

3
16.12.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

ДЕНИСЮК ВІТАЛІЙ ГРИГОРОВИЧ
(здобувач вищої освіти групи ПВМ-9)



МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

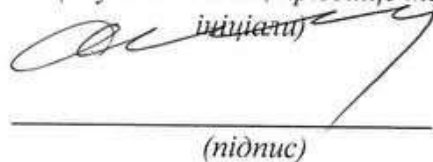
ОБҐРУНТУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво та торгівля»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

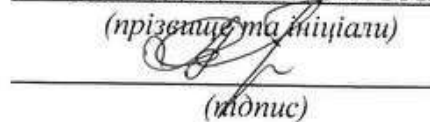


Керівник роботи:
д.е.н., проф. Цаль-Цалко Ю.С.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Сотник А.А.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Денисюк В.Г. Обґрунтування збутової політики підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі обґрунтовано особливості формування збутової політики та запропоновані напрями удосконалення в умовах сьогодення.

Ключові слова: збут, збутова політика, канали розподілу, менеджмент, ефективність.

Annotation

Denysiuk V.G. Justification of the Sales Policy of an Enterprise. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 076 "Business and trade". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The master's qualification substantiates the features of forming a sales policy and proposes directions for its improvement in the current conditions.

Keywords: sales, sales policy, distribution channels, management, efficiency.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи обґрунтування збутової політики підприємства</i>	8
1.1. Поняття збутової політики підприємства та її роль в господарській діяльності підприємства.....	8
1.2. Організаційні аспекти формування збутової політики підприємства	16
1.3. Система показників оцінки ефективності збутової політики підприємства.....	28
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління збутовою політикою підприємства.....	35
Висновки до розділу 1.....	45
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка фінансово-економічної діяльності та стану формування збутової політики АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»</i>	47
2.1. Аналіз тенденцій розвитку галузі функціонування підприємства.....	47
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	61
2.3. Оцінка стану збутової політики АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	76
Висновки до розділу 2.....	102
<i>Розділ 3. Напрями підвищення ефективності формування збутової політики АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»</i>	103
3.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення збутової політики підприємства.....	103
3.2. Резерви підвищення ефективності формування збутової політики АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	111
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	119
Висновки до розділу 3.....	129
<i>Висновки</i>	130
<i>Список використаних джерел</i>	134
<i>Додатки</i>	141

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах ринкової економіки збутова політика займає провідне місце в системі управління підприємством, адже саме вона визначає, яким чином продукція потрапляє до споживача. Постійна зміна ринкових умов, зростання конкуренції та вимоги до якості обслуговування споживачів спонукають підприємства до пошуку нових підходів у формуванні та реалізації збутової політики. Таким чином, ефективне планування та управління збутовою політикою є одним із головних факторів успішної діяльності підприємств.

Збутова політика безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства, оскільки забезпечує стабільні обсяги продажів та прибутковість. В умовах зростаючої конкуренції підприємства змушені приділяти значну увагу оптимізації каналів розподілу, покращенню логістики та підвищенню ефективності взаємодії з партнерами і споживачами. Це вимагає науково обґрунтованого підходу до розробки збутової політики, що враховує специфіку ринку та особливості цільової аудиторії.

Особливо актуальним стає питання адаптації збутової політики до сучасних викликів, зокрема інноваційних змін, цифровізації та глобалізації ринків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності та структури збутової політики підприємств є предметом досліджень багатьох науковців. Серед них варто відзначити роботи таких вчених, як Ключник А.В., Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П., Бармашова К.С., Лагоцька Н.З. та інших. У своїх дослідженнях автори акцентують увагу на ключових аспектах формування та реалізації збутової політики, зокрема її структурних елементів, принципів та завдань. Окремий акцент робиться на напрямках удосконалення збутової політики, які стосуються раціонального та науково обґрунтованого аналізу факторів впливу на ефективність збутової діяльності. У цьому контексті заслуговують на увагу праці Гамалія В.Ф., Азарової А.О., Амоші Н.Ю.

Особливу увагу дослідниками приділено необхідності імплементації інноваційних концепцій та сучасних підходів до управління збутовою діяльністю підприємств. Цей напрям представлений у роботах таких науковців, як Черноус Г.О., Лорві І.Ф., Щєбликіна І.О., Тюріна Н.М., Мірошніченко К.М., які досліджують можливості інтеграції новітніх технологій, цифровізації та автоматизації в збутові процеси.

Водночас аналіз зазначених публікацій свідчить, що вони здебільшого розглядають окремі аспекти аналізу сутності та напрямів удосконалення збутової політики. Це створює необхідність у подальших дослідженнях, які спрямовані на систематизацію існуючих підходів, їх узагальнення та розробку комплексних напрямів підвищення результативності збутової діяльності підприємств.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля».

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних аспектів обґрунтування збутової політики підприємства, визначенні основних її складових та визначення напрямів вдосконалення на прикладі АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність збутової політики підприємства та визначити її роль у господарській діяльності підприємства;
- дослідити організаційні аспекти формування збутової політики підприємства;
- визначити систему показників для оцінки ефективності збутової політики підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління збутовою політикою підприємства;
- вивчити тенденції розвитку галузі, в якій функціонує підприємство, та

визначити їх вплив на збутову діяльність досліджуваного підприємства;

- провести діагностику фінансово-економічного стану АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»;
- оцінити поточний стан збутової політики АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» та виявити проблеми, які потребують вирішення;
- обґрунтувати напрями вдосконалення збутової політики підприємства з урахуванням виявлених недоліків і сучасних ринкових викликів;
- визначити резерви підвищення ефективності формування збутової політики підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення збутової політики.

Об'єкт дослідження – процес обґрунтування збутової політики АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД». **Предмет дослідження** – сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до управління збутовою політикою підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використовувалися наступні методи: теоретичні методи – аналіз, синтез, класифікація, систематизація, наукова абстракція, наукове узагальнення (при визначенні сутності, особливостей, класифікації, моделей управління та систематизації її складових); системного і комплексного аналізу, економіко-математичного моделювання (при дослідженні закономірностей, при прогнозуванні); математичної статистики (при обробці статистичних даних за звітний період); порівняння (при зіставленні показників у динаміці); графічний (для наочного зображення результатів дослідження); метод групування (при класифікації); порівняльного аналізу (при аналізі рядів динаміки); та інші.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-

методичних засад формування збутової політики підприємства, що має суспільне значення. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному: автором систематизовані напрями вдосконалення збутової політики підприємства, що згруповані за ключовими аспектами її формування, а також побудовано Карту роботи з VIP-клієнтами (стратегічними клієнтами) підприємства в процесі збуту продукції.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні ефективної збутової політики підприємства на прикладі АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».

За результатами дослідження опубліковано:

Денисюк В.Г. Тенденції розвитку ринку морозива в Україні. Тези Конференції, присвяченої Дню науки «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти» (13–17 травня 2024 р.). Житомир. Державний університет «Житомирська Політехніка». 2024. С. 414.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі у Всеукраїнській науково-практичній on-line конференції, присвяченій Дню науки «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти» (13-17 травня 2024 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 140 сторінках друкованого тексту. Робота містить 26 таблиць та 15 рисунків. Список використаних джерел налічує 71 найменування. Робота містить 7 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБГРУНТУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття збутової політики підприємства та її роль в господарській діяльності підприємства

У сучасних ринкових умовах збутова політика підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Ефективне управління збутом вимагає ретельного планування та реалізації заходів, спрямованих на задоволення потреб ринку і споживачів. Основою збутової політики є глибокий аналіз ринкового середовища, визначення оптимальних каналів розподілу та застосування сучасних маркетингових інструментів і технологій.

Значущість збутової політики полягає не лише у забезпеченні продажу продукції, а й у створенні додаткової цінності для клієнтів, що сприяє підвищенню їхньої лояльності та формуванню позитивного іміджу підприємства. Крім того, інтеграція збутової політики із загальною стратегією підприємства дозволяє підвищити ефективність господарської діяльності, адаптуючи її до динамічних змін ринку. Таким чином, дослідження поняття збутової політики підприємства та її ролі в господарській діяльності є важливим аспектом, що визначає напрями розвитку сучасних виробничих підприємств у контексті підвищення їхньої стійкості та конкурентних переваг.

В цілому, збутова політика підприємства орієнтована на [1]:

- 1) максимізацію прибутку та оптимізацію витрат у каналах розподілу;
- 2) задоволення платоспроможного попиту клієнтів та посилення їх лояльності;
- 3) підвищення конкурентоспроможності товарів і послуг;
- 4) створення позитивного іміджу на ринку та розвиток бренда.

У процесі господарської діяльності підприємства важливо розрізняти поняття збуту, збутової політики та маркетингової політикою. Чітке розуміння цих категорій дозволяє більш ефективно організувати діяльність підприємства,

забезпечити його адаптацію до змін ринкового середовища та досягти стратегічних цілей. Збут, збутова політика та маркетингова політика – це взаємопов’язані, але різні поняття, які мають свої особливості та функції в діяльності підприємства (табл. 1.1.1).

Таблиця 1.1.1

Зведена таблиця щодо змістовної характеристики понять «збут», «збутова політика», «маркетингова політика»

Поняття	Зміст	Цілі	Основні елементи	Характер
Збут	процес реалізації продукції підприємства (передача її від виробника до кінцевого споживача або посередника)	забезпечення продажу виготовленої продукції, отримання прибутку та задоволення попиту споживачів	організація складування, транспортування, вибір каналів розподілу, забезпечення товару необхідними ресурсам	практична операційна діяльність, спрямована на реалізацію продукції
Збутова політика	стратегічний підхід до організації та управління збутом (включає планування, вибір методів і каналів реалізації продукції, а також заходи щодо підтримки довгострокових відносин із клієнтами)	забезпечення ефективного збуту продукції; оптимізація витрат у процесі збуту; підвищення рівня задоволеності клієнтів	вибір каналів розподілу (прямий або через посередників); формування політики ціноутворення; використання маркетингових інструментів для стимулювання збуту	діяльність, орієнтована на довгострокову стратегічну перспективу, інтегрується із загальною стратегією підприємства
Маркетингова політика	охоплює систему управління підприємством, спрямовану на задоволення потреб споживачів і створення додаткової цінності для них через товар, ціну, збут і комунікації	виявлення та задоволення потреб ринку; формування попиту та стимулювання продажів; розвиток бренду та формування лояльності клієнтів	маркетинг-мікс (PRODUCT, PRICE, PLACE, PROMOTION): формування асортименту; розробка політики ціноутворення; організація збуту; реклама, PR, стимулювання збуту	комплексний підхід, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства, від дослідження ринку до взаємодії з клієнтами

Джерело: складено автором

У цьому контексті варто звернути увагу на ключові відмінності між цими

поняттями, які визначають їхнє місце в загальній системі управління підприємством (табл. 1.1.2).

Таблиця 1.1.2

Ключові відмінності понять «збут», «збутова політика», «маркетингова політика»

Поняття	Фокус	Часовий горизонт	Охоплення	Інструменти	Цільова аудиторія
Збут	реалізація продукції	коротко-строковий	вузький (тільки продажі)	канали розподілу, складування	споживачі
Збутова політика	організація та стратегія збуту	довго-строковий	середній (організація збуту)	стратегічне планування, канали	споживачі
Маркетингова політика	управління всією ринковою діяльністю	довго-строковий	широкий (всі аспекти ринку)	дослідження ринку, маркетинг-мікс	усі стейкхолдери

Джерело: складено автором

Таким чином, збут є операційною діяльністю, збутова політика – стратегічною ланкою управління збутом, а маркетингова політика охоплює ширше поле діяльності, включаючи збут, як її складову. У кваліфікаційній магістерській роботі ми зосередимо увагу саме на дослідженні збутової політики підприємства.

Колектив авторів Швед В.В., Омельченко О.В., Дробаха С.В. [68] обґрунтовують, що збут продукції – це діяльність підприємства, пов'язана з фізичним переміщенням продукції від виробника до споживача, яка включає: складування, вибір каналів розподілу і юридичне оформлення договорів постачання, актів купівлі-продажу; транспортування; контроль виконання договірних зобов'язань, погашення комерційних кредитів; визначення фінансових результатів від реалізації продукції. На думку дослідників, служба збуту в системі управління підприємством виконує важливу сполучну роль між підприємством та споживачами, а торгові посередники відіграють роль буфера – прислужуються й продавцям, й покупцями. Управління службою збуту включає в себе аналіз, планування, втілення в життя та контроль діяльності служби збуту. Система збуту товару – один з найважливіших показників в

системі управлінської політики підприємства, оскільки саме його покращення є одна з її з цілей. У збутовій політиці фахівці піднімають доцільне питання вибору найбільш оптимального каналу збуту, методу збуту товару, що при ефективному використанні збільшить прибуток компанії [68].

У табл. 1.1.3 нами узагальнено дефініції понять «збутова політика», що представлені у вітчизняних та закордонних дослідженнях.

Таблиця 1.1.3

Сутність поняття «збутова політика» у літературних джерелах

Джерело	Дефініція
1	2
Багорка М., Абрамович І. і Кравець О. [5]	систематичний процес розробки, координації, моніторингу управлінських рішень, які мають безпосереднє відношення до продажів; організації оптимальної збутової мережі для ефективного збуту вироблених товарів: створення оптової та роздрібно торгівлі, визначення маршрутів збуту, транспортування, зберігання, системи постачання, та обслуговування.
Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. [6]	сукупність взаємозв'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу.
Вороніна О.М. [8]	програма діяльності підприємства сформована на підставі даних, отриманих за результатами стратегічного аналізу ринку збуту, яка охоплює тактичні заходи відносно: формування асортименту товару та встановленню цін на нього; вибору оптимальної структури каналів розподілу, систем та методів збуту; розроблення комплексу просування товару; організації оптової та роздрібно торгівлі; складання угод та вирішення питань дебіторської заборгованості; використання системи збутової логістики.
Гамалій В.Ф., Романчук С.А., Фабрика І.В. [9]	процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку; формується на базі збутового потенціалу підприємства і цілей збуту, встановлених як на стратегічному, так і тактичному рівнях
Кавтиш О.П. [30]	комплексний план заходів, принципів, правил, методів, інструментарію та безпосередніх дій менеджменту щодо вибору та реалізації соціально-економічних рішень у частині досягнення сформованої ідеології збутової діяльності і стратегії розвитку комерційного підприємства на окремих етапах її здійснення в розрізі та на основі взаємоузгодження із основними напрямками його діяльності.
Ключник А.В. [33]	сукупність взаємозв'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу.
Кравченко М.С. [39]	діяльність підприємство доставляє товар від виробника до споживача.

1	2
Надтока Т.Б., Жигуліна А.Ю. [43]	комплекс принципів, методів та заходів, що використовується керівництвом для організації та управління збутовою діяльністю підприємства з метою забезпечення ефективних продажів товарів в межах визначених цільових ринків
Олефіренко О.М. [46]	безпосередній спосіб упровадження збутової діяльності, комплекс управлінських рішень щодо розподілу товару для досягнення визначених цілей.
Рожко В.І. [57]	діяльність щодо фізичного і комерційного розподілу товарів, визначення стратегії формування маркетингової системи розподілу
Шарапа О.М. [67]	комплекс дій та концентрація зусиль, спрямовані на реалізацію виробленої продукції для здійснення процесів розподілу, обміну, споживання й відтворення виробництва в різноманітних формах господарювання з урахуванням розвитку інтеграційних зв'язків між суб'єктами ринку.
Швед В., Омельченко О. і Дробаха С. [68]	діяльність підприємств з планування, реалізації та управління рухом товарів від виробників до кінцевих споживачів; діяльність, що здійснюється з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку для підприємства; сукупність принципів і методів, покликаних регулювати рух товарів до кінцевого споживача, і повинна розглядатися як цілеспрямована діяльність.

На основі інформації, що узагальнена нами в табл. 1.1.3, виокремимо основні підходи до тлумачення дефініції «збутова політика підприємства». Групи підходів до визначення дефініції «збутова політика»:

1. Процесуальний підхід (Багорка М., Абрамович І., Кравець О.; Гамалій В.Ф.). Збутова політика трактується як систематичний процес, що охоплює розробку, координацію, моніторинг управлінських рішень, спрямованих на організацію збуту продукції. Основна увага приділяється питанням оптимізації збутових мереж, логістики, транспортування, зберігання, організації оптової та роздрібної торгівлі.

2. Стратегічний підхід (Вороніна О.М.; Гамалій В.Ф., Романчук С.А., Фабрика І.В.). Збутова політика визначається як стратегічний інструмент, який формується на базі ринкового аналізу. Вона включає стратегічні й тактичні заходи з управління каналами розподілу, ціноутворення, просування товару тощо.

3. Елементний підхід (Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П.; Ключник А.В.; Надтока Т.Б., Жигуліна А.Ю.). Акцент робиться на збутовій політиці як

сукупності взаємопов'язаних елементів, спрямованих на задоволення потреб споживачів, використання збутового потенціалу підприємства та підвищення ефективності продажів.

4. Логістичний підхід (Олефіренко О.М.). Збутова політика охоплює комплекс логістичних операцій із забезпечення фізичного розподілу продукції від виробника до кінцевого споживача.

5. Соціально-економічний підхід (Кавтиш О.П.; Шарапа О.М.). Підхід фокусується на взаємозв'язку збутової діяльності з іншими аспектами розвитку підприємства, зокрема його соціально-економічними цілями.

6. Інтеграційний підхід (Швед В., Омельченко О., Дробаха С.). Збутова політика розглядається як діяльність, що інтегрує всі аспекти руху товарів, від планування до кінцевого споживача, із урахуванням потреб ринку та прибутковості підприємства.

На нашу думку, збутова політика підприємства – це систематичний комплекс заходів, принципів, методів і управлінських рішень, спрямованих на організацію та оптимізацію процесу просування продукції на ринок. Збутова політика охоплює аналіз і формування каналів розподілу, управління логістичними операціями, розроблення системи просування та збуту, а також забезпечення збалансованості між задоволенням потреб споживачів і досягненням стратегічних і тактичних цілей підприємства в умовах невизначеності.

На думку науковців Гамалій В. Ф., Романчук С. А., Фабрика І. В. [9], збутова політика формується на базі збутового потенціалу підприємства і цілей збуту, встановлених як на стратегічному, так і тактичному рівнях. В залежності від способу вираження збутові цілі можуть бути кількісні й якісні. Цілі у сфері збуту бувають обов'язковими (без яких жодне рішення не може вважатися прийнятним) і бажаними (досягнення яких сприяє підвищенню якості й адекватності рішення); ймовірними (досягнення яких, у комплексі з двома попередніми, створює умови запобігання виникненню в майбутньому проблеми). Збутові цілі також поділяють на економічні та цілі розвитку.

Економічні цілі збутової діяльності спрямовані на максимізацію прибутку, і їх досягнення можливе за умови вдалої реалізації таких задач у сфері збутової діяльності: збільшення ринкової частки підприємства; максимізація збуту і на цій підставі прибутку підприємства при більш повному задоволенні попиту споживачів; ефективне використання збутового апарату підприємства; вибір раціональних каналів розподілу; мінімізація сукупних витрат у господарському циклі товару, враховуючи витрати з післяпродажного обслуговування і сервісу; раціональна поведінка на ринку з урахуванням нестійкої кон'юнктури тощо.

В цілому збутовий потенціал є сукупністю інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських і комунікативних ресурсів і можливостей збуту, що забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати виведення товару на ринок, його реалізацію при постійному вдосконалюванні технології збуту, інновації продуктового ряду з урахуванням факторів маркетингового середовища [9].

Збутова політика підприємства залежить від внутрішніх та зовнішніх умов функціонування і має відповідати його бізнес-концепції (конкурентні позиції, місце на ринку тощо), а також орієнтирам діяльності. Підприємство має адаптуватися до ринкових умов швидше та ефективніше, ніж конкуренти, враховуючи інтереси, пов'язані зі збереженням та підвищенням добробуту як підприємства, так і споживачів і суспільства в цілому. Отже, збутова політика має бути базою для розроблення виробничо-технологічної, постачальницької, інноваційної та фінансової політики [41].

На підставі результатів дослідження Кавтиша О.П [30], представлено основні концепції, що лежать в основі підвищення результативності збутової політики підприємства:

1. Концепція менеджмент-маркетингу (визначає основи управління маркетингом для формування, підтримки, інтенсифікації попиту на товари (роботи, послуги), а також раціонального обґрунтування пропозиції з урахуванням необхідності застосування по усьому ланцюгу цінностей підприємства).

2. Концепція проактивного управління (визначає умови та дозволяє розробляти інструментарій здійснення змін у процесі відтворення діяльності комерційного підприємства на основі активної адаптації до умов середовища, розв'язання суперечностей його розвитку і побудови відповідних комплексних синергетичних механізмів).

3. Логістична концепція (визначає основи системно-орієнтованого управління різними потоками у ланцюгу цінностей підприємства (динамічна координація та взаємоузгодження дій постачальників, агентів із закупівель, виробників, маркетологів, учасників каналів товароруку і кінцевих споживачів)).

4. Концепція стейкхолдерів (визначає основи налагодження оптимальної структури взаємовідносин між заінтересованими сторонами по ланцюгу цінностей підприємства і поза ним, формуючи відповідне стійке уявлення про підприємство (імідж) і ставлення до нього (лояльність)).

Отже, можна зробити висновок, що ефективно побудована збутова політика дозволяє підприємству не лише реалізовувати продукцію, але й формувати довгострокові конкурентні переваги на ринку. Це зумовлено тим, що збут є завершальним етапом виробничого циклу, під час якого створені матеріальні та нематеріальні цінності досягають кінцевого споживача, забезпечуючи зворотний зв'язок для підприємства у вигляді виручки, репутації та лояльності клієнтів.

У сучасних умовах роль збутової політики виходить за межі суто комерційного аспекту та охоплює управління всіма ланками ланцюга створення цінності. Інтеграція маркетингових, логістичних, управлінських і комунікаційних процесів, які є складовими збутової політики, дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкових умов, адаптувати канали розподілу до змін у поведінці споживачів, підвищувати ефективність використання ресурсів і мінімізувати ризики. Крім того, збутова політика сприяє посиленню координації між внутрішніми процесами підприємства та взаємодії зі стейкхолдерами, такими як постачальники, партнери, агенти з продажу та кінцеві споживачі.

Таким чином, збутова політика забезпечує стабільність і ефективність діяльності підприємства, формуючи основи для його адаптивності та розвитку в умовах конкурентного ринку. Її впровадження на основі сучасних концепцій, таких як менеджмент-маркетинг, проактивне управління, логістичний підхід та концепція стейкхолдерів, дозволяє не лише задовольняти актуальні потреби ринку, але й передбачати зміни та формувати умови для довготривалого зростання підприємства.

1.2. Організаційні аспекти формування збутової політики підприємства

Управління процесом формування збутової політики та діяльністю сучасного підприємства вимагає не лише врахування накопиченого досвіду та впроваджених підходів, але й залучення перспективних та ефективних методів, заснованих на використанні сучасних інформаційних технологій і наукових розробок у сфері підтримки прийняття рішень, зокрема у збуті продукції.

Ключовими характеристиками збутової політики є її послідовність, стратегічна спрямованість та інтегрований підхід. Це визначає необхідність застосування системного підходу до її розробки, що передбачає гармонійне поєднання та узгодження взаємопов'язаних компонентів для підвищення ефективності збутової діяльності інноваційно орієнтованого підприємства.

Впровадження системного підходу потребує визначення закономірностей у взаємодії елементів системи, а також аналізу їх динамічного розвитку на основі взаємовпливу між елементами системи та зовнішнім середовищем. Результативність системного підходу залежить від інтеграції всіх взаємопов'язаних компонентів, оптимізації зв'язків між ними, якості функціонального забезпечення та ефективності комунікацій. На рис. 1.2.1 представлено взаємозв'язок основних елементів системи управління підприємством, а також роль підсистеми управління збутовою політикою.

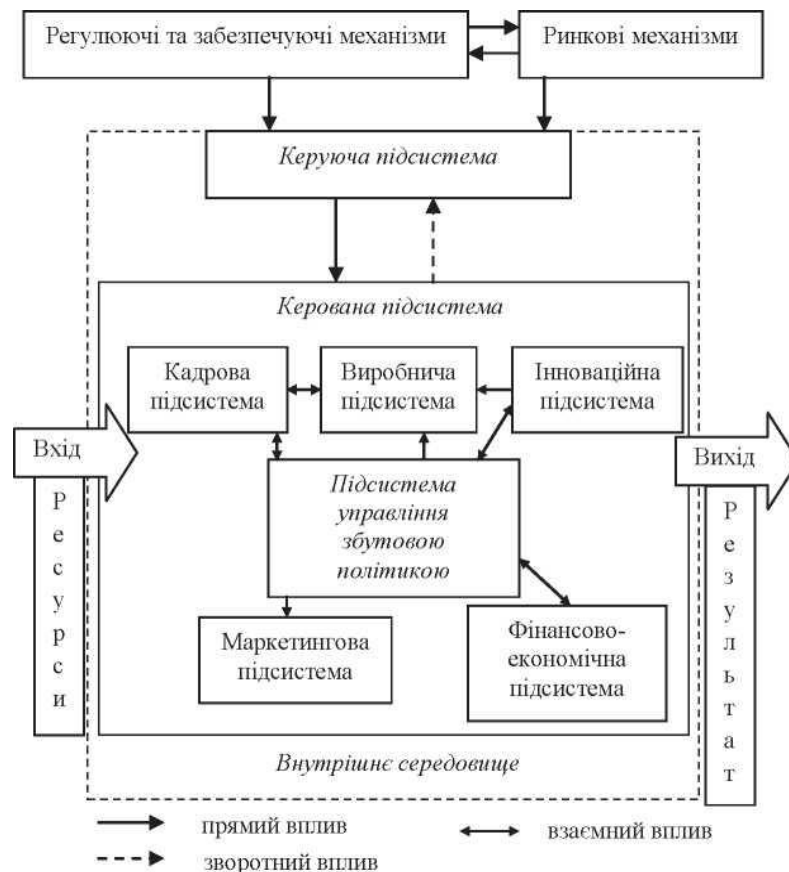


Рис. 1.2.1. Збутова політика підприємств як елемент системи управління підприємством [46, с. 21]

Збутова політика є складовою підсистеми управління діяльністю підприємства та виконує роль завершального етапу в системі менеджменту підприємства. Її основна мета полягає в організації ефективної збутової діяльності, яка сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства, забезпеченню прибутковості як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах, а також забезпечення досягнення цілей сталого розвитку.

Основними принципами формування збутової політики підприємства на думку дослідників Олефіренко О. М., Летуновська Н. Є., Шевлюга О. Г. [47] є:

1. Принцип економічної ефективності (управлінські рішення у сфері збуту продукції базуються на комерційних цілях підприємства (максимізація фінансового результату діяльності, забезпечення рентабельності виробництва у цілому та збуту зокрема).

2. Принцип інтегрованості (збутова політика існує у відповідній єдності з іншими політиками підприємства й передбачає відповідність поставлених

завдань і цілей загальній стратегії ведення бізнесу промисловим підприємством).

3. Принцип підпорядкованості маркетинговій політиці та цілям (принцип синергії) (Збутова політика є складником маркетингової, тому збутова діяльність не може бути відокремленою від маркетингової. Планування збутової діяльності здійснюється лише на одному з етапів формування комплексу маркетингу разом із політикою маркетингових комунікацій та ціноутворення).

4. Принцип плановості (кожен крок, передбачений збутовою політикою, повинен бути завчасно запланований та узгоджений зі стратегічними орієнтирами діяльності промислового підприємства).

5. Принцип системності (визначає необхідність застосування інструментарію системного аналізу під час формування збутової політики підприємств).

6. Принцип комплексності (забезпечення охоплення всіх можливих напрямів збуту продукції, суб'єктів та зв'язків).

7. Принцип стратегічної спрямованості (забезпечення орієнтації збутової політики на перспективу, уникнення встановлення як пріоритетних короткострокових цілей).

8. Принцип технологічності (чітка алгоритмізація процесу збуту для зниження обсягу витрат на збут).

9. Принцип гнучкості та адаптивності (зумовлює необхідність постійного дослідження стану зовнішнього середовища та ідентифікації його динамічних коливань для встановлення способів швидкої реакції на зміни (переорієнтація на нові ринки збуту, застосування інших каналів, найшвидше задоволення нових вимог споживачів, удосконалення післяпродажного обслуговування, використання новітніх технологій для забезпечення підвищення ефективності збутового процесу).

10. Принцип інноваційності (збут продукції зумовлює нагальну необхідність застосування новітнього інструментарію не лише під час

реалізації, а й виходу на нові ринки, забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Цей принцип передбачає застосування креативних рішень під час вибору стратегії збуту, обслуговування клієнтів).

11. Принцип партнерства (основоположний у контексті вибору каналів збуту та управління ланцюгом створення цінності для споживача. Посередники, менеджери зі збуту інноваційної продукції, сторонні агенти та кінцевий споживач є партнерами. Це дає змогу врахувати інтереси кожного учасника збутового ланцюга та охарактеризувати співпрацю як взаємовигідну та довгострокову й уникнути конфліктів).

12. Принцип соціальної відповідальності (збутова діяльність підприємства повинна бути етичною, екологічною та сприяти сталому розвитку підприємства і навколишнього середовища, враховувати інтереси широкого кола зацікавлених сторін, формуючи довіру до підприємства з боку споживачів, партнерів, контрагентів, держави, суспільства у цілому).

Управління збутовою діяльністю підприємства ґрунтується на певних засадах [31]:

1. Цілеспрямованість товару на попит споживачів.

2. Інформаційне забезпечення збутової діяльності. Під час управління збутом підприємство має володіти достовірною інформацією (про особливості ринку, про умови просування товару на ринок, про посередників, про ймовірні ризики, про конкурентів тощо), що забезпечить правильність у прийнятті управлінських рішень, що стосуються товароруху.

3. Вибір оптимальних каналів збуту. Від вирішення саме цієї проблеми вибору оптимального каналу збуту суттєво залежить подальше господарська діяльність підприємства. Тому важливим є вивчення видів каналів збуту, виявлення їх переваг та недоліків для підприємства та вдосконалення критеріїв вибору збутового каналу.

4. Кадрове забезпечення збутової діяльності. Керівництву підприємства слід звертати увагу на правильність підбору кадрів, проводити навчання та мотивувати персонал, що бере участь у збутовій діяльності підприємства.

Найбільшу увагу варто звернути на продавців-консультантів товару, адже вони демонструють продукцію покупцеві, тому мають володіти професійними навичками продажу, представлення товару, бути добре вмотивованими та обізнаними стосовно продукції, яку вони продають;

5. Фінансовий супровід збутової діяльності підприємства. У процесі руху товару від виробника до споживача дуже часто виникають ситуації, коли необхідно здійснювати фінансовий супровід збутової діяльності, а саме: оплачувати орендну плату за приміщення для складування продукції, купівлю або оренду торгових площ, проводити оплату посередникам за транспортування продукції тощо, тому завчасно формуються імовірні фінансові витрати. Фінансовий супровід збутової діяльності дає можливість підприємству швидко, якісно та уникнути проблем, якщо ті виникають та у встановлені терміни здійснити переміщення товару на місця реалізації продукції;

6. Системність збутової діяльності. Управління збутовою діяльністю підприємства вимагає системності, тобто такої форми організації збуту, під час якої дотримується єдність та послідовність операцій зі збуту продукції. Системність збутової діяльності відбувається у певному порядку – за етапами та у взаємозв'язку один з одним усіх учасників збутової діяльності, а не окремо.

Метою збутової політики є створення ефективної системи реалізації продукції, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства. Для досягнення цієї мети здійснюється розробка стратегії збуту, вибір оптимальних методів і рівнів збутових каналів, а також визначення типу посередників, які будуть задіяні в процесі.

Основними завданнями збутової політики є логістика, дистрибуція та організація збуту (змістовний аспект), а також розробка стратегічних рішень щодо побудови каналів збуту та вирішення тактичних питань їхньої діяльності (масштабний аспект).

Ключовим завданням збутової політики є створення умов, що сприяють трансформації потреб потенційних покупців у реальний попит на продукцію. Ці умови формуються через реалізацію елементів збутової політики, які

включають:

- ✓ транспортування – забезпечення фізичного переміщення продукції від виробника до кінцевого споживача.
- ✓ доопрацювання – виконання операцій, які підвищують готовність товару до споживання, таких як сортування, пакування чи відбір.
- ✓ зберігання – організація та підтримання достатніх запасів продукції для забезпечення безперебійного постачання.
- ✓ контакт зі споживачами – організація взаємодії з клієнтами, що включає передавання продукції, оформлення замовлень, проведення розрахунків, обмін інформацією, надання консультацій та збирання ринкових даних.

Отже, збутова політика охоплює широкий спектр функцій, спрямованих на ефективну реалізацію продукції та задоволення потреб споживачів

Ключник А.В. доводить, що система забезпечення управління збутовою політикою охоплює сім підсистем (рис. 1.2.2).



Рис. 1.2.2. Підсистеми збутової політики підприємства

Джерело: узагальнено автором [33]

Підсистема корпоративного управління збутовою діяльністю – це елемент загальної системи управління підприємством, який інтегрує корпоративний менеджмент із системою управління процесами збуту; виконує роль координаційного центру, який забезпечує гармонійне поєднання стратегічних цілей підприємства із його збутовою політикою.

Основними характеристиками цієї підсистеми є:

- ✓ врахування стадії життєвого циклу підприємства, що впливає на збутову стратегію (наприклад, на етапі зростання чи зрілості можуть застосовуватися різні підходи);
- ✓ орієнтація на стратегічні цілі розвитку підприємства, які визначають напрямки збутової діяльності;
- ✓ взаємодія з іншими підсистемами, такими як маркетинг, логістика та фінанси, для забезпечення комплексного управління.

Дана підсистема враховує загальні корпоративні пріоритети, такі як підвищення конкурентоспроможності, розвиток нових ринків, утримання поточних позицій і забезпечення стійкого розвитку.

Підсистема управління цільовими ринками збуту спрямована на встановлення стабільних двосторонніх взаємовідносин між інноваційно активним підприємством і його клієнтами. Вона тісно інтегрована з маркетинговою комунікаційною політикою, що формує сприятливі умови для розширення цільової аудиторії, збереження існуючих споживачів та залучення нових.

До окремих компонентів збутової політики можна віднести товарну та цінову політику. Товарна політика включає елементи, які мають вагоме значення для розробки й реалізації збутової політики, зокрема управління інноваціями, якістю, асортиментом, брендом, упаковкою, життєвим циклом товару та його позиціонуванням. Цінова політика спрямована на створення конкурентних переваг і забезпечення підприємству прибутковості. У контексті збуту інноваційної продукції особливу увагу приділяють аналізу ринкової ситуації, оцінці ризиків і кон'юнктури. Гнучкість цінових стратегій дає змогу

оперативно реагувати на зміни ринку.

Підсистема управління збутовим потенціалом є однією з найскладніших, оскільки охоплює широкий спектр ресурсів – ринкових, інтелектуальних, комунікаційних, управлінських, організаційно-технічних. Збутовий потенціал визначає темпи й масштаби зростання економічного потенціалу підприємства. Його показник вимірюється обсягами реалізованої продукції, що залежить від кваліфікації менеджерів, якості продукції та її відповідності споживчим потребам. Для підвищення ефективності роботи персоналу необхідно проводити навчання, тренінги та створювати мотиваційні програми.

Підсистема управління збутовим персоналом є це елемент загальної системи управління підприємством, який відповідає за організацію, розвиток та ефективну діяльність персоналу, залученого до процесів збуту продукції. Її основна мета – забезпечення високої продуктивності праці працівників відділу збуту для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Основними компонентами підсистеми управління збутовим персоналом є планування потреб у кадрах, відбір і найм фахівців із відповідними знаннями та навичками, організація їхнього навчання та підвищення кваліфікації, мотивація працівників через матеріальні та нематеріальні стимули, контроль і оцінка ефективності роботи за допомогою ключових показників (KPI), а також чітка організація роботи, яка передбачає розподіл обов'язків і налагодження комунікацій із іншими підрозділами підприємства.

Управління збутовими ризиками включає їх виявлення та мінімізацію. Ризики збуту інноваційної продукції перевищують ризики традиційних товарів, тому їх доцільно класифікувати за групами: фінансові, ринкові, політичні, технологічні, управлінські та інноваційні.

Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. визначають, що на формування збутової політики підприємства впливає багато факторів, зокрема: фактори продукту, фактори позиції компанії, фактори ринку [28]. В свою чергу Кавтиш О.П. [30] уточнює та систематизує наступні групи факторів впливу на результативність збутової політики підприємства:

1. За сферою впливу:

- зовнішні безпосереднього впливу (безпосередньо визначають особливості організації системи збуту на міжнародному, макро- , мезо- та мікроекономічному рівнях та її результативність);
- зовнішні опосередкованого впливу (опосередковано впливають на елементи збутової системи, її результативність відповідно до рівнів економічної системи);
- внутрішні безпосереднього впливу (рівень впливу факторів залежних від підрозділів, що управляють та реалізують збутову політику);
- внутрішні опосередкованого впливу (рівень впливу факторів залежних від комерційного підприємства та його структурних елементів загалом).

Вплив зовнішніх факторів на діяльність комерційних підприємств визначається специфікою рівня їхньої діяльності (місцевий, регіональний, національний чи міжнародний), галузевою специфікою, станом конкуренції на відповідному ринку, а також інституціональним забезпеченням, рівнем централізації чи децентралізації у сфері управління підприємницькою діяльністю, показниками розвитку інфраструктури.

Серед внутрішніх варто говорити про загальні фактори, залежні від підприємства (масштаби, потужності, організаційна структура, стиль керівництва, стан корпоративного управління, показники фінансово-економічного стану, соціально-психологічний клімат, корпоративна культура, рівень економічного потенціалу тощо), а також залежні від підсистем збутової політики (її організація, ресурсне забезпечення, ступінь та канали взаємодії з іншими підсистемами комерційного підприємства та зовнішнім середовищем тощо). Кожен із зазначених факторів може при відповідному ступені впливу або способах адаптації чинити відчутний або слабкий, конструктивний або деструктивний вплив на результати реалізації збутової політики.

2. За характером впливу:

- економіко-фінансові (міжнародні, макроекономічні, ринкові, галузеві, фінансово-економічного стану підприємства);

- організаційно-правові (стан розвитку інфраструктури, нормативно-правового забезпечення функціонування підприємств, параметрів організації діяльності підприємства за складовими економічного потенціалу, у т.ч. корпоративного управління та служб збуту і маркетингу, ін.);

- соціально-психологічні (стереотипи, уявлення, типи поведінки, що застосовуються по відношенню до ключових стейкхолдерів тощо на всіх рівнях соціально-економічної системи).

3. За можливість управління і регулювання:

- керовані;
- некеровані

4. За тривалістю впливу:

- постійні
- тимчасові.

Науковиця Літвінчук К.В. [42] у дослідженнях, на підставі розгляду теоретичних і прикладних розробок у збутовій діяльності, систематизувала різноманітні рішення збутової політики та виокремила наступні основні напрями їх реалізації.

– розробка та реалізація стратегії збуту – передбачає вибір типу каналу збуту (маркетингово-збутова система), визначення ступеня інтенсивності збуту та структури каналу збуту, а отже прийняття політичних рішень у сфері співпраці з посередниками та управління відносинами в каналі;

– вибір стратегії просування продукції через канал дистрибуції – окреслює характер комунікаційної політики в каналі дистрибуції (стратегії PUSH і PULL), зусилля, спрямовані на просування і стимулювання як у кінцевого споживача, так і у посередників дистрибуції;

– забезпечення маркетингових логістичних процесів – включає виконання інструкцій з обробки замовлень, складування та зберігання, транспортування продукції тощо;

– мотивація торгового персоналу – визначає реалізацію принципів управління торговим персоналом і є основою для формування культури

продажів, системи розвитку персоналу та матеріального і нематеріального стимулювання, сфери корпоративного спілкування, підходи до оцінки результатів роботи.

Канали збуту підприємства передбачають використання працівниками наступних методів збуту:

- 1) прямий – виробник безпосередньо збуває продукцію покупцям;
- 2) побічний – збут організований через незалежних посередників;
- 3) комбінований – збут здійснюється через організацію із спільним капіталом фірми-виробника та незалежної фірми [7, с. 14].

Переваги та недоліки відповідних методів збуту узагальнені у табл. 1.2.1.

Таблиця 1.2.1

Переваги та недоліки методів збуту продукції підприємства

Перевага	Недолік
1	2
Прямий	
Контроль над процесом збуту: Виробник має повний контроль над ціноутворенням, умовами продажу, маркетинговими заходами та взаємодією з клієнтами. Прямий зворотний зв'язок з клієнтами: Легше отримувати зворотний зв'язок і адаптувати продукцію чи послуги відповідно до потреб ринку. Вища маржа: Відсутність посередників дозволяє зберегти більшу частину прибутку.	Великі витрати на збут: Потрібно створювати власні збутові мережі, що може вимагати значних інвестицій у персонал, інфраструктуру та логістику. Обмежена географія: Прямий збут може бути обмежений в географічному охопленні без розширення мережі філій чи представництв.
Побічний	
Широке охоплення ринку: Посередники можуть забезпечити доступ до нових ринків і споживачів завдяки наявності власних каналів збуту та контактів. Зменшення витрат: Виробник звільняється від витрат на утримання збутової мережі та інфраструктури, передаючи ці функції посередникам. Швидка експансія: Можливість швидко вийти на нові ринки через партнерів без значних вкладень у розвиток інфраструктури.	Менший контроль: Виробник втрачає частину контролю над процесом продажу, що може призвести до проблем з якістю обслуговування чи споживчим досвідом. Менша маржа: Посередники отримують свою частину прибутку, що знижує загальний прибуток підприємства.
Комбінований	
Синергія та спільні ресурси: Комбіноване використання власних і сторонніх каналів дозволяє використовувати переваги обох систем.	Складність управління: Координація діяльності між виробником та незалежним партнером може бути складною та потребувати додаткових ресурсів на

1	2
Гнучкість: Можливість адаптувати збутову стратегію, використовуючи як прямий, так і побічний збут для досягнення найкращих результатів. Розширення ринків і можливостей: Спільний капітал може сприяти більш швидкому розвитку на нових ринках за допомогою комбінованих зусиль.	управління. Можливі конфлікти інтересів: Різні підходи до ведення бізнесу та цілей у партнерах можуть призвести до непорозумінь або конфліктів у процесі збуту.

Джерело: узагальнено автором

Основними інструментами здійснення збутової політики є засоби, за допомогою яких здійснюється практичний вплив на процеси збуту. В залежності від елементів, на які спрямовано вплив, ці інструменти можна класифікувати, ґрунтуючись на концепції 7P-маркетингу:

1. Товар – упаковка, асортимент, якість продукції, бренд, післяпродажне обслуговування, сервіс, можливість повернення та обміну.

2. Ціна – прайс-листи, знижки, націнки, кредитні умови, терміни оплати та інші аспекти ціноутворення.

3. Місце – канали збуту, посередники, рівні збуту, форми випуску товарів, транспортні засоби, складські запаси, організація торгових точок та підготовка персоналу.

4. Просування – зв'язки з громадськістю, реклама, участь у виставках, особисті продажі, стимулювання збуту, піар-активності.

5. Люди – працівники, посередники, продавці, постійні та потенційні клієнти, споживачі.

6. Процеси – ефективність та швидкість обслуговування, умови доставки, зручність для клієнтів, цілодобова підтримка.

7. Фізичні докази – створення відповідного іміджу, відгуки клієнтів, рекомендації, сертифікати та інші фактори, що підтверджують якість товару чи послуги.

Отже, формування збутової політики підприємства ґрунтується на інтеграції ключових елементів, які забезпечують ефективну реалізацію продукції та досягнення стратегічних цілей. Вибір оптимальних каналів збуту,

розробка гнучкої цінової політики, організація заходів із промоції та реклами, ефективне управління запасами й логістикою, а також постійний контроль і оцінка результатів збутової діяльності створюють основу для адаптації підприємства до вимог ринку та забезпечують його конкурентоспроможність.

1.3. Система показників оцінки ефективності збутової політики підприємства

У процесі аналізу збутової політики ключовим є дослідження макросередовища та найближчого оточення підприємства, що дає змогу виявити потенційні ризики, що можуть вплинути на збут продукції.

Аналіз зовнішнього середовища можна узагальнити, створивши матрицю основних зовнішніх факторів ризику та можливостей для збутової діяльності підприємства, використовуючи інструмент PEST-аналізу. PEST-аналіз – стратегічний аналіз політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) та технологічних (T – technological) факторів зовнішнього середовища підприємства. Результати такого аналізу дають змогу оцінити зовнішню політичну, економічну, соціальну та технологічну ситуацію, яка склалася, та спрогнозувати її вплив на виробничу та комерційну діяльність промислового підприємства [32, с. 87].

PEST-аналіз передбачає оцінку кожного фактору зовнішнього середовища з точки зору його потенційного впливу, термінів дії, типу та напрямку впливу. Основною перевагою цього методу є можливість здійснювати ефективне довгострокове стратегічне планування, приділяючи особливу увагу потенційним можливостям і загрозам, що виникають під впливом зовнішніх факторів. Це дає змогу виділити, оцінити й визначити ступінь імовірності та важливості їхнього впливу, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Для досягнення максимальної ефективності PEST-аналіз доцільно поєднувати зі SWOT-аналізом. Таке поєднання сприяє кращому управлінню

ризиками та розробці стратегічних підходів, роблячи оцінку зовнішнього середовища більш цілісною.

SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного планування, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також її можливості та загрози. Цей метод не лише допомагає наочно відобразити поточний стан справ, але й визначити перспективи та напрями розвитку. Завдяки своїй простоті та універсальності, SWOT-аналіз підходить для організацій різного розміру. Проте, його слабкими сторонами є суб'єктивність оцінок та обмежена глибина аналізу, тому він буде ефективнішим у поєднанні з іншими аналітичними методами.

SWOT-аналіз зазвичай подається у вигляді матриці (рис. 1.3.1). Цей метод використовується широким спектром організацій, починаючи від малих підприємств і закінчуючи міжнародними корпораціями. Він застосовується в різних контекстах, включаючи розробку нових продуктів, вихід на нові ринки, а також управління змінами та ризиками в організації



Рис. 1.3.1. Графічна інтерпретація SWOT-аналізу [36]

Одним із ключових аспектів ефективності збутової політики підприємства є оцінка товарного портфеля. Таким чином аналітики визначають найбільш перспективні товарні групи та проводять ідентифікацію окремих видів продукції відповідно до етапів їх життєвого циклу. Для цього часто використовується матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). Вона розділяє продукти або бізнеси на чотири категорії залежно від двох основних критеріїв: частки на ринку та темпу зростання ринку. Визначення цих критеріїв допомагає компанії оцінити позицію своїх продуктів на ринку та розробити стратегії для подальшого розвитку.

Існують чотири основні категорії в матриці BCG:

Зірки (Stars) – це продукція, що має високу частку на ринку та реалізуються на ринку з високим темпом зростання; потребує значних інвестицій для підтримки зростання, але має потенціал приносити значний прибуток у майбутньому, коли ринок стабілізується.

Дійні корови (Cash Cows) – продукція з високою часткою на ринку, але на ринку з низьким темпом зростання; генерує стабільний прибуток, не потребує значних інвестицій і дозволяє підприємству фінансувати інші проекти або продукти.

Запитання (Question Marks) або Дитячі проблеми (Problem Child) – продукція з низькою часткою на ринку, але на ринку з високим темпом зростання; потребує значних інвестицій для підвищення своєї частки на ринку та перетворення на зірки, або їх може бути доцільно продати, якщо стратегічно це виправдано.

Собаки (Dogs) – продукція з низькою часткою на ринку та низьким темпом зростання; не приносить значних прибутків і може бути економічно неприбутковою, що часто призводить до рішення про її продаж чи виведення з портфеля.

Матриця BCG допомагає компаніям приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів між різними продуктами або бізнесами, а також розробляти відповідні стратегії для кожної з категорій.

На думку вчених Багорка М., Абрамович І. і Кравець О. [5], ефективність управління є відносною характеристикою системи управління, що відображається в різних показниках як об'єкта управління та власне управлінської діяльності (суб'єкта управління), а ці показники бувають як кількісні, так і якісні. Оцінюваними показниками можуть бути:

- ✓ кількісні: продажі і товарообіг, співвідношення факторів, що змінюють обсяг продажів, витрати на підтримку каналу збуту, рентабельність продажів і використання кожного каналу, ефективність продажів, рівень запасів, рівень продажів одного торгового агента, дебіторська заборгованість, споживчий попит і потреби шляхом встановлення особистих контактів зі споживачами в торгових точках, на ділових зустрічах, презентаціях, симпозіумах, виставках і ярмарках, адресна розсилка каталогів і брошур, продаж товарів у кредит і шляхом розстрочка;

- ✓ якісні: привабливість сегментів ринку з точки зору можливостей зростання, однорідність структури попиту для формування однорідних принципів діяльності; відносини співпраці; можливість залучення творчого потенціалу покупців на етапі розподілу товарів, якість обслуговування покупців через посередники, задоволеність клієнтів послугами з придбання товарів; ступінь стабільності відносин, здатність попереджати кризи у відносинах і втрати важливих клієнтів; відповідність іміджу підприємства; наявність зворотного зв'язку тощо.

Ефективність збутової політики обумовлюється проведенням багатоваріантного аналізу витрат обігу та вибором оптимального варіанта для реалізації ключових напрямів збутової діяльності на ринку. Процес розробки та обґрунтування збутової політики включає вирішення низки питань, які стосуються конкретного товару або групи товарів, а саме:

- ✓ визначення цільового ринку;
- ✓ вибір системи збуту та оцінка необхідних фінансових ресурсів;
- ✓ визначення каналів і методів реалізації продукції;
- ✓ планування часу виходу на ринок;

- ✓ розробка системи товароруку та розрахунок витрат на доставку до споживача;

- ✓ визначення інструментів та заходів для стимулювання збуту, а також оцінка пов'язаних із цим витрат.

Кількісна оцінка ефективності системи збуту передбачає порівняння у динаміці та визначення темпів зміни і відхилення показників ефективності збутової діяльності [69]. До таких показників належать:

- ✓ обсяг збуту (чистий дохід від реалізації продукції); чистий прибуток від реалізації продукції; собівартість реалізованої продукції;

- ✓ рентабельність продукції (розраховується як відношення обсягу збуту до собівартості);

- ✓ середні товарні запаси (розраховується як середнє арифметичне значення обсягу товарних запасів на початок і на кінець періоду);

- ✓ коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів (відношення обсягу збуту до середнього обсягу товарних запасів);

- ✓ товарооборотність (кількість днів у певному періоді (році), поділена на коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів);

- ✓ частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси (відношення собівартості реалізованої продукції до середніх товарних запасів);

- ✓ обсяг збуту та прибуток від реалізації в розрахунку на 1 м² збутової площі підприємства;

- ✓ обсяг збуту та прибуток від реалізації в розрахунку на 1 працівника, що займається збутом;

- ✓ фонд оплати праці збутового персоналу;

- ✓ питома вага фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства.

За переконанням Поплавської Ж.В. [52], стадія життєвого циклу, на якій перебуває підприємство, безпосередньо обумовлює його цілі у сфері збуту. Так, на стадії народження підприємства основна увага приділяється вибору цільового ринку і збільшенню обсягів продажу. На стадії зростання

підприємства у центрі уваги є збільшення ринкової частки, розширення цільових сегментів. На стадії зрілості підприємство намагається зберегти існуючі позиції і вийти на нові ринки збуту. На стадії старіння підприємству доцільно залучати нових споживачів, диверсифікувати діяльність і шукати внутрішні резерви підвищення ефективності збутової діяльності.

Вчені Ключник А.В. та Білозерцева І.О. [34] підкреслюють, що оцінка ефективності управління збутовою діяльністю підприємств здійснюється відповідно за розробленою ними моделлю за складовими внутрішньої оцінки (досягнення цілей збуту, ефективність реалізації збутових стратегій підприємств, економічна ефективність збутової діяльності підприємства) та зовнішньої оцінки (конкурентна позиція підприємства на ринку, клієнтоорієнтованість підприємства, аналіз прихильності споживачів) ефективності. Основними складовими ефективності збутової діяльності підприємств, наприклад сфери послуг, на думку дослідників є:

1. Оцінка ефективності каналу збуту (оцінка гнучкості каналу, оцінка витрат на дистриб'юторів).
2. Оцінка ефективності з точки зору продавця послуг (оцінка партнерства, оцінка реакції, оцінка споживчого сервісу).
3. Оцінка ефективності з точки зору споживача послуг (оцінка якості надання послуг та співвідношення «ціна-якість», оцінка іміджу підприємства, позиціонування ціни послуг).

В іншому дослідженні Ключник А.В. критеріями оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємств називає [33]: збільшення числа клієнтів, збільшення обсягу реалізованих послуг, збільшення кількості регіональних представництв.

Кінцевою метою впровадження збутової політики підприємства є підвищення в цілому ефективності його господарської діяльності. Проте, стимулювання збуту не завжди зводиться до збільшення товарообороту (так зване підтримуюче стимулювання), метою може бути й залучення нових споживачів (тобто атакуюче стимулюванням).

Оцінка ефективності збутової політики підприємства потребує використання комплексної системи показників, які охоплюють різні аспекти збутової діяльності. Узагальнено думки вітчизняних та закордонних дослідників та представлено наступну систему показників, що може бути використана зацікавленими сторонами для оцінки ефективності збутової політики підприємства:

1. Фінансові показники (обсяг реалізованої продукції (виручка від продажу); рентабельність збуту (співвідношення прибутку від продажів до виручки, яке демонструє ефективність збутової діяльності); собівартість збуту (витрати, пов'язані з реалізацією продукції (транспорт, складування, реклама тощо)).

2. Операційні показники (швидкість обороту запасів (кількість оборотів запасів за певний період, що показує ефективність управління запасами); середній цикл продажу: час від моменту отримання замовлення до його завершення; рівень виконання плану продажів (відсоток досягнення встановлених цілей щодо обсягів реалізації)).

3. Логістичні показники (час доставки продукції (середній період від відправлення до отримання товару клієнтом), рівень точності постачань (відсоток замовлень, виконаних без помилок і затримок); витрати на логістику (частка витрат на транспортування, складування, управління запасами).

4. Маркетингові показники (частка ринку (відсоток ринку, який займає підприємство, порівняно з конкурентами); рівень задоволеності клієнтів (оцінка споживачів щодо якості продукції та послуг); рівень утримання клієнтів (відсоток клієнтів, які повторно звертаються до підприємства); ефективність рекламних кампаній).

5. Показники управління персоналом збуту (продуктивність працівників відділу збуту (обсяг продажів, який генерується одним працівником); рівень виконання KPI менеджерами збуту (відповідність роботи співробітників встановленим показникам ефективності); рівень навчання персоналу (кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації або тренінги).

6. Показники ефективності використання каналів збуту (коефіцієнт ефективності каналу збуту (співвідношення витрат на канал збуту до отриманих доходів); рівень охоплення ринку (кількість споживачів, охоплених через певний канал збуту); рівень цифровізації збуту (частка продажів, здійснених через електронні канали (e-commerce, CRM-системи)).

На нашу думку вищенаведена система показників дасть можливість комплексно оцінити ефективність збутової політики підприємства, ідентифікувати проблемні зони та визначити напрями для її вдосконалення.

Отже, аналіз сучасних наукових джерел показав, що ефективність збутової політики є складним і багатокритеріальним поняттям, яке потребує комплексного підходу в оцінці. Для цього необхідно враховувати та планувати показники, що характеризують ефективність управлінських процесів з різних точок зору: продавця, покупця, виконавців операцій (персоналу відділу збуту), виробників (виробничого персоналу), топ-менеджменту підприємства та інфраструктури ринку. Виконання договірних зобов'язань щодо реалізації продукції приносить позитивні ефекти і створює додаткові можливості для всіх учасників процесу господарювання.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління збутовою політикою підприємства

Ефективне управління збутовою політикою підприємства неможливе без належного нормативно-правового та інформаційного забезпечення, яке формує основу для організації та регулювання збутової діяльності. Сучасні умови господарювання вимагають від бізнесових структур чіткого дотримання законодавчих вимог, що регулюють договірні відносини, якість продукції, умови її постачання, а також взаємодію зі стейкхолдерами. Водночас інформаційна складова забезпечення дозволяє підприємствам ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, адаптуватися до змін ринкового середовища та підвищувати конкурентоспроможність.

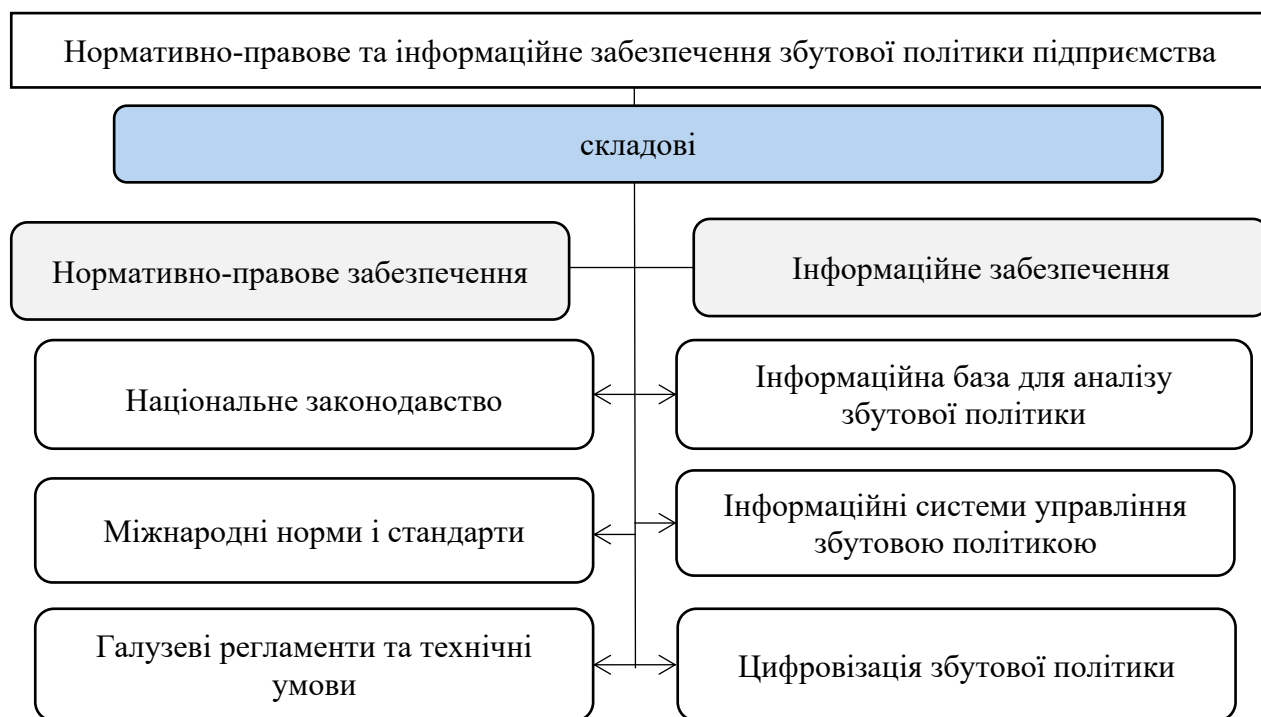


Рис. 1.4.1. Структура нормативно-правового та інформаційного забезпечення збутової політики підприємства

Джерело: узагальнено автором

Національне законодавство України забезпечує регулювання збутової політики підприємств через різні нормативно-правові акти, які спрямовані на захист прав споживачів, підтримку добросовісної конкуренції в бізнесі, регулювання податкової сфери та забезпечення прозорості господарської діяльності. Виокремимо наступні нормативно-правові документи:

1. Господарський кодекс України (ГКУ) [10] визначає основні засади господарювання в Україні і регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання.

Стаття 263 ГКУ [10] регулює питання організації господарсько-торговельної діяльності, що здійснюється суб'єктами господарювання у сфері товарного обігу, спрямована на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення і виробів народного споживання, а також допоміжна діяльність, яка забезпечує їх реалізацію шляхом надання відповідних послуг.

Господарсько-торговельна діяльність може здійснюватися суб'єктами господарювання в таких формах: матеріально-технічне постачання і збут; енергопостачання; заготівля; оптова торгівля; роздрібна торгівля і громадське харчування; продаж і передача в оренду засобів виробництва; комерційне посередництво у здійсненні торговельної діяльності та інша допоміжна діяльність по забезпеченню реалізації товарів (послуг) у сфері обігу. Господарсько-торговельна діяльність опосередковується господарськими договорами поставки, контрактації сільськогосподарської продукції, енергопостачання, купівлі-продажу, оренди, міни (бартеру), лізингу та іншими договорами.

2. Цивільний кодекс України (ЦКУ) [65] регулює збутову політику підприємства через встановлення відповідних правових основ договірних відносин. Документом визначається порядок укладення, виконання та припинення договорів купівлі-продажу, які є основним інструментом реалізації продукції. ЦКУ встановлює вимоги до якості, комплектності, термінів передачі товару та відповідальності сторін за невиконання умов договору, що є ключовим для побудови ефективної збутової стратегії.

ЦКУ регулює специфічні договори, які можуть використовуватися в збутовій діяльності, зокрема договори поставки та комісії, що дає можливість підприємствам ефективно організовувати процес реалізації товарів через різні канали, включаючи прямий збут або залучення посередників. Крім того, положення ЦКУ про договір доручення застосовуються до агентських відносин, які можуть виникати у процесі збуту.

3. Податковий кодекс України (ПКУ) [51] визначає правила оподаткування операцій, пов'язаних із реалізацією продукції. Основними аспектами є оподаткування прибутку підприємств, обчислення та сплата податку на додану вартість (ПДВ), а також порядок відображення доходів і витрат у податковому обліку; це впливає на формування цінової політики підприємства, маржу, а також на вибір каналів збуту продукції.

Положення ПКУ регулюють порядок нарахування ПДВ під час продажу

продукції, визначають умови застосування податкових пільг, ставки ПДВ, а також правила складання податкових накладних. Дотримання цих норм забезпечує підприємству законність здійснення господарських операцій і мінімізує податкові ризики, що може позитивно позначитися на його репутації перед споживачами та партнерами.

ПКУ визначає механізми оподаткування експортних операцій, що має значення для підприємств, які реалізують продукцію на зовнішніх ринках. Відзначимо, що дотримання норм ПКУ під час експорту продукції потребує належної організації бухгалтерського обліку, щоб уникнути податкових санкцій і забезпечити ефективність збутової діяльності.

4. Закон України «Про захист прав споживачів» [22] регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм власності, встановлює права споживачів, а також визначає механізм їх захисту та основи реалізації державної політики у сфері захисту прав споживачів. Закон встановлює правові вимоги до якості продукції, порядку її реалізації та, відповідно, механізми захисту прав споживачів. Відповідно до положень Закону, підприємства зобов'язані надавати споживачам достовірну інформацію про товари, забезпечувати їх відповідність заявленим характеристикам та стандартам, а також гарантувати можливість повернення або обміну товару у визначені строки. Дотримання норм закону сприяє підвищенню довіри споживачів до підприємства, формуванню його позитивного іміджу та збільшенню обсягів реалізації. Водночас підприємства, які порушують права споживачів, можуть стикатися з санкціями, фінансовими втратами та репутаційними ризиками.

5. Закон України «Про рекламу» [24] визначає основні принципи рекламної діяльності, забезпечуючи чесність, достовірність та етичність реклами, що є критично важливим елементом збутової політики будь-якого підприємства. Закон встановлює чіткі вимоги до змісту та форми рекламних матеріалів, забороняючи введення споживачів в оману та регламентуючи способи представлення інформації про товар. Це допомагає підприємствам

формувати прозору та ефективну маркетингову стратегію, яка відповідає правовим нормам та сприяє побудові довіри з боку потенційних клієнтів.

6. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [23] є фундаментальним нормативно-правовим актом, що регулює міжнародну торговельну діяльність вітчизняних підприємств; визначає правові та організаційні засади здійснення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), встановлюючи принципи та механізми взаємодії українського бізнесу з іноземними партнерами.

Цей закон безпосередньо має вплив на збутову політику підприємств, які працюють на міжнародному ринку, оскільки регламентує порядок укладання зовнішньоекономічних контрактів, митного оформлення, валютних розрахунків та інших ключових аспектів міжнародної торгівлі. Нормативно-правовий документ забезпечує правову основу для розширення експортних можливостей вітчизняних підприємств та захисту їхніх інтересів у процесі міжнародного товарообміну.

7. Закон України «Про захист економічної конкуренції» [21] орієнтований на забезпечення ефективного функціонування ринкової економіки шляхом запобігання, обмеження та припинення антиконкурентних дій з боку суб'єктів господарювання; встановлює правила конкурентної боротьби, забороняє антиконкурентні узгоджені дії, зловживання монопольним становищем та створює механізми захисту економічної конкуренції, що безпосередньо впливає на збутову політику підприємств та їхню стратегію поведінки на ринку.

8. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [17] містить механізми, що спрямовані на протидію неправомірним діям у підприємницькій діяльності, які можуть завдати шкоди іншим суб'єктам господарювання; встановлює заборону на використання методів конкурентної боротьби, що суперечать торговельним та професійним звичаям, етичним нормам та принципам чесної підприємницької діяльності.

9. Закон України «Про ціни та ціноутворення» [18] регулює процеси встановлення, контролю та моніторингу цін на товари та послуги в Україні;

визначає економічні, правові та організаційні засади ціноутворення, встановлюючи принципи державної цінової політики та механізми регулювання цінних процесів у різних галузях економіки, таким чином документ забезпечує прозорість та справедливість ціноутворення, захищає інтереси споживачів та виробників, створюючи збалансований підхід до встановлення цін на різні види товарів і послуг.

10. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [16] встановлює правові принципи регулювання, організації та ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності в Україні. Закон визначає методологічні основи формування облікової інформації, створює єдині уніфіковані правила документування господарських операцій, забезпечує прозорість та достовірність фінансово-економічної діяльності підприємств, що має принципове значення для ефективного управління фінансами, оподаткування та прийняття стратегічних управлінських рішень.

11. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [19] встановлює комплексні вимоги до виробництва, обігу та реалізації харчових продуктів, забезпечуючи захист життя та здоров'я населення шляхом запровадження системи державного контролю, гігієнічних норм та принципів відстеження продукції на всіх етапах виробничого ланцюга. Документ безпосередньо пов'язаний зі збутовою політикою підприємств переробної галузі, оскільки встановлює чіткі правила просування та реалізації продукції, регулює маркетингову стратегію, визначаючи обов'язкові вимоги до маркування, інформування споживачів та забезпечення безпеки продукту, що формує довіру клієнтів.

Крім того, Закон створює важливі обмеження та стандарти для збутової діяльності, регламентуючи умови зберігання, транспортування та реалізації харчових продуктів. Він надає підприємствам, які дотримуються встановлених норм, конкурентні переваги, перетворюючи безпечність продукту на потужний маркетинговий інструмент та підвищуючи лояльність споживачів через прозорість та відповідальність виробника.

12. Закон України «Про електронну комерцію» [20] встановлює порядок вчинення електронних правочинів, використання електронних документів, забезпечення інформаційної взаємодії між суб'єктами господарювання та споживачами в цифровому середовищі.

Для збутової політики підприємств Закон має принципове значення, оскільки встановлює правила дистанційної торгівлі, регламентує процеси укладання електронних договорів, захисту прав споживачів в онлайн-просторі та створює легальні механізми здійснення комерційної діяльності через мережу Інтернет.

Отже, вищезазначена нормативно-правова база України формує основу для ефективного управління збутовою політикою підприємства, забезпечуючи правовий захист усіх сторін збутових відносин. Водночас підприємства повинні моніторити актуальні зміни в законодавстві, щоб уникати ризиків і забезпечувати відповідність своїх дій правовим нормам.

Наступним кроком розглянемо міжнародні норми та стандарти, оскільки вони допомагають забезпечити відповідність продукції глобальним вимогам та сприяють розширенню ринків збуту. Основними міжнародними стандартами і нормами, які впливають на збутову діяльність підприємств є:

1. ISO 9001:2015 – стандарт системи управління якістю, визначає вимоги до системи управління якістю в організаціях і є основою для забезпечення високої якості продукції та послуг, що безпосередньо впливає на збут. Наявність сертифікату ISO 9001 підвищує довіру споживачів і партнерів, створюючи конкурентні переваги на ринку.

2. ISO 14001:2015 – стандарт для екологічного управління. Підприємства, що сертифіковані за цим стандартом, демонструють свою відповідальність щодо охорони навколишнього середовища, що може бути важливим фактором для споживачів, орієнтованих на сталий розвиток.

3. Санітарні та фітосанітарні стандарти (SPS), що регулюють якість та безпеку продовольчих товарів на міжнародному рівні та встановлюють вимоги

до продукції, що експортується, з метою забезпечення її безпечності для споживачів.

4. Світова організація торгівлі (СОТ) – встановлює правила міжнародної торгівлі, включаючи стандарти, які забезпечують чесну конкуренцію, антидемпінгові заходи та стандарти для захисту інтелектуальної власності. Дотримання норм СОТ є важливим для підприємств, що займаються експортною діяльністю, оскільки це допомагає уникнути торгових бар'єрів та санкцій.

5. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) – стандарти встановлюють єдині правила складання фінансової звітності, які дозволяють інвесторам, акціонерам та іншим стейкхолдерам отримувати достовірну інформацію про фінансовий стан та результати діяльності підприємства. МСФЗ мають безпосередній вплив на збутову політику підприємств, оскільки вимагають детального розкриття інформації про доходи, витрати, активи та зобов'язання, пов'язані з реалізацією товарів та послуг. Стандарти регламентують порядок визнання виручки, обліку дебіторської заборгованості, оцінки запасів та інших елементів, що безпосередньо пов'язані з процесами збуту, створюючи прозору та зрозумілу систему фінансового звітування для міжнародних партнерів та інвесторів.

Вплив на збутову політику підприємства мають й правила Інкотермс-2020 [29], оскільки вони впливають на ціноутворення, логістику, страхування та розподіл відповідальності між учасниками зовнішньоекономічної діяльності. Правила Інкотермс допомагають підприємствам обирати найбільш вигідні умови поставки, враховувати транспортні витрати, мінімізувати ризики та формувати ефективну стратегію просування товарів на міжнародні ринки.

Інформаційне забезпечення є ключовим елементом у процесі обґрунтування збутової політики підприємства, оскільки дозволяє приймати обґрунтовані та ефективні управлінські рішення. Вивчення інформаційного забезпечення збутової політики сприяє глибшому розумінню потреб ринку, визначенню конкурентних переваг, а також формуванню стратегії продажу

продукції, яка відповідає вимогам споживачів. Система збору, обробки та аналізу інформації дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни в ринковій ситуації, коригувати стратегії збуту і адаптуватися до змін на зовнішніх і внутрішніх ринках.

Одним із важливих аспектів є використання сучасних інформаційних технологій для моніторингу попиту, аналізу конкурентів та прогнозування продажу продукції. Інформаційне забезпечення дозволяє автоматизувати процеси управління запасами, визначати оптимальні канали збуту, а також оцінювати ефективність маркетингових стратегій. Крім того, наявність достовірної інформації про тенденції на ринку, поведінку споживачів, а також законодавчі та нормативні зміни дозволяє підприємствам мінімізувати ризики та максимізувати прибутковість від реалізації продукції.

Формування ефективної збутової політики вимагає комплексного використання різноманітних інформаційних джерел, що дозволяють всебічно оцінити ринкове середовище. Основними джерелами інформації є галузеві звіти, аналітичні огляди міжнародних консалтингових компаній, маркетингові дослідження профільних агентств, статистичні щорічники, звіти державних установ та незалежних дослідницьких центрів. Такі інформаційні джерела надають унікальну можливість проаналізувати поточні тренди ринку, особливості споживчої поведінки, детально вивчити конкурентне середовище та виявити потенційні стратегічні можливості для розвитку збутової діяльності.

Статистичні бази даних та спеціалізовані аналітичні платформи відіграють критично важливу роль у прогнозуванні продажів, забезпечуючи підприємства інструментарієм для математичного моделювання та стратегічного планування. Використання сучасних статистичних методів дозволяє компаніям здійснювати точні короткострокові та довгострокові прогнози обсягів реалізації. Такі інструменти допомагають мінімізувати ризики, оптимізувати товарні запаси, планувати виробничі потужності та формувати адаптивну збутову стратегію, яка максимально відповідає динамічним ринковим умовам.

Сучасні інформаційні системи, такі як CRM-системи (Customer Relationship Management) [70] та ERP-платформи (Enterprise Resource Planning) [59], стали незамінними інструментами в управлінні збутовою політикою підприємств. Вони дозволяють автоматизувати процеси збору та обробки інформації, що забезпечує точне управління даними про клієнтів, продажі, замовлення, та інші бізнес-процеси.

CRM-системи призначені для управління взаємодією з клієнтами. Вони дозволяють підприємствам збирати та аналізувати дані про клієнтів, що дає можливість налаштовувати індивідуальні стратегії збуту, підвищувати ефективність продажів, покращувати обслуговування клієнтів і формувати довгострокові відносини з ними. Наприклад, такі CRM-системи, як Salesforce, HubSpot, Zoho CRM забезпечують збереження інформації про кожен етап взаємодії з клієнтом, допомагаючи прогнозувати попит і адаптувати стратегії збуту до змін на ринку.

ERP-платформи дозволяють автоматизувати широкий спектр бізнес-процесів, включаючи управління виробництвом, постачанням, фінансами, обліком та збутом продукції. Вони забезпечують інтеграцію всіх внутрішніх бізнес-процесів і дають змогу підприємствам отримувати єдину, актуальну інформацію про всі аспекти їхньої діяльності. Системи, як SAP ERP, Microsoft Dynamics 365 або Oracle ERP, дозволяють управляти ланцюгами поставок, замовленнями та заповненням складів, що значно підвищує ефективність процесів збуту і допомагає в оптимізації витрат.

Цифрові інструменти докорінно трансформують збутову політику сучасних підприємств, створюючи нові можливості для аналізу, прогнозування та оптимізації продажів. Big Data, штучний інтелект та поглиблена аналітика дозволяють компаніям здійснювати персоналізований підхід до клієнтів, точно передбачати попит, формувати індивідуальні пропозиції та прогнозувати поведінку споживачів з високим рівнем деталізації. Технології машинного навчання допомагають опрацьовувати величезні масиви інформації, виявляти приховані тренди та закономірності, що суттєво підвищує ефективність

збутових стратегій.

Онлайн-платформи, маркетплейси та соціальні мережі перетворилися на потужні канали збуту продукції, які забезпечують широкий охоплення цільової аудиторії з мінімальними витратами. Цифрові торговельні майданчики надають підприємствам унікальні інструменти для прямої комунікації зі споживачами, збору миттєвого зворотного зв'язку, проведення таргетованих маркетингових кампаній та оперативного реагування на зміни попиту. Соціальні мережі перетворилися на повноцінні екосистеми продажів, де можливо не лише презентувати товар, але й здійснювати повний цикл комерційної взаємодії від привернення уваги до безпосередньої реалізації продукції.

Отже, нами узагальнено основні аспекти нормативно-правового забезпечення збутової політики, включаючи положення Господарського та Цивільного кодексів України, а також спеціальних законів, які регулюють торговельну діяльність, захист прав споживачів і конкуренцію. Крім того, акцентована увага на інформаційних ресурсах і технологіях, що сприяють ефективній організації збуту та мінімізації ризиків, пов'язаних із реалізацією продукції.

Висновки до розділу 1

На основі вивчення теоретичних основ обґрунтування збутової політики підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Збутова політика охоплює аналіз і формування каналів розподілу, управління логістичними операціями, розроблення системи просування та збуту, а також забезпечення збалансованості між задоволенням потреб споживачів і досягненням стратегічних і тактичних цілей підприємства в умовах невизначеності.

2. Збутова політика виступає ключовою складовою системи управління підприємством, виконуючи завершальну функцію у його менеджменті та складається з відповідних підсистем. Принципи формування збутової політики підприємства: економічної ефективності, інтегрованості, підпорядкованості

маркетинговій політиці та цілям (синергії), плановості, системності, комплексності, стратегічної спрямованості, технологічності, гнучкості та адаптивності, інноваційності, партнерства, соціальної відповідальності. Управління збутовою діяльністю підприємства здійснюється на наступних засадах: цілеспрямованість товару на попит споживачів, інформаційне забезпечення збутової діяльності, вибір оптимальних каналів збуту, кадрове забезпечення збутової діяльності, фінансовий супровід збутової діяльності, системність збутової діяльності.

3. Основними завданнями збутової політики є логістика, дистрибуція та організація збуту (змістовний аспект), а також розробка стратегічних рішень щодо побудови каналів збуту та вирішення тактичних питань їхньої діяльності (масштабний аспект).

Оцінка ефективності збутової політики здійснюється за допомогою інструментів PEST-аналізу, SWOT-аналізу, побудови матриці Бостонської консалтингової групи; через відповідну систему кількісних та якісних показників.

4. Основними складовими нормативно-правового та інформаційного забезпечення збутової політики підприємства є: національне законодавство, міжнародні норми та стандарти, галузеві регламенти та технічні умови, інформаційна база для аналізу збутової політики, інформаційні системи управління збутовою політикою, елементи цифровізації збутової політики підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Аналіз тенденцій розвитку галузі функціонування підприємства

Протягом останніх років АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» (ТМ «РУДЬ») відповідно до КВЕД, основним видом діяльності визначає 10.52 «Виробництво морозива». Відповідно, представимо тенденції розвитку ринку морозива в Україні протягом останніх років.

Аналітики AR-group констатують, що за результатами проведення дослідження ринку морозива України, даній галузі характерні наступні тенденції [13]:

1) позитивна динаміка обсягів споживання морозива в країні рік-до-року (в середньому +22,2%) чому сприяло покращення макроекономічної ситуації в країні незважаючи на військові дії та дуже сприятливі погодні умови;

2) консолідація ринку морозива – основні гравці ринку займають 96% від загального обсягу споживання;

3) незмінні лідери ринку – Рудь, Ласунка та Лімо – зберегли свої позиції, збільшивши обсяги продажів морозива порівняно з 2022 роком;

4) зростання продажів морозива в торговій мережі АТБ. У 2023 році обсяг замовлення холодних десертів мережею власних торгових марок (Розумний вибір та Своя лінія) зріс на 60% порівняно з 2022 роком. Виробниками private label для АТБ були Львівських ХК, Фірма Ласка, ФМ Хладопром та Ласунка.

5) зростання продажів інших брендів (Ласунка, Рудь, Хладопром, Три Ведмеді) в торговій мережі рік-до-року – так, в 2023 році обсяг закупок АТБ морозива Хладопром зріс на 135% порівняно з 2022 роком, морозива Рудь – на 30%, морозива Ласунка – на 29%, Три Ведмеді – на 19%.

6) у 2023 році відбулось зростання цін на сировину для морозива

(молоко та цукор) на 15% та зменшення цін на закупівлю СЗМ у порівнянні з 2022 роком на 7%, а відповідно і зростання відпускних цін на холодні ласощі на 17%-27% в залежності від виду морозива;

7) збільшення споживчого попиту на морозиво «Середнього+», «Низького» та «Високого» цінових сегментів та навпаки – зменшення попиту на «Середній» сегмент холодних десертів.

8) збереження позитивної динаміки експорту морозива як в натуральному (+41%, 2023/2022), так і в грошовому виразі (+93%; 2023/2022);

9) зростання обсягів експорту морозива до країн ЄС завдяки лібералізації ринкових відносин – на 77% рік-до-року; при цьому, основними країнами-споживачами українського холодного десерту були Німеччина (34% від всього експорту до ЄС в натуральному виразі) та Польща (33%);

10) зростання обсягів експорту лідера ринку – АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» – за останні три роки середньорічний темп приросту експорту компанії склав 18%.

11) зростання обсягів експорту компанії «Три Ведмеді» – з 142 тон в 2022 році до 1 218 тон в 2023;

12) збільшення обсягів імпорту холодних солодошів на 30% в натуральному виразі та на 80% в грошовому;

13) збереження незначної частки на ринку імпортової продукції.

Представимо більш детально окремі тенденції ринку морозива в Україні та виокремимо місце АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» на відповідному ринку.

Отже, за результатами 2023 року обсяг споживання морозива в Україні зріс на 22,2% у порівнянні з 2022 роком. Обсяг холодних ласощів в натуральному виразі склав 74,5 тис. тон (2023р) проти 60,9 тис. тон (2022 р.). Цей показник залишається нижче середнього десятирічного рівня споживання морозива (89 тис. тон на рік), але зважаючи на сьогоденні реалії, таке зростання ринку холодних ласощів – є суттєвим за рік повномасштабної війни в країні.

В період 2011 – 2023рр загальна динаміка споживання морозива в Україні є схожою до динаміки реального ВВП. В 2023 році очікується зростання реального ВВП України на 4,8%. Основними драйверами зростання економіки України в 2023 році були військові інвестиції, інвестиції в інфраструктурні проекти (відновлення зруйнованих об’єктів), АПК, крім того адаптація вітчизняного бізнесу до нових реалій.

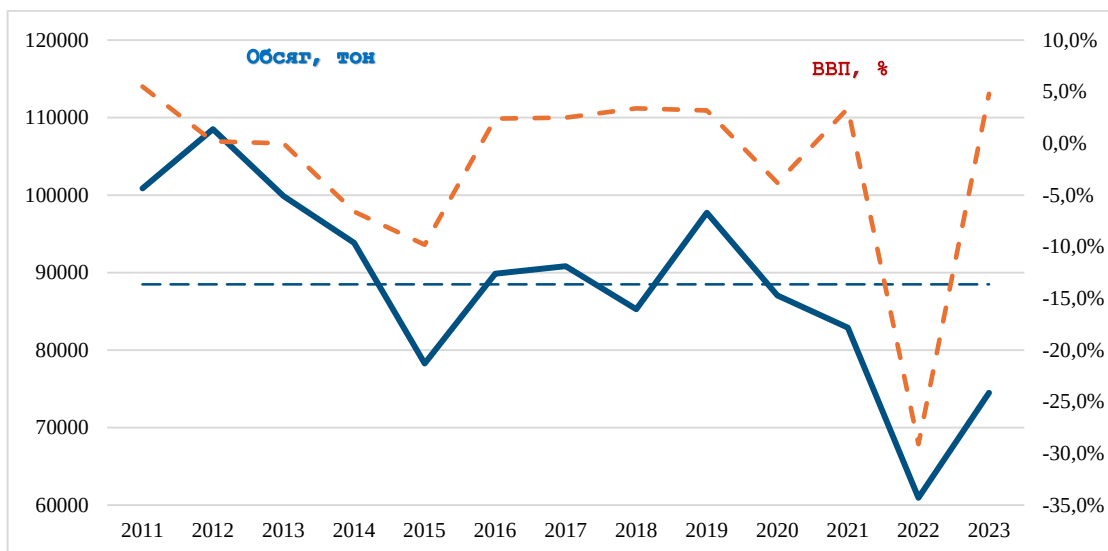


Рис. 2.1.1. Динаміка обсягів ринку морозива та реальний ВВП України: 2010 – 2023 рр.

Джерело: Дослідження ринку морозива в Україні 2022-2023 від AR-group [13]

Провідними гравцями ринку морозива в Україні є компанії-виробники, які мають кожна свій бренд морозива відомий не тільки вітчизняному споживачеві. Тому аналітиками AR-group аналіз ринку морозива ведеться одразу у розрізі брендів морозива (рис. 2.1.2).

За результатами 2023 року практично всі компанії-виробники морозива продемонстрували позитивну динаміку обсягів. Виключенням стали декілька компаній – Обухівський МЗ (ТМ Обухівське), Лубенський МЗ (Гармонія) та Геркулес, протягом року компанії зменшили обсяг продажів морозива на 19%, 29% та 36% відповідно. В результаті чого їх частка ще більше зменшилась – з 0,2% у 2022 році до 0,1% у 2023р.

Провідними гравцями на ринку холодних ласощів залишаються АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД», група «Ласунка» (включає

дніпропетровську Ласунку та Галичина Ласунка), «Львівський холодокомбінат», ФМ «Хладопром», фірма «Ласка» та «Три Ведмеді». Відповідні ТОП-6 компаній-виробників залишаються лідерами ринку морозива не перший рік поспіль і їх сумарна частка на ринку не змінилась у порівнянні з 2022 роком і склала 96% за результатами 2023 року.

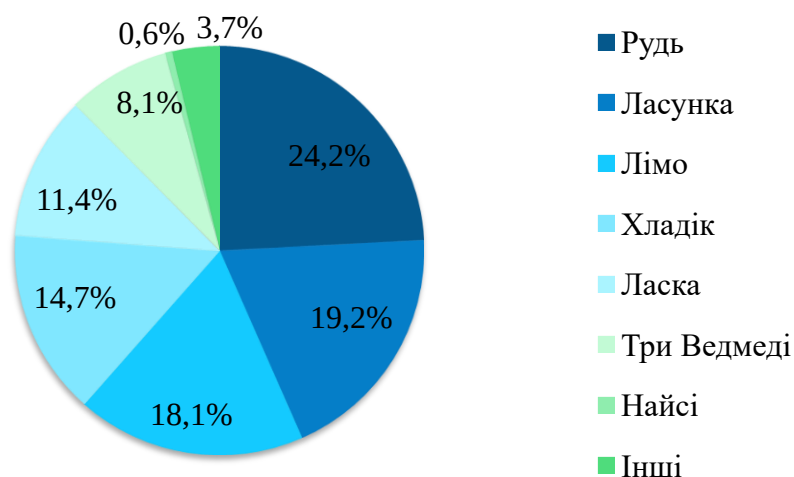


Рис. 2.1.2. Обсяг ринку морозива у розрізі брендів станом на 31.12.2023 р., %
(обсяг ринку=реалізація – експорт + імпорт)

Джерело: Дослідження ринку морозива в Україні 2022-2023 від AR-group [13]

За даними аналітичної компанії AR-group, в 2023 році перше місце з-поміж виробників холодного десерту, як завжди, займає морозиво під брендом Рудь. Обсяг споживання морозива Рудь на українському ринку зріс на 13,5% або на 2 149 тон у порівнянні з 2022 роком. В натуральному виразі обсяг споживання склав 18 тис. тон за минулий рік проти 15,9 тис. тон в 2022 році. Це означає частку компанії на вітчизняному ринку холодного десерту 24,2%. АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» став одним з лідерів по нарощенню продажів морозива в натуральному виразі (+2 149 тон за рік), поруч з ФМ Хладопром (+3 124 тон) та Фірмою Ласка (+2 360 тон).

Обсяг реалізації АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» – обсяг продажів на внутрішньому ринку та експортні поставки – склав практично 23 тис. тон за минулий рік порівняно з 20,1 тис. тон в 2022 році (+14% 2023/2022). Частка експорту Житомирського маслозаводу в обсязі реалізації компанії

складає 22%. Таким чином, ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД продемонстрував зростання обсягів продажів морозива на території України та за кордоном. АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» здійснює експортні поставки холодного десерту у більше ніж 30 країн світу. При цьому, основне зростання обсягів експорту в 2023 році відбулось до Німеччини – компанія наростала обсяг експорту морозива до країни з 637 тон в 2022 році до 1 237 тон в 2023 році.

АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» і в експорті морозива займає першу позицію з-поміж інших експортерів, частка за результатами 2023 року склала 58% від загального обсягу експорту в натуральному виразі.

В аналізі ринку морозива аналітики враховували, що обсяги морозива під брендом Рудь включають реалізацію холодних ласощів ЖИТОМИРСЬКИМ МАСЛОЗАВОДОМ та компаніями-партнерами «Фортуна-Плас» і «Полтавахолод».

На АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» щороку збільшується асортиментна лінійка, протягом останніх років компанія додала до свого портфелю наступні новинки: морозиво-ескімо під брендом «Золотий рецепт» (ванільне, шоколадне), лінійка освіжаючих холодних льодових десертів доповнилась такими брендами: «Круто», «Веселі бджілки», «Galicia», в лінійці бренду Millennium з'явилися нові смаки «білий шоколад-черешня», «Вері Пері» та «білий шоколад-мигдаль», Ескімос вийшов зі смаками «манго-маракуя» та «крем-брюле», у вже відомого морозива Imperium додалися смаки «три шоколади», «трюфель-ваніль», ріжок «Маскарпоне-виноград», морозиво «Пташине молоко Жар-птиці», популярний морозиво-десерт моті з різними смаками та багато інших новинок.

Розглянемо детальніше торгові марки бренду Рудь. Слід зазначити, що ТОП-5 торгових марок ЖИТОМИРСЬКОГО МАСЛОЗАВОДУ займають 60,6% від всіх продажів компанії. Лідирує торгова марка «100% Морозиво», її частка складає 29,4% в 2023 році проти 26,0% в 2022 році. Найбільше користується популярністю вагове «100% Морозиво» вагою 1 кг та 500 г та морозиво у

вафельному стаканчику 70г. На другому місці торгова марка «Пролісок», його частка в продажах компанії складає 11,1% в 2023 році проти 14,0% в 2022 році. На третьому – торгова марка «Рудь» з часткою 7,9% в 2023 році (9,0% в 2022 році). На четвертому – торгова марка «Ескімос» - 7,1% проти 8,1%. Перераховані торгові марки не змінили свої позиції у порівнянні з 2022 роком. А от новинкою з-поміж ТОП-5 стала торгова марка «Золотий Рецепт» яка представлена на ринку ванільним морозивом у шоколадній глазурі та шоколадним морозивом у шоколадній глазурі. В 2023 році продажі холодного десерту цієї торгової марки склали 5,1%, перевершивши продажі «Супер шоколаду» та «Дитячого бажання». Наступна торгова марка «Millennium» займає шосте місце у продажах компанії та її частка збільшилась за рік – з 1,9% в 2022 році до 4,2% в 2023 році. В 2023 році збільшився обсяг споживання ескімо Millennium молочний шоколад-фундук, а також новинки – ескімо «білий шоколад – черешня» та «вері – пері» продемонстрували гарний обсяг продажів.

Таблиця 2.1.1

Обсяг ринку морозива у розрізі брендів у натуральному виразі в 2022 – 2023 роках, тон

№	Бренд	Обсяг станом на 31.12, тон		Зміна (2023/2022), %	Частка, %	
		2022	2023		2022	2023
1	Рудь	15 861	18 009	13,5%	26,0%	24,2%
2	Ласунка	13 101	14 317	9,3%	21,5%	19,2%
3	Лімо	11 385	13 484	18,4%	18,7%	18,1%
4	Хладік	7 842	10 966	39,8%	12,9%	14,7%
5	Ласка	6 130	8 490	38,5%	10,1%	11,4%
6	Три Ведмеді	4 468	6 043	35,2%	7,3%	8,1%
7	Найсі	318	434	36,3%	0,5%	0,6%
8	Полтавахолод	106	405	x 3,8	0,2%	0,5%
9	Mars	167	305	82,2%	0,3%	0,4%
10	Мушкетер	248	256	3,5%	0,4%	0,3%
11	АЙС	0	208	-	0,0%	0,3%
12	Обухівське	116	94	-19,3%	0,2%	0,1%
13	Гармонія	129	92	-28,7%	0,2%	0,1%
14	Геркулес	130	83	-35,9%	0,2%	0,1%
15	О!деса	47	82	73,3%	0,1%	0,1%
16	Інші	900	1 225	36,1%	1,5%	1,6%
Всього		60 948	74 493	22,2%	100%	100%

Джерело: Дослідження ринку морозива в Україні 2022-2023 від AR-group [13]

Далі слідують морозиво торгових марок «Супер Шоколад» (3,8% - частка у продажах в 2023 році), «Дитяче бажання» (3,6%), Imperium (3,3%) та «Чорниця – ожина» (2,6%).

Як бачимо з аналізу, найбільші продажі морозива бренду Рудь – це морозиво «середнього» та «середнього+» цінових сегментів.

Друге місце за обсягами споживання морозива на вітчизняному ринку займає бренд Ласунка. Компанія продемонструвала найменше зростання обсягів продажів холодного десерту в 2023 році порівняно з іншими лідерами ринку. За результатами 2023 року обсяг споживання морозива Ласунка збільшився на 9,3% або на 1 216 тон порівняно з минулим роком, до 14,3 тис тон. Завдяки чому частка морозива Ласунка в загальному обсязі споживання морозива в Україні зменшилась з 21,5% в 2022 році до 19,2% в 2023 році. На думку аналітиків AR-group це пов'язано з високими цінами на морозиво бренду Ласунка. Морозиво бренду Ласунка зосереджене в основному в сегментах «середній+» та «високий».

Реалізація холодного десерту групою компаній Ласунка в 2023 році зросла на 10,3% - з 14,4 тис тон в 2022 році до 15,9 тис тон в 2023р. Частка експорту в обсязі реалізації морозива ТМ Ласунка складає 10%. В минулому році група компаній Ласунка збільшила експорт морозива на 21% в натуральному виразі (2023р/2022р). Найбільше зростання експортних поставок відбулось до Молдови – компанія збільшила обсяг експорту в країну з 884 тон у 2022 році до 1 019 тон в 2023 році. Крім того, список країн-споживачів морозива Ласунка збільшився до 16-ти. Компанія почала експортувати морозиво до Італії, Угорщини та Туреччини.

Фаворитом українських споживачів в бренді Ласунка є морозиво «Стакан Великан», який займає 29% від загального обсягу споживання морозива Ласунка в 2023 році в Україні. Це на кшталт торговій марці «100% морозиво» у бренді Рудь. Найбільше любляють українці морозиво з какао та вареною згущенкою (100г), пломбір з кондитерською глазур'ю (85г) та морозиво з абрикосовою та вишневою підварками (100г).

Окрім морозива «Стакан Великан», користуються популярністю також торгові марки «Гран-Прі» (12,6% частка в обсягах продажів компанії в 2023 році проти 8,1%), «Белая Бязоза» (9,4% в 2023 році проти 12,4% в 2022 році), «Малюк-Ам» (6,1% в 2023 році проти 8,1% в 2022 році) та РЛ «Своя Лінія АТБ» (5,6% проти 4,0%). Сумарна частка ТОП-5 торгових марок бренду Ласунка складає 63% від всіх продажів групи.

Що ж до новинок бренду Ласунка – то їх було небагато в минулому році – нова торгова марка «Вершкове» (яка з'явилась наприкінці 2022 року), «На вершках та жовтках», та нові смаки вже відомих торгових марок - «малина персик м'ята» від тм «Белая Бязоза», ріжок «вишня» та молочний човник від Дякую Тобі. Та слід зазначити, що ці новинки не можуть похвастатись гарними обсягами продажів. Для ринку в цілому і для компанії Ласунка їх обсяги споживання були незначними.

Таблиця 2.1.2

Обсяг реалізації морозива у розрізі брендів у натуральному виразі
в 2022 – 2023 роках, тон

№	Бренд	Обсяг станом на 31.12, тон		Зміна (2023/2022), %	Частка, %	
		2022	2023		2022	2023
1	Рудь	20 148	22 990	14,1%	30,0%	27,6%
2	Ласунка	14 400	15 888	10,3%	21,5%	19,1%
3	Лімо	11 744	13 923	18,6%	17,5%	16,7%
4	Хладік	7 871	11 162	41,8%	11,7%	13,4%
5	Ласка	6 726	9 187	36,6%	10,0%	11,0%
6	Три Ведмеді	4 611	7 261	57,5%	6,9%	8,7%
7	Айс	259	920	x 3,5	0,4%	1,1%
8	Найсі	318	434	36,3%	0,5%	0,5%
9	Полтавахолод	106	405	x 3,8	0,2%	0,5%
10	Mars	167	305	82,2%	0,2%	0,4%
11	Інші	721	744,7	3,3%	1,1%	0,9%
Всього		67 072	83 219	24,1%	100%	100%

Джерело: Дослідження ринку морозива в Україні 2022-2023 від AR-group [13]

Третє місце за обсягами споживання морозива на вітчизняному ринку займає бренд «Лімо». В 2023 році обсяг продажів Львівського ХК на території України склав 13,5 тис тон, що на 18,4% більше у порівнянні з 2022 роком.

Частка компанії на ринку морозива України склала 18,1%. Протягом останніх двох років Львівський ХК зберігає за собою частку ринку морозива 18%. Раніше – в 2020-2021рр його частка на ринку холодних ласощів була на рівні 11%-14%.

Продажі морозива Львівського ХК насамперед зосереджені на території України. Так, частка експорту у загальній реалізації компанії складає всього 2,8%.

Найпопулярнішим з-поміж холодних ласощів бренду Лімо для українського споживача є морозиво «LIMO ICE CREAM», його частка в загальному обсязі морозива компанії складає 29,4% в натуральному виразі. Крім нього в п'ятірку основних торгових марок потрапили РЛ «Розумний вибір АТБ» (26,1%), «1965» (10,5%), РЛ «Своя лінія АТБ» (4,1%) та «Каштан зі Львову» (3,5%). Їх консолідована частка в загальному обсязі споживання холодного десерту Лімо становить 73,7%.

Таким чином, 30% від загальних продажів морозива Львівського ХК або 4,1 тис тон в натуральному виразі займає private label для АТБ. В минулому році – цей показник був менший – 25% від продажів компанії або 2,9 тис. тон в натуральному виразі.

Власна торгова марка бренду Лімо – ТМ «LIMO ICE CREAM» - також варта уваги, ця торгова марка займає четверте місце з-поміж всіх саб брендів українських виробників холодного десерту. За результатами року частка морозива «LIMO ICE CREAM» склала 5,3% в загальному обсязі споживання морозива в країні. На першому місці ринку холодного десерту в Україні – морозиво «100% морозиво» бренду Рудь із часткою 7,1% (2023), друге місце – за морозивом «Хрещатик», частка 6,6%, ФМ Хладопром, а третє - «Стакан Великан», частка 5,7%, Ласунка .

Найбільш популярним морозивом ТМ «LIMO ICE CREAM» є морозиво в полімерному рукаві вагою 1 кг та морозиво з шоколадним смаком та згущеним молоком у вафельному стаканчику. Ці два СКЮ займають більшу половину продажів морозива ТМ «LIMO ICE CREAM». Щодо новинок 2023 року,

компанія додала смаки морозиву ТМ «LIMO ICE CREAM»: ескімо з наповнювачем «фундук», ріжок зі смаком дині та наповнювачем кактус, сорбет «гуава-кавун», шоколадний ріжок та безлактозне ескімо. Ці новинки досить гарно зайшли на ринок – наприклад, обсяг споживання ескімо з наповнювачем фундук склав 85 тон, ріжок зі смаком дині та наповнювачем кактус – 71 тону, а шоколадний ріжок – 42 тони.

Також Львівський ХК випустив на ринок дитяче морозиво зі співзвучною назвою до своєї лідируючої торгової марки – Limmi – зі смаками «ківі-полуниця» та «банан-шоколад». В лінійці морозива Velvet додався смак «гранат-вишня», такий самий смак додали і в м'якому морозиві Ge'lino.

На четвертому місці в рейтингу гравців на ринку морозива України знаходиться ФМ «Хладопром».

2022 рік для ФМ Хладопром був найгіршим за останні роки, причиною цього стало розміщення її виробничих потужностей близько до епіцентра військових дій. В перший рік війни обсяг компанії в натуральному виразі зменшився вдвічі, а частка знизилась до 12,9%. В 2023 році ж компанія стала лідером по темпах зростання з-поміж компаній-лідерів. За підсумками 2023 року компанія на 40% збільшила обсяги продажів морозива порівняно з 2022 роком. За рік обсяг споживання морозива виробництва Хладопрому в натуральному виразі склав 11 тис. тон проти 7,8 тис. тон, як результат частка морозива компанії зросла з 12,9% в 2022 році до 14,7% в 2023 році.

ФМ Хладопром, як і Львівський ХК, реалізує майже всю свою продукцію реалізує на вітчизняному ринку. Частка експорту в реалізації компанії складає всього 1,8%, а в натуральному виразі обсяг експорту склав 196 тон в 2023 році.

Ще однією схожою характеристикою для ФМ Хладопром та Львівського ХК – є замовлення від мережі АТБ. В 2023 році ФМ Хладопром виготовила для АТБ морозиво private label («Розумний вибір АТБ» та «Своя лінія АТБ») обсягом 2,9 тис. тон, що складає 27% обсягів продажів компанії.

З-поміж основних ТМ морозива Хладік слід відзначити морозиво «Хрещатик» (45% від загального обсягу продажів компанії). Також, в цілому на

українському ринку морозиво торгової марки «Хрещатик» займає друге місце з часткою 6,7% від загального обсягу споживання. В 2023 році ФМ Хладопром збільшила продажі морозива ТМ «Хрещатик» на 64,5% порівняно з 2022 роком. Найбільш популярним з-поміж українських споживачів є пломбір Хрещатик у вафельному стаканчику (100г) та шоколадний пломбір Хрещатик також у вафельному стаканчику (100г).

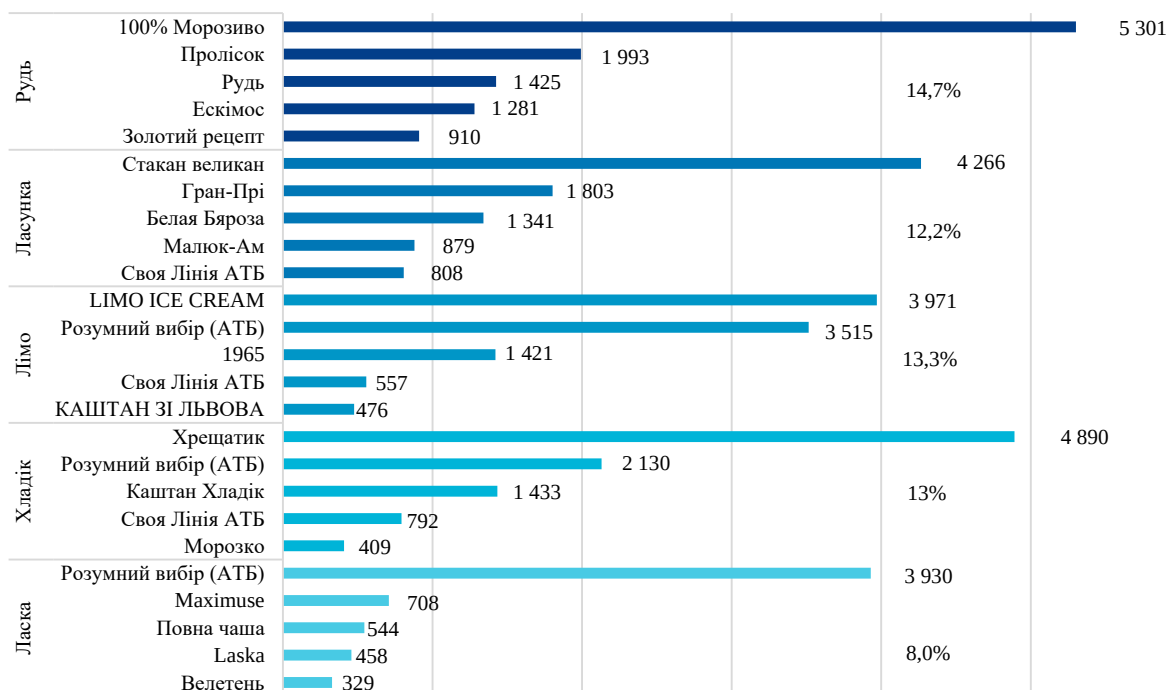


Рис. 2.1.3. Обсяг ринку морозива у розрізі брендів та їх основних торгових марок станом на 31.12.2023, тон

Джерело: Дослідження ринку морозива в Україні 2022-2023 від AR-group [13]

Окрім ТМ «Хрещатик», РЛ «Розумний вибір АТБ» та РЛ «Своя лінія АТБ» і ТОП-5 торгових марок Хладопрому увійшли: торгова марка «Каштан» з часткою в загальних продажах компанії 13% (в 2023р) та ТМ «Морозко» з часткою 4,0%.

З-поміж новинок бренду Хладік відзначимо торгову марку Морозко, яка була на ринку морозива і раніше, але у сімейних упаковках більше 500г, в 2023 році на українському ринку холодних ласощів з'явилося морозиво Морозко у вафельному стаканчику ванільне та шоколадне вагою 60г. А також, на полицях

магазинів з'явилося морозиво Каштанчик від ФМ Хладопром. Основні ж продажі ФМ Хладопром зробила на своїх вже за довгий час перевірених торгових марках – Хрещатик та Каштан. Обсяги продажів морозива Хрещатик та Каштан в 2023 році зросли в 1,6 та в 1,7 рази відповідно у порівнянні з минулорічними показниками.

Замикає ТОП-5 гравців ринку морозива – Фірма Ласка. В 2023 році Фірма Ласка також продемонструвала гарні темпи зростання обсягів продажів продукції. За результатами 2023 року обсяг споживання холодного десерту Ласка зріс на 38,5% - з 6,1 тис. тон у 2022р до 8,5 тис. тон у 2023р. Основним драйвером росту продажів холодного десерту Фірми Ласка було замовлення від АТБ – компанія виготовила і реалізувала 3,9 тис. тон морозива PL «Розумний вибір АТБ», що складає 46% від її обсягів продажів в 2023 році. Порівняно з 2022 роком обсяг замовлення від мережі зросло в 2,7 рази – в 2022 році Фірма Ласка реалізувала 1,4 тис. тон морозива private label для АТБ. Окрім замовлення від мережі АТБ, фірма має також замовлення від Fozzy Group PL «Повна Чаша» - 0,5 тис. тон в 2023 році або 6,4% (частка в загальному обсязі продажів) та PL «Премія» - 0,2 тис. тон або 2,8%.

Звісно, Фірма Ласка має і свої торгові марки морозива, які також є популярними на вітчизняному ринку – це ТМ «Maximuse» (8,3% частка в обсязі продажів компанії), «Laska» (5,4%), «Велетень» (3,9%), «Oliver Smith» (3,6%) та інші.

З-поміж новинок фірми Ласка можна відзначити наступні торгові марки: Пан Стакан (обсяг продажів 90 тон в 2023р), Файна марка (20 тон) та Бомба (20 тон). Крім того лінійка Maximuse поповнилась новими смаками: зі смаком пряженого молока з печивом у кондитерській глазурі (41 тона) та зі смаком чорниці (23 тони), Велетень з наповнювачем лісові ягоди та грейпфрут (40 тон), Лакомка зі смаком солоної карамелі (26 тон). Для ринку холодного десерту в цілому це незначні показники, але для компанії Ласки – це гарні показники під час виходу новинок на ринок.

Фірма Ласка і в рейтингу експортерів посіла п'яте місце – з обсягом

експорту 697 тон, що на 17% більше у порівнянні з минулорічними показниками. Частка експорту в реалізації компанії склала 7,6% за результатами року. Фірма Ласка збільшила свої поставки до Молдови та Ізраїлю.

Шосте місце рейтингу зайняв за підсумками року бренд Три Ведмеді. За результатами 2023 року обсяг ринку морозива бренду Три Ведмеді зріс на 35% рік-до-року – з 4,5 тис. тон до 6,0 тис. тон. Тим самим, частка компанії на ринку зросла з 7,3% до 8,1%.

Слід зазначити, що в 2023 року компанія Три Ведмеді значно збільшила обсяг експортних поставок у порівнянні з 2022 роком. Так, за результатами 2023 року компанія експортувала 1,2 тис. тон морозива, що на 57,5% більше порівняно роком раніше. Компанія Три ведмеді значно збільшила обсяг експорту до Польщі – з 13 тон в 2022 році до 844 тон в 2023. Крім того, почала експортувати морозиво до Великобританії (139 тон за рік), Литви, Чехії, Румунії та ін.

Тож, частка експорту в загальній реалізації морозива компанії зросла з 2,1% до 13,3% (2023/2022).

Три Ведмеді на відміну від інших брендів українського морозива представлена на ринку десятьма торговими марками холодних десертів. За результатами 2023 року найбільшою за обсягами споживання була торгова марка Три Ведмеді, що займає практично 46% від усіх продажів бренду. В ТОП-5 торгових марок компанії також входять торгові марки: Monaco (28%), Моржо (8,2%), Каштан (6,0%) та новинка від компанії морозиво White (4,2%).

В 2023 році компанія Три ведмеді випустила на ринок нове морозиво White, яке стало досить популярним за рік (обсяг споживання 254 тони). Морозиво White ваніль-вершки представлено на ринку в сімейних упаковках 0,5/0,75/1 кг та в брикеті (100г). Компанія також додала багато смаків для торгової марки Три Ведмеді, найуспішнішими з них з точки зору обсягів продажів були Vanilla-Cream&Caramel, Vanilla&Caramel, Vanilla-Cream&Blueberry, Фісташка, Цукрова вата, лід Volcano зі смаком ананас-вишня,

плодово-ягідне морозиво Вишня. Також, до десертів Мопасо додався новий смак – чорничний тарт.

Морозиво Три Ведмеді є заключним з брендів на ринку холодного десерту України, частка ринку яких є ваговою для аналізу ринку.

Всі інші бренди мають частку ринку меншу за 0,6%, а їх консолідована частка становить всього 4,3% в загальному обсязі ринку морозива в 2023 році.

Відзначимо чотири бренди, що увійшли в ТОП-10 українських брендів холодного десерту:

- ✓ Бренд морозива Найсі (434 тони морозива в 2023р проти 318 тон в 2022р; 0,6% – частка ринку морозива України).

- ✓ Бренд морозива Полтавахолод (405 тон холодних солодоців бренду було реалізовано на вітчизняному ринку в 2023р, частка 0,5%).

- ✓ Бренд морозива Mars (305 тон проти 167 тон; 0,4% - частка українського ринку морозива). Це перший імпорتنний бренд у рейтингу брендів морозива в Україні. Бренд Mars має популярність з-поміж українців, та нажалі його занадто висока ціна впливає на обсяги купівлі морозива вітчизняним споживачем. З урахуванням різноманітності видів вітчизняного морозива, обсяг споживання морозива Mars залишається на незначному рівні, хоча і підріс у порівнянні з минулим роком.

- ✓ Бренд морозива Мушкетер (256 тон проти 248 тон; 0,3% – частка ринку морозива України).

Кожного року Україна збільшує обсяги експорту морозива і 2023 рік не став виключенням. За результатами року обсяг експорту морозива склав 9,8 тис. тон, що на 41% більше у порівнянні з 2022 роком. В грошовому виразі експорт морозива виріс на 93% - з 612 млн. грн в 2022р до 1 182 млн. грн в 2023р. Більше зростання обсягів експортних поставок в грошовому виразі зумовлено зростанням експортних цін на морозиво (+36% рік-до-року) та девальвацією національної валюти у порівнянні з роком раніше. Так, середньозважений курс долару до гривні зріс з 32,34 грн/1\$ в 2022 році до 36,57 грн/1\$ в 2023 році.

Починаючи з 2017 року експорт холодних десертів зростає щорічно, виключенням став лише 2022 рік. Таким чином, за ці останні 7 років (2016 – 2023 рр.) середньорічний темп приросту обсягів в натуральному виразі склав 12%.

Основним драйвером розвитку експортного напрямку для українських компаній-виробників є диверсифікація ринків збуту. Український ринок морозива сильно залежить від купівельної спроможності населення та від погодних умов, тож українські виробники збільшують свою виручку завдяки просуванню українських холодних десертів на ринках за кордоном.

Отже, станом на кінець 2023 року ринок морозива в Україні демонструє стабільний розвиток із помірним зростанням обсягів виробництва та споживання, зростаючу конкуренцію на даному ринку. Попит на продукцію залишався відносно сталим, незважаючи на воєнний стан, економічні виклики та зміну споживчих пріоритетів. Головними тенденціями ринку стали розширення асортименту виробниками, впровадження інноваційних смаків та підвищення уваги до якості й натуральності продукції. Водночас, традиційно, значний вплив на конкурентне середовище мали сезонні коливання попиту. Основними чинниками успішності підприємств стали маркетингові дослідження, які дозволяли адаптувати продукцію до уподобань споживачів, та інвестиції у сучасні технології виробництва.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» – це провідне підприємство харчової промисловості України, спеціалізується на виробництві молочної продукції, зокрема морозива, масла, спреїв, сирів та інших молочних виробів. Підприємство, що зареєстровано у 1995 році, має багаторічну історію та є лідером своєї галузі на національному ринку, активно провадить зовнішньо-економічну діяльність. Головною метою АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ

МАСЛОЗАВОД» є отримання прибутку за рахунок виготовлення безпечної, високоякісної продукції та постійне задоволення найвибагливіших смаків споживачів, забезпечення Кодексу поведінки соціальної відповідальності, удосконалення процесів, використання методів, досвіду і матеріалів, що не спричиняють забруднення навколишнього середовища та мінімізують вплив на здоров'я персоналу.

Товариство прагне до постійного зростання показників якості, підвищення соціальних стандартів та екологічного стану довкілля, докладає неупинних зусиль з попередження забруднення, раціонального споживання енергетичних ресурсів, які відображені в цілях, які відображені в цілях, що є невід'ємною частиною її діяльності та загальної політики.

АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» гарантує додержання вимог належних гігієнічних практик, державних санітарних правил, екологічних та технічних вимог в процесі виробництва продукції, дотримання соціальних стандартів. Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, а саме: Законів України «Про акціонерні товариства», «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», нормативно-правових актів НКЦПФР та інших законодавчих документів, а також Статуту Товариства.

Узагальнена інформація про підприємство представлена у табл. 2.2.1

Таблиця 2.2.1

Загальна інформація про АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

Повне найменування	Акціонерне товариство «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»
Скорочене найменування	АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»
Ідентифікаційний код юридичної особи	00182863
Дата державної реєстрації	14.08.1995
Місцезнаходження	Україна, Житомирська обл., Корольовський р-н, Житомир, І. Гонти, 4. Фактичне: 10002, Україна, Житомирська обл., Корольовський р-н, Житомир, І. Гонти, 4
Характеристики підприємства	Емітент цінних паперів
	Підприємство, що становить суспільний інтерес
	За категорією, велике підприємство

Адреса вебсайту	https://rud.ua/
Статутний капітал, грн	1393250 грн.
Основні види діяльності із зазначенням їх найменування та коду за КВЕД	10.52 - Виробництво морозива 10.51 - Перероблення молока, виробництво масла та сиру
Структура управління особи	Однорівнева

Джерело: сформовано автором за даними підприємства [54-56]

Статутний капітал АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» становить 1393250 грн., складається з простих іменних акцій якими володіють акціонери. Акціонери АТ «Житомирський маслозавод» станом на 31 грудня 2023 року наведені в табл. 2.2.2. Кінцевим бенефіціарним власником АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» є Петро Рудь.

Таблиця 2.2.2

Акціонери АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» за статутним капіталом на 31.12.2023 року

з/п	Акціонери	Сума, грн.	Частка в статутному капіталі, %
1	Рудь Петро Володимирович	904067,70	64,8891
2	Вівсик Оксана Петрівна	478457,85	34,3411
3	Інші фізичні особи (Вівсик С.А., Статкевич Б.Л., Таргонський І.М.)	10724,45	0,7698
Разом		1393250,00	100

Джерело: сформовано автором за даними підприємства [56]

Станом на 31 грудня 2023 року затверджений та зареєстрований статутний капітал підприємства складався із 27865 тисяч звичайних акцій номінальною вартістю кожна по 0,05 гривні (становить 100 % від загальної кількості акцій Товариства, і які належать Рудю Петру Володимировичу, Вівсик Оксані Петрівні, Вівсику Сергію Ананійовичу, Статкевичу Борису Леонідовичу, Таргонському Івану Миколайовичу). Відповідно, зареєстрований капітал на кінець 2023 року становив 1393 тисячі гривень.

Юридичні особи, які перебувають під контролем Товариства:

- Товариство з обмеженою відповідальністю «Торгова Фірма «Рудь» (Товариство є засновником (учасником), частка – 100%).

- Товариство з обмеженою відповідальністю «Белпродзабезпечення» (Товариство є засновником (учасником), частка – 49%).

Частка АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» в статутному капіталі ТОВ «Белпродзабезпечення» складає 49%. На даний момент дочірнє підприємство не здійснює операційної діяльності. Балансова вартість інвестиції в окремій звітності АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» складає 47 тис. грн. Оскільки, ТОВ «Белпродзабезпечення» не здійснює діяльності та не має активів – відповідно жодних негативних наслідків для АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» не передбачається.

Організаційна структура управління представлена в додатку А.

У бізнес-портфелі Товариства представлено широкий асортимент морозива, фасованого вершкового масла, кисломолочної продукції, заморожених овочів, грибів, ягід, тіста, картоплі фрі, пельменів, заморожених хлібобулочних виробів і заморожених перетертих ягід, смузі та чаїв. Асортиментний портфель Товариства постійно оновлюється з урахуванням ринкових тенденцій.

Протягом останніх років Товариство успішно експортує свою продукцію майже до 30 країн світу, серед яких: США, Литва, Латвія, Естонія, Німеччина, Польща, Чехія, Греція, Таїланд, Болгарія, Хорватія, Ірак, ОАЕ, Казахстан, Азербайджан, Вірменія, Грузія, Молдова, Ізраїль, Туркменістан, В'єтнам, Китай, Боснія і Герцеговина, Сейшели, Велика Британія, країни Африки.

Система менеджменту Товариства відповідає міжнародним стандартам якості: ISO–Certificates (ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 22000:2018), BRC Global Standard for Food Safety, EU LICENSE FOR EXPORT OF PRODUCTS, HALAL Certificate, ORGANIC STANDARD CERTIFICATE

Показники ефективності господарювання АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» наведено у таблиці 2.2.3.

Аналіз фінансово-економічних показників АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» за 2021–2023 роки дозволяє визначити основні тенденції у розвитку підприємства.

Таблиця 2.2.3

Основні економічні показники господарювання АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ
МАСЛОЗАВОД» протягом 2021-2023 років

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	2 442 870	2263651	2855378	412 508	16,89
2. Валовий прибуток, тис. грн.	542 888	701 009	935742	392 854	72,36
3. Операційний прибуток, тис. грн.	119 381	311 418	466 619	347 238	в 2,9 р.
4. Чистий прибуток, тис. грн.	59 332	203 805	323 291	263 959	в 4,4 р.
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	764	660	659	-105	-13,74
6. Середньорічна вартість: - необоротних активів, тис. грн.	1 057 371	1015266	955 062	-102 309	-9,68
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	922 511	921 483	868 613	-53 898	-5,84
- оборотних активів, тис. грн.	753 380	1030744	1137108	383 728	50,93
7. Фондовіддача	2,65	2,46	3,29	0,64	24,14
8. Фондомісткість	0,38	0,41	0,30	-0,07	-19,45
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	1207,48	1396,19	1318,08	110,60	9,16
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,24	2,20	2,51	-0,73	-22,56
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	3197,47	3429,77	4332,90	1135,42	35,51
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	17744,87	30132,07	24881,77	7136,89	40,22
13. Рентабельність господарської діяльності, %	2,43	9,00	11,32	8,89	x

Джерело: розрахунки за даними фінансової звітності [60-62]

Чистий дохід підприємства збільшився на 16,89% (на 412 508 тис. грн), досягнувши 2 855 378 тис. грн у 2023 році. Валовий прибуток зріс значно швидше – на 72,36% (на 392 854 тис. грн). Операційний прибуток зріс майже у 3 рази, а чистий прибуток збільшився у 4,4 рази, що свідчить про зростання ефективності діяльності. Це може бути результатом оптимізації витрат або покращення управлінських процесів.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 13,74% (на 105 осіб), що вказує на зменшення кадрового потенціалу, можливо, через автоматизацію або оптимізацію виробничих процесів. Середньорічна вартість необоротних активів знизилася на 9,68%, зокрема основних засобів – на 5,84%. Водночас вартість оборотних активів зросла на 50,93%, що може свідчити про

збільшення обсягів виробництва чи товарних запасів.

Показник фондівддачі зріс на 24,14%, що відображає покращення ефективності використання основних засобів. Продуктивність праці зросла на 35,51% (на 1135,42 тис. грн/особу), що також демонструє позитивні зміни у використанні трудових ресурсів. Однак коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 22,56%, що може вказувати на сповільнення швидкості обороту активів. Заробітна плата працівників зросла на 40,22%, що є позитивним фактором для підтримання мотивації персоналу.

Отже, протягом 2021–2023 років АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» демонструє стабільне зростання фінансових показників, підвищення ефективності виробництва та оптимізацію ресурсів. Зростання чистого прибутку та рентабельності свідчить про успішність прийнятих управлінських рішень. Разом із тим, підприємству варто звернути увагу на ефективність використання оборотних активів та подальший розвиток кадрового потенціалу.

У таблиці 2.2.4 відповідно до інформації, що міститься в аудиторських висновках представлено дохід від реалізації готової продукції за видами протягом 2021-2023 років.

Таблиця 2.2.4

Динаміка доходу від реалізації готової продукції АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
1. Дохід від реалізації готової продукції	2114691	1891270	2539550	424859	20,09
у тому числі:					
дохід від реалізації морозива	1698608	1624325	2261160	562552	33,12
дохід від реалізації продукції з незбираного	177217	148138	181729	4512	2,55
дохід від реалізації масла	90965	68132	56694	-34271	-37,67
дохід від реалізації іншої молочної продукції	135984	30179	10796	-125188	-92,06
дохід від іншої реалізації	11917	20496	29171	17254	в 1,5 р.
2. Дохід від реалізації товарів для перепродажу	562719	505954	536881	-25838	-4,59
3. Стимулювання продажів готової продукції	(234540)	(133573)	(221053)	13487	-5,75
4. Дохід від реалізації	2442870	2263651	2855378	412508	16,89

Джерело: розрахунки за даними аудиторських висновків [2-4]

У дослідженні проаналізовано динаміку доходу від реалізації готової продукції АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» за період 2021–2023 років. Загальний дохід від реалізації готової продукції зріс на 20,09% (на 424 859 тис. грн) у 2023 році порівняно з 2021 роком. Основну частку у структурі доходів складає реалізація морозива, яка показала значний приріст у 33,12% (на 562 552 тис. грн). Разом із тим, дохід від реалізації продукції з незбираного молока збільшився на незначні 2,55% (4512 тис. грн).

Однак деякі сегменти продемонстрували негативну динаміку. Дохід від реалізації масла зменшився на 37,67% (на 34 271 тис. грн), а реалізація іншої молочної продукції скоротилася майже повністю, знизившись на 92,06% (на 125 188 тис. грн). Дохід від реалізації товарів для перепродажу також знизився на 4,59% (на 25 838 тис. грн). Такі зміни можуть бути пов'язані із зовнішніми ринковими факторами або зміною стратегії підприємства.

Загальний дохід від реалізації, враховуючи всі статті, зріс на 16,89% (на 412 508 тис. грн), що свідчить про зростаючу конкурентоспроможність підприємства. Проте, для досягнення стабільного зростання в майбутньому, компанії слід звернути увагу на оптимізацію продажів продукції зі спадною динамікою та підвищення ефективності стимулювання продажів, яке, незважаючи на зменшення витрат, все ще демонструє від'ємний результат.

Структуру доходу від реалізації готової продукції АТ «Житомирський маслозавод» у 2023 році представлено на рис. 2.2.1.

АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» включене до Реєстру великих платників податків. Протягом звітного року до бюджету та позабюджетних фондів підприємством було сплачено у 2023 році понад 231 млн. грн.

АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» просуває власну продукцію за допомогою реклами, стимулювання покупців і торгових стимулювань. Ці програми включають, але не обмежені наступним: знижки, дисконти, купони, виплати за презентації в магазинах/торгових закладах. Підприємство визнає як витрати послуги з реклами, або в періоді, коли реклама вперше мала місце, або коли витрати були понесені. Стимулювання продажів відображаються як

зменшення величини доходів від продажів виходячи з суми, яку повинні заплатити покупці і продавці на кінець періоду. Підприємство базує свою оцінку в основному на історичному досвіді використання і виплат.

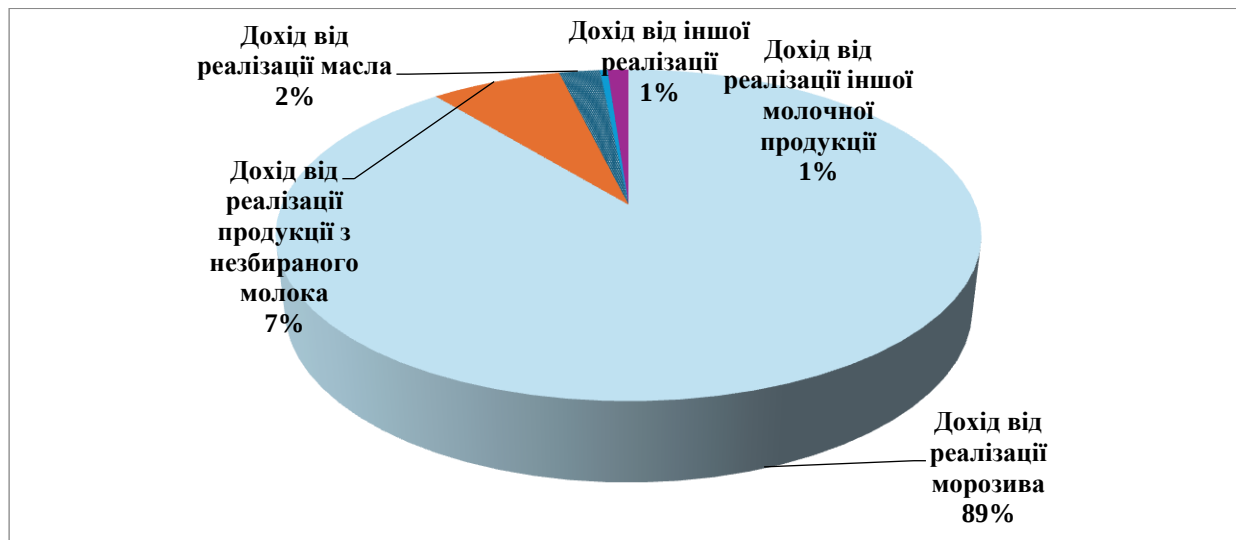


Рис. 2.2.1. Структура доходу від реалізації готової продукції АТ «Житомирський маслозавод» у 2023 році, %

Джерело: побудовано автором

Дослідження собівартості реалізованої продукції є важливим аспектом аналізу діяльності підприємства, оскільки цей показник відображає загальні витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції (табл. 2.2.5)

Таблиця 2.2.5

Динаміка собівартості реалізованої продукції АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Сировина та матеріали	974469	731668	949298	-25171	-2,58
Пакувальні та інші матеріали	174976	169000	233680	58704	33,55
Витрати на оплату праці	115829	101464	131347	15518	13,40
Амортизаційні витрати	70565	72630	71693	1128	1,60
Газ та електроенергія	44010	54279	56767	12757	28,99
Ремонтні роботи	7348	3209	7468	120	1,63
Інші послуги, пов'язані з виробництвом	42042	35579	30016	-12026	-28,60
Собівартість реалізації готової продукції	1429239	1167829	1480269	51030	3,57
Собівартість реалізації товарів для перепродажу	470743	394813	439367	-31376	-6,67
Всього	1899982	1562642	1919636	19654	1,03

Джерело: розрахунки за даними аудиторських висновків [2-4]

Аналіз собівартості реалізованої продукції АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» за 2021-2023 роки свідчить про загальне зростання витрат на 1,03% (19 654 тис. грн), що пов'язано з динамікою окремих складових. Витрати на сировину та матеріали, які займають найбільшу частку у структурі, зменшилися на 2,58% (-25 171 тис. грн), що є результатом як оптимізації закупівель, так і часткового зниження виробничих обсягів діяльності. Натомість витрати на пакувальні та інші матеріали суттєво зросли на 33,55% (58 704 тис. грн), що свідчить про впровадження нових стандартів пакування та здорожчання відповідних матеріалів.

Витрати на оплату праці зросли на 13,40% (15 518 тис. грн), що вказує на підвищення рівня заробітної плати. Збільшення витрат на газ та електроенергію на 28,99% (12 757 тис. грн) зумовлене зростанням тарифів на енергоресурси або більш інтенсивним використанням енергії у виробничих процесах. Натомість витрати на інші послуги, пов'язані з виробництвом, зменшилися на 28,60% (-12 026 тис. грн), що пов'язано зі скороченням аутсорсингових послуг.

Собівартість реалізації готової продукції збільшилася на 3,57% (51 030 тис. грн), тоді як собівартість реалізації товарів для перепродажу знизилася на 6,67% (-31 376 тис. грн). Загалом підприємство демонструє тенденцію до оптимізації витрат, що є позитивним сигналом для забезпечення конкурентоспроможності. Відзначимо, що собівартість реалізації за відповідний рік також включає придбані товари, сировину, матеріали та іншу продукцію, отриману від пов'язаних сторін.

Наступним кроком проведемо оцінку фінансового стану досліджуваного підприємства. Оцінка фінансового стану підприємства здійснюється з метою визначення його платоспроможності, стійкості, прибутковості та ефективності діяльності. Це дозволяє керівництву підприємства вчасно ідентифікувати сильні та слабкі сторони, оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення для досягнення стратегічних цілей.

Значення оцінки фінансового стану полягає в тому, що вона допомагає

забезпечити фінансову рівновагу, оптимізувати структуру капіталу та оцінити можливість залучення інвестицій. Для цього аналізуються ключові показники, такі як ліквідність, рентабельність, оборотність активів, рівень боргового навантаження тощо. Результати оцінки є важливими для формування фінансової стратегії підприємства.

Крім того, оцінка фінансового стану необхідна для взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами: інвесторами, кредиторами, постачальниками та потенційними партнерами. Вона дозволяє продемонструвати фінансову стабільність, що підвищує довіру до підприємства та сприяє зміцненню його ринкових позицій.

Таблиця 2.2.6

Показники ліквідності АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» у 2021-2023

Показники	Роки			Відхилення +/-	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
1. Коефіцієнт покриття	1,38	1,78	5,13	3,75	3,35
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,26	1,28	3,46	3,20	2,18
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,83	1,98	1,90	1,15
4. Чистий оборотний капітал, тис. грн.	238893	519065	874077	635184	355012
5. Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	45,17	55,04	53,61	8,44	-1,43

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності [60-62]

Графічно динаміку зміни основних показників ліквідності представлено на рис. 2.2.2.

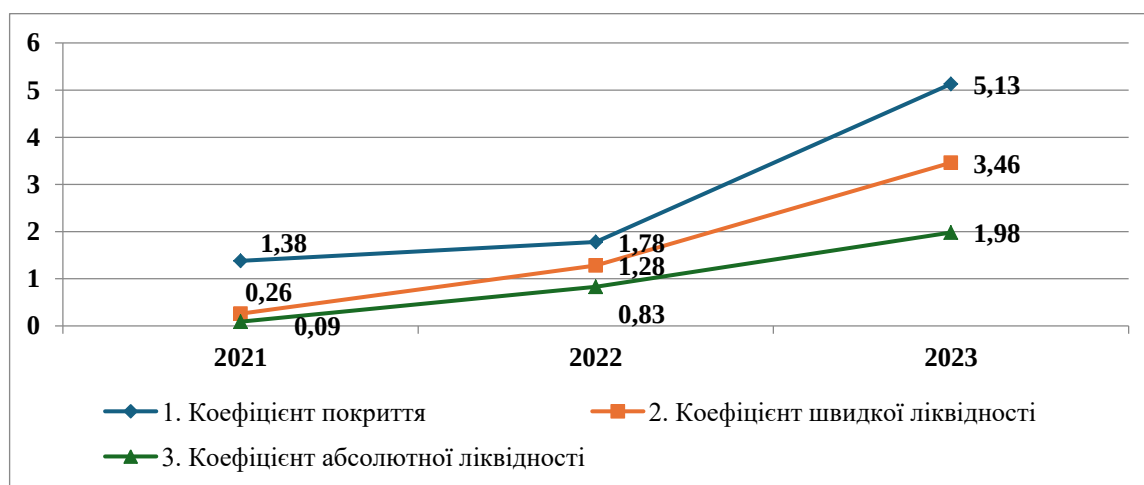


Рис. 2.2.2. Динаміка показників ліквідності АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» у 2021-2023 роках

Коефіцієнт покриття демонструє здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. У 2021 році він становив 1,38, що відповідає мінімально прийнятному рівню. У 2022 році коефіцієнт значно зріс до 1,78, а у 2023 році досягнув 5,13. Такий високий показник свідчить про значний запас оборотних активів, що може вказувати на надлишкову ліквідність, характерною є позитивна динаміка до його зростання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який оцінює можливість покриття зобов'язань найбільш ліквідними активами (без урахування запасів), зріс з 0,26 у 2021 році до 1,28 у 2022 році та до 3,46 у 2023 році; це свідчить про суттєве покращення фінансової стійкості підприємства, оскільки коефіцієнт перевищив нормативний рівень (1,0).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує частку короткострокових зобов'язань, які можуть бути погашені негайно. У 2021 році цей коефіцієнт складав 0,09, що є критично низьким рівнем. Проте у 2022 році він зріс до 0,83, а у 2023 році досягнув 1,98. Це свідчить про те, що підприємство має значний запас грошових коштів для виконання своїх поточних зобов'язань.

Чистий оборотний капітал зріс з 238893 тис. грн у 2021 році до 519065 тис. грн у 2022 році та 874077 тис. грн у 2023 році. Відповідне зростання вказує на підвищення фінансової стійкості підприємства та здатність покривати поточні зобов'язання за рахунок власних коштів.

В свою чергу, частка оборотних активів у загальній сумі активів зросла з 45,17% у 2021 році до 55,04% у 2022 році, але незначно знизилася до 53,61% у 2023 році. Це свідчить про зростання питомої ваги оборотних активів у структурі балансу, що є позитивною тенденцією для забезпечення ліквідності.

Показники ліквідності АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» протягом 2021-2023 років демонструють суттєве покращення. Особливо виділяються темпи зростання коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності, а також чистого оборотного капіталу. Можемо зробити висновок про підвищення платоспроможності підприємства, його здатності оперативно погашати поточні зобов'язання та забезпечувати стабільну фінансову діяльність. Проте

менеджмент має також розглянути питання можливого виникнення надлишкової ліквідності, що в майбутньому може призвести до неефективного використання частини активів.

Таблиця 2.2.7

Показники фінансової стійкості АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» у 2021-2023 роках

Показники	Роки			Відхилення +/-	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
Коефіцієнт автономії	0,66	0,69	0,89	0,23	0,20
Маневреність робочого капіталу	1,55	0,63	0,38	-1,17	-0,25
Коефіцієнт фінансової залежності	1,50	1,45	1,12	-0,39	-0,33
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,19	0,35	0,48	0,30	0,13
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	1,98	2,22	8,45	6,47	6,23
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,37	0,77	4,08	3,71	3,30

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності [60-62]

Графічно представимо динаміку основних показників фінансової стійкості на рис. 2.2.3.

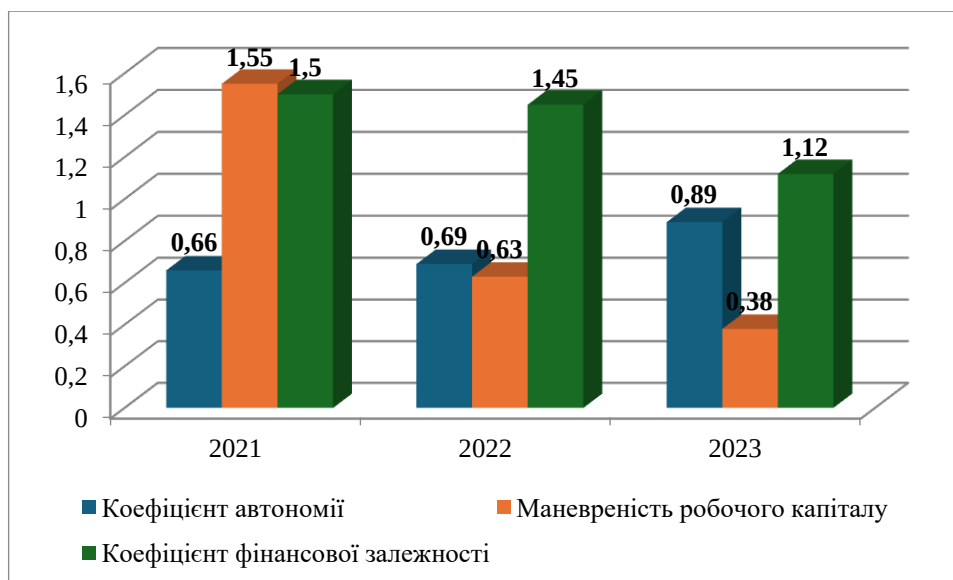


Рис. 2.2.3. Динаміка основних показників фінансової стійкості АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» у 2021-2023 роках

Коефіцієнт автономії визначає частку власних коштів у загальній структурі фінансування підприємства. У 2021 році цей коефіцієнт становив

0,66, що вказує на помірну частку власного капіталу. У 2022 році він зріс до 0,69, а в 2023 році досягнув 0,89. Така позитивна тенденція свідчить про зростання фінансової незалежності АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» та покращення його фінансової стійкості.

Маневреність робочого капіталу відображає здатність АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» використовувати свої оборотні активи для фінансування поточної діяльності. У 2021 році цей показник був на рівні 1,55, що означає наявність значного запасу оборотних активів. Однак у 2022 році маневреність знизилась до 0,63, а в 2023 році до 0,38. Це свідчить про зменшення можливості підприємства швидко використовувати свої оборотні активи для покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт фінансової залежності оцінює частку фінансування за рахунок позикових коштів. У 2021 році коефіцієнт становив 1,5, що вказує на значну залежність підприємства від зовнішнього фінансування. Проте в 2022 році цей показник знизився до 1,45, а в 2023 році ще більше зменшився до 1,12. Це свідчить про зменшення боргового навантаження та підвищення фінансової незалежності АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».

Коефіцієнт маневреності власного капіталу вказує на можливість підприємства використовувати власні кошти для фінансування поточної діяльності. У 2021 році цей коефіцієнт був на рівні 0,19, що свідчить про обмежену маневреність власного капіталу. В 2022 році він зріс до 0,35, а в 2023 році до 0,48, що означає покращення фінансової стійкості АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» за рахунок зростання маневреності власного капіталу.

Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань відображає здатність АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» покривати свої поточні зобов'язання за рахунок власних коштів. У 2021 році цей показник становив 1,98, що є відносно високим рівнем. У 2022 році він зріс до 2,22, а в 2023 році досягнув 8,45. Це свідчить про значне покращення фінансової стійкості та здатності підприємства фінансувати свої зобов'язання без залучення зовнішніх

коштів.

Коефіцієнт фінансової стабільності АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» показує рівень фінансової стійкості підприємства за рахунок власного капіталу. У 2021 році цей коефіцієнт становив 0,37, що свідчить про певну фінансову нестабільність. У 2022 році коефіцієнт значно зріс до 0,77, а в 2023 році досягнув 4,08, що підтверджує факт покращення фінансової стабільності підприємства та зростання частки власного капіталу у фінансуванні діяльності.

Можна зробити висновок, що показники фінансової стійкості АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» в період 2021-2023 років демонструють суттєве поліпшення фінансової стабільності та зменшення боргового навантаження. Зростання коефіцієнтів автономії, маневреності власного капіталу та фінансової стабільності свідчить про позитивну динаміку в напрямку фінансової незалежності. Зниження коефіцієнта фінансової залежності та маневреності робочого капіталу вказує на зменшення фінансових ризиків, хоча зниження маневреності робочого капіталу частково може свідчити про зменшення гнучкості в управлінні оборотними активами. Загалом, підприємство демонструє стійку фінансову ситуацію та здатність до подальшого розвитку.

Таблиця 2.2.8

Показники рентабельності АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»
у 2021-2023 роках

Показники	Роки			Відхилення +/-	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
Рентабельність продукції, %	28,57	44,86	48,75	20,17	3,89
Рентабельність господарської діяльності, %	2,43	9,00	11,32	8,89	2,32
Рентабельність активів, %	3,07	9,44	15,96	12,89	6,52
Рентабельність власного капіталу, %	4,62	13,70	17,85	13,23	4,15

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності [60-62]

Рентабельність АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» демонструє значне покращення в розрізі усіх показників протягом 2021-2023 років.

Рентабельність продукції визначає ефективність виробництва та продажу

продукції, показуючи величину прибутку на кожну одиницю реалізованої продукції. У 2021 році рентабельність продукції становила 28,57%, що свідчить про достатній рівень прибутковості. У 2022 році цей показник зріс до 44,86%, що вказує на значне покращення ефективності виробництва. У 2023 році рентабельність ще зросла до 48,75%, що демонструє подальше зростання прибутковості і ефективності виробничого процесу.

Рентабельність господарської діяльності характеризує ефективність використання ресурсів підприємства для отримання прибутку від основної діяльності. У 2021 році цей показник був на рівні 2,43%, що є низьким, що може свідчити про невисоку ефективність підприємства. В 2022 році рентабельність зросла до 9%, а в 2023 році до 11,32%. Збільшення рентабельності господарської діяльності на 8,89% за період 2021-2022 років та на 2,32% за 2022-2023 роки свідчить про ефективне використання ресурсів і покращення операційної діяльності підприємства.

Рентабельність активів показує, скільки прибутку підприємство здатне генерувати з кожної одиниці своїх активів. У 2021 році рентабельність активів була на рівні 3,07%, що є помірним показником. Проте вже в 2022 році вона значно зросла до 9,44%, а в 2023 році досягла 15,96%. Такий ріст на 12,89% за період 2021-2022 років та на 6,52% за 2022-2023 роки свідчить про значне поліпшення ефективності використання активів підприємства.

Рентабельність власного капіталу відображає ефективність використання власних коштів для створення прибутку. У 2021 році цей показник становив 4,62%, що є досить низьким. У 2022 році рентабельність піднялася до 13,7%, а в 2023 році зросла до 17,85%. Це свідчить про покращення прибутковості власного капіталу на 13,23% за період 2021-2022 років і на 4,15% за період 2022-2023 років, що є позитивною тенденцією для підприємства.

Отже, в цілому зростання рентабельності продукції, господарської діяльності, активів і власного капіталу свідчить про ефективне використання ресурсів, покращення операційної діяльності та оптимізацію виробничих процесів. Підприємство значно підвищило свою здатність генерувати прибуток,

що дозволяє зберігати фінансову стабільність та забезпечити подальший розвиток.

АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» є ліквідним, фінансово стійким і рентабельним підприємством. Позитивна динаміка показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності вказує на стабільну фінансову позицію підприємства, його здатність виконувати зобов'язання, ефективно використовувати власні та залучені ресурси, а також забезпечувати стійкий прибуток. Прогнозується, що підприємство матиме можливість для подальшого розвитку та зростання в умовах змінного економічного середовища.

2.3. Оцінка стану збутової політики АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

Ефективна збутова політика є ключовим елементом у системі управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує реалізацію продукції, формування доходів та досягнення стратегічних цілей. Аналіз стану збутової політики дає змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство адаптується до ринкових умов, задовольняє потреби споживачів і реагує на виклики зовнішнього середовища. Це особливо актуально для АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД», яке функціонує в умовах жорсткої конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Збутова політика АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» – це система заходів, рішень і дій, спрямованих на організацію та управління процесом реалізації продукції, що виробляється підприємством. Вона охоплює комплекс стратегій та інструментів, за допомогою яких підприємство забезпечує ефективне просування продукції до кінцевого споживача, задовольняючи потреби ринку та досягаючи власних економічних цілей.

В організаційній структурі підприємства можна виокремити структурні підрозділи, що найбільше задіяні у збуті продукції: відділ збуту (40 працівників, в тому числі регіональні та територіальні менеджери), відділ

експорту (6 осіб), відділ маркетингу та реклами (5 осіб), відділ логістики (4 особи) (Додаток А).

У процесі господарської діяльності АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» завжди існують різноманітні ризики та невизначеності, які можуть суттєво вплинути на фінансовий стан та стабільність. Для ефективного управління такими факторами необхідно застосовувати систему управління ризиками, що включає чітке формулювання критеріїв їх попередження та мінімізації негативних наслідків. Система управління повинна передбачати встановлення нормативів та лімітів, регулярну оцінку ризиків, їх контроль та моніторинг. Для АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» особливо важливим є управління ризиками в умовах економічної та політичної нестабільності, зокрема в умовах повномасштабної війни, що триває в Україні.

Одним із ключових ризиків для підприємства є ціновий ризик, який виникає через високий рівень конкуренції на ринку збуту, коливання курсів валют, девальвацію гривні та зміни відсоткових ставок по позиках. Для зменшення впливу цього ризику, підприємство повинно постійно аналізувати зміни на ринку та адаптувати свою стратегію ціноутворення, а також укладати контракти на вигідних умовах, щоб знизити вплив валютних коливань і девальвації.

Ризик ліквідності – це ще один важливий аспект, який пов'язаний із здатністю підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно. АТ «Житомирський маслозавод» ретельно контролює своє фінансове становище через бюджетування та прогнозування грошових потоків. Однак, враховуючи змінюваність економічної ситуації та підвищену невизначеність в умовах війни, підприємство має продовжувати моніторинг і своєчасно коригувати свої фінансові плани.

Валютний ризик також є значущим для компанії, оскільки вона здійснює операції в іноземних валютах. Зміни в курсах валют можуть негативно вплинути на фінансові результати, однак компанія намагається мінімізувати цей вплив шляхом збереження стабільного рівня валютних активів та

зобов'язань. Водночас відсутність використання фінансових інструментів для хеджування валютних ризиків потребує особливої уваги до моніторингу валютного ринку.

Кредитний ризик, який може виникнути через невиконання клієнтами своїх зобов'язань, також становить загрозу для фінансової стабільності. Для запобігання цьому ризику підприємство має розроблену стратегію по управлінню дебіторською заборгованістю та аналізу фінансового стану своїх контрагентів перед укладанням угод.

Зважаючи на весь спектр ризиків, АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» змушене адаптувати свою стратегію збуту та фінансового управління в умовах економічної та політичної невизначеності. Окрім цього, одним із найбільших ризиків залишається вплив воєнних дій, який спричиняє систематичні перебої в постачаннях та змінює зовнішньоекономічну ситуацію. Всі ці фактори ставлять під загрозу стабільність підприємства, що зумовлює необхідність постійного моніторингу ризиків і швидкого реагування на будь-які зміни в зовнішньому середовищі.

Таким чином, для забезпечення ефективної збутової політики та збереження фінансової стійкості в умовах нестабільності, підприємство повинно продовжувати активно управляти ризиками, забезпечувати диверсифікацію ринків збуту та впроваджувати адаптивні стратегії щодо управління фінансовими потоками.

В даному дослідженні основну увагу при вивченні збутової політики приділено саме формуванню каналів збуту продукції.

В основі збутової політики АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» покладено Методику «Збут» (М-08) (далі – Методика), затверджена генеральним директором підприємства. Методика, поширюється на процеси організації зв'язку зі споживачем, визначає структуру, порядок управління і взаємодії процесів, націлених на визначення вимог споживача, організацію реалізації готової продукції, вивчення ступеня задоволеності споживача нею. Методика застосовується для всього персоналу відділу збуту

АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД». Відповідальність за виконання вимог даної Методики несуть керівники всіх структурних підрозділів підприємства.

Відповідно до Методики «Збут» (М-08) представлено опис виконання процесу «збут» на АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» (рис. 2.3.1, рис. 2.3.2). Підприємство визначає вимоги, пов'язані з організацією постачання готової продукції, в контрактах (договорах, додаткових угодах), у яких відображені умови співпраці з клієнтом:

- ✓ робота (реалізація) з конкретним асортиментом продукції;
- ✓ умови постачання готової продукції;
- ✓ умови взаєморозрахунків між постачальником та покупцем;
- ✓ додаткові умови (план реалізації, додаткові угоди).

Заступники директора комерційного на основі безпосереднього вивчення товарної структури ринку складають заявку на розробку /перегляд/ ціни на продукцію, подають у відділ маркетингу та реклами на узгодження та у планово-економічний відділ. Відділ маркетингу та реклами розглядає можливість встановлення запропонованої ціни. Планово-економічний відділ розробляє калькуляцію відпускної ціни, узгоджує з директором комерційним, затверджує у Генерального директора та надає у відділ збуту, який вносить затверджену протоколом ціну до прайс-листів.

Інформування дистриб'юторів стосовно нових видів продукції здійснює фахівець-аналітик інформаційним листом через електронні засоби зв'язку (електронну пошту).

За домовленістю сторін між потенційним клієнтом та керівництвом підприємства підписується контракт (договір) на подальшу співпрацю.

Після підписання контракту (договору) про реалізацію готової продукції фахівець-аналітик приймає заявки від клієнтів, вводить їх в комп'ютерну програму «Microsoft Dynamics NAV» та узгоджує із замовником заявку згідно графіку відвантаження.

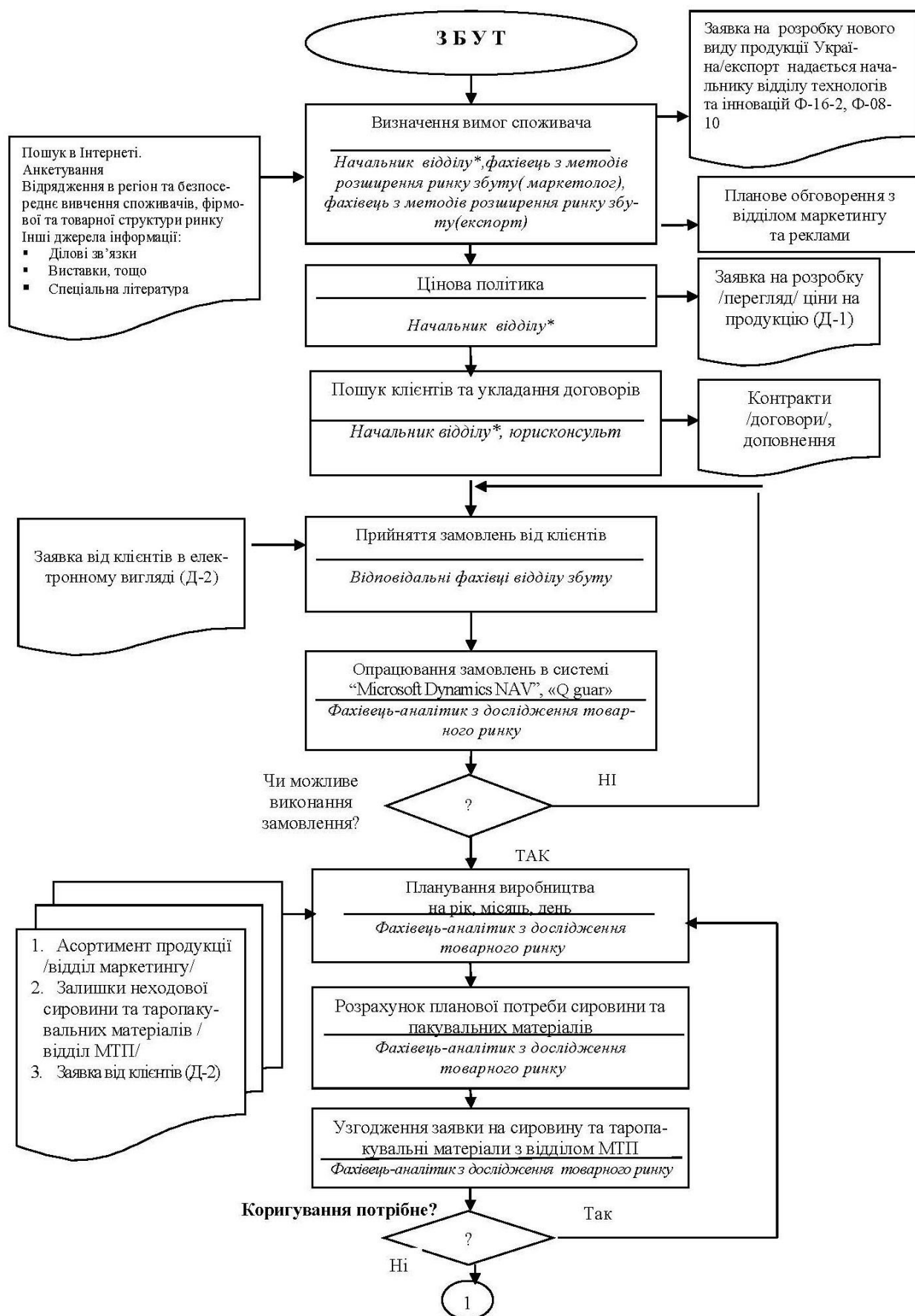


Рис. 2.3.1. Блок-схема процесу «Збут» АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» (частина 1)

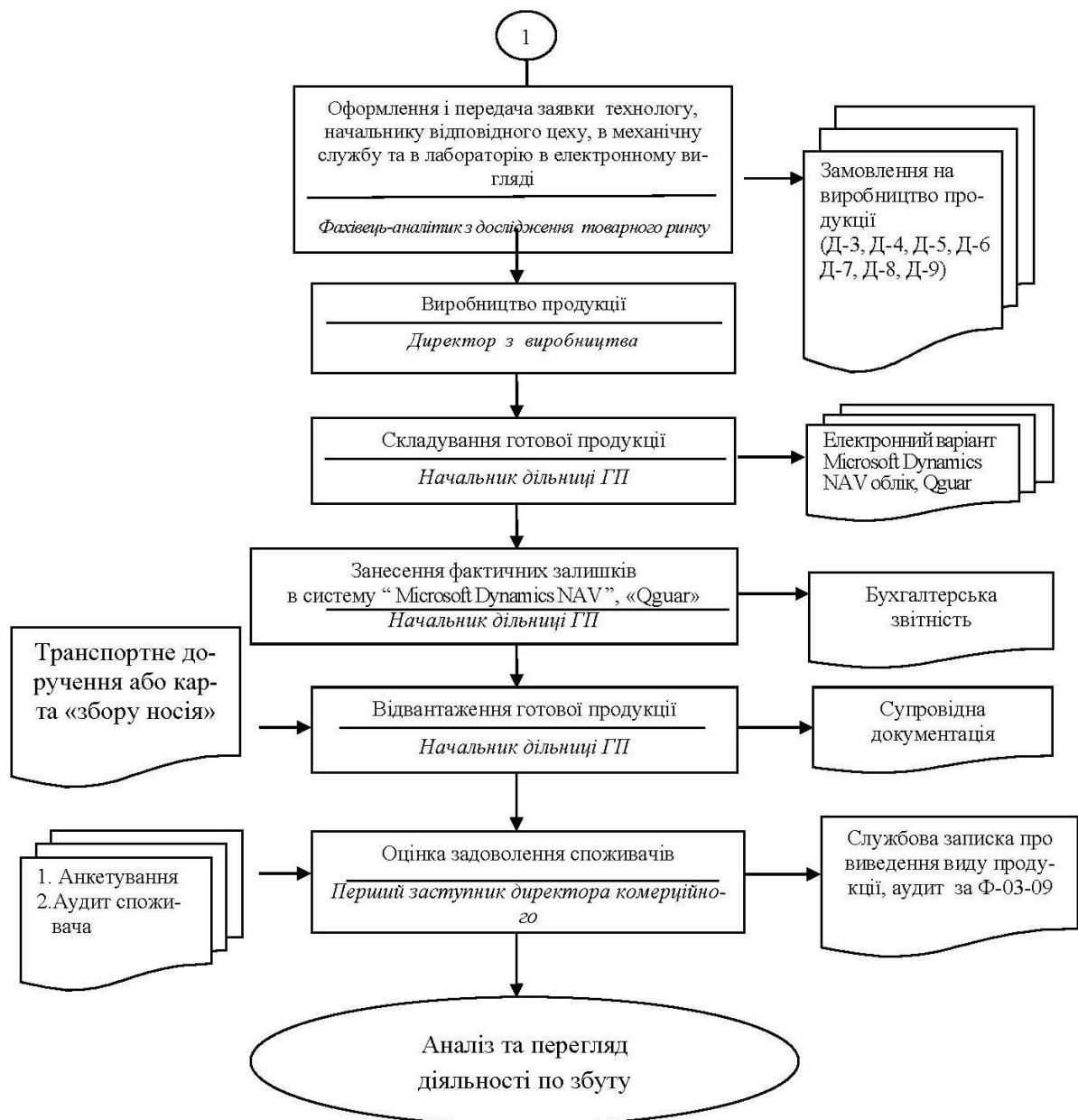


Рис. 2.3.2. Блок-схема процесу «Збут» АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» (частина 2)

Джерело: узагальнено автором на підставі даних підприємства

Фахівець-аналітик опрацьовує загальну заявку на продукцію та залишки на складах. Узгоджує заявку на сировину та таропакувальні матеріали з відділом з матеріально-технічного постачання. В разі, коли виробництво по технічним причинам не спроможне виготовити окремі види продукції, фахівець-аналітик коригує замовлення разом з клієнтом.

Фахівець-аналітик з дослідження товарного ринку отримує інформацію щодо актуальності версії рецептур від начальника відділу технологів та

інновацій.

З відділу збуту надходить інформація начальнику відділу технологів та інновацій та у відділ з матеріально-технічного постачання щодо виведення з обігу асортиментних позицій за встановленою формою.

Після виробництва готової продукції згідно замовлень, продукція з виробничих складів поступає на склад готової продукції. Комірники складів готової продукції приймають її по кількості та асортименту.

Основний вид діяльності підприємства – виробництво морозива. Якщо говорити про обсяги продажів, то у 2023 році виручка Товариства в порівнянні з 2022 роком збільшилася на 591727 тис. грн. в основному завдяки збільшенню попиту на внутрішньому ринку та зростанню експорту, прибуток за вказаний період склав 323291 тисяч гривень (за 2022 – 203805 тисячі гривень), що на 119 486 тис. грн. більше, ніж у 2022 році.



Рис. 2.3.3. Товарний асортимент АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

Джерело: розроблено автором за інформацією офіційного сайту АТ [48]

Відпуск продукції комірник здійснює по «транспортному дорученню» або карті «збір носія», що надходить з відділу збуту. Комірник визначає партію продукції, що підлягає відправленню споживачу, за допомогою системи «Qguar» та по «завантажувальному листу» замовляє необхідні вантажно-розвантажувальні засоби, контролює процес відвантаження продукції. Відвантаження продукції відбувається під наглядом контролера, який контролює відповідність документації асортименту та кількості завантаженої продукції. Необхідний пакет документів складається з: товарно-транспортної накладної, декларації товаровиробника (посвідчення про якість продукції), сертифікатів продукції, декларації(на масло).

У відділі збуту проводиться оцінка ступеню задоволеності споживачів анкетуванням в довільній формі та вживаються відповідні заходи. Представник торговельний передає скаргу від споживачів у відділ якості через VIBER, ті вживають коригувальні та запобіжні дії.

Процес організації транспортних перевезень визначений процедурою «Управління транспортом та логістикою».

Перший заступник комерційного директора забезпечує інформування керівника підприємства-споживача про відклик продукції при повідомленні з виробничої лабораторії.

Забезпечення транспортних перевезень у випадку доставки своїм транспортом здійснює фахівець з транспортно-експедиційної логістики відділу збуту згідно відповідно методики процедури Логістика.

В разі надходження на склад розмитненої продукції, фахівець-аналітик відділу збуту надає працівникам виробничої лабораторії (хіміку) відповідний пакет документів.

В таблиці 2.3.1 на підставі аудиторських висновків АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» узагальнено обсяги витрат на збут підприємства за 2021-2023 роки.

У 2021-2023 роках АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» демонструє зростання загального обсягу витрат на збут, яке складає 11,8% (+40,3 млн грн).

Основним фактором такого зростання стали транспортні витрати, які збільшилися на 55,3% (+40,3 млн грн). Їхня питома вага у загальній структурі витрат суттєво зросла – з 21,3% у 2021 році до 29,5% у 2023 році (+8,3 пунктів структури). Така динаміка є результатом функціонування підприємства в умовах воєнного стану, свідчить про розширення географії збуту, підвищення вартості логістичних послуг, зростання обсягів реалізації продукції.

Таблиця 2.3.1

Узагальнені обсяги витрат на збут АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»
протягом 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки					Відхилення 2023 від 2021		
	2021		2022	2023		+/-	%	пунктів структури
	тис. грн	питома вага	тис. грн	тис. грн	питома вага			
Транспортні витрати	72774	21,3	105349	113048	29,5	40274	55,3	8,3
Амортизаційні витрати	70595	20,6	70296	58959	15,4	-11636	-16,5	-5,2
Витрати на оплату праці	64596	18,9	51512	72214	18,9	7618	11,8	0,0
Оренда та комунальні послуги	60162	17,6	60816	77403	20,2	17241	28,7	2,7
Витрати на маркетинг та рекламу	53386	15,6	17929	33034	8,6	-20352	-38,1	-7,0
Матеріали використані в операційній діяльності	11680	3,4	10380	7154	1,9	-4526	-38,8	-1,5
Ремонтні роботи	1443	0,4	838	5838	1,5	4395	304,6	1,1
Інші витрати	7764	2,3	7532	15067	3,9	7303	94,1	1,7
Всього	342400	100,0	324652	382717	100,0	40317	11,8	0,0

Джерело: складено автором на підставі аудиторського висновку [2-4]

Витрати на оплату праці також продемонстрували зростання (+11,8%), зберігаючи стабільну частку в структурі витрат (18,9%), що свідчить про підтримання кадрового потенціалу відділу збуту підприємства навіть в умовах зростання витрат на збут. Водночас витрати на оренду та комунальні послуги зросли як у абсолютному (+17,2 млн грн), так і у відносному вираженні (+2,6

пунктів структури), досягнувши 20,2% у структурі. Це є результатом збільшення обсягів господарювання та необхідності використання додаткових ресурсів для забезпечення операційної стабільності в умовах війни в Україні.

Негативним сигналом є значне скорочення витрат на маркетинг та рекламу – на 38,1% (-20,4 млн грн), що призвело до зменшення їхньої частки у структурі з 15,6% до 8,6% (-7,0 пунктів структури). Подібна тенденція може обмежити в майбутньому можливості підприємства щодо розширення ринків збуту або підтримання попиту на продукцію. Скорочення витрат на матеріали, використані в операційній діяльності, (-38,5%) свідчить, з однієї сторони, про оптимізацію внутрішніх збутових процесів, з іншої, про зниження потреби на окремі матеріали.

На нашу думку, на підставі вищезазначеної інформації може зробити висновок, що збутова політика підприємства відзначається збільшенням витрат на ключові статті, пов'язані із забезпеченням логістики та операційної діяльності. Водночас зменшення витрат на маркетингові заходи потребує окремої уваги, оскільки це впливає на конкурентоспроможність і перспективи зростання. Балансування між оптимізацією витрат і підтриманням високої ефективності збуту є важливим завданням для забезпечення довгострокового розвитку компанії.

Канали збуту АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» охоплюють сукупність шляхів і способів, за допомогою яких продукція підприємства доставляється до кінцевих споживачів. Враховуючи специфіку виробництва продукції підприємства, на рис. 2.3.4 представлено канали збуту продукції



Рис. 2.3.4. Канали збуту продукції АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

Прямий продаж – форма реалізації продукції, за якої підприємство безпосередньо продає свої товари кінцевому споживачеві або іншим компаніям, минаючи посередників: прямі поставки великим клієнтам (наприклад, торговим мережам); продаж через власні торгові точки, включаючи магазини, відділи чи кіоски; використання електронної комерції або спеціальних замовлень.

Продаж через філії/торгові точки. Основна частка збуту продукції здійснюється через мережі супермаркетів, продуктових магазинів, а також спеціалізованих точок продажу молочної продукції, морозива. Завдяки співпраці з великими торговельними мережами, такими як «АТБ», «Сільпо», «Новус», продукція підприємства широко представлена як на регіональному, так і національному ринку.

Продаж через приватних підприємців (посередники або дистриб'ютори, що реалізують продукцію підприємства; канал збуту дозволяє підприємству розширювати географію продажів, скорочувати витрати на власну мережу збуту та збільшувати обсяги реалізації за рахунок використання налагоджених каналів підприємців).

Основними дистриб'юторами підприємства є ТОВ «Торгова фірма «Рудь», ТОВ «Айс Тім», ТОВ «Акріс Логістик», ФОП Дячун В.Г., ФОП Куцин В.М. В табл. 2.3.2 представлені всі дистриб'ютори АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» внутрішнього ринку та експорту.

Таблиця 2.3.2

Узагальнення дистриб'юторів АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»
за типом продажу станом на 31.12.2023 року

Дистриб'ютори АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	
Внутрішній	Експорт
1	2
АЙС ТІМ ТОВ, АЙСБЕРГ ТОВ ФІРМА ЛТД, АКРІС ЛОГІСТИК ТОВ, АЛЬПІНА-ПІВДЕНЬ ТОВ, АЛЬФА ТОВ, АТ "Полтавахолод", АТ "ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД", Благодійна організація "БФ "ВАЛЬКІРІЯ", Вічунай-Україна ТОВ, ДАНК МП-ТОВ, ДЕЛЬТА ПНВКФ, ІНВЕСТ-В ПП, ІНВЕСТ-В ТОВ, КАРАВАН-САРАЙ ТОВ, КІО-8 ТОВ, Компанія Крок	AB "Klaipedos pienas", AL-BARAKA COMPANY for GENERAL TRADING/LTD, ALBARAKA GROUP FGT, AL-JABRI GENERAL TRADING COMPANY LIMITED (Ірак), Balbiino AS (Естонія), Betty Company SRL (Молдова), BIMAR OU, BINTA ICECREAM, DANUBE COMPANY FOR FOODSTUFFS AND COMMODITIES, DIA GLACES SARL, DILER B.M.D.

1	2
Трейд ТОВ, КОРОНА - ПЛЮС ТОВ, КРОК ВТК ТОВ, КУПОН ЛАЙН ТОВ, Логістик-Черкаси ТзОВ, МІДАС КОМПАНІ ПП, ОДЕССАХОЛОД ТОВ, ПОЛЮС ПЛЮС ТОВ, ПП "МАРСЕЛЬ8", ПрАТ "ЛЕГХАРЧОПОСТАЧЗБУТ", Продмаркет ППФ, СУМИ - ХОЛОД ТОВ, ТОВ "А&С", ТОВ "АЙС ПОЗИТИВ", ТОВ "АЛЬФА-ІН", ТОВ "АПЕЛЬМОН ПРАЙМ", ТОВ "Будинок Продуктів", ТОВ "ДЕСЕН", ТОВ "ДСЛ-2010", ТОВ "ЕЛЛОУГРУПП", ТОВ "ІНГОРІН", ТОВ "КРОК ТРЕЙД ЦЕНТР", ТОВ "МЕРАНДІС", ТОВ "МЕРРЕЛ", ТОВ "МО ЛК ОМ", ТОВ "НАШ ПРОДУКТ ПЛЮС", ТОВ "ОД-РІТЕЙЛ", ТОВ "СНБ11", ТОВ "СОЛОДКЕ ЖИТТЯ", ТОВ "ТОКСБЕТ", ТОВ "ТФ "ДІАНА", ТОВ "ФОРТУНА ПЛАС", ТОВ "ФРЕШ МІКС", ТОВ "ЮГФУД", ТОВ "АТБ-МАРКЕТ", ТОВ "Миронівський продукт", Торгова Фірма "Рудь" ТОВ, ТРОЯНДА - ЛЮКС ТОВ, ТРОЯНДА - ХАРКІВ ТОВ, ТРОЯНДА-ЗАХІД ПП, ТРОЯНДА-ХАРКІВ ТД ТОВ, Федик ТОВ, ФІОРД ТОВ, ФРОУЗЕН ФУДС ТОВ	INTERNATIONAL LTD, DOVGAN GmbH, ESKIMOS ICE S.R.L, Euro Food Grup Gida Ve Dis Ticaret Limited Sirketi, FREGATA s. r. o., Geia Food A/S, GOLDEN BAKERY spolcnost s rucenim omezenym (s.r.o), HANKUPER s. r. o., Hrazdan Corporation DBA: European Importing Company, Ismejeriet Thy ApS (Данія), J.A.D.FOOD s.r.o., KriKri SA, LOTTE Wedel Sp z o.o., Matrioshka Hellas, MATRIOSHKHA HELLAS, FOTIADIS - CHRYSANTHOS ETHNIC, Mirawell General Trading Co. LLC, Monolith Italia Nord S.r.l., NewICE sp. z o.o., OERLEMANS FOODS POLSKA SP.Z O.O., OSMА FOODSTUFF TRADING LLC (UAE), PURA VIDA, S.C. GRAND FOOD DISTRIBUTION S.R.L. (Румунія), S.C. OCEAN FISH S.R.L., S.C.G. SAS (Societe par action simplifiee), SARL SAMEXPORT, SIA "SALAS ZIVIS", SIA Smart United, UAB "Ablatus", UAB "ICECO ledai", UAB Bandi Europe (Литва), Unique blue d.o.o. (Боснія і Герцоговина), VITIS INDUSTRIES LTD, ZHANJIANG ALWAYS TRADE CO., LTD, Euro Food Grup Gida Ve Dis Ticaret Limited Sirketi, ET "СЛАВІКАТЯ ДИМИТРОВА", ООО "ICE LAND GEORGIA", ООО "Азербайджан Супермаркет", ООО "В.А.С. ГРУП", ТОВ "ШЕРІФ", ТОО "ВИЧУНАЙ-КАЗАХСТАН", ТОО "ХУАБАНГ КАЗАХСТАН".
ФОП Албанський О.Б., ФОП Безнощенко О.І., ФОП Берегова К.І., ФОП Бесчасов В.М., ФОП Бесчасова О.А., ФОП Брандис О.В., ФОП Вилобков О.Г., ФОП ВОЛОТКЕВИЧ І.В., ФОП Гадз М.П., ФОП Годинець Н.А., ФОП ДЯЧУН В.Г., ФОП Знаменська Я.Л., ФОП ЗОРІНА Н.П., ФОП Ігнатюк Ольга Михайлівна, ФОП Ігнатюк Тарас Васильович, ФОП Ішук С.П., ФОП Каганець Р.А., ФОП Кокашинська А.І., ФОП Колодій С.І., ФОП Коломієць В.Б., ФОП Костецька В.І., ФОП Костецька О.В., ФОП Костецька-Нехамкіна В.І., ФОП КОСТЕЦЬКИЙ І.Г., ФОП КУЦИН А.-К.М., ФОП Куцин В.В., ФОП КУЦИН В.М., ФОП Льотковський Є.Ю., ФОП Льотковський О.Ю., ФОП МАРКУШ О.А., ФОП Марчук Н.М., ФОП МАРЧУК О.М., ФОП Марчук С.В., ФОП МЕНДЕЛЄВИЧ М.О., ФОП Микицей І.В., ФОП Мусієвич М.О., ФОП Мусієвич О.П., ФОП Нехамкін Е.С., ФОП ОЛІЙНИК В.В., ФОП Остапенко С.В., ФОП ПЕРІГ С.К., ФОП Попович О.С., ФОП Попович С.М., ФОП РЕМІШЕВСЬКИЙ С.М., ФОП Росола М.М., ФОП Сепка Є.М., ФОП Септа О.М.,	Країни: Німеччина, Польща, Молдова, Ізраїль, Литва, Чехія, Болгарія, Великобританія, Грузія, Латвія, Ірак, Естонія, Сполучені Штати Америки, Китай, Азербайджан, Данія, Вірменія, Казахстан, Італія, Греція, Об'єднані Арабські Емірати, Франція, Румунія.

1	2
ФОП Сірмай О.І., ФОП Совга С.А., ФОП СОЛОВІЙОВ В.В., ФОП СУХОДОЛЬСЬКИЙ І.І., ФОП ТЕГЗА Д.С., ФОП Ференці А.В., ФОП Ференці-Ганіна К.В., ФОП ФЕДИК Н.Р., ФОП Фірсова Лариса Олегівна, ФОП Фільчук Н.С., ФОП Хіміч Микола Володимирович, ФОП Хміль Д.С., ФОП Чистова О.Д., ФОП Шевчук Ярослава Віталіївна, ФОП Юрочко В.М., ФОП Юрочко М.В., ФОП Яворська Г.П., ФОП Якушева Є.М., ФОП ЯКУШЕВ О.О.	

Джерело: узагальнено автором на підставі даних підприємства

Отже, АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» використовує різноманітні канали збуту для забезпечення ефективного охоплення різних сегментів ринку.

Для масового споживача продукція широко представлена в супермаркетах, що дозволяє охопити значну частину цього сегмента. Крім того, співпраця з великою кількістю роздрібних торговельних точок сприяє доступності продукції в різних регіонах.

Для преміум-споживачів компанія створила власні магазини, які пропонують ексклюзивний асортимент продукції та забезпечують високий рівень сервісу. Такий підхід дозволяє забезпечити зручність покупок та організувати доставку продукції безпосередньо до дверей клієнтів.

У роботі з комерційними клієнтами компанія застосовує індивідуальний підхід через прямі контракти, що забезпечує гнучкість умов постачання. Додатково, співпраця з дистриб'юторами дозволяє охоплювати широкий спектр комерційних клієнтів та гарантувати стабільність постачання.

Для онлайн-споживачів компанія створила зручні умови замовлення продукції через інтернет та забезпечує її швидку доставку. Партнерство з популярними онлайн-платформами дозволяє значно розширити аудиторію та ефективно охоплювати інтернет-користувачів.

Представимо структуру збуту АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» та динаміку обсягів внутрішнього ринку збуту та експорту підприємства

протягом 2021-2023 років (рис. 2.3.5).

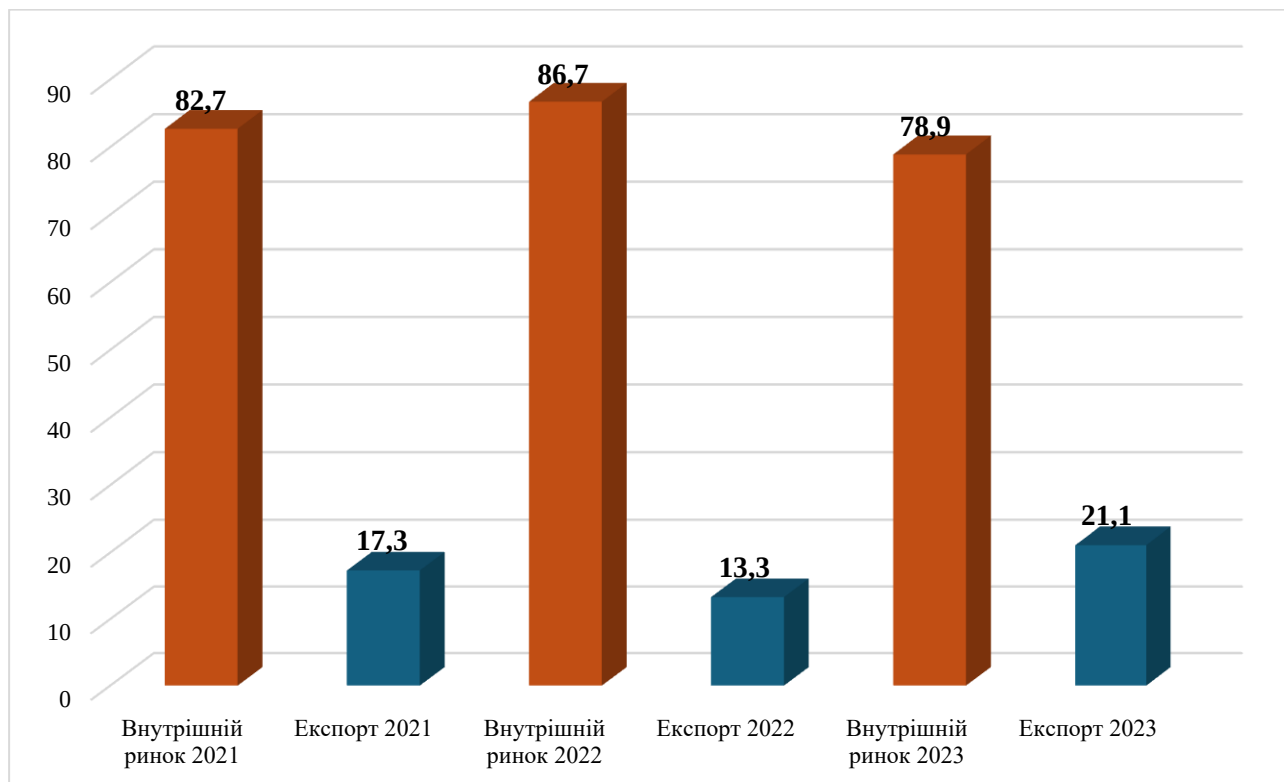


Рис. 2.3.5. Структура збуту АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» у 2021-2023 роках

Джерело: побудовано автором

Можна зробити висновок, що більшою мірою продукція підприємства реалізується на внутрішньому ринку, частка якого становила 82,7% у 2021 році, 86,7% у 2022 році та 78,9% у 2023 році. Експорт, відповідно, становить меншу, але зростаючу частку, збільшившись з 17,3% у 2021 році до очікуваних на підприємстві 21,1% у 2023 році.

В табл. 2.3.3 представлена питома вага кожного з каналів збуту на внутрішньому ринку та в умовах експорту.

Аналіз даних табл. по кожному каналу збуту підприємства дозволяє виявити важливі тенденції та зміни в структурі реалізації продукції протягом 2021–2023 років. В цілому на внутрішньому ринку підприємство використовує різноманітні канали збуту: продаж через торгові точки, приватних підприємців, та прямий продаж; експортну ж діяльність здійснюється лише через прямий продаж.

Інформація щодо структури збуту продукції АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ
МАСЛОЗАВОД» протягом 2021-2023 рр.

Показники	2021		2022		2023	
	Внутрішній ринок	Експорт	Внутрішній ринок	Експорт	Внутрішній ринок	Експорт
Продаж через філії/торгові точки, %	10,3	-	6,3	-	9,8	-
Продаж через приватних підприємців, %	8,3	-	14,4	-	10,3	-
Прямий продаж	81,4	17,3	79,4	13,3	79,9	21,0
Всього	100	100	100	100	100	100

Джерело: узагальнено автором на підставі даних підприємства

У 2021 році канал збуту «Продаж через філії/торгові точки» складав 10,3%, у 2022 році частка знизилася до 6,3%, а в 2023 році знову зросла до 9,8%. Така зміна вказує на тимчасове скорочення обсягів продажу у 2022 році, з подальшим відновленням у 2023 році. Зменшення в 2022 році пов'язано з початком повномасштабної війни та, як наслідок, ускладненням процесу ведення бізнесу. Зростання у 2023 році, є результатом адаптації підприємства до ведення бізнесу в умовах воєнного стану. З 8,3% у 2021 році канал «Продаж через приватних підприємців» демонструє помітне зростання до 14,4% у 2022 році, а потім зменшується до 10,3% у 2023 році. Пік продажів через приватних підприємців у 2022 році, свідчить про зміну умов господарювання у приватному секторі та зростання кількості підприємців-партнерів у підприємства, які сприяли росту цього каналу. Однак зниження в 2023 році вказує на можливі труднощі приватного бізнесу та зростання цін на продукцію підприємства.

Канал «прямий продаж» займає домінуючу позицію в структурі збуту підприємства, хоча його частка поступово зменшується з 81,4% у 2021 році до 79,9% у 2023 році. Результати свідчать про важливість прямого контакту з кінцевими споживачами або великими партнерами, стратегічними клієнтами,

незважаючи на розвиток інших каналів збуту.

Відзначимо й зростання долі експорту у 2023 році порівняно з 2021 та 2022 роками. На рис. 2.3.6 представлено питому вагу експорту продукції АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» в розрізі країн станом на 31 грудня 2023 р.

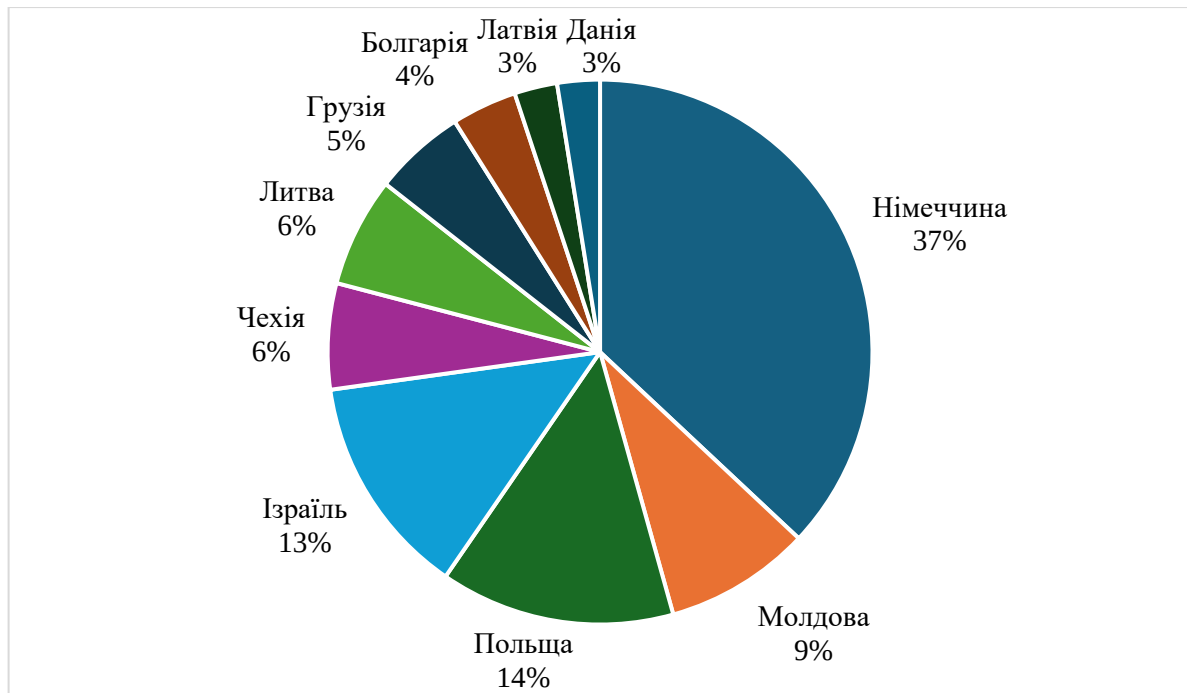


Рис. 2.3.6. ТОП-10 країн експорту АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» станом на 31.12.2023 р.

Джерело: побудовано автором на підставі даних підприємства

Лідерами серед країн, до яких АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» експортує продукцію є Німеччина (37% обсягів експорту), Польща (14%), Ізраїль (13%), Молдова (9%).

Падіння продажів всередині країни внаслідок тимчасової окупації окремих регіонів України, виїзд великої кількості споживачів за кордон, падіння купівельної спроможності громадян, призводить до потреби збільшення експортних поставок товару за кордон. Адже, отримання валютної виручки компенсує втрачені надходження та сприяє розвитку не тільки окремих виробників-експортерів, а й економіки України в цілому.

З метою вивчення міжнародних ринків та представлення української продукції необхідно брати участь у міжнародних виставках – це чи не єдиний

спосіб в найкоротші терміни презентувати представникам багатьох країн світу власну продукцію, ознайомитися з новітніми технологіями, новими ідеями, продукцією іноземних виробників, провести багато зустрічей, знайти потенційних контрагентів і як наслідок - забезпечити присутність нашого морозива на полицях іноземних супермаркетів.

Так, компанія брала участь у виставці PLMA trade show 2023, яка проходила в Амстердамі з 23 по 24 травня 2023 року.

7-11 жовтня 2023 в Кельні відбулась найбільша і найвпізнаваніша провідна міжнародна виставка продуктів харчування та напоїв, Anuga 2023 (Кельн), яка раз на два роки стає ефективним майданчиком для зустрічі світових виробників і професійних покупців. Протягом п'яти виставкових днів було проведено більше 20-ти зустрічей з існуючими та потенційними партнерами Компанії «Рудь». Стенд відвідали представники таких країн як: Польща, Німеччина, Чехія, Данія, Італія, Азейбарджан, Румунія, Молдова, Франція, Ізраїль, Америка, Велика Британія, Португалія, Іспанія, ОАЕ, Греція, Словаччина та ін.

Також, представники компанії, як візитери, відвідали міжнародну виставку кондитерських виробів та снєків «ISM cologne» у м. Кельні (Німеччина) 23-25 квітня 2023 року та Міжнародну виставку джелато (морозиво), кондитерських та хлібобулочних виробів (Ріміні, Італія) у січні 2023 року. Завдяки участі в міжнародних виставках менеджмент підприємства знаходить нових контрагентів, з яким напрацьовуються контракти на поставку продукції.

Відповідно до Методики «Збут» (М-08) на підприємстві фахівцями для аналізу результативності процесу «збут» розраховують наступні показники, що відображені у таблиці 2.3.4.

Бізнес-процесами, що пов'язані зі збутом є: управління простроченою дебіторською заборгованістю, лімітами товарного кредиту, ціноутворення, договірна робота, планування цільового запасу, внутрішньо групові переміщення, виробництво, маршрутизація, відвантаження продукції,

перевезення, взаєморозрахунки з контрагентами, взаєморозрахунки з МВО підприємства.

Таблиця 2.3.4

Показники, що використовуються фахівцями АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» для фахівцями для аналізу результативності процесу «збут»

Показник	Відповідальний	Періодичність	Форма реєстрації	Рівень аналізу
Обсяг продажів в порівнянні з минулим роком в грн. (%): - морозива - заморожені продукти - масла фасованного - продукції з незбираного молока тощо.	Директор комерційний	Щоквартально	Звіт в системі Navision: продаж&клієнти, звіти в Excel, реалізація продукції по клієнтам	Координаційна рада
% поверненої продукції торгівельними організаціями від реалізованої по закінченні терміну реалізації (по видах): - морозиво; - масло; - продукція з незбираного молока; - заморожені продукти тощо.	Директор комерційний	Щоквартально	Звіт в системі Navision: продаж&клієнти, звіти в Excel, реалізація продукції по клієнтам	Координаційна рада
Понаднормові простой автотранспорту, на завантаженні - % перевищення завантаження від плану (3 години на автомобіль)	Перший заступник комерційного директора	Щомісячно	Рекламація	Директор фінансовий
Санітарний стан (із 5 балів)	Начальник дільниці готової продукції	Щомісячно	Екран санітарного стану	Директор фінансовий

Основні показники виробництва та реалізації продукції АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» у 2022-2023 роках представлено в табл. 2.3.5.

Таблиця 2.3.5

Основні показники виробництва та реалізації продукції АТ
«ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» у 2022-2023 роках

Показники	Роки		Відхилення	
	2023	2022	+/- 2022	% 2022
Загальний обсяг виробництва продукції (млн. грн.)	2519	1813	706	38,9
Вироблено морозива (тонн)	20576	16482	4094	24,8
Продано морозива (тонн)	21692	19252	2440	12,7
Продано масла (тонн)	237	346	-109	-31,5
Вироблено і продано продукції із незбираного молока (тонн)	6352	5877	475	8,1
в т.ч. кисло-молочної продукції (тонн)	1791	1782	9	0,5
Продано заморожених овочів (тонн)	815	1385	-570	-41,2
Продано заморожених напівфабрикатів (тонн)	3761	3186	575	18,1

Джерело: узагальнено автором на підставі даних підприємства

Загальний обсяг виробництва продукції у 2023 році обсяг виробництва склав 2519 млн грн, що на 706 млн грн (38,9%) більше, ніж у 2022 році, тобто відбувся як приріст виробничих потужностей, так і успішно було реалізовано стратегію розширення протягом 2022-2023 років.

Виробництво морозива зросло на 4 094 тони (24,8%), досягнувши 20 576 тонн у 2023 році. Продаж морозива також збільшився на 2 440 тонн (12,7%), що свідчить про стабільний попит на цю продукцію, хоча темпи зростання продажу відстають від темпів виробництва. Продаж масла суттєво скоротився – на 109 тонн (-31,5%), що є результатом зміни асортиментної політики підприємства.

Виробництво та продаж продукції з незбираного молока збільшилося на 475 тонн (8,08%), що вказує на позитивну динаміку, проте, обсяги кисло-молочної продукції зросли лише на 9 тонн (0,5%), що свідчить про стабільність цього сегменту без значного приросту. У 2023 році обсяг продажів заморожених овочів суттєво знизився – на 570 тонн (-41,2%), що в чергове відображає наявні проблеми у цьому сегменті, які пов'язані зі зменшенням попиту на цей вид продукції. Відзначимо у 2023 році зростання продажів заморожених напівфабрикатів на 575 тонн (18,05%), що свідчить про

популярність цієї категорії продукції та є наслідком зростання в суспільстві тренду на швидке приготування їжі серед споживачів.

На основі даних табл. про виробничі та реалізаційні показники АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» за 2022–2023 роки можна зробити висновок, що в непростих умовах воєнного стану АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» продемонструвало в 2023 році зростання виробничих обсягів, зокрема за ключовими категоріями, морозиво та напівфабрикати. Це свідчить про ефективність виробничої стратегії та адаптацію до ринкових вимог. Водночас зниження продажів масла та заморожених овочів вказує на необхідність перегляду збутової політики в цих сегментах, аналізу споживчого попиту та роботи з конкурентами. Підприємство має можливість посилити свої позиції через диверсифікацію асортименту та вдосконалення маркетингових підходів.

Поряд з абсолютними показниками проведемо оцінку ефективності збутової політики АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» й на підставі відносних показників (табл. 2.3.6).

Таблиця 2.3.6

Показники ефективності збутової політики АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ
МАСЛОЗАВОД» у 2021-2023 роках

Показники	Роки				
	2021	2022	Відхилення від 2021, +/-	2023	Відхилення від 2022, +/-
1	2	3	4	5	6
Ефективність організаційної структури збуту підприємства					
Питома вага чисельності працівників, що займаються збутом, %	7,85	7,58	-0,28	8,35	0,77
Обсяг реалізації в розрахунку на одного працівника в системі збуту, тис. грн	40714,5	45273,1	4558,52	51915,96	6642,94
Коефіцієнт оборотності готової продукції	14,05	19,08	5,03	20,84	1,76
Тривалість обороту готової продукції у днях	25,98	19,13	-6,85	17,51	-1,62
Ефективність збутових витрат					

Продовження табл. 2.3.6

1	2	3	4	5	6
Чиста виручка від реалізації продукції тис. грн	2442 870	2263651	-179219	2855378	591727
Рентабельність продажів, %	2,43	9,00	6,57	11,32	2,32
Рентабельність продукції, %	28,57	44,86	16,29	48,75	3,89
Співвідношення збутових витрат і обсягу продажу	0,14	0,14	0,00	0,13	-0,01
Норма прибутку на вкладений капітал у вигляді збутових витрат, грн / грн	0,17	0,63	0,45	0,84	0,21

Джерело: розраховано автором на підставі даних підприємства [2-4, 60-62]

Отримані результати оцінки ефективності організаційної структури збутової політики та ефективності витрат дають можливість зробити наступні висновки щодо ефективності збутової політики АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» протягом 2021-2023 років:

1. Підприємство в цілому має ефективну організаційну структуру збуту. Відзначимо у 2023 році порівняно з 2022 роком зростання питомої ваги чисельності працівників, що займаються збутом. Позитивним фактором є й зростання у досліджуваних періодах обсягів реалізації в розрахунку на одного працівника в системі збуту (на 6642,94 тис. грн у 2023 році порівняно з 2022 роком). Позитивна динаміка й коефіцієнту оборотності готової продукції. Така тенденція свідчить про швидке відвантаження продукції та ефективне управління запасами, що позитивно впливає на ліквідність підприємства. Як наслідок, скорочується й тривалість обороту готової продукції в днях.

2. Щодо ефективності формування збутових витрат протягом досліджуваного періоду, по варто відзначити наступне. В цілому зростають обсяги чистої виручки від реалізації продукції підприємства (негативна тенденція спостерігалась у 2022 році, що пов'язано з ускладненням у мов ведення бізнесу внаслідок запровадження воєнного стану в Україні). Рентабельність продажу зростає як у 2022 році порівняно з 2021 роком (на 6,57 відсоткових пункти, так і в 2023 році порівняно з 2022 роком) та показує, який відсоток від доходу підприємство отримує у вигляді чистого прибутку. Позитивною є й динаміка рентабельності продукції протягом періоду, що

досліджується, що підтверджує факт того скільки прибутку підприємство отримує від реалізації продукції.

Значення показника співвідношення збутових витрат і обсягу продажу (0,14 у 2021-2022 роках та 0,13 у 2023 році) свідчать що підприємство ефективно контролює витрати на збут, а обсяг продажу значно перевищує збутові витрати, що може свідчити про високу ефективність збутової політики: підприємство витратило 14% та 13% від обсягу продажу на збутову діяльність у відповідних періодах.

Норма прибутку на вкладений капітал у вигляді збутових витрат (грн/грн) дозволяє оцінити ефективність інвестицій, зроблених у збутову діяльність підприємства. Це показник, який відображає співвідношення прибутку до витрат, які були витрачені на організацію та підтримку збутової діяльності. Отримані результати показують, що АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» у 2021 році на кожну гривню, витрачену на збутову діяльність, отримали лише 0,17 грн прибутку (свідчить про доволі низьку ефективність збутової діяльності, ситуація потребувала перегляду та оптимізації збутових витрат); у 2022 році ситуація покращується – показник становить вже 0,63 грн прибутку (витрати на збут частково вже виправдовувалися прибутком, але є ще потенціал для покращення ефективності); у 2023 році – показник вже 0,84 грн прибутку (показник вказує на високу ефективність збутової діяльності, підприємство зуміло досягти значного прибутку від кожної витраченої гривні на збут, що свідчить про зростання ефективності збутової політики).

Отже, збутова політика АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» протягом досліджуваного періоду демонструє позитивну динаміку та ефективність, зокрема, у оптимізації витрат на збут і підвищенні прибутковості продажів, що свідчить про зростання конкурентоспроможності та адаптацію до змінних економічних умов.

Основні показники виробництва та реалізації продукції АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» у 2022-2023 роках представлено в табл. 2.3.5.

Таблиця 2.3.5

Основні показники виробництва та реалізації продукції АТ
«ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» у 2022-2023 роках

Показники	Роки		Відхилення	
	2023	2022	+/- 2022	% 2022
Загальний обсяг виробництва продукції (млн. грн.)	2519	1813	706	38,9
Вироблено морозива (тонн)	20576	16482	4094	24,8
Продано морозива (тонн)	21692	19252	2440	12,7
Продано масла (тонн)	237	346	-109	-31,5
Вироблено і продано продукції із незбираного молока (тонн)	6352	5877	475	8,1
в т.ч. кисло-молочної продукції (тонн)	1791	1782	9	0,5
Продано заморожених овочів (тонн)	815	1385	-570	-41,2
Продано заморожених напівфабрикатів (тонн)	3761	3186	575	18,1

Джерело: узагальнено автором на підставі даних підприємства

Загальний обсяг виробництва продукції у 2023 році обсяг виробництва склав 2519 млн грн, що на 706 млн грн (38,9%) більше, ніж у 2022 році, тобто відбувся як приріст виробничих потужностей, так і успішно було реалізовано стратегію розширення протягом 2022-2023 років.

Виробництво морозива зросло на 4 094 тони (24,8%), досягнувши 20 576 тонн у 2023 році. Продаж морозива також збільшився на 2 440 тонн (12,7%), що свідчить про стабільний попит на цю продукцію, хоча темпи зростання продажу відстають від темпів виробництва. Продаж масла суттєво скоротився – на 109 тонн (-31,5%), що є результатом зміни асортиментної політики підприємства.

Виробництво та продаж продукції з незбираного молока збільшилося на 475 тонн (8,08%), що вказує на позитивну динаміку, проте, обсяги кисло-молочної продукції зросли лише на 9 тонн (0,5%), що свідчить про стабільність цього сегменту без значного приросту. У 2023 році обсяг продажів заморожених овочів суттєво знизився – на 570 тонн (-41,2%), що в чергове відображає наявні проблеми у цьому сегменті, які пов'язані зі зменшенням попиту на цей вид продукції. Відзначимо у 2023 році зростання продажів заморожених напівфабрикатів на 575 тонн (18,05%), що свідчить про

популярність цієї категорії продукції та є наслідком зростання в суспільстві тренду на швидке приготування їжі серед споживачів.

На основі даних табл. про виробничі та реалізаційні показники АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» за 2022–2023 роки можна зробити висновок, що в непростих умовах воєнного стану АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» продемонструвало в 2023 році зростання виробничих обсягів, зокрема за ключовими категоріями, морозиво та напівфабрикати. Це свідчить про ефективність виробничої стратегії та адаптацію до ринкових вимог. Водночас зниження продажів масла та заморожених овочів вказує на необхідність перегляду збутової політики в цих сегментах, аналізу споживчого попиту та роботи з конкурентами. Підприємство має можливість посилити свої позиції через диверсифікацію асортименту та вдосконалення маркетингових підходів.

Поряд з абсолютними показниками проведемо оцінку ефективності збутової політики АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» й на підставі відносних показників (табл. 2.3.6).

Таблиця 2.3.6

Показники ефективності збутової політики АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ
МАСЛОЗАВОД» у 2021-2023 роках

Показники	Роки				
	2021	2022	Відхилення від 2021, +/-	2023	Відхилення від 2022, +/-
1	2	3	4	5	6
Ефективність організаційної структури збуту підприємства					
Питома вага чисельності працівників, що займаються збутом, %	7,85	7,58	-0,28	8,35	0,77
Обсяг реалізації в розрахунку на одного працівника в системі збуту, тис. грн	40714,5	45273,1	4558,52	51915,96	6642,94
Коефіцієнт оборотності готової продукції	14,05	19,08	5,03	20,84	1,76
Тривалість обороту готової продукції у днях	25,98	19,13	-6,85	17,51	-1,62
Ефективність збутових витрат					

Продовження табл. 2.3.6

1	2	3	4	5	6
Чиста виручка від реалізації продукції тис. грн	2442 870	2263651	-179219	2855378	591727
Рентабельність продажів, %	2,43	9,00	6,57	11,32	2,32
Рентабельність продукції, %	28,57	44,86	16,29	48,75	3,89
Співвідношення збутових витрат і обсягу продажу	0,14	0,14	0,00	0,13	-0,01
Норма прибутку на вкладений капітал у вигляді збутових витрат, грн / грн	0,17	0,63	0,45	0,84	0,21

Джерело: розраховано автором на підставі даних підприємства [2-4, 60-62]

Отримані результати оцінки ефективності організаційної структури збутової політики та ефективності витрат дають можливість зробити наступні висновки щодо ефективності збутової політики АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» протягом 2021-2023 років:

1. Підприємство в цілому має ефективну організаційну структуру збуту. Відзначимо у 2023 році порівняно з 2022 роком зростання питомої ваги чисельності працівників, що займаються збутом. Позитивним фактором є й зростання у досліджуваних періодах обсягів реалізації в розрахунку на одного працівника в системі збуту (на 6642,94 тис. грн у 2023 році порівняно з 2022 роком). Позитивна динаміка й коефіцієнту оборотності готової продукції. Така тенденція свідчить про швидке відвантаження продукції та ефективне управління запасами, що позитивно впливає на ліквідність підприємства. Як наслідок, скорочується й тривалість обороту готової продукції в днях.

2. Щодо ефективності формування збутових витрат протягом досліджуваного періоду, по варто відзначити наступне. В цілому зростають обсяги чистої виручки від реалізації продукції підприємства (негативна тенденція спостерігалась у 2022 році, що пов'язано з ускладненням у мов ведення бізнесу внаслідок запровадження воєнного стану в Україні). Рентабельність продажу зростає як у 2022 році порівняно з 2021 роком (на 6,57 відсоткових пункти, так і в 2023 році порівняно з 2022 роком) та показує, який відсоток від доходу підприємство отримує у вигляді чистого прибутку. Позитивною є й динаміка рентабельності продукції протягом періоду, що

досліджується, що підтверджує факт того скільки прибутку підприємство отримує від реалізації продукції.

Значення показника співвідношення збутових витрат і обсягу продажу (0,14 у 2021-2022 роках та 0,13 у 2023 році) свідчать що підприємство ефективно контролює витрати на збут, а обсяг продажу значно перевищує збутові витрати, що може свідчити про високу ефективність збутової політики: підприємство витратило 14% та 13% від обсягу продажу на збутову діяльність у відповідних періодах.

Норма прибутку на вкладений капітал у вигляді збутових витрат (грн/грн) дозволяє оцінити ефективність інвестицій, зроблених у збутову діяльність підприємства. Це показник, який відображає співвідношення прибутку до витрат, які були витрачені на організацію та підтримку збутової діяльності. Отримані результати показують, що АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» у 2021 році на кожну гривню, витрачену на збутову діяльність, отримали лише 0,17 грн прибутку (свідчить про доволі низьку ефективність збутової діяльності, ситуація потребувала перегляду та оптимізації збутових витрат); у 2022 році ситуація покращується – показник становить вже 0,63 грн прибутку (витрати на збут частково вже виправдовувалися прибутком, але є ще потенціал для покращення ефективності); у 2023 році – показник вже 0,84 грн прибутку (показник вказує на високу ефективність збутової діяльності, підприємство зуміло досягти значного прибутку від кожної витраченої гривні на збут, що свідчить про зростання ефективності збутової політики).

Отже, збутова політика АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» протягом досліджуваного періоду демонструє позитивну динаміку та ефективність, зокрема, у оптимізації витрат на збут і підвищенні прибутковості продажів, що свідчить про зростання конкурентоспроможності та адаптацію до змінних економічних умов.

Висновки до розділу 2

Здійснення аналітичної оцінки фінансово-економічної діяльності та стану формування збутової політики АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» дають підстави зробити нам наступні висновки:

1. Сьогодні ринок морозива в Україні характеризується стабільним розвитком із помірним зростанням виробництва та споживання на тлі збереження попиту навіть у складних економічних умовах. Основними тенденціями стали розширення асортименту, впровадження інноваційних смаків та підвищення якості продукції, що відповідало зміненим пріоритетам споживачів. Успішність підприємств на ринку визначали ефективні маркетингові дослідження та інвестиції в сучасні технології виробництва, що дозволяло швидко адаптуватися до змін у конкурентному середовищі.

2. АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» - підприємство з багаторічними традиціями та якісною продукцією, протягом років дослідження демонструє стабільну фінансову позицію, ліквідність, фінансову стійкість та рентабельність, що свідчить про ефективне управління ресурсами та здатність виконувати зобов'язання. Підприємство має всі передумови для подальшого розвитку і зростання навіть в умовах невизначеності.

3. Збутова політика АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» протягом 2021–2023 років демонструє позитивну динаміку ефективності завдяки оптимізації витрат на збут, зростанню рентабельності продажів і покращенню управління запасами. Підприємство суттєво підвищило прибутковість збутової діяльності, що свідчить про його здатність адаптуватися до економічних викликів та забезпечувати стабільну конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення збутової політики підприємства

Збутова політика є одним із ключових чинників успішного функціонування підприємства на конкурентному ринку. Вона дозволяє забезпечити стабільні обсяги реалізації продукції, розширити клієнтську базу, збільшити прибутковість і підтримувати високий рівень задоволеності споживачів. У сучасних умовах економічної нестабільності та динамічних змін у ринкових умовах виникає необхідність постійного вдосконалення збутової політики, орієнтованої на довгострокову перспективу.

АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» функціонує у висококонкурентному середовищі, що вимагає від підприємства гнучкості та інноваційності у підходах до реалізації продукції. Удосконалення збутової політики повинно базуватися на ретельному аналізі існуючих каналів збуту, визначенні їхньої ефективності, а також адаптації до нових викликів ринку, таких як зміна споживчих вподобань, посилення ролі цифрових технологій і глобалізаційних процесів.

Дослідник Комяков О.О. [35], на основі виявлення сильних та слабких сторін збутової діяльності вважає за доцільне на підприємствах розроблювати відповідні стратегічні рішення, що спрямовані на створення більш ефективної збутової політики, зокрема можливими рішеннями є:

- диверсифікація споживачів продукції (визначення сегментів ринку, вибір регіонів продажу);
- створення механізму особистої зацікавленості робітників збутового апарату за прибутковість підприємства, та залучення нових клієнтів. забезпечити перехід від пасивного до активного збуту;
- забезпечити зростання долі грошових форм розрахунків по угодам з

урахуванням фінансових та комерційних ризиків;

- налагодження тісної взаємодії з відповідними підрозділами органів виконавчої влади всіх рівнів які здійснюють закупки за державний кошт;
- навчання робітників збутових служб нових прийомів та методів збуту, засвоєння ефективних інструментів, інформаційних та організаційно – технічних засобів;
- створення ефективної системи зворотного зв'язку з споживачами, механізму розгляду та вирішення проблем, пов'язаних з претензіями останніх;
- посилення контролю за діяльністю дистриб'юторів та дилерів. не допустити повну залежність від покупців, появу ексклюзивних посередників які мають виключні права на придбання всієї продукції. в зв'язку з цим мати кілька посередників по всіх видам товарів;
- працюючи на промисловому ринку треба переходити від співробітництва з незалежними посередниками до прямого розподілу продукції. при цьому ціни виробника повинні бути нижче цін посередників, а умови поставки – кращі.

Також, на думку Комякова О.О. [35], при вдосконаленні збутової політики підприємства важливим є вдосконалення комунікаційних стратегій, важливо розробити програму управління клієнтським активом (стратегічними клієнтами). Стратегічний клієнт – це позначена кількість клієнтів на яких приходить бюджетовизначаюча доля доходу (прибутку підприємства). Розробкою цієї програми повинен займатися не відділ збуту, а спеціально створена структурна група, яка повинна включати осіб, які представляють усі управлінські ланки та підрозділи підприємств. Відділ збуту повинен почати більш ефективно вести співробітництво з іншими підрозділами, узявши на себе розробку стратегії і тактики перетворення потенційних покупців в постійних клієнтів. Доцільно розпочати встановлення глибоких багаторічних відносин зі стратегічними клієнтами, починаючи з керівників організацій споживачів.

Значно підвищити ефективність збутової діяльності підприємства, на думку Балабанової Л. В., Митрохіна Ю. П. [6], можна за рахунок вирішення

проблем, які повністю знаходяться під безпосереднім впливом його менеджменту та команди. Автори пропонують почати з вирішення проблеми організації управління збутовою діяльністю підприємства, що передбачає:

- побудову гнучкої системи управління, яка базується на швидкому прийнятті рішень в умовах невизначеності;
- активне впровадження стратегічного планування та маркетингового підходу до управління збутовою політикою;
- використання інструментарію стратегічного менеджменту в управлінні збутовою політикою; забезпечення відповідності організаційної структури управління збутом установленим цілям та вибраним стратегіям збуту;
- підвищення компетентності персоналу, що займається управлінням збутовою політикою [6, с. 36].

Черниш Ю.О., Луценко І.С. [66] при вдосконаленні збутової політики пропонують окрему увагу приділяти проблемам недостатньої надійності системи інформаційного забезпечення. Такі її складові, як неможливість ознайомлення з необхідною інформацією про стан зовнішнього середовища або низька оперативність отримання даних, можуть знаходитися поза зоною контролю підприємства. Проте частково дана проблема виникає з вини самих підприємств: через надмірну спрямованість їх інформаційних систем на внутрішнє середовище. В той час, як інформація про стан та динаміку зовнішнього середовища зазвичай є неповною, несвоєчасною і, як наслідок, неактуальною. Необхідним для вирішення цієї проблеми є:

- ✓ визначення обсягу та структури необхідної зовнішньої інформації;
- ✓ вибір методів та джерел збору інформації;
- ✓ розробка ефективної системи обробки даних, перетворення їх у корисну інформацію, її поширення та збереження;
- ✓ створення необхідних умов для ефективного використання інформації у процесах прийняття стратегічних рішень та стратегічного управління збутом.

До поширених методів удосконалення збутової політики підприємства, на думку Терент'євої Н.В. [58], можна віднести врегулювання та з'ясування

цілових сегментів ринку збуту та територіальних регіонів продажу; формування особистої зацікавленості менеджерів у реалізації продукції; впровадження навчальних програм для робітників служб збуту; створення, організація та підтримка дієвої системи зворотного зв'язку з клієнтами та споживачами; процедуру розгляду і аналізу скарг та претензій клієнтів.

Для удосконалення збутової політики підприємства доцільно впроваджувати в діяльність підприємства методики ощадливого виробництва (Lean Production). Відзначимо, що підприємства різних видів діяльності вже активно застосовують концепцію «ощадливого виробництва» (Lean Production), що реалізується відповідно до стандартів ISO: серії 9000 та ISO: серії 9001. LEAN-менеджмент ґрунтується на основних принципах, що були визначені J.K. Liker на основі багаторічного досвіду Toyota, і отримали назву «The Toyota Way Philosophy» [11]. Використання технології LEAN створює передумови на підприємствах для зменшення запасів, скорочення витрат, економії площі, зменшення ризиків, скорочення відходів, оптимізації процесів управління та виробництва, підвищення продуктивності, покращення якості, підвищення задоволеності клієнтів тощо.

Запорукою успіху впровадження інструментів LEAN є активна робота з топ-менеджментом та персоналом підприємства. Розуміння керівництвом основних ідей даної технології та підсумкових результатів, яких вона може допомогти досягти на підприємствах, багато в чому визначає успішну її імплементацію. В умовах війни, нестабільної економічної ситуації, невизначеності особистого та професійного майбутнього, персонал підприємств може бути більш схильним до прийняття змін та буде зацікавленим у максимізації результатів діяльності підприємства. В свою чергу, досить складно, коли одразу багато змін і за різними напрямками діяльності підприємства. На початку впровадження окремих елементів даної технології, доцільним буде зосередження уваги команди підприємства на декількох завданнях з подальшим їх нарощенням, за умови успішного досягнення попередніх.

В табл. 3.1.1 узагальнено основні інструменти LEAN-менеджменту, надано їх характеристику та представлені очікувані результати.

Таблиця 3.1.1

Основні інструменти LEAN-менеджменту

Інструмент	Опис	Результат
Heijunka	Метод для зменшення нерівномірності у виробничому процесі та мінімізації ймовірності перевантаження. Термін «Heijunka» походить з японської мови і буквально означає вирівнювання. Такий підхід дає можливість оперативно реагувати на зміни попиту та використовувати свої можливості найкращим чином.	Скорочує час виконання (оскільки кожен продукт виготовляється частіше) та запаси (оскільки партії є меншими).
5S	5S: Sort, Straighten, Shine, Standardize, and Sustain (сортування, встановлення порядку, блиск, стандартизація та підтримка).	Метод усуває брак (відходи), що виникають внаслідок погано організованого середовища (наприклад, затримка роботи через пошук відповідного інструменту).
Jidoka	Метод, який широко застосовується у виробництві та розробці продукту. Також відомий як автономізація, це простий спосіб захистити підприємство від виробництва продуктів низької якості або дефектів.	Працівники можуть часто контролювати різні стадії (зменшуючи витрати на робочу силу); багато проблем можна виявляти негайно (підвищуючи якість).
VSM (Value Stream Mapping)	Інструмент, який використовується для візуального відображення потоку виробництва, а також показує поточний і майбутній стан процесів у спосіб, який підкреслює можливості для вдосконалення.	Виявляє брак (відходи) в поточних процесах і надає дорожню карту для покращення.
JIT (Just in Time)	Метод, який передбачає виробництво того, що хоче клієнт, коли він цього хоче, у запитаних кількостях, де вони цього хочуть, без затримок на складі.	Висока ефективність у зниженні рівня запасів. Оптимізація грошового потоку і зменшення потреб в просторі.
Kaizen	Стратегія, за якої співробітники активно працюють разом, щоб досягти регулярних поступових покращень у виробничому процесі.	Поєднує колективні таланти компанії для створення механізмів постійного усунення браку (відходів) із виробничих процесів
Kanban	Метод контролю за виробничим процесом всередині підприємства та взаємозв'язків з зовнішніми постачальниками і клієнтами.	Усунення надлишкових запасів і перевиробництва. Візуалізація роботи. Оптимізація роботи команд.

Джерело: [11; 71]

Отже, LEAN-менеджмент, як концепція оптимізації бізнес-процесів, спрямована на зменшення втрат і підвищення ефективності використання

ресурсів, має суттєвий потенціал для удосконалення збутової політики підприємства. Основні принципи цієї концепції, орієнтація на цінність з точки зору клієнта, безперервне вдосконалення та усунення операцій, які не додають цінності, створюють умови для більш гнучкого та ефективного управління збутом.

Застосування LEAN-менеджменту підприємством при реалізації збутової політики дозволяє оптимізувати процеси товароруху, мінімізувати витрати на логістику, зберігання та управління запасами й готовою продукцією. Це може бути досягнуто за рахунок впровадження системи «точно вчасно» (Just-in-Time) і використання інструментів, таких як мапа потоків створення цінності (Value Stream Mapping), що дозволить ідентифікувати та усунути вузькі місця у ланцюзі постачання. У результаті підприємство може скоротити тривалість циклів постачання, забезпечити більш ефективну доставку товарів до споживачів та уникнути зайвих витрат.

Важливим аспектом є покращення комунікації з клієнтами та партнерами, що досягається завдяки впровадженню прозорих і злагоджених процесів. LEAN-менеджмент сприяє підвищенню точності прогнозування попиту, що дозволяє краще планувати виробництво та збут, зменшуючи ризики надлишків або дефіциту товару; як наслідок, це також позитивно може вплинути на рівень задоволеності клієнтів та їхню лояльність до підприємства.

Загалом, впровадження принципів LEAN-менеджменту у збутову політику не лише скорочує витрати та підвищує операційну ефективність, а й сприяє створенню конкурентних переваг, а такий підхід дозволяє підприємству більш адаптивно реагувати на зміни ринкового середовища, оптимізувати використання ресурсів і забезпечувати стабільний розвиток.

На думку Косенкова В.І., основними способами оптимізації збутового процесу на підприємстві є: розроблення методів стимулювання споживача, які будуть знижувати рентабельність продажів до мінімуму; реінвестиції прибутку у виробничу сферу підприємства з метою покращення якості та технології виробництва; мотивування менеджерів із продажу; прямий маркетинг, що буде

спрямований на регіональних споживачів; розкрутка бренду за допомогою інвестування прибутку; стимулювання менеджменту та збільшення продажів; масовий маркетинг [38].

Також важливо підкреслити, що збутова політика підприємства має бути тісно інтегрована з маркетинговою політикою, особливо щодо вибору ринків збуту, методів реалізації продукції та стимулювання збуту. Розробка збутової політики передбачає визначення пріоритетних напрямків, засобів та методів, що сприятимуть активізації процесу збуту, а це є важливою частиною загальної маркетингової стратегії підприємства, оскільки вона забезпечує зворотний зв'язок із ринком і надає підприємству інформацію щодо змін попиту, потреб та переваг споживачів.

Ефективність збутової політики значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до мінливих ринкових умов. Це вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища, аналізу конкурентного ландшафту та гнучкості у прийнятті управлінських рішень. Важливо розробити таку систему збуту, яка б дозволяла оперативно реагувати на зміни споживчого попиту, технологічні інновації та трансформації ринкової кон'юнктури.

Напрями вдосконалення збутової політики підприємства, що згруповані нами за ключовими аспектами на підставі опрацьованої наукової літератури та загальновідомих практик, представлено на рис. 3.1.1.

Окрім того, сучасна збутова політика повинна враховувати цифрові технології та інноваційні канали комунікації. Цифрові платформи, соціальні мережі, онлайн-маркетплейси стають дедалі важливішими інструментами просування продукції та взаємодії зі споживачами. Підприємствам необхідно інтегрувати цифрові канали збуту в свою загальну стратегію, забезпечуючи багатоканальність комунікацій та максимальну зручність для клієнтів. Це передбачає не лише присутність в онлайн-просторі, але й створення омніканальної стратегії, яка забезпечує послідовний та узгоджений досвід взаємодії з брендом незалежно від обраного каналу комунікації.

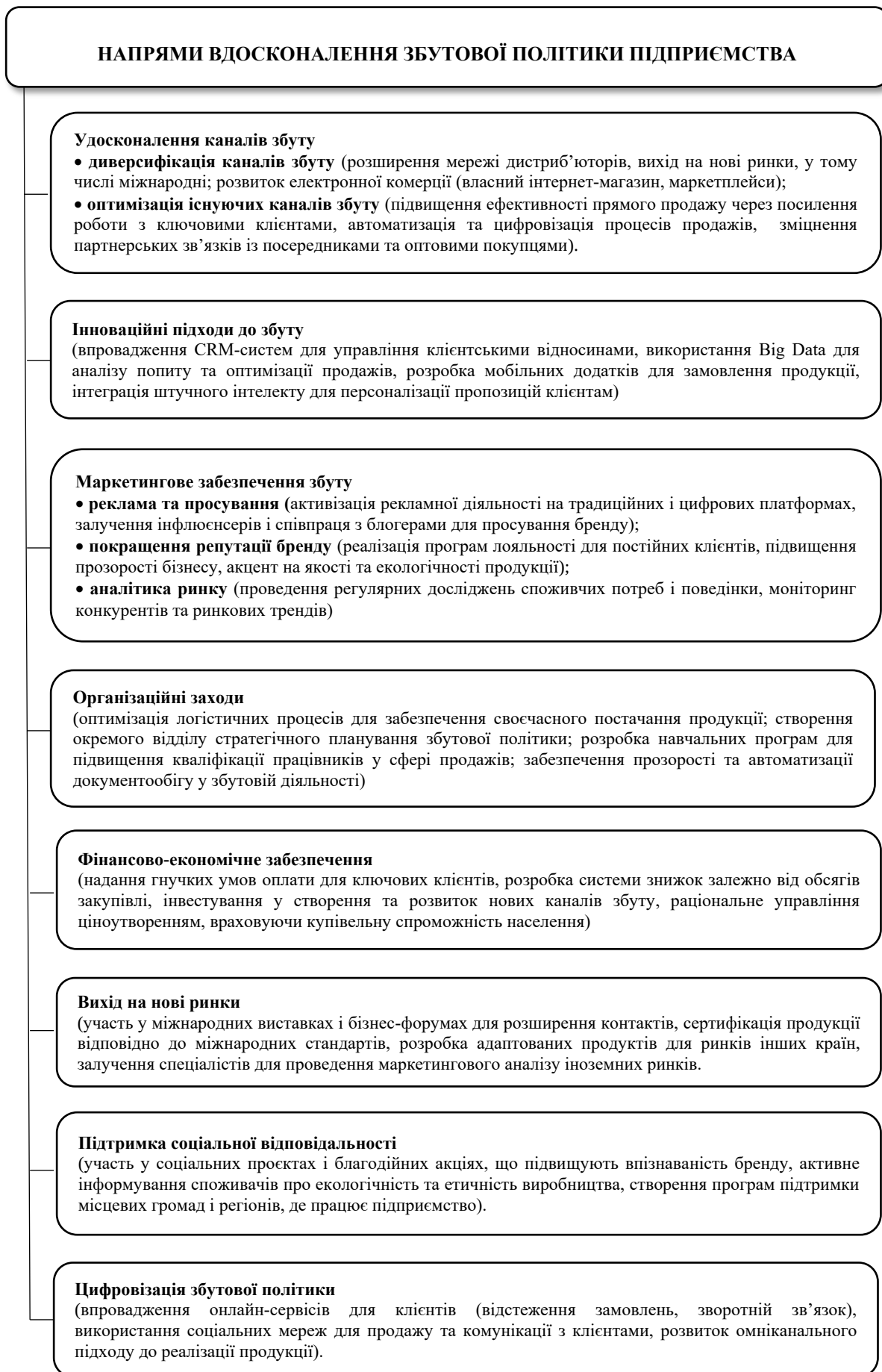


Рис. 3.1.1. Напрями вдосконалення збутової політики підприємства

Джерело: розроблено автором

В цілому, сучасне підприємство має будувати ефективну омніканальну стратегію, тобто розробляти сучасний підхід до взаємодії з клієнтами, який забезпечує інтегровану, послідовну та безбар'єрну комунікацію між різними каналами взаємодії підприємства з клієнтами. Кінцева мета реалізації ефективної омніканальної стратегії – створення максимально зручного та персоналізованого досвіду взаємодії з брендом, який задовольняє індивідуальні потреби кожного клієнта.

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення збутової політики підприємства базуються на комплексному аналізі поточної ринкової ситуації, внутрішніх можливостей підприємств та потенційних резервів підвищення ефективності господарювання. Впровадження окремих з них або в комплексі дозволить не лише оптимізувати систему збуту, але й забезпечити зростання конкурентних переваг, підвищити рівень задоволеності споживачів та досягти стратегічних цілей розвитку підприємства в умовах динамічного та непередбачуваного ринкового середовища. Ключовим критерієм успішності запропонованих заходів виступатиме не лише безпосереднє нарощування обсягів реалізації продукції, але й формування довгострокових партнерських відносин зі споживачами, розширення ринкових можливостей та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

3.2. Резерви підвищення ефективності формування збутової політики АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

У сучасних умовах постійно змінюваного ринкового середовища та високого рівня конкуренції підприємству необхідно не лише утримувати існуючі ринкові позиції, але й шукати нові підходи для підвищення ефективності збутової діяльності. В табл. 3.3.1 узагальнено вплив факторів на роботу АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» в умовах воєнного стану.

Таблиця 3.3.1

Вплив факторів на здатність продовжувати свою діяльність на безперервній
основі у АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

Фактори війни	Рівень імовірності до кінця 2024 року в умовах АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» враховуючи перебіг подій	Опис впливу на АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» в разі виникнення
1	2	3
Обстріли цехів, мереж електропостачання, газопроводів, водопроводів іншої інфраструктури підприємства	Низький	Товариство розташоване далеко від зони активних бойових дій; має на власній території облаштоване укриття; водопостачання (власні скважини); потужні електрогенератори.
Руйнування інфраструктури регіону (залізничні, автомобільні дороги, залізничні мости, трубопроводи, соціальна інфраструктура)	Середній	Може негативно вплинути на логістику. Товариство використовує автомобільний транспорт для доставки вантажів. Буде змінено маршрути постачання.
Відсутність матеріалів для виконання основних виробничих процесів (агроматеріали)	Низький	Товариство має резервних постачальників матеріалів для виробництва.
Відсутність матеріалів для виконання допоміжних і обслуговуючих процесів (теплозабезпечення, транспорт, ремонт обладнання)	Низький	Товариство має резервних контрагентів для виконання допоміжних і обслуговуючих процесів. Має власну котельню. Запас запасних частин на складах.
Відсутність можливості збуту продукції	Низький	Окрім морозива Товариство виготовляє молочну продукцію, є постачальником заморожених продуктів, які користуються щоденним попитом.
Руйнування підприємства або ключової інфраструктури підприємства	Низький	Товариство розташоване далеко від зони активних бойових дій.
Захоплення, мінування, привласнення, евакуація, утилізація, консервація, розкрадання (вивезення обладнання) підприємства	Низький	Товариство розташоване далеко від зони активних бойових дій.
Вимушене переселення та евакуація громадян, повна або часткова втрата кваліфікованих робітників	Низький	Товариство розташоване далеко від зони активних бойових дій.
Вимушена зупинка виробництва, що має загрози техногенних катастроф, ризику для	Низький	Товариство розташоване далеко від зони активних бойових дій; має на власній території облаштоване укриття; має засоби індивідуального захисту в достатній кількості.

1	2	3
підприємства і громадян		
Додаткові витрати на відновлення і (або) збереження дієздатності підприємства	Низький	Товариство має запас коштів на рахунках, що можуть бути скеровані на відновлення і (або) збереження дієздатності підприємства.
Недоотримання економічної вигоди через втрату купівельної спроможності	Низький	Товариство активно розвиває ЗЕД. Основна продукція товариства (морозиво) активно експортується та має попит на зовнішніх ринках. Інша частина продукції Товариства (молочна продукція) – це соціально значущі продукти.
Втрата газу і нафти	Низький	Зазначена обставина глобально вплине на весь національний бізнес, а не виключно на Товариство.
Пошкодження електропостачання	Низький	Товариство має потужні електрогенератори, що спроможні забезпечити виробництво та збереження продукції на складах; резервне водопостачання (власні скважини); власну котельню.
Втрата сільськогосподарських угідь	Низький	Сировинна база не має прямої залежності від сільськогосподарських угідь
Рівень інфляції, обмінного курсу, динаміка припливу інвестицій	Низький	Вплив інфляції та обмінного курсу може нівелюватися коригуванням відпускнуої ціни. Товариство майже не залучає зовнішні інвестиції, розвиваючись за рахунок власного капіталу

Джерело: узагальнено на підставі документів підприємства

Незважаючи на суттєву невизначеність, пов'язану з військовою агресією в Україні, підприємство продовжує вживати заходів для мінімізації її впливу на господарювання. Основними напрямками діяльності АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» є:

- продовження реалізації обраної комерційної стратегії, націленої на подальше виробництво якісної та конкурентоздатної продукції;
- подальше збереження і всебічне закріплення досягнутих виробничих і ринкових позицій, налагоджування та вдосконалення співпраці як з національними, так і з іноземними партнерами, збільшення обсягів експортних поставок.
- постійний активний розвиток виробничо–технологічної бази.

Саме ефективна збутова політика відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» на планові

періоди, а її ефективна реалізація може сприяти досягненню вищезазначених напрямів діяльності таким чином:

1. Продаж конкурентоспроможної продукції. Збутова політика може допомогти компанії у забезпеченні надійних каналів для реалізації високоякісної продукції, що відповідає вимогам споживачів. Наприклад, використання адаптованих під потреби ринку каналів збуту (прямий продаж, партнерські мережі, інтернет-магазини) дозволяє не тільки збільшити обсяги продажів, а й покращити сприйняття бренду серед споживачів, зберігаючи при цьому високу якість продукції.

2. Збереження та нарощення виробничих і ринкових позицій. Ефективна збутова політика допомагає утримати лояльність клієнтів і зміцнити позиції на ринку. Використання різноманітних форм стимулювання збуту (знижки, акції, програми лояльності) може сприяти утриманню існуючих споживачів та залученню нових. Важливе значення має розширення партнерської мережі на національному та міжнародному рівні, що дасть можливість зміцнити позиції на внутрішньому ринку і успішно виходити на нові міжнародні ринки.

3. Розвиток експортних поставок. Збутова політика, орієнтована на розвиток експортних продажів, допоможе підприємству розширити свої ринкові можливості, зокрема через стратегічне налагодження співпраці з іноземними партнерами, врахування специфіки зовнішніх ринків при організації логістики та маркетингових заходів для адаптації продукції до вимог інших країн.

4. Розвиток виробничо-технологічної бази. Збутова політика допомагає активно підтримувати розвиток технологічної бази шляхом збору та аналізу відгуків споживачів, що дозволяє точно визначити потреби ринку і забезпечити високий попит на продукцію. Це, в свою чергу, допомагає підприємству при ухваленні рішень щодо вдосконалення виробничих процесів та інвестування в нові технології.

В розділі 2 нами було проведене дослідження стану формування збутової політики АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД». За результатами

проведеного аналізу було визначено, що найбільше підприємством використовується прямий продаж. Таким чином було вирішено запропонувати менеджменту протягом наступного року зосередитися на розвитку співробітництва з стратегічними клієнтами – VIP клієнтами, торговими мережами.

В табл. 3.3.2 узагальнена інформація про ТОП-15 торгових мереж, з якими співпрацює підприємство та обсяги реалізації в мережі протягом 2022-2023 років (кг).

Таблиця 3.3.2

Зміна обсягів реалізації продукції АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»
протягом 2022-2023 років серед VIP-клієнтів

Торгова мережа	Обсяг реалізації продукції		Торгова мережа	Обсяг реалізації продукції		Зміна обсягів реалізації та позиції, +/- пунктів структури
	2022			2023		
	кг	%		кг	%	
1	2	3	4	5	6	7
АТБ-маркет - Національна мережа	2500188,52	8,79	АТБ-маркет (РЦ) - Національна мережа	3655401,74	11,45	+2,66
Сільпо (Київ) - Національна мережа	1290885,03	4,54	Сільпо (Київ) - Національна мережа	1768558,68	5,54	+1,0
Оптовичок (Кременчук) - регіон № 4	921846,07	3,24	Фора (Київ) - Національна мережа	1086861,46	3,41	+0,55
Фора (Київ) - Національна мережа	813326,21	2,86	Оптовичок (Кременчук) - регіон № 4	852354,46	2,67	-0,57
Варус (Дніпро) - регіон № 4	569398,36	2,00	Варус (Дніпро) - регіон № 4	765989,55	2,40	+0,40
Новус (Київ) - Національна мережа	556977,43	1,96	Новус (Київ) - Національна мережа	656061,00	2,06	+0,10
Ашан (Київ) - Національна мережа	380122,00	1,34	Велика Кишеня (Київ) - Національна мережа	354295,62	1,11	-0,01
Велика Кишеня (Київ) - Національна мережа	317969,28	1,12	Ашан (Київ) - Національна мережа	307511,77	0,96	-0,38
Таврія В (Одеса) - регіон № 2	312953,26	1,10	ТавріяВ (Одеса) - регіон № 2	298941,73	0,94	-0,16

1	2	3	4	5	6	7
Рукавичка (Львів) - регіон № 1	263084,26	0,92	ФайноМаркет (Кіровоград) - регіон № 2	295126,96	0,92	+0,08
Еко Маркет (Київ) - Національна мережа	247770,18	0,87	Близенько (Львів) - регіон № 1	271700,71	0,85	+0,10
Файно Маркет (Кіровоград) - регіон № 2	239687,86	0,84	ЕкоМаркет (Київ) - Національна мережа	264410,77	0,83	-0,04
Близенько (Львів) - регіон № 1	213899,09	0,75	Посад (Харків) – регіон № 4	236195,96	0,74	+0,50
Наш Край (Луцьк) - регіон № 1	200831,35	0,71	Варшавський (Вінниця) - регіон № 1	223624,45	0,70	+0,04
Варшавський (Вінниця) - регіон № 1	187829,07	0,66	НашКрай (Луцьк) - регіон № 1	213498,90	0,67	-0,04
Інші ТМ	19427861,13	68,30	Інші ТМ	20660480,20	64,74	-3,56
Разом	28444629,08	100,00	Разом	31911013,96	100,00	-

Джерело: розраховано автором на підставі даних підприємства

На підтвердження обраного напрямку вдосконалення збутової політики, можна зробити відповідні висновки по розвитку співробітництва з VIP-клієнтами. Так, лідером збуту залишається Національна мережа «АТБ-маркет», у порівнянних періодах підприємство не тільки зберігає за даним партнером перше місце по збуту, а й «АТБ-маркет» збільшує питому вагу за натуральними обсягами збуту на +2,66%. Також така ж позитивна тенденція спостерігається по «Сільпо (Київ)» (+1,0%), Фора (Київ) (+0,55%), Варус (Дніпро) (+0,4%), Новус (Київ), Еко Маркет (Київ), Рукавичка (Львів) (по +0,1%). Втрачає підприємство певні вподобання покупців у мережі Оптовичок (Кременчук) (-0,57%), Ашан (Київ) (-0,38%), Таврія В (Одеса) (-0,16%).

Наступним кроком виокремимо основні стратегічні ініціативи для підвищення ефективності збутової політики АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД», орієнтуючись на роботу з стратегічними клієнтами та мережами (VIP-клієнтами):

1. Розвиток партнерських програм для стратегічних клієнтів: Запровадження програми лояльності та співпраці з найбільшими клієнтами та торговими мережами, що передбачає індивідуальний підхід до кожного партнера, з урахуванням їхніх специфічних потреб (унікальні умови постачання, знижки на великі обсяги, ексклюзивні права на продаж певних видів продукції), що дозволить укріпити довгострокові партнерські відносини, що сприятиме стабільному збуту. Доцільно розглянути і зростання асортиментних позицій підприємства у топових VIP-клієнтів.

2. Оптимізація та автоматизація процесів збуту через CRM-системи: Вдосконалення існуючої CRM-системи для моніторингу продажів, аналізу потреб стратегічних клієнтів і торгових мереж, а також для прогнозування майбутніх замовлень (дасть можливість відстежувати взаємодію з партнерами, що сприятиме підвищенню ефективності роботи з ними, зменшенню кількості помилок і затримок у поставках).

3. Покращення взаємодії з торговими мережами через спільні маркетингові кампанії (спільні рекламні акції, промоції, участь у виставках і заходах можуть сприяти підвищенню видимості продукції та зміцненню бренду. Ініціативи зі спільного маркетингу дозволяють оптимізувати витрати на рекламу та збільшити охоплення цільової аудиторії, а також підвищити рівень довіри до бренду серед кінцевих споживачів).

4. Аналіз ефективності існуючих каналів збуту та визначення потенціалу нових. Оцінка ефективності роботи з поточними партнерами та дослідження нових потенційних ринків (аналіз ринкових тенденцій, конкурентного середовища та змін у споживчих уподобаннях).

5. Розширення мережі міжнародних партнерів. Враховуючи стратегічні цілі щодо зростання експортних поставок, АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» має закумулювати зусилля на пошуку нових міжнародних партнерів, вивчаючи вимоги іноземних ринків і адаптуючи свої продукти під відповідні запити. Особливо важливо розвивати експорт через стратегічні

канали, такі як великі торгові мережі або прямі поставки до іноземних роздрібних торговців.

6. Покращення умов постачання та логістики для стратегічних партнерів. Впровадження гнучких умов постачання і транспортування продукції, що дозволяють зменшити витрати для клієнтів та забезпечити своєчасні поставки. Розвиток партнерських відносин у вигляді налаштування обміну інформацією в реальному часі, автоматизованих систем обробки замовлень та оперативної доставки.

В роботі запропоновано карту роботи з VIP-клієнтами АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» на 2024-2026 роки (табл. 3.3.3)

Таблиця 3.3.3

Карта роботи з VIP-клієнтами АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»
на 2024-2026 роки

Карта роботи з VIP-клієнтами АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	
1. Індивідуальний підхід до стратегічних партнерів	
Національні мережі: АТБ-Маркет, Сільпо, Новус, Велика Кишеня, Ашан	Регіональні партнери: ТавріяВ, Варус, Оптовичок
Довгострокові угоди: укладання договорів про ексклюзивні поставки окремих продуктів. Бізнес-зустрічі: регулярне проведення презентацій новинок та обговорення можливостей спільного розвитку. Адаптація умов співпраці: розробка гнучких графіків постачання	Спеціальні пропозиції: знижки за великі партії продукції. Локальні програми підтримки: розробка акцій для регіонального ринку
2. Спільні маркетингові активності	3. Розвиток private label продукції та розширення асортименту в мережі
Акції та програми лояльності. Промоакції: організація дегустацій продукції у магазинах. Рекламна підтримка: спільні рекламні кампанії в каталогах, на сайтах та у соціальних мережах партнерів.	Виробництво під власними брендами мереж: запуск ексклюзивних лінійок морозива, молочної продукції для АТБ, Сільпо, Ашан та інших. Підтримка іміджу: використання преміальних пакувань та акцент на якості. Розширення присутності бренду морозива ТМ «РУДЬ» в Національній мережі «АТБ-Маркет» (чорний АТБ).
4. Оптимізація логістики	5. Підтримка іміджу партнера
Автоматизація процесів: впровадження електронного обміну даними (EDI) для координації з РЦ (розподільчими центрами). Гнучкий графік доставки: розробка рішень для уникнення затримок у постачанні.	Навчання персоналу: проведення тренінгів для працівників ТМ про переваги продукції. Інформаційні матеріали: розробка буклетів, банерів та брендovаних матеріалів для маркетингової підтримки.

6. Аналіз потреб і адаптація асортименту	7. Моніторинг та звітування
Дослідження попиту: вивчення потреб покупців кожної мережі (бюджетні продукти для АТБ, преміальні для Ашану). Розширення асортименту: адаптація продукції під запити клієнтів партнерів.	Регулярна оцінка співпраці: щоквартальний моніторинг результатів. KPI: розробка ключових показників ефективності для оцінки впроваджених заходів.
Очікувані результати	
Збільшення обсягів продажу: зростання реалізації на 10-15% протягом року. Зміцнення позицій на ринку: утвердження статусу надійного та якісного постачальника. Розширення асортименту: збільшення представленості продукції у мережах партнерів.	

Джерело: розроблено автором

Запропонована карта роботи з VIP-клієнтами включає ключові пропозиції щодо покращення співпраці та розширення збуту продукції через національні й регіональні мережі для АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД». За умови успішної реалізації окремих її елементів (1-7) карта роботи з VIP-клієнтами може стати ефективним інструментом для побудови стратегічної співпраці з VIP-клієнтами.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Одним з елементів карти роботи з VIP-клієнтами є «3. Розвиток private label продукції та розширення асортименту в мережі». На нашу думку, реалізація даного завдання дасть можливість збільшити обсяги реалізації продукції АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» на внутрішньому ринку, що є одним з пріоритетних завдань підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Найбільшим стратегічним клієнтом є Національна мережа «АТБ-Маркет». ТОВ «АТБ-маркет» [49], яке входить до складу корпорації «АТБ», є найбільшою роздрібною мережею України з високими темпами розвитку. Починаючи свою діяльність у 1993 році як мережа гастрономів у Дніпропетровську, підприємство у 1998 році отримало назву «АТБ-маркет», що

походить від абревіатури «АгроТехБізнес». Сьогодні всі магазини працюють під єдиним брендом і в уніфікованому форматі.

За три десятиліття «АТБ-маркет» перетворився на лідера національного масштабу, який на початок 2022 року об'єднував 1346 магазинів у 294 населених пунктах 22 областей України. Ефективність маркетингових підходів, сучасна логістика, контроль якості товарів та високий рівень обслуговування забезпечили компанії провідні позиції на ринку. Щодня понад 4 мільйони українців здійснюють покупки у магазинах мережі, що свідчить про її популярність і довіру споживачів.

Саме тому, вважаємо за доцільне у термін до трьох років розширити присутність продукції АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД», а особливо бренду морозива ТМ «РУДЬ» в Національній мережі «АТБ-Маркет» (чорний АТБ), оскільки на сьогодні асортимент підприємства у мережі не настільки різноманітний.

За результатами опитування споживачів продукції, що були проведені дистриб'юторами протягом 2023 року, був сформований запит споживачів на збільшення асортименту морозива середнього цінового діапазону в АТБ (опрацьовані анкети відділом збуту підприємства та зведені по Україні). Окремі результати опитування наведено на рис. 3.3.1 - 3.3.5.



Рис. 3.3.1. Питання анкети опитування 3 «Скільки Ви готові витрати грошей за одну покупку морозива?»

Джерело: опитування дистриб'юторів споживачів на запит підприємства

Результати опитування щодо витрат грошей за одну покупку морозива демонструють, що більшість споживачів морозива в середньому по Україні схильються до бюджетних та середньоцінових варіантів продукту. Проте існує значний сегмент, який готовий витратити більше, що вказує на потенціал для пропозиції преміальних продуктів на ринку. ТМ «РУДЬ» варто враховувати ці дані при формуванні асортименту та цінової політики на майбутні періоди, зокрема й під час планування наступної діяльності.

Відзначимо, що найбільша частка опитаних, 31,2%, готові витратити до 30 грн за одну покупку морозива (більшість споживачів обирають бюджетні варіанти морозива, що можуть бути доступними та відповідати їх фінансовим можливостям); 30,9% респондентів готові витратити на покупку морозива суму від 31 до 60 грн. (значна частка споживачів готові витратити трохи більше, що дозволяє їм обирати продукцію середнього цінового сегмента); 27,6% опитаних готові витратити від 61 до 125 грн за одну покупку морозива (наявність сегменту споживачів, які готові платити більше за якісний продукт або за більший об'єм); 8,0% респондентів готові витратити від 126 до 300 грн. (свідчить про існування преміального сегменту ринку, де споживачі готові платити більше за особливі види морозива, можливо, з унікальними смаками чи інгредієнтами); 2,3% споживачів зазначили, що сума покупки не має значення (для споживачів основним фактором є якість продукту, а не його ціна).



Рис. 3.3.2. Питання анкети опитування 5 «Де Ви купуєте морозиво?»

Джерело: опитування дистриб'юторів споживачів на запит підприємства

За відповідями споживачів, найпопулярніші місця для купівлі морозива:

1. Супермаркети – 52,1%. Більше половини опитаних купують морозиво в супермаркетах, що свідчить про зручність і широкий вибір цього товару в великих торгових мережах.

2. Магазини біля дому – 35,8%. Досить значна частка споживачів Харківщини надає перевагу магазинам біля дому через їх доступність і зручність. Це підкреслює важливість доступності продукту, значну роль місцевих магазинів, які забезпечують доступність продукту для споживачів, особливо у випадках, коли супермаркет може бути розташований далеко або ж у теплу пору року, коли споживання морозива зростає.

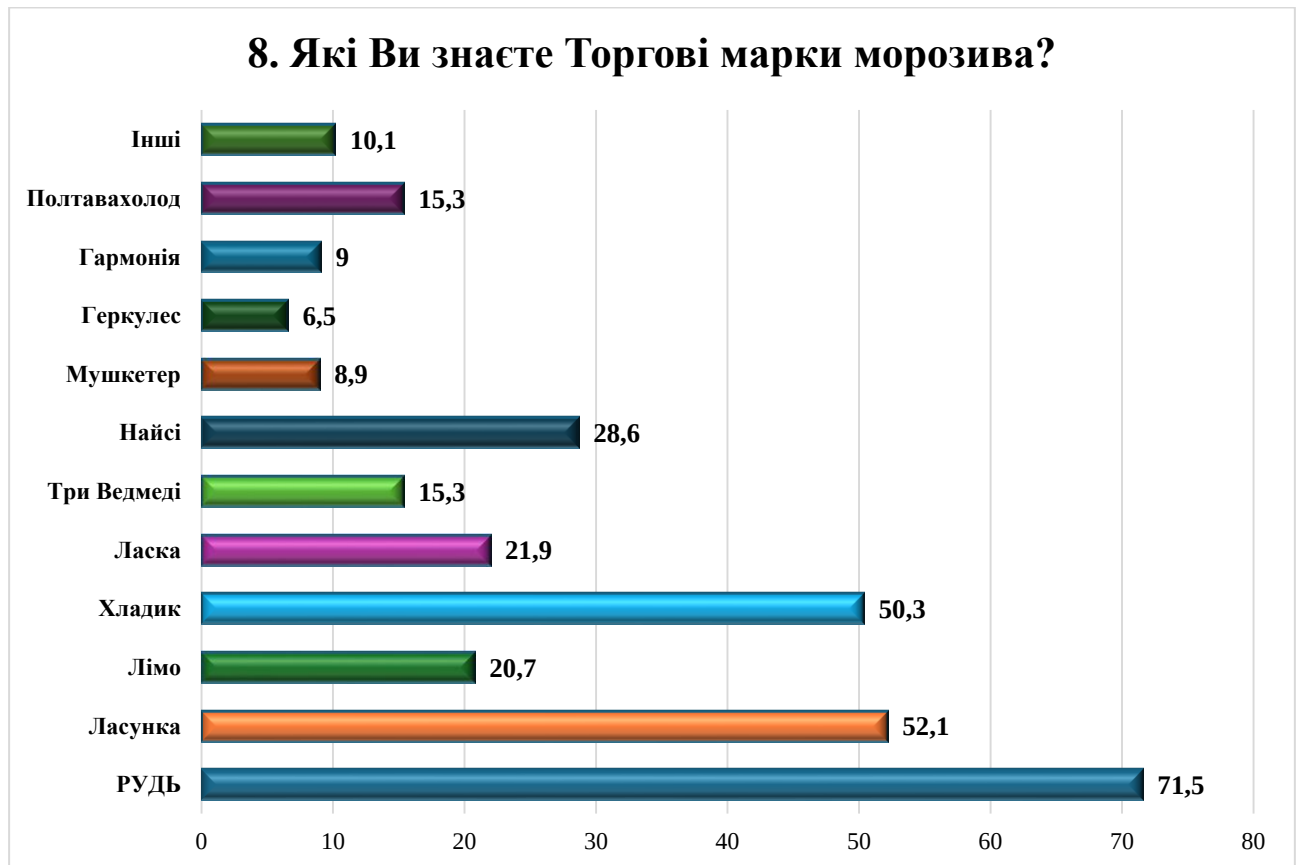


Рис. 3.3.3. Питання анкети опитування 8 «Які Ви знаєте Торгові марки морозива?»

Джерело: опитування дистриб'юторів споживачів на запит підприємства

В свою чергу, менш популярні варіанти:

1. Хорека (кафе, бари, ресторани) – 30,5%. Морозиво часто купують у закладах громадського харчування, що може вказувати на бажання споживачів

поєднати його з іншими стравами або насолодитися атмосферою.

2. Виносна торгівля – 18%. Це найменш популярний варіант, ймовірно, через меншу кількість точок або сезонність такого типу торгівлі.

Таким чином, бачимо, що важливо зосередити зусилля збуту на супермаркетах і магазинах біля дому.

Опитування респондентів України дозволило визначити рівень впізнаваності різних торгових марок морозива. Відповідно до отриманих результатів, можна зробити висновок, що серед споживачів є декілька торгових марок, які користуються найбільшою популярністю. ТМ «РУДЬ» є найбільш впізнаваною серед споживачів – її знають 71,5% опитаних, що свідчить про домінування бренду на ринку морозива та успішну виробничу й маркетингову стратегії. ТМ «Ласунка» відома 52,1% споживачів, це вказує на її популярність та присутність на ринку.

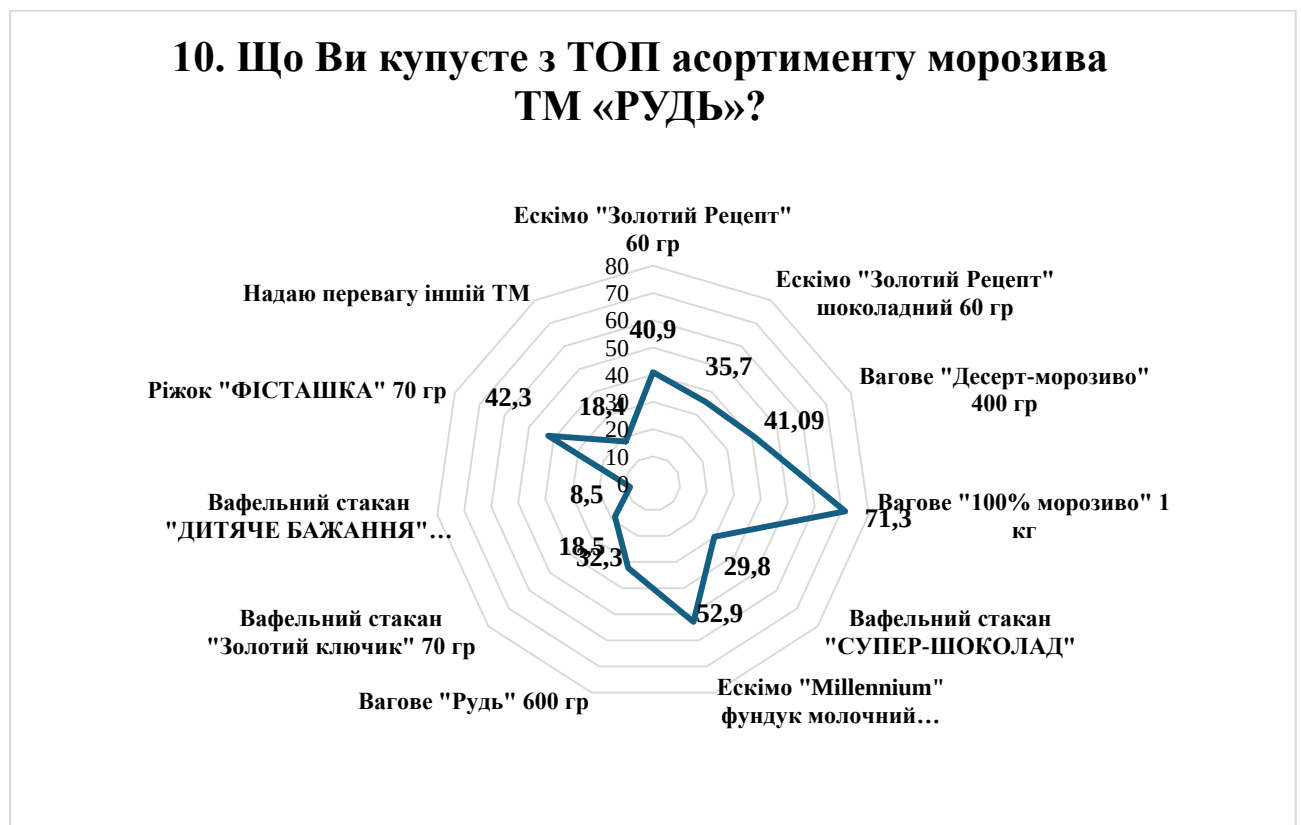


Рис. 3.3.4. Питання анкети опитування 10 «Що Ви купуєте з ТОП асортименту морозива ТМ «РУДЬ»?

Джерело: опитування дистриб'юторів споживачів на запит підприємства

На основі даних опитування щодо покупок з ТОП асортименту морозива ТМ «РУДЬ» можна підтвердити, що вагове морозиво виявилось найпопулярнішим серед споживачів. Вагове «100% морозиво» (1 кг) є лідером з великим відривом – 71,3%. Також високі показники має «Десерт-морозиво» (400 г), яке купують 41,09% респондентів. Це свідчить про високу популярність великоформатного морозива для сімейного споживання або тривалого зберігання вдома.

Ескімо також займає важливу частину в споживчих перевагах. Найпопулярнішим є «Millennium» (фундук молочний шоколад) – 52,9%, що вказує на високий попит на преміальні види продукту. Ескімо «Золотий Рецепт» (40,9%) та його шоколадна версія (35,7%) також є затребуваними серед споживачів, тобто класичні формати морозива у формі ескімо мають сталий попит, особливо якщо вони пропонують варіації смаків.

Вафельні стаканчики, хоч і менш популярні, все ж займають помітне місце в асортименті. «СУПЕР-ШОКОЛАД» (29,8%) та «Золотий ключик» (18,5%) користуються помірною популярністю, що вказує на те, що споживачі шукають специфічні смаки або бренди. Однак вафельний стакан «ДИТЯЧЕ БАЖАННЯ» отримав лише 8,5%. Ріжок «ФІСТАШКА» виявився доволі популярним, отримавши 42,3% голосів. Це вказує на тренд до пошуку незвичайних смаків, таких як фісташка, який став привабливим для широкого кола споживачів.

Цікавим є факт, що 18,4% респондентів віддають перевагу іншій торговій марці, що може бути сигналом для «Рудь» про необхідність звернути увагу на конкурентів. Це також вказує на те, що певна частина споживачів шукає різноманіття або альтернативи.

Зростання цін суттєво вплинуло на споживання морозива серед покупців, хоча реакції на цей фактор виявилися різними. Найбільша частина респондентів (60,3%) зазначила, що вони купують морозиво так само часто, але тепер активніше шукають акції та знижки. Це свідчить про те, що споживачі не готові відмовлятися від продукту повністю, але прагнуть зберегти свій бюджет за

рахунок вигідних пропозицій. Крім того, 40,6% заявили, що купують морозиво рідше, але обирають продукцію вищої якості, тобто наявним є зростання попиту на преміальні або більш натуральні варіанти морозива навіть за умов економічного тиску.

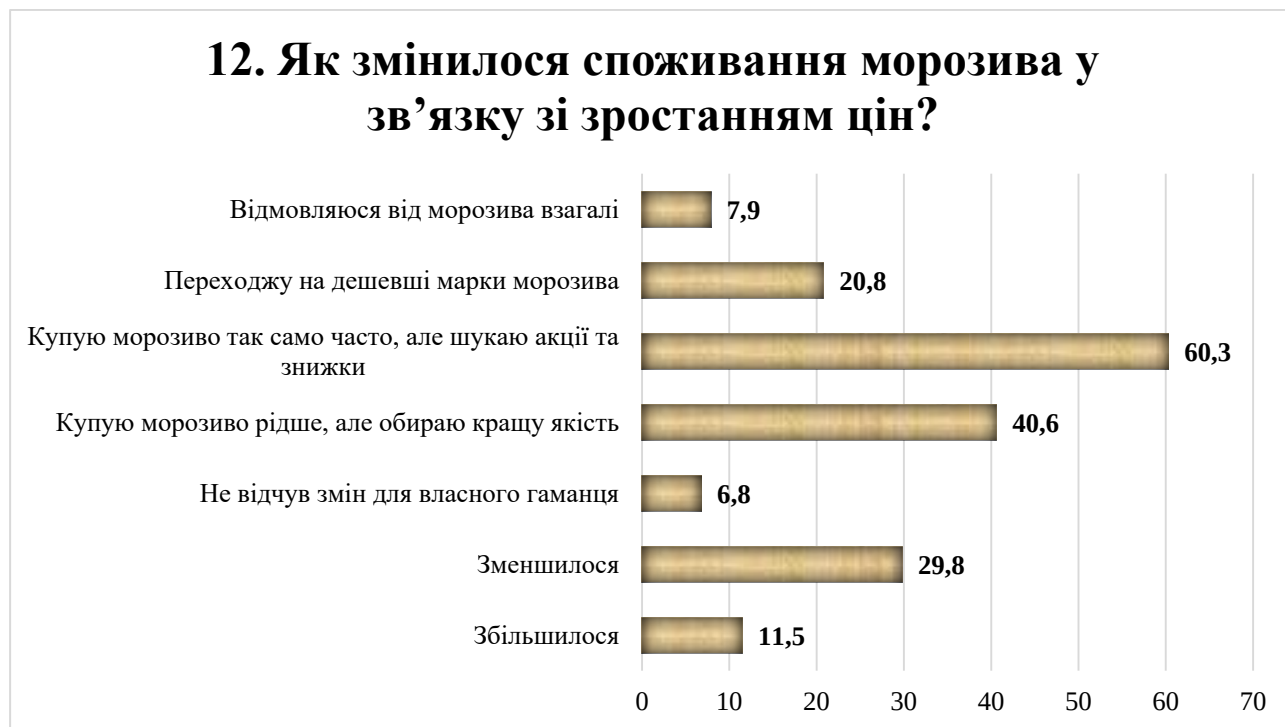


Рис. 3.3.5. Питання анкети опитування 12 «Як змінилося споживання морозива у зв'язку зі зростанням цін?»

Джерело: опитування дистриб'юторів споживачів на запит підприємства

З іншого боку, 29,8% респондентів зменшили споживання морозива через зростання цін, а 20,8% перейшли на дешевші марки. Такий розподіл показує, що для частини споживачів ціна є вирішальним фактором, і вони обирають більш економні варіанти або ж просто скорочують свої витрати на морозиво. Водночас 11,5% покупців збільшили споживання, що може бути пов'язано з їхньою стійкістю до цінових змін або особливими уподобаннями до продукту. Лише 7,9% заявили про повну відмову від споживання морозива, що вказує на те, що більшість покупців все ж залишаються на ринку, шукаючи вигідні способи для задоволення своїх потреб.

Ситуація з пошуком акцій та знижок відкриває можливості для виробників морозива у впровадженні більш активних маркетингових стратегій.

З огляду на те, що 60,3% споживачів шукають вигідні пропозиції, компанії можуть зосередити зусилля на рекламних кампаніях, що підкреслюють акційні ціни або спеціальні пропозиції, щоб залучити більшу кількість покупців. Крім того, попит на більш якісну продукцію навіть за умов зростання цін підкреслює важливість преміум-сегменту, де якість інгредієнтів та інноваційні смаки можуть компенсувати ціновий фактор. Це дозволяє підприємствам одночасно охопити різні сегменти ринку – від тих, хто шукає доступність, до тих, хто орієнтований на високу якість.

На підставі інформації, що отримана від споживачів, можемо зробити висновок, що в цілому є позитивні передумови для розширення асортименту морозива у Національній мережі «АТБ-Маркет» (чорний АТБ). Думка споживачів щодо зростання цін на морозиво також дає можливість оптимістично планувати майбутні обсяги зростання асортименту підприємства в мережі АТБ.

На 2024-2025 роки пропонуємо зосередитися на введенні 100% ТОП асортименту морозива ТМ «Рудь»:

1. Ескімо «Золотий Рецепт» 60 гр.
2. Ескімо «Золотий Рецепт» шоколадний 60 гр.
3. Вагове «Десерт-морозиво» 400 гр.
4. Вагове «100% морозиво» 1 кг.
5. Вафельний стакан «СУПЕР-ШОКОЛАД».
6. Ескімо «Millennium» фундук молочний шоколад 80 гр.
7. Вагове «Рудь» 600 гр.
8. Вафельний стакан «Золотий ключик» 70 гр.
9. Вафельний стакан «ДИТЯЧЕ БАЖАННЯ» 70 гр.
10. Ріжок «ФІСТАШКА» 70 гр.

На кінець 2023 року з даного асортименту в мережі АТБ споживачам доступні лише 4 позиції (вагове «100% морозиво» 1 кг; вафельний стакан «СУПЕР-ШОКОЛАД», ескімо «Millennium» фундук молочний шоколад 80 гр., вафельний стакан «ДИТЯЧЕ БАЖАННЯ» 70 гр. Прогнозні показники

зростання обсягів реалізації морозива АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД», за умови розширення асортименту за рахунок введення десяти позицій ТОП асортименту підприємства для продажу в Національній мережі «АТБ-маркет» (табл. 3.3.1)

Таблиця 3.3.1

Прогнозні показники зростання обсягів реалізації морозива АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» в Національній мережі «АТБ-маркет»

Торгова мережа	Обсяг реалізації продукції		Торгова мережа	Обсяг реалізації продукції		Зміна обсягів реалізації та позиції, +/- пунктів структури
	2022			2023		
	кг	%		кг	%	
АТБ-маркет - Національна мережа	2500188,52	8,79	АТБ-маркет (РЦ) - Національна мережа	3655401,74	11,45	+2,66
Торгова мережа	Обсяг реалізації продукції		Торгова мережа	Обсяг реалізації продукції		Зміна обсягів реалізації та позиції, +/- пунктів структури
	2024			2025		
	кг	%		кг	%	
АТБ-маркет - Національна мережа	4203712,0	15,0	АТБ-маркет (РЦ) - Національна мережа	4918343,04	17,0	+2,00

У разі зростання асортименту продукції АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» протягом 2024-2025 року збільшить обсяги реалізації в натуральному вигляді на 15% у 2024 році та на 17% у 2025 році. Відповідно очікується й зростання виручки від реалізації продукції в грошовому вигляді. Прогноз ефекту у грошовому вигляді ускладнюється інфляційними процесами, підняттям ставок податків та невизначеністю бізнесу в умовах воєнного стану.

У разі відсутності форс-мажорних обставини, критичних змін в економіці або ж на підприємстві, можна буде спостерігати відповідну тенденцію у 2024-2025 роках. Споживчий попит також являється вирішальним чинником у діяльності АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».

Таблиця 3.3.2

Прогноз показників господарювання АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»
за умови розширення асортименту в «АТБ-маркет» у 2024 році

Показники	Роки		Відхилення прогнозу від факту	
	Факт 2023	Прогноз 2024-2025	+/-	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	2855378	3226578	371199	13,00
2. Чистий прибуток, тис. грн.	323 291	420278	96 987	30,00
3. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	659	715	56	8
4. Рентабельність господарської діяльності, %	11,32	13,03	1,71	x

Джерело: розраховано автором

Результати опитування дистриб'юторами споживачів показують, що АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» має кілька сильних позицій на ринку, проте необхідно працювати над посиленням окремих сегментів та реагувати на виклики з боку конкурентів.

Можна зробити наступні висновки:

1. Вагове морозиво є абсолютним лідером, тому компанія повинна зосередити увагу на просуванні цього сегмента та розширенні його асортименту.

2. Преміум ескімо має високий попит, тому доцільно продовжувати інвестувати в цю лінійку та розвивати нові смаки.

3. Нестандартні смаки, як фісташка, привертають увагу споживачів, що свідчить про важливість експериментів з новими пропозиціями.

4. Конкуренція залишається відчутною, тому для збереження та збільшення частки ринку необхідно проводити маркетингові кампанії, спрямовані на підвищення лояльності клієнтів до бренду.

Висновки до розділу 3

Вивчення напрямів підвищення ефективності формування збутової політики АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» дають можливість зробити нам наступні висновки:

1. АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» має суттєвий потенціал для вдосконалення збутової політики шляхом диверсифікації каналів збуту, інтеграції інноваційних технологій, а також посилення маркетингової активності. Запропоновані заходи, такі як навчання персоналу, покращення логістичних процесів і розширення співпраці з міжнародними партнерами, створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності та адаптації до динамічних змін ринку.

2. У сучасних умовах воєнного стану АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» демонструє здатність ефективно реагувати на зовнішні виклики через розвиток експортних поставок, оптимізацію витрат і вдосконалення комерційної стратегії. Особливу увагу слід зосередити на співпраці з VIP-клієнтами, автоматизації процесів збуту, а також інтеграції нових маркетингових інструментів для підвищення продажів і утримання ринкових позицій.

3. Запропоновані заходи, такі як розширення асортименту в національних мережах (зокрема АТБ-маркет), розвиток private label і впровадження інноваційних підходів до збуту, демонструють високий потенціал для збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення рентабельності. Впровадження цих заходів сприятиме не лише зростанню продажів, а й покращенню взаємодії з клієнтами, що позитивно вплине на довгостроковий розвиток підприємства навіть у нестабільних економічних умовах.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей формування збутової політики підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Збутова політика підприємства – це систематичний комплекс заходів, принципів, методів і управлінських рішень, спрямованих на організацію та оптимізацію процесу просування продукції на ринок. Збутова політика охоплює аналіз і формування каналів розподілу, управління логістичними операціями, розроблення системи просування та збуту, а також забезпечення збалансованості між задоволенням потреб споживачів і досягненням стратегічних і тактичних цілей підприємства в умовах невизначеності. В роботі наведені також процесуальний, стратегічний, елементний, логістичний, соціально-економічний, інтеграційний підходи до тлумачення поняття «збутова політика».

2. Збутова політика є складовою підсистеми управління діяльністю підприємства та виконує роль завершального етапу в системі менеджменту підприємства. Основними елементами збутової політики є транспортування, доопрацювання, зберігання, контакт зі споживачами. Система забезпечення управління збутовою політикою охоплює сім підсистем: корпоративного управління, управління цільовим ринком, товарною та ціновою політиками, збутовим потенціалом, збутовим персоналом та збутовими ризиками. На формування збутової політики підприємства впливають фактори продукту, фактори позиції компанії, фактори ринку.

3. При оцінці ефективності формування збутової політики доцільно розпочати з дослідження макросередовища та найближчого оточення підприємства, що дає змогу виявити потенційні ризики, що можуть вплинути на збут продукції. Основними кількісними показниками оцінки ефективності збуту є: обсяг збуту (чистий дохід від реалізації продукції), чистий прибуток від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, рентабельність продукції, середні товарні запаси, коефіцієнт інтенсивності оборотності

товарних запасів, товарооборотність, частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси, обсяг збуту та прибуток від реалізації на 1 працівника, фонд оплати праці збутового персоналу, питома вага фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства. Отже, показники також можна згрупувати за різними аспектами збутової діяльності: фінансові, операційні, логістичні, маркетингові, показники управління персоналом збуту, показники ефективності використання каналів збуту.

Критеріями оцінки ефективності управління збутовою діяльністю є збільшення числа клієнтів, збільшення обсягу реалізованих послуг, збільшення кількості регіональних представництв.

4. В основі нормативно-правового та інформаційного забезпечення збутової політики підприємства є національне законодавство, міжнародні норми та стандарти, галузеві регламенти та технічні умови, інформаційна база для аналізу збутової політики, інформаційні системи управління збутовою політикою, елементи цифровізації збутової політики підприємства.

5. АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» є провідним підприємством харчової промисловості України, спеціалізується на виробництві молочної продукції, зокрема морозива, масла, спреїв, сирів та інших молочних виробів. лідером ринку морозива в Україні. Провідними гравцями холодних ласощів також є група «Ласунка», «Львівський холодокомбінат», ФМ «Хладопром», фірма «Ласка» та «Три Ведмеді». Головними тенденціями ринку стали розширення асортименту виробниками, впровадження інноваційних смаків та підвищення уваги до якості й натуральності продукції. Основними чинниками успішності підприємств стали маркетингові дослідження, які дозволяли адаптувати продукцію до уподобань споживачів, та інвестиції у сучасні технології виробництва.

6. Протягом 2021-2023 років АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» є ліквідним, фінансово стійким і рентабельним підприємством. Позитивна динаміка показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності вказує на стабільну фінансову позицію підприємства, його здатність виконувати

зобов'язання, ефективно використовувати власні та залучені ресурси, а також забезпечувати зростання прибутку.

7. Окремими структурними підрозділами, що підприємства, що найбільше задіяні у збуті продукції є відділи збуту, експорту, маркетингу та реклами, логістики. Бутова політика АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ґрунтується на методиці «Збут» (М-08), затвердженій генеральним директором підприємства. Методика охоплює процеси організації комунікації з споживачами, визначає структуру, порядок управління та взаємодії процесів, спрямованих на вивчення потреб споживачів, організацію продажу готової продукції та оцінку рівня задоволеності споживачів.

У 2021-2023 роках АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» характерне зростання загального обсягу витрат на збут, яке складає 11,8% (+40,3 млн грн). Канали збуту АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»: прямий продаж, продаж через філії/торгові точки, продаж через приватних підприємців. Основними дистриб'юторами підприємства є ТОВ «Торгова фірма «Рудь», ТОВ «Айс Тім», ТОВ «Акріс Логістик», ФОП Дячун В.Г., ФОП Куцин В.М.

Більшою мірою продукція підприємства реалізується на внутрішньому ринку, частка якого становила 82,7% у 2021 році, 86,7% у 2022 році та 78,9% у 2023 році. Експорт, відповідно, становить меншу, але зростаючу частку. Лідерами серед країн, до яких АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» експортує продукцію є Німеччина (37% обсягів експорту), Польща (14%), Ізраїль (13%), Молдова (9%). Протягом досліджуваного періоду спостерігається позитивна динаміка показників ефективності організаційної структури збуту підприємства та показників ефективності збутових витрат.

8. Головне завдання, що стоїть перед командою АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» - це не тільки втримати лідируючі позиції в Україні, але й збільшити ринкову частку підприємства за рахунок зростання співробітництва з VIP-клієнтами, національними торговими мережами. Ефективність збутової політики значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до мінливих ринкових умов, що вимагає постійного моніторингу зовнішнього

середовища, аналізу конкурентного ландшафту та гнучкості у прийнятті управлінських рішень. В роботі систематизовано напрями вдосконалення збутової політики підприємства, що згруповані за ключовими аспектами її формування.

9. В умовах воєнного стану підприємство продовжує вживати заходів для мінімізації її впливу на господарювання. Основними напрямками діяльності АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» є: продовження реалізації обраної комерційної стратегії, націленої на подальше виробництво якісної та конкурентоздатної продукції; подальше збереження і всебічне закріплення досягнутих виробничих і ринкових позицій, налагоджування та вдосконалення співпраці як з національними, так і з іноземними партнерами, збільшення обсягів експортних поставок; постійний активний розвиток виробничо-технологічної бази.

10. Резервом підвищення ефективності збутової політики в умовах постійно змінюваного ринкового середовища та високого рівня конкуренції для підприємства є розвиток співробітництва з стратегічними клієнтами – VIP клієнтами, торговими мережами. Станом на кінець 2023 року, лідером збуту залишається Національна мережа «АТБ-маркет», у порівняних періодах підприємство не тільки зберігає за даним партнером перше місце по збуту, а й «АТБ-маркет» збільшує у 2023 році порівняно з 2022 роком питому вагу за натуральними обсягами збуту на +2,66%.

11. Розроблено карту роботи з VIP-клієнтами АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» на 2024-2026 роки, що включає основні інструменти щодо покращення співпраці та розширення збуту продукції через національні й регіональні мережі. Наведено прогнозні показники обсягів реалізації підприємства у натуральних показниках за умови розширення асортименту в Національній мережі «АТБ-маркет» в результаті введення десяти позицій ТОП асортименту підприємства (10 позицій) для продажу (на даний момент реалізується 4 позиції). У 2024-2025 роках зростання чистого доходу прогнозується на рівні 13%, чистого прибутку 30%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. Агросвіт. 2014. № 4. С. 25–28
2. Аудиторський висновок АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» за 2021 рік. URL: <http://www.ztm.ho.ua/>
3. Аудиторський висновок АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» за 2022 рік. URL: <http://www.ztm.ho.ua/>
4. Аудиторський висновок АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» за 2023 рік. URL: <http://www.ztm.ho.ua/>
5. Багорка М., Абрамович І., Кравець О. Організація збутової політики в системі маркетингу аграрного підприємства. Підприємництво та інновації. 2024. №1. С. 59-65. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/633>
6. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою. Навч. посіб.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
7. Борисюк І. О., Семеняка Я. В. Формування системи управління витратами підприємства. Modern economics. 2017. № 6. С. 15-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2017_6_4
8. Вороніна О. М. Управління збутовою політикою фармацевтичних підприємств-виробників : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2008. 20 с.
9. Гамалій В. Ф., Романчук С. А., Фабрика І. В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2012. Вип. 22(2). С. 10-13.
10. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
11. Денисюк О., Саннікова С. LEAN-менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи». Економіка та

- суспільство. 2022. вип. 46. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2023>
12. Дерій В. Бухгалтерський облік, аналіз і аудит у системі управління витратами на економічну безпеку. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. Вип. 1. С. 197-208. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2019_1_18
13. Дослідження ринку морозива в Україні 2022-2023 від AR-group. URL:
<https://ar-group.kiev.ua/>
14. Дубей Ю. В. Оперативне і стратегічне управління витратами на промисловому підприємстві. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2017. № 1. С. 125-132. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2017_1_17
15. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / ..Мочерний С.В. (відп. ред.) [та ін.]. – К.: Академія, 2000. – . 1. – 864 с.
16. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV від 16.07.1999. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
17. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» № 236/96-ВР від 07.06.1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>
18. Закон України «Про ціни та ціноутворення» № 5007-VI від 21.06.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>
19. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» № від 23.12.1997. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text>
20. Закон України «Про електронну комерцію» № 675-VIII від 03.09.2015
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>
21. Закон України «Про захист економічної конкуренції» № 2210-III від 11.01.2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

22. Закон України «Про захист прав споживачів» № 1023-XII від 12.05.1991. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
23. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-XII від 16.04.1991 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
24. Закон України «Про рекламу» № 270/96-ВР від 03.07.1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>
25. Звіт про управління (звіт керівництва) АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» за 2021 рік. URL: <http://www.ztm.ho.ua/>
26. Звіт про управління (звіт керівництва) АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» за 2022 рік. URL: <http://www.ztm.ho.ua/>
27. Звіт про управління (звіт керівництва) АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» за 2023 рік. URL: <http://www.ztm.ho.ua/>
28. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
29. ІНКОТЕРМС 2020: правила поставки. URL: <https://saveprosolutions.com/blog/inkoterm-2020>
30. Кавтиш О. П. Напрями підвищення результативності збутової політики комерційних підприємств у сучасних умовах. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 12(1). С. 121-127. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_12\(1\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_12(1)_28).
31. Камілова С.Р., Яцун Ю.Ю. Управління збутовою діяльністю. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Збірник наук. праць. Вип. 31. Київ: НАУ, 2011. С. 15–23
32. Каширнікова І.О. Підхід до визначення впливу зовнішніх факторів на управління інноваційним потенціалом будівельного підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 7/201. С. 86– 92.
33. Ключник А. В. Збутова політика та її значення у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №4. С. 414-418. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/87.pdf>

34. Ключник А.В., Білозерцева І.О. Теоретичний аналіз поняття збуту та його функцій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 6 (2). С. 188–191.

35. Комяков О.О. Основні напрямки вдосконалення збутової політики підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2008. URL: https://economy.kpi.ua/files/files/38_kpi_2008.pdf

36. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. (61). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868>

37. Корпоративний сайт АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД». URL: <http://www.ztm.ho.ua/>

38. Косенков С.І. Маркетингові дослідження. Київ, 2012. 464 с.

39. Кравченко М.С. Аналіз сучасного стану розвитку торгівельної галузі України. Вісник Приазовського державного технічного університету : зб. наукових праць. 2016. Вип. 31. Т. 2. С. 139-145.

40. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства. Бізнес Інформ. 2014. № 5. С. 302–306.

41. Липчук В.В., Дудяк А.П., Бугіль С.Я. Маркетинг: основи теорії та практики: навч. посіб. Львів: Новий світ – 2000; Магнолія плюс, 2003. 288 с.

42. Літвінчук, К. В. Особливості розвитку збутової діяльності промислових підприємств. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія "Економіка і управління". 2023. Т. 34 (73), № 2. С. 39-42.

43. Надтока Т.Б., Жигуліна А.Ю. Удосконалення збутової політики підприємства коксохімічної промисловості в умовах вступу до СОТ на основі соціального підходу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. №5. Т. 3. С. 98-102.

44. Обозна В. В. Аналіз поняття "збут" та його роль в системі управління сільськогосподарським підприємством. Науковий вісник Херсонського

державного університету. Сер. : Економічні науки. 2017. Вип. 25(1). С. 178-181.
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_25\(1\)_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_25(1)_40)

45. Олексин І. І. Управління бізнес-процесами у закупівельно-збутовій діяльності підприємств торгівлі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2015. Вип. 15(2). С. 90-93.
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_15\(2\)_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_15(2)_26)

46. Олефіренко О.М. Управління комерціалізацією інновацій промислових підприємств: аспекти збутової політики : монографія. Суми: Триторія, 2017. 504 с.

47. Олефіренко О. М., Летуновська Н. Є., Шевлюга О. Г. Системний підхід до розроблення збутової політики інноваційно активних промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 25(2). С. 20-24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_25\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_25(2)_6)

48. Офіційний сайт АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД». URL: <https://rud.ua/>

49. Офіційний сайт ТОВ «АТБ-маркет». URL: <https://www.atbmarket.com/company>

50. Пацалюк К. О. Суть, цілі та завдання стимулювання збуту як елементу маркетингових комунікацій. Економіка. Управління. Інновації. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_83

51. Податковий кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

52. Поплавська Ж. В. Сутність життєвого циклу підприємства та фактори, що впливають на його формування. Науковий вісник НЛТУ України. 2008. № 18.8. 169-174.

53. Равікович І. Є. Інтернет-маркетинг як невід’ємна складова збутової логістики промислового підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2015. Вип. 14(4). С. 84-88. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_14\(4\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_14(4)_21)

54. Річний звіт АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» за 2021 рік.
URL: <http://www.ztm.ho.ua/>

55. Річний звіт АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» за 2022 рік.
URL: <http://www.ztm.ho.ua/>

56. Річний звіт АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» за 2023 рік.
URL: <http://www.ztm.ho.ua/>

57. Рожко В. І. Обґрунтування обсягів збуту та політики розподілу споживчих товарів : автореф. дис. ...канд. екон. наук : 08.06.01. Харків, 2006. 21 с.

58. Терент'єва Н.В. Удосконалення управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств. Дис. ... канд.. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Запоріжжя. 2019. 250 с.

59. Топ 10: Топ 10 ERP систем для України. URL: <https://www.livebusiness.com.ua/tools/erp/>

60. Фінансова звітність АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» за 2021 рік. URL: <http://www.ztm.ho.ua/>

61. Фінансова звітність АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» за 2022 рік. URL: <http://www.ztm.ho.ua/>

62. Фінансова звітність АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» за 2023 рік. URL: <http://www.ztm.ho.ua/>

63. Халіна В. Ю. Місце системи збуту у маркетинговій діяльності підприємства. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 116-119.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_4

64. Ходова Я. О. Комплексна система збутового логістичного менеджменту на промисловому. Молодий вчений. 2019. № 5(1). С. 251-254.
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_5\(1\)__57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_5(1)__57)

65. Цивільний кодекс України № 435-IV від 16.01.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

66. Черниш Ю. О. Луценко І. С. Актуальні проблеми управління збутовою діяльністю у контексті здійснення ЗЕД українських підприємств. URL:

<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/1f7dd65f-1863-4ec6-9c9b-9d1909b6564b/content>

67. Шарапа О. М. Організаційно-економічні засади формування збутової політики сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2015. 224 с. URL: http://www.btsau.kiev.ua/sites/default/files/news/pdf/dis_sharapa.pdf

68. Швед В., Омельченко О. і Дробаха С. Збутова політика підприємства та її елементи. Сталий розвиток економіки. 2024. (2(49)). С. 76-82. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/942>

69. Шевчик М. Г. Інструменти оцінки збутової політики підприємства. Науковий вісник нац. університету біоресурсів і природокористування України . 2011. N154 част.2: Економіка, аграрний менеджмент та бізнес. С. 324-332.

70. Що таке CRM? URL: <https://www.creatio.com/ua/crm/what-is-crm>

71. Lawal O.R., Elegunde A.F. Lean Management: A Review of Literature. Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati. URL: http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2020_2/Lawal_Elegunde.pdf

ДОДАТКИ