

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Обґрунтування напрямів удосконалення товарно-збутової політики підприємства, на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Виконала: студент

4 курсу, групи БМс-41

спеціальності

073 “Менеджмент”

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Ангелюк В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Луциків І.В.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Стойко І.І.

(прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет \_\_\_\_\_ економіки та менеджменту  
(повна назва факультету)

Кафедра \_\_\_\_\_ менеджменту та адміністрування  
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Сороківська О.А.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« »

2026 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня \_\_\_\_\_ бакалавр  
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю \_\_\_\_\_ 073 “Менеджмент”  
(шифр і назва спеціальності)

студенту \_\_\_\_\_ Ангелюку Віталію Васильовичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи \_\_\_\_\_ Обґрунтування напрямів удосконалення товарно-збутової політики підприємства, на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Керівник роботи \_\_\_\_\_ к.е.н., доц. Луциків І.В.  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «21» \_\_\_\_\_ січня \_\_\_\_\_ 2026 року № 4/9-37.

2. Термін подання студентом завершеної роботи \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи \_\_\_\_\_ фінансово-економічна звітність, баланс підприємства

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи товарно-збутової політики підприємства.

2. Дослідження товарно-збутової політики ПрАТ “Тернопільський молокозавод”.

3. Шляхи удосконалення товарно-збутової політики ПрАТ “Тернопільський молокозавод”.

4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів):

рисунки: фактори, що впливають на ефективність товарної політики підприємства,

узагальнена модель товарно-збутової політики підприємства, схематичне зображення

організаційної структури управління молокозаводу з урахуванням функціональних напрямів

діяльності, динаміка чисельності персоналу ПрАТ “Тернопільський молокозавод” у 2021-

2025 рр., ос., Результати аналізу техніко-економічних показників ПрАТ “Тернопільський

молокозавод” у 2024-2025 рр., елементи політики якості молокозаводу, структура збуту

продукції ПрАТ “Тернопільський молокозавод” за асортиментними групами у 2024-2025 рр.,

%; таблиці: складові товарно-збутової політики підприємства, методи управління збутом

підприємства, загальна характеристика основних стратегічних та операційних цілей ПрАТ

“Тернопільський молокозавод”, результати аналізу техніко-економічних показників ПрАТ

“Тернопільський молокозавод” у 2024-2025 рр., результати аналізу обсягів реалізації

продукції та послуг у 2024-2025 рр., проектна вартість комплексу обладнання для

виробництва сирів “Моцарела” та “Фета” на ПрАТ “Тернопільський молокозавод”,

узагальнюючі результати, економічного обґрунтування виготовлення фети та моцарели,

одноразові витрати на створення Інтернет-магазину ПрАТ “Тернопільський молокозавод”.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	к.т.н., доц. Окіпний І. Б.		

7. Дата видачі завдання 21.01.2026 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вступ	січень	виконано
2.	Розділ 1 Теоретичні основи товарно-збутової політики підприємства	лютий	виконано
3.	1.1 Сутність та складові товарно-збутової політики підприємства	лютий	виконано
4.	1.2 Класифікація методів та інструментів управління збутовою діяльністю	березень	виконано
5.	Розділ 2 Дослідження товарно-збутової політики ПрАТ “Тернопільський молокозавод”	березень	виконано
6.	2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ “Тернопільський молокозавод”	березень	виконано
7.	2.2 Аналіз асортиментної політики та системи збуту молокозаводу	квітень	виконано
8.	Розділ 3 Шляхи удосконалення товарно-збутової політики ПрАТ “Тернопільський молокозавод”	квітень	виконано
9.	3.1 Обґрунтування доцільності розширення сирної лінійки молокозаводу	квітень	виконано
10.	3.2 Оптимізація каналів збуту шляхом розвитку Інтернет-магазину та співпраці у сфері HoReCa	травень	виконано
11.	Розділ 4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	травень	виконано
12.	4.1 Менеджмент безпеки на ПрАТ “Тернопільський молокозавод”	травень	виконано
13.	4.2 Вимоги до профілактичних медичних оглядів для працівників на ПрАТ “Тернопільський молокозавод”	червень	виконано
14.	Висновки	червень	виконано

Студент

(підпис)

Ангелюк В. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Луциків І. В.

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Ангелюк В. В. Обґрунтування напрямів удосконалення товарно-збутової політики підприємства, на прикладі ПрАТ “Тернопільський молокозавод”.**

Кваліфікаційна робота бакалавра: 65 сторінок, 9 рисунків, 19 таблиць, 4 додатки, 30 літературних джерел.

**Предмет дослідження** – теоретичні та практичні аспекти управління товарно-збутовою політикою підприємства.

**Об'єкт дослідження** – процес управління товарно-збутовою політикою ПрАТ “Тернопільський молокозавод”.

**Метою роботи** є розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності збутової діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

**Методи дослідження** – економіко-статистичні, аналітичні, порівняльні, графічні, методи системного аналізу та узагальнення.

У роботі розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення збутової діяльності, розвитку електронної комерції, створення інтернет-магазину та розширення співпраці у сфері HoReCa.

Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності ПрАТ “Тернопільський молокозавод” з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективності його товарно-збутової політики.

**Ключові слова:** товарно-збутова політика, збутова діяльність, управління збутом, електронна комерція, HoReCa, цифровізація, канали збуту, молочна продукція.

## SUMMARY

**Anheliuk V. V. Justifying directions for improving the product and sales policy of an enterprise (case study: PJSC “Ternopil Dairy Plant”).**

Qualifying bachelor work consists of 65 pages, 9 figures, 19 tables, 4 appendixes, and 30 references.

**The subject of investigation** is theoretical and practical aspects of managing the product and sales policy of an enterprise.

**The object of investigation** is the process of managing the product and sales policy of PJSC “Ternopil Dairy Plant”.

**The aim of the work** is to develop practical recommendations for improving the efficiency of sales activities under modern business conditions.

**The results are obtained** with the following research methods: economic-statistical, analytical, comparative, graphical methods, as well as methods of system analysis and generalization.

Practical recommendations for improving sales activities, developing e-commerce, creating an online store, and expanding cooperation in the HoReCa sector were developed.

The results of the research can be used in the practical activity of PJSC “Ternopil Dairy Plant” in order to increase the competitiveness of the enterprise and improve the efficiency of its product and sales policy.

**Key words:** product and sales policy, sales activity, sales management, e-commerce, HoReCa, digitalization, distribution channels, dairy products.

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні основи товарно-збутової політики підприємства	
1.1 Сутність та складові товарно-збутової політики підприємства .....	9
1.2 Класифікація методів та інструментів управління збутовою діяльністю .....	15
Розділ 2 Дослідження товарно-збутової політики ПрАТ “Тернопільський молокозавод”	
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ “Тернопільський молокозавод” .....	23
2.2 Аналіз асортиментної політики та системи збуту молокозаводу .....	32
Розділ 3 Шляхи удосконалення товарно-збутової політики ПрАТ “Тернопільський молокозавод”	
3.1 Обґрунтування доцільності розширення сирної лінійки молокозаводу .....	42
3.2 Оптимізація каналів збуту шляхом розвитку Інтернет-магазину та співпраці у сфері HoReCa.....	50
Розділ 4 Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	
4.1 Менеджмент безпеки на ПрАТ “Тернопільський молокозавод” .....	58
4.2 Вимоги до профілактичних медичних оглядів для працівників на ПрАТ “Тернопільський молокозавод” .....	61
Висновки.....	66
Бібліографія .....	66
Додатки .....	67

## ВСТУП

**Актуальність теми** зумовлена специфікою молочної галузі, яка характеризується короткими термінами реалізації продукції, високими вимогами до умов зберігання та змінами споживчих вподобань. В умовах насиченості ринку та жорсткої конкуренції, традиційні підходи до збуту стають недостатніми, що вимагає від молокозаводу постійної адаптації товарного асортименту та розширення каналів дистрибуції. Ефективна товарно-збутова політика дозволяє мінімізувати втрати від повернення нереалізованого товару, оптимізувати складські запаси та забезпечити стійку присутність бренду у роздрібних мережах. Удосконалення збутової стратегії через впровадження прямих продажів, розвиток власної фірмової мережі або вихід на онлайн-платформи стає стратегічним чинником виживання. Тільки системне управління товарно-збутовою політикою здатне забезпечити підприємству необхідний рівень рентабельності, фінансову незалежність та швидку реакцію на ринкові виклики в сучасних умовах господарювання.

**Метою** кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення товарно-збутової політики ПрАТ “Тернопільський молокозавод” для зміцнення його ринкових позицій та підвищення ефективності реалізації продукції.

**Об’єктом** дослідження виступає процес формування та реалізації товарно-збутової діяльності ПрАТ “Тернопільський молокозавод”, а **предметом** дослідження є сукупність теоретичних засад, методичних підходів та практичних інструментів управління товарним асортиментом і каналами розподілу продукції ПрАТ “Тернопільський молокозавод”, спрямованих на їх удосконалення.

Для досягнення мети бакалаврської роботи вирішено такі важливі **завдання**:

- здійснити дослідження теоретичних основ товарно-збутової політики підприємства; з’ясувати сутність та вивчити складові товарно-збутової політики

підприємства; навести класифікацію методів та інструментів управління збутовою діяльністю;

- здійснити загальну характеристику господарської діяльності ПрАТ “Тернопільський молокозавод”;

- дослідити товарну-збутову політику, проаналізувати асортиментну політику та систему збуту молокозаводу;

- розробити шляхи удосконалення товарно-збутової політики ПрАТ “Тернопільський молокозавод”;

- обґрунтувати доцільність розширення сирної лінійки молокозаводу;

- оптимізація каналів збуту шляхом розвитку Інтернет-магазину та співпраці у сфері HoReCa;

- висвітлити питання менеджменту безпеки та вимоги до профілактичних медичних оглядів для працівників.

В процесі виконання бакалаврської роботи нами використано різноманітні методи дослідження: системний та комплексний підходи, теоретичне узагальнення та порівняння, класифікація та групування, економетричний аналіз рядів динаміки, показники структури, графічний, методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів.

Інформаційною базою бакалаврської роботи були законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці та монографії вітчизняних і зарубіжних вчених, Статут та матеріали корпоративного сайту ПрАТ “Тернопільський молокозавод”, фінансова та статистична звітність підприємства за останні роки, наукові статті та Інтернет-ресурси.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає обґрунтуванні доцільності розширення сирної лінійки молокозаводу та оптимізації каналів збуту шляхом розвитку Інтернет-магазину та співпраці у сфері HoReCa, що є важливими для утримання конкурентних позицій та товарно-збутової політики підприємства.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТОВАРНО-ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність та складові товарно-збутової політики підприємства

Товарно-збутова політика є важливою складовою загальної системи управління діяльністю підприємства та передбачає комплекс рішень щодо формування, управління і просування товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення попиту та отримання прибутку. Вона поєднує управління товарним асортиментом і організацію ефективного збуту продукції, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Для визначення сутності та значення товарно-збутової політики для розвитку підприємства доцільно насамперед розглянути зміст базових понять.

В економічній літературі існує широке коло визначень поняття «товарна політика». Зокрема Абрамович І. та Квасова М. під товарною політикою розуміють політику підприємства, що має на меті формування певного набору маркетингових інструментів щодо проектування та запровадження нових видів товарів, а також паралельне дослідження всіх поточних виробничих процесів, пов'язаних з цим [1]. На думку Бойко Р., Андрушкевич З. та Нянько В. товарна політика – це комплекс управлінських рішень, який сприяє розробці оптимального товарного асортименту, підтримці на належному рівні конкурентоспроможності товару та виведенню його на ринок [2]. Куденко Н. трактує товарну політику як комплекс заходів щодо створення, удосконалення та оновлення продукції, формування її асортименту та забезпечення відповідності вимогам ринку [3].

На відміну від існуючих трактувань, пропонуємо розглядати товарно-збутову політику як стратегічно орієнтовану систему рішень і дій щодо формування, оновлення та управління товарним портфелем, яка забезпечує відповідність продукції потребам цільового ринку та сприяє досягненню

стабільної прибутковості підприємства.

На рисунку 1.1 представимо основні фактори ефективності товарної політики підприємства.



Рисунок 1.1 – Фактори, що впливають на ефективність товарної політики підприємства

Товарна політика підприємства охоплює сукупність управлінських рішень щодо формування асортименту, забезпечення якості продукції, оновлення товарного портфеля, управління життєвим циклом товару та підвищення його конкурентоспроможності. Вона визначає стратегічні орієнтири розвитку підприємства з позицій створення споживчої цінності.

Поряд із формуванням ефективної товарної політики підприємство повинно забезпечити ефективне доведення продукції до споживачів, що реалізується через формування та впровадження збутової політики. Так, Балабанов А. та Примаєв Т. розглядають збутову політику підприємства як ключовий елемент маркетингової діяльності підприємства та визначає підходи

до формування, розвитку й управління товарним асортиментом відповідно до потреб ринку та стратегічних цілей компанії [4]. На думку Гаркавенко С., збутова політика – це діяльність підприємства, спрямована на планування, організацію та контроль руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення попиту та отримання прибутку [5]. Котлер Ф., Келлер К. зазначали, що збутова політика охоплює сукупність заходів щодо вибору каналів розподілу, управління товарорухом, формування системи посередників і організації процесу продажу [6]. Отже, як ми бачимо, на відміну від товарної політики, збутова політика, спрямована на організацію ефективного доведення товару до кінцевого споживача, що включає вибір каналів розподілу, формування системи логістики, управління посередниками, стимулювання збуту та забезпечення післяпродажного обслуговування.

До основних складових товарно-збутової політики підприємства належить комплекс взаємопов'язаних управлінських напрямів, кожен із яких виконує окрему функціональну роль у забезпеченні ефективної ринкової діяльності. Складові товарно-збутової політики підприємства, мету та зміст кожної із них представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Складові товарно-збутової політики підприємства

Складова	Зміст	Основна мета
1. Товарна політика	Формування асортименту, управління життєвим циклом, брендинг	Створення конкурентоспроможного продукту
2. Асортиментна політика	Оптимізація широти і глибини товарного портфеля	Баланс рентабельності та попиту
3. Політика якості	Контроль відповідності стандартам	Підвищення довіри споживачів
4. Збутова політика	Канали розподілу, логістика, запаси	Ефективне доведення товару до споживача
5. Стимулювання збуту	Акції, бонуси, програми лояльності	Активізація продажів
6. Сервісна політика	Передпродажне, продажне та післяпродажне обслуговування	Формування довгострокових відносин

У сучасних умовах господарювання товарна та збутова складові функціонують не ізольовано, а як взаємодоповнюючі елементи єдиної товарно-збутової політики підприємства. Саме їх узгодженість забезпечує стабільність ринкових позицій, зростання обсягів реалізації, підвищення прибутковості та адаптацію до змін конкурентного середовища.

Важливим аспектом інтеграції товарної та збутової складових є їхня адаптивність до етапів життєвого циклу продукції. Наприклад, на етапі виведення інноваційного товару на ринок товарна політика фокусується на якості та усуненні недоліків, тоді як збутова – на формуванні первинної дилерської мережі та інформуванні споживачів. Таким чином, встановлено, що основна мета товарно-збутової політики підприємства – забезпечити відповідність між виробництвом і попитом, доставити потрібний товар у потрібний час у потрібне місце та забезпечити підприємству стабільний прибуток. Виходячи звідси, нами було визначено основні завдання, які стоять перед товарно-збутовою діяльністю підприємства, а саме:

1. Формування ефективного асортименту, яке передбачає визначення ширини та глибини асортименту, оновлення продукції відповідно до попиту, вилучення нерентабельних товарів та розроблення нових продуктів.

2. Забезпечення конкурентоспроможності товару, що включає підвищення якості продукції, формування унікальних характеристик, вдосконалення упаковки та маркування, адаптацію товару до вимог цільового ринку.

3. Організація ефективної системи збуту, в тому числі вибір каналів розподілу, формування дилерської та дистриб'юторської мережі, управління товарними запасами й логістичне забезпечення поставок.

4. Стимулювання продажів, зокрема розроблення заходів просування, застосування систем знижок і бонусів, організація рекламних кампаній і мотивація посередників.

5. Підвищення рівня обслуговування споживачів, що включає у себе своєчасну доставку, післяпродажне обслуговування, гарантійну підтримку та

формування довгострокових відносин із клієнтами.

6. Забезпечення прибутковості діяльності через оптимізацію витрат на збут, контроль обсягів реалізації, аналіз ефективності каналів розподілу та досягнення запланованих фінансових результатів.

7. Управління ризиками товарно-збутової діяльності, що передбачає прогнозування можливих логістичних збоїв, змін у законодавстві щодо якості товарів та швидку адаптацію до появи товарів-субститутів (замінників) конкурентів [7].

У сучасних умовах цифровізації економіки трансформація товарно-збутової політики безпосередньо пов'язана зі стрімким розвитком електронної комерції. За даними міжнародних аналітичних агентств, частка онлайн-продажів у світовому роздрібному товарообороті перевищує 20 %, а в окремих країнах ЄС і США сягає 25-30 %. Щорічні темпи зростання e-commerce становлять у середньому 8-12 % [8].

В Україні, попри воєнні виклики, ринок електронної комерції демонструє стійку адаптивність: зростає частка онлайн-замовлень, активно розвиваються маркетплейси та системи доставки «останньої милі». Це свідчить про необхідність інтеграції цифрових каналів у систему товарно-збутової політики підприємств.

Ефективність товарно-збутової діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем організації логістики, оптимальністю цінової політики, адекватністю маркетингових стратегій та здатністю оперативно реагувати на зміни попиту на ринку. Таким чином, всі фактори впливу можна згрупувати на дві групи: внутрішні фактори (виробнича потужність, фінансовий стан підприємства, кваліфікація персоналу, рівень інноваційної активності) та зовнішні фактори (рівень конкуренції, купівельна спроможність населення, державне регулювання стадія життєвого циклу галузі).

Узагальнюючи теоретичні підходи до визначення сутності товарно-збутової політики, доцільно представити її у вигляді інтегрованої структурно-функціональної моделі (рис. 1.2).

Запропонована модель відображає взаємозв'язок стратегічних орієнтирів підприємства з товарною та збутовою складовими, враховує вплив внутрішніх і зовнішніх факторів та демонструє результируючий ефект у вигляді зростання конкурентоспроможності та прибутковості.



Рисунок 1.2 – Узагальнена модель товарно-збутової політики підприємства

Особливістю запропонованої моделі є акцент на інтеграції омніканальних інструментів та принципів клієнтоцентрованості, що відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку. Такий підхід дозволяє розглядати товарно-збутову політику не як сукупність окремих управлінських рішень, а як цілісний стратегічний механізм формування споживчої цінності.

Отже, підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що товарно-збутова політика не є простою сумою рішень щодо продукту та його продажу. Це цілісна стратегічна система, де кожен елемент підсилює інший: якісні характеристики товару визначають вибір каналів збуту, а ефективна логістика та сервіс стають невід'ємною частиною цінності самого продукту в очах споживача. Ефективність такої інтегрованої політики проявляється у досягненні синергетичного ефекту, коли узгодженість асортиментної, цінової та дистрибуційної стратегій дозволяє підприємству не лише адаптуватися до мінливого ринкового середовища, а й активно формувати споживчі переваги.

## **1.2 Класифікація методів та інструментів управління збутовою діяльністю**

В умовах динамічного розвитку ринкової економіки ефективне управління збутовою діяльністю постає одним із визначальних чинників забезпечення довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Саме система збуту забезпечує стратегічний зв'язок між виробником і кінцевим споживачем, сприяючи не лише реалізації продукції, а й формуванню стабільних каналів розподілу та максимально повному задоволенню потреб ринку. У контексті посилення конкурентної боротьби, глобалізації ринків та тотальної цифровізації бізнес-процесів, підприємства змушені трансформувати підходи до управління, приділяючи особливу увагу впровадженню інноваційних методів та інструментів реалізації збутової політики.

Однією із особливостей збутової політики підприємства є те, що вона змінюється залежно від стадії життєвого циклу товару. Так, на стадії впровадження збут є селективним (вибірковим), на стадії зростання – максимально інтенсивним, на стадії зрілості акцент зміщується на стимулювання збуту та сервіс, а на стадії спаду – на скорочення каналів збуту та розпродаж запасів.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективність збутової діяльності значною мірою залежить від правильного вибору та застосування

відповідних методів і інструментів управління. До таких методів належать економічні, організаційні та соціально-психологічні підходи, які забезпечують комплексний вплив на процес реалізації продукції. Водночас сучасні підприємства активно використовують інноваційні інструменти управління збутом, зокрема системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), цифрові маркетингові платформи, аналітичні системи прогнозування попиту та електронні канали продажу.

Системний характер збутової діяльності зумовлює необхідність розгалуженої класифікації методів та інструментів її реалізації. Основні групи методів управління збутом, їхній опис та складові представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Методи управління збутом підприємства

Група методів	Опис та складові
1. Економічні	Матеріальне стимулювання персоналу, система знижок для клієнтів, бонуси, ціноутворення, бюджетування збуту.
2. Організаційні	Формування структури відділу збуту, регламентація бізнес-процесів, вибір каналів розподілу (прямі чи посередницькі).
3. Соціально-психологічні	Методи переконання, формування лояльності бренду, корпоративна культура, мотивація торгових представників через визнання.
4. Аналітико-прогностичні	Прогнозування попиту, моделювання обсягів продажу, сегментація ринку.

Узагальнюючи вищевикладене, варто зазначити, що економічні методи управління базуються на використанні фінансових важелів для стимулювання учасників каналів розподілу та кінцевих споживачів. Водночас організаційні методи спрямовані на побудову раціональної структури збутової мережі й забезпечення чіткої координації процесів розподілу, тоді як соціально-психологічні орієнтовані на врахування нематеріальних чинників впливу, формування лояльності та розбудову довгострокових партнерських відносин.

Систематизацію методів управління збутовою діяльністю підприємства доцільно здійснювати відповідно до основних етапів управлінського циклу: планування, організації, контролю та оцінювання результатів.

На етапі планування збуту важливу роль відіграють методи прогнозування попиту, планування обсягів реалізації та стратегічного визначення цільових ринків. Застосування методів прогнозування попиту спрямоване на мінімізацію ризиків перевиробництва або виникнення дефіциту продукції на складах.

У межах планування обсягів продажу виділяють метод «від ринку до виробництва», що базується на аналізі потенційної місткості ринку, та метод «від виробничих потужностей», який орієнтований на наявні ресурсні можливості підприємства. Важливим методом цього етапу є також бюджетування продажів, яке дозволяє деталізувати планові показники у розрізі окремих товарних груп, географічних регіонів та часових періодів. Визначення цільових ринків – включає сегментацію ринку за різними ознаками (географічними, демографічними, поведінковими) та вибір найбільш перспективних ніш, де підприємство може отримати максимальний прибуток [9].

На етапі організації збуту виділяють методи формування каналів збуту, вибір посередників та організації логістики. Формування каналів збуту включає обґрунтування довжини (кількість посередників) та ширини (кількість точок продажу) каналу, вибір між прямим маркетингом (інтернет-магазин, власна мережа) та непрямим збутом. Вибір посередників полягає в оцінюванні потенційних партнерів (дилерів, дистриб'юторів) за критеріями фінансової стабільності, охоплення ринку, репутації та досвіду роботи в галузі. Організація логістики передбачає координацію фізичного переміщення товарів, управління складськими запасами, вибір видів транспорту та оптимізацію термінів доставки для забезпечення високого рівня клієнтського сервісу.

Завершальний етап, що дозволяє виявити відхилення та скоригувати збутову діяльність – це контроль та оцінювання. На цьому етапі виділяють методи аналізу обсягів продажу, оцінки ефективності каналів збуту та контролю виконання планів. Метод аналізу обсягів продажу передбачає співставлення фактичних показників із плановими у розрізі окремих товарних груп, регіонів та менеджерів для виявлення найбільш та найменш рентабельних сегментів. Оцінку ефективності каналів збуту проводять у вигляді аналізу витрат на підтримку

кожного каналу у співвідношенні до отриманого прибутку. Контроль виконання планів включає моніторинг дотримання графіків поставок, виконання умов договорів та аналіз причин невиконання встановлених КРІ (ключових показників ефективності) [9].

Практична реалізація вищезгаданих методів управління збутом здійснюється через систему прикладних інструментів, які дозволяють автоматизувати процеси та підвищити точність управлінських рішень.

У науковій літературі основні інструменти управління збутовою політикою підприємства доцільно класифікувати за їх функціональним спрямуванням [9]:

1. Аналітико-дослідні інструменти:

- маркетингові дослідження, які дозволяють отримати інформацію про стан ринку, рівень попиту, поведінку споживачів та діяльність конкурентів. Завдяки проведенню досліджень підприємство може визначати перспективні сегменти ринку, прогнозувати обсяги продажів, а також адаптувати свою товарну та збутову політику до змін ринкового середовища;

- аналітичні звіти та показники продажів є важливим інструментом управління збутом, які забезпечують проведення аналізу результатів реалізації продукції за допомогою різних показників і звітів. До них належать обсяги продажів, рівень виконання плану збуту, частка ринку, динаміка попиту та інші економічні показники. Проведення такого аналізу дає можливість оцінити ефективність збутової діяльності, визначити проблемні напрями та прийняти обґрунтовані управлінські рішення;

- ABC/XYZ-аналіз є інструментом класифікації товарного асортименту за критеріями прибутковості та стабільності попиту для оптимізації товарних запасів;

- воронка продажів це аналітична модель, що дозволяє відстежувати конверсію на кожному етапі взаємодії з клієнтом та виявляти «вузькі місця» у збутовому процесі;

- системи КРІ (Key Performance Indicators) це кількісні та якісні

показники (обсяг продажів, середній чек, вартість залучення клієнта), що використовуються для моніторингу результативності збутового персоналу.

## 2. Комунікаційні інструменти [9]:

- персональний продаж це інструмент безпосередньої взаємодії торгового персоналу з потенційним покупцем, що дозволяє адаптувати пропозицію під потреби клієнта, що забезпечує індивідуалізацію пропозиції;

- PR та бренд-менеджмент це інструменти формування довіри та позитивного іміджу підприємства, що знижують цінову чутливість споживачів;

- інструменти стимулювання збуту – це короткострокові заходи, які спрямовані на прискорення прийняття рішення про покупку. До основних інструментів стимулювання належать знижки, акції, бонусні програми, подарунки, купони, спеціальні пропозиції для постійних клієнтів. Такі заходи сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції та підвищенню зацікавленості споживачів у продукції підприємства;

- рекламні інструменти відіграють важливу роль у формуванні попиту на продукцію та підтримці взаємодії з цільовою аудиторією. До основних рекламних інструментів належать реклама у засобах масової інформації, інтернет-реклама, соціальні мережі, виставки, презентації та інші заходи просування. Використання ефективних комунікаційних каналів дозволяє підприємству інформувати споживачів про свою продукцію, формувати позитивний імідж та стимулювати продажі.

## 3. Цифрові та технологічні інструменти [9]:

- CRM-системи (Customer Relationship Management), що застосовуються для управління взаємовідносинами з клієнтами та оптимізації процесів продажу. Вони дозволяють накопичувати та систематизувати інформацію про споживачів, відстежувати історію взаємодії з клієнтами, аналізувати їхні потреби та підвищувати рівень обслуговування. Використання CRM-систем сприяє підвищенню ефективності роботи відділу збуту та формуванню довгострокових відносин із клієнтами;

- SMM та таргетована реклама це інструменти точкового впливу на

цільову аудиторію в цифровому середовищі на основі алгоритмів аналізу великих даних (Big Data);

- цифрові платформи електронної комерції, що використовуються для реалізації продукції через інтернет. До таких платформ належать інтернет-магазини, маркетплейси та інші онлайн-канали продажу. Використання електронної комерції дозволяє підприємствам розширювати ринки збуту, залучати нових клієнтів, підвищувати доступність продукції та забезпечувати зручність процесу покупки для споживачів.

#### 4. Логістичні інструменти [9]:

- системи управління запасами (WMS) полягає у виробленні програмних рішень для оптимізації складських операцій та підтримки страхових запасів;

- моделі маршрутизації та дистрибуції це інструменти оптимізації логістичних потоків, що забезпечують дотримання принципу «потрібний товар у потрібному місці в потрібний час».

На сьогодні розвиток цифрових технологій суттєво трансформував традиційні підходи до збутової політики. Так слід відзначити, що особливої актуальності в сучасних умовах набуває перехід від багатоканальної моделі збуту до омніканальної. Якщо багатоканальність передбачає використання різних, часто не пов'язаних між собою шляхів реалізації (наприклад, окремо фізичний магазин і окремо інтернет-сайт), то омніканальність – це стратегія товарно-збутової політики, яка забезпечує безперервну та цілісну комунікацію з клієнтом на всіх етапах його взаємодії з брендом. Реалізація даної стратегії на вітчизняних підприємствах забезпечує безшовну інтеграцію офлайн-каналів (магазинів) та онлайн-каналів (сайтів, маркетплейсів, соцмереж), що дозволить споживачеві купувати де завгодно, а підприємству – контролювати шлях клієнта на всіх етапах [8].

В межах концепції омніканальності межі між товарною та збутовою політикою стають ще прозорішими: споживач може побачити товар у соціальних мережах, отримати консультацію через чат-бот, замовити через мобільний додаток, а забрати покупку у фізичній точці видачі. Це у свою чергу вимагає від

підприємства повної синхронізації складських запасів, цін та сервісних стандартів у всіх точках дотику. Таким чином, омніканальність стає не просто технічним інструментом, а стратегічним напрямом товарно-збутової політики, що спрямований на створення максимальної зручності для споживача та підвищення його лояльності [8].

За оцінками міжнародних аналітичних агентств, обсяг глобального ринку електронної торгівлі у 2025 році перевищив 8 трлн дол. США, що на понад 8 % більше порівняно з попереднім роком. При цьому частка електронної комерції у структурі світових роздрібних продажів досягла приблизно 20 %, що свідчить про суттєву трансформацію традиційних каналів збуту [7].

Кількість споживачів, які здійснюють покупки через інтернет, постійно зростає. Станом на 2025 рік у світі налічується близько 2,7 млрд онлайн-покупців, що становить майже третину населення планети. Очікується, що до 2027 року цей показник перевищить 2,9 млрд осіб, що ще більше стимулюватиме розвиток електронних каналів збуту та цифрових платформ продажу [7].

Водночас мобільна комерція стає одним із ключових драйверів розвитку збутових систем. У 2025 році близько 60% усіх онлайн-продажів здійснюється через мобільні пристрої, що змушує підприємства адаптувати свої канали комунікації та інструменти управління продажами до мобільного середовища.

У практиці провідних міжнародних компаній управління збутовою діяльністю ґрунтується на використанні інтегрованих цифрових платформ, що поєднують функції аналітики даних, управління клієнтськими відносинами та електронної комерції. Наприклад, компанія Amazon застосовує складні алгоритми аналізу великих даних для прогнозування попиту, персоналізації пропозицій та оптимізації логістичних процесів. Це дозволяє забезпечувати швидку обробку замовлень та високий рівень клієнтського сервісу.

Китайські компанії Alibaba та JD.com активно впроваджують концепцію цифрових екосистем, що об'єднують торговельні платформи, фінансові сервіси, логістичні мережі та маркетингові інструменти. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексне управління каналами збуту та ефективно координувати

взаємодію між виробниками, посередниками та кінцевими споживачами.

У країнах Європейського Союзу значна увага приділяється розвитку омніканальних стратегій збуту. Великі ритейлери, зокрема Walmart, ІКЕА та Zara, активно використовують поєднання фізичних магазинів, інтернет-магазинів, мобільних застосунків та соціальних мереж для забезпечення безперервної взаємодії зі споживачами.

Крім того, міжнародна практика свідчить про зростання ролі систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Наприклад, платформа Salesforce, яка займає понад 21% світового ринку CRM-систем, використовується більш ніж 150 тис. компаній у різних країнах світу для автоматизації процесів продажу, аналізу поведінки клієнтів та підвищення ефективності збутової діяльності.

Як бачимо, зарубіжний досвід демонструє, що підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємств значною мірою пов'язане з використанням цифрових технологій, аналітичних інструментів та інтегрованих каналів комунікації зі споживачами.

Отже, управління збутовою діяльністю є складним багаторівневим процесом, успішність якого залежить від системного поєднання методів планування, організації та контролю. Сучасна класифікація цих методів еволюціонує в бік цифровізації, зміщуючи акцент з простого акту продажу на формування тривалих взаємовідносин із клієнтом у межах омніканальної моделі. Ефективність збутової політики забезпечується через інтеграцію традиційних економічних та організаційних методів із новітніми інструментами (CRM, Big Data, E-commerce). При цьому вибір конкретного інструментарію має бути адаптованим до стадії життєвого циклу товару та загальної стратегії підприємства. Таким чином, сформована теоретична база методів та інструментів дозволяє суб'єктам господарювання не лише оперативно реагувати на ринкові виклики, а й створювати стійкі конкурентні переваги за рахунок оптимізації каналів розподілу та підвищення лояльності споживачів.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ТОВАРНО-ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ “ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД”

#### 2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ “Тернопільський молокозавод”

Досліджуване підприємство ПрАТ “Тернопільський молокозавод” успішно провадить свою господарську діяльність у сфері переробки молока, виробництва масла та сиру з 2000 року. На момент заснування акціонерного товариства розмір статутного капіталу складав 37 млн. грн.

Система управління підприємством має чітку ієрархічну структуру: найвищим органом є Загальні збори, до складу яких входять 8 акціонерів. Основними власниками пакетів акцій є шість осіб із частками 24,96%, 24,83%, 12,48%, 12,42%, 9,95% та 9,95% відповідно. Виконавчий орган товариства очолює Голова правління з 9 членами правління [10]. Контроль за діяльністю виконавчого органу здійснює Наглядова рада, до складу якої входить Голова та п'ять членів ради, а перевірку фінансово-господарської діяльності – Ревізійна комісія у складі голови та одного представника.

Основним видом господарської діяльності досліджуваного підприємства є перероблення молочної сировини та виготовлення масла, сиру, йогуртів, кефіру, сметани та інших продуктів. Крім цього, іншими видами діяльності підприємства є гуртовий збут молочної продукції, яєць та харчових жирів; роздрібна реалізація продуктів широкого асортименту; надання послуг вантажних перевезень, складського зберігання та комплексного транспортного супроводу; зведення об'єктів житлової та комерційної нерухомості [10].

Діяльність ПрАТ “Тернопільський молокозавод” здійснюється під брендом “Молокія”, що базується на поєднанні концепції “Fresh Milk” (максимальна натуральність) та інноваційного виробництва.

Корпоративна стратегія досліджуваного молокозаводу базується на

синергії місії та фундаментальних цінностей. Місія ПрАТ “Тернопільський молокозавод” – виготовлення та пропонування ринку натуральних молочних продуктів найвищої якості для зміцнення здоров’я української нації. Місія реалізується через щоденне дотримання принципів відповідальності, партнерства та постійного технологічного вдосконалення. Це формує цілісну систему управління, де кожен бізнес-процес відповідає етичним стандартам товариства. Система корпоративних цінностей охоплює усі аспекти господарювання – від дотримання стандартів якості молочної продукції та етики взаємодії з партнерами до формування єдиного командного духу й соціальної відповідальності перед суспільством [11].

Для досягнення місії та здійснення успішної господарської діяльності ПрАТ “Тернопільський молокозавод” ставить перед собою ряд стратегічних та операційних цілей, які охарактеризовані у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика основних стратегічних та операційних цілей ПрАТ “Тернопільський молокозавод”

Стратегічні цілі	Операційні цілі
1	2
1. Закріплення статусу бренду номер один в Україні за обсягами реалізації пастеризованого молока з коротким терміном зберігання	Модернізація ліній бактофугування (механічного очищення від бактерій) для видалення 99% мікроорганізмів перед пастеризацією Підвищення (до 90%) присутності у національних мережах та розширення присутності у форматі “магазин біля дому” на 20% Скорочення часу на логістику до 12 год. для регіонів та міст з найбільшими обсягами продажу
2. Досягнення статусу “виробник №1 корисних молочних продуктів”	Систематичне оновлення лінійки молочної продукції функціональними новинками (з пробіотиками, безлактозні позиції, продукти з низьким вмістом цукру)
3. Стати технологічним лідером галузі через модернізацію виробничих ліній та цифровізацію управління	Забезпечення щорічного навчання та підвищення кваліфікації для 100% персоналу заводу, впроваджуючи передові методи Lean-виробництва (ощадливе виробництво) Технічне оновлення систем бактофугування для досягнення граничного рівня мікробіологічної чистоти сировини (99%) перед тепловою обробкою

Продовження табл. 2.1

1	2
4. Розширення лінійки функціональних продуктів	Розробка 3 нових рецептур функціональних продуктів (безлактозні йогурти з підвищеним вмістом протеїну, кефір з інуліном, дитячі сирки з вітамінним комплексом) Впровадження системи ферментативного розщеплення лактози з ефективністю не менше 99%
5. Модернізація виробничих потужностей: перехід на енергоефективні технології переробки та автоматизовані лінії пакування	Скорочення споживання електроенергії на 10% та природного газу на 15% на тону переробленої сировини Переведення 85% обсягів фасування готової продукції на повністю автоматизовані лінії
6. Формування сильної корпоративної культури, де кожен працівник розуміє свій внесок у місію підприємства	Впровадження системи крос-функціональних проєктів, де відділи маркетингу, логістики та виробництва спільно працюють над скороченням термінів доставки продукції “від ферми до полиці”

Виконання стратегічних та операційних цілей для ПрАТ “Тернопільський молокозавод” забезпечує комплексний розвиток підприємства та управління виробничо-збутовою політикою, які можна розділити на чотири сфери: ринкову стійкість, якість продукту, економічну ефективність та довіру споживача.

Досягнення цілей та виконання завдань здійснюється в межах сформованої організаційно структури досліджуваного підприємства (рис. 2.1). Вертикальна ієрархія управління ПрАТ “Тернопільський молокозавод” представлена трьома гілками влади – вищою, середньою та нижчою. До вищого управлінського рівня належать представники Правління товариства, директор заводу, директор з продажу, фінансовий директор, директор з постачання сировини, директор з експорту, головний економіст, головний бухгалтер. Середня ланка управління товариства налічує керівників структурних підрозділів та відділів – маркетингу, якості, розвитку, управління персоналом, безпеки, інформаційного забезпечення, юридичної служби. Нижчий рівень управління налічує таких керівних осіб як старшого експедитора, завідувача складу, начальників

виробничих дільниць, старший контролер харчової продукції та інші [11].

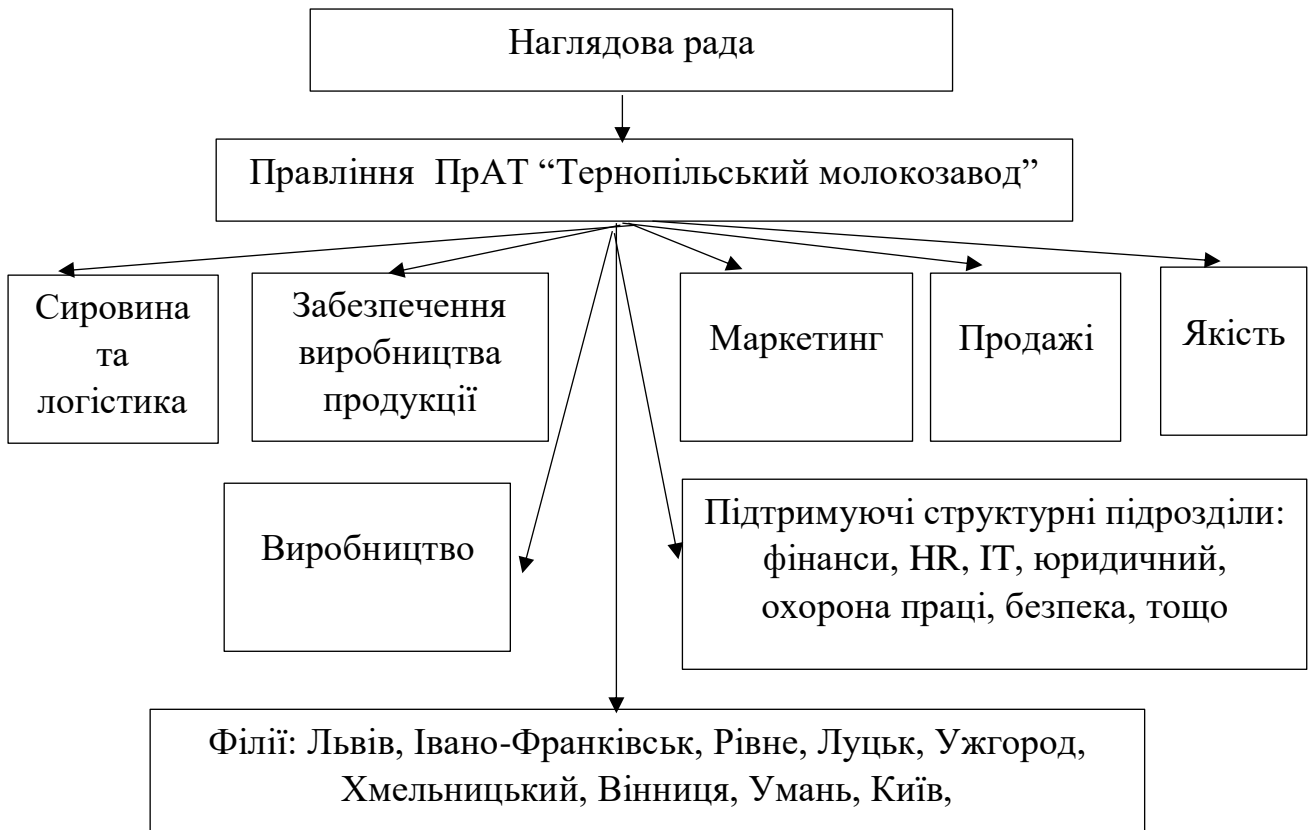


Рисунок 2.1 – Схематичне зображення організаційної структури управління молокозаводу з урахуванням функціональних напрямів діяльності

Така управлінська структура являє собою поєднання характеристик структури лінійно-функціонального та регіонального типу, що дозволяє успішно виготовляти та продавати продукцію як на національному, так і на міжнародному ринках. В складі структури є філії, розташовані в різних регіонах країни завдяки чому продукція молокозаводу продається на національному ринку. Крім цього, продукція ПрАТ "Тернопільський молокозавод" представлена на міжнародних ринках країн Європи, Америки, Азії та навіть Африки [11].

Чисельність персоналу у 2025 р. становила 1310 осіб, з яких 57% – працівники чоловічої статі та 43% – жіночої. Питома вага керівних осіб у 2025 р. складала близько 10%, спеціалістів – 46%, робітників – 44% [10]. Динаміка чисельності персоналу за 5 останніх років зображена на рисунку 2.1.

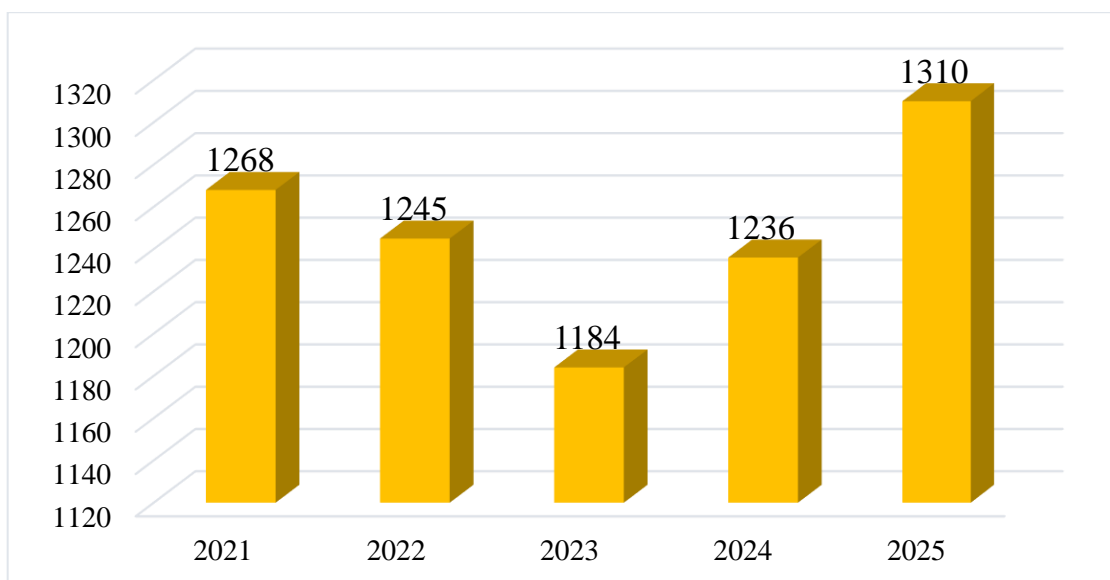


Рисунок 2.1 – Динаміка чисельності персоналу ПрАТ “Тернопільський молокозавод” у 2021-2025 рр., ос.

Згідно з даними представленими на рисунку 2.1 спостерігається падіння кількості працівників у 2021-2023 рр., зумовлене війною в Україні та зростання чисельності персоналу у 2023-2025 рр. Позитивна тенденція до зростання кількості працівників за два останні роки вказує на ефективність політики управління персоналом та його плинність, зокрема і соціальної політики та забезпечення конкурентного рівня оплати праці (рис. 2.2).

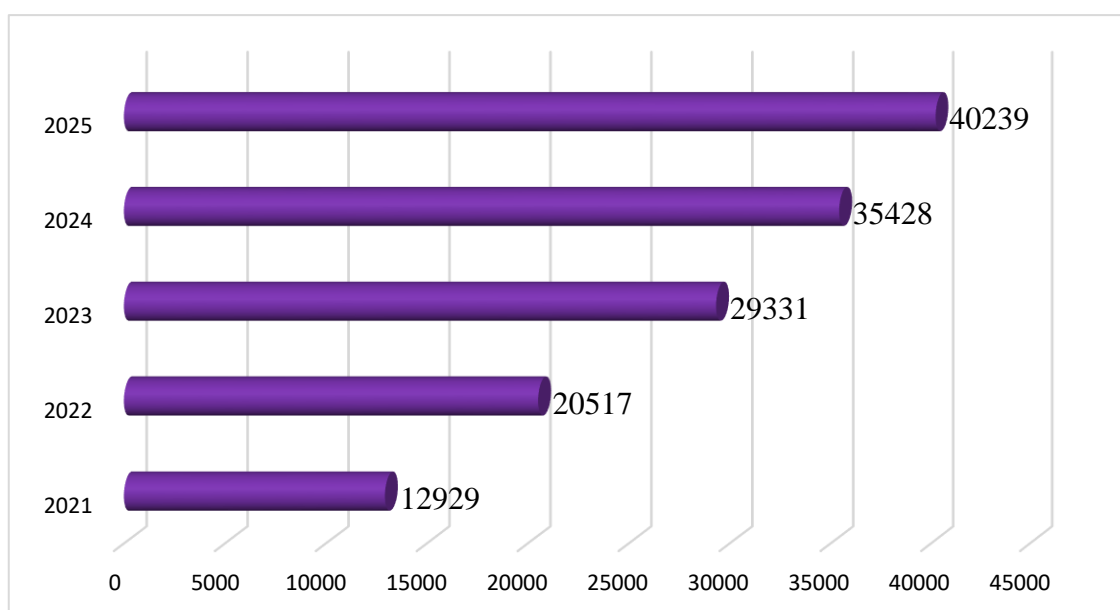


Рисунок 2.2 – Динаміка середнього обсягу заробітної плати до оподаткування у 2021-2025 рр. на ПрАТ “Тернопільський молокозавод”, грн.

Спостерігається позитивна динаміка зростання середнього обсягу заробітку до оподаткування протягом останніх п'яти років [10]. У 2022 р. порівняно із 2021 р. даний показник зріс на 58,7%; у 2023 р. порівняно із 2022 р. – на 43%; у 2024 р. порівняно із 2023 р. – на 20,8% та у 2025 р. порівняно із 2024 р. – на 13,6%.

Ще одним із показників, який вказує на ефективність політики управління персоналом на даному підприємстві є розмір доходу (виручки від реалізації), що припадає на одного працівника (рис. 2.3).

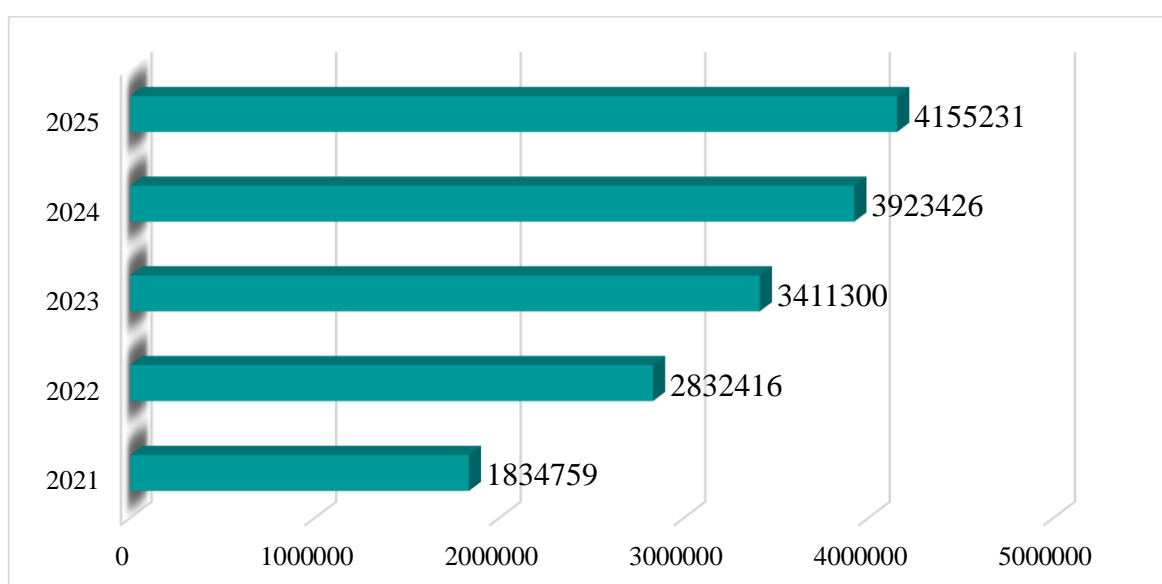


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягу доходу в розрахунку на 1-го працівника у 2021-2025 рр. ПрАТ “Тернопільський молокозавод”, грн.

Динаміка обсягу доходу на одного працівника свідчить про зростання продуктивності праці на молокозаводі. Так, спостерігається зростання доходу на одного працюючого у 2022 р. порівняно із 2021 р. на 54,4%; у 2023 р. порівняно із 2022 р. – на 20,4%; у 2024 р. порівняно із 2023 р. – на 15%; у 2025 р. порівняно із 2024 р. – на 5,9%.

ПрАТ “Тернопільський молокозавод” працює на ринку молочної галузі понад 68 років. На сьогодні, це високотехнологічне підприємство, яке здійснює випуск широкого асортименту продуктів (молоко пастеризоване, масло вершкове, сметана, кефір, сир, йогурт, ряжанка та ін.) під торговельною маркою

“Молокія” та охоплює 6% ринку [11].

Слід вказати на основних конкурентів досліджуваного молокозаводу, серед яких українська компанія ТОВ “ТЕРРАФУД”, яка працює під торговельними марками “Тульчинка”, “Ферма”, “Premiale”, “Біла Лінія”, “Золотий резерв”; АТ “Молочний Альянс”, яке виготовляє та реалізовує продукцію під торговельними марками “Яготинське”, “Славія”, “Пирятин”; ТОВ “Данон” з торговельними марками “Данон”, “Активія”, “Актімель”, “Простонаше”, “Ростишка”, “Живинка”; ТОВ “Люстдорф” з брендами “Селянське”, “На здоров’я”, “Весела Бурьонка”, “Смачно шеф”; ТОВ “Молочна компанія “Галичина” з торговельними марками “Галичина”, “Молочар”, “Мої корівки”, “ГаличанськЕ”.

Не зважаючи на сильну конкуренцію, ПрАТ “Тернопільський молокозавод” провадить активно свою господарську діяльність та забезпечує досягнення техніко-економічних показників, результати аналізу яких показано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Результати аналізу техніко-економічних показників ПрАТ “Тернопільський молокозавод” у 2024-2025 рр.

Показники	Од. вим.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+/-)	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6
1. Дохід від реалізації продукції	Млн. грн.	4849,354	5443,352	593,998	12,25
2. Собівартість реалізованої продукції	Млн. грн.	4393,091	4762,93	369,839	8,42
3. Валовий прибуток	Млн. грн.	466,263	680,42	214,157	45,93
4. Інші операційні доходи	Млн. грн.	3,831	2,914	-0,917	-23,94
5. Операційні витрати	Млн. грн.	458,683	482,321	23,638	5,15

## Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
6. Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	Млн. грн.	-61,991	-14,145	47,846	-77,18
7. Чисельність працівників	Ос.	1236	1310	74	5,99
8. Продуктивність праці на 1-го працівника	Млн. грн./ос.	3,923	4,115	0,192	4,89
9. Фонд оплати праці	Млн. грн.	526,332	605,281	78,949	15,00
10. Основні виробничі фонди	Млн. грн.	7263,42	8467,51	1204,09	16,58
11. Фондовіддача	Грн.	1,5	1,56	0,06	3,86
12. Матеріальні затрати	Млн. грн.	3822,779	4318,354	495,575	12,96
13. Матеріало-віддача, грн	Грн.	0,788	0,793	0,005	0,64
14. Рентабельність продажу	%	-1,28	-0,26	1,02	-79,67

Згідно даних, наведених у таблиці, обсяг доходу від реалізації продукції у 2025 р. порівняно із 2024 р. зріс на 593,998 млн. грн. або на 12,25%. Собівартість реалізованої продукції за аналізований період збільшилася на 369,839 млн. грн. або на 8,42%. Порівнюючи відсоток зростання доходу та собівартості, то можна зауважити, що підприємство здійснювало ефективніше управління витратами у звітному році. Відбулося зростання валового прибутку у 2025 р. порівняно із 2024 р. на 214,157 млн. грн. або 45,9%. Обсяг інших операційних доходів за досліджуваний період скоротився на 0,917 млн. грн. або 23,94%. Розмір операційних витрат підприємства збільшився на 23,638 млн. грн. або на 5,15% за аналізований період. У 2025 р. ПрАТ “Тернопільський молокозавод” було збитковим, однак розмір збитку скоротився із 61,991 млн. грн. (у 2024 р.) до 14,145 млн. грн. Це позитивна динаміка – зменшення обсягу збитків на 77,18%. Вона відображена у показнику рентабельність. Рентабельність продажу

зменшилася з -1,28% до -0,26%, тому відхилення 1,02% – позитивне (зростання рентабельності, хоча вона залишається від’ємною).

Чисельність працівників зросла на 74 особи або на 5,99% за період 2024-2025 рр. Витрати на оплату праці у 2025 р. порівняно із 2024 р. також збільшилися на 15%, що вказує на зростання середнього обсягу заробітної плати персоналу. Темп прирості продуктивності праці становив 4,89% у 2025 р. порівняно із 2024 р. Це означає, що кожен працівник молокозаводу у 2025 р. приносив в середньому на 0,192 млн. грн. більше, ніж у 2024 р.

Позитивна динаміка спостерігається для вартості основних виробничих фондів, яка вказує на зростання цього показника у розмірі 1204,09 млн. грн. або 16,58% у 2025 р. порівняно із 2024 р. Оскільки, для ПрАТ “Тернопільський молокозавод” характерним є модернізація обладнання та потужностей, то таке зростання вартості основних засобів є цілком зрозумілим. Порівнюючи темп росту вартості основних виробничих фондів (16,58%) та темп росту доходів від реалізації (12,25%), можна зауважити, що темп росту основних засобів випереджає темп росту доходів. У 2024 р. на одну гривню основних засобів припадало 1,5 грн. чистого доходу від реалізації продукції, а у 2025 р. – 1,56 грн. чистого доходу. Фондовіддача зросла на 0,06 грн. або 3,86% за аналізований період. Хоча зростання незначене, однак воно вказує на те, що нове обладнання почало приносити віддачу.

Обсяг матеріальних витрат у 2025 р. порівняно із 2024 р. зріс на 495,575 млн. грн. або на 12,96%, що корелює із зростанням доходу від реалізації продукції (12,25%). Позитивним є зростання матеріаловіддачі на 0,64% у звітному році порівняно із минулим. Це означає, що на кожну гривню витрачених матеріалів підприємство отримало 0,788 грн. продукції у 2024 р. та 0,793 грн. у 2025 р.

## 2.2 Аналіз асортиментної політики та системи збуту молокозаводу

Організація виробничої діяльності, диверсифікована асортиментна політика та система збуту є важливими складовими, що визначають результати господарської діяльності досліджуваного ПрАТ “Тернопільський молокозавод”. Як уже зазначалося, дане підприємство зосереджує своє увагу на провадженні ефективної виробничої діяльності через постійне удосконалення та модернізацію виробничої бази та потужностей. Це дозволяє підприємству виготовляти широкий асортимент продукції та пропонувати новинки на ринку (на сьогодні, молокозавод виготовляє 3-5 новинок щороку) [11].

Управлінська політика щодо асортименту молокозаводу визначається керівниками вищого рівня за рекомендаціями керівників середнього та нижчого рівнів управління. В її основу покладено виготовлення продукції з натуральної сировини, короткий термін зберігання продукції, розширення асортименту на систематичній основі та модернізація виробничих потужностей.

У таблиці 2.3 здійснено групування основних складових системи управління асортиментом молокозаводу.

Таблиця 2.3 – Характеристика складових системи управління асортиментною політикою ПрАТ “Тернопільський молокозавод”

Складова системи управління	Характеристика
1. Асортиментна стратегія	Стратегія “розширення асортименту” – 3-5 новинок на ринку щороку, виготовлених на основі натуральних та поживних інгредієнтів
2. Політика якості	Натуральна сировина – коров’яче молоко, вітаміни, клітковина, поживні мінерали; відповідність стандартам ISO 22000:2018
3. Модернізована виробнича база	Зростання середньорічної вартості основних виробничих фондів на 16,58%, показника фондівіддачі на 3,86%, новітні технології переробки та пакування
4. Зміцнення позицій ТМ “Молокія”	Якісна сировина, новинки на ринку, оновлення дизайну упаковки, розширення присутності на національному та міжнародному ринках

Проведемо аналіз асортименту досліджуваного молокозаводу за його структурою (табл. 2.4), а також шириною та глибиною асортименту (табл. 2.5). Так, ширину асортименту можна охарактеризувати окремими асортиментними групами, а глибину асортименту – видами продукції у певній товарній групі. На сьогодні, асортимент продукції ПрАТ “Тернопільський молокозавод” охоплює такі товарні групи як: “Йогурт”, “Йогурт&соус”, “Кефір”, “Масло”, “Молоко”, “Сир кисломолочний”, “Сметана”, “Смузі” [12]. В рамках зазначених товарних груп, молокозавод пропонує широке різноманіття продукції.

Таблиця 2.4 – Результати аналізу структури товарного асортименту ПрАТ “Тернопільський молокозавод”

Асортиментна група	Товарні позиції в межах асортиментної групи, од.	Питома вага товарних позицій до підсумку, %
1. Йогурт	37	44,0
2. Йогурт&соус	2	2,4
3. Кефір	9	10,7
4. Масло	3	3,6
5. Молоко	13	15,5
6. Сир кисломолочний	6	7,1
7. Сметана	8	9,5
8. Смузі	6	7,1
Всього	84	100

В структурі асортименту продукції молокозаводу переважає асортиментна група “Йогурт”, яка налічує 37 видів продукції різного об’єму, жирності, вмісту наповнювача, ферментних препаратів, заквасок, пробіотиків, упаковки [12]. Її питома вага у загальній асортиментній структурі є найвищою і становить 44%. Найнижчою є питома вага товарної групи “Йогурт&соус”, яка становить 2,4% і налічує 2 види – “томат&базилік”, “огірок&кріп”. Високу питому вагу у структурі асортименту продукції молокозаводу має товарна група “Молоко” – 15,5% та налічує 13 видів молока різної жирності, об’єму, ваги та упаковки. Питома вага товарної групи “Кефір” становить 10,7%, “Сметана” – 9,5%; Однакову питому вагу у структурі асортименту мають товарні групи “Сир кисломолочний” та “Смузі” – 7,1%.

Таблиця 2.5 – Результати аналізу ширини та глибини асортименту досліджуваного підприємства

Асортиментна група	Глибина асортименту	Питома вага в групі, %
1. Йогурт	1. Йогурт білий густий: Йогурт білий 1,6 % (300 гр.); Йогурт білий + пробіотики густий 2,5 % (300 гр.); Йогурт Білий безлактозний густий 2,5 % (300 гр.); Йогурт Білий по-грецьки густий 8 % (300 гр.); Йогурт Білий густий 3 % (1000 гр.); Йогурт Білий питний 1,6% (870 гр.); Йогурт Білий питний 1,6% (250 гр.); Йогурт Білий питний 1,6% (770 гр.); Йогурт Білий питний 1,6% (400 гр.); Йогурт Білий питний 1,6% (900 гр.)	27,0
	Разом Йогурт білий густий: 10	
	2. Йогурт білий на ягідній подушці: Йогурти Білий на подушці з ягід 5,7 % жиру “Полуниця” (140 гр.), “Чорниця” (140 гр.), “Вишня” (140 гр.), “Ожина” (140 гр.)	10,8
	Разом Йогурт білий на ягідній подушці: 4	
	3. Йогурт білий + гранола/попкорн: Йогурт Білий + гранола, 2,5 % жиру (170 гр.) - “груша-ваніль”, “яблуко-кориця”, “у карамелі”, “у карамелі з какао”	10,8
	Разом Йогурт білий + гранола/попкорн: 4	
	4. Йогурт фруктовий 2,0% жиру 240 гр.: “Полуниця”, “Чорниця”, “Малина”, “Смородина”, “Вишня”, “Абрикос”, “Диня”	18,9
	Разом Йогурт фруктовий: 7	
5. Йогурт солодкий: Йогурт, 1,4%, 250 гр.: “Полуниця”, “Абрикос”, “Лісові ягоди”, “Злаки”; Йогурт, 1,4%, 770 гр.: “Полуниця”, “Абрикос”, “Лісові ягоди”, “Злаки”; Йогурт, 1,4%, 400 гр.: “Полуниця”, “Абрикос”, “Лісові ягоди”, “Злаки”	32,4	
Разом Йогурт солодкий: 12		
	Разом по групі “Йогурт”: 37	100
2. Йогурт&соус	1. Йогурт&соус 2,1% жиру томат & базилік (250 гр.); Йогурт&соус 2,1% жиру огірок & окріп (250 гр.): 2	-
3. Кефір	1. Кефір питний: кефір питний 1%, 870 гр., кефір питний 2,5%, 870 гр.; кефір питний 2,5%, 250 гр.	33,3
	Разом Кефір питний: 3	
	2. Кефір густий: кефір густий 1%, 870 гр., кефір густий 2,5%, 870 гр.	22,2
	Разом Кефір густий: 2	
	3. Кефір: кефір, 1%, 900 гр., кефір, 1%, 400 гр.; кефір, 2,5%, 900 гр., кефір, 2,5%, 400 гр.	44,4
	Разом Кефір: 4	
	Разом по групі “Кефір”: 9	100
4. Масло	1. Масло солодовершкове: 82% (180 гр.), 73% (180 гр.), 62% (180 гр.): 3	-
5. Молоко	1. Молоко, Pure-Рак: Казкове: 2,5% (870 гр.), 3,2% (870 гр.), 2,5% фермент лактаза (870 гр.); До кави, 2,5%, 900 гр.	30,8

Продовження табл. 2.5

	Разом: Молоко казкове: 4	
	2. Молоко коров'яче нормалізоване: 2,5%, 870 гр.; 1,6%, 900 гр.; 2,5%, 900 гр.; 2,5%, 500 гр.; 3,2%, 900 гр.	38,5
	Разом: Молоко коров'яче нормалізоване: 5	
	3. Молоко Ультра: упаковка Tetra Gemina: 2,5%, 950 гр.; 3,2%, 950 гр.; Tetra Fino: 2,5%, 900 гр.; 3,2%, 900 гр.	30,8
	Разом Молоко Ультра: 4	
	Разом по групі "Молоко": 13	100
6. Сир кисломолочний	1. Сир кисломолочний нежирний: 0,2 %: 200 гр., 350 гр.	33,3
	Разом Сир кисломолочний нежирний: 2	
	2. Сир кисломолочний: 5%, 200 гр.; 5%, 350 гр.; 9%, 200 гр.; 9%, 350 гр.	66,7
	Разом Сир кисломолочний: 4	
	Разом по групі "Сир кисломолочний": 6	100
7. Сметана	1. Сметана: до салату, 15% (180 гр.); сметана 10%, 15%, 20% (300 гр.); 10%, 15%, 20% (307 гр.);	87,5
	Разом Сметана: 7	
	2. Сметана безлактозна 15 %, 300 гр.	12,5
	Разом Сметана безлактозна: 1	
	Разом по групі "Сметана": 8	100
8. Смузі	Смузі: гарбуз-слива-кориця, інжир-вишня-шавлія, груша-яблуко-липа, персик-маракуя-меліса, манго-лайм-жасмин, диня-ожина-лаванда: 6	-

Згідно проведеного аналізу видно, що асортиментна група "Йогурт" налічує 5 підгруп. Найбільшу кількість товарних позицій (12 од.) і відповідно найвищу питому вагу (32,4) має підгрупа "Йогурт солодкий". Питома вага підгрупи "Йогурт білий густий" становить 27%, "Йогурт фруктовий" – 18,9%. Однакову питому вагу мають підгрупи "Йогурт білий на ягідній подушці", "Йогурт білий + гранола/попкорн" – 10,8%. Асортиментна група "Кефір" налічує 3 підгрупи. Питома вага підгрупи "Кефір питний" становить 33,3%, "Кефір густий" – 22,2%, "Кефір" – 44,4%. Асортиментна група "Молоко" налічує 3 підгрупи. Питома вага підгрупи "Молоко, Pure-Pak" налічує 30,8%, "Молоко коров'яче нормалізоване" – 38,5%, "Молоко Ультра" – 30,8%. Асортиментні групи "Сир кисломолочний", "Сметана" налічують по 2 підгрупи. Товарна група "Йогурт&соус" включає 2 види, "Смузі" – 6 видів. З огляду на це, можна стверджувати, що продукція молокозаводу є диверсифікованою, натуральною, здатною задовільними потреби різних сегментів ринку.

Політика якості є складовою системи управління асортиментною

політикою ПрАТ “Тернопільський молокозавод”. В її основу покладено співпрацю з надійними постачальниками – фермерськими господарствами (такими як ТОВ НВА “Перлина Поділля”, ТОВ “Дзензелівське”, ТОВ “Кищенці”, ПАП “Агропродсервіс” та ін.); лабораторні дослідження на підприємстві на відповідність якості молока міжнародному стандарту ISO 22000; очищення молока за допомогою бактофуги, лагідну пастеризацію; суворе дотримання санітарних вимог; щоденну доставку свіжої продукції [11].

Елементи політики якості ПрАТ “Тернопільський молокозавод” представлено на рисунку 2.2.

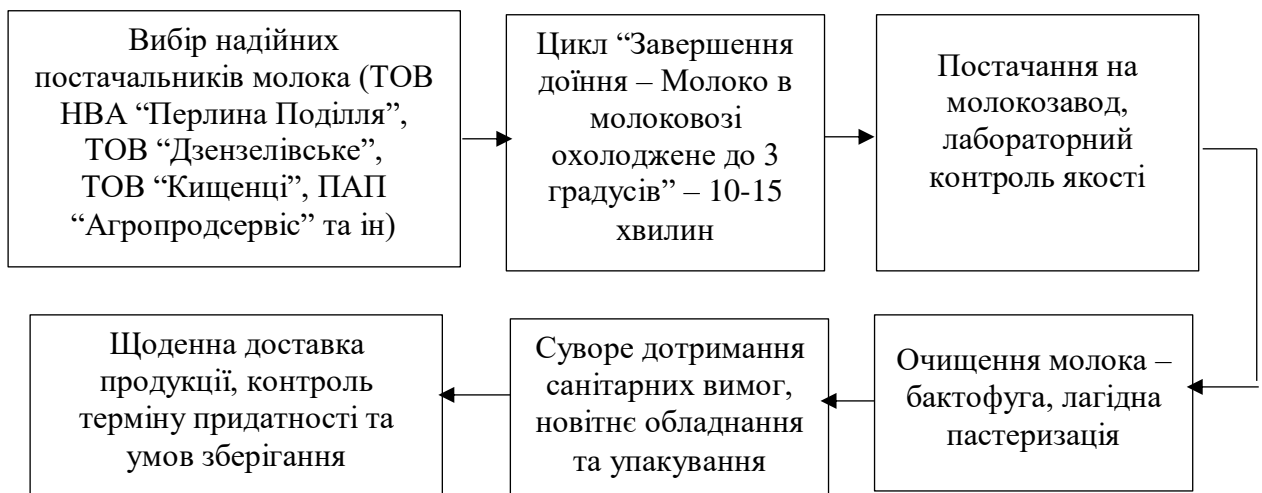


Рисунок 2.2 – Елементи політики якості молокозаводу

Управління асортиментною політикою підприємства повинне бути зосереджене на покращенні таких показників як обсяг реалізації продукції за кожною асортиментною групою. Тому проаналізуємо такий показник за 2020-2021 рр. у таблиці 2.3.

Збутова політика охоплює такі елементи як “свіжа продукція щодня”, використання регіональних філій для реалізації продукції, каналів збуту, інструментів стимулювання продажу, контроль якості в процесі доставки.

У таблиці 2.4 проаналізовано динаміку обсягів реалізації продукції досліджуваним підприємством за асортиментними групами у 2024-2025 рр.

Таблиця 2.4 – Результати аналізу динаміки обсягів продажу ПрАТ “Тернопільський молокозавод” за асортиментними групами у 2024-2025 рр.

Обсяг реалізованої продукції за асортиментною групою, млн. грн.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення, млн. грн.	Темп приросту, %
1. Йогурт	901,980	952,587	50,607	5,61
2. Йогурт&соус	4,849	5,443	0,594	12,25
3. Кефір	965,021	1088,670	123,649	12,81
4. Масло	775,897	870,936	95,040	12,25
5. Молоко	1231,736	1442,488	210,752	17,11
6. Сир кисломолочний	387,948	446,355	58,407	15,06
7. Сметана	533,429	587,882	54,453	10,21
8. Смузі	48,494	48,990	0,497	1,02
Всього	4849,354	5443,352	593,998	12,25

На основі даних таблиці можна відслідкувати позитивну динаміку для кожної асортиментної групи за досліджуваний період 2024-2025 рр. Так, обсяг реалізації йогуртів зріс на 50,607 млн. грн. (5,61%) у звітному 2025 р. порівняно із минулим (2024 р.). Обсяг продажу за товарною групою “Йогурт&соус” також збільшився на 12,25%; однак обсяг самого збуту порівняно із іншими товарними групами тут є не високим. Це пояснюється вузьким асортиментом (лише 2 товарні позиції) у межах цієї групи. Обсяг збуту кефіру у 2025 р. порівняно із 2024 р. збільшився на 123,649 млн. грн. або 12,81%; масла – на 95,040 млн. грн. або 12,25%; сиру кисломолочного – на 58,407 млн. грн. або 15,06%; сметани – на 54,453 млн. грн. або 10,21%. Найбільше реалізовано молока на суму 1231,736 млн. грн. у 2024 р. та 1442,488 млн. грн. у 2025 р., що в динаміці показує ріст 17,11%. Тем росту за групою “Смузі” становив 1,02% за 2024-2025 рр.

Найбільшу питому вагу у структурі реалізації продукції підприємства займав збут молока, відповідно 25,4% у 2024 р. та 26,5% у 2025 р. (рис. 2.4). Високу питому вагу у структурі обсягів реалізації має реалізація кефіру – 19,9% у 2024 р. та 20% у 2025 р., масла – 16% у 2024 р. та 2025 р., йогуртів – 18,6% у 2024 р. та 17,5% у 2025 р., сметани – 11% у 2024 р. та 10,8% у 2025 р.

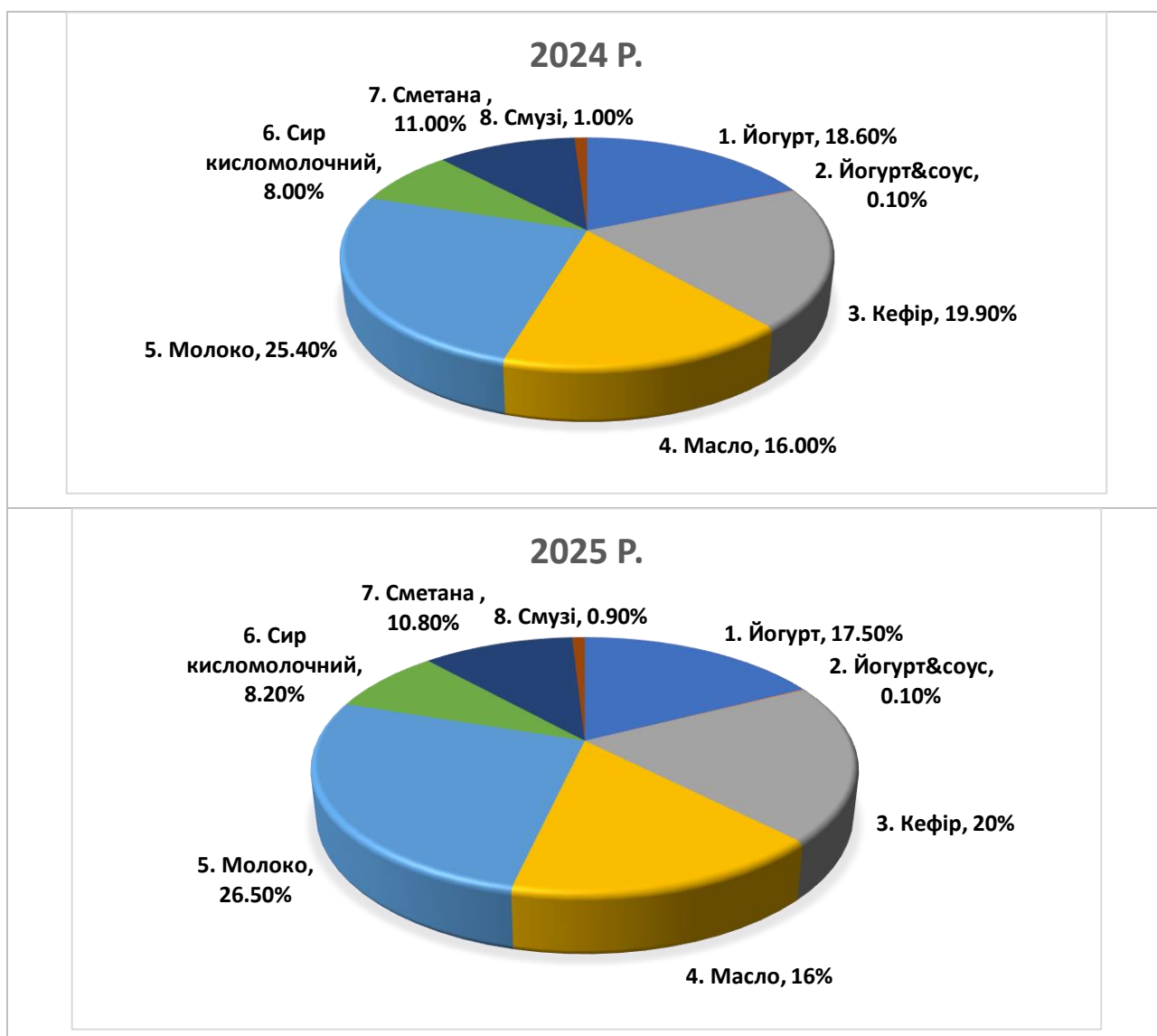


Рисунок 2.4 – Структура збуту продукції ПрАТ “Тернопільський молокозавод” за асортиментними групами у 2024-2025 рр., %

Вибір каналу збуту посідає важливе місце в управлінні збутовою діяльністю молокозаводу. Підприємство реалізує продукцію через:

- 1) національні та регіональні торговельні мережі, такі як супермаркети “АТБ”, “Сільпо”, “Новус”, “Метро”, “Ашан”, “Варус”, “Рукавичка” та ін.;
- 2) власну дистрибуційну мережу, яка охоплює 11 філій по всій Україні;
- 3) фірмові точки, кіоски у містах та інших населених пунктах країни [12].

Крім продажу продукції, досліджуване підприємство здійснює надання транспортних та складських послуг для сторонніх організацій.

У таблиці 2.5 наведено результати аналізу обсягів реалізації продукції та

послуг через різні канали збуту.

Таблиця 2.5 – Результати аналізу обсягів реалізації продукції та послуг  
ПрАТ “Тернопільський молокозавод” у 2024-2025 рр.

Обсяг збуту, млн. грн.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення, млн. грн.	Темп приросту, %
1. Національні та торговельні роздрібні мережі	4199,903	4685,700	485,797	11,57
2. Філії	7,718	6,450	-1,268	-16,43
3. Експорт	635,810	743,898	108,088	17,00
4. Транспортні послуги	4,382	5,426	1,044	23,82
5. Складські послуги	1,542	1,879	0,337	21,85
Разом	4849,354	5443,352	593,998	12,25

Згідно представленої інформації видно, що обсяг збуту продукції молокозаводу через національні та регіональні торговельні мережі у 2025 р. порівняно із 2024 р. зріс на 485,797 млн. грн. або 11,57%. Збут продукції через філії скоротився на 16,43%. Обсяг продажу продукції на закордонні ринки (країни ЄС – Польща, Німеччина, Латвія та ін., а також США, Грузія) збільшився на 108,088 млн. грн. або 17% за аналізований період. Також, зріс обсяг наданих транспортних та складських послуг на 23,85% та 21,85% відповідно.

У таблиці 2.6 представлено результати аналізування обсягів збуту продукції досліджуваного підприємства через власну дистрибуційну мережу по Україні на основі [13-23]. За результатами проведеного аналізу спостерігається падіння обсягів збуту через власну дистрибуційну мережу ПрАТ “Тернопільський молокозавод” на 1267,848 тис. грн. або на 16,4% у 2025 р. порівняно із 2024 р. Обсяг збуту для 6-ти із 11-ти філій підприємства зріс за аналізований період: для філії “Хмельницький-Молоко” на 72,6%; філії “Вінниця-Молоко” на 5,8%; філії “Івано-Франківськ-Молоко” на 7,8%; філії “Ужгород-Молоко” на 17,9%; філії “Умань-Молоко” на 169,8%; філії “Чернівці-Молоко” на 1,6%.

Таблиця 2.6 – Результати аналізу обсягів збуту продукції філіями  
ПрАТ “Тернопільський молокозавод” у 2024-2025 рр.

Обсяг збуту філією підприємства, тис. грн.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення, млн. грн.	Темп приросту, %
1. Філія “Хмельницький-Молоко”	163,428	282,060	118,632	72,6
2. Філія “Вінниця-Молоко”	1252,503	1325,206	72,703	5,8
3. Філія “Івано-Франківськ-Молоко”	339,667	366,280	26,613	7,8
4. Філія “Київ-Молоко”	238,112	150,415	-87,697	-36,8
5. Філія “Луцьк-Молоко”	81,305	41,580	-39,725	-48,9
6. Філія “Львів-Молоко”	452,046	142,245	-309,801	-68,5
7. Філія “Рівне-Молоко”	957,294	446,722	-510,572	-53,3
8. Філія “Тернопіль-Молоко”	1576,471	526,324	-1050,147	-66,6
9. Філія “Ужгород-Молоко”	1688,603	1991,015	302,412	17,9
10. Філія “Умань-Молоко”	115,401	311,386	195,985	169,8
11. Філія “Чернівці-Молоко”	852,762	866,511	13,749	1,6
Разом по філіях	7717,592	6449,744	-1267,848	-16,4

Обсяг збуту для 5-ти із 11-ти філій підприємства скоротився за аналізований період: для філії “Київ-Молоко” на 36,8%; філії “Луцьк-Молоко” на 48,9%; філії “Львів-Молоко” на 68,5%; філії “Рівне-Молоко” на 53,3%; філії “Тернопіль-Молоко” на 66,6%. У вартісному обсязі найбільше падіння обсягу продажу припадало на філію “Тернопіль-Молоко” в розмірі понад 1 млн. грн. за аналізований період.

У структурі збуту 2024 року найбільша питома вага припадала на філії: “Ужгород-Молоко” – 21,9% та “Тернопіль-Молоко” – 20,4%, тоді як у структурі збуту 2025 року – на філії: “Вінниця-Молоко” – 20,5% та “Ужгород-Молоко” – 30,9%. Найменша питома вага у структурі збуту через філії у 2024 р. припадала на “Луцьк-Молоко” – 1,1%; “Умань-Молоко” – 1,5%; “Хмельницький-Молоко” – 2,1%; у 2025 р. – на “Луцьк-Молоко” – 0,6%; на “Львів-Молоко” – 2,2%; на “Київ-Молоко” – 2,3%. Висока питома вага у структурі збуту у 2024 р. була для філій “Рівне-Молоко” та “Чернівці-Молоко” – 12,4% та 11% відповідно; у 2025 р. – для філії “Чернівці-Молоко” – 13,4% (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Результати аналізу структури збуту продукції філіями ПрАТ “Тернопільський молокозавод” у 2024-2025 рр.

Філія	Обсяг збуту, тис. грн.		Питома вага, %	
	2024 р.	2025 р.	2024 р.	2025 р.
1. Філія “Хмельницький-Молоко”	163,428	282,060	2,1	4,4
2. Філія “Вінниця-Молоко”	1252,503	1325,206	16,2	20,5
3. Філія “Івано-Франківськ-Молоко”	339,667	366,280	4,4	5,7
4. Філія “Київ-Молоко”	238,112	150,415	3,1	2,3
5. Філія “Луцьк-Молоко”	81,305	41,580	1,1	0,6
6. Філія “Львів-Молоко”	452,046	142,245	5,9	2,2
7. Філія “Рівне-Молоко”	957,294	446,722	12,4	6,9
8. Філія “Тернопіль-Молоко”	1576,471	526,324	20,4	8,2
9. Філія “Ужгород-Молоко”	1688,603	1991,015	21,9	30,9
10. Філія “Умань-Молоко”	115,401	311,386	1,5	4,8
11. Філія “Чернівці-Молоко”	852,762	866,511	11,0	13,4
Разом по філіях	7717,592	6449,744	100,0	100,0

Основини покупцями продукції через філії є комунальні некомерційні підприємства, гуманітарні відділи міських, селищних, сільських рад, заклади освіти, державні та приватні підприємства.

Здійснюючи реалізацію продукції досліджуване підприємство використовує власні автотранспортні засоби обладнані рефрижераторами та керується принципом “щоденне постачання – свіжа продукція”, оскільки продукція має обмежений термін придатності.

Підбиваючи підсумки даного розділу, слід вказати на те, що ПрАТ “Тернопільський молокозавод” проводить активну асортиментну політику, використовує стратегію диверсифікації, виготовляє продукції та надає послуги, використовує різноманітні канали збуту, працює як на український ринок, так і на закордон, провадить активну збутову діяльність не зважаючи на сильний тиск з боку потужних конкурентів.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНО-ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ “ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД”

#### **3.1 Обґрунтування доцільності розширення сирної лінійки молокозаводу**

Для оптимізації товарного портфеля ПрАТ “Тернопільський молокозавод” пропонуємо здійснити освоєння сегменту м’яких та розсільних сирів, таких як “Фета”, та “Моцарела”. Економічну доцільність розширення сирної лінійки молокозаводу через налагодження виробництва сирів фети та моцарели можна обґрунтувати як ринковими тенденціями, так і внутрішніми особливостями асортиментної політики підприємства.

На сьогодні ринок м’яких сирів в Україні частково заповнений імпортом або продукцією великих холдингів. Згідно даних статистики [24] впродовж 2025 року в Україну було імпортовано 64,69 тис. тонн молочної продукції, що на 7% більше порівняно з аналогічним періодом, на загальну суму 337,93 млн дол. (+16%). При цьому найбільшу питому вагу у структурі імпорту становили сири близько 65% від загального обсягу.

Крім цього, структура виробництва сирів за класами у 2024-2025 рр. в Україні демонструє зростання питомої ваги виготовлення м’яких та розсільних сирів із 7% до 13% [25] (рис. 3.1). А це вказує на перспективність такого сегменту ринку для досліджуваного молокозаводу.

Крім цього, проведене аналізування ширини та глибини асортименту (табл. 2.5) вказало на суттєву диверсифікацію продукції у сегментах йогуртів (37 позицій), молока (13 позицій), сметани (8 позицій) та кефіру (9 позицій). Водночас група сирної продукції представлена лише кисломолочним сиром (6 позицій), що становить відносно вузький та недостатньо глибокий сегмент у структурі асортименту. Така диспропорція вказує на наявність незаповненої ніші у високорентабельній категорії сирів.

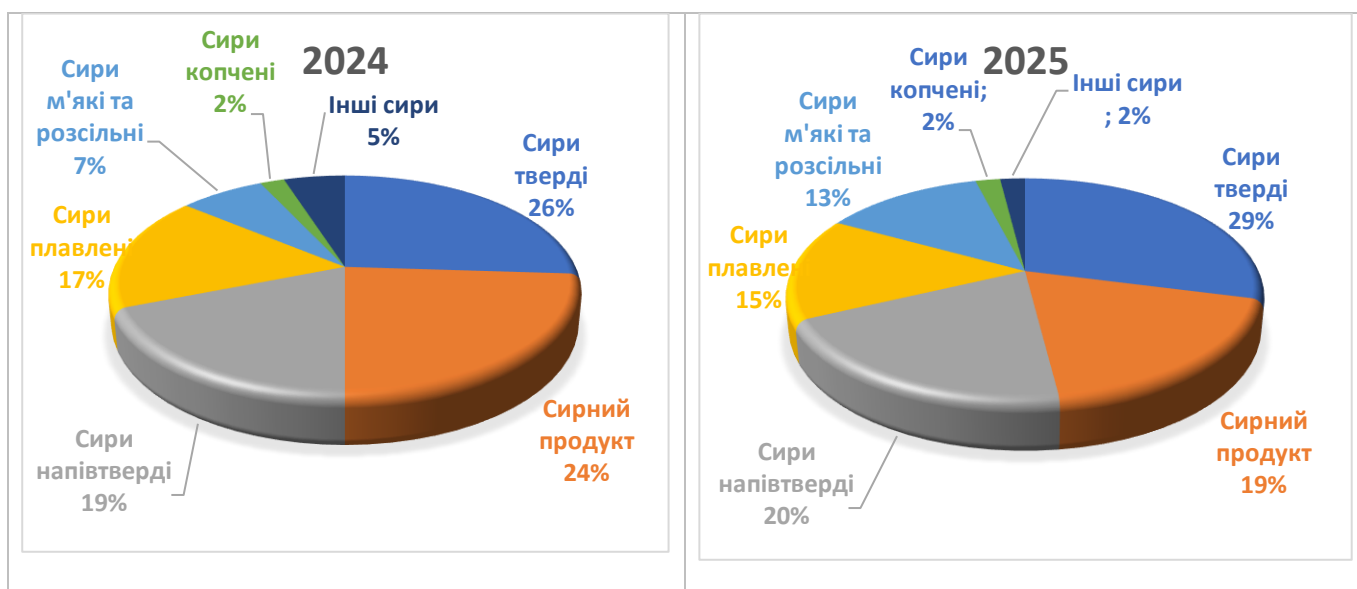


Рисунок 3.1 – Структура виробництва сирів за класами у 2024-2025 рр. в Україні

На нашу думку розширення асортименту за рахунок виробництва фети та моцарели на досліджуваному підприємстві дозволить:

- збільшити глибину товарної групи “сири”, а це в свою чергу приведе до підвищення загальної збалансованості асортиментного портфеля;
- задовольнити зростаючий ринковий попит на м'які та розсільні сири, які активно використовуються як у домашньому споживанні, так і в сегменті харчування й обслуговування – ресторани, кафе та готелі;
- отримувати більший прибуток з кожної одиниці продукції, оскільки ці сири продаються дорожче, ніж традиційний кисломолочний сир.

З економічної точки зору, доцільність впровадження нових видів сирів визначається також ефективністю використання наявної сировинної бази. ПрАТ “Тернопільський молокозавод” вже має налагоджені процеси переробки молока, що дозволяє мінімізувати додаткові інвестиції у виробничу інфраструктуру. Основні витрати будуть пов'язані з придбанням спеціалізованого обладнання для виробництва та дозрівання сирів, а також із розробкою рецептур та сертифікацією продукції.

Бренд “Молокія” має репутацію виробника продукції з коротким терміном зберігання з акцентом на свіжість. Фета та моцарела у розсолі доповнюють

концепцію молокозаводу під назвою “Fresh”, що дозволить витіснити імпортні сири (м’які та розсільні) за рахунок нижчої ціни (без націнок, які мають місце при імпорті) та кращих органолептичних властивостей свіжого продукту. Крім цього, виробництво м’яких сирів дозволить молокозаводу ефективніше переробляти сировину у весняно-літній період, коли попит на такі сири зростає через сезон салатів.

Для виготовлення фети та моцарели на досліджуваному підприємстві потрібно комбіноване обладнання, яке включатиме універсальні сировиготовлювачі (що працюють 50% часу на Фету, 50% на Моцарелу) та формувальні лінії, що є роздільними (паралельним гілками). Пропонуємо встановити на ПрАТ “Тернопільський молокозавод” такий комплекс обладнання для виготовлення фети та моцарели:

1) ділянку приймання та підготовки молока (вона буде спільною для виготовлення обох видів сиру) та складатиметься із:

- приймального модуля з охолодженням призначеного для деаерації та очищення сировини;

- сепаратора-вершковідділювача для нормалізації молока за жирністю;

- пастеризаційно-охолоджувальної установки з витримкою при температурі 72-75°C;

2) сировиробничу ділянку, що включатиме:

- сировиготовлювач (сирна ванна) горизонтального або вертикального типу (2 од. по 5-10 тонн), де відбувається внесення заквасок, ферментів та розрізання згустку;

- пристрій для відділення сироватки барабанного або стрічкового типу;

3) лінію виробництва сиру “Моцарела”, що налічуватиме:

- машину для чеддеризації для набуття сирною масою потрібної кислотності;

- термопластичну машину для плавлення та витягування маси гарячою водою;

- формувальну машину (для надання сиру форми кульок або блоків;

- ванну охолодження та соління, де кульки тверднуть у холодному розсолі;
- 4) лінію виробництва сиру “Фета”, до складу якої входитимуть:
  - дозувально-формувальний агрегат для розливу сирного зерна у мультиформи;
  - стелажі для самопресування та перевертання форм;
  - лінія нарізки пластів сиру: для формування кубиків або брикетів;
  - апарат для фасування (пакування) в розсіл.
- 5) допоміжне обладнання, до складу якої входитимуть:
  - станція СІР-миття – автоматична система для миття всіх ліній без розбирання;
  - холодильне обладнання для камер дозрівання та зберігання готової продукції.

Порахуємо та представимо орієнтовну вартість обладнання для виготовлення сирів фети та моцарели, яка відповідає ринковим цінам на промислові лінії середньої потужності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Проектна вартість комплекту обладнання для виробництва сирів “Моцарела” та “Фета” на ПрАТ “Тернопільський молокозавод”

Назва та характеристика обладнання	Орієнтована вартість, тис. грн.
1. Ділянка приймання та підготовки сировини (пастеризаційно-охолоджувальна установка, сепаратор-нормалізатор, вузол фільтрації)	1550
2. Сировиробнича ділянка (2 автоматизовані сировиготовлювачі по 5000 л, вузол відділення сироватки)	2350
3. Лінія формування та плавлення сиру “Моцарела” (машина для чеддеризації, термопластична машина, роторна формувальна машина)	1950
4. Лінія формування та соління сиру “Фета” (дозатор-наповнювач, мультиформи, стійки для пресування, лінія нарізки)	1600
5. Допоміжне обладнання та інженерні системи (станція СІР-миття, пакувальна машина, монтажні роботи та пусконаладження)	1100
6. Всього	8550

Така виробнича лінія представлена зазначеним комплексом обладнання має потужність 2000 кг готової продукції за зміну. На сьогодні, молокозавод переробляє близько 500 тонн сирого молока за зміну, а для виготовлення вказаних категорій сирів потрібно переробити 16-20 тонн молока за зміну.

Розрахуємо операційні витрати (собівартість) на річний обсяг виробництва сирів фети та моцарели при роботі досліджуваного молокозаводу 250 днів на рік. Очікуваний річний обсяг виробництва сирів фети та моцарели (ОРВ-ва) з урахуванням виробництва за зміну (2000 кг), кількості робочих днів становитиме:

$$ОРВ - ва = 2 \cdot 250 = 500 \text{ тонн.}$$

У таблиці 3.2 наведено результати обчислення річних операційних витрат на виготовлення сирів фети та моцарели. Врахуємо те, що на вихід 1 кг сиру потрібно 8-10 л молока. Тоді, для виготовлення 500 сиру, потрібно орієнтовно 4500 тонн молока. Закупівельна ціна молока на ринку коливається 18000-19000 грн., прийmemo 18000 тис. грн. Тому, річні витрати на придбання сировини (молока) становитимуть:  $4500 \cdot 18000 = 81000 \text{ тис.грн.}$

Таблиця 3.2 – Очікувані річні операційні витрати на виготовлення сирів фети та моцарели на ПрАТ “Тернопільський молокозавод”

Стаття витрат	Обсяг витрат, тис. грн.
1. Сировина (молоко)	81000
2. Ферменти, закваски, сіль	9120
3. Енергетичні ресурси (електроенергія, вода, пара)	6420
4. Оплата праці (12 працівників)	2880
5. Нарахування на зарплату (22% ЄСВ)	633,6
6. Амортизація	850
7. Маркетинг та логістика	1200
8. Всього	102103,6

Очікуваний річний обсяг виручки від реалізації сирів фета та моцарела (ОРВ) з урахуванням очікуваного річного обсягу виробництва сирів (500 тонн) та прогнозованої ціни реалізації (240 грн./кг) буде:

$$ОРВ = 500000 \cdot 240 = 120000 \text{ тис.грн.}$$

Очікуваний річний обсяг валового прибутку (ОРВП) від реалізації сирів фета та моцарела з урахуванням очікуваного річного обсягу виручки та операційних витрат буде:

$$ОРВП = 120000 - 102103,6 = 17896,4 \text{ тис.грн.}$$

Очікуваний річний чистий прибуток (ОРЧП) за вирахуванням податку на прибуток складатиме:

$$ОРЧП = 17896,4 \cdot (1 - 0,18) = 14675,05 \text{ тис.грн.}$$

Далі, обчислимо показники економічної ефективності виготовлення сирів фети та моцарели на ПрАТ “Тернопільський молокозавод”. Для розрахунку показника чистої теперішньої вартості (ЧТВ) приймемо ставку дисконтування у розмірі 25%, яка враховує ризики та вартість капіталу.

ЧТВ проекту виготовлення фети та моцарели на досліджуваному молокозаводі розрахуємо за формулою:

$$ЧТВ = -8550 + \frac{14675,05}{(1+0,25)^1} + \frac{14675,05}{(1+0,25)^2} = 13571,38 \text{ тис.грн.}$$

Для обчислення індексу прибутковості спершу розрахуємо дисконтовані грошові потоки по роках, а потім загальний обсяг грошових потоків (табл. 3.3), який підставимо у відповідну формулу.

Таблиця 3.3 – Результати розрахунку обсягу дисконтованих грошових потоків

Показник	2027 рік	2028 рік	Всього
1. Грошовий потік	14675,05	14675,05	-
2. Коефіцієнт дисконтування	0,8	0,64	-
3. Дисконтований грошовий потік	12128,1	10023,2	22151,3

Індекс прибутковості (ІП) для проекту виготовлення фети та моцарели з урахуванням даних таблиці 3.3 буде:

$$IP = \frac{22151,3}{8550} = 2,58.$$

Індекс прибутковості вказує на те, що проект забезпечить віддачу у розмірі 2,61 грн. на кожную інвестовану гривню.

Далі, обчислимо дисконтований термін окупності (ДТО) для проекту виготовлення фети та моцарели враховуючи те, що дисконтований дохід за перший рік (12128,1 тис. грн.) вже більше суми інвестицій у комплект обладнання для виробництва сирів (8550 тис. грн.):

$$ДТО = \frac{8550}{12128,1} \cdot 12 \text{ міс.} = 8,5 \text{ міс.}$$

Дисконтований термін окупності 8,5 місяці є коротким, а це мінімізує фінансові ризики підприємства в умовах економічної нестабільності.

Представимо підсумкові результати економічного обґрунтування економічної ефективності проекту виготовлення сирів фети та моцарели у таблиці 3.4.

Проект виготовлення фети та моцарели на ПрАТ “Тернопільський молокозавод” залишається ефективним навіть при високій ставці дисконтування (25%), що підтверджує його стійкість до інфляційних процесів та ризиків в сучасних умовах господарювання.

Таблиця 3.4 – Узагальнюючі результати економічного обґрунтування економічної ефективності виготовлення фети та моцарели на ПрАТ “Тернопільський молокозавод”

Показник	Одиниця виміру	Значення показника
1. Обсяг капітальних вкладень	тис. грн.	8550
2. Проектна потужність виробничої лінії за зміну	кг	2000
3. Річний обсяг виробництва сирів	тонн	500
4. Прогнозована ціна реалізації сирів	грн/кг	240
5. Річна виручка від реалізації сирів	тис. грн.	120000
6. Повна собівартість річного випуску сирів	тис. грн.	102103,6
7. Очікуваний річний чистий прибуток	тис. грн.	14675,05
8. Чиста теперішня вартість	тис. грн.	13571,38
9. Індекс прибутковості	коєф.	2,61
10. Дисконтований термін окупності	міс.	8,5

Таким чином, розширення сирної лінійки на досліджуваному молокозаводі є економічно обґрунтованим кроком, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства завдяки розширенню асортименту та зміцненню торговельної марки “Молокія” на ринку, зниженню ризиків, пов’язаних із надмірною залежністю від окремих товарних груп (зокрема йогуртів, частка яких є домінуючою), а також можливості реалізації таких сирів через роздрібні мережі та заклади громадського харчування.

Для успішної реалізації сирів фета та моцарела рекомендуємо використовувати крос-просування, яке передбачає розміщення рецептів на упакованні сиру чи спеціальну упаковку (зручні формати – кубики фети в олії з травами чи міні-кульки моцарели), а також філії, представництва, експортні можливості підприємства, Інтернет-магазин.

### 3.2 Оптимізація каналів збуту шляхом розвитку інтернет-магазину та співпраці у сфері HoReCa

Сьогодні все більше споживачів надають перевагу онлайн-покупкам через зручність, економію часу та можливість замовлення доставки додому. Такий формат збуту є особливо актуальним і користується попитом серед споживачів харчової продукції, зокрема молочної.

Аналіз ринку показує, що онлайн-продаж молочної продукції в Україні активно розвивається, проте працюючих Інтернет-магазинів та онлайн-платформ, які займаються продажем молочної продукції на ринку Західної України є не так і багато. Тому, вважаємо, що створення власного Інтернет-магазину є актуальним і перспективним напрямом удосконалення каналів збуту продукції ПрАТ “Тернопільський молокозавод”. Проведемо SWOT-аналіз даної пропозиції та представимо її результати у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – SWOT-аналіз пропозиції щодо відкриття власного Інтернет-магазину ПрАТ “Тернопільський молокозавод”

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відомий бренд “Молокія” та довіра споживачів.</li> <li>2. Діючий офіційний сайт.</li> <li>3. Співпраця із сервісами доставки супермаркетів.</li> <li>4. Можливість прямого продажу продукції без посередників.</li> <li>5. Розширення ринку збуту та залучення нових клієнтів.</li> <li>6. Зручність для покупців та швидке оформлення замовлень.</li> <li>7. Можливість швидко інформувати про акції та новинки.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необхідність додаткових фінансових вкладень.</li> <li>2. Потреба у створенні системи доставки продукції.</li> <li>3. Необхідність технічного обслуговування сайту.</li> <li>4. Ризик недостатнього досвіду в онлайн-торгівлі.</li> <li>5. Витрати на рекламу та просування Інтернет-магазину.</li> </ol>

Продовження табл. 3.5

1	2
Можливості	Загрози
1. Залучення клієнтів із різних регіонів України. 2. Впровадження програм лояльності та онлайн-акцій. 3. Розвиток доставки та співпраця з кур'єрськими службами. 4. Можливість аналізу потреб споживачів через онлайн-замовлення.	1. Висока конкуренція з боку інших онлайн-магазинів. 2. Можливі проблеми з доставкою швидкопсувної продукції. 3. Коливання попиту та зміна споживчих уподобань. 4. Технічні збої або кіберзагрози. 5. Зростання витрат на логістику та упаковку.

Отже, сильними сторонами пропозиції щодо відкриття власного Інтернет-магазину ПрАТ “Тернопільський молокозавод” є:

- наявність відомого бренду “Молокія”, який уже користується довірою споживачів та має сформовану позитивну репутацію на ринку молочної продукції;
- широкий асортимент молочної продукції, що дозволяє задовольняти потреби різних категорій покупців;
- можливість прямої реалізації продукції без посередників, що сприятиме збільшенню прибутку підприємства та покращенню комунікації зі споживачами;
- наявність офіційного сайту та впізнаваності бренду в соціальних мережах, що створює хорошу основу для розвитку онлайн-торгівлі;
- можливість швидкого інформування покупців про новинки продукції, акції та спеціальні пропозиції;
- підвищення зручності для споживачів через можливість онлайн замовлення продукції із доставкою додому.

Сильні сторони відкриття Інтернет-магазину підсилюються можливостями, які підприємство може використати, а саме:

- зростання популярності онлайн-покупок серед населення, особливо у сфері продуктів щоденного споживання;

- розширення ринку збуту не лише в межах Тернопільської області, а й в інших регіонах Західної України;
- можливість впровадження програм лояльності, бонусних систем та персоналізованих пропозицій для постійних клієнтів;
- співпраця з логістичними та кур'єрськими службами для забезпечення швидкої доставки продукції (Glovo, Bolt Food);
- використання цифрового маркетингу та соціальних мереж для просування продукції й залучення нових споживачів;
- можливість аналізу потреб і вподобань покупців через онлайн-замовлення, що сприятиме вдосконаленню асортименту та підвищенню якості обслуговування;
- зміцнення конкурентних позицій підприємства через розвиток сучасних каналів збуту та впровадження інноваційних підходів до продажу продукції.

Аргументуючи існування слабких сторін пропозиції щодо відкриття Інтернет-магазину ПрАТ “Тернопільський молокозавод”, слід зазначити:

- необхідність фінансових вкладень у створення та технічне обслуговування онлайн-платформи;
- потребу в організації ефективної системи доставки молочної продукції, яка потребує дотримання відповідних температурних умов зберігання та транспортування;
- відсутність достатнього досвіду підприємства у сфері електронної комерції та онлайн-продажів;
- необхідність додаткових витрат на рекламу, просування сайту та залучення клієнтів;
- потребу у забезпеченні безперебійної роботи сайту, онлайн-оплати та захисту персональних даних покупців;
- можливі труднощі із поверненням або обміном швидкопсувної продукції.

Слабкі сторони даної пропозиції підсилюються загрозами з боку:

- високої конкуренції серед онлайн-магазинів продуктів харчування та великих торговельних мереж, які вже мають розвинені сервіси доставки;
- зростання логістичних витрат та вартості пального, що може впливати на собівартість доставки продукції;
- ризику технічних збоїв у роботі Інтернет-магазину або кіберзагроз;
- змін у споживчих уподобаннях та зниження попиту на окремі види продукції;
- можливих труднощів із забезпеченням швидкої доставки у віддалені регіони;
- економічної нестабільності та зниження купівельної спроможності населення.

Зважаючи на проведений SWOT-аналіз, можна запропонувати такі напрями вдосконалення каналів збуту ПрАТ “Тернопільський молокозавод” через відкриття власного Інтернет-магазину:

- 1) створення та впровадження сучасної онлайн-платформи для продажу продукції підприємства;
- 2) розвиток співпраці у сфері HoReCa;
- 3) організація ефективної системи доставки продукції із дотриманням необхідних умов транспортування;
- 4) впровадження програм лояльності, бонусних систем та спеціальних пропозицій для постійних клієнтів;
- 5) активне просування Інтернет-магазину через соціальні мережі, цифрову рекламу, співпрацю з онлайн-сервісами доставки та блогерами;
- 6) призначення відповідальних осіб за управління Інтернет-магазином, моніторинг онлайн-продажів і комунікацію зі споживачами;
- 7) проведення постійного аналізу потреб клієнтів та вдосконалення асортименту продукції відповідно до ринкового попиту.

Відповідальність за реалізацію даної пропозиції доцільно розподілити між кількома структурними підрозділами підприємства. Директор підприємства відповідатиме за стратегічне управління проєктом та визначення основних

напрямів розвитку онлайн-торгівлі. Відділ маркетингу забезпечуватиме просування Інтернет-магазину, рекламну діяльність та комунікацію зі споживачами. Відділ логістики відповідатиме за організацію доставки продукції та контроль дотримання умов транспортування. ІТ-фахівці забезпечуватимуть технічну підтримку сайту, стабільність його роботи та захист інформації.

Порахуємо економічну доцільність відкриття Інтернет-магазину для ПрАТ “Тернопільський молокозавод”. Для початку визначимо одноразові витрати на створення Інтернет-магазину. Оскільки ПрАТ “Тернопільський молокозавод” вже має офіційний сайт, то витрати на відкриття Інтернет-магазину будуть значно меншими, і включатимуть лише витрати на інтеграцію модуля Інтернет-магазину із АСУ (автоматизованою системою управління) підприємства. Суми одноразових витрат представимо у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Одноразові витрати на створення Інтернет-магазину ПрАТ “Тернопільський молокозавод”

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
1. Розробка та інтеграція модуля Інтернет-магазину	61,2
2. Налаштування контенту модуля Інтернет-магазину:	
- підключення онлайн-оплати	18,5
- налаштування каталогу товарів	15,3
3. Реклама запуску	34,1
4. Інші витрати	14,7
Разом	143,8

Отже, сума одноразових витрат пов'язаних із створенням Інтернет-магазину ПрАТ “Тернопільський молокозавод” складатиме 143,8 тис. грн. Далі розрахуємо щомісячні витрати на функціонування Інтернет-магазину ПрАТ “Тернопільський молокозавод” (табл. 3.7). До складу таких витрат віднесемо витрати на технічна підтримка сайту, рекламу та просування, заробітну плату адміністратора магазину, пакування та доставку продукції, а також інші витрати.

Таблиця 3.7 – Щомісячні витрати на функціонування Інтернет-магазину ПрАТ “Тернопільський молокозавод”

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
1. Технічна підтримка сайту	9,5
2. Реклама та просування	20,1
3. Заробітна плата адміністратора магазину	18,5
4. Пакування продукції	8,8
5. Доставка продукції	45,5
6. Інші витрати	5,5
7. Разом щомісячні витрати	107,9

Як бачимо, виходячи з даних таблиці, щомісячні витрати на функціонування Інтернет-магазину ПрАТ “Тернопільський молокозавод” складатимуть 107,9 тис. грн.

Прогнозуємо, що підприємство буде отримувати приблизно 300 замовлень на місяць із середнім чеком 500 грн. Таким чином, прогнозований щомісячний дохід становитиме:

$$\text{Дохід} = 300 \times 500 = 150000 \text{ грн.}$$

Тоді прогнозований щомісячний прибуток становитиме:

$$\text{Прибуток} = 150000 - 107900 = 42100 \text{ грн.}$$

Якщо одноразові витрати на створення Інтернет-магазину становлять приблизно 143800 грн, то термін окупності проекту дорівнюватиме:

$$\text{Термін окупності} = \frac{143800}{42100} \approx 3,4 \text{ місяця}$$

Отже, за умови стабільного попиту відкриття Інтернет-магазину для ПрАТ “Тернопільський молокозавод” є економічно доцільним, оскільки проект

може окупитися приблизно за три з половиною місяці та забезпечити додатковий прибуток підприємству.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має досвід співпраці у сфері логістики та електронної комерції, тому для подальшого вдосконалення каналів збуту підприємству доцільно розширювати співпрацю як із сервісами доставки так і у сфері HoReCa.

Вважаємо, що для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» співпраця у сфері HoReCa є перспективним напрямом розвитку, оскільки дозволяє збільшити обсяги реалізації продукції, укласти довгострокові договори із закладами харчування та підвищувати впізнаваність бренду серед споживачів. HoReCa – це сфера громадського харчування та готельного бізнесу, яка закупає продукти для приготування страв, напоїв і обслуговування клієнтів. HoReCa є аббревіатурою від слів Ho – Hotels (готелі), Re – Restaurants (ресторани), Ca – Cafes/Catering (кафе, кав'ярні, кейтеринг). Молочна продукція постійно використовується у кав'ярнях, ресторанах і готелях: молоко додають до кави, вершки використовують для десертів та соусів, йогурти й сири входять до багатьох страв меню. У сфері HoReCa для молокозаводу партнерами можуть бути місцеві кав'ярні, ресторани, пекарні, готелі, служби доставки їжі, кейтерингові компанії.

У таблиці 3.8 наведено інформацію щодо співпраці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у сфері HoReCa та основних вигод від такої співпраці. Згідно інформації поданої у таблиці, бачимо, що запропоновані напрями розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод», а саме створення Інтернет-магазину та розширення співпраці у сфері HoReCa, є перспективними й економічно доцільними для підприємства. Впровадження власного Інтернет-магазину сприятиме розширенню каналів збуту продукції, підвищенню доступності товарів для споживачів, покращенню комунікації з клієнтами та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Крім того, онлайн-продажі дозволять швидше реагувати на потреби споживачів і підвищити рівень лояльності покупців.

Таблиця 3.8 – Співпраця ПрАТ «Тернопільський молокозавод» із закладами сфери HoReCa та її переваги

Тип партнерів	Поточні/ймовірні партнери	Форма співпраці	Вигоди для молокозаводу	Вигоди для партнерів
Фермерські господарства	місцеві молочні ферми Тернопільщини	постачання молока-сировини, довгострокові контракти	стабільна сировинна база, контроль якості	гарантований збут, стабільний дохід
Кав'ярні	«місцеві кав'ярні Тернополя» (наприклад: кав'ярні біля центру, університетів)	постачання молока, вершків, йогуртів	розширення ринку збуту, впізнаваність бренду	якісна продукція для кави та десертів
Ресторани	ресторани міста	договірні поставки молочної продукції	великі обсяги продажу	стабільна якість інгредієнтів
Готелі	готелі Тернополя та області	регулярні поставки сніданкових продуктів	постійні замовлення	надійний постачальник
Дистриб'ютори	регіональні торгові мережі	оптова реалізація	масштабування продажів	асортимент якісної молочної продукції
Заклади освіти	школи, університети	постачання харчування	соціальна стабільність бренду	доступ до якісного харчування

Водночас розвиток співпраці у сфері HoReCa відкриває для підприємства нові можливості збільшення обсягів реалізації продукції через кав'ярні, ресторани, готелі та інші заклади громадського харчування. Така співпраця забезпечить стабільний попит на молочну продукцію, сприятиме популяризації бренду та формуванню довгострокових партнерських відносин. У комплексі реалізація запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Тернопільський молокозавод» підвищити ефективність діяльності, зміцнити ринкові позиції та забезпечити подальший розвиток підприємства.

## РОЗДІЛ 4

### БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

#### 4.1 Менеджмент безпеки на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Менеджмент безпеки на підприємстві спрямований на формування ефективної системи управління ризиками, що забезпечує безпечні умови праці, стабільність виробничих процесів та високу якість продукції. Особливу роль ця система відіграє на підприємствах харчової промисловості, де необхідно гарантувати не лише виробничу, а й санітарно-гігієнічну безпеку продукції.

Система менеджменту безпеки ПрАТ «Тернопільський молокозавод» охоплює комплекс організаційних, технічних та управлінських заходів, спрямованих на запобігання виробничим ризикам, забезпечення безпечної роботи персоналу та дотримання вимог щодо якості харчових продуктів. Важливим елементом діяльності підприємства є впровадження міжнародних стандартів управління якістю та безпечністю харчових продуктів, зокрема стандартів ISO 9001 та ISO 22000, які забезпечують системний підхід до контролю виробничих процесів, управління ризиками та постійного вдосконалення діяльності підприємства.

Впровадження цих стандартів передбачає чітке документування виробничих процесів, визначення відповідальності працівників, проведення внутрішніх аудитів, а також регулярне оцінювання ефективності функціонування системи менеджменту. Це дозволяє підприємству підтримувати високий рівень безпеки продукції та відповідати вимогам національного і міжнародного ринків.

Функціонування системи управління охороною праці на підприємстві забезпечує керівництво ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яке організовує роботу відповідних служб і призначає посадових осіб, відповідальних за реалізацію політики у сфері безпеки праці. Керівництво підприємства розробляє та затверджує внутрішні нормативні документи, інструкції з охорони праці,

визначає обов'язки та відповідальність працівників щодо дотримання вимог безпеки.

Важливим напрямом діяльності підприємства є ідентифікація та оцінювання виробничих ризиків. У процесі аналізу ризиків враховуються можливі небезпечні фактори, пов'язані з експлуатацією технологічного обладнання, використанням хімічних речовин, впливом шуму, підвищеної температури, вологості та інших факторів виробничого середовища. На основі проведеного аналізу розробляються заходи щодо мінімізації ризиків та запобігання виникненню нещасних випадків [30].

В цілому менеджмент безпеки на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» реалізується через такі основні напрями:

#### 1. Охорона праці та виробнича безпека.

На підприємстві впроваджена система контролю за дотриманням правил техніки безпеки, проводяться вступні, первинні, повторні та позапланові інструктажі працівників. Працівники проходять навчання з питань охорони праці та перевірку знань відповідних нормативних вимог. Особлива увага приділяється безпечній експлуатації виробничого обладнання, використанню засобів індивідуального захисту та дотриманню правил поведінки у виробничих приміщеннях.

#### 2. Санітарно-гігієнічна безпека виробництва.

З огляду на специфіку діяльності молокопереробного підприємства особливе значення має дотримання санітарно-гігієнічних норм. На підприємстві здійснюється контроль за санітарним станом виробничих приміщень, обладнання та інвентарю, а також проводиться регулярна дезінфекція та санітарна обробка виробничих поверхонь. Лабораторний контроль якості сировини та готової продукції дозволяє забезпечити відповідність продукції встановленим стандартам безпечності.

#### 3. Технічна та технологічна безпека.

Використання сучасного обладнання та автоматизованих технологічних систем сприяє підвищенню ефективності виробництва та зменшенню впливу

людського фактору. Регулярне технічне обслуговування обладнання, планово-попереджувальні ремонти та модернізація виробничих ліній дозволяють знизити ризик виникнення аварійних ситуацій та забезпечити стабільність виробничих процесів.

#### 4. Екологічна безпека.

Підприємство здійснює комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу виробничої діяльності на навколишнє природне середовище. Зокрема, контролюється використання водних ресурсів, очищення стічних вод, утилізація відходів виробництва та дотримання екологічних нормативів.

#### 5. Інформаційна та економічна безпека.

Важливим елементом менеджменту безпеки є захист комерційної інформації підприємства, збереження технологічних даних та забезпечення стабільності економічної діяльності. Для цього здійснюється моніторинг внутрішніх і зовнішніх ризиків, проводиться аналіз ефективності управлінських рішень та впроваджуються заходи щодо підвищення економічної стійкості підприємства [30].

Важливим елементом системи менеджменту безпеки є постійний моніторинг стану умов праці та проведення внутрішніх аудитів. Регулярні перевірки дозволяють своєчасно виявляти потенційні небезпеки, усувати недоліки та вдосконалювати систему управління безпекою.

Крім того, значна увага приділяється формуванню культури безпеки серед працівників підприємства. Проведення навчань, тренінгів та інформаційних заходів сприяє підвищенню обізнаності працівників щодо вимог безпеки та відповідального ставлення до виконання професійних обов'язків.

Отже, система менеджменту безпеки на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є комплексною та багаторівневою. Вона охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства – від охорони праці та технічної безпеки до забезпечення санітарної та екологічної безпеки виробництва. Ефективне функціонування цієї системи сприяє підвищенню конкурентоспроможності

підприємства, зміцненню його позицій на ринку та формуванню довіри споживачів до продукції.

#### **4.2 Вимоги до профілактичних медичних оглядів для працівників на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

Вимоги до профілактичних медичних оглядів для працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» формуються відповідно до законодавства України у сфері охорони праці та санітарно-епідеміологічного благополуччя населення, зокрема Закон України «Про охорону праці» та Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», а також нормативних актів Міністерства охорони здоров'я України.

Працівники підприємств харчової промисловості, зокрема молокопереробної галузі, зобов'язані проходити обов'язкові профілактичні медичні огляди, оскільки їхня діяльність пов'язана з виробництвом, переробкою та реалізацією харчових продуктів. Проведення таких оглядів є важливою складовою системи санітарного контролю на підприємстві та спрямоване на запобігання поширенню інфекційних захворювань, забезпечення безпечних умов праці та захист здоров'я споживачів.

На підприємстві передбачено кілька видів медичних оглядів.

##### **1. Попередній медичний огляд.**

Проводиться перед прийняттям працівника на роботу. Його метою є визначення стану здоров'я кандидата, виявлення можливих медичних протипоказань до виконання певних видів робіт та встановлення придатності працівника до виконання професійних обов'язків.

##### **2. Періодичні медичні огляди.**

Проводяться регулярно протягом трудової діяльності працівників. Періодичність таких оглядів залежить від умов праці, характеру виконуваних робіт та впливу шкідливих факторів виробничого середовища. Працівники, які безпосередньо контактують із молочною продукцією або виробничими поверхнями, проходять медичні огляди частіше.

### 3. Позачергові медичні огляди.

Можуть проводитися у разі погіршення стану здоров'я працівника, виникнення підозри на професійне захворювання або за вимогою роботодавця чи контролюючих органів.

Під час медичних оглядів здійснюється комплексне медичне обстеження працівників лікарями різних спеціальностей. Крім того, проводяться лабораторні дослідження, які дозволяють виявити інфекційні та паразитарні захворювання, небезпечні для виробництва харчових продуктів [30].

Результати медичних оглядів фіксуються в особистих медичних книжках працівників. У разі виявлення захворювань або медичних протипоказань працівник може бути тимчасово відсторонений від роботи або переведений на іншу посаду, що не пов'язана з контактом із харчовими продуктами.

Важливим елементом системи профілактичних медичних оглядів є також проведення санітарно-гігієнічного навчання працівників. Працівники проходять інструктажі щодо дотримання правил особистої гігієни, використання спеціального одягу, правил роботи з харчовою сировиною та готовою продукцією [30].

Отже, дотримання вимог щодо профілактичних медичних оглядів є важливою складовою системи менеджменту безпеки на ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Це сприяє підтриманню високого рівня санітарної безпеки виробництва, зниженню ризику виникнення інфекційних захворювань та забезпеченню належної якості й безпечності молочної продукції.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі бакалаврської роботи розкрито теоретичні засади формування товарно-збутової політики підприємства через роз'яснення сутності базових понять, характеристику її ключових складових та класифікацію методів і інструментів управління збутом. Тут обґрунтовано актуальність інтеграції товарної та збутової стратегій, здійснено систематизацію термінів “товарна політика” та “збутова політика” на основі аналізу економічних підходів вітчизняних та зарубіжних науковців. Наведено фактори ефективності товарної політики та визначено склад її ядра. Встановлено, що товарно-збутова політика є комплексною системою, яка поєднує стратегічне управління товарним портфелем із ефективною організацією каналів розподілу та логістики. Представлено узагальнену модель товарно-збутової діяльності, що відображає взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх факторів із кінцевими результатами діяльності підприємства. Розкрито класифікацію методів управління збутом за групами та за етапами управлінського циклу. Особливу увагу приділено трансформації збутових систем у контексті цифровізації, зокрема переходу до омніканальної моделі та впровадженню сучасних інструментів, таких як CRM-системи, Big Data та E-commerce. Обґрунтовано роль міжнародного досвіду у використанні інтегрованих цифрових платформ для підвищення лояльності споживачів та стабільного розвитку бізнесу.

У другому розділі бакалаврської роботи здійснено комплексне дослідження товарно-збутової політики ПрАТ “Тернопільський молокозавод” на основі аналізу його фінансово-господарської діяльності та діючої системи управління асортиментом і каналами розподілу. Розкрито місію підприємства та визначено стратегічні цілі, охарактеризовано ієрархічну структуру управління, яка поєднує лінійно-функціональний та регіональний типи. З'ясовано, що підприємство володіє дистрибуційною мережею, що охоплює 11 філій по всій Україні та експортні ринки країн ЄС, США, Азії та Африки. Здійснено загальну

характеристику господарської діяльності та аналіз основних економічних показників ПрАТ “Тернопільський молокозавод” за 2024-2025 рр.; проаналізовано динаміку чисельності персоналу та середньої заробітної плати.

Охарактеризовано асортиментну політику підприємства, яка є глибоко диверсифікованою і налічує 84 товарні позиції у 8 групах, де домінуючу роль займають йогурти (44% асортименту) та молоко (15,5%). Проаналізовано динаміку обсягів реалізації за товарними групами. З’ясовано, що основними каналами збуту є національні торговельні мережі (АТБ, Сільпо та ін.), частка яких у структурі доходів є визначальною. Представлено результати аналізу обсягів збуту продукції філіями ПрАТ “Тернопільський молокозавод” у 2024-2025 рр., а також розкрито логістичну модель “Fresh Milk”, що забезпечує щоденну доставку свіжої продукції споживачам.

У третьому розділі бакалаврської роботи розроблено та обґрунтовано шляхи вдосконалення товарно-збутової політики ПрАТ “Тернопільський молокозавод” через розширення асортиментної лінійки та оптимізацію каналів розподілу. Обґрунтовано доцільність освоєння сегменту м’яких та розсільних сирів, зокрема виробництва сирів “Фета” та “Моцарела”. Встановлено, що впровадження нових позицій дозволить підвищити збалансованість товарного портфеля та задовольнити попит у різних сегментах ринку. Сформовано перелік необхідного обладнання для створення комбінованої виробничої лінії, визначено склад дільниць приймання сировини, сировиробництва та специфічних ліній для термопластичної обробки моцарели та формування фети. Проведено комплексне економічне обґрунтування проєкту та встановлено високу інвестиційну привабливість проєкту. Запропоновано заходи з просування нової продукції, зокрема використання крос-просування, впровадження зручних форматів пакування (міні-кульки, кубики в олії) та залучення існуючої дистрибуційної мережі філій і власного Інтернет-магазину.

На основі проведеного SWOT-аналізу та фінансових розрахунків доведено високу економічну доцільність оптимізації каналів збуту ПрАТ “Тернопільський молокозавод” шляхом розвитку диджитал-комерції та побудови партнерських

відносин із закладами сфери HoReCa. Створення Інтернет-магазину забезпечить прямий вихід на кінцевого споживача з прогнозованим щомісячним прибутком 42,1 тис. грн, тоді як інтеграція в готельно-ресторанний бізнес сформує канали гарантованого оптового збуту свіжої продукції. У підсумку, синергія онлайн-продажів та HoReCa-партнерства дозволить мінімізувати ринкові загрози, підвищити клієнтоорієнтованість та покращити фінансово-господарські показники підприємства.

Четвертий розділ бакалаврської роботи присвячений висвітленню питань з менеджменту безпеки та вимог до профілактичних медичних оглядів для працівників

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Абрамович І.А., & Квасова М. С. Маркетингова товарні політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. Вип. 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-8>
2. Бойко Р., Андрушкевич З., Нянько В. Товарна політика як важлива складова маркетингової діяльності підприємства. 2024. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. №328(2). С. 470-476. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-70>
3. Швед В., Омельченко О., Дробаха С. Збутова політика підприємства та її елементи. 2024. *Сталий розвиток економіки*. Вип. 2(49). С. 76-82. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-12>
4. Балабанова Л.В., Митрохіна Л.В. Управління збутовою політикою підприємства : навч. посіб. Донецьк : ДонНУЕТ. 2009. 229 с.
5. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. К.: Лібра. 2014. 712 с.
6. Keller K.L., Kotler Ph. *Marketing Management*. Harlow. 2015. 834 p.
7. Швед В.В., Омельченко О.В., Дробаха С.В. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С.76-82.
8. Економіка e-commerce: виручка лідерів та статистика галузі. URL: <https://bdf.gov.ua/ekonomika-e-commerce-vyruchka-lideriv-ta-statystyka-haluzi/>
9. Іваночко Н.В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Економіка та управління підприємства*. 2017. Вип. 18. С. 214-218
10. Відкриті дані: ПрАТ “Тернопільський молокозавод. URL: <https://opendatabot.ua/c/30356917> (дата звернення 20.03.2026)

11. Офіційна веб-сторінка ПрАТ “Тернопільський молокозавод”. URL: <https://molokija.com/about> (дата звернення 20.03.2026)
12. Продукція ПрАТ “Тернопільський молокозавод”. URL: <https://molokija.com/storage/files/produksiya-nova1.pdf> (дата звернення 08.04.2026)
13. Філія “Хмельницький-Молоко”. URL: <https://opendatabot.ua/c/36067934> (дата звернення 15.04.2026)
14. Філія “Вінниця-Молоко”. URL: <https://opendatabot.ua/c/36903793> (дата звернення 15.04.2026)
15. Філія “Івано-Франківськ-Молоко”. URL: <https://opendatabot.ua/c/33622205> (дата звернення 15.04.2026)
16. Філія “Київ-Молоко”. URL: <https://opendatabot.ua/c/37838935> (дата звернення 15.04.2026)
17. Філія “Луцьк-Молоко”. URL: <https://opendatabot.ua/c/37417876> (дата звернення 15.04.2026)
18. Філія “Львів-Молоко”. URL: <https://opendatabot.ua/c/33282218> (дата звернення 15.04.2026)
19. Філія “Рівне-Молоко”. URL: <https://opendatabot.ua/c/35414758> (дата звернення 15.04.2026)
20. Філія “Тернопіль-Молоко. URL: <https://opendatabot.ua/c/37838922> (дата звернення 15.04.2026)
21. Філія “Ужгород-Молоко”. URL: <https://opendatabot.ua/c/38027170> (дата звернення 15.04.2026)
22. Філія “Умань-Молоко”. URL: (дата звернення 15.04.2026)
23. Філія “Чернівці-Молоко”. URL: (дата звернення 15.04.2026)
24. В Україні частка імпортованих сирів на внутрішньому ринку майже досягла 50%. URL: <https://agronews.ua/news/v-ukrayini-chastka-importnyh-syryv-na-vnutrishnomu-rynku-majzhe-dosyagla-50/> (дата звернення 27.04.2026)
25. Турчин І. М., Максимова Д. О. Аналіз ринку м'яких та твердих сирів в Україні та за кордоном. *Науковий вісник Львівського національного*

університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького. Серія: Харчові технології. 2018. Т.20. №85. С. 46-50. DOI: <https://doi.org/10.15421/nvlvet8509> (дата звернення 27.04.2026)

26. Луциків І.В., Кужда Т.І. Вплив інформаційних систем менеджменту на формування іміджу вітчизняних підприємств: формалізований підхід. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління.* 2026. №7. URL: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2026-07-04-09> (дата звернення 18.05.2026)

27. Луциків І.В., Стецюк В.І. Теоретичні засади формування та реалізації виробничо-збутової політики підприємства в умовах ринкової економіки : матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції. зб. тез доповідей, 17 листопада 2025 р., ФОП Паляниця В.А., 2025. С 95-96.

28. Луциків І.В., Юрик Н.Є. Технології та прийоми управління іміджем компанії. Розвиток соціально-економічних систем в геоeкономічному просторі: колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. С.М. Співака. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 254-263.

29. Машлій Г., Луциків І., Хоміцький О. Система управління потенціалом підприємства в умовах сьогодення. IV Міжнародна науково-практична конференція «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації» (ICBuTS-2025). 4-5 грудня 2025. ТНТУ імені Івана Пулюя. Тернопіль. 2025. С. 111-112.

30. Грибан В. Г., Фоменко А. Є., Казначесв Д. Г. Безпека життєдіяльності та охорона праці : підруч. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 388 с.

# ДОДАТКИ

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"**

Компанія: Приватне акціонерне товариство "Тернопільський молокозавод"  
 Територія: Тернопільська область  
 Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство  
 Вид економічної діяльності: Перероблення молока, виробництво масла та сиру  
 Середня кількість працівників: 1 188  
 Адреса, телефон: вул. Лозовецька, буд.28, м.Тернопіль, Тернопільська обл., 46010  
 Одиниця виміру: тис. грн без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)  
 Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):  
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік місяць число)  
 за ЄДРПОУ  
 за КОАТУУ  
 за КОПФГ  
 за КВЕД

561238

КОДИ
2024   01   01
30356917
UA61040490010069060
230
10.51

V
---

**КОНСОЛІДОВАНИЙ БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)  
 на 31 грудня 2023 року**

Форма № 1-к Код за ДКУД **1801001**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	615	628
первісна вартість	1001	4 420	4 774
накопичена амортизація	1002	(3 805)	(4 146)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	248 732	568 779
Основні засоби:	1010	439 242	425 060
первісна вартість	1011	742 832	804 141
знос	1012	(303 590)	(379 081)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	1 996	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл при консолідації	1050	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>690 585</b>	<b>994 467</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	222 198	196 821
Виробничі запаси	1101	82 085	98 331
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	139 489	97 987
Товари	1104	624	503
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	251 924	282 775
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	18 544	8 989
з бюджетом	1135	-	6 066
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	2 472
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	615	10 479
Поточні фінансові інвестиції	1160	999	1 996
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	53 097	40 821
Готівка	1166	415	826
Рахунки в банках	1167	52 682	39 995
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	48 103	67 304
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>595 480</b>	<b>615 251</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>1 286 065</b>	<b>1 609 718</b>

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 800	15 800
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	19 316	21 070
Емісійний дохід	1411	19 200	19 200
Накопичені курсові різниці	1412	116	1 870
Резервний капітал	1415	1 278	1 278
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	592 426	713 448
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Неконтрольована частка	1490	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>628 820</b>	<b>751 596</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	30 485	28 775
Довгострокові кредити банків	1510	118 681	230 289
Інші довгострокові зобов'язання	1515	52	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>149 218</b>	<b>259 064</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	191 638	163 071
товари, роботи, послуги	1615	165 223	286 732
розрахунками з бюджетом	1620	29 897	10 654
у тому числі з податку на прибуток	1621	25 669	6 512
розрахунками зі страхування	1625	3 099	2 420
розрахунками з оплати праці	1630	12 516	13 240
одержаними авансами	1635	19 025	22 937
Поточні забезпечення	1660	55 916	54 110
Доходи майбутніх періодів	1665	97	-
Інші поточні зобов'язання	1690	30 616	45 894
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>508 027</b>	<b>599 058</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 286 065</b>	<b>1 609 718</b>

Голова правління

Ковальчук Віталій Володимирович

Головний бухгалтер

Павлусь Ольга Михайлівна

# ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"

Компанія: Приватне акціонерне товариство "Тернопільський молокозавод"

Територія: Тернопільська область

Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство

Вид економічної діяльності: Перероблення молока, виробництво масла та сиру

Середня кількість працівників: 1 236

Адреса, телефон: вул. Лозовецька, буд.28, м.Тернопіль, Тернопільська обл., 46010

Одиниця виміру: тис. грн без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік місяць  
число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

561238

КОДИ
2025   01   01
30356917
UA61040490010069060
230
10.51

V
---

## БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) на 31 грудня 2024 року

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	364	208
первісна вартість	1001	4 369	4 547
накопичена амортизація	1002	(4 005)	(4 339)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	550 072	146 714
Основні засоби:	1010	422 802	1 029 882
первісна вартість	1011	801 816	1 500 530
знос	1012	(379 014)	(470 648)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	789	789
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>974 027</b>	<b>1 177 593</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	196 821	295 074
Виробничі запаси	1101	98 331	133 545
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	97 987	160 953
Товари	1104	503	576
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	282 241	346 864
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8 706	10 581
з бюджетом	1135	85	31 407
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	31 407
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 479	816
Поточні фінансові інвестиції	1160	1 996	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	26 797	12 955
Готівка	1166	674	577
Рахунки в банках	1167	26 123	12 378
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	66 864	65 432
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>593 989</b>	<b>763 129</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	<b>1 568 016</b>	<b>1 940 722</b>

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"**

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 800	15 800
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	19 200	19 200
Резервний капітал	1415	1 278	1 278
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	702 060	640 069
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>738 338</b>	<b>676 347</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	28 775	24 035
Довгострокові кредити банків	1510	230 289	100 500
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	2 500
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>259 064</b>	<b>127 035</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	88	1 850
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	162 983	401 123
товари, роботи, послуги	1615	283 137	525 186
розрахунками з бюджетом	1620	10 213	10 470
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 512	-
розрахунками зі страхування	1625	1 986	4 301
розрахунками з оплати праці	1630	12 798	17 096
одержаними авансами	1635	582	39 851
Поточні забезпечення	1660	54 110	68 402
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	44 717	69 061
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>570 614</b>	<b>1 137 340</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	1700	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 568 016</b>	<b>1 940 722</b>

Керівник

Яровий Тарас Анатолійович

Головний бухгалтер

Павлусь Ольга Михайлівна



**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"**

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ  
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)  
за 2023 рік**

Форма № 2-к

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 084 540	3 548 787
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 497 028)	(2 887 075)
<b>Валовий: прибуток</b>	<b>2090</b>	<b>587 512</b>	<b>661 712</b>
<b>збиток</b>	<b>2095</b>	-	-
Інші операційні доходи	2120	7 591	9 806
Адміністративні витрати	2130	(106 446)	(68 116)
Витрати на збут	2150	(216 630)	(189 250)
Інші операційні витрати	2180	(74 891)	(71 294)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	<b>2190</b>	<b>197 136</b>	<b>342 858</b>
<b>збиток</b>	<b>2195</b>	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	586	101
Інші доходи	2240	1 443	54
Фінансові витрати	2250	(38 711)	(33 202)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(4 579)	(67 664)
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	<b>2290</b>	<b>155 875</b>	<b>242 147</b>
<b>збиток</b>	<b>2295</b>	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(34 853)	(56 879)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	<b>2350</b>	<b>121 022</b>	<b>185 268</b>
<b>збиток</b>	<b>2355</b>	-	-

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	1 754	116
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>1 754</b>	<b>116</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>1 754</b>	<b>116</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>122 776</b>	<b>185 384</b>
<b>Чистий прибуток (збиток), що належить:</b>			
Власникам материнської компанії	2470	121 022	185 268
Неконтрольованій частці	2475	-	-
<b>Сукупний дохід, що належить:</b>			
Власникам материнської компанії	2480	122 776	185 384
Неконтрольованій частці	2485	-	-


**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"****III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 978 528	2 515 647
Витрати на оплату праці	2505	422 055	323 819
Відрахування на соціальні заходи	2510	90 525	70 068
Амортизація	2515	81 911	72 709
Інші операційні витрати	2520	280 474	293 737
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>3 853 493</b>	<b>3 275 980</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	395 000 000	382 013 699
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	395 000 000	382 013 699
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,29	0,48
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,29	0,48
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Голова правління



Ковальчук Віталій Володимирович

Головний бухгалтер

Павлусь Ольга Михайлівна

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"**

**ЗВІТ  
ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)  
за 2024 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 849 354	4 038 979
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 383 091)	(3 480 057)
<b>Валовий: прибуток</b>	<b>2090</b>	<b>466 263</b>	<b>558 922</b>
<b>збиток</b>	<b>2095</b>	-	-
Інші операційні доходи	2120	3 831	7 591
Адміністративні витрати	2130	(113 494)	(94 349)
Витрати на збут	2150	(289 014)	(216 468)
Інші операційні витрати	2180	(78 997)	(69 235)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	<b>2190</b>	-	<b>186 461</b>
<b>збиток</b>	<b>2195</b>	<b>(11 411)</b>	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	317	586
Інші доходи	2240	356	1 443
Фінансові витрати	2250	(52 453)	(38 711)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(3 249)	(4 700)
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	<b>2290</b>	-	<b>145 079</b>
<b>збиток</b>	<b>2295</b>	<b>(66 440)</b>	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4 449	(31 887)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	<b>2350</b>	-	<b>113 192</b>
<b>збиток</b>	<b>2355</b>	<b>(61 991)</b>	-

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>(61 991)</b>	<b>113 192</b>

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"****III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 822 779	2 977 374
Витрати на оплату праці	2505	526 322	416 733
Відрахування на соціальні заходи	2510	113 196	89 372
Амортизація	2515	96 981	81 725
Інші операційні витрати	2520	368 284	253 403
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>4 927 562</b>	<b>3 818 607</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	395 000 000	395 000 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	395 000 000	395 000 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,16)	0,29
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,16)	0,29
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Яровий Тарас Анатолійович

Головний бухгалтер



Павлусь Ольга Михайлівна

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"**

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ  
ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ  
(за прямим методом)  
за 2023 рік**

Форма № 3-к

Код за ДКУД

1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	4 898 584	4 170 356
Повернення податків і зборів	3005	-	23
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	35	284
Надходження від повернення авансів	3020	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	325	-
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Інші надходження	3095	86 200	9 643
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	(3 864 350)	(3 328 161)
Праці	3105	(323 415)	(235 089)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(90 046)	(65 933)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(157 137)	(110 358)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(57 987)	(38 270)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(16 268)	(11 500)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(82 882)	(60 588)
Інші витрачання	3190	(260 821)	(202 016)
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>289 375</b>	<b>238 749</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	14 914	174
Надходження від отриманих: відсотків	3215	586	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Інші надходження	3250	964	101
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	-	(2 995)
необоротних активів	3260	(373 618)	(177 945)
Виплати за деривативами	3270	-	-
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	(789)
Інші платежі	3290	-	-
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>(357 154)</b>	<b>(181 454)</b>

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	20 789
Отримання позик	3305	398 681	199 746
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	-	-
Погашення позик	3350	(305 562)	(199 053)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(38 093)	(34 018)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(89)	(89)
Інші платежі	3390	(1 703)	(3 311)
<b>Чистий рух грошових коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>53 234</b>	<b>(15 936)</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>(14 545)</b>	<b>41 359</b>
Залишок коштів на початок року	3405	53 097	11 445
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	2 269	293
<b>Залишок коштів на кінець року</b>	<b>3415</b>	<b>40 821</b>	<b>53 097</b>

Голова правління



Ковальчук Віталій Володимирович

Головний бухгалтер

Павлусь Ольга Михайлівна

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"**

**ЗВІТ  
ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ  
(за прямим методом)  
за 2024 рік**

Форма № 3

Код за ДКУД

1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від:		5 849 941	4 810 497
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000		
Повернення податків і зборів	3005	56 731	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	56 570	-
Цільового фінансування	3010	2 710	35
Надходження від повернення авансів	3020	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	1 211	325
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Інші надходження	3095	130 338	57 090
Витрачання на оплату:		(4 881 673)	(3 768 634)
Товарів (робіт, послуг)	3100		
Праці	3105	(399 839)	(320 124)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(108 200)	(88 551)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(167 857)	(148 169)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(38 210)	(52 149)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(25 329)	(14 330)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(104 318)	(81 690)
Інші витрачання	3190	(306 135)	(257 772)
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>177 227</b>	<b>284 697</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації:		-	-
фінансових інвестицій	3200		
необоротних активів	3205	1 738	14 914
Надходження від отриманих:		317	586
відсотків	3215		
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Інші надходження	3250	1 988	964
Витрачання на придбання:		-	-
фінансових інвестицій	3255		
необоротних активів	3260	(273 057)	(371 229)
Виплати за деривативами	3270	-	-
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	-
Інші платежі	3290	-	-
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>(269 014)</b>	<b>(354 765)</b>

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	473 391	398 681
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	-	-
Погашення позик	3350	(342 266)	(305 562)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(46 607)	(38 093)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(52)	(89)
Інші платежі	3390	(6 523)	(1 703)
<b>Чистий рух грошових коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>77 943</b>	<b>53 234</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>(13 844)</b>	<b>(16 834)</b>
Залишок коштів на початок року	3405	26 797	43 071
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	2	560
<b>Залишок коштів на кінець року</b>	<b>3415</b>	<b>12 955</b>	<b>26 797</b>

Керівник

Яровий Тарас Анатолійович

Головний бухгалтер



Павлусь Ольга Михайлівна

## АЙРАН

21 Доба

Від 0 °С до +6 °С



**Напій кефірний «Айран I Run» нежирний**

**Склад:** молоко коров'яче знежирене, вода питна, сіль кухонна, закваска молочнокислих культур

**Вага:** 430 г (-3 %)

**Упаковка:** Pure-Pak

## ЙОГУРТ

21 Доба

Від 0 °С до +6 °С

### ЙОГУРТ «СМУЗІ»



**Йогурт «СМУЗІ» Полуниця-Банан-Базилік 2,0 %**

**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, наповнювач фруктовий пастеризований «Полуниця-Банан-Базилік», закваска для йогурту

**Вага:** 290 г (-9 г)

**Упаковка:** ПЕТ пляшка



**Йогурт «СМУЗІ» Груша-Яблуко-Липа 2,0 %**

**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, наповнювач фруктовий пастеризований «Груша-Яблуко-Липа», закваска для йогурту

**Вага:** 290 г (-9 г)

**Упаковка:** ПЕТ пляшка



**Йогурт «СМУЗІ» Персик-Маракуя-Меліса 2,0 %**

**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, наповнювач фруктовий пастеризований «Персик-Маракуя-Меліса», закваска для йогурту

**Вага:** 290 г (-9 г)

**Упаковка:** ПЕТ пляшка

## ЙОГУРТ

21 Доба

Від 0 °С до +6 °С

### ЙОГУРТ БІЛИЙ ГУСТИЙ



**Йогурт білий 1,6 %**

**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, молочний білок, молоко сухе знежирене, закваска для йогурту

**Вага:** 330 г (-3 %)

**Упаковка:** пластиковий стакан

**Спосіб виготовлення:** термостатний  
Продукт додатково збагачений білком  
Без цукру, без наповнювача



**Йогурт білий +пробіотики 2,5 %**

**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, молоко сухе знежирене, молочний білок, закваска для йогурту, закваска (Lactobacillus acidophilus, Bifidobacterium lactis)

**Вага:** 330 г (-3 %)

**Упаковка:** пластиковий стакан

Без цукру, без наповнювача  
Містить пробіотики:  
Lactobacillus acidophilus,  
Bifidobacterium lactis



**Йогурт білий безлактозний 2,5 %**

**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, молочний білок, ферментний препарат, закваска для йогурту

**Вага:** 330 г (-3 %)

**Упаковка:** пластиковий стакан

Без цукру, без наповнювача  
Вміст лактози не більше 0,1 %



**Йогурт білий «по-грецьки» 8 %**

**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, вершки, молочний білок, молоко сухе знежирене, закваска для йогурту

**Вага:** 330 г (-3 %)

**Упаковка:** пластиковий стакан

Без цукру, без наповнювача,  
вершковий

# ЙОГУРТ

21 Доба

Від 0 °С до +6 °С

## ЙОГУРТ БІЛИЙ ПИТНИЙ



**Йогурт білий 1,6 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, молоко сухе знежирене, молочний білок, закваска для йогурту  
**Вага:** 870 г (-15 г)  
**Упаковка:** Pure-Pak  
Продукт додатково збагачений білком  
Без цукру, без наповнювача  
Перед вживанням збовтати



**Йогурт білий 1,6 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, молоко сухе знежирене, молочний білок, закваска для йогурту  
**Вага:** 430 г (-3 %)  
**Упаковка:** Pure-Pak  
Продукт додатково збагачений білком  
Без цукру, без наповнювача  
Перед вживанням збовтати



**Йогурт білий безлактозний 2,5 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, молочний білок, ферментний препарат, закваска для йогурту  
**Вага:** 430 г (-3 %)  
**Упаковка:** Pure-Pak  
Без цукру, без наповнювача  
Вміст лактози не більше 0,1 %  
Перед споживанням збовтати



**Йогурт білий «пробіотики» 2,5 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, молоко сухе знежирене, молочний білок, закваска для йогурту, закваска (Lactobacillus acidophilus, Bifidobacterium lactis)  
**Вага:** 430 г (-3 %)  
**Упаковка:** Pure-Pak  
Без цукру, без наповнювача  
Містить пробіотики: Lactobacillus acidophilus, Bifidobacterium lactis  
Перед споживанням збовтати



**Йогурт білий безлактозний 2,5 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, молочний білок, ферментний препарат, закваска для йогурту  
**Вага:** 290 г (-9 г)  
**Упаковка:** ПЕТ пляшка  
Без цукру, без наповнювача  
Вміст лактози не більше 0,1 %  
Перед споживанням збовтати



**Йогурт білий питний 1,6 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, молоко сухе знежирене, молочний білок, закваска для йогурту  
**Вага:** 900 г (-15 г)  
**Упаковка:** поліетиленова плівка



**Йогурт білий питний 1,6 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, молоко сухе знежирене, молочний білок, закваска для йогурту  
**Вага:** 400 г (-3 %)  
**Упаковка:** поліетиленова плівка

# ЙОГУРТ

21 Доба

Від 0 °С до +6 °С

## ЙОГУРТ СОЛОДКИЙ



**Йогурт «Лісова ягода» 1,4 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, фруктовий наповнювач «Лісова ягода», цукор, закваска для йогурту  
**Вага:** 870 г (-15 г)  
**Упаковка:** ПЕТ пляшка  
Перед споживанням збовтати



**Йогурт «Абрикос» 1,4 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, фруктовий наповнювач «Абрикос», цукор, закваска для йогурту  
**Вага:** 870 г (-15 г)  
**Упаковка:** ПЕТ пляшка  
Перед споживанням збовтати



**Йогурт «Злаки» 1,4 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, фруктовий наповнювач «Злаки», цукор, закваска для йогурту  
**Вага:** 870 г (-15 г)  
**Упаковка:** ПЕТ пляшка  
Перед споживанням збовтати



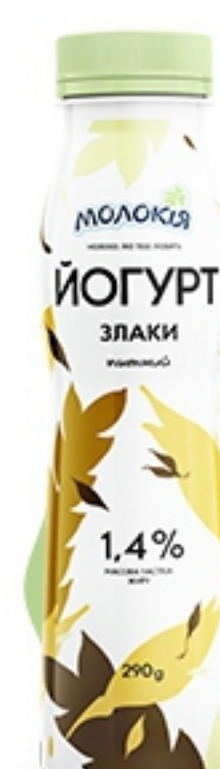
**Йогурт «Полуниця» 1,4 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, фруктовий наповнювач «Полуниця», цукор, закваска для йогурту  
**Вага:** 870 г (-15 г)  
**Упаковка:** ПЕТ пляшка  
Перед споживанням збовтати



**Йогурт «Лісова ягода» 1,4 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, фруктовий наповнювач «Лісова ягода», цукор, закваска для йогурту  
**Вага:** 290 г (-9 г)  
**Упаковка:** ПЕТ пляшка  
Перед споживанням збовтати



**Йогурт «Абрикос» 1,4 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, фруктовий наповнювач «Абрикос», цукор, закваска для йогурту  
**Вага:** 290 г (-9 г)  
**Упаковка:** ПЕТ пляшка  
Перед споживанням збовтати



**Йогурт «Злаки» 1,4 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, фруктовий наповнювач «Злаки», цукор, закваска для йогурту  
**Вага:** 290 г (-9 г)  
**Упаковка:** ПЕТ пляшка  
Перед споживанням збовтати



**Йогурт «Полуниця» 1,4 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, фруктовий наповнювач «Полуниця», цукор, закваска для йогурту  
**Вага:** 290 г (-9 г)  
**Упаковка:** ПЕТ пляшка  
Перед споживанням збовтати



**Йогурт «Лісова ягода» 1,4 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, фруктовий наповнювач «Лісова ягода», цукор, закваска для йогурту  
**Вага:** 400 г (-3 %)  
**Упаковка:** поліетиленова плівка



**Йогурт «Абрикос» 1,4 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, фруктовий наповнювач «Абрикос», цукор, закваска для йогурту  
**Вага:** 400 г (-3 %)  
**Упаковка:** поліетиленова плівка



**Йогурт «Злаки» 1,4 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, фруктовий наповнювач «Злаки», цукор, закваска для йогурту  
**Вага:** 400 г (-3 %)  
**Упаковка:** поліетиленова плівка



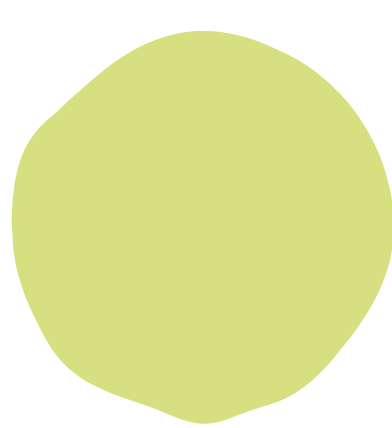
**Йогурт «Полуниця» 1,4 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, фруктовий наповнювач «Полуниця», цукор, закваска для йогурту  
**Вага:** 400 г (-3 %)  
**Упаковка:** поліетиленова плівка

# КЕФІР

17 Діб

Від 0 °С до +6 °С

## КЕФІР ПИТНИЙ



**Кефір питний 1,0 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, закваска (концентрат грибової кефірної закваски)  
**Вага:** 870 г (-15 г)  
**Упаковка:** ПЕТ пляшка

**Кефір питний 2,5 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, закваска (концентрат грибової кефірної закваски)  
**Вага:** 870 г (-15 г)  
**Упаковка:** ПЕТ пляшка

# КЕФІР

14 Діб

Від 0 °С до +6 °С



**Кефір 1,0 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, закваска (концентрат грибової кефірної закваски)  
**Вага:** 870 г (-15 г)  
**Упаковка:** Pure-Pak

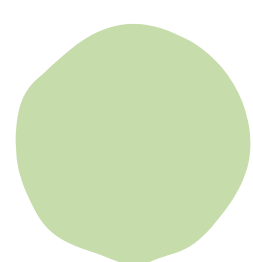
**Кефір 2,5 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, закваска (концентрат грибової кефірної закваски)  
**Вага:** 870 г (-15 г)  
**Упаковка:** Pure-Pak

# КЕФІР

17 Діб

Від 0 °С до +6 °С

## КЕФІР ГУСТИЙ



**Кефір густий 1,0% та 2,5 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, закваска (концентрат грибової кефірної закваски)  
**Вага:** 870 г (-15 г)  
**Упаковка:** ПЕТ пляшка  
**Спосіб виготовлення:** термостатний

# КЕФІР

14 Діб

Від 0 °С до +6 °С



**Кефір 1,0 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, закваска (концентрат грибової кефірної закваски)  
**Вага:** 900 г (-15 г)  
**Упаковка:** поліетиленова плівка  
**Спосіб виготовлення:** термостатний

**Кефір 1,0 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, закваска (концентрат грибової кефірної закваски)  
**Вага:** 400 г (-3 %)  
**Упаковка:** поліетиленова плівка  
**Спосіб виготовлення:** термостатний

**Кефір 2,5 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, закваска (концентрат грибової кефірної закваски)  
**Вага:** 900 г (-15 г)  
**Упаковка:** поліетиленова плівка  
**Спосіб виготовлення:** термостатний

**Кефір 2,5 %**  
**Склад:** молоко коров'яче нормалізоване, закваска (концентрат грибової кефірної закваски)  
**Вага:** 430 г (-3 %)  
**Упаковка:** поліетиленова плівка  
**Спосіб виготовлення:** термостатний

# МАСЛО

Від 0 °С до -5 °С 35 Діб

Від -6 °С до -11 °С 60 Діб

Від -12 °С до -18 °С 75 Діб



**Масло солодковершкове екстра 82 %**  
**Склад:** вершки з коров'ячого молока  
**Вага:** 200 г (-4,5 %)  
**Упаковка:** фольга

**Масло солодковершкове селянське 72,5 %**  
**Склад:** вершки з коров'ячого молока  
**Вага:** 200 г (-4,5 %)  
**Упаковка:** фольга

**Масло солодковершкове селянське 72,5 %**  
**Склад:** вершки з коров'ячого молока  
**Вага:** 200 г (-4,5 %)  
**Упаковка:** еколін

# МОЛОКО

12 Діб

Від +2 °C до +6 °C

Дізнатися більше



**Молоко «Відбірене» 2,5 %**  
**Склад:** молоко коров'яче  
**Вага:** 900 г (-15 г)  
**Упаковка:** Pure-Pak



**Молоко «Відбірене» 3,4 %**  
**Склад:** молоко коров'яче  
**Вага:** 900 г (-15 г)  
**Упаковка:** Pure-Pak



**Молоко «До кави» 2,5 %**  
**Склад:** молоко коров'яче  
**Вага:** 300 г (-3 г)  
**Упаковка:** Pure-Pak



**Молоко «До кави» 2,5 %**  
**Склад:** молоко коров'яче  
**Вага:** 900 г (-15 г)  
**Упаковка:** Pure-Pak

# МОЛОКО

12 Діб

Від +2 °C до +6 °C

## КАЗКОВЕ МОЛОКО



**Молоко «Казкове» 1,6 %**  
**Склад:** молоко коров'яче  
**Вага:** 900 г (-15 г)  
**Упаковка:** Pure-Pak



**Молоко «Казкове» 2,5 %**  
**Склад:** молоко коров'яче  
**Вага:** 900 г (-15 г)  
**Упаковка:** Pure-Pak



**Молоко «Казкове» 3,4 %**  
**Склад:** молоко коров'яче  
**Вага:** 900 г (-15 г)  
**Упаковка:** Pure-Pak



**Молоко «Доброї ночі» 3,6 %**  
**Склад:** молоко коров'яче  
**Вага:** 900 г (-15 г)  
**Упаковка:** Pure-Pak



**Молоко 1,6%**  
**Склад:** молоко коров'яче  
**Вага:** 900 г (-15 г)  
**Упаковка:** поліетиленова плівка



**Молоко 2,5%**  
**Склад:** молоко коров'яче  
**Вага:** 900 г (-15 г)  
**Упаковка:** поліетиленова плівка



**Молоко 2,5%**  
**Склад:** молоко коров'яче  
**Вага:** 500 г (-3 г)  
**Упаковка:** поліетиленова плівка



**Молоко 3,4%**  
**Склад:** молоко коров'яче  
**Вага:** 900 г (-15 г)  
**Упаковка:** поліетиленова плівка

# СИР КИСЛОМОЛОЧНИЙ

10 Діб

Від +2 °С до +6 °С



**Сир кисломолочний нежирний 0,2 %**  
**Склад:** молоко коров'яче знежирене, закваска молочнокислих культур  
**Вага:** 200 г (-4,5 %)  
**Упаковка:** еколін



**Сир кисломолочний 5,0 %**  
**Склад:** молоко коров'яче, закваска молочнокислих культур  
**Вага:** 200 г (-4,5 %)  
**Упаковка:** еколін



**Сир кисломолочний 9,0 %**  
**Склад:** молоко коров'яче, закваска молочнокислих культур  
**Вага:** 200 г (-4,5 %)  
**Упаковка:** еколін



**Сир кисломолочний нежирний 0,2 %**  
**Склад:** молоко коров'яче знежирене, закваска молочнокислих культур  
**Вага:** 400 г (-3 %)  
**Упаковка:** пакет з ПЕ плівки



**Сир кисломолочний 5,0 %**  
**Склад:** молоко коров'яче, закваска молочнокислих культур  
**Вага:** 400 г (-3 %)  
**Упаковка:** пакет з ПЕ плівки



**Сир кисломолочний 9,0 %**  
**Склад:** молоко коров'яче, закваска молочнокислих культур  
**Вага:** 400 г (-3 %)  
**Упаковка:** пакет з ПЕ плівки

# СМЕТАНА

16 Діб

Від +2 °С до +6 °С



**Сметана 15 % та 20%**  
**Склад:** вершки з коров'ячого молока, закваска чистих культур молочнокислих бактерій  
**Вага:** 330 г (-3 %)  
**Упаковка:** пластиковий стакан



**Сметана «Відбірна» 15 % та 20%**  
**Склад:** вершки з коров'ячого молока, закваска чистих культур молочнокислих бактерій  
**Вага:** 330 г (-3 %)  
**Упаковка:** пластиковий стакан  
**Спосіб виготовлення:** термостатний

Дізнатися більше



**Сметана 15 %**  
**Склад:** вершки з коров'ячого молока, закваска чистих культур молочнокислих бактерій  
**Вага:** 400 г (-3 %)  
**Упаковка:** поліетиленова плівка



**Сметана 20 %**  
**Склад:** вершки з коров'ячого молока, закваска чистих культур молочнокислих бактерій  
**Вага:** 400 г (-3 %)  
**Упаковка:** поліетиленова плівка



**Сметана 30 %**  
**Склад:** вершки з коров'ячого молока, закваска чистих культур молочнокислих бактерій  
**Вага:** 400 г (-3 %)  
**Упаковка:** поліетиленова плівка