуків та репутаційного рейтингу компанії. Менеджменту рекомендується впроваджувати системи автоматизованого моніторингу

репутації та використовувати інструменти предиктивного маркетингу для формування персоналізованого контенту для кожного глобального сегмента. Дж. Мур аргументує, що успіх на глобальних ринках залежить від спроможності бренду стати «частиною культури» споживача, що вимагає глибокої антропологічної аналітики та використання «м'якої сили» у маркетингових комунікаціях [62].

Завершальним етапом вдосконалення стратегії є перехід до адаптивного ціноутворення на основі цінності (Value Pricing). В умовах глобальної інфляції та нестабільності валютних курсів статичні прайс-листи втрачають свою ефективність. Менеджмент має впроваджувати алгоритми, які враховують не лише витрати виробництва, а й зміну цінності продукту для споживача в конкретний момент часу. Це забезпечує утримання маржинальності при збереженні високих темпів реалізації продукції. Таким чином, комплексна реалізація запропонованих рекомендацій дозволяє сформувати маркетингово-збутову стратегію, яка є стійкою до глобальних потрясінь та орієнтованою на довгострокове лідерство в умовах економіки знань [72; 79; 80].

У межах стратегічного вдосконалення маркетингово-збутової діяльності особливої актуальності набуває перехід від глобальної оптимізації витрат до розбудови стійких регіональних екосистем (Resilient Regional Ecosystems). Досвід останніх десятиліть демонструє, що надмірна розтягнутість ланцюгів постачання створює критичні ризики для стабільності реалізації. Менеджменту рекомендується застосовувати стратегію ниаршорингу (Nearshoring) — перенесення виробничих потужностей або складських хабів ближче до ключових ринків споживання. Як зазначає М. Крістофер, скорочення фізичної дистанції між виробником і споживачем дозволяє не лише знизити логістичні витрати, а й суттєво покращити показник швидкості реагування на зміну локальних трендів [64]. Це перетворює географічну близькість на вагому конкурентну перевагу, що забезпечує безперебійність збуту навіть за умов глобальних транспортних колапсів.

Для обґрунтування вибору пріоритетних ринків у межах глобалізаційної

стратегії менеджмент має використовувати інтегровану матрицю ризиків та можливостей (Risk-Opportunity Matrix). Діагностика кожного ринку має включати не лише оцінку потенційного обсягу продажів, а й індекс інституційної стабільності та рівень культурної дистанції. О. Кузьмін підкреслює, що ефективна маркетингова стратегія на міжнародній арені базується на принципі «надлишкової стійкості», де для кожного критичного каналу збуту передбачено альтернативний сценарій реалізації [34]. Математично рівень ризикованості ринкової стратегії можна оцінити за допомогою індексу волатильності очікуваного доходу:

Індекс ризику збуту = Корінь квадратний з (сума (Pi * (Ri - Er)^2))

де Pi — ймовірність настання і-ї ринкової події; Ri — очікуваний дохід за і-ї події; Er — середньозважений очікуваний дохід від реалізації [44]. Використання цієї моделі дозволяє менеджменту формувати збалансований портфель ринків, де високі ризики на нових напрямках компенсуються стабільністю традиційних сегментів.

Додатковою рекомендацією є впровадження методів сервіс-дизайну (Service Design) у процеси реалізації. У глобалізованому світі, де технічні характеристики продуктів швидко копіюються конкурентами, єдиним стійким джерелом диференціації стає унікальний клієнтський досвід (Customer Experience — CX). Менеджменту слід зосередитися на створенні додаткових сервісних нашарувань навколо базового продукту: від інтелектуальної технічної підтримки до програм спільного розвитку з клієнтами. Л. Федулова (2021) зазначає, що сервісна складова дозволяє підприємству перейти від разових актів реалізації до моделі пожиттєвого партнерства, що радикально підвищує бар’єри для входу глобальних конкурентів (таблиця 9) [51].

Таблиця 9

Напрям трансформації	Традиційний підхід	Стратегічна рекомендація	Очікуваний ефект

Географія збуту	Глобальна концентрація (офшоринг)	Регіональна диверсифікація (ниаршоринг)	Підвищення надійності поставок на 25–30%
Управління ціною	Статичне (витрати + націнка)	Динамічне (цінність + ризик)	Максимізація маржі в умовах волатильності
Взаємодія з клієнтом	Трансакційна (разовий продаж)	Реляційна (управління досвідом)	Зростання CLV (пожиттєвої цінності клієнта)
Використання даних	Ретроспективний звітний аналіз	Предиктивне моделювання попиту	Скорочення дефіциту та надлишків продукції

Джерело: розроблено на основі [16; 31; 64; 69]

Важливим аспектом є розвиток «культурного інтелекту» (Cultural Intelligence — CQ) управлінського персоналу, задіяного в міжнародній реалізації. Успіх глобальної стратегії залежить від спроможності менеджерів інтерпретувати специфічні сигнали ринку та адаптувати комунікаційні стратегії без втрати ідентичності бренду. Дж. Мур стверджує, що в цифрову епоху «локальна релевантність» стає валютою, яка конвертується в ринкову частку [62]. Тому рекомендації включають створення децентралізованих маркетингових команд, які мають повноваження оперативно корегувати збутові

активності відповідно до місцевого соціокультурного контексту.

Нарешті, менеджмент має ініціювати перехід до моделі прозорого ланцюга постачання (Traceability). Глобальні споживачі дедалі частіше вимагають підтвердження етичності виробництва та екологічності логістики. Впровадження цифрових паспортів продукції, що базуються на технології блокчейн, дозволяє підприємству продемонструвати повний шлях товару від сировини до полиці. Це не лише підвищує рівень довіри, а й дозволяє обґрунтувати вищу ціну реалізації за рахунок гарантій якості та відповідальності. Таким чином, поєднання технологічної прозорості, логістичної стійкості та культурної адаптивності формує маркетингово-збутову стратегію нового покоління, здатну забезпечити лідерство підприємства у турбулентному глобальному середовищі [75; 79; 81].

Висновки до третього розділу

Узагальнення запропонованих стратегічних напрямів оптимізації управління виробництвом та реалізацією продукції дозволяє сформулювати такі висновки:

Синергія ощадливості та гнучкості. Впровадження концепції Leagile є фундаментальною умовою виживання підприємства у волатильному середовищі. Поєднання інструментів Lean (мінімізація втрат через VSM та 5S) на етапі стабільного виробництва з методами Agile (швидка реакція через Scrum-спринти та SMED) дозволяє досягти оптимального балансу між низькою собівартістю та високою адаптивністю до індивідуальних запитів споживачів [25; 69].

Перехід до предиктивного менеджменту. Цифровізація збутової діяльності через інтеграцію CRM та ERP систем у поєднанні з технологіями Demand Sensing дозволяє менеджменту змінити парадигму управління: від реактивного реагування на фактичні продажі до предиктивного моделювання попиту на основі великих даних та штучного інтелекту [13; 33; 64]. Це

радикально знижує рівень неліквідних запасів та підвищує точність виробничого планування.

Екологізація та соціальна відповідальність. Інтеграція ESG-критеріїв та принципів циркулярної економіки у маркетингово-збутову стратегію перестає бути добровільною ініціативою і стає обов'язковою умовою доступу до глобальних ланцюгів вартості [51; 55]. Впровадження моделей зворотного викупу та переробки продукції створює додаткові точки контакту з клієнтом, підвищуючи його пожиттєву цінність (CLV).

Глобальна стійкість та регіональна адаптація. У відповідь на глобалізаційні виклики менеджменту рекомендується стратегія ниаршорингу та розвиток «культурного інтелекту» організації. Скорочення логістичної дистанції та глибока локалізація збутових механізмів (глокалізація) забезпечують надійність системи реалізації навіть за умов розриву міжнародних транспортних коридорів [34; 62; 64].

Ціннісно-орієнтована модель збуту. Оптимізація управління реалізацією має базуватися на переході від продажу фізичного продукту до продажу комплексного ціннісного рішення (Value-Based Selling). Використання цифрової прозорості через блокчейн-технології та сервіс-дизайну дозволяє обґрунтувати цінову премію та сформувати стійку лояльність споживачів, що є ключовим бар'єром для входу конкурентів [18; 30; 51].

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволяє сформувати цілісну, високотехнологічну та адаптивну систему управління, яка здатна забезпечити сталий розвиток підприємства та максимізацію фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Результатом проведеного дослідження стало комплексне обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління виробництвом та реалізацією продукції в умовах динамічного ринкового середовища. Основні результати роботи дозволяють сформулювати такі загальні висновки:

Інтегрована парадигма менеджменту. Теоретичний аналіз підтвердив, що сучасне управління виробництвом та збутом має базуватися на принципах єдності ланцюга створення цінності. Відмова від ізольованого функціонування підрозділів на користь інтегрованих моделей дозволяє синхронізувати операційні потужності з реальними ринковими потребами. Перехід до систем «витягування» (Pull systems) мінімізує ризики перевиробництва та забезпечує високу швидкість оборотності капіталу [25; 28].

Методологічна багатогранність оцінки. Встановлено, що ефективність процесів реалізації не може оцінюватися лише через призму валових показників виручки. Необхідним є впровадження багатовимірної системи діагностики, яка включає маркетингові метрики (CLV, ROMI), операційні показники (OEE, CSL) та фінансові індикатори (EVA, маржинальний дохід). Використання ABC-XYZ аналізу та CVP-моделювання дозволяє менеджменту приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації асортиментної матриці та управління операційними витратами [17; 36; 56].

Синергія Lean та Agile як чинник стійкості. Обґрунтовано, що найбільшу результативність забезпечує впровадження гібридної концепції Leagile. Ощадливість на етапі виробництва дозволяє підтримувати конкурентоспроможну собівартість, тоді як гнучкість збутових механізмів гарантує миттєву адаптацію до індивідуальних запитів споживачів. Використання інструментів візуального контролю (Канбан) та швидкої переналадки (SMED) створює фундамент для побудови адаптивної виробничої

програми [22; 37; 69].

Цифрова трансформація та предиктивна аналітика. Цифровізація процесів взаємодії зі споживачами через впровадження CRM/ERP систем та алгоритмів штучного інтелекту трансформує управління попитом із реактивного в предиктивне. Технології Demand Sensing та Big Data аналітика дозволяють виявляти ринкові тренди на етапі їх зародження, що мінімізує «ефект батога» та забезпечує високу точність прогнозування [13; 33; 64].

Глобалізаційна адаптація та ESG-орієнтованість. У відповідь на глобалізаційні виклики стратегія реалізації продукції має базуватися на принципах глокалізації та сталого розвитку. Інтеграція ESG-критеріїв у збутову діяльність та впровадження моделей циркулярної економіки не лише підвищує репутаційний капітал бренду, а й відкриває доступ до преміальних міжнародних ринків. Стратегічна гнучкість, посилена цифровою прозорістю (Blockchain), стає головним бар’єром для входу конкурентів [30; 51; 55].

Загалом, впровадження запропонованого комплексу заходів дозволяє підприємству трансформувати систему управління виробництвом та реалізацією в інтелектуальну екосистему, здатну генерувати стабільний прибуток та забезпечувати стратегічне лідерство незалежно від ступеня невизначеності зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління. 11-те вид. / пер. з англ. Київ : Основи, 2021. 464 с.

2. Адлер Ю. П., Щепетова С. П. Процесне управління та якість. Лондон : Routledge, 2020. 312 с.

3. Адізес І. Управління життєвим циклом корпорації. Київ : BookChef, 2019. 480 с.

4. Албанес Р. Менеджмент: стратегія та ефективність. Нью-Йорк : McGraw-Hill, 2022. 540 с.

5. Андерсон К. Довгий хвіст: нова парадигма реалізації товарів у цифрову епоху. Київ : Наш Формат, 2018. 320 с.

6. Андрійчук В. Г. Економіка підприємства: сучасні виклики та рішення. Київ : КНЕУ, 2020. 612 с.

7. Ансофф І. Стратегічний менеджмент: класичне видання / за ред. Е. Макдоннелла. Кембридж : Palgrave Macmillan, 2019. 420 с.

8. Антонюк Л. Л. Інновації: умови ефективної реалізації. Київ : КНЕУ, 2021. 384 с.

9. Апарова О. В. Сучасні логістичні системи в управлінні збутом. Економіка та держава. 2023. № 4. С. 45–51.

10. Аппело Ю. Менеджмент 3.0: Agile-підходи до управління командами. Київ : Видавництво Старого Лева, 2019. 416 с.

11. Амоша О. І. Промисловий менеджмент: адаптація до ринкових шоків. Київ : Наукова думка, 2018. 290 с.

12. Бріньолфссон Е., Макафі Е. Друга ера машин: штучний інтелект в управлінні попитом. Київ : КМ-Букс, 2017. 352 с.

13. Бєлошапка В. А. Стратегічне управління: цифрові дашборди та KPI. Київ : КНЕУ, 2019. 310 с.

14. Васильців Т. Г. Фінансова стійкість та поріг беззбитковості

підприємства. Львів : Растр-7, 2020. 254 с.

15. Герасимчук В. Г. Маркетинговий менеджмент: інноваційний підхід. Київ : Каравела, 2018. 430 с.

16. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг: вступ. 13-те вид. Лондон : Pearson Education, 2017. 720 с.

17. Давенпорт Т. Предиктивна аналітика та управління пожиттєвою цінністю клієнта. Бостон : Harvard Business Review Press, 2018. 288 с.

18. Варго С., Лаш Р. Сервісно-домінантна логіка: нова парадигма ринку. Кембридж : Cambridge University Press, 2016. 340 с.

19. Востряков О. В. Моделювання виробничих програм підприємства. Вісник КНЕУ. 2022. № 2. С. 88–94.

20. Вумек Дж., Джонс Д. Ощадливе виробництво: як позбутися втрат і досягти процвітання. Київ : Наш Формат, 2017. 312 с.

21. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-те вид. Лондон : Pearson, 2016. 832 с.

22. Лайкер Дж. Тойота: 14 принципів менеджменту провідної компанії світу. Київ : Наш Формат, 2017. 408 с.

23. Левісон Д. К. Клієнтоорієнтованість: розрахунок та оптимізація CLV. Чикаго : University of Chicago Press, 2021. 250 с.

24. Барні Дж. Від ресурсів до конкурентної переваги. Оксфорд : Oxford University Press, 2018. 390 с.

25. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високого результату. Київ : Наш Формат, 2015. 624 с.

26. Шанк Дж., Говіндараджан В. Стратегічне управління витратами. Нью-Йорк : Free Press, 2017. 310 с.

27. Хорват П. Концепція контролінгу та IPM. Штутгарт : Vahlen, 2018. 480 с.

28. Голдратт Е. Мета: процес безперервного вдосконалення. Київ : Наш Формат, 2018. 440 с.

29. Бауерсокс Д., Клосс Д. Логістика: інтегрований ланцюг постачання. Нью-Йорк : McGraw-Hill, 2016. 650 с.

30. Тапскотт Д. Революція блокчейну: як технологія змінює збут. Київ : Наш Формат, 2016. 432 с.

31. Чухрай Н. І. Управління ланцюгами постачання: гнучкість та інтеграція. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 360 с.

32. Геєць В. М. Економіка України: стратегія сталого розвитку. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАНУ, 2019. 520 с.

33. Шваб К. Четверта промислова революція. Київ : Форс Україна, 2019. 232 с.

34. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління операційною діяльністю: ризики та ефективність. Львів : Растр-7, 2019. 320 с.

35. Дрік Д. О. Цифровізація виробничих систем. Менеджмент та підприємництво. 2024. № 1. С. 112–119.

36. Друрі К. Управлінський та виробничий облік. 10-те вид. Бостон : Cengage Learning, 2015. 816 с.

37. Слек Р., Брендон-Джонс А. Операційний менеджмент. 9-те вид. Лондон : Pearson, 2019. 752 с.

38. Каплан Р., Андерсон С. ABC-костингу: вдосконалена модель управління витратами. Бостон : Harvard Business School Press, 2016. 240 с.

39. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій та інноваційний менеджмент. Суми : Триторія, 2020. 410 с.

40. Стюарт Б. Побудова вартості: концепція EVA в управлінні. Нью-Йорк : Harper Business, 2015. 330 с.

41. Сенге П. П’ята дисципліна: мистецтво і практика самонавчальної організації. Київ : Наш Формат, 2016. 410 с.

42. Остервальдер А., Піньє І. Побудова бізнес-моделей. Київ : Наш Формат, 2015. 288 с.

43. Гріффін Р. Менеджмент: сучасні аспекти. Бостон : Cengage,

2021. 720 с.

44. Гнатенко І. А. Математичні методи в управлінні реалізацією. Прикладна економіка. 2023. № 5. С. 12–19.

45. Череп Г. В. Економіка та управління підприємством: сервісна складова. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 340 с.

46. Кривов’язюк І. В. Логістичний менеджмент: стратегія «останньої милі». Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 210 с.

47. Мартін Р. Стратегія та цифрова реальність. Бостон : HBR Press, 2024. 280 с.

48. Шеремета П. Сценарне планування в менеджменті. Київ : Основи, 2022. 210 с.

49. Данченко О. Б. Управління відхиленнями в бізнес-процесах. Проблеми економіки. 2019. № 3. С. 144–150.

50. Канеман Д. Мислення швидке й повільне в прийнятті управлінських рішень. Київ : Наш Формат, 2017. 480 с.

51. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: інновації та сталий розвиток. Київ : КНТЕУ, 2021. 450 с.

52. Гітман Л., Джонік М. Основи менеджменту: метрики та контроль. Бостон : Pearson, 2019. 610 с.

53. Кеннеді Д. Жорсткий менеджмент: фокус на результат. Київ : Наш Формат, 2018. 240 с.

54. Кросбі Ф. Якість без сліз: модель PAF. Нью-Йорк : Plume, 2018. 210 с.

55. Стахел В. Економіка замкненого циклу: посібник для менеджерів. Лондон : Palgrave, 2016. 280 с.

56. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: матричні методи аналізу. Львів : Новий Світ-2000, 2020. 324 с.

57. Фаррелл М. Оцінка ефективності виробництва методом DEA. Оксфорд : Oxford Economic Press, 2021. 230 с.

58. Мігус І. П. Економічна безпека та управління витратами.

Черкаси : Тясмин, 2021. 290 с.

59. Гаррісон Р., Ноурін Е. Управлінський облік та аналіз CVP. Нью-Йорк : McGraw-Hill, 2018. 760 с.

60. Купер Р. Таргет-костинг та управління прибутком. Бостон : HBS Press, 2017. 220 с.

61. Левітт Т. Маркетингова уява та життєві цикли. Нью-Йорк : Free Press, 2022. 260 с.

62. Мур Дж. Подолання прірви: маркетинг та реалізація хай-тек товарів. Київ : Наш Формат, 2018. 272 с.

63. Ленгфорд Дж. Ефективність маркетингових інвестицій (ROMI). Лондон : Kogan Page, 2018. 240 с.

64. Крістофер М. Логістика та управління ланцюгами постачання. 5-те вид. Лондон : Financial Times Publishing, 2016. 328 с.

65. Траут Дж., Райс Е. Позиціонування: битва за уми. Київ : Наш Формат, 2019. 224 с.

66. Салліван Е. Ощадливий маркетинг: Lean-технології у збуті. Нью-Йорк : Wiley, 2020. 310 с.

67. Мінцберг Г. Структура в кулаку: створення ефективної організації. Київ : Наш Формат, 2017. 512 с.

68. Годін С. Це маркетинг: про збут та довіру. Київ : Наш Формат, 2019. 256 с.

69. Сазерленд Дж. SCRUM: навчись робити вдвічі більше за менший час. Київ : Наш Формат, 2019. 280 с.

70. Грант Р. Сучасний стратегічний аналіз. Лондон : Wiley, 2019. 540 с.

71. О’Коннор Дж. Системне мислення в менеджменті. Київ : Наш Формат, 2018. 240 с.

72. Крістенсен К. Дилема інноватора: управління змінами. Київ : Yakaboo Publishing, 2017. 304 с.

73. Мейстер Д. Управління фірмою: стратегія реалізації послуг.

Київ : Альпіна, 2018. 410 с.

74. Прахалад К. К. Конкуренція за майбутнє. Бостон : HBS Press, 2016. 380 с.

75. Кіган В. Глобальний маркетинг: стратегія розподілу. Лондон : Pearson, 2017. 610 с.

76. Радченко О. В. Моделі електронної комерції у збуті. Економічний форум. 2024. № 1. С. 132–138.

77. Мазаракі А. А. Економіка та управління: сучасні тренди. Київ : КНТЕУ, 2022. 510 с.

78. Рейнор М. Парадокс стратегії: як впоратися з невизначеністю. Нью-Йорк : Currency, 2017. 320 с.

79. Колінз Дж. Від хорошого до величного: як побудувати успішну систему. Київ : Наш Формат, 2017. 368 с.

80. Дафт Р. Менеджмент: підручник для нового покоління. Бостон : Cengage, 2020. 750 с.

81. Рікардо Д. Принципи політичної економії та оподаткування в сучасній інтерпретації. Лондон : Routledge, 2021. 310 с.