

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

**на тему: «Управління збутовою діяльністю на переробному
підприємстві»**

Виконала: здобувачка вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Косенко Владислав Юрійович

Керівник: ***Дашутіна Людмила Олександрівна***
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: _____
к.е.н., доцент кафедри

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

менеджменту імені професора Л.І.

Михайлової

Освітній ступінь

Бакалавр

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

А.І. Орехова

« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Косенко Владиславу Юрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: Управління збутовою діяльністю на переробному підприємстві

2. База практичного дослідження: ТОВ «Сумська маслосирбаза» м. Суми
керівник роботи Дашутіна Людмила Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) _____

4.Вихідні дані до роботи (проекту):

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності суб'єктів господарювання, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління збутовою діяльністю на переробному підприємстві.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) :

*дослідити теоретико-методичні аспекти управління збутовою діяльністю на переробному підприємстві,
надати організаційно-економічну характеристику підприємства,
дослідити результативність збутової діяльності переробного підприємства,
провести визначення відповідності цін реалізації переробного підприємства,
запропонувати напрями удосконалення збутової діяльності на переробному підприємстві,
сформулювати висновки*

6. Дата видачі завдання

« ____ » _____ 20 ____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2023 р.	виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	грудень – лютий 2024 р.	виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – квітень 2024 р.	виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2023 р.	виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2023 р.	виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	29 квітня – 02 травня 2024 р.	виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 квітня – 02 травня 2024 р.	виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	03 травня 2024 р.	виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	17 квітня – 12 травня 2024 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи		виконано

Здобувач :

(підпис)

В.Ю. Косенко
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи):

(підпис)

Л.О. Дашутіна
(прізвище та ініціали)

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

М.О. Лищенко

АНОТАЦІЯ

Косенко В.Ю. Управління збутовою діяльністю на переробному підприємстві

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розглянуто підходи щодо удосконалення управління збутовою діяльністю на переробному підприємстві; надано організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства; досліджено результативність збутової діяльності переробного підприємства; здійснено визначення відповідності цін реалізації переробного підприємства; запропоновані напрями удосконалення збутової діяльності на переробному підприємстві ТОВ «Сумська маслосирбаза». Розширення каналів збуту та диверсифікація клієнтської бази є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності переробного підприємства. Запропонований алгоритм дій передбачає комплексний підхід, який охоплює аналіз ринку, розробку стратегії, впровадження нових каналів збуту, залучення нових клієнтів, оптимізацію логістики та постійний моніторинг ефективності. Впровадження запропонованих заходів дозволить розширити присутність на ринку та забезпечити стійке зростання обсягів збуту та прибутковості підприємства.

Ключові слова: менеджмент, управління, збут, збутова діяльність, маркетинг, ціновий паритет, відповідність цін, переробне підприємство, ефективність, розвиток.

SUMMARY

Kosenko V.Y. Management of sales activities at the processing enterprise

Qualification work in the specialty 073 «Management», SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

The qualification work considers approaches to improving the management of sales activities at a processing enterprise; provides an organizational and economic description of the studied enterprise; examines the effectiveness of sales activities of the processing enterprise; determines the compliance of sales prices of the processing enterprise; suggests directions for improving sales activities at the processing enterprise Sumy Butter and Cheese Factory LLC. Expansion of sales channels and diversification of the customer base is a prerequisite for increasing the competitiveness of a processing enterprise. The proposed algorithm of actions provides for a comprehensive approach that includes market analysis, strategy development, introduction of new sales channels, attraction of new customers, optimization of logistics and continuous monitoring of efficiency. Implementation of the proposed measures will allow to expand the market presence and ensure sustainable growth of sales and profitability of the enterprise.

Keywords: management, management, sales, sales activities, marketing, price parity, price matching, processing enterprise, efficiency, development.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні аспекти управління збутовою діяльністю на переробному підприємстві	9
РОЗДІЛ 2 Оцінка збутової діяльності переробного підприємства ТОВ «Сумська маслосирбаза»	16
2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства	16
2.2 Дослідження результативності збутової діяльності переробного підприємства	23
2.3 Визначення відповідності цін реалізації переробного підприємства	31
РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення збутової діяльності на переробному підприємстві	38
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	52
Додаток А Фінансова звітність ТОВ «Сумська маслосирбаза» за 2023 рік	
Додаток Б Апробація наукових результатів	

ВСТУП

Актуальність. Актуальність дослідження проблематики управління збутовою діяльністю переробних підприємств в Україні на сучасному етапі зумовлена низкою соціально-економічних та геополітичних чинників. По-перше, жорстка конкуренція на внутрішньому та зовнішніх ринках диктує необхідність постійного пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників. За твердженням Нехай В.В. та Колокольчикова І.В., ефективне управління збутовою діяльністю дозволяє оптимізувати логістичні потоки, знизити невиробничі витрати та сформувати конкурентну перевагу підприємства [13, с. 125].

По-друге, європейська інтеграція України вимагає гармонізації стандартів виробництва та збуту продукції відповідно до вимог ЄС, що потребує реінжинірингу існуючих систем управління збутом на вітчизняних підприємствах.

По-третє, динамічні зміни кон'юнктури внутрішнього та світових ринків, пандемія COVID-19 та військова агресія росії проти України створюють безпрецедентні виклики для українських товаровиробників. Як стверджує Кривдик М. та ін. сучасні кризові явища вимагають гнучких та адаптивних підходів до управління збутом продукції, здатних мінімізувати негативний вплив зовнішніх чинників [12].

По-четверте, широке впровадження цифрових технологій трансформує традиційні збутові бізнес-моделі, відкриваючи нові можливості для комунікації зі споживачами, просування товарів, онлайн-продажів тощо. Відповідно до міркувань Кіпоренко С.С. та Топіної Р.П., реалізація концепції цифрового маркетингу та діджиталізація збутових процесів є імперативом для підприємств у XXI столітті [10].

Таким чином, наукові дослідження, спрямовані на вдосконалення теоретико-методологічних засад та розроблення прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємств в

Україні в сучасних мінливих умовах господарювання, є вкрай актуальними та перспективними.

Зазначені напрямки наукових досліджень підтверджують актуальність дослідження, а також дають змогу сформувати комплексне бачення шляхів удосконалення управління збутовою діяльністю на переробному підприємстві відповідно до сучасних реалій та викликів.

Методологічною основою під час написання цієї кваліфікаційної роботи послужили праці таких вчених, як Armstrong G. [1], Havlovska N. [2], Амеліна І.В., Дмитренко О.І. [3], Багорка М., Абрамович І., Кравець О. [4], Гарматюк О.В. [5], Деинєга І. О., Якубовська Н. В. [7], Кривдик М., Пятничка М., Заботін В. [12], Нехай В.В., Колокольчикова І.В. [13], Терент'єва Н.В. [17], Швед В., Омельченко О., Дробаха С. [21], Шишкін В.О., Белоусова А.А. [22] та інші. Здійснені ними науково-практичні дослідження стали основою для формування науково-практичних рекомендацій по удосконаленню системи менеджменту в сучасному підприємстві молочної галузі.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні системи менеджменту підприємства молочної галузі.

Відповідно до поставленої мети визначені наступні **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні аспекти управління збутовою діяльністю на переробному підприємстві,
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства,
- дослідити результативність збутової діяльності переробного підприємства,
- провести визначення відповідності цін реалізації переробного підприємства,
- запропонувати напрями удосконалення збутової діяльності на переробному підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю на переробному підприємстві.

Предметом дослідження є система управління збутовою діяльністю на переробному підприємстві ТОВ «Сумська маслосирбаза».

Інформаційною базою дослідження слугували чинні законодавчі та нормативні акти, які регламентують роботу підприємств, періодичні видання, наукові праці провідних вчених у галузі менеджменту та управління збутовою діяльністю, фінансова звітність досліджуваного підприємства ТОВ «Сумська маслосирбаза» за 2021-2023 рр., інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів визначається обґрунтованими науково-практичними пропозиціями по удосконаленню управління збутовою діяльністю на переробному підприємстві ТОВ «Сумська маслосирбаза».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на 1-й науково-практичній конференції.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 1 тезу у матеріалах науково-практичних конференцій.

1. **11.** *Косенко Владислав* Підходи до формування ефективної системи прийняття управлінських рішень в комунальних транспортних підприємствах. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми, пріоритети та перспективи розвитку науки, освіти і технологій в ХХІ столітті» (Кременчук, 15 лютого 2024 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2024. С. 49-51.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 44 сторінки, в тому числі 14 таблиць та 2 рисунки. Список використаних джерел містить 24 найменування, викладених на 3 сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ

Сучасні ринкові умови характеризуються високим рівнем динамічності та невизначеності, що зумовлює необхідність пошуку ефективних управлінських рішень для забезпечення сталого розвитку переробних підприємств. У контексті загострення конкурентної боротьби та мінливості споживчих пререференцій особливої актуальності набуває проблема оптимізації збутової діяльності як ключового фактора успішного функціонування суб'єктів господарювання.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення теоретичних і прикладних аспектів управління збутовою діяльністю переробних підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку в умовах турбулентності ринкового середовища.

Збутова діяльність переробних підприємств, зокрема у молокопереробній галузі, є ключовим елементом їх функціонування та визначає ефективність реалізації виробленої продукції на ринку. Як зазначають Федірець О. В., Стовба Н.О. та Солодчук Т.В., збутова діяльність підприємства являє собою комплекс заходів, спрямованих на просування готової продукції на ринок з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку [19, с. 75].

Специфіка молокопереробної галузі накладає певні особливості на здійснення збутової діяльності підприємств. По-перше, молочна продукція належить до товарів першої необхідності та характеризується коротким терміном зберігання, що вимагає налагодження ефективної системи дистрибуції та швидкого обороту запасів. По-друге, ринок молочної продукції відзначається високим рівнем конкуренції, що зумовлює необхідність формування дієвої збутової політики, орієнтованої на задоволення потреб споживачів та завоювання їх лояльності [4, с. 60-61].

Як зазначає Багорка М. та ін., особливості збутової діяльності переробних підприємств молочної галузі пов'язані зі специфікою самої продукції, яка має обмежений термін зберігання, вимагає спеціальних умов транспортування та зберігання, а також характеризується сезонністю виробництва сировини [4, с. 64]. Ці фактори впливають на організацію збутових процесів та вимагають гнучкості у прийнятті управлінських рішень.

Крім того, збутова діяльність молокопереробних підприємств тісно пов'язана з маркетинговою політикою, оскільки ефективність реалізації продукції значною мірою залежить від правильного позиціонування товару на ринку, вибору каналів розподілу та комунікаційних стратегій [12, с. 98].

Як зазначають Нехай В.В. та Колокольчикова І.В., маркетингова складова збутової діяльності молокопереробних підприємств передбачає проведення маркетингових досліджень, сегментацію ринку, формування асортиментної політики, розробку стратегій ціноутворення та просування продукції [13, с. 125].

Таким чином, збутова діяльність переробних підприємств молочної галузі характеризується комплексністю та багатоаспектністю, що зумовлює необхідність врахування специфіки продукції, ринкових умов та споживчих преференцій при формуванні та реалізації збутової політики. Ефективне управління збутовою діяльністю є запорукою успішного функціонування молокопереробних підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку.

Управління збутовою діяльністю переробних підприємств молочної галузі вимагає застосування ефективних теоретичних підходів та методологічного інструментарію, адаптованих до специфіки галузі та мінливих ринкових умов. Як зазначає Терент'єва Н.В., вибір оптимального підходу до управління збутом залежить від стратегічних цілей підприємства, особливостей продукції, стану ринкового середовища та інших факторів [17].

Серед існуючих теоретичних підходів до управління збутом можна виділити системний, процесний, ситуаційний та комплексний. Системний підхід розглядає збутову діяльність як складову загальної системи управління

підприємством та передбачає врахування взаємозв'язків між різними елементами системи збуту. Процесний підхід акцентує увагу на послідовності та взаємозалежності збутових процесів, спрямованих на досягнення кінцевої мети - задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Ситуаційний підхід передбачає адаптацію управлінських рішень до конкретних ринкових ситуацій та умов функціонування підприємства. Комплексний підхід забезпечує інтеграцію різних аспектів збутової діяльності та їх узгодженість зі стратегічними цілями підприємства [4, с. 60-63].

Оцінка ефективності збутової діяльності переробних підприємств молочної галузі є важливим завданням, що вимагає розробки науково-практичних підходів та обґрунтування системи показників для моніторингу її результативності. Як зазначають Шишкін В.О. та Белоусова А.А., формування системи оцінки ефективності збутової діяльності дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти та розробляти коригувальні заходи для підвищення результативності збутових процесів [22, с. 129].

Одним із науково-практичних підходів до оцінки ефективності збутової діяльності є застосування збалансованої системи показників (Balanced Scorecard - BSC), яка передбачає вимірювання результативності за чотирма перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку персоналу. Адаптація BSC до специфіки молокопереробних підприємств дозволяє сформувати комплексну систему показників, що враховує як фінансові, так і нефінансові аспекти збутової діяльності [22, с. 130].

У рамках фінансової перспективи доцільно використовувати такі показники, як обсяг реалізації молочної продукції, рентабельність продажів, частка витрат на збут у загальній структурі витрат підприємства [3]. Ці показники дозволяють оцінити фінансову результативність збутової діяльності та її вплив на загальну ефективність функціонування підприємства.

Клієнтська перспектива передбачає оцінку задоволеності споживачів, їх лояльності та частки ринку підприємства. Для молокопереробних підприємств важливими показниками є індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction

Index - CSI), рівень утримання клієнтів, частка ринку в натуральному та грошовому вираженні [23, с. 55].

Перспектива внутрішніх бізнес-процесів фокусується на оцінці ефективності ключових збутових процесів, таких як управління замовленнями, логістика, маркетингові комунікації. Показниками результативності можуть бути швидкість обробки замовлень, рівень виконання замовлень, частка своєчасних поставок, ефективність маркетингових заходів.

Перспектива навчання та розвитку персоналу передбачає оцінку компетентності та мотивації працівників відділу збуту, а також ефективності використання інформаційних систем у збутовій діяльності. Показниками можуть бути рівень задоволеності працівників, частка працівників, що пройшли навчання, ефективність використання CRM-систем [23, с. 69].

Крім того, для моніторингу результативності збутової діяльності молокопереробних підприємств доцільно використовувати такі показники, як коефіцієнт ритмічності поставок, рівень виконання плану з реалізації продукції, частка нової продукції в загальному обсязі продажів, рентабельність каналів збуту [22, с. 131].

Застосування збалансованої системи показників дозволяє забезпечити всебічний моніторинг результативності збутових процесів та своєчасно виявляти проблемні зони для розробки відповідних управлінських рішень.

Адаптивність теоретичних підходів та методологічного інструментарію до умов функціонування молокопереробних підприємств зумовлена необхідністю врахування галузевої специфіки, сезонності виробництва, обмеженого терміну зберігання продукції, високого рівня конкуренції та мінливості споживчих переваг. Як зазначають Дейнега І. О. та Якубовська Н. В., ефективне управління збутовою діяльністю молокопереробних підприємств вимагає гнучкості та адаптивності до змін ринкового середовища, а також застосування сучасних методів аналізу даних та прийняття рішень [7, с. 80].

Вибір теоретичних підходів та методологічного інструментарію управління збутовою діяльністю молокопереробних підприємств повинен

ґрунтуватися на врахуванні галузевих особливостей, стратегічних цілей підприємства та динаміки ринкового середовища. Адаптивність та гнучкість управлінських рішень є запорукою ефективного функціонування системи збуту та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку молочної продукції.

Одним із ключових факторів впливу на ефективність збутової діяльності молокопереробних підприємств є рівень конкуренції на ринку. В умовах високої конкуренції підприємства повинні постійно вдосконалювати свою збутову політику, розширювати асортимент продукції та підвищувати її якість. Як зазначають Багорка М. та ін., конкурентна боротьба на ринку молочної продукції вимагає від підприємств впровадження інноваційних підходів до управління збутовою діяльністю, орієнтованих на задоволення потреб споживачів та формування їх лояльності [4, с. 64].

Іншим важливим фактором впливу є зміни споживчих преференцій та поведінки покупців. В умовах волатильності ринку споживчі смаки та вподобання можуть швидко змінюватися, що вимагає від підприємств гнучкості та адаптивності у формуванні асортиментної політики та маркетингових стратегій. Як зазначають Амеліна І.В. та Дмитренко О.І., врахування динаміки споживчих трендів та своєчасне реагування на зміни ринкового попиту є запорукою ефективності збутової діяльності молокопереробних підприємств [3, с. 39-40].

Ще одним фактором впливу на ефективність збутової діяльності є рівень розвитку інфраструктури ринку та логістичних процесів. Наявність ефективної системи дистрибуції, надійних каналів збуту та налагодженої логістики є необхідними умовами для своєчасного постачання молочної продукції до споживачів. Як зазначають Нехай В.В. та Колокольчикова І.В., оптимізація логістичних процесів та зниження витрат на збут є важливими факторами підвищення ефективності збутової діяльності молокопереробних підприємств [13, с. 122-123].

Крім того, на ефективність збутової діяльності впливають такі фактори, як державне регулювання галузі, сезонність виробництва молока, цінова політика підприємств, рівень інноваційності виробництва та якість продукції [8, с. 114]. Врахування цих факторів при розробці збутової стратегії дозволяє підприємствам адаптуватися до мінливих умов ринку та забезпечувати стабільність свого функціонування.

В цілому, ідентифікація та врахування ключових факторів впливу на ефективність збутової діяльності є важливим завданням для переробних підприємств молочної галузі в умовах волатильності ринкового середовища. Це дозволяє розробляти та реалізовувати адаптивні стратегії управління збутом, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх стійкого розвитку.

Оптимізація збутових процесів на переробних підприємствах є важливим завданням, спрямованим на підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Як зазначають Федірець О. В., Стовба Н.О. та Солодчук Т.В., ефективне управління збутовою діяльністю є ключовим фактором успіху переробних підприємств, що вимагає впровадження інноваційних підходів та оптимізації бізнес-процесів [19, с. 75-76].

На основі проведеного дослідження можна сформулювати такі практичні рекомендації щодо оптимізації збутових процесів на переробних підприємствах:

- 1) Впровадження клієнтоорієнтованого підходу в управлінні збутом, що передбачає глибоке розуміння потреб та преференцій споживачів, персоналізацію комунікацій та підвищення рівня сервісу. Для переробних підприємств важливо регулярно проводити маркетингові дослідження, аналізувати зворотній зв'язок від клієнтів та адаптувати збутові стратегії відповідно до змін ринкового попиту.

- 2) Оптимізація каналів розподілу продукції, що включає диверсифікацію збутових каналів, розвиток прямих продажів, співпрацю з роздрібними мережами та онлайн-торгівлю [10]. Для переробних підприємств доцільно

проводити аналіз ефективності існуючих каналів збуту, оптимізувати логістичні процеси та розширювати географію продажів за рахунок виходу на нові ринки.

3) Впровадження інноваційних технологій в управлінні збутом, таких як автоматизація процесів обробки замовлень, використання CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами, застосування інструментів бізнес-аналітики для прогнозування попиту та оптимізації запасів [17]. Для переробних підприємств важливо інвестувати в розвиток інформаційних технологій та підвищувати рівень цифровізації збутових процесів.

4) Розвиток партнерських відносин з учасниками ланцюга поставок, що передбачає налагодження довгострокової співпраці з постачальниками сировини, дистриб'юторами та роздрібними мережами [5]. Для переробних підприємств важливо формувати прозорі та взаємовигідні відносини з партнерами, забезпечувати своєчасність поставок та дотримуватись договірних зобов'язань.

5) Підвищення кваліфікації персоналу відділу збуту, що включає регулярне навчання та розвиток компетенцій співробітників, впровадження системи мотивації та оцінки результативності їх роботи [21]. Для переробних підприємств важливо інвестувати в розвиток людського капіталу, забезпечувати високий рівень професіоналізму та клієнтоорієнтованості персоналу.

6) Впровадження принципів сталого розвитку в управлінні збутовою діяльністю, що передбачає мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище, використання екологічної упаковки, популяризацію здорового способу життя та соціальну відповідальність бізнесу. Для переробних підприємств важливо враховувати зростаючу увагу споживачів до екологічних та соціальних аспектів виробництва і реалізації продукції.

Реалізація зазначених заходів дозволить переробним підприємствам оптимізувати збутові процеси, підвищити рівень задоволеності клієнтів, зміцнити конкурентні позиції на ринку та забезпечити передумови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СУМСЬКА МАСЛОСИРБАЗА»

2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства

Переробне підприємство молочної галузі ТОВ «Сумська маслосирбаза» здійснює широкий спектр виробничої та торговельної діяльності, що охоплює різні галузі харчової промисловості. Ключовим напрямком є переробка молока, яка передбачає низку технологічних процесів, спрямованих на виготовлення різноманітної молочної продукції.

Підприємство почало свою виробничу та комерційну діяльність з 28.07.1994 року, в якому і було засноване. Виробничі потужності підприємства знаходяться в м. Суми. Директором ТОВ «Сумська маслосирбаза» є Демченко Сергій Іванович.

Одним із основних продуктів виробництва є масло, отримане шляхом збивання або сепарації вершків. Виробництво сирів також відіграє важливу роль у діяльності підприємства. Їх асортимент є різноманітним, включаючи тверді, м'які, розсольні та інші види. Крім молочної продукції, підприємство також займається виробництвом рослинної олії, м'ясних виробів, фруктових і овочевих соків. Ці напрямки вимагають відповідних технологічних ліній та обладнання для забезпечення високої якості продукції.

Торговельна діяльність підприємства полягає в оптовій реалізації виробленої продукції, що дозволяє забезпечити ефективний розподіл товарів на ринку та задовольнити попит споживачів. Окрім того, підприємство може надавати супутні послуги, такі як транспортування, зберігання та логістика. Успішна діяльність підприємства молочної галузі значною мірою залежить від ефективного управління ланцюгами постачання, налагодження тісної співпраці з

постачальниками сировини та оптимізації витрат на виробництво і збут продукції.

Показники товарної продукції та послуг ТОВ «Сумська маслосирбаза» нами представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка та структура товарної продукції ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Назва	Рік						Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
	2021		2022		2023			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Перероблення молока, виробництво масла та сиру	422,9	12	441,7	13	511,8	14	89,0	21,0
Виробництво м'яса свійської птиці	317,2	9	305,8	9	292,5	8	-24,7	-7,8
Виробництво м'ясних продуктів	493,3	14	441,7	13	365,6	10	-127,7	-25,9
Оптова торгівля молочними продуктами	528,6	15	407,8	12	438,7	12	-89,9	-17,0
Виробництво маргарину і подібних харчових жирів	246,7	7	271,8	8	365,6	10	118,9	48,2
Виробництво фруктових і овочевих соків	281,9	8	305,8	9	255,9	7	-26,0	-9,2
Виробництво олії та тваринних жирів	528,6	15	475,7	14	548,4	15	19,8	3,7
Оптова торгівля фруктами й овочами	493,3	14	475,7	14	548,4	15	55,1	11,2
Інші види діяльності	211,4	6	271,8	8	329,0	9	117,6	55,6
Доходи від продажу, всього	3523,9	100	3398,0	100	3656,0	100	132,1	3,7

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Аналізуючи дані з Таблиці 2.1, можна зробити ряд висновків щодо динаміки та структури товарної продукції ТОВ «Сумська маслосирбаза». Найбільшу частку в структурі продукції у 2023 році займає виробництво олії та тваринних жирів (15%) та оптова торгівля фруктами й овочами (15%). Ці напрямки продемонстрували позитивну динаміку порівняно з 2021 роком,

збільшившись на 3,7% та 11,2% відповідно. Такий приріст може свідчити про зростаючий попит на дану продукцію та ефективну збутову політику підприємства. Значну частку також становить перероблення молока, виробництво масла та сиру (14%), що зросло на 21% порівняно з 2021 роком. Це узгоджується з дослідженням вітчизняних науковців Дейнеги І. О. та Якубовської Н. В., які відзначають важливість молочної галузі для харчової промисловості України [7, с. 78].

Водночас, спостерігається скорочення обсягів виробництва м'ясних продуктів (-25,9%), м'яса свійської птиці (-7,8%) та фруктових і овочевих соків (-9,2%). Ця тенденція може бути пов'язана з коливаннями попиту на ринку, змінами у споживчих перевагах або проблемами в ланцюгах постачання сировини.

Загальні доходи від продажу у 2023 році зросли на 3,7% порівняно з 2021 роком, що вказує на позитивну динаміку збутової діяльності підприємства в цілому. Однак, для підвищення ефективності збуту необхідно постійно впроваджувати інноваційні технології виробництва та пакування продукції, оптимізувати логістичні процеси та налагоджувати тісну співпрацю з торговельними партнерами.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ТОВ «Сумська маслосирбаза» демонструє загалом позитивну динаміку збутової діяльності, проте існують певні напрямки, які потребують додаткової уваги та вдосконалення з метою підвищення ефективності реалізації продукції.

Аналізуючи дані з таблиці 2.2, можна оцінити динаміку результативності використання трудових ресурсів у ТОВ «Сумська маслосирбаза». Ці показники є важливими для формування загальної характеристики підприємства та визначення результативності його діяльності.

Так, за досліджуваний період спостерігається зростання обсягу робіт на 17,1% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про збільшення виробничої активності підприємства. Водночас, вартість валової продукції

зросла лише на 3,7%, що може вказувати на певні проблеми зі збутом або підвищення витрат на виробництво.

Таблиця 2.2 – Динаміка результативності використання трудових ресурсів в ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Показники	Роки			Відхилення 2023/2021	
	2021	2022	2023	Абсолютні	Відносні, %
Обсяг робіт, тис. грн.	3369,4	3199,0	3944,0	574,60	17,1
Вартість валової продукції, тис.грн.	3523,9	3398,0	3656,0	132,10	3,7
Середньорічна чисельність працівників, чол.	15	14	13	-2	-13,3
Відпрацьовано людино-годин усіма працівниками облікового складу	30240	28224	26208	-4032	-13,3
Витрати робочого часу, людино-днів	3780	3528	3276	-504	-13,3
Фонд оплати праці, тис. грн.	1404,0	1335,8	1309,0	-94,96	-6,8
Середньомісячна заробітна плата, грн.	7800,0	7950,9	8391,3	591,26	7,6
Продуктивність праці, тис. грн./особу	234,93	242,71	281,23	46,30	19,7
Продуктивність праці, тис. грн./особу (за обсягами)	224,63	228,50	303,38	78,76	35,1
Середньогодинний виробіток, грн./людино-год.	116,53	120,39	139,50	22,97	19,7

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Аналітичні дані демонструють скорочення середньорічної чисельності працівників на 13,3% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що може бути пов'язано з оптимізацією штату або впровадженням більш продуктивних технологій. Відповідно, зменшилися й витрати робочого часу та відпрацьовані людино-години. Показники продуктивності праці демонструють позитивну динаміку, зокрема, продуктивність праці на одного працівника зросла на 19,7%, а за обсягами робіт - на 35,1%. Це може свідчити про ефективну організацію виробничого процесу та раціональне використання трудових ресурсів на підприємстві. При цьому середньомісячна заробітна плата збільшилася на 7,6%, що може бути пов'язано зі зростанням продуктивності праці та прагненням

підприємства забезпечити належну мотивацію персоналу. Однак, фонд оплати праці скоротився на 6,8%, що може свідчити про заходи з оптимізації витрат на персонал. В цілому ж ефективне використання трудових ресурсів є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ТОВ «Сумська маслосирбаза» демонструє позитивну динаміку в сфері використання трудових ресурсів, що сприяє підвищенню ефективності виробничої та збутової діяльності. Проте, необхідно звернути увагу на збільшення вартості валової продукції та оптимізацію витрат на персонал для забезпечення сталого зростання підприємства в майбутньому.

Для формування загальної характеристики підприємства, аналіз структури та динаміки основних засобів є важливим, оскільки він дозволяє оцінити виробничі можливості, рівень технологічного оновлення та готовність до забезпечення належного обсягу виробництва та реалізації продукції.

Аналізуючи дані з таблиці 2.3, можна оцінити динаміку вартості та структуру основних засобів ТОВ «Сумська маслосирбаза».

Таблиця 2.3 – Динаміка вартості та структура основних засобів ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Назва	Рік			Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	тис. грн.	%
Будинки і споруди	1 205,8	1 167,1	1 230,8	25,0	2,1
Машини і обладнання	283,5	312,1	354,8	71,3	25,2
Транспортні засоби	201,3	208,7	247,5	46,2	22,9
Інструменти, прилади, інвентар	248,6	226,9	269,4	20,8	8,4
Інші основні засоби	61,8	72,9	70,1	8,2	13,3
Інші необоротні матеріальні активи	53,4	38,5	17,5	-35,9	-67,2
Матеріальні основні активи, разом	2 054,4	2 026,3	2 190,0	135,6	6,6

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Сумська маслосирбаза»

У 2023 році спостерігається загальне зростання вартості матеріальних основних активів на 6,6% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про оновлення та модернізацію виробничої бази підприємства. Найбільше зростання продемонстрували машини та обладнання (на 25,2%), а також транспортні засоби (на 22,9%). Вартість будинків і споруд зросла лише на 2,1%, що може свідчити про відносну стабільність цієї частини основних фондів. Водночас, спостерігається значне скорочення вартості інших необоротних матеріальних активів (на 67,2%), що може бути пов'язано з їх вибуттям або списанням.

В цілому ж ТОВ «Сумська маслосирбаза» демонструє позитивну динаміку в оновленні основних засобів, що може сприяти підвищенню ефективності виробничої та збутової діяльності. Проте, необхідно продовжувати інвестиції в модернізацію виробничої бази для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Для формування загальної характеристики підприємства аналіз основних економічних показників є вкрай важливим (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Показник	Рік			Динаміка	
	2021	2022	2023	абсолютна	відносна, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 523,9	3 398,0	3 656,0	132,1	4
Інші доходи	11,9	3,0	31,0	19,1	161
Разом доходи	3 535,8	3 401,0	3 687,0	151,2	4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 369,4	3 199,0	3 944,0	574,6	17
Разом витрати	3 369,4	3 199,0	3 944,0	574,6	17
Фінансовий результат до оподаткування	166,4	202,0	-257,0	-423,4	-254
Чистий прибуток (збиток)	166,4	202,0	-257,0	-423,4	-254
Рівень рентабельності (збитковості), %	4,9	6,3	-6,5	-	-11,5 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити ряд висновків щодо основних економічних показників діяльності ТОВ «Сумська маслосирбаза». Так, чистий дохід від реалізації продукції продемонстрував позитивну динаміку, збільшившись на 4% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про зростання обсягів збуту та ефективність маркетингової стратегії підприємства. Спостерігається суттєве зростання інших доходів (на 161%), що може бути пов'язано з отриманням доходів від надання додаткових послуг або іншими позареалізаційними операціями. Водночас, операційні витрати зросли на 17%, що може бути наслідком підвищення цін на сировину, матеріали та енергоресурси, а також витрат на оплату праці та модернізацію виробництва. Як результат, фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток у 2023 році були від'ємними, на відміну від 2021 та 2022 років. Зокрема, чистий збиток у 2023 році становив 257,0 тис. грн, що на 423,4 тис. грн менше, ніж прибуток у 2021 році.

Рівень рентабельності (збитковості) у 2023 році становив -6,5%, що на 11,5 процентних пунктів нижче, ніж у 2021 році. Це свідчить про зниження ефективності використання ресурсів та необхідність вжиття заходів для оптимізації витрат і підвищення прибутковості діяльності.

Негативна динаміка фінансових результатів пов'язана з низкою факторів, таких як коливання ринкової кон'юнктури, зростання конкуренції, неефективне управління витратами та недостатня диверсифікація діяльності, а також наявні в країні форс-мажорні обставини.

В цілому ж ТОВ «Сумська маслосирбаза» демонструє позитивну динаміку зростання доходів від реалізації продукції та надання комерційних послуг, проте зіткнулося зі значним зростанням витрат, що призвело до збитковості діяльності у 2023 році. Для підвищення ефективності збутової та виробничої діяльності необхідно вжити заходів щодо оптимізації витрат, покращення управління ресурсами та диверсифікації діяльності.

2.2 Дослідження результативності збутової діяльності переробного підприємства

Результативність збутової діяльності переробного підприємства ТОВ «Сумська маслосирбаза» характеризується низкою показників. По-перше, важливими є обсяги виробленої та реалізованої продукції, відношення яких вказує на загальний рівень збуту виробленої продукції. Також важливою є динаміка обсягів реалізації, яка відображає тенденції змін у збутовій діяльності порівняно з попередніми періодами. По-друге, структура реалізованої продукції за асортиментними групами - дозволяє оцінити, які види продукції користуються найбільшим попитом. По-третє, показники рентабельності реалізованої продукції, які характеризують прибутковість збутової діяльності.

Для комплексної оцінки результативності збутової діяльності досліджуваного підприємства доцільно аналізувати сукупність цих показників у динаміці, що дозволить виявити сильні та слабкі сторони збутової діяльності підприємства.

Таблиця 2.5 – Рівень реалізації продукції в ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Показники	Вироблено, т		Реалізовано, т		Рівень реалізації, %	
	2021 рік	2023 рік	2021 рік	2023 рік	2021 рік	2023 рік
Разом по молочній групі	23,02	20,09	21,87	18,68	95	93
Разом по м'ясній групі	6,62	5,71	6,22	5,26	94	92
Разом по жировій групі	20,32	17,40	18,49	15,49	91	89
Разом по сокам та напоям	5,82	4,35	5,06	3,61	87	83
Разом по фруктам та овочам	14,98	12,03	13,63	10,71	91	89
Разом	70,75	59,58	65,27	53,74	92	90

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Аналізуючи дані з таблиці 2.5, можна зробити висновки щодо результативності менеджменту в ТОВ «Сумська маслосирбаза» та збуту. По-перше, спостерігається загальне зменшення обсягів виробництва у 2023 році порівняно з 2021 роком у всіх продуктових групах. Це може свідчити про певні

проблеми у плануванні виробничих потужностей, прогнозуванні попиту та недостатньому управлінні ресурсами підприємства, а також значний вплив наявних форс-мажорних обставин в Україні.

Проте, незважаючи на скорочення обсягів виробництва, рівень реалізації продукції залишається досить високим у більшості груп, що є позитивним моментом. Наприклад, у молочній групі цей показник становить 93%, у м'ясній - 92% у 2023 році. Це вказує на досить ефективну збутову політику та успішне просування продукції на ринку.

Водночас, у групах соків та напоїв, а також фруктів та овочів спостерігається помітне зниження рівня реалізації - до 83% та 89% відповідно у 2023 році. Це може бути наслідком неточного прогнозування попиту, недостатньої маркетингової активності чи проблем у каналах збуту для цих категорій товарів.

Загальний рівень реалізації продукції у 2023 році становить 90%, що є достатньо високим показником, але все ж нижчим, ніж у 2021 році (92%). Це може вказувати на певні недоліки у стратегічному плануванні та управлінні збутовою діяльністю підприємства.

Для підвищення результативності менеджменту необхідно провести аналіз причин зниження обсягів виробництва та рівня реалізації в окремих товарних групах, переглянути маркетингову стратегію, оптимізувати управління запасами та ланцюгами поставок. Також доцільно посилити аналітичну роботу з прогнозування попиту та коригування виробничих планів відповідно до ринкової ситуації.

Загалом, дані свідчать про необхідність удосконалення системи менеджменту в підприємстві для забезпечення стабільного зростання обсягів виробництва та реалізації, а також підвищення ефективності використання ресурсів, та підвищення рівня збутової політики в цілому.

Динаміка структури асортименту продукції є важливим показником при дослідженні збутової діяльності підприємства. Дослідження цього показника дає цінну інформацію для коригування товарної, цінової, збутової та маркетингової

політики підприємства з метою максимізації прибутку та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка структури асортименту продукції в ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Види продукції	Реалізовано продукції, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі (2023 р. до 2021 р.), %
	2021 рік	2023 рік	2021 рік	2023 рік	
Різні види молока	599,4	646,4	18,10	19,4	1,33
Масло вершкове	146,9	119,9	4,44	3,6	-0,83
Сири (м'які, розсільні, кисломолочні)	122,6	68,0	3,70	2,0	-1,66
Сметана	47,6	46,1	1,44	1,4	-0,05
Кисломолочні продукти (кефіри тощо)	34,9	70,2	1,05	2,1	1,06
Разом по молочній групі	951,5	950,6	28,72	28,6	-0,15
М'ясо свійської птиці (курятина, індишка)	421,5	283,0	12,72	8,5	-4,22
М'ясні вироби (ковбаси, сосиски, сардельки)	389,0	375,1	11,74	11,3	-0,47
Разом по м'ясній групі	810,5	658,1	24,47	19,8	-4,69
Рослинні олії	511,7	566,7	15,45	17,0	1,59
Маргарини та спреди	124,0	137,1	3,74	4,1	0,38
Тваринні жири (смалець)	139,5	210,2	4,21	6,3	2,11
Разом по жировій групі	775,3	914,0	23,40	27,5	4,07
Фруктові соки	98,7	79,3	2,98	2,4	-0,59
Овочеві соки	118,4	97,2	3,57	2,9	-0,65
Нектари	31,0	23,0	0,94	0,7	-0,24
Сокові напої	33,8	56,3	1,02	1,7	0,67
Разом по сокам та напоям	281,9	255,9	8,51	7,7	-0,82
Разом по фруктам та овочам	493,3	548,4	14,89	16,5	1,59
Разом	3312,5	3326,9	100,0	100,0	

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити ряд висновків щодо результативності менеджменту ТОВ «Сумська маслосирбаза» у розрізі управління асортиментною політикою підприємства.

Позитивним моментом є незначне зростання частки молочної групи продукції у загальній структурі асортименту у 2023 році порівняно з 2021 роком (на 0,15 п.п.). Це може свідчити про збереження попиту на традиційні молочні продукти та ефективність маркетингових зусиль у цьому сегменті.

Натомість, спостерігається суттєве зниження частки м'ясної групи (на 4,69 п.п.), зокрема, м'яса свійської птиці (на 4,22 п.п.). Це може бути наслідком зміни споживчих переваг, посилення конкуренції або недостатньої уваги до просування даних товарних груп з боку менеджменту підприємства.

В той же час, значно зросла частка жирової групи продукції (на 4,07 п.п.), насамперед за рахунок збільшення реалізації тваринних жирів (на 2,11 п.п.). Це може свідчити про вдалу маркетингову стратегію та оперативне реагування підприємства на зміни попиту споживачів.

У групі соків та напоїв спостерігається незначне падіння частки в структурі (на 0,82 п.п.), що може бути пов'язано з посиленням конкуренції чи недостатньою увагою до сегменту з боку менеджменту.

Частка фруктовো-овочевої групи зросла на 1,59 п.п., що свідчить про зростаючий попит на цю продукцію та ефективність її просування на ринку. Загальну динаміку реалізації продукції по різних групах представлено на рис. 2.1.

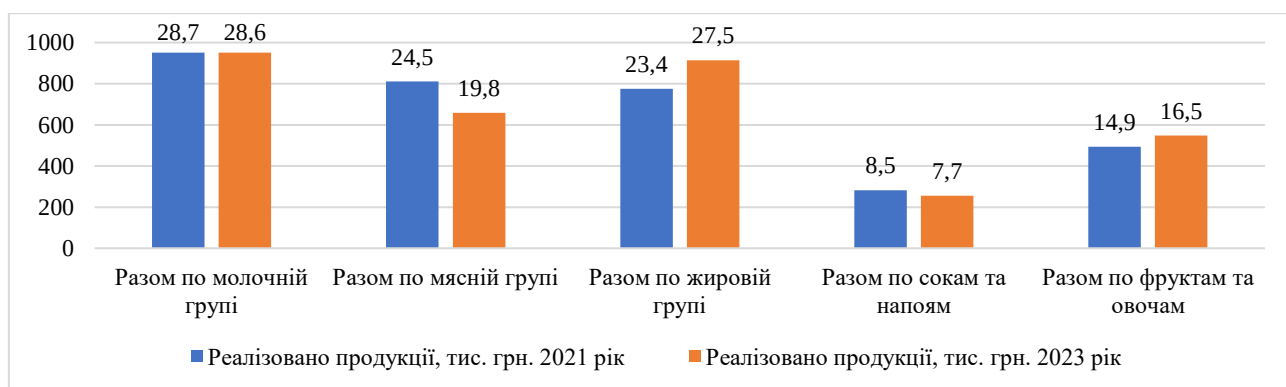


Рисунок 2.1 – Динаміка реалізації продукції ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Джерело: побудовано автором на аналітичній звітності ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Такі зміни в структурі асортименту можуть вказувати на певні недоліки у стратегічному плануванні та управлінні асортиментною політикою

підприємства. Для підвищення результативності збуту керівництву підприємства слід регулярно відстежувати зміни споживчих переваг та тенденцій на ринку для своєчасної корекції асортиментної політики.

Дослідження різних рівнів каналів розподілу (нульовий, перший, другий, третій) відіграє важливу роль при аналізі збутової діяльності підприємства, оскільки вибір каналів безпосередньо впливає на ефективність збуту продукції.

1. Нульовий рівень (прямий канал) - дослідження цього каналу дозволяє оцінити ефективність прямих продажів, рівень охоплення цільової аудиторії, витрати на організацію прямого збуту. Перевагами є безпосередній контакт з клієнтами, контроль над процесом збуту. Недоліки - обмежене охоплення ринку.

2. Перший рівень (один посередник) - аналіз цього каналу показує якість співпраці з роздрібними торговцями, ефективність розподілу товарів через торгову мережу. Дозволяє виявити проблеми з логістикою, асортиментом в роздрібних точках.

3. Другий рівень (два посередники) - вивчення цього каналу характеризує якість взаємодії з оптовими покупцями та дистриб'юторами, їх спроможність охопити ринок та забезпечити доступність продукції в роздрібній торгівлі.

4. Третій рівень (три посередники) - дослідження даного каналу дозволяє оцінити ефективність багаторівневої системи розподілу, здатність охопити віддалені регіональні ринки, виявити «вузькі місця» в ланцюгу руху товарів.

Наявність різних каналів розподілу характеризує гнучкість збутової політики підприємства, його адаптивність до потреб клієнтів у різних сегментах ринку. Різноманітні канали забезпечують більшу доступність продукції, підвищують рівень обслуговування споживачів.

Водночас, аналіз каналів дозволяє оптимізувати витрати на збут - більш витратні канали компенсуються меншими витратами на прямі продажі. Це сприяє підвищенню рентабельності збутових операцій. Дослідження різних рівнів каналів розподілу під час аналізу збутової діяльності є необхідним для виявлення проблемних зон, оцінки охоплення ринку, оптимізації логістики та

витрат, а також підвищення ефективності збутової політики підприємства в цілому.

Таблиця 2.7 – Види продукції, що реалізуються відповідними каналами розподілу в ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Вид реалізованої продукції	Рівні каналів розподілу	у % до загального об'єму реалізації
Різні види молока	Другий рівень	19,4
Масло вершкове	Перший рівень	3,6
Сири (м'які, розсільні, кисломолочні)	Перший рівень	2,0
Сметана	Перший рівень	1,4
Кисломолочні продукти (йогурти, кефіри тощо)	Перший рівень	2,1
М'ясо свійської птиці (курятина, індичка)	Перший рівень	8,5
М'ясні вироби (ковбаси, сосиски, сардельки)	Перший рівень	11,3
Рослинні олії (соняшникова, кукурудзяна тощо)	Перший рівень	17,0
Маргарини та спреди	Перший рівень	4,1
Тваринні жири (смалець)	Перший рівень	6,3
Фруктові соки	Перший рівень	2,4
Овочеві соки	Перший рівень	2,9
Нектари	Перший рівень	0,7
Сокові напої	Перший рівень	1,7
Фрукти та овочі	Другий рівень	16,5

Джерело: складено автором на основі маркетингової звітності ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Аналізуючи аналітичні дані з таблиці 2.7, можна зробити висновки щодо результативності збутової діяльності в ТОВ «Сумська маслосирбаза» у розрізі використання різних рівнів каналів розподілу.

Перший рівень каналу розподілу (один посередник - роздрібні торговці) є домінуючим для більшості асортиментних груп продукції підприємства. Зокрема, через цей канал реалізується масло вершкове (3,6%), сири (2,0%), сметана (1,4%), кисломолочна продукція (2,1%), м'ясо птиці (8,5%), м'ясні вироби (11,3%), олії (17,0%), маргарини (4,1%), тваринні жири (6,3%), а також всі види соків і напоїв. Використання прямого каналу збуту (нульового рівня) даними не відображено, що може свідчити про відсутність власної роздрібної мережі або інтернет-магазину у підприємства.

Через другий рівень каналу (два посередники - оптовики та роздрібні торговці) реалізуються лише різні види молока (19,4%) та фрукти й овочі (16,5%).

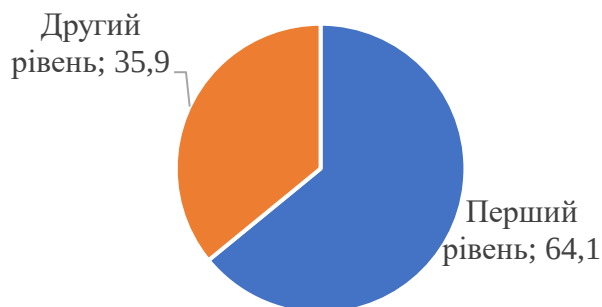


Рисунок 2.2 – Частка каналів реалізації продукції ТОВ «Сумська маслосирбаза», %

Джерело: побудовано автором на аналітичній звітності ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Вищі рівні каналів розподілу (три і більше посередників) за даними не використовуються.

Така структура каналів розподілу може вказувати на такі особливості збутової діяльності підприємства:

- орієнтація переважно на регіональний ринок збуту;
- висока залежність від роздрібних торговельних мереж як основних партнерів зі збуту;
- недостатня увага до розвитку власних прямих каналів продажів;
- обмежене використання можливостей багаторівневих дистриб'юторських мереж.

Показники рентабельності відіграють надзвичайно важливу роль при характеристиці збутової діяльності підприємства, оскільки вони відображають ефективність та прибутковість збутових операцій.

Так, рентабельність продажу показує, який відсоток прибутку підприємство отримує з кожної одиниці виручки від реалізації продукції. Високе значення цього показника вказує на ефективну цінову політику та оптимізацію витрат на збут. Рентабельність реалізованої продукції характеризує прибутковість

основної діяльності підприємства - продажу виготовленої продукції. Зниження цього показника може свідчити про проблеми з ціноутворенням, високу собівартість або недостатній попит на продукцію. Рентабельність господарської діяльності відображає прибутковість усіх видів діяльності підприємства, включаючи збут.

Аналіз динаміки цих показників дозволяє виявити тенденції у збутовій діяльності, оцінити її результативність та своєчасно відреагувати на негативні зміни.

Аналізуючи показники, наведені в таблиці 2.8, можна зробити висновки щодо результативності збутової діяльності ТОВ «Сумська маслосирбаза».

Таблиця 2.8 – Показники рентабельності (збитковості) збуту в ТОВ «Сумська маслосирбаза»

№	Назва показника	Рік			Коливання показника (+ збільшення; - зменшення) 2023 р. до 2021 р.
		2021	2022	2023	
1	Рентабельність/ збитковість продажу, %	4,72	5,94	-7,03	-11,75 п.п.
2	Рентабельність / збитковість реалізованої продукції, %	4,59	6,22	-7,30	-11,89 п.п.
3	Рентабельність / збитковість господарської діяльності, %	4,94	6,31	-6,52	-11,45 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Сумська маслосирбаза»

У 2021 та 2022 роках усі показники рентабельності мали позитивні значення, що свідчить про прибуткову діяльність підприємства в цей період. Зокрема, рентабельність продажу в 2022 році становила 5,94%, рентабельність реалізованої продукції - 6,22%, а рентабельність господарської діяльності - 6,31%. Однак, у 2023 році ситуація кардинально змінилася - всі показники перейшли в негативну площину, демонструючи збитковість діяльності. Рентабельність продажу становила -7,03%, рентабельність реалізованої продукції -7,3%, а рентабельність господарської діяльності -6,52%.

Таке різке зниження показників рентабельності з перетворенням їх на від'ємні значення (збитковість) є негативним сигналом і вказує на суттєві проблеми у збутовій діяльності підприємства у 2023 році. Це може бути наслідком:

- зниження обсягів реалізації продукції внаслідок втрати ринкових позицій, зменшення попиту чи недостатньої маркетингової активності.
- зростання витрат на виробництво та збут продукції, що знизило рентабельність реалізації.
- недостатньо ефективного управління процесом ціноутворення та зростання собівартості продукції.
- загальне погіршення фінансово-господарської діяльності підприємства.

З точки зору збутової діяльності, така динаміка показників рентабельності вказує на необхідність вжиття термінових заходів для відновлення прибутковості операцій. Слід переглянути маркетингову стратегію, оптимізувати ціноутворення, знизити витрати на збут, а також проаналізувати ефективність використання наявних каналів розподілу продукції.

2.3 Визначення відповідності цін реалізації переробного підприємства

Ціноутворення на переробному підприємстві має значний вплив на результативність його збутової діяльності. По-перше, це конкурентоспроможність цін. Тобто, ціни повинні бути конкурентоспроможними та привабливими для цільових споживачів. Завищені ціни можуть зменшити попит та збут продукції. По-друге, це прибутковість підприємства. Ціни мають забезпечувати достатній рівень прибутковості для підприємства, покривати витрати на виробництво, реалізацію та розвиток. По-третє, позиціонування продукту. Ціна є важливим фактором позиціонування товару на ринку. Вона сигналізує про якість, престижність та статус продукту в очах споживачів. Також, гнучка цінова політика дозволяє застосовувати знижки, акції та бонуси, що може стимулювати збільшення обсягів збуту. А стабільні та

справедливі ціни сприяють формуванню лояльності у клієнтів та повторним купівлям.

В цілому, ретельно продумана та обґрунтована цінова політика є критично важливою для досягнення високих показників збутової діяльності переробного підприємства.

Розглянемо детально результати розрахунків динаміки середніх цін на асортиментний ряд продукції ТОВ «Сумська маслосирбаза» протягом 2021-2023 років, представлених у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка середньої ціни на асортиментний ряд продукції в ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Види продукції	Ціна, грн		Приріст ціни	
	2021 рік	2023 рік	Абсолютне значення, грн	Відносне значення, %
Різні види молока (пастеризоване, ультрапастеризоване, знежирене тощо), л	36	44	8	22,2
Масло вершкове, кг	390	450	60	15,4
Сири (м'які, розсільні, кисломолочні), кг	129	140	11	8,5
Сметана, кг	98	112	14	14,3
Кисломолочні продукти (кефір), 900 г	32	37	5	15,6
М'ясо свійської птиці (курятина, індичка), кг	85	94	9	10,6
М'ясні вироби (ковбаси, сосиски), кг	211	235	24	11,4
Рослинні олії (соняшникова), л	41	58	17	41,5
Маргарини та спреди, кг	82	109	27	32,9
Тваринні жири (смалець), кг	41,6	47,5	5,9	14,2
Фруктові соки, 900 г	65	81	16	24,6
Овочеві соки, 900 г	57,2	65,3	8,1	14,2
Нектари, 900 г	56	74	18	32,1
Сокові напої, 900 г	48	62	14	29,2
Середнє по фруктам та овочам, кг	45	58	13	28,9

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Провівши відповідні дослідження, можемо констатувати, що спостерігається тенденція до зростання цін на всі групи товарів. Найбільший абсолютний приріст ціни спостерігається для рослинних олій (соняшникової) - 17 грн, що еквівалентно 41,5% відносного зростання. Ця значна цінова

волатильність може бути спричинена коливаннями цін на світових ринках, а також впливом логістичних та геополітичних факторів.

Суттєве зростання цін відбулося також на маргарини та спреди (приріст на 32,9%), нектари (32,1%) та сокові напої (29,2%). Це може бути пов'язано зі зростанням витрат на виробництво, упаковку та маркетинг даних товарних категорій.

Для основної молочної продукції, такої як різні види молока, масло вершкове, сири та сметана, спостерігається помірне зростання цін у діапазоні 8,5-22,2%. Це може відображати вплив інфляційних процесів та підвищення витрат на сировину та енергоресурси.

Ціни на кисломолочні продукти, м'ясо свійської птиці, м'ясні вироби та тваринні жири зросли на 10,6-15,6%, що є порівняно невисоким показником.

Фруктові та овочеві соки, а також середні ціни на фрукти та овочі продемонстрували зростання близько 28,9-29,2%, що може бути пов'язано з коливаннями врожаю, логістичними витратами та сезонністю.

Загалом, підприємство ТОВ «Сумська маслосирбаза» вимушене було підвищити ціни на весь асортиментний ряд продукції у відповідь на зростання витрат виробництва, логістики та маркетингу, а також інфляційні процеси в економіці країни.

Досліджуючи ціни в ТОВ «Сумська маслосирбаза» та порівнюючи їх з цінами в найбільш популярних та великих торговельних мережах, які є найбільшими конкурентами на ринку харчових продуктів у м. Суми та Сумській області, можна зробити деякі спостереження та висновки щодо динаміки середніх цін на асортиментний ряд продукції станом на 2023 рік.

Варто зазначити, що представлені дані охоплюють ціни на продукцію Сумської маслосирбази та середні ціни у таких торговельних мережах, як «Еко», «Сільпо» та «АТБ».

Аналізуючи наведені дані, можна помітити певні цінові відмінності між різними торговельними точками. Зокрема, Сумська маслосирбаза демонструє найвищі ціни на продукти категорій «Масло вершкове» (450,0 грн), «Сири»

(140,0 грн) та «Сметана» (112,0 грн). Водночас мережа «АТБ» пропонує найнижчі середні ціни на ці продукти: 440,0 грн, 120,0 грн та 130,0 грн відповідно (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Динаміка середньої ціни на асортиментний ряд продукції станом на 2023 рік

Види продукції	Сумська маслосирбаза	Мережа Еко	Мережа Сільпо	Мережа АТБ	В середньому по торговельним мережам
Різні види молока (пастеризоване, ультрапастеризоване, знежирене тощо)	44,0	45,0	43,0	41,0	43,0
Масло вершкове	450,0	480,0	460,0	440,0	460,0
Сири (м'які, розсільні, кисломолочні)	140,0	145,0	140,0	120,0	135,0
Сметана	112,0	120,0	130,0	130,0	126,7
Кисломолочні продукти (кефір тощо)	37,0	38,0	42,0	45,0	41,7
М'ясо свійської птиці (курятину, індичка)	94,0	112,0	120,0	123,0	118,3
М'ясні вироби (ковбаси, сосиски, сардельки)	235,0	254,0	250,0	248,0	250,7
Рослинні олії (соняшникова)	58,0	61,0	64,0	48,0	57,7
Маргарини та спреди	109,0	120,0	116,0	108,0	114,7
Тваринні жири (смалець)	47,5	56,0	50,0	52,0	52,7
Фруктові соки	81,0	95,0	90,0	86,0	90,3
Овочеві соки	65,3	72,0	78,0	83,0	77,7
Нектари	74,0	84,0	80,0	85,0	83,0
Сокові напої	62,0	74,0	78,0	75,0	75,7
Середнє по фруктам та овочам	58,0	60,0	68,0	50,0	59,3

Джерело: складено автором на основі [24]

Щодо молочних продуктів, то середня ціна на різні види молока є досить уніфікованою у торговельних мережах, становлячи 43,0 грн, тоді як на Сумській маслосирбазі вона дещо вища - 44,0 грн. Для кисломолочних продуктів спостерігається зворотна тенденція: найнижча ціна у Сумській маслосирбазі (37,0 грн), а найвища - у мережі «АТБ» (45,0 грн).

У категорії м'ясних продуктів «АТБ» також демонструє найвищі ціни: 123,0 грн за м'ясо свійської птиці та 248,0 грн за м'ясні вироби. Найнижчі ціни на ці продукти пропонує Сумська маслосирбаза - 94,0 грн та 235,0 грн відповідно.

Аналізуючи ціни на рослинні олії, маргарини, спреди та тваринні жири, можна помітити, що торговельна мережа «Еко» пропонує найвищі ціни на маргарини та спреди (120,0 грн) та тваринні жири (56,0 грн), а «АТБ» - найнижчі ціни на рослинні олії (48,0 грн).

У категорії соків та нектарів мережа «Сільпо» демонструє найвищі ціни на фруктові соки (90,0 грн), овочеві соки (78,0 грн) та нектари (80,0 грн), тоді як «АТБ» пропонує найвищі ціни на сокові напої (75,0 грн).

Загалом, дані свідчать про певні цінові відмінності між різними торговельними точками, що може бути пов'язано з різними факторами, такими як витрати на логістику, оренду приміщень, маркетингову політику тощо. Водночас, середні ціни на більшість продуктів у торговельних мережах є досить близькими, що може свідчити про високий рівень конкуренції на ринку та прагнення мереж забезпечити конкурентоспроможні ціни для споживачів.

На основі даних, представлених у таблиці 2.11, можна провести порівняльний аналіз середніх цін на асортиментний ряд продукції на Сумській маслосирбазі та в середньому по торговельних мережах станом на 2023 рік. Таблиця містить інформацію про абсолютну та відносну різницю між цінами на різні види продукції.

Аналізуючи наведені дані, можна виділити кілька категорій продуктів, де спостерігаються суттєві відхилення цін між Сумською маслосирбазою та торговельними мережами. По-перше, це стосується м'ясних продуктів. Ціна на м'ясо свійської птиці (курятина, індичка) на Сумській маслосирбазі (94,0 грн) є значно нижчою, ніж середня ціна в торговельних мережах (118,3 грн), що становить відносну різницю у 25,89%. Подібна тенденція спостерігається і для м'ясних виробів (ковбаси, сосиски, сардельки), де ціна на Сумській маслосирбазі (235,0 грн) є нижчою за середню ціну в мережах (250,7 грн) на 6,67% (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Співставлення середньої ціни на асортиментний ряд продукції станом на 2023 рік

Види продукції	Сумська маслосирбаза	В середньому по торговельним мережам	Різниця	
			Абсолютне значення, грн	Відносне значення, %
Різні види молока (пастеризоване, ультрапастеризоване, знежирене тощо)	44,0	43,0	-1,0	-2,27
Масло вершкове	450,0	460,0	10,0	2,22
Сири (м'які, розсільні, кисломолочні)	140,0	135,0	-5,0	-3,57
Сметана	112,0	126,7	14,7	13,10
Кисломолочні продукти (кефір тощо)	37,0	41,7	4,7	12,61
М'ясо свійської птиці (курятину, індичка)	94,0	118,3	24,3	25,89
М'ясні вироби (ковбаси, сосиски, сардельки)	235,0	250,7	15,7	6,67
Рослинні олії (соняшникова)	58,0	57,7	-0,3	-0,57
Маргарини та спреди	109,0	114,7	5,7	5,20
Тваринні жири (смалець)	47,5	52,7	5,2	10,88
Фруктові соки	81,0	90,3	9,3	11,52
Овочеві соки	65,3	77,7	12,4	18,94
Нектари	74,0	83,0	9,0	12,16
Сокові напої	62,0	75,7	13,7	22,04
Середнє по фруктам та овочам	58,0	59,3	1,3	2,30

Джерело: складено автором на основі [24]

По-друге, є категорії продуктів, де ціни на Сумській маслосирбазі є вищими. Наприклад, для сметани ціна на маслосирбазі (112,0 грн) перевищує середню ціну в мережах (126,7 грн) на 13,10%. Аналогічна ситуація спостерігається для кисломолочних продуктів, овочевих соків та сокових напоїв, де відносна різниця становить відповідно 12,61%, 18,94% та 22,04%.

Водночас, для деяких продуктів ціни на Сумській маслосирбазі та в торговельних мережах є досить близькими. Це стосується різних видів молока (відносна різниця -2,27%), рослинних олій (-0,57%) та середніх цін на фрукти та овочі (2,30%).

Загалом, дані вказують на наявність певних цінових відмінностей між Сумською маслосирбазою та торговельними мережами для різних категорій продуктів. Ці відмінності можуть бути пов'язані з різними факторами, такими як відмінності в закупівельних цінах, логістичних витратах, маркетингових стратегіях та цільових сегментах споживачів.

Слід зазначити, що представлені дані є усередненими, тому для більш детального аналізу необхідно розглядати ціни на конкретні торгові марки та види продукції. Проте наведена інформація дає змогу виявити загальні тенденції та порівняти рівень цін на основні групи продуктів харчування в різних торговельних точках.

Зважаючи на наявний досвід та потенціал, ТОВ «Сумська маслосирбаза» має всі шанси покращити свої конкурентні позиції. Але для цього необхідні радикальні зміни в системі управління, запровадження інноваційних підходів, налагодження ефективних комунікацій зі споживачами та партнерами. Тільки так можна підвищити сумарну конкурентоспроможність підприємства та зміцнити його ринкові позиції в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПЕРЕРОБНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Удосконалення збутової діяльності на переробному підприємстві є важливим фактором для підвищення його конкурентоспроможності та фінансових результатів. Враховуючи динамічні зміни на ринку, а також результати проведеного аналізу цін на асортиментний ряд продукції, можна запропонувати низку заходів для оптимізації збутової політики підприємства.

1. Впровадження диференційованої цінової стратегії. Згідно з даними, наведеними в таблицях 2.10 та 2.11, спостерігаються значні відмінності в цінах на певні категорії продуктів між Сумською маслосирбазою та торговельними мережами.

2. Розширення каналів збуту та диверсифікація клієнтської бази. Співпраця з різними торговельними мережами дозволяє охопити ширшу аудиторію споживачів, проте це може призвести до цінових відмінностей та додаткових витрат на логістику та маркетинг. Доцільно розглянути можливість розвитку прямих каналів збуту, таких як фірмові магазини, онлайн-торгівля або співпраця з локальними роздрібними торговцями.

3. Удосконалення маркетингової стратегії та просування бренду. Для успішного просування продукції на ринку необхідно розробити ефективну маркетингову стратегію, яка включатиме заходи з брендингу, реклами, стимулювання збуту та формування лояльності споживачів. Згідно з дослідженням Котлера, сильний бренд та ефективні маркетингові кампанії можуть значно підвищити сприйняття цінності продукту споживачами та їхню готовність платити вищу ціну [3].

4. Розширення асортименту та впровадження інновацій. Для збереження конкурентних позицій на ринку та задоволення мінливих потреб споживачів

доцільно постійно оновлювати асортимент продукції, впроваджувати інноваційні технології виробництва та розробляти нові види продуктів.

Досліджуючи можливості впровадження диференційованої цінової стратегії ТОВ «Сумська маслосирбаза» слід зазначити, що великі торговельні мережі мають достатні фінансові можливості, щоб конкурувати за рівнем цін, продаючи великі об'єми продукції. Як раз за рахунок зниження ціни і збільшення асортименту та об'єму продукції, великі торговельні мережі і мають достатні фінансові надходження. А тому конкурувати за ціною з торговельною мережею є досить складним завданням. Але досліджуване нами підприємство повинне триматися відповідного рівня ціни (наближеного до середнього по торговельним мережам), щоб конкурувати на ринку продукції.

Розширення каналів збуту та диверсифікація клієнтської бази є важливим стратегічним завданням для переробного підприємства, яке дозволить підвищити ефективність збутової діяльності та забезпечити стійке зростання обсягів продажів. Для досягнення цієї мети пропонується наступний алгоритм дій.

Таблиця 3.1 – Заходи по розширенню каналів збуту та диверсифікації клієнтської бази ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Назва заходу	Перелік дій	Термін виконання	Відповідальні особи
1	2	3	4
Аналіз поточної ситуації та ринкових тенденцій	- провести комплексний аналіз існуючих каналів збуту та клієнтської бази - дослідити ринкові тенденції, потреби споживачів та стратегії конкурентів - виявити потенційні можливості для розширення збуту та залучення нових клієнтів	1-2 місяці	керівник відділу збуту
Розробка стратегії диверсифікації каналів збуту та клієнтської бази	- на основі результатів аналізу визначити пріоритетні напрямки розширення каналів збуту (роздрібні мережі, онлайн-торгівля, фірмові магазини тощо) - розробити стратегію залучення нових клієнтів у різних сегментах ринку - скласти план заходів з диверсифікації каналів збуту та клієнтської бази	2-3 місяці	керівник відділу збуту, заст. директора

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Впровадження нових каналів збуту	- налагодження співпраці з новими торговельними партнерами (роздрібні мережі, дистриб'ютори). - створення онлайн-платформи для електронної комерції (інтернет-магазин) - відкриття фірмового магазину у стратегічно важливій локації (стратегічна перспектива)	3-6 місяців	керівник відділу збуту
Залучення нових клієнтів	- розробка маркетингової стратегії для просування продукції на нових ринках та залучення нових клієнтів - проведення рекламних кампаній, участь у виставках, організація промо-акцій - активна робота з потенційними клієнтами	3-9 місяців	керівник відділу збуту, торгові представники підприємства
Оптимізація логістичних процесів	- аналіз існуючих логістичних процесів та виявлення «вузьких місць» - впровадження сучасних технологій управління ланцюгами поставок (WMS, TMS тощо) - оптимізація маршрутів доставки та зменшення логістичних витрат	6-12 місяців	керівник відділу збуту, фахівець з логістики
Моніторинг та коригування стратегії	- регулярний моніторинг ефективності нових каналів збуту та роботи з новими клієнтами - коригування стратегії та плану заходів з урахуванням результатів моніторингу.	постійно	Запст. директора, керівники відповідних відділів

Джерело: складено автором

Згідно з дослідженнями Фіскера і Гауптмана, успішна диверсифікація каналів збуту та клієнтської бази вимагає ретельного планування, адаптивності та активного залучення всіх відповідальних підрозділів підприємства. Запропонований алгоритм дій дозволить системно підійти до вирішення цього завдання та забезпечити стійке зростання обсягів збуту [3].

Розширення каналів збуту та диверсифікація клієнтської бази є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності переробного підприємства. Запропонований алгоритм дій передбачає комплексний підхід, який охоплює аналіз ринку, розробку стратегії, впровадження нових каналів збуту, залучення нових клієнтів, оптимізацію логістики та постійний моніторинг ефективності. Чітке дотримання визначених етапів, термінів та розподілу відповідальності між

ключовими підрозділами підприємства дозволить досягти поставлених цілей та забезпечити стійку позицію на ринку.

Удосконалення маркетингової стратегії та просування бренду є важливим завданням для переробного підприємства, яке дозволить підвищити впізнаваність продукції, сформувати лояльність споживачів та забезпечити стійке зростання обсягів продажів. Для досягнення цієї мети пропонується наступний алгоритм дій із зазначенням термінів виконання та відповідальних осіб (табл. 3.2)

Таблиця 3.2 – Заходи по удосконаленню маркетингової стратегії та просування бренду ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Назва заходу	Перелік дій	Термін виконання	Відповідальні особи
1	2	3	4
Аналіз поточної ситуації та ринкових тенденцій	- провести комплексний аналіз існуючої маркетингової стратегії та позиціонування бренду - дослідити ринкові тенденції, потреби споживачів та стратегії конкурентів - визначити сильні та слабкі сторони бренду, а також можливості для його подальшого розвитку	1-2 місяці	Заст. директора, маркетинг-аналітик (сторонній виконавець)
Розробка оновленої маркетингової стратегії та плану просування бренду	- на основі результатів аналізу сформулювати місію, цінності та позиціонування бренду - визначити цільові сегменти споживачів та розробити стратегію охоплення кожного сегмента - розробити комплексний план маркетингових заходів з просування бренду та продукції	2-3 місяці	Заст. директора, бренд-менеджер, маркетинг-аналітик (сторонній виконавець)
Оновлення фірмового стилю та ребрендинг	- розробка оновленого фірмового стилю, логотипу, слогану та інших елементів айдентики бренду - впровадження нового фірмового стилю у всіх маркетингових матеріалах, упаковці продукції та зовнішній рекламі - проведення інформаційної кампанії для ознайомлення споживачів з оновленим брендом	3-6 місяців	Заст. директора, бренд-менеджер, дизайнер (сторонній виконавець)
Реалізація маркетингової стратегії	- впровадження комплексу маркетингових заходів відповідно до плану просування бренду - проведення рекламних кампаній у різних медіа-каналах (інтернет, зовнішня реклама) - організація PR-заходів, участь у виставках. - розвиток присутності бренду в соціальних мережах та онлайн-середовищі	6-12 місяців	бренд-менеджер, менеджери з реклами та PR (сторонній виконавець)

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
Моніторинг та оцінка ефективності	- регулярний моніторинг показників ефективності маркетингових заходів (впізнаваність бренду, лояльність споживачів, частка ринку) - проведення маркетингових досліджень для оцінки сприйняття бренду споживачами - аналіз результатів та коригування маркетингової стратегії за потреби.	постійно	Заст. директора, керівник відділу збуту

Джерело: складено автором

Як зазначає Котлер, ефективна маркетингова стратегія та сильний бренд є ключовими факторами успіху для будь-якого підприємства. Дослідження Капферера також підкреслюють важливість постійного вдосконалення бренду та його адаптації до мінливих ринкових умов [3].

В цілому ж удосконалення маркетингової стратегії та просування бренду є комплексним процесом, який вимагає ретельного планування, залучення фахівців різних напрямків та значних ресурсів.

Модернізація обладнання та впровадження сучасних технологій та інновацій мають позитивний вплив на ефективність виробничих процесів, якість продукції та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

На основі даних, представлених у таблиці 3.3, можна проаналізувати динаміку показників майнового стану ТОВ «Сумська маслосирбаза» протягом 2021-2023 років.

Таблиця 3.3 – Показники майнового стану ТОВ «Сумська маслосирбаза»

№	Назва показника	Рік			Коливання показника (+;-) 2023 р. до 2021 р.
		2021	2022	2023	
2	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,99	0,98	0,94	-0,05
3	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,01	0,02	0,06	0,05
4	Коефіцієнт оновлення	0,01	0,02	0,03	0,02
5	Коефіцієнт вибуття	0,03	0,05	0,05	0,020

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Сумська маслосирбаза»

Коефіцієнт зносу основних засобів демонструє тенденцію до зниження, зменшившись з 0,99 у 2021 році до 0,94 у 2023 році. Це свідчить про поступове оновлення основних засобів підприємства та зменшення їх зношеності. Але ж значення коефіцієнта 0,94 у 2023 році означає, що 94% вартості основних засобів вже амортизовано, а їх залишкова вартість становить лише 6% від первісної вартості. Такий високий рівень зносу може вказувати на застарілість значної частини обладнання та необхідність його оновлення. Хоча зниження коефіцієнта зносу на 0,05 пункти за 2021-2023 роки свідчить про певні інвестиції в оновлення виробничих потужностей, темпи цього процесу є досить повільними. Для забезпечення ефективного функціонування та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі підприємству необхідно активізувати заходи з модернізації та технічного переоснащення.

Відповідно, коефіцієнт придатності основних засобів зріс з 0,01 у 2021 році до 0,06 у 2023 році, що вказує на збільшення частки придатних до експлуатації основних засобів. Коефіцієнт оновлення основних засобів також демонструє зростання з 0,01 у 2021 році до 0,03 у 2023 році, що свідчить про незначні інвестиції підприємства в оновлення парку обладнання та модернізацію виробничих ресурсів. Водночас, коефіцієнт вибуття основних засобів залишається на рівні 0,05 протягом 2022-2023 років, що може вказувати на необхідність більш активного оновлення застарілого обладнання.

В цілому ж, незважаючи на позитивну тенденцію до зниження, коефіцієнт зносу у 2023 році вказує на високий рівень зношеності основних засобів ТОВ «Сумська маслосирбаза». Це може негативно впливати на ефективність виробництва, якість продукції та підвищувати ризики простоїв через поломки старого обладнання. Тому підприємству рекомендується розробити комплексну програму технічного переозброєння та прискорити темпи оновлення основних засобів. Модернізація та впровадження інновацій впливають на результативність збуту наступним чином:

- підвищення якості та конкурентоспроможності продукції - завдяки сучасному обладнанню та технологіям підприємство може випускати

продукцію, яка відповідатиме вимогам споживачів щодо якості, безпеки та екологічності, а отже, буде більш конкурентоспроможною на ринку;

- розширення асортименту та можливість випуску інноваційних продуктів
- модернізація виробничих ресурсів дозволяє впроваджувати нові технологічні рішення та розробляти нові види продукції, що задовольнятимуть мінливі потреби споживачів та забезпечуватимуть зростання обсягів збуту;

- підвищення ефективності логістичних процесів - сучасні технології управління ланцюгами поставок, автоматизовані системи складування та транспортування можуть значно оптимізувати логістичні витрати та прискорити доставку продукції до клієнтів, що позитивно впливає на результативність збуту;

Проведений аналіз показників майнового стану ТОВ «Сумська маслосирбаза» вказує на поступове оновлення основних засобів підприємства протягом 2021-2023 років, але вкрай повільно. А тому, для забезпечення стійкої конкурентоспроможності та зростання обсягів збуту, необхідно продовжувати модернізацію наявного обладнання та виробничих ресурсів. Впровадження сучасних технологій дозволить підвищити якість та розширити асортимент продукції, оптимізувати логістичні процеси та знизити виробничі витрати.

Удосконалення збутової діяльності на переробному підприємстві вимагає комплексного підходу, який включає оптимізацію цінової політики, диверсифікацію каналів збуту, скорочення логістичних витрат, ефективне застосування маркетингових інструментів та постійне оновлення асортименту продукції, а також виконання заходів по розширенню каналів збуту та диверсифікації клієнтської бази.

Впровадження запропонованих заходів, спираючись на актуальні дослідження та кращі практики, дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, розширити присутність на ринку та забезпечити стійке зростання обсягів збуту та прибутковості.

ВИСНОВКИ

В процесі виконання кваліфікаційної роботи було проведено дослідження щодо управління збутовою діяльністю на переробному підприємстві. Зокрема:

1. Досліджено теоретико-методичні аспекти управління збутовою діяльністю на переробному підприємстві.

Збутова діяльність переробних підприємств молочної галузі характеризується комплексністю та багатоаспектністю. Серед існуючих теоретичних підходів до управління збутом можна виділити системний, процесний, ситуаційний та комплексний. Системний підхід розглядає збутову діяльність як складову загальної системи управління підприємством та передбачає врахування взаємозв'язків між різними елементами системи збуту. Процесний підхід акцентує увагу на послідовності та взаємозалежності збутових процесів, спрямованих на досягнення кінцевої мети - задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Ситуаційний підхід передбачає адаптацію управлінських рішень до конкретних ринкових ситуацій та умов функціонування підприємства. Комплексний підхід забезпечує інтеграцію різних аспектів збутової діяльності та їх узгодженість зі стратегічними цілями підприємства

2. Надано організаційно - економічну характеристику підприємства.

Встановлено, що досліджуване переробне підприємство молочної галузі ТОВ «Сумська маслосирбаза» здійснює широкий спектр виробничої та торговельної діяльності, що охоплює різні галузі харчової промисловості. Ключовим напрямком є переробка молока, яка передбачає низку технологічних процесів, спрямованих на виготовлення різноманітної молочної продукції..

Встановлено, що найбільшу частку в структурі продукції у 2023 році займає виробництво олії та тваринних жирів (15%) та оптова торгівля фруктами й овочами (15%). Ці напрямки продемонстрували позитивну динаміку порівняно з 2021 роком, збільшившись на 3,7% та 11,2% відповідно. Такий приріст може свідчити про зростаючий попит на дану продукцію та ефективну збутову

політику підприємства. Значну частку також становить перероблення молока, виробництво масла та сиру (14%), що зросло на 21% порівняно з 2021 роком.

Водночас, спостерігається скорочення обсягів виробництва м'ясних продуктів (-25,9%), м'яса свійської птиці (-7,8%) та фруктових і овочевих соків (-9,2%). Ця тенденція може бути пов'язана з коливаннями попиту на ринку, змінами у споживчих перевагах або проблемами в ланцюгах постачання сировини.

Встановлено, що рівень рентабельності (збитковості) у 2023 році становив -6,5%, що на 11,5 процентних пунктів нижче, ніж у 2021 році. Це свідчить про зниження ефективності використання ресурсів та необхідність вжиття заходів для оптимізації витрат і підвищення прибутковості діяльності.

3. Досліджено результативність збутової діяльності переробного підприємства.

В процесі дослідження встановлено, що спостерігається загальне зменшення обсягів виробництва у 2023 році порівняно з 2021 роком у всіх продуктових групах. Це може свідчити про певні проблеми у плануванні виробничих потужностей, прогнозуванні попиту та недостатньому управлінні ресурсами підприємства, а також значний вплив наявних форс-мажорних обставин в Україні. Проте, незважаючи на скорочення обсягів виробництва, рівень реалізації продукції залишається досить високим у більшості груп, що є позитивним моментом. Наприклад, у молочній групі цей показник становить 93%, у м'ясній - 92% у 2023 році. Це вказує на досить ефективну збутову політику та успішне просування продукції на ринку.

Загальний рівень реалізації продукції у 2023 році становить 90%, що є достатньо високим показником, але все ж нижчим, ніж у 2021 році (92%). Це може вказувати на певні недоліки у стратегічному плануванні та управлінні збутовою діяльністю підприємства.

Встановлено, що перший рівень каналу розподілу (один посередник - роздрібні торговці) є домінуючим для більшості асортиментних груп продукції підприємства. Зокрема, через цей канал реалізується масло вершкове (3,6%),

сири (2,0%), сметана (1,4%), кисломолочна продукція (2,1%), м'ясо птиці (8,5%), м'ясні вироби (11,3%), олії (17,0%), маргарини (4,1%), тваринні жири (6,3%), а також всі види соків і напоїв. Через другий рівень каналу (два посередники - оптовики та роздрібні торговці) реалізуються лише різні види молока (19,4%) та фрукти й овочі (16,5%).

4. Проведене визначення відповідності цін реалізації переробного підприємства.

В процесі дослідження виділено кілька категорій продуктів, де спостерігаються суттєві відхилення цін між Сумською маслосирбазою та торговельними мережами. По-перше, це стосується м'ясних продуктів. Ціна на м'ясо свійської птиці (курятина, індичка) на Сумській маслосирбазі (94,0 грн) є значно нижчою, ніж середня ціна в торговельних мережах (118,3 грн), що становить відносну різницю у 25,89%. Подібна тенденція спостерігається і для м'ясних виробів (ковбаси, сосиски, сардельки), де ціна на Сумській маслосирбазі (235,0 грн) є нижчою за середню ціну в мережах (250,7 грн) на 6,67%. По-друге, є категорії продуктів, де ціни на Сумській маслосирбазі є вищими. Наприклад, для сметани ціна на маслосирбазі (112,0 грн) перевищує середню ціну в мережах (126,7 грн) на 13,10%. Аналогічна ситуація спостерігається для кисломолочних продуктів, овочевих соків та сокових напоїв, де відносна різниця становить відповідно 12,61%, 18,94% та 22,04%. Водночас, для деяких продуктів ціни на Сумській маслосирбазі та в торговельних мережах є досить близькими. Це стосується різних видів молока (відносна різниця -2,27%), рослинних олій (-0,57%) та середніх цін на фрукти та овочі (2,30%).

Встановлено наявність певних цінових відмінностей між Сумською маслосирбазою та торговельними мережами для різних категорій продуктів. Ці відмінності можуть бути пов'язані з різними факторами, такими як відмінності в закупівельних цінах, логістичних витратах, маркетингових стратегіях та цільових сегментах споживачів.

5. Запропоновано напрями удосконалення збутової діяльності на переробному підприємстві.

Удосконалення збутової діяльності на переробному підприємстві є важливим фактором для підвищення його конкурентоспроможності та фінансових результатів.

Розширення каналів збуту та диверсифікація клієнтської бази є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності переробного підприємства. Запропонований алгоритм дій передбачає комплексний підхід, який охоплює аналіз ринку, розробку стратегії, впровадження нових каналів збуту, залучення нових клієнтів, оптимізацію логістики та постійний моніторинг ефективності. Чітке дотримання визначених етапів, термінів та розподілу відповідальності між ключовими підрозділами підприємства дозволить досягти поставлених цілей та забезпечити стійку позицію на ринку.

Удосконалення маркетингової стратегії та просування бренду є важливим завданням для переробного підприємства, яке дозволить підвищити впізнаваність продукції, сформувати лояльність споживачів та забезпечити стійке зростання обсягів продажів. Для досягнення цієї мети пропонується алгоритм дій із зазначенням термінів виконання та відповідальних осіб. Впровадження сучасних технологій дозволить підвищити якість та розширити асортимент продукції, оптимізувати логістичні процеси та знизити виробничі витрати.

Удосконалення збутової діяльності на переробному підприємстві вимагає комплексного підходу, який включає оптимізацію цінової політики, диверсифікацію каналів збуту, скорочення логістичних витрат, ефективне застосування маркетингових інструментів та постійне оновлення асортименту продукції, а також виконання заходів по розширенню каналів збуту та диверсифікації клієнтської бази.

Впровадження запропонованих заходів, спираючись на актуальні дослідження та кращі практики, дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, розширити присутність на ринку та забезпечити стійке зростання обсягів збуту та прибутковості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong G. Principles of Marketing. Pearson Education, Limited, 2019. 720 p.
2. Havlovska N. The strategy of choosing promising markets for the enterprise subject of foreign economic activity on the basis of accessibility, safety and profitability criteria. *Quality Access to Success Journal*. 2020. Vol. 21. No. 178. p. 26-34.
3. Амеліна І.В., Дмитренко О.І. Теоретичні основи менеджменту збуту продукції підприємства. *Економіка і регіони*. 2021. № 4 (83). С. 38-44.
4. Багорка М., Абрамович І., Кравець О. Організація збутової політики в системі маркетингу аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2024. № (30). С. 59–65.
5. Гарматюк О.В. Сучасна система збуту продукції підприємств. *Інтелект ХХІ*. 2021. № 3. URL: <http://surl.li/nggac>. (дата звернення: 25.04.2024).
6. Гетьман О.О. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 480 с.
7. Деинега І. О., Якубовська Н. В. Перспективні оцінки впровадження маркетингових інструментів у збутову діяльність підприємств сфери агробізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 1. С. 78-83.
8. Зозульов О.В., Царьова Т.О., Гавриш Ю.О. Маркетинг. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022, 298 с.
9. Іванова З. О., Мріх О. А. Основні переваги та недоліки маркетингової політики стимулювання збуту продукції. *Вісник КНУТД*. 2019. №1 (131). С. 67-74.
10. Кіпоренко С. С., Топіна Р. П. Використання інформаційних систем в управлінні маркетинговою діяльністю підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7443> (дата звернення: 25.04.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.170.

11. Косенко Владислав

12. Кривдик М., Пятничка М., Заботін В. Рівні управління збутовою діяльністю підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 97–101. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(13\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(13)) (дата звернення: 25.04.2024).

13. Нехай В.В., Колокольчикова І.В. Методологічні засади формування парадигми збуту. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2023. № 1. С. 120–125.

14. Основи менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник / Ю. Палеха, Г. Мошек, І. Миколайчук. Київ : Ліра-К. 2022, 528 с.

15. Росоха В. В., Газуда Л.М. Особливості планування в системі маркетингового менеджменту. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 223-233.

16. Софієнко А.В., Шукліна В.В., Набока Р.М. Теоретичний маркетинг. Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський. 2021, 494 с.

17. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2020. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/archive>. (дата звернення: 25.04.2024).

18. Трегубов О. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №1. С. 64-71. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71. (дата звернення: 25.04.2024).

19. Федірець О. В., Стовба Н.О., Солодчук Т.В. Сутність та особливості формування системи менеджменту виробничого потенціалу підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Вип. 1 (30). С. 74-80.

20. Фінансовий аналіз / за заг. ред. Школьник І. О. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 368 с.

21. Швед В., Омельченко О., Дробаха С. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 76-82. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-12>. (дата звернення: 25.04.2024).

22. Шишкін В.О., Белоусова А.А. Підвищення ефективності системи управління каналами збуту виробничих підприємств. *Вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 5. С. 126-135.

23. Яковлєв А.І., Ларка М.І., Сударкіна С.П. Маркетинг промислового підприємства : навчальний посібник / за заг. ред. А.І. Яковлєва. Київ : Кондор, 2019. 496 с.

24. Ціни на продукти харчування. URL:
<https://index.minfin.com.ua/ua/markets/wheat/2024-06/>. (дата звернення:
05.06.2024)

Додатки

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	140,0	140,0
Додатковий капітал	1410	1034,3	1034,3
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-257,8	-309,0
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	992,5	415,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	0,2	0,2
розрахунками з бюджетом	1620	228,8	67,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	8,6	4,5
розрахунками з оплати праці	1630	56,5	12,1
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	12,5	69,5
Усього за розділом III	1695	306,6	186,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	1299,1	902,0

2. Звіт про фінансові результати
за рік 2023 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3656,2	3398,3
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240	31,3	3,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3687,5	3401,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	()	()
Інші операційні витрати	2180	(3944,4)	(3199,2)
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(3944,4)	(3199,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-257,2	202,5
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-257,2	202,5

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

С.І. Демченко
(ініціали, прізвище)

І.М. Мисюха
(ініціали, прізвище)

Додаток Б
Апробація наукових результатів

