

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-9>

УДК 658.8:338.47:65.012.4

БІЛУХА Михайло

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка

<https://orcid.org/0009-0004-7847-692X>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМІ ДИСТРИБУЦІЇ ТОВАРІВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ОГЛЯД ТА УТОЧНЕННЯ КАТЕГОРІЇ

У статті досліджено підходи вітчизняних та закордонних авторів до визначення стратегічного управління. Автором підкреслено, що дана економічна категорія являє собою багатовимірний процес, який інтегрує формування довгострокових цілей та стратегічного бачення організації, акцентуючи увагу на необхідності врахування факторів зовнішнього середовища та адаптації до динамічних змін. Основна мета цього процесу полягає в забезпеченні конкурентних переваг і стійкого розвитку організації. Водночас, у наукових та практичних підходах часто бракує чітко окресленої структури стратегічного управління, що створює труднощі для його ефективного впровадження в практиці управління. На основі контент-аналізу існуючих визначень, представлених у наукових джерелах, і за допомогою структурно-логічного підходу уточнено сутність стратегічного управління дистрибуцією товарів. Так, стратегічне управління дистрибуцією запропоновано розуміти, як комплекс управлінських дій, спрямованих на забезпечення доступності товарів і послуг для цільових споживачів з урахуванням потреб і запитів шляхом вибору оптимальних каналів розподілу, вигідної взаємодії між їх учасниками та організації ефективного товароруху і продажу готової продукції. Таким чином, запропонований підхід поєднує ключові аспекти представлених у літературі дефініцій стратегічного управління, концептуально відображає сутність і зміст дистрибуції товарів.

Ключові слова: стратегічний менеджмент; дистрибуція; маркетингова діяльність, логістична діяльність, комерційна діяльність, канали розподілу; товарорух; збут.

BILUKHA Mykhailo

Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE GOODS DISTRIBUTION SYSTEM: THEORETICAL OVERVIEW AND CATEGORY'S CLARIFICATION

The dynamic and turbulent market environment imposes specific requirements on the ability of business entities to promptly identify, analyze, and respond to challenges in the field of goods distribution. This, in turn, necessitates the implementation of effective strategic management to ensure the resilience, competitiveness, and long-term development of enterprises. Despite the importance of strategic management in distribution, the lack of clear conceptual foundations and unified approaches to defining its essence complicates the integration of various aspects into a cohesive system. From this perspective, the article examines the approaches of domestic and foreign authors to defining strategic management. The author emphasizes that this economic category represents a multidimensional process that integrates the formation of long-term goals and the strategic vision of an organization, focusing on the need to consider external environmental factors and adapt to dynamic changes. The primary objective of this process is to ensure competitive advantages and sustainable organizational development. At the same time, scientific and practical approaches often lack a clearly defined structure for strategic management, which creates challenges for its effective implementation in management practices.

Based on a content analysis of existing definitions presented in scientific sources and using a structural-logical approach, the essence of strategic management in distribution has been refined. Strategic management of distribution is proposed to be understood as a set of managerial actions aimed at ensuring the availability of goods and services for target consumers, considering their needs and demands, by selecting optimal distribution channels, establishing beneficial interaction among their participants, and organizing efficient logistics and sales of finished products. Thus, the proposed approach combines the key aspects of strategic management definitions found in the literature and conceptually reflects the essence and content of distribution.

Keywords: strategic management; distribution; marketing activity; logistics activity; commercial activity; distribution channels; goods movement; sales.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Мінливе та турбулентне ринкове середовище постійно створює нові виклики для суб'єктів господарювання, які змушені швидко реагувати на зміни, адаптуватися до нових умов та забезпечувати свою стабільність і конкурентоспроможність. Особливу увагу в таких умовах слід приділяти ефективному управлінню дистрибуцією товарів, що є ключовим для формування безперебійного товаропотоку, задоволення потреб споживачів і досягнення комерційних цілей. Своєчасне виявлення, аналіз та протидія викликам у сфері дистрибуції дозволяють суб'єктам господарювання знижувати операційні ризики, оптимізувати витрати та підвищувати ефективність логістичних процесів. Проте досягнення цих цілей вимагає впровадження стратегічного управління, яке передбачає системний підхід до планування, організації та контролю розподільчих процесів. Такий підхід стає основою для довгострокового розвитку суб'єктів господарювання, забезпечуючи їм стійкість і здатність залишатися конкурентоспроможними навіть у найбільш несприятливих ринкових умовах. Попри важливість стратегічного управління дистрибуцією,

сучасна наукова й практична література все ще стикається з проблемою відсутності чітких концептуальних засад та уніфікованих підходів до визначення його сутності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ ТА ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Питання стратегічного управління у різних сферах господарювання завжди привертало увагу багатьох науковців і активно вивчалось. Теоретичні засади розуміння сутності даної економічної категорії досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, серед яких можна виокремити таких авторів, як Дж. Хіггінс, Дж. Вінкже [14], Г. Гедройц [3], І. Ігнат'єва [4], А. Касич [5], М. Портер, Дж. Магretta, М. Крамер [15] та ін. Однак сучасна наукова й практична література все ще стикається з проблемою відсутності чітких концептуальних засад та уніфікованих підходів до визначення його сутності у сфері дистрибуції товарів. Це створює значні труднощі для інтеграції окремих аспектів дистрибуції в єдину управлінську систему, що, у свою чергу, ускладнює розробку ефективних управлінських рішень і їх впровадження у практичну діяльність суб'єктів господарювання. Таким чином, проблема потребує подальшого наукового осмислення та розвитку теоретичних основ стратегічного управління дистрибуцією, спрямованих на формування універсального та дієвого інструментарію.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

Метою даного дослідження є уточнення сутності стратегічного управління дистрибуцією товарів, що відповідає сучасним реаліям діяльності суб'єктів господарювання.

Для досягнення визначеної мети були поставлені завдання: 1) провести контент-аналіз визначень «стратегічне управління» в наукових працях; 2) з'ясувати спільні та відмінні риси трактування сутності стратегічного управління різними дослідниками, застосовуючи методи порівняння та аналогій; 3) на основі власного підходу до розуміння сутності та змісту дистрибуції товарів як економічної категорії уточнити сутність стратегічного управління дистрибуцією товарів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах динамічного розвитку ринків успішна діяльність суб'єкта господарювання значною мірою залежить від його здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та створювати стійкі конкурентні переваги. Це досягається не лише через раціональне використання внутрішніх ресурсів, але й шляхом впровадження ефективних управлінських підходів у ключові сфери господарської діяльності, зокрема, у систему дистрибуції продукції. Стратегічне управління дистрибуцією є важливим елементом такого підходу, оскільки воно дозволяє суб'єкту господарювання формувати проактивну ринкову стратегію, є інструментом, що забезпечує не лише досягнення комерційного успіху, але й розвиток потенціалу. Враховуючи можливості для адаптації до сучасних викликів, ефективного використання ресурсів та реалізації конкурентних переваг у межах змінного ринкового середовища, наведемо підходи щодо визначення економічної категорії «стратегічне управління» (табл. 1).

Слід відзначити, що в табл. 1 наведено не вичерпний перелік існуючих визначень стратегічного управління, але він, на нашу думку, є достатнім, оскільки системно відображає основні підходи до його розуміння, які інші науковці так чи інакше описують і пояснюють у своїх роботах.

Отже, наведені вище визначення стратегічного управління, хоч і різняться формулюваннями та акцентами, загалом підкреслюють, що дана категорія є багатограним процесом, що пов'язаний з формуванням довгострокового бачення та цілей організації; відображає важливість урахування зовнішнього середовища та здатності організації гнучко реагувати на зміни; спрямоване на забезпечення успіху організації в конкурентній боротьбі. При цьому більшість визначень не пропонують чіткої структури процесу стратегічного управління, що може ускладнити його практичне застосування.

Більш детальний аналіз підходів даної дефініції дозволяє зробити такі висновки:

1. Більшість проаналізованих авторських підходів акцентують увагу на динамічності управлінського процесу, важливості розробки, планування та реалізації стратегій, адаптації до змін.
2. Підходи варіюються від інтеграції кількох управлінських концепцій до філософії, яка визначає орієнтацію суб'єкта господарювання на стратегічні цілі.
3. Існує різноспрямованість в акцентах на чинниках, що формують взаємодію між зонами впливу внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання та його зовнішнім середовищем.
4. Спостерігається одночасне комбінування різних підходів в управлінні (системний, ситуаційний, цільовий) або зосередження на одному конкретному.

Враховуючи викладене та авторський підхід до розуміння категорії «дистрибуція» як складної системи, що забезпечує вчасне й ефективне переміщення й продаж необхідних товарів кінцевим споживачам відповідно до їх потреб і запитів з високим рівнем сервісу та реалізацією економічних інтересів учасників, вважаємо за доцільне визначити власне бачення сутності економічної категорії «стратегічне управління дистрибуцією». Отже, стратегічне управління дистрибуцією – це комплекс управлінських дій, спрямованих на забезпечення доступності товарів і послуг для цільових споживачів з урахуванням потреб і запитів

шляхом вибору оптимальних каналів розподілу, вигідної взаємодії між їх учасниками та організації ефективного товароруху і продажу готової продукції.

Таблиця 1

Підходи до визначення стратегічного управління

Автор	Визначення
Василенко В.О., Ткаченко Т.І. [1]	динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечень та реалізації розроблених планів організації
Величко Т. Г. [2]	поєднання концепцій інтегрального, ситуаційного, системного та цільового підходів до діяльності та розвитку підприємств різного типу, що дозволяє: – порівнювати цілі розвитку підприємства, що відображають їх орієнтацію в адаптації до змін та/або активного впливу на зовнішнє середовище з потенціалом, який є в наявності і якого можна досягти у стратегічній перспективі; – використовувати процес формулювання та балансування системи стратегій відповідно до внутрішніх та зовнішніх можливостей розвитку підприємства в досягненні цілей; – організовувати і стимулювати діяльність підприємств на досягнення цілей на основі забезпечення виконання розроблених стратегій шляхом застосування обраних систем стратегічного планування; – вдосконалювати системи управління підприємствами різного типу з використанням стратегічних настанов для забезпечення необхідного стратегічного рівня, що відповідає вимогам середовища
Гедройц Г.Ю. [3]	сучасна концепція ведення бізнесу, яка охоплює визначення цілей та завдань, напрямів діяльності, створює орієнтир для розміщення ресурсів та реалізації заходів для досягнення поставлених цілей
Ігнат'єва І. А. [4]	сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень відносно формування місії і визначення цілей підприємства, вибору стратегій діяльності та використання ресурсів, що забезпечують реалізацію цих стратегій у ринковому середовищі
Касич А. О. [5]	як філософія управлінської діяльності означає, що всі сфери функціонування підприємства повинні бути підпорядковані стратегічним цілям. Крім того, воно означає системне сприйняття стратегії як основного інструмента забезпечення розвитку підприємства у будь-який момент
Павлов К., Сак Т., Чуліпа І. [6]	реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий і інтегральний підходи до діяльності підприємств. Реалізація даної концепції дає можливість встановити цілі розвитку підприємства, порівняти їх з наявним потенціалом (можливості) і привести їх у відповідність за рахунок формування і вирішення набору стратегічних задач
Володькіна М.В. [7]	багатоплановий поведінковий процес, спрямований на вироблення і реалізацію стратегії підприємства з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі
Сасенко М. Г. [8]	вид діяльності, пов'язаний з організацією безперервного процесу розробки, коректування і впровадження набору стратегій на підприємстві задля забезпечення конкурентоспроможності, майбутньої прибутковості та досягнення інших стратегічних цілей в умовах ринкової нестабільності середовища, особливо зовнішнього, з урахуванням його стрімких змін, загроз і можливостей, а також сильних і слабких сторін підприємства
Сапельнікова Н. Л., Вознюк Я. С. [9]	управління підприємством, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства, досягнення його цілей в довгостроковій перспективі
Дикань В.Л. та ін. [10]	вид управління підприємством, фірмою тощо, який базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього оточення і дозволяють отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації вижити і досягти своєї мети в довготерміновій перспективі
Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. [11]	стратегічний інструмент управління бізнесом, який використовується менеджерами для досягнення поставлених цілей та передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей
Чухлата Ж. Г. [12]	з одного боку, стратегічне управління підприємством розглядається як самостійно діюча система, яка передбачає аналіз стану усіх сфер функціонування підприємства; з другого боку, стратегічне управління підприємством є процесом реалізації розроблених заходів, спрямованих на досягнення ефективного економічного розвитку цього підприємства; з третього – стратегічне управління повинно ґрунтуватись на постійному аналізі й розумінні ситуації, динаміки її зміни
Шершньова З.С. [13]	багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей
Хіггінс Дж., Вінкже Дж. [15]	процес управління з метою здійснення місії організації завдяки взаємодії організації з її оточенням

Джерело: узагальнено та складено автором

Таким чином, уточнене визначення інтегрує ключові аспекти існуючих підходів до трактування стратегічного управління з акцентом на проактивній динамічній триаді маркетингової, логістичної та комерційної діяльності для досягнення високих економічних результатів при дистрибуції товарів. У зв'язку з цим основним завданням стратегічного управління дистрибуцією є оптимізація процесів розподілу товарів з урахуванням змінюваних умов ринку, технологічних новацій та поведінки споживачів, що передбачає ретельний вибір найбільш ефективних каналів дистрибуції, організацію ефективної взаємодії між їх учасниками, а також управління товарорухом і продажем з метою зниження витрат та підвищення рівня сервісу. Таке уточнене визначення категорії «стратегічне управління дистрибуцією» дозволяє краще зрозуміти її багатогранний характер і важливість для досягнення стійкої конкурентної переваги на ринку.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного аналізу існуючих підходів до визначення економічної категорії «стратегічне управління» автором уточнено визначення стратегічного управління дистрибуцією товарів. Запропонований підхід поєднує ключові аспекти представлених у літературі дефініцій стратегічного управління, концептуально відображає сутність і зміст дистрибуції товарів. Подальші дослідження у межах проблематики управління дистрибуцією товарів суб'єктами господарювання мають бути спрямованими на обґрунтування відповідних дієвих механізмів та інструментів. Адже в умовах глобалізації та швидкого розвитку цифрових технологій, цей процес потребує постійного вдосконалення і адаптації до нових викликів, таких як зміни у споживчих смаках, впровадження інноваційних технологій в управлінні постачанням і продажем тощо.

Література

1. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб., вид. 2-ге, виправн. і доп.; за ред. Василенка В.О. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
2. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 92-96. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.7.92>.
3. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки. Економіка підприємства*. 2012. № 2. С. 22–23.
4. Ігнат'єва І. А. (2006). Методологічні основи стратегічного управління підприємством : автореф. дис... д-ра екон. наук : 08.06.01 / НУХТ. Київ, 2006. 45 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/3908e224-03b0-40a7-a3d3-8ffd2ccc830a> (дата звернення: 08.12.2024 р.).
5. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. №11. 290-294. URL: https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2014&abstract=2014_11_0&lang=ua&stqa=49 (дата звернення 12.12.2024 р.).
6. Павлов К., Сак Т., Чуліпа І. Стратегія розвитку підприємницьких, торговельних та біржових структур. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. 100 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22379/3/sr_kurs.pdf (дата звернення: 10.12.2014 р.).
7. Продіус Ю.І., Богословов В.Б. Інноваційний підхід в організації стратегічного управління на українських підприємствах. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 6(22). С. 78-84. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No6/78.pdf> (дата звернення: 12.12.2024 р.).
8. Саєнко М. Г. Стратегічне управління підприємством. URL: <http://surl.li/hcehox> (дата звернення: 10.12.2024 р.).
9. Сапельнікова Н.Л., Вознюк Я.С. Сутність стратегічного управління. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління*. 2016. № 3(72). С. 52-59.
10. Стратегічне управління: навч.посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/743/view/1226> (дата звернення: 09.12.2024 р.).
11. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>.
12. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362-367. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133978>.
13. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2004. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_501_48444884.pdf (дата звернення: 14.12.2024 р.).
14. Higgins J. M., Vincze J. W. Organizational Policy and strategic Management: Text and Cases. Chicago : The Dryden Press, 1986. 916 p.
15. Porter M.E., Magretta J., Kramer M.R. Strategy and Competition: The Porter Collection. 3 Items. Kindle Edition Harvard Business Review Press, 2014. 870 p.

References

1. Vasylenko V.O., Tkachenko T.I. Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: navch. posib., vyd. 2- he, vypravn. i dop.; za red. Vasylenka V.O. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2004. 400 s.
2. Velychko T. H. Osnovni napriamy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh staloho rozvytku. Ahrosvit. 2020. № 7. S. 92-96. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.7.92>.
3. Hedroits H.Yu. Vyznachennia sutnosti poniattia «stratehichne upravlinnia». Ekonomichni nauky. Ekonomika pidpriemstva. 2012. № 2. S. 22–23.
4. Ihnatieva I. A. (2006). Metodolohichni osnovy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom : avtoref. dys... d-ra ekon. nauk : 08.06.01 / NUKhT. Kyiv, 2006. 45 s. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/3908e224-03b0-40a7-a3d3-8ffd2ccc830a> (data zvzvernennia: 08.12.2024 r.).
5. Kasych A. O. Vtillennia kontseptsii stratehichnoho upravlinnia v praktyku vitchyznanykh pidpriemstv. Biznes Inform 2014. №11. 290-294. URL: https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2014&abstract=2014_11_0&lang=ua&stqa=49 (data zvzvernennia 12.12.2024 r.).

-
6. Pavlov K., Sak T., Chulipa I. Stratehiia rozvytku pidpriemnytskykh, torhovelnykh ta birzhovykh struktur. Luts'k: VNU imeni Lesi Ukrainky, 2023. 100 s. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22379/3/sr_kurs.pdf (data zvernennia: 10.12.2014 r.).
 7. Prodius Yu.I., Bohoslovov V.B. Innovatsiinyi pidkhid v orhanizatsii stratehichnoho upravlinnia na ukrainskykh pidpriemstvakh. *Ekonomika: realii chasu*. 2015. № 6(22). S. 78-84. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No6/78.pdf> (data zvernennia: 12.12.2024 r.).
 8. Saienko M. H. Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom. URL: <http://surl.li/hcehox> (data zvernennia: 10.12.2024 r.).
 9. Sapelnikova N.L., Vozniuk Ya.S. Sutnist stratehichnoho upravlinnia. *Menedzher. Visnyk Donetskoho derzhavnoho universytetu upravlinnia*. 2016. №3(72). C. 52-59.
 10. Stratehichne upravlinnia: navch.posib. / V.L. Dykan, V.O. Zubenko, O.V. Makovoz, I.V. Tokmakova, O.V. Shramenko. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2013. 272 s. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/743/view/1226> (data zvernennia: 09.12.2024 r.).
 11. Taran-Lala O.M., Sukhoruk K.V. Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>.
 12. Chukhlata Zh.H. Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v suchasnykh umovakh. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2018. № 62. S. 362-367. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133978>.
 13. Shershnova Z.Ye. Stratehichne upravlinnia. Kyiv: KNEU, 2004. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_501_48444884.pdf (data zvernennia: 14.12.2024 r.).
 14. Higgins J. M., Vincze J. W. *Organizational Policy and strategic Management: Text and Cases*. Chicago : The Dryden Press, 1986. 916 p.
 15. Porter M.E., Magretta J., Kramer M.R. *Strategy and Competition: The Porter Collection*. 3 Items. Kindle Edition Harvard Business Review Press, 2014. 870 p.