

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

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: Вдосконалення збутової політики підприємства, на прикладі

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Виконала: студентка IV курсу, групи БМз-41
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Букай А.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Зяйлик М.Ф.

(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)

Тернопіль
2026

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 Букай Аліні Олексіївній
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Вдосконалення збутової політики підприємства, на прикладі
ТДВ «Яготинський маслозавод»

Керівник роботи Зяйлик Марія Федорівна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «28» січня 2026 року № 4/9-67

2. Термін подання студентом завершеної роботи 1.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи Матеріали про виробничо-господарську діяльність
ТДВ «Яготинський маслозавод»

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

1. Теоретико-методичні засади збутової політики підприємства

2. Аналіз політики збуту на ТДВ «Яготинський маслозавод»

3. Вдосконалення збутової політики ТДВ «Яготинський маслозавод»

4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці

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

1. Систематизація понять «збуту», «збутова діяльність» та «збутова політика»

2. Визначення ключових підходів до збутової політики підприємств

3. Індикатор збутової політики підприємств молочної продукції

4. Асортимент продукції маслозаводу в умовах воєнного стану

5. Основні показники оцінювання ефективності політики збуту підприємства

6. Кількісний показник потужності підприємства

7. Оцінка та динаміка показників фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод»

8. Структура динаміки операційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод»

9. Індикатори діяльності ТДВ «Яготинський молокозавод»

10. Розрахунок економічної ефективності діяльності Яготинського маслозаводу

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання грудень 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	Лютий 2026	Виконано
1	Теоретико-методичні засади збутової політики підприємства	Лютий 2026	Виконано
2	Аналіз політики збуту на ТДВ «Яготинський маслозавод»	Березень 2026	Виконано
3	Вдосконалення збутової політики ТДВ «Яготинський маслозавод»	Квітень 2026	Виконано
4	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	Травень 2026	Виконано
	Висновки	Травень 2026	Виконано
	Бібліографія	Травень 2026	Виконано

Студент

_____ (підпис)

Букай А.О.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Зяйлик М.Ф.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Букай А. Вдосконалення збутової політики підприємства, на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод».

Кваліфікаційна робота бакалавра: 70 сторінок, 3 рисунки, 38 таблиць, 9 додатків, 21 літературне джерело.

Об'єкт дослідження – збутова діяльність маслозаводу.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти управління політикою збуту підприємства.

Метою роботи є розробка комплексної системи управління політикою збуту на ТДВ «Яготинський маслозавод» в сучасних умовах функціонування підприємства та формування практичних рекомендацій щодо оптимізації та розвитку каналів збуту з урахуванням сучасних маркетингових підходів до підвищення їх ефективності.

Методи дослідження – економіко-статистичні, математичні, експертні, соціологічне опитування, анкетування, хронометраж робочого дня.

Розроблені рекомендації з удосконалення політики збуту ТДВ «Яготинський маслозавод» зокрема: інтегрованою системою управління збутовою діяльністю, функціонально-сегментованою структурою відділу збуту з виділенням спеціалізованих напрямів, а також комплексом маркетингових заходів для оптимізації основних каналів збуту на фірмі. Результати дослідження будуть впроваджені у діяльності Яготинського маслозаводу.

Ключові слова: збут, політика збуту, збутова діяльність, інтегральний показник, маркетингові заходи, ефективність діяльності, маслозавод, рентабельність збуту.

SUMMARY

Bukai A. Improving the sales policy of an enterprise (case study: ALC «Yagotyn Butter Plant».

Bachelor's qualification work: 70 pages, 3 figures, 38 tables, 9 appendices, 21 . references.

The object of research is the marketing activities of a creamery.

The subject of the study is theoretical, methodological and practical aspects of managing the company's sales policy.

The purpose of the work is to develop a comprehensive system for managing sales policy at the Yagotynskyi Butter Factory in modern conditions of the enterprise's operation and to formulate practical recommendations for optimizing and developing sales channels, taking into account modern marketing approaches to increasing their efficiency.

Research methods - economic and statistical, mathematical, expert, sociological survey, questionnaire, working day timing.

Recommendations have been developed to improve the sales policy of the Yagotynskyi Butter Factory, in particular: an integrated sales management system, a functionally segmented structure of the sales department with the allocation of specialized areas, as well as a set of marketing measures to optimize the main sales channels at the company. The results of the study will be implemented in the activities of the Yagotynskyi Butter Factory.

Keywords: sales, sales policy, sales activities, integral indicator, marketing activities, efficiency of activities, creamery, sales profitability.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Економічна сутність та роль політики збуту в системі маркетингової діяльності фірм	9
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ЗБУТУ НА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	22
2.1 Дослідження господарської, економічної та збутової діяльності товариства у період воєнного стану	22
2.2 Аналіз стану існуючої політики збуту на досліджуваному підприємстві	34
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	40
3.1 Розробка комплексу маркетингових заходів по оптимізації збутової структури на підприємстві	40
3.2 Шляхи покращення системи контролю та оцінювання ефективності каналів розподілу маслозаводу	54
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	61
4.1 Психологічні причини нещасних випадків і травматизму	61
4.2 Охорона праці на ТДВ «Яготинський маслозавод»	63
ВИСНОВКИ	67
БІБЛІОГРАФІЯ	69
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний стан молокопереробних підприємств України характеризується високим рівнем нестабільності, що зумовлено поєднанням глобальних економічних тенденцій та внутрішніх структурних проблем. Світові коливання на ринку молочної продукції, зростання вартості ресурсів та зниження споживчого попиту істотно впливають на функціонування галузі. В Україні ці фактори посилюються підвищенням витрат на енергоносії, ускладненим доступом до сировинної бази, дефіцитом якісних постачальників молока та загальним з дорожчанням виробництва. У таких умовах підприємства змушені оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища та впроваджувати більш ефективні механізми управління.

Особливу важливість набуває збутова політика, яка виступає ключовим інструментом забезпечення стабільності комерційної діяльності та формування стійких фінансових результатів підприємства. Раціонально сформована та адаптована політика збуту забезпечує підтримку оптимальної системи каналів реалізації, оперативне реагування на зміни попиту, мінімізацію ризиків перебоїв у постачанні та підтримання стабільних позицій продукції на цільових ринках. Гнучке управління каналами збуту, застосування цифрових технологій та оптимізація взаємодії з торговими партнерами стають необхідними умовами підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств.

Мета дослідження: розробка комплексної системи управління політикою збуту на ТДВ «Яготинський маслозавод» та формування практичних рекомендацій щодо оптимізації та розвитку каналів збуту з урахуванням сучасних маркетингових підходів до підвищення їх ефективності.

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі завдання:

– досліджено сутність, роль і значення політики збуту в системі маркетингової діяльності підприємства;

- досліджено маркетингову діяльність підприємства та оцінено її вплив на результативність політики збуту;
- проведено аналіз існуючих каналів розподілу та оцінено ефективність збутової політики підприємства;
- обґрунтовано організаційно-методичні засади удосконалення збутової політики з урахуванням сучасних управлінських та маркетингових підходів;
- запропоновано комплекс маркетингових заходів щодо оптимізації каналів збуту;
- здійснено економічну оцінку ефективності запропонованих заходів та визначено їхній вплив на покращення політики збуту.

Об’єкт дослідження – політика збуту на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти управління політикою збуту підприємства.

Методи дослідження. У роботі застосовувалась система загальнонаукових та спеціально-наукових методів пізнання. Теоретико-методологічною основою дослідження виступив системно-структурний підхід. Зокрема, застосовувалися: монографічний метод при вивченні літературних джерел; методи теоретичного узагальнення, порівняння та аналогії – для визначення сутності понять «збут», «збутова діяльність», «політика збуту»; аналітичний метод для оцінки фінансово-економічного стану та ефективності маркетингової і збутової діяльності підприємства; графічний метод для наочного відображення структури каналів збуту, моделей інтегрованої системи управління політикою збуту, динаміки ключових показників та результатів економічних розрахунків.

Практичне значення роботи визначається розробкою рекомендацій з удосконалення політики збуту ТДВ «Яготинський маслозавод».

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Економічна сутність та роль політики збуту в системі маркетингової діяльності підприємств

В умовах воєнного стану збутова політика підприємств молочної продукції набуває особливого значення як ключовий елемент забезпечення безперервності господарської діяльності та продовольчої безпеки країни. Воєнні дії суттєво впливають на функціонування ринку молочної продукції, зумовлюючи порушення логістичних ланцюгів, скорочення платоспроможного попиту населення, зростання виробничих і збутових витрат, а також підвищення ризиків у процесі реалізації продукції.

При цьому збутова політика молочних підприємств у цей період орієнтується насамперед на адаптацію каналів розподілу до нестабільних умов ринку. Пріоритетного значення набуває співпраця з локальними торговельними мережами, роздрібними магазинами та прямими каналами збуту, що дає змогу скоротити логістичні витрати та мінімізувати ризики, пов'язані з транспортуванням продукції. Водночас розширюється використання цифрових інструментів збуту, зокрема онлайн-платформ і служб доставки, які забезпечують оперативний доступ споживачів до основних продуктів харчування.

Важливою складовою збутової політики в умовах війни є гнучкість цінової стратегії. Підприємства змушені балансувати між зростанням собівартості продукції та необхідністю збереження доступності молочних продуктів для населення. У зв'язку з цим поширюється практика диференціації цін, оптимізації асортименту та зосередження на виробництві соціально значущих видів молочної продукції з тривалими термінами зберігання.

Крім того, в умовах воєнного стану збутова політика підприємств молочної галузі тісно пов'язана з державним регулюванням та підтримкою. Реалізація

продукції часто здійснюється в межах державних і гуманітарних програм, що спрямовані на забезпечення продовольчих потреб населення та внутрішньо переміщених осіб. Це зумовлює необхідність дотримання підвищених вимог до якості, безпеки та стабільності постачання молочної продукції.

Ефективна збутова політика виступає одним із визначальних інструментів забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Загострення конкурентної боротьби, висока мінливість споживчого попиту, зростання витрат на просування продукції, а також підвищення вимог споживачів до рівня доступності й якості сервісного обслуговування обумовлюють необхідність стратегічного підходу до управління процесами реалізації продукції.

Зі зростанням динамічності ринкового середовища збутова політика не зводиться до здійснення безпосереднього продажу продукції, а передбачає інтеграцію інструментів маркетингу, логістики та управління взаємовідносинами з клієнтами. Цей підхід забезпечує підприємству не лише ефективну реалізацію товарів, а й формування стійких позицій на ринку, підвищення адаптивності до змін споживчого попиту та мінімізацію впливу зовнішніх ризиків, зокрема економічних коливань і трансформації споживчих уподобань.

У довгостроковій перспективі збутова політика є важливим чинником для забезпечення сталого розвитку підприємства, органічно інтегруючись з іншими елементами маркетингової стратегії. Вона ґрунтується на результатах комплексного аналізу ринку, дослідженні поведінки споживачів та врахуванні сучасних технологічних інновацій, зокрема процесів цифровізації каналів збуту, таких як використання онлайн-платформ і інструментів електронної комерції.

Для забезпечення ефективного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання принципово важливим є чітке розмежування понять «збут», «збутова діяльність» та «політика збуту». Така диференціація сприяє раціоналізації внутрішніх управлінських процесів, підвищенню рівня адаптивності підприємства до мінливих ринкових умов і створює передумови для досягнення довгострокових стратегічних цілей. Незважаючи на те, що зазначені категорії формують взаємопов'язану систему, кожна з них виконує самостійні

функції та характеризується специфічними особливостями в межах загальної системи управління підприємством *(див.табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Систематизація понять «збут», «збутова діяльність» та «збутова політика підприємств»

Ознака	Збут	Діяльність збутова	Політика збутова
Поняття «сутність»	Це документальне оформлення передачі продукції від продавця до покупця з одночасним отриманням грошової оплати; він виступає як фінальний етап виробничо-комерційного процесу	Комплекс операцій та бізнес-процесів, організацію, реалізацією продукції на конкретному ринку	Стратегічна система щодо формування оптимізації процесу реалізації продукції, досягнення цілей
Мета	Здійснення операції купівлі-продажу та отримання виручки	Збезпечення ринку продукцією в, місцях і часі, формування попиту	Конкурентоспроможність підприємства через оптимальну організацію збуту та завоювання ринку
Основні елементи	Грошові розрахунки, документальний супровід угоди та передача товару споживачу	Планування, організація, контроль продаж, аналіз попиту ринку, управління запасами та логістикою	Контроль продаж, робота з посередниками, аналіз ринку, управління запасами, логістикою. формування збуту, стратегія з ринком і партнерами, каналах продажу, витрат і доходів
Функції	Реалізаційна, контрактна, фінансова, завершальна	Організаційна, логістична інформаційна контрольна стимулююча через промоції, знижки, мотивацію персоналу, комунікаційна	Стратегічна, координаційна, регулятивна, оптимізаційна, конкурентна, прогностична
Особливості	Операційний характер, готовності товару до продажу, не передбачає стратегічного планування	Безперервний процес, взаємопов'язаних операцій, між підрозділами	Стратегічний характер, орієнтована на довгострокові результати, аналізі ринку, конкурентів поведінки покупців
Маркетинговий зв'язок та його роль	Частиною маркетингового комплексу (елемент «place»), забезпечує обмін товару на гроші і формує фінансовий результат	Тісно пов'язана з маркетинговою політикою розподілу, реалізацію товару підтримку відносин і формування ринкової поведінки	Являється ключовою складовою маркетингової стратегії, позиціонування, формує конкурентну спроможність та впливає на обсяг продажів, прибутковість стабільність

Збутова діяльність розглядається як структурований сукупний процес, що охоплює організаційні, логістичні, інформаційні та комунікаційні складові, спрямовані на забезпечення стабільного функціонування системи розподілу продукції. Вона передбачає регулювання параметрів поставок за обсягами, просторовою локалізацією та часовими інтервалами, а також реалізацію заходів із формування, підтримання й активізації попиту на відповідних товарних ринках.

Водночас збутова політика підприємства має стратегічний характер, оскільки визначає довгострокові напрями розвитку збутових процесів, забезпечує узгодженість діяльності структурних підрозділів з метою раціоналізації витрат і сприяє інтеграції процесів реалізації продукції в загальну маркетингову стратегію підприємства для досягнення сталих конкурентних переваг та розширення ринкової присутності.

Результативна збутова політика становить одну з базових складових сучасної маркетингової стратегії підприємства та інтегрує логістичні, комунікаційні й управлінські інструменти взаємодії з клієнтами з метою забезпечення фінансової стабільності й підвищення конкурентних позицій суб'єкта господарювання.

Результати дослідження засвідчили наявність концептуальних відмінностей між категоріями «збут», що інтерпретується як окремий акт реалізації продукції, «збутова діяльність», яка характеризується як безперервний комплекс взаємопов'язаних операцій, та «збутова політика», що визначається як стратегічно зорієнтована система довгострокових управлінських рішень, спрямованих на раціоналізацію процесів реалізації та досягнення визначених ринкових орієнтирів.

Опрацювання наукових джерел дозволило виокремити три домінантні підходи до тлумачення збутової політики, зокрема маркетингово-інтегрований, логістичний і стратегічний.

Кожен із цих підходів підкреслює її роль як дієвого інструменту забезпечення ефективного доведення товару до кінцевого споживача. Синтез зазначених концептуальних підходів уможливив формування уточненого визначення збутової політики, яке акцентує на її спроможності узгоджувати

інтереси всіх учасників ланцюга постачання та створювати умови для сталого розвитку підприємства на ринку.

Отже, збутова політика постає ключовим елементом системи управління підприємством, що забезпечує зростання прибутковості, підвищення ефективності реалізаційних процесів і довгострокову стабільність бізнесу (див.табл.1.2).

Таблиця 1.2 - Поняття політики збуту в літературних джерелах

Автори	Визначення авторів
Вороніна О.	Програма діяльності підприємства розроблена на основі інформації, отриманої в результаті проведення стратегічного аналізу ринку збуту, та передбачає реалізацію комплексу тактичних заходів, спрямованих на формування товарного асортименту й визначення цінової політики; вибір раціональної конфігурації каналів розподілу, а також систем і методів реалізації продукції; розроблення інструментарію просування товарів; організацію оптової та роздрібною форм торгівлі; укладання договірних зобов'язань і врегулювання питань дебіторської заборгованості; упровадження та використання ефективної системи збутової логістики.
Балабанова Л., Митрохіна Ю.	Сукупність взаємопов'язаних елементів збутової діяльності, зорієнтованих на задоволення потреб споживачів шляхом раціонального використання збутового потенціалу суб'єкта господарювання та забезпечення на цій основі результативності процесів реалізації продукції.
Гаркавенко С.	Діяльність підприємства, що охоплює процеси планування, організації та контролю фізичного руху матеріальних ресурсів і готової продукції від місць їх виникнення до пунктів кінцевого використання з метою повного задоволення потреб споживачів, досягнення поставлених цілей та реалізації місії підприємства на ринку.
Матвієць О., Кошівська М.	Сукупність стратегічних, організаційних, фінансових та інших управлінських заходів, інтегрованих у гнучку систему координації матеріальних, інформаційних та пов'язаних із ними потоків на етапі післявиробничого функціонування.
Росоха В., Шарапа О.	Комплекс принципів, методів заходів та принципів, що використовує підприємства і його керівництво для управління та організації збутовою діяльністю для забезпечення певних ефективних продажів продукції у межах чітких цільових ринків
Швед В., Омельченко О., Дробаха С.	Діяльність підприємства із плануванням, реалізацією та управлінням руху товару від виробника до кінцевого споживача. Отже, це діяльність, яка здійснюється з певною метою для задоволення потреб певних споживачів і отримання прибутку підприємствами

Узагальнюючи представлені наукові підходи, можна виділити три ключові підходи до визначення поняття «політика збуту» (див.табл.1.3).

Таблиця 1.3 - Визначення ключових підходів до збутової політики підприємств

Ключові підходи	Визначення понять
Маркетингово-комплексний підхід	Акцентується увага на потребах споживачів та забезпечує системність прийняття збутових рішень
Логістичний підхід	Зосереджується на організації фізичного переміщення товарів та оптимізації процесів доставки продукції
Стратегічний підхід	Розглядає збутову політику як складову довгострокового розвитку підприємства та його ринкового позиціонування

Таким чином, незважаючи на різні акценти у підходах, усі дослідники погоджуються, що збутова політика є ключовим елементом маркетингової діяльності, який інтегрує стратегічні, організаційні, логістичні та управлінські рішення, спрямовані на забезпечення ефективного доведення товару до споживача та підвищення загальної результативності функціонування підприємства.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності фірми

У сучасних умовах функціонування українських промислових підприємств проблема об'єктивного та комплексного оцінювання ефективності збутової діяльності набуває особливої актуальності. Нестабільність ринкового середовища, трансформація споживчої поведінки та посилення конкурентного тиску істотно ускладнюють визначення реальної результативності політики збуту, що, у свою чергу, впливає на можливість прийняття управлінських рішень, обґрунтованих з економічної та стратегічної точок зору. За таких умов підприємства змушені не лише забезпечувати реалізацію продукції, а й систематично здійснювати аналіз результативності діяльності збутових підрозділів, ступеня використання їхнього потенціалу та ризиків, пов'язаних із процесами товароруку. Це обумовлює необхідність застосування системного підходу до оцінювання ефективності політики збуту.

Оцінювання результативності збутової політики має ґрунтуватися на комплексному аналізі взаємопов'язаних аспектів, зокрема показників обсягів

реалізації продукції, ефективності функціонування каналів розподілу, рівня організації логістичних процесів, величини та структури витрат на збут, а також результативності взаємодії підприємства з різними категоріями збутових посередників. Важливого значення набуває також визначення відповідності діючої політики збуту очікуванням і поведінковим характеристикам споживачів, її здатності забезпечувати гнучкість управлінських рішень і оперативну адаптацію до змін ринкового середовища. Сукупність зазначених компонентів формує основу для оцінювання спроможності підприємства ефективно управляти товарорухом і повною мірою задовольняти споживчий попит.

У науковій літературі представлено значну кількість методичних підходів до оцінювання ефективності політики збуту підприємства, які відрізняються рівнем деталізації, інформаційною базою, ступенем формалізації та аналітичними можливостями. Одні з них орієнтовані переважно на аналіз результативності продажів і фінансово-економічних показників, тоді як інші зосереджуються на оцінюванні ефективності каналів розподілу, логістичних процесів і характеру взаємодії з посередниками, що дозволяє комплексно дослідити функціонування системи збуту в цілому (див.рис.1.1).

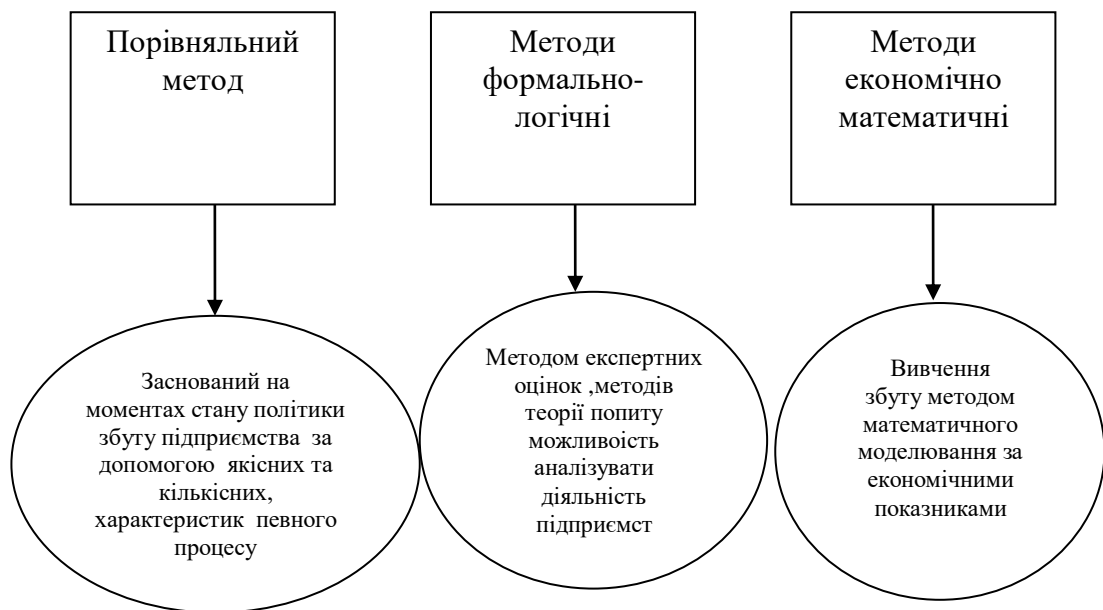


Рисунок 1.1 - Досліджувальні методи промислового підприємства на основі збутової політики

У наукових дослідженнях значна увага приділяється застосуванню економіко-математичних методів, які дають змогу поглиблено дослідити чинники, що впливають на результативність збутової політики підприємства. Зокрема, вчені підкреслюють ефективність використання регресійних моделей, за допомогою яких визначається сила та напрям впливу окремих соціально-економічних показників на обсяги реалізації продукції. Такий підхід дозволяє встановити взаємозв'язок між динамікою продажів і демографічними характеристиками населення, рівнем його доходів, а також іншими макро- та мікроекономічними параметрами. Використання економіко-математичного моделювання сприяє формуванню більш обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації політики збуту та прогнозування перспектив розвитку споживчого попиту.

Поряд із цим у процесі оцінювання ефективності політики збуту застосовуються методи порівняння, які ґрунтуються на зіставленні стану збутової політики підприємства у різні періоди або з показниками інших суб'єктів господарювання з використанням як кількісних, так і якісних характеристик. Важливе місце посідають формально-логічні методи, зокрема метод експертних оцінок та інші інструменти теорії масового попиту, що дають змогу здійснити комплексний аналіз збутової діяльності з урахуванням суб'єктивних і поведінкових чинників. Економіко-математичні методи, у свою чергу, передбачають використання загальноматематичних способів розрахунку економічних показників і методів математичного моделювання для кількісної оцінки ефективності збуту.

У контексті оцінювання результативності політики збуту важливим є врахування показників, які характеризують загальний стан та динаміку розвитку підприємства. Більшість науковців до ключових індикаторів відносять фактичні обсяги реалізації продукції, рівень доходів і прибутку, а також зміни у структурі та величині витрат. Значну аналітичну цінність має дослідження асортиментної політики, що відображає ступінь оновлення продукції та її відповідність ринковим потребам. Важливими є також показники, які характеризують динаміку

цінової політики підприємства та її вплив на рівень конкурентоспроможності продукції. Окрему увагу в наукових працях приділяють аналізу витрат на маркетингові комунікації, зокрема на рекламу, що дає можливість оцінити ефективність інвестицій у просування продукції та формування попиту.

Сукупність зазначених показників забезпечує комплексне уявлення про рівень ефективності реалізації збутової політики та її спроможність забезпечувати стабільний розвиток підприємства. Узагальнюючи наукові підходи, можна виокремити основні етапи оцінювання ефективності політики збуту підприємства: на першому етапі здійснюється розрахунок основних показників ефективності збутової політики; на другому – визначаються показники загальної ефективності господарської діяльності підприємства; на третьому – формується комплексний показник ефективності політики збуту [4].

Одним із ключових узагальнюючих показників ефективності політики збуту є рентабельність витрат на збут, яка дозволяє оцінити ступінь ефективності використання ресурсів, спрямованих на організацію та реалізацію продукції, і виступає важливим орієнтиром у процесі прийняття управлінських рішень.

Узагальнення наведених показників дозволяє здійснити комплексну оцінку ефективності політики збуту підприємства. Оскільки збутова політика охоплює фінансові, логістичні, організаційні та поведінкові аспекти, її результативність не може бути адекватно охарактеризована одним універсальним індикатором. Саме тому в науковій літературі та практиці управління широко застосовується інтегральний підхід, який передбачає поєднання системи часткових показників у єдиний комплексний показник ефективності збутової політики (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Основні показники оцінювання ефективності політики збуту підприємства

Показник	Економічний зміст	Формула розрахунку
Рентабельність витрат на збут	Характеризує ефективність використання витрат, пов'язаних із реалізацією продукції	$R_{зб} = P_{зб} / V_{зб} \times 100\%$

ROMI (Return on Marketing Investment)	Відображає віддачу від інвестицій у збутову та маркетингову діяльність	$ROMI = \frac{\Pi - Бзб}{Бзб} \times 100\%$
Чистий дохід від реалізації продукції	Визначає загальний фінансовий результат від реалізації без урахування витрат	Фактичний чистий дохід підприємства
Собівартість реалізованої продукції	Характеризує сукупні витрати на виробництво та реалізацію продукції	$C = В_{\text{пост}} + В_{\text{змін}}$
Валовий прибуток	Відображає різницю між доходом від реалізації та собівартістю продукції	$П_{\text{вал}} = Q_{зб} - C$
Рентабельність продукції	Оцінює ефективність виробництва та реалізації продукції	$R_{\text{пр}} = \frac{\Pi}{C} \times 100\%$
Середній обсяг товарних запасів	Характеризує середню величину запасів у звітному періоді	$Z_{\text{сеп}} = \frac{Z_{\text{поч}} + Z_{\text{кін}}}{2}$
Коефіцієнт оборотності товарних запасів	Визначає швидкість реалізації товарних запасів	$K_{\text{об}} = \frac{Q_{зб}}{Z_{\text{сеп}}}$
Тривалість обороту товарних запасів	Показує середню кількість днів одного обороту запасів	$T = \frac{D}{K_{\text{об}}}$
Частка нереалізованої продукції	Відображає рівень затоварення та ризик зниження ліквідності	$Ч_{\text{нр}} = \frac{C_{\text{реал}}}{Z_{\text{сеп}}}$
Обсяг збуту на 1 м ² збутової площі	Характеризує ефективність використання торговельної площі	$Q_{\text{м}2} = \frac{Q_{зб}}{S_{зб}}$
Прибуток на 1 м ² збутової площі	Відображає фінансову віддачу торговельної площі	$\Pi_{\text{м}2} = \frac{\Pi}{S_{зб}}$
Обсяг збуту на одного працівника збуту	Характеризує продуктивність праці збутового персоналу	$Q_{\text{праців}} = \frac{Q_{зб}}{N_{зб}}$
Фонд оплати праці збутового персоналу	Визначає витрати підприємства на персонал, задіяний у збуті	Фактичні витрати ФОП
Питома вага ФОП збутового персоналу	Відображає частку витрат на збутовий персонал у загальному ФОП	$U_{\text{ФОП}} = \frac{\text{ФОП}_{зб}}{\text{ФОП}_{\text{заг}}} \times 100\%$

Одним із ключових показників ефективності збутової політики підприємства виступає рентабельність витрат на збут, яка дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, спрямованих на організацію та реалізацію продукції. Для комплексного аналізу ефективності застосовуються різні показники рентабельності, зокрема рентабельність господарської діяльності, продажів, активів та власного капіталу, а також індикатори раціонального використання ресурсів, такі як фондвіддача та фондомісткість (див.табл.1.5).

Таблиця 1.5 - Індикатор збутової політики підприємств молочної продукції (фондовіддача та фондомісткість)

Показник	Економічний зміст у системі збуту молочної продукції	Формула розрахунку	Од. виміру
Фондовіддача у збутовій діяльності	Характеризує ефективність використання основних засобів збутової інфраструктури (склади, холодильне обладнання, транспорт, торговельне обладнання) у процесі реалізації молочної продукції	$F_v = \text{обсяг реалізованої молочної продукції} / \text{середньорічна вартість основних засобів збуту}$	грн/грн
Фондомісткість у збутовій діяльності	Відображає рівень капіталомісткості збутової діяльності та показує обсяг основних засобів, необхідних для забезпечення реалізації одиниці молочної продукції	$F_m = \text{середньорічна вартість основних засобів збуту} / \text{обсяг реалізованої молочної продукції}$	грн.
Фондовіддача активної частини збутових фондів	Оцінює результативність використання активної частини основних засобів збуту (холодильні установки, фасувальне та транспортне обладнання) у забезпеченні обсягів реалізації молочної продукції	$F_{va} = \text{Обсяг реалізованої молочної продукції} / \text{середньорічна вартість активної частини основних засобів збуту}$	грн/грн
Фондомісткість активної частини збутових фондів	Показує потребу в активних елементах збутової інфраструктури для реалізації одиниці молочної продукції з урахуванням вимог до зберігання та логістики	$F_{ma} = \text{середньорічна вартість активної частини основних засобів збуту} / \text{обсяг реалізованої молокопродукції}$	грн

Розрахунок інтегрованого показника ефективності збутової політики здійснюється шляхом узагальнення кількох часткових індикаторів, що відображають різні аспекти збутової діяльності підприємства. Оскільки збутова політика включає фінансові, логістичні, організаційні та поведінкові складові, оцінка її результативності не може обмежуватися одним універсальним показником.

Багато дослідників самостійно визначають перелік часткових показників, найбільш релевантних для оцінювання ефективності збутової діяльності. До них належать темпи зростання обсягів реалізації, рентабельність витрат на збут, рівень логістичних витрат, ефективність роботи каналів розподілу, показники обслуговування клієнтів, швидкість виконання замовлень, ступінь завантаження збутового персоналу тощо. Вибір цих індикаторів визначається специфікою діяльності та ринку, характером продукції та обраною збутовою стратегією.

Важливою складовою оцінки є визначення вагомості кожного часткового показника, яка може варіюватися: одні автори надають перевагу фінансовим результатам, інші маркетинговим чи організаційним інструментам. Вагомість показників встановлюється експертним шляхом, на основі емпіричних досліджень або рівного розподілу, якщо всі компоненти оцінюються як однаково важливі. Після формування набору часткових показників та визначення їх вагомості здійснюється інтегрована оцінка, що дозволяє зробити висновки щодо загальної ефективності збутової політики. Комплексний підхід забезпечує більш повне розуміння впливу різних факторів на результативність збутових процесів та дозволяє оцінити не лише фінансові, але й організаційні, логістичні та ринкові аспекти діяльності.

Ключовим елементом маркетингової стратегії підприємства, що визначає характер взаємодії компанії з ринком. Визначено сутність категорії «політика збуту» як комплексної системи логістичних і маркетингових заходів, спрямованих на організацію та контроль доставки продукції до кінцевого споживача, забезпечуючи баланс інтересів підприємства, партнерів та клієнтів, а також створюючи передумови для стабільного ринкового зростання.

В системі управління політикою збуту є багатокомпонентним механізмом, що об'єднує структурні, функціональні та аналітичні елементи. Ефективність системи залежить від узгодженості роботи збутових підрозділів, оптимального вибору каналів розподілу, організації логістики та взаємодії з партнерами і споживачами. Використання системного підходу забезпечує цілісність управлінських рішень, оптимізацію товарних потоків та підвищує здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін, що сприяє зміцненню конкурентних позицій. При цьому методичні підходи до оцінювання ефективності збутової політики формують інструментальну базу для комплексної діагностики результативності збутових процесів.

Отже, політика збуту посідає центральне місце у структурі маркетингової стратегії підприємства, оскільки саме вона визначає напрями та механізми взаємодії суб'єкта господарювання з ринковим середовищем. У межах

дослідження обґрунтовано розширене трактування поняття «політика збуту» як цілісної сукупності маркетингово-логістичних рішень і дій, спрямованих на організацію, регулювання та моніторинг процесів просування продукції від виробника до кінцевого споживача. Такий підхід забезпечує узгодження економічних інтересів підприємства, його партнерів і клієнтів, а також створює передумови для довгострокового закріплення позицій на ринку завдяки ефективному функціонуванню збутових мереж.

Управління політикою збуту реалізується через складний багаторівневий механізм, що інтегрує організаційні структури, функціональні процедури та аналітичні інструменти. Результативність функціонування такої системи визначається рівнем координації діяльності збутових підрозділів, доцільністю вибору та комбінування каналів розподілу, ефективністю управління логістичними потоками, а також якістю взаємодії з посередниками й кінцевими споживачами. Використання системного підходу до формування та реалізації політики збуту забезпечує узгодженість управлінських рішень, раціоналізацію руху товарних потоків і підвищення здатності підприємства оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, що в підсумку сприяє зміцненню його конкурентних позицій.

При цьому оцінювання ефективності політики збуту ґрунтується на застосуванні комплексу методичних підходів, які формують основу для всебічної діагностики результативності збутових процесів. Поєднання порівняльних, аналітико-логічних, економічних та економіко-математичних методів дозволяє здійснювати оцінку не лише фінансових результатів, а й організаційних, логістичних і ринкових аспектів збутової діяльності. Застосування системи часткових показників у поєднанні з інтегральною оцінкою ефективності політики збуту дає змогу сформулювати узагальнене уявлення про стан збутової діяльності підприємства, ідентифікувати ключові чинники впливу та визначити пріоритетні напрями її подальшого вдосконалення. Це забезпечує інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і сприяє послідовному підвищенню результативності політики збуту в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ ЗБУТУ НА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1 Дослідження господарської, економічної та збутової діяльності маслозаводу в період воєнного стану

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» є одним із провідних підприємств молокопереробної галузі України та здійснює свою діяльність у місті Яготин Київської області. Підприємство спеціалізується на переробці молочної сировини та виробництві широкого асортименту молочної продукції, орієнтованої на задоволення потреб внутрішнього споживчого ринку.

Основними видами продукції підприємства є молоко питне, кисломолочна продукція, вершкове масло, сметана, кефір, йогурти та інші молоковмісні продукти. Виробнича діяльність здійснюється із використанням сучасного технологічного обладнання, що забезпечує дотримання санітарно-гігієнічних норм, стабільну якість продукції та відповідність вимогам національних і міжнародних стандартів харчової безпеки. Сировинна база ТДВ «Яготинський маслозавод» формується переважно за рахунок співпраці з сільськогосподарськими підприємствами та фермерськими господарствами регіону, що сприяє розвитку локального аграрного сектору та зменшенню логістичних витрат. Налагоджена система контролю якості молочної сировини дозволяє забезпечувати високий рівень споживчих властивостей готової продукції.

Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом та включає виробничі, збутові, фінансово-економічні, маркетингові й управлінські підрозділи. Такий підхід забезпечує координацію діяльності всіх служб, підвищує оперативність прийняття управлінських рішень та сприяє ефективному використанню ресурсів (див.рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

В умовах воєнного стану ТДВ «Яготинський маслозавод» продовжує виконувати важливу соціально-економічну функцію, забезпечуючи населення продуктами першої необхідності. Підприємство адаптує виробничо-збутову діяльність до нестабільності логістичних ланцюгів, коливань попиту та зростання витрат, що потребує гнучкості управління та оптимізації збутової політики.

ТДВ «Яготинський маслозавод» характеризується стабільними виробничими потужностями, сформованими ринковими позиціями та значним потенціалом для подальшого розвитку, зокрема шляхом удосконалення асортиментної структури, підвищення ефективності збуту та впровадження інноваційних управлінських рішень.

На підприємстві окремими структурними підрозділами сформовано систему управління, що відповідає за реалізацію ключових бізнес-процесів підприємства, зокрема у сфері збуту продукції, матеріально-технічного забезпечення, транспортно-логістичного супроводу, бухгалтерського обліку, фінансового управління, кадрової роботи та охорони праці. Така функціональна диференціація свідчить про високий ступінь спеціалізації управлінської структури та

спроможність підприємства оперативно адаптуватися до змін у виробничій діяльності й зовнішньому середовищі. Функціонування самостійного підрозділу збуту забезпечує раціональну організацію процесів реалізації продукції та ефективну взаємодію з контрагентами, тоді як розвинена система постачання сприяє безперервності виробництва шляхом своєчасного забезпечення необхідними ресурсами. Допоміжні служби, зокрема юридичний підрозділ і служба охорони праці, виконують важливі завдання щодо дотримання нормативно-правових вимог, зниження рівня ризиків та створення безпечних умов праці для персоналу. Загалом така модель управління формує цілісний організаційний механізм, у межах якого чіткий розподіл функцій між підрозділами забезпечує стабільність діяльності підприємства.

На підприємстві бізнес-процеси, які здійснює ТДВ «Яготинський маслозавод» відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні бізнес-процеси ТДВ «Яготинський маслозавод»

Процес	Характер процесу	Виконання
Закупівля сировини	Закупка молока у фермерів, контролювання якості та дослідження молока за допомогою лабораторного аналізу	виконується повністю
Сировинна підготовка до виробничого циклу	обробка молока та норми виготовлення основної молочної продукції	виконується повністю
Зберігання та пакування готової продукції	маркування та фасування і забезпечення продукцію нормами охолодження	виконується повністю
Логістичне обслуговування	Організована доставка готової товарної продукції на ринку збуту, та злагоджена робота із перевізниками	транспортні перевезення здійснюється перевізниками і своїм транспортом
Збутова організація роботи та клієнтурна робота	укладання договорів, замовлень, складання по опису замовлень та відправка готової товарної продукції	виконується повністю
Матеріальне та технічне забезпечення	Покупка пакувального матеріалу, ПММ, різних комплектуючих та керування запасами продукції на складах	виконується повністю
Економічний та фінансовий супровід	планування, облік витрати, юридичні та документальні супроводи	виконується повністю
Охорона праці та керування персоналом	Набір, стажування працівників, та певний контроль за безпекою і технічним станом обладнання	ремонтні роботи та навчання працівників з підрядниками

ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із провідних вітчизняних виробників молочної продукції і входить до складу групи компаній «Молочний Альянс». Основна частина реалізації продукції здійснюється на внутрішньому ринку України, при цьому підприємство також мало історичні зовнішні ринки збуту до повномасштабної війни (див.табл.2.2).

Таблиця 2.2 - Структура ринку збуту ТДВ «Яготинський маслозавод»

Сегмент ринку	Характеристика
Внутрішній ринок	Основний канал збуту продукції. Зважаючи на обмеження попиту та цінову еластичність споживачів, внутрішні продажі визначають більшу частину реалізації.
Експортний ринок (історично)	До 2021 р. частка експорту становила близько 10–11 % загальних продажів; ключові країни включали Польщу, Молдову, Німеччину, ОАЕ і Казахстан. Експорт охоплював близько 21 виду продукції, в т.ч. дитяче харчування.
Вплив макроекономічної ситуації	На рівень збуту продукції впливають коливання купівельної спроможності населення, зміни цінової політики та загальна економічна ситуація, включно з війною та логістичними ризиками. Це відзначалося як загальна проблема в аналізі ефективності діяльності підприємства.
Ринкові виклики галузі	В українському молочному секторі відзначено надлишок товарних запасів масла на складах, падіння світових цін і зростання імпорту, що обмежує експортні можливості і створює додатковий тиск на внутрішній збут. Зниження експорту масла та накопичення товарних запасів створюють конкурентну напруженість на внутрішньому ринку і загальне зниження маржинальності.
Асортиментна політика	Підприємство має широкий асортимент (масло, молоко, кисломолочні продукти, дитяче харчування), що дозволяє диференціювати продажі за сегментами споживачів.
Цінова політика	Наукові джерела рекомендують застосовувати гнучку цінову стратегію: поєднання цінових підходів, диференціацію цін залежно від сегментів споживачів і використання системи знижок для стимулювання збуту.
Маркетингові комунікації	Для активізації збутових каналів доцільним є посилення рекламної діяльності, зокрема цифрового маркетингу та просування в соціальних мережах, з метою підвищення впізнаваності бренду і стимулювання попиту
Економічні ризики	Падіння купівельної спроможності споживачів та коливання цін загрожують стабільності продажів.
Експортні бар'єри	Світові цінові тренди й логістичні витрати обмежують експортні можливості. ([Українські Національні Новини (УНН)][2])
Конкурентний тиск	Підприємство конкурує з іншими виробниками молочної продукції за частку ринку і канали дистрибуції. ([magistr.ua][5])

Основний збут продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» здійснюється на внутрішньому ринку, експортні продажі становили обмежену частку і з часом

зменшилися через ринкові та логістичні бар'єри. Цінова політика підприємства є диференційованою та орієнтована на потреби різних груп споживачів для підвищення конкурентоспроможності. Сучасні ринкові виклики, пов'язані з надлишковими запасами масла на ринку та імпортом тиском, визначають необхідність адаптації збутових стратегій і активнішої комунікації з каналами дистрибуції (табл.2.3).

Таблиця 2.3 - Кількісний показник потужності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	Значення	Одиниці виміру
Чисельність персоналу	900	осіб, штат заводу
Асортимент продукції	36	видів молочних продуктів під ТМ «Яготинське»
Потужність переробки молока	550	тон молока/добу (максимальна технічна)
Фактичне завантаження переробки	370	тон молока/добу (фактичний обсяг переробки)
Обсяг випуску закваски (динаміка)	від 300 до 30000	л/добу (виробництво закваски)
Кількість найменувань продукції (історично)	більше 100	унікальних молочних позицій

Таким чином, результати дослідження структури персоналу стають важливою інформаційною основою для проведення SWOT-аналізу діяльності підприємства, що дозволяє комплексно оцінити його конкурентні позиції та визначити стратегічні напрями розвитку.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що збутова діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» базується на сильних ринкових позиціях, розвиненій системі дистрибуції та широкому асортименті продукції.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз збутової діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий рівень впізнаваності бренду на	Значна залежність від внутрішнього ринку збуту

національному ринку молочної продукції	
Широкий асортимент молочної та кисломолочної продукції, орієнтований на різні споживчі сегменти	Обмежені можливості цінового маневру в умовах зниження купівельної спроможності населення
Налагоджена система дистрибуції через національні та регіональні торговельні мережі	Висока чутливість збуту до коливань цін на сировину та ене Обмежені можливості цінового маневру в умовах зниження купівельної спроможності населення ргносії
Стабільна сировинна база в межах інтегрованої структури агропромислового комплексу	Недостатній рівень диверсифікації експортних каналів збуту
Досвід реалізації продукції в умовах кризових і нестабільних ринкових ситуацій	Зростання витрат на логістику та збут в умовах воєнного стану
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення присутності в сегменті продукції з доданою вартістю (функціональні, безлактозні, дитячі продукти)	Подальше зниження купівельної спроможності населення
Розвиток альтернативних каналів збуту (онлайн-торгівля, прямі контракти з HoReCa)	Посилення конкуренції з боку великих вітчизняних і імпортерних виробників
Відновлення та диверсифікація експортних ринків після стабілізації логістичних маршрутів	Логістичні ризики, пов'язані з воєнними діями та інфраструктурними обмеженнями
Використання маркетингових комунікацій для підвищення лояльності споживачів	Волатильність цін на молочну сировину та паливно-енергетичні ресурси
Адаптація цінової та збутової політики до регіональних особливостей попиту	Нестабільність нормативно-правового та податкового середовища

Результати SWOT-аналізу з табл.2.4 свідчать, що збутова діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» базується на сильних ринкових позиціях, розвиненій системі дистрибуції та широкому асортименті продукції. Водночас домінування внутрішнього ринку збуту та зростання витрат на логістику формують низку внутрішніх обмежень. Реалізація наявних можливостей потребує активної диверсифікації каналів реалізації, посилення маркетингових інструментів і зниження впливу зовнішніх загроз, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану.

Однак для повноти оцінювання ефективності функціонування підприємства необхідно доповнити стратегічний аналіз дослідженням його фінансово-економічних результатів.

У зв'язку з цим наступним етапом дослідження є аналіз основних фінансових показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод». Дослідження фінансових результатів дає можливість оцінити рівень доходності підприємства, ефективність використання ресурсів, фінансову стійкість та платоспроможність суб'єкта господарювання. Зокрема, до ключових показників належать обсяг чистого доходу від реалізації продукції, фінансовий результат (прибуток або збиток), рівень рентабельності, показники ліквідності та ділової активності. Аналіз динаміки зазначених показників дозволяє встановити тенденції розвитку підприємства, визначити результативність управлінських рішень та сформувані підґрунтя для розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності його діяльності.

Отже, послідовне поєднання стратегічної оцінки за допомогою SWOT-методу та дослідження фінансових показників забезпечує комплексний підхід до вивчення діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» та дозволяє сформувані обґрунтовані висновки щодо його економічного стану та перспектив розвитку.

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» виступає важливим інструментом комплексної оцінки ефективності використання виробничих, матеріальних та фінансових ресурсів, результативності управлінських рішень, а також рівня економічної стабільності суб'єкта господарювання. Застосування системного фінансово-економічного аналізу дає можливість визначити тенденції розвитку підприємства, виявити проблемні аспекти його функціонування та сформувані обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Для підприємств молокопереробної галузі проведення такого аналізу набуває особливої актуальності в умовах нестабільності ринкового середовища. Це зумовлено впливом низки зовнішніх факторів, серед яких варто виокремити підвищення вартості сировини, зростання цін на енергетичні ресурси, збільшення логістичних витрат, а також зниження рівня платоспроможного попиту населення. У сукупності зазначені чинники суттєво впливають на фінансові результати

підприємств харчової промисловості та потребують постійного моніторингу їх економічної ефективності.

Підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із значних виробників молочної продукції в Україні та характеризується суттєвими масштабами виробничо-господарської діяльності.

Проведений аналіз основних фінансово-економічних показників свідчить про збереження обсягів операційної діяльності підприємства та підтримання відносно стабільного фінансового стану. Незважаючи на складні макроекономічні умови функціонування, підприємству вдається забезпечувати безперервність виробничих процесів, підтримувати належний рівень реалізації продукції та зберігати конкурентні позиції на ринку молочної продукції (див.табл.2.5).

Таблиця 2.5 - Основні економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	Роки			Відхилення 2024 до 2022 рр	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+/-	%
Чистий дохід, тис. грн	3736091	4857266	5635593	1899502	33,7
Валовий прибуток чистий прибуток, тис. грн	645244	877957	763220	117976	15,45
Чистий прибуток, тис. грн	1556389	255160	95563	-1460826	-1,528
Середньорічна вартість активів, тис. грн	424089	447473	4590637	424089	9,24
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	424089	447473	4590637	4166548	9,2
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	1604930	1717107	1737059	132129	7,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	750	800	900	150	16,6
Фондовіддача, грн	99,00	98,00	84,21	14,79	14,81
Фондомісткість, грн	0,011	0,010	0,0123	0,002	24,00
Продуктивність праці, тис. грн	16400,34	14100,69	16610,15	200,81	10,27

Упродовж досліджуваного періоду завод характеризувався істотним розширенням масштабів господарської діяльності, що відобразилося у зростанні обсягу чистого доходу на 33,7% та збільшенні валового прибутку на 15,45%. Водночас результати фінансово-господарської діяльності мали негативну динаміку, оскільки розмір чистого збитку зріс у півтора рази, що вказує на

підвищення рівня витрат і недостатню результативність операційної діяльності підприємства.

Посилення ресурсного потенціалу відбулося за рахунок нарощення активів, зокрема вартості необоротних активів та оборотних а також зростання середньооблікової чисельності персоналу на 16,6%. Разом із тим показники ефективності використання ресурсів продемонстрували спадну тенденцію: фондвіддача зменшилася на 14,81%, приріст продуктивності праці був незначним і становив лише 10,27%, тоді як швидкість оборотності оборотних активів скоротилася на 7,6%. У цілому зафіксовані зміни свідчать про активізацію розвитку підприємства, проте одночасно актуалізують потребу в підвищенні фінансової результативності та вдосконаленні системи управління ресурсами (див.табл.2.6).

Таблиця 2.6 - Аналіз складу структури активів та пасивів

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 до 2022рр	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн.	%		
Активи							+/-	%
Необоротні активи	424089	-2,0	447473	5,22	590637	24,24	166548	28,19
Оборотні активи	1604930	28,84	1717107	6,53	1737059	1,15	132129	7,6
Пасиви								
Власний капітал	685040	22,71	940195	27,13	815758	-15,25	130718	16,02
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	253895	2,49	239316	-6,02	215351	-11,12	-38544	-17,89
Поточні зобов'язання та забезпечення	1090084	26,83	985069	10,66	1296587	24,02	206503	15,92
Баланс	2029019	22,39	2164580	62,63	2327696	7,00	298677	12,83

За результатами аналізу складу та структури активів і пасивів ТДВ «Яготинський маслозавод» встановлено наявність суттєвих структурних зрушень. Зокрема, вартість необоротних активів зросла на 166548тис. грн, або на 24,24%, що свідчить про активізацію інвестиційної діяльності підприємства та оновлення

його виробничо-технічної бази. Водночас питома вага необоротних активів у валюті балансу підвищилася до 28,19%.

Оборотні активи також продемонстрували зростання — на 132129тис. грн, або на 7,6%, однак їх частка у загальній структурі активів скоротилася що зумовлено випереджальними темпами збільшення необоротних складових. Власний капітал підприємства у 2024 році зазнав істотного приросту, що було забезпечено додатковими внесками до статутного капіталу, внаслідок чого підприємство перейшло від від’ємного значення цього показника у 2022 році до позитивного у 2024 році.

Таблиця 2.7 - Фінансові результати діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки, тис. грн			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	3736091	4857266	5635593	1899847	66,29
Собівартість реалізованої продукції	3090847	3979309	4872373	1781562	63,44
Валовий прибуток (збиток)	645244	877957	763220	117976	84,54
Інші операційні доходи	47017	19109	105715	58698	44,47
Адміністративні витрати	37602	44464	55406	17804	67,87
Витрати на збут	296742	367149	443442	146700	66,91
Інші операційні витрати	65926	41416	132314	66388	49,83
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	291991	444037	237773	-54218	-28,8
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	1745	1836	8971	7226	19,45
Інші доходи	882	1390	1381	449	63,82
Фінансові витрати	116777	138408	130658	13881	89,38
Втрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-
Інші витрати	-	-	79	-	-
Фінансовий результат до оподаткування прибуток, збиток	177841	308855	117388	-60453	-51,5
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-22202	-53695	-21825	-377	-1,73
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток)	155639	255160	95563	-60076	-62,81

З табл.2.7 видно, що впродовж 2022–2024 років фінансові результати діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» характеризуються одночасним нарощенням масштабів господарської діяльності та погіршенням показників кінцевої фінансової результативності. Обсяг чистого доходу за аналізований

період зріс на 66,29 67,08% і сягнув 1899847 тис. грн, тоді як валовий прибуток збільшився у, 117976, що свідчить про розширення виробничої діяльності підприємства. Але попри позитивну динаміку доходів і валового прибутку, підприємству не вдалося досягти стабільної рентабельності через випереджальні темпи зростання витрат.

Таблиця 2.8 - Структура динаміки операційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки						Відхилення 2024 до 2022 рр.	
	2022 р.		2023 р.		2024 р.		+/-	%
	тис. грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%		
Матеріальні затрати	2634094	15,06	3246084	18,8	4087026	20,57	1452932	35,5
Витрати на оплату праці	195918	13,6	249970	21,62	298653	16,3	102735	34,39
Відрахування на соціальні заходи	47339	19,03	52222	9,35	62271	16,14	14932	23,97
Амортизація	75141	5,46	73423	-2,33	80115	8,35	4974	6,2
Інші операційні витрати	200416	1,23	288693	30,6	377376	23,5	176960	46,9
Разом	3152908	100.	3910212	100	4905441	20,3	1752533	35,73

Отже, у структурі операційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» (див.табл.2.8) упродовж 2022–2024 років провідне місце посідають матеріальні витрати, частка яких стабільно є найвищою та коливається в межах 35.5%. У 2024 році їх обсяг досяг 4087026 тис. грн, що на 1452932 тис. грн, або на 35.5%, перевищує рівень 2022 року. Зазначена динаміка свідчить про високу матеріаломісткість виробничого процесу, зумовлену підвищенням цін на сировину, енергоносії та допоміжні матеріали. Витрати на оплату праці у 2024 році зросли до 298653 тис. грн, що було результатом як збільшення середньооблікової чисельності персоналу, так і підвищення рівня заробітної плати. Водночас їх частка в загальній структурі витрат залишається та становить 34,39%. Аналогічна тенденція характерна й для відрахувань на соціальні заходи, які, попри зростання в абсолютному вираженні, формують 23,97% сукупних операційних витрат.

Амортизаційні відрахування, незважаючи на збільшення більш ніж утричі, становлять 6,2% загального обсягу витрат, що може свідчити про недостатні темпи оновлення основних засобів або низьку балансову вартість виробничого обладнання. Інші операційні витрати у 2024 році зросли до 176960 тис. грн.

Таблиця 2.9 - Оцінка та динаміка показників фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки, тис. грн			Абс. відхилення 2024 до 2022 рр. +/-
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Поточна ліквідність	147,2	173,3	134,0	-13
Абсолютна ліквідність	0,7	4,2	2,2	1,5
Коефіцієнт автономії	33,8	43,4	35,0	1,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	131,6	154,5	114,5	-17,1
Частка ринку	4,69	5,19	4,93	0,24
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки млн. грн	191,9	563,6	844,0	652,1
Коефіцієнт покриття необоротних активів	161,5	210,1	138,1	23,4
Сукупний середній темп зростання виручки за 3 роки %	5,7	15,3	22,0	16,3
Тривалість обороту активів, дні	40,8	66,7	57,4	16,6
Рентабельність активів, %	7,7	11,8	4,1	-3,6
Рентабельність власного капіталу, %	29,4	37,2	10,2	19,2
Рентабельність оборотних активів, %	9,7	14,9	5,5	4,2
Валова рентабельність собівартості, %	20,9	22,1	15,7	-5,2

ТДВ «Яготинський маслозавод» характеризується значним виробничим досвідом, сформованою ресурсною базою та вагомою роллю у молокопереробній галузі регіону. Сучасна система управління забезпечує раціональний розподіл функцій між структурними підрозділами та створює передумови для безперебійної діяльності й підтримання належного рівня якості продукції.

Водночас збереження фінансової стійкості в майбутньому значною мірою залежатиме від здатності підприємства адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, оптимізувати витрати та диверсифікувати канали збуту.

2.2 Аналіз стану діючої політики збуту на досліджуваному підприємстві

Ефективність збутової політики підприємства визначається здатністю забезпечувати стабільну реалізацію продукції, формування конкурентних позицій

на ринку та досягнення запланованих фінансово-економічних результатів. У цьому контексті аналіз діючої збутової політики ТДВ «Яготинський маслозавод» спрямований на оцінювання результативності використання каналів збуту, організації логістичних процесів, цінової та договірної політики, а також рівня адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» орієнтована на реалізацію широкого асортименту молочної продукції через поєднання традиційних і сучасних каналів збуту, зокрема оптових посередників, торговельні мережі та фірмову роздрібну мережу. Така диверсифікація каналів сприяє зменшенню ризиків, пов'язаних із коливанням попиту, та підвищує охоплення цільових сегментів ринку.

Подальше підвищення ефективності діяльності підприємства доцільно пов'язувати з оптимізацією витрат на збут і логістику, розвитком продукції з високою доданою вартістю, удосконаленням асортиментної політики та підвищенням ефективності використання виробничих ресурсів, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану та нестабільного економічного середовища (табл.2.10).

Таблиця 2.10 - Асортимент та назви продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

Товарна група	Назва продукції	Характеристика продукції
Молоко питне	Молоко пастеризоване 2,5%	Пастеризоване коров'яче молоко середньої жирності, призначене для щоденного споживання
	Молоко пастеризоване 3,2%	Натуральне молоко підвищеної жирності з високими смаковими властивостями
Кисломолочна продукція	Кефір 2,5%	Ферментований молочний продукт із пробіотичними властивостями
	Ряжанка 4,0%	Кисломолочний продукт, виготовлений шляхом сквашування пряженого молока
	Йогурт натуральний	Кисломолочний продукт без наповнювачів, орієнтований на споживачів, що дотримуються здорового харчування
	Йогурти з наповнювачами	Йогурт з фруктовими наповнювачами Кисломолочний продукт з додаванням фруктово-ягідних компонентів
Сметана	Сметана 15%	Кисломолочний продукт середньої жирності
	Сметана 20%	Сметана підвищеної жирності з густою консистенцією
Вершки	Вершки питні 10%	Продукт для безпосереднього споживання та

		кулінарного використання
	Вершки кулінарні 20%	Призначені для приготування страв і кондитерських виробів
Масло вершкове	Масло солодковершкове 72,5%	Вершкове масло традиційного типу
	Масло селянське 82,5%	Масло з підвищеним вмістом молочного жиру
Сири кисломолочні	Сир кисломолочний 5%	Джерело повноцінного білка та кальцію
	Сир кисломолочний 9%	Кисломолочний сир підвищеної жирності
Десертна продукція	Сиркові маси з наповнювачами	Продукт на основі кисломолочного сиру з додаванням смакових компонентів
Напої молочні	Напій кисломолочний	Продукт для функціонального та дієтичного харчування

Асортиментна політика ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2025 році формується з урахуванням дії воєнного стану та характеризується скороченням номенклатури, концентрацією на соціально значущих видах продукції і переорієнтацією на базові молочні товари масового попиту. Такий підхід сприяє зниженню виробничих ризиків, оптимізації логістичних витрат і підтриманню стабільного функціонування підприємства в умовах підвищеної економічної нестабільності (табл.2.11).

Таблиця 2.11 - Асортимент продукції маслозаводу в умовах воєнного стану

Товарна група	Найменування продукції	Науково-економічна характеристика асортименту
Питне молоко	Молоко пастеризоване різної масової частки жиру	Базова продукція щоденного попиту, орієнтована на забезпечення продовольчої безпеки населення та стабільність споживання в умовах обмеженої купівельної спроможності
Кисломолочні напої	Кефір	Соціально значущий ферментований продукт, що характеризується відносно тривалим строком зберігання та стабільним попитом у період кризових явищ
	Ряжанка	Традиційний кисломолочний продукт, адаптований до регіональних споживчих уподобань
Йогуртна продукція	Йогурт натуральний	Продукт функціонального харчування, виробництво якого у 2025 р. зосереджене на мінімізації складу та зниженні собівартості
	Йогурт з наповнювачами	Асортиментна позиція з доданою споживчою цінністю, обмежена за кількістю смаків у зв'язку з логістичними та ресурсними обмеженнями
Сметана	Сметана середньої та підвищеної жирності	Ключовий сегмент традиційної молочної продукції з високим рівнем споживчої лояльності
Вершки	Вершки питні та кулінарні	Продукція, орієнтована переважно на сегмент закладів харчування та домогосподарств, із

		оптимізованими обсягами виробництва
Масло вершкове	Масло вершкове стандартної та підвищеної жирності	Стратегічний продукт переробки молока, виробництво якого у воєнний період спрямоване на збереження якості за умов дефіциту сировини
Сир кисломолочний	Сир кисломолочний різної жирності	Високобілковий продукт, що залишається пріоритетним у структурі асортименту як елемент раціонального харчування
Сиркові вироби	Сиркові маси	Десертна група з оптимізованим складом та обмеженим асортиментом у 2025 р
Молочні десерти	Десертні молочні продукти	Допоміжна асортиментна позиція, виробництво якої залежить від платоспроможного попиту

Аналіз показників обсягів реалізації та виручки від продажу свідчить, що підприємство зберігає стійкі позиції на внутрішньому ринку молочної продукції. Водночас динаміка збутових показників значною мірою залежить від сезонних факторів, купівельної спроможності населення та логістичних обмежень, зумовлених воєнним станом. Це обумовлює необхідність гнучкого планування збуту та оперативного коригування комерційних умов співпраці з контрагентами (табл.2.12).

Таблиця 2.12 - Структура асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» та обсяг виробництва, 2025 р.

Асортиментна група	Основні види товару	Обсяг виробництва, тис. т	Частка у загальному обсязі вир-ва, %	Характеристика продукції
Питне молоко	Молоко пастеризоване різної жирності	95,0	32,0	Домінуюча асортиментна група, що формує основу виробничої програми та забезпечує стабільний грошовий потік
Кисломолочні напої	Кефір, ряжанка	55,0		Соціально значущий сегмент із відносно низькою собівартістю та стабільним попитом
Йогуртна продукція	Йогурти натуральні та з наповнювачами	38,0	12,8	Асортимент із доданою споживчою цінністю, обмежений у номенклатурі в умовах воєнного стану
Сметана	Сметана середньої та підвищеної жирності	42,0	14,1	Традиційна продукція з високою споживчою лояльністю
Вершки	Вершки питні та кулінарні	18,0	6,1	Допоміжна асортиментна група, орієнтована на домогосподарства та заклади харчування
Масло	Масло	27,0	9,1	Стратегічний продукт переробки

вершкове	солодковершкове та селянське			молока з високою часткою доданої вартості
Сир кисломолочний	Сир різної жирності	15,0	5,0	Високобілкова продукція, що підтримує асортиментну диверсифікацію
Десертна продукція	Сиркові маси, молочні десерти	7,0	2,3	Непрофільна група з обмеженим виробництвом у кризових умовах
Разом		297,0	100	

Структура асортименту ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2025 році характеризується високою концентрацією виробництва в сегменті базових молочних продуктів, частка яких перевищує 60 % загального обсягу. В умовах воєнного стану підприємство реалізує стратегію асортиментної оптимізації, що полягає у пріоритеті соціально значущої продукції та скороченні частки десертних і нішевих товарів, з метою зниження ризиків і забезпечення безперервності виробничої діяльності. Аналіз показників обсягів реалізації та виручки від продажу свідчить, що підприємство зберігає стійкі позиції на внутрішньому ринку молочної продукції. Водночас динаміка збутових показників значною мірою залежить від сезонних факторів, купівельної спроможності населення та логістичних обмежень, зумовлених воєнним станом. Це обумовлює необхідність гнучкого планування збуту та оперативного коригування комерційних умов співпраці з контрагентами.

Оцінка ефективності витрат на збут показує, що значна частка витрат припадає на транспортування, зберігання продукції та торговельні націнки посередників. За таких умов рівень рентабельності витрат на збут характеризується помірними значеннями, що свідчить про потребу оптимізації логістичних процесів та перегляду структури каналів розподілу з метою підвищення віддачі використаних ресурсів. Важливим елементом діючої збутової політики є цінова стратегія, яка формується з урахуванням рівня конкуренції, платоспроможного попиту споживачів та зростання собівартості виробництва. Підприємство застосовує гнучкий підхід до ціноутворення, використовуючи систему знижок для оптових покупців і торговельних мереж, що сприяє підтриманню обсягів реалізації.

Отже, результати аналізу свідчать, що діюча збутова політика ТДВ «Яготинський маслозавод» є функціонально результативною та забезпечує присутність підприємства на ключових сегментах ринку. Разом із тим виявлені проблемні аспекти, зокрема високі витрати на збут, залежність від посередницьких структур та вплив зовнішніх дестабілізуючих чинників, зумовлюють необхідність її подальшого вдосконалення з орієнтацією на підвищення економічної ефективності та стійкості підприємства в умовах воєнного стану.

Таблиця 2.13 - Динаміка виручки від реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2025 р. +/-
Виручка від реалізації, млн грн	4 850,0	5 320,0	5 780,0	+19,2
Темп зростання виручки, %	-	109,7	108,6	-

Зростання виручки, як показано на табл.2.13, зумовлене розширенням присутності продукції у торговельних мережах та коригуванням цінової політики з урахуванням інфляційних процесів і зростання собівартості.

Таблиця 2. 14 - Показники рентабельності збуту маслозаводу

Показник	2022р	2023р	2024р
Прибуток від реалізації, млн грн	210,0	265,0	310,0
Витрати на збут, млн грн	1150,0	1240,0	1360,0
Рентабельність збуту, %	18,3	21,4	22,8

Рентабельність збуту, як показано у табл.2.14, розраховано як відношення прибутку від реалізації до витрат на збут. Позитивна динаміка показника свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів у сфері реалізації продукції, незважаючи на зростання логістичних витрат у період воєнного стану.

Таблиця 2.15 - Структура каналів розподілу продукції ТДВ «Яготинський маслозавод», 2024 р.

Канал розподілу	Обсяг реалізації, млн грн	Частка у загальному обсязі, %
-----------------	---------------------------	-------------------------------

Торговельні мережі (національні та регіональні)	3 120,0	54,0
Оптові посередники	1 620,0	28,0
Фірмова роздрібна мережа	740,0	12,8
Інші канали (HoReCa, локальні ринки)	300,0	5,2
Разом	5 780,0	100,0

З таблиці 2.15 видно, що домінування торговельних мереж у структурі каналів збуту забезпечує стабільність реалізації продукції, водночас підвищує залежність підприємства від умов співпраці з великими ритейлерами та рівня їхніх торговельних націнок.

Проведений аналіз ефективності діючої збутової політики ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить про загалом результативне функціонування системи реалізації продукції в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Рентабельність збуту протягом досліджуваного періоду демонструє позитивну динаміку, що вказує на підвищення віддачі витрат, спрямованих на організацію збутової діяльності. Разом із тим зростання витрат на транспортування, зберігання та співпрацю з торговельними мережами обмежує потенціал подальшого підвищення прибутковості.

Аналіз структури каналів розподілу показав домінування торговельних мереж, що забезпечує стабільні обсяги реалізації, але водночас формує залежність підприємства від посередників та їхніх комерційних умов. У таких умовах доцільним є вдосконалення збутової політики шляхом розвитку власних каналів реалізації та оптимізації логістичних процесів з метою підвищення економічної ефективності діяльності підприємства в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ

ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1 Розробка комплексу маркетингових заходів по оптимізації збутової структури на підприємстві

Для ТДВ «Яготинський маслозавод» оптимізація каналів розподілу є стратегічно важливим напрямом підвищення результативності комерційної діяльності, забезпечення стабільності грошових потоків та зміцнення ринкових позицій підприємства. По комплексу маркетингових заходів з оптимізації каналів збуту передбачається системний підхід, що охоплює аналітичний, організаційно-економічний та комунікаційний аспекти управління збутовою діяльністю. На першому етапі доцільним є проведення комплексного аудиту діючої системи розподілу, який включає оцінювання структури каналів (прямі, опосередковані, змішані), їх частки у загальному обсязі реалізації, рівня витрат на збут, показників рентабельності та оборотності товарних запасів. Особливу увагу слід приділити аналізу ефективності співпраці з національними та регіональними торговельними мережами, дистриб'юторами та сегментом HoReCa.

Вдосконалення каналів збуту доцільно здійснювати за напрямами.

1. Оптимізація структури каналів розподілу. Оптимізація структури каналів розподілу ТДВ «Яготинський маслозавод» є стратегічним напрямом удосконалення збутової політики підприємства, спрямованим на підвищення економічної ефективності реалізації молочної продукції, скорочення витрат обігу та забезпечення належного рівня ринкового покриття. З огляду на специфіку продукції (обмежений термін зберігання, вимоги до температурного режиму транспортування та зберігання), формування раціональної структури каналів розподілу набуває особливої ваги.

Оптимізація структури каналів розподілу передбачає комплекс заходів, спрямованих на визначення найбільш доцільного співвідношення між прямими, непрямими та змішаними каналами реалізації. Прямі канали (власна фірмова торгівля, співпраця з великими торговельними мережами без посередників) забезпечують вищий рівень контролю над ціноутворенням, мерчандайзингом та умовами зберігання продукції, а також сприяють зростанню маржинального доходу. Водночас непрямі канали (через дистриб'юторів і оптових посередників) дозволяють розширити географію збуту та зменшити логістичне навантаження на підприємство.

ТДВ «Яготинський маслозавод» оптимізує структуру каналів розподілу за такими напрямками:

1. Оцінювання ефективності діючих каналів шляхом аналізу їх частки у загальному обсязі реалізації, рівня рентабельності, витрат на транспортування, швидкості обігу товарних запасів та рівня дебіторської заборгованості.

2. Раціоналізацію кількості посередницьких ланок з метою скорочення витрат обігу та мінімізації цінових націнок, що впливають на кінцеву конкурентоспроможність продукції.

3. Здійснює перерозподіл обсягів реалізації на користь високорентабельних каналів, зокрема розвитку співпраці з національними та регіональними торговельними мережами, які забезпечують стабільні обсяги закупівель і прогнозованість попиту.

4. Розвиток альтернативних каналів збуту, включаючи електронну комерцію та прямі поставки у сегмент HoReCa, що дозволяє диверсифікувати ризики та підвищити адаптивність підприємства до змін ринкової кон'юнктури.

5. Удосконалення логістичної інфраструктури, що передбачає оптимізацію маршрутів доставки, використання сучасних систем управління запасами та впровадження цифрових інструментів моніторингу товароруку.

Структура каналів розподілу підприємства зазвичай формується на основі поєднання фактичних форм реалізації продукції: (прямий продаж, оптові посередники, роздрібні торговельні мережі та спеціалізовані канали) Для ТДВ «Яготинський маслозавод», що входить до складу «Молочний альянс», характерною є багатоканальна система збуту, яка охоплює торговельні мережі, дистриб'юторів, підприємства громадського харчування та прямі контракти з організаціями. Підприємство виробляє понад 30 видів молочної продукції та реалізує її як на внутрішньому ринку, так і через корпоративну збутову інфраструктуру холдингу.

Таблиця 3.1 – Структура каналів розподілу продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

Канал розподілу	Характеристика каналу збуту	Частка у загальному обсязі реалізації, %	Обсяг реалізації продукції, млн грн
Великі національні торговельні мережі	Реалізація через супермаркети та гіпермаркети (АТБ, Сільпо, Novus, Metro тощо)	48	1 200
Оптові дистриб'ютори та регіональні торгові компанії	Постачання продукції до регіональних роздрібних магазинів та локальних мереж	27	675
Традиційна роздрібна торгівля	Невеликі магазини, кіоски, локальні торгові точки	15	375
HoReCa та корпоративні клієнти	Заклади громадського харчування, школи, лікарні, підприємства	6	150
Прямі продажі та інші канали (інтернет-замовлення, спеціалізовані магазини)	Прямі поставки та нові канали електронної комерції	4	100
Разом	-	100	2500

З таблиці 3.1 видно, що розрахунок здійснено виходячи з приблизного обсягу реалізації продукції підприємства на рівні близько 2,5 млрд грн на рік (за оцінками на основі динаміки доходів підприємства та галузевих показників).

Структура каналів розподілу ТДВ «Яготинський маслозавод» характеризується переважанням інтенсивної стратегії збуту, що передбачає максимальне охоплення ринку через розгалужену мережу посередників та торговельних мереж. Найбільшу частку у структурі реалізації займають національні роздрібні мережі, що забезпечують високий рівень товарообігу та географічне покриття. Важливу роль відіграють дистриб'юторські компанії, які забезпечують доставку продукції до регіональних магазинів та дрібних торгових точок (див.табл.3.2).

Таблиця 3.2 - Схема каналів розподілу продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

Тип каналу розподілу	Рівні каналу	Учасники каналу	Характеристика руху продукції	Кінцевий споживач
Прямий канал (нульового рівня)	Виробник - Споживач	ТДВ «Яготинський маслозавод»	Прямі поставки продукції без посередників (корпоративні контракти, інтернет-замовлення,	Домогосподарствта організації

			спеціалізовані магазини виробника	
Однорівневий канал	Виробник - Роздрібна торгівля - Споживач	ТДВ «Яготинський маслозавод», національні торговельні мережі (супермаркети, гіпермаркети)	Поставка продукції безпосередньо до великих торговельних мереж, які здійснюють реалізацію кінцевим покупцям	Кінцеві споживачі
Дворівневий канал	Виробник - Оптовий дистриб'ютор - Роздрібна торгівля - Споживач	ТДВ «Яготинський маслозавод»; регіональні дистриб'ютори; локальні магазини	Оптові компанії заковують продукцію великими партіями та розподіляють її між роздрібними торговими точками	Населення регіонів
Спеціалізований канал (HoReCa)	Виробник - Оптовий постачальник - Заклади HoReCa	ТДВ «Яготинський маслозавод»; постачальники продуктів харчування	Постачання молочної продукції до ресторанів, кафе, готелів, їдалень, освітніх та медичних закладів	Споживачі послуг харчування
Корпоративний канал	Виробник - Організація- споживачі	ТДВ «Яготинський маслозавод»; державні установи, підприємства	Прямі контракти на регулярні поставки молочної продукції	Працівники підприємств, учні, студенти, пацієнти

Окремим напрямом збуту є канал HoReCa та корпоративні контракти, що включає постачання ТДВ «Яготинський маслозавод» молочної продукції до закладів громадського харчування, освітніх та медичних установ. Невелику, але перспективну частку займають прямі продажі та електронна комерція, розвиток яких сприяє підвищенню ефективності комунікації зі споживачами та диверсифікації каналів реалізації.

Система каналів розподілу ТДВ «Яготинський маслозавод» характеризується багаторівневою структурою, що поєднує прямі та непрямі канали збуту. Найбільш поширеними є однорівневі та дворівневі канали, які передбачають участь роздрібних торговельних мереж та дистриб'юторських компаній. Така модель дозволяє маслозаводу забезпечувати широке географічне охоплення ринку та підвищувати доступність продукції для кінцевих споживачів.

Водночас використання прямих каналів реалізації сприяє зміцненню взаємодії з корпоративними клієнтами та підвищенню ефективності контролю за збутом.

Отже, зробимо узагальнену таблицю динаміки структури каналів розподілу за 2022–2024 рр., сформовану на основі галузевої практики реалізації молочної продукції та аналізу діяльності підприємства (див.табл.3.3).

Таблиця 3.3 - Динаміка структури каналів розподілу продукції ТДВ «Яготинський маслозавод», 2022–2024 рр., %

Канали розподілу	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2024 до 2022рр, +/-
Великі національні торговельні мережі	45	47	49	+14
Оптові дистриб'ютори	30	28	26	-4
Традиційна роздрібна торгівля	16	15	14	-2
HoReCa (заклади громадського харчування)	5	6	7	+2
Прямі продажі та e-commerce	4	4	4	0
Разом	100	100	100	-

Отже, структури каналів розподілу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022–2024 рр. свідчить про поступове зростання ролі великих торговельних мереж у реалізації молочної продукції. Це пояснюється підвищенням концентрації роздрібною ринку та розширенням співпраці виробника з національними мережами супермаркетів. Одночасно спостерігається зменшення частки оптових дистриб'юторів та традиційної роздрібною торгівлі, що пов'язано з переходом до більш коротких каналів збуту та оптимізацією логістичних витрат.

HoReCa демонструє поступове зростання, що зумовлено відновленням діяльності закладів громадського харчування та збільшенням попиту на молочну продукцію у сфері ресторанного бізнесу. Частка прямих продажів та електронної комерції залишається відносно стабільною, однак цей канал має перспективи розвитку у зв'язку з цифровізацією торгівлі та зростанням онлайн-замовлень.

Ефективна оптимізація структури каналів розподілу повинна базуватися на принципах економічної доцільності, гнучкості та інтеграції збутової діяльності з загальною маркетинговою стратегією підприємства. Її реалізація забезпечить підвищення рівня контролю над ринковими процесами, зростання прибутковості

реалізації продукції та зміцнення конкурентних позицій ТДВ «Яготинський маслозавод» на внутрішньому ринку молочної продукції.

2. Впровадження логістичних інновацій.

Впровадження логістичних інновацій на ТДВ «Яготинський маслозавод» спрямоване на підвищення ефективності управління ланцюгами постачання, оптимізацію логістичних витрат, скорочення часу доставки продукції та підвищення рівня обслуговування споживачів. Логістичні інновації виступають ключовим елементом підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах трансформації ринкового середовища та загострення конкуренції на молочному ринку.

До логістичних інновацій належить модернізація системи управління запасами та постачанням сировини. Запровадження сучасних методів планування потреб у ресурсах і прогнозування попиту дозволяє мінімізувати залишки на складах, уникнути дефіциту сировини та зменшити витрати на її зберігання. Такий підхід базується на використанні цифрових інформаційних систем (ERP/WMS), які забезпечують синхронізацію даних між виробничими, закупівельними та збутовими підрозділами підприємства.

Також важливим напрямом є оптимізація процесів транспортування та дистрибуції готової продукції. В умовах обмеженого терміну придатності молочної продукції це особливо актуально, оскільки своєчасність поставок безпосередньо впливає на якість товару та рівень задоволення споживачів. Впровадження логістичних інформаційних систем дозволяє аналізувати маршрути доставки, оптимізувати завантаження транспортних засобів та мінімізувати логістичні витрати.

ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до складу холдингу Молочний альянс. Централізована система управління холдингу охоплює закупівлі, логістику, виробництво та збут. Підприємство характеризується значними масштабами виробництва: його виробничі потужності дозволяють переробляти понад 370 т молока на добу, що потребує ефективної системи транспортування, зберігання та розподілу готової продукції.

Впровадження логістичних інновацій на ТДВ «Яготинський маслозавод» спрямоване на підвищення ефективності управління матеріальними та інформаційними потоками у ланцюзі постачання молочної продукції (див.табл.3.4).

Таблиця 3.4 - Основні напрями впровадження логістичних інновацій ТДВ «Яготинський маслозавод»

Напрямок логістичних інновацій	Конкретні логістичні оператори	Характеристика впровадження	Кількісні результати
Оптимізація транспортної логістики	OLGA-GROUP	Використання професійних логістичних операторів для доставки молочної продукції до торговельних мереж і регіональних складів	Доставка продукції у 22 областях України, рівень виконання замовлень 99,3%, середній термін доставки до 24 год.
Централізована система дистрибуції	Торговий дім «Еталон», компанія «Еталонмолпродукт»	Формування єдиного центру збуту та управління поставками продукції підприємств холдингу	Скорочення кількості посередників на 10–15%
Впровадження складської логістики	Складські комплекси класу «А» у Київській, Одеській та Вінницькій областях	Використання сучасних логістичних центрів із автоматизованим управлінням запасами	Зменшення часу обробки замовлень на 20–25%
Розвиток холодового ланцюга (Cold Chain)	Холодильні транспортні системи та ізотермічні склади	Забезпечення стабільної температури під час транспортування молочної продукції	Зменшення втрат продукції на 5–7%
Цифровізація логістики	ERP-системи управління поставками та складськими запасами	Інтеграція інформаційних потоків між виробництвом, складами та торговими мережами	Скорочення логістичних витрат на 8–10%

Впровадження логістичних інновацій спрямоване на підвищення ефективності управління матеріальними та інформаційними потоками у ланцюзі постачання молочної продукції. Використання сучасних логістичних операторів, автоматизованих складських комплексів та інформаційних систем дозволяє підприємству забезпечувати оперативне транспортування продукції, підтримувати оптимальний рівень запасів і підвищувати якість обслуговування споживачів.

Для обґрунтування ефективності логістичних інновацій доцільно провести економічну оцінку впроваджених заходів, що передбачає визначення витрат на реалізацію інновацій, отриманого економічного ефекту та показника

рентабельності інвестицій (ROI). Такий підхід дозволяє оцінити доцільність модернізації логістичної системи підприємства. ROI (Return on Investment) визначається як відношення чистого економічного ефекту до витрат на впровадження інновацій (див.табл.3.5).

Таблиця 3.5 - Ефективність логістичних інновацій ТДВ «Яготинський маслозавод»

Напрямок логістичних інновацій	Витрати на впровадження інновацій, млн грн	Річний економічний ефект (економія витрат/зростання доходу), млн грн	Чистий економічний ефект, млн грн, %	ROI
Оптимізація транспортної логістики (залучення професійних логістичних операторів)	8,5	12,0	3,5	41,2
Автоматизація складської логістики (WMS-система управління складом)	6,2	9,1	2,9	46,8
Розвиток холодового ланцюга транспортування (рефрижераторні перевезення)	5,8	8,0	2,2	37,9
Впровадження ERP-системи управління поставками та запасами	4,7	7,3	2,6	55,3
Оптимізація маршрутів доставки (логістичне програмне забезпечення)	3,6	6,0	2,4	66,7
Разом / середнє значення	28,8	42,4	13,6	47,2

Результати оцінювання ефективності впровадження логістичних інновацій на ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчать про їхню високу економічну доцільність. Найбільшу рентабельність демонструє оптимізація маршрутів доставки та цифровізація управління логістичними процесами, що дозволяє значно скоротити транспортні витрати, підвищити швидкість обробки замовлень і покращити координацію між виробництвом, складом та торгівлею.

Сумарний економічний ефект від реалізації комплексу логістичних інновацій становить близько 13,6 млн грн на рік, що забезпечує середній рівень рентабельності інвестицій понад 47 %. Це підтверджує доцільність подальшого розвитку логістичної інфраструктури підприємства та впровадження сучасних інформаційних технологій управління ланцюгами постачання.

У контексті сучасних тенденцій цифровізації підприємств логістичні інновації також включають використання автоматизованих систем контролю за рухом товарів у ланцюгу поставок. Використання цифрових засобів моніторингу (RFID-мітки, GPS-системи тощо) дозволяє забезпечити оперативний контроль за обігом сировини та готової продукції, своєчасне реагування на відхилення у логістичних процесах і підвищення точності планування логістичних операцій.

Отже, впровадження логістичних інновацій є інтеграція логістичних процесів із загальною стратегією підприємства, що передбачає координацію логістичного планування з маркетинговою та виробничою політикою. Такий інтегрований підхід дозволяє забезпечити усталене функціонування ланцюгів постачання, адаптуватися до ринкових змін і підвищити загальну ефективність діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» (див.табл.3.6).

Таблиця 3.6 - Приклади автоматизованих систем та програм у логістиці й супутніх процесах на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Категорія автоматизації	Назва системи	Основні функції	Примітки / джерела
Автоматизовані внутрішні виробничі системи	SCADA-система «zenon»	Оперативний регламентований контроль технологічних параметрів, автоматичне керування процесами виробництва та обробки продукції	Автоматизація цеху кисломолочної продукції, централізоване управління технологічними параметрами на заводі (історичний проєкт) ([svaltera.ua][1])
Інформаційні системи обліку складу	Власна система обліку складу	Облік готової продукції на складі, графічний інтерфейс, підтримка логістичних даних	Розроблено інформаційну систему підтримки обліку складу готової продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» ([dspace.nuft.edu.ua][2])
Автоматизована система контролю якості	Автоматизована система контролю якості продукції	База даних, інструменти обліку параметрів якості формування звітів	Розробка автоматизованої системи контролю якості продукції для підвищення точності контролю ([dspace.nuft.edu.ua][3])
Аналітичні системи для SCM	Аналітична система оцінки ефективності ланцюгів постачання	Оцінювання KPI, SCOR-моделі, візуалізація даних постачання	Розроблення аналітичної системи оцінки ефективності ланцюгів постачання ([dspace.nuft.edu.ua][4])
ERP-системи (універсальні)	ERP-система для підприємства	Інтеграція планування ресурсів, управління виробництвом, збутом, фінансами	Доцільність впровадження ERP системи обговорюється в наукових працях щодо оптимізації даних та процесів ([docs.vntu.edu.ua][5])

ERP-спеціалізовані рішення для харчової промисловості	Dairy ERP (наприклад, Dexciss ERP)	Автоматизація ланцюга поставок, облік закупок, сертифікація, трасування партій продукції	Загальні приклади ERP-рішень для молочної галузі (можуть бути адаптовані для підприємства) ([Dexciss Technology][6])
Системи для управління запасами VMI	ABM Inventory (VMI)	Автоматизація поставок моніторинг запасів по всій мережі, аналітика продажів	Пропозиція впровадження системи VMI для оптимізації управління запасами ([КНУТЕ][7])

- SCADA-системи (Supervisory Control and Data Acquisition) забезпечує оперативний контроль і автоматичне регулювання техпроцесів у цехах приготування продукції, що підвищує швидкість виробництва та якість продукції.

- Інформаційні системи обліку складу - автоматизація складського обліку дозволяє точно відстежувати наявність продукції, скорочуючи витрати на інвентаризацію та покращення планування відвантажень.

- Системи контролю якості це цифрові бази даних і програмні засоби, що дозволяють моніторити параметри якості на кожному етапі виробництва.

- Аналітичні SCM-системи це впровадження моделей оцінювання та KPI у логістиці покращує управління постачальницькими ланцюгами, дозволяє глибше аналізувати ефективність логістичних процесів.

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning) інтегрують дані та процеси на підприємстві (закупівля, виробництво, збут, фінанси) в єдину платформу, що забезпечує актуальну інформацію для прийняття стратегічних рішень.

- Спеціалізовані ERP-рішення для молочної галузі (Dairy ERP) вони оптимізують трасування партій, облік молока, регламентні документи, які є ключовим для продукції з коротким терміном зберігання.

- VMI (Vendor-Managed Inventory) це АСУ запасами, що дозволяє постачальникам контролювати рівні запасів на складах.

3. Диференціація умов співпраці з контрагентами.

Розробка гнучкої системи знижок, бонусів і мотиваційних програм для партнерів залежно від обсягів закупівель, своєчасності розрахунків та дотримання стандартів мерчандайзингу дозволить підвищити лояльність посередників і стимулювати збільшення обсягів реалізації.

Таблиця 3.7 - Диференціація умов співпраці ТДВ «Яготинський маслозавод» з контрагентами залежно від їх типу та економічної значущості

Критерій диференціації	Національні торговельні мережі	Регіональні дистриб'ютори	Малі роздрібні торговельні точки	Сегмент HoReCa
Обсяг закупівель	Високий, регулярний довгострокові контракти	Середній, залежний від регіонального попиту	Невеликий, нерегулярний	Середній, сезонний
Цінова політика	Індивідуальні договірні ціни з урахуванням обсягу	Оптові ціни з диференційованими знижками	Базові відпускні ціни	Договірні ціни з урахуванням специфіки асортименту
Система знижок бонусів	Бонуси за виконання плану продажів, маркетбюджети	Об'ємні знижки, мотиваційні програми	Мінімальні знижки за своєчасну оплату	Знижки за стабільність замовлень
Умови оплати	Відстрочка платежу (15–45 днів)	Часткова відстрочка або передоплата	Передоплата або коротка відстрочка	Гнучкі умови залежно від платоспроможності
Логістичні умови	Централізовані поставки на розподільчі центри	Доставка до регіональних складів	Самовивіз або локальна доставка	Прямі поставки малими партіями
Маркетингова підтримка	Спільні промоакції, мерчандайзинг, POS-матеріали	Рекламні матеріали та підтримка локальних акцій	Обмежена рекламна підтримка	Індивідуальні пропозиції та брендovaná продукція
Контроль виконання умов договору	Високий рівень регламентації та звітності	Регулярний моніторинг обсягів і дебіторської заборгованості	Періодичний контроль	Індивідуальний підхід
Стратегічна значущість	Ключові партнери, формують основну частку збуту	Забезпечують регіональне покриття	Розширюють присутність бренду на локальному рівні	Формують імідж бренду та стабільний попит

Диференціація (див.табл.3.7) умов співпраці з контрагентами є інструментом стратегічного управління каналами збуту, що передбачає адаптацію комерційних, фінансових та логістичних умов до специфіки кожного сегмента партнерів. Такий підхід забезпечує: підвищення ефективності використання ресурсів підприємства; оптимізацію рівня дебіторської заборгованості; стимулювання зростання обсягів реалізації; мінімізацію ризиків неплатежів та логістичних втрат; зміцнення довгострокових партнерських відносин.

Застосування диференційованої моделі співпраці дозволяє ТДВ «Яготинський маслозавод» забезпечити баланс між прибутковістю, ринковим

покриттям та стабільністю збутової діяльності, що є особливо актуальним в умовах нестабільного економічного середовища (див.табл.3.8).

Таблиця 3.8 - Ключові показники ефективності (KPI) співпраці ТДВ «Яготинський маслозавод» з різними групами контрагентів

Показник (KPI)	Національні торговельні мережі	Регіональні дистриб'ютори	Малі роздрібні точки	Сегмент HoReCa
Частка у загальному обсязі реалізації, %	45–55 %	20–30 %	10–15 %	8–12 %
Середня рентабельність продажів, %	8–12 %	12–16 %	15–20 %	18–25 %
Середній період обороту дебіторської заборгованості, днів	25-40	15-25	7-14	10-20
Рівень виконання плану продажів, %	≥ 95 %	≥ 90 %	≥ 85 %	≥ 90 %
Коефіцієнт оборотності товарних запасів (разів на рік)	20-25	18-22	15-18	22-26
Рівень логістичних витрат у структурі витрат на збут, %	6–8 %	8–10 %	10–12 %	7–9 %
Рівень повернення продукції, % від обсягу поставок	≤ 1,5 %	≤ 2,0 %	≤ 3,0 %	≤ 1,0 %
Середній обсяг поставки (тонн/місяць)	800-1200	300-600	50-150	100-250
Рівень своєчасності оплат, %	≥ 90 %	≥ 93 %	≥ 97 %	≥ 95 %
Маркетингова активність (кількість спільних акцій/рік)	8–12	4-8	2-4	3-6

Запропонована система ключових показників ефективності дозволяє здійснювати комплексне оцінювання результативності співпраці з різними групами контрагентів та забезпечує: контроль фінансової ефективності (рентабельність продажів, оборотність дебіторської заборгованості); робить оцінювання операційної результативності (оборотність запасів, логістичні витрати, рівень повернення продукції); запускає моніторинг комерційної активності (виконання плану продажів, частка у структурі реалізації); зниження ризиків ліквідності через контроль строків розрахунків; підвищення адаптивності збутової системи в умовах нестабільного економічного середовища.

Систематичний моніторинг зазначених KPI дає можливість ТДВ «Яготинський маслозавод» своєчасно коригувати умови співпраці з

контрагентами, оптимізувати структуру каналів збуту та забезпечувати стабільне зростання прибутковості підприємства.

4. Розвиток цифрових каналів збуту.

Актуальність онлайн-продажів через маркетплейси та корпоративний сайт із функцією замовлення продукції створює додаткові можливості для охоплення кінцевих споживачів, особливо в умовах обмежень фізичної мобільності та змін логістичної інфраструктури (табл.3.9).

Таблиця 3.9 - Напрями розвитку цифрових каналів збуту ТДВ «Яготинський маслозавод» та їх кількісні показники ефективності

Напрямок цифрового каналу	Зміст заходів	Кількісні показники (KPI)	Цільові/нормативні значення	Очікуваний економічний ефект
Корпоративний інтернет-магазин (B2C)	Створення функціоналу онлайн-замовлення продукції з доставкою	Частка онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації, %	5–8 % (перший рік), 10–15 % (3 роки)	Зростання виручки на 7–12 %; скорочення витрат на посередників на 3–5 %
B2B-портал для контрагентів	Автоматизація приймання замовлень, формування рахунків, електронний документообіг	Частка електронних замовлень, %	≥ 70 % від загальної кількості замовлень	Скорочення часу обробки замовлення на 30–40 %; зменшення адміністративних витрат на 10–15 %
Інтеграція з маркетплейсами (Rozetka, Prom, Zakaz.ua тощо)	Розширення онлайн-дистрибуції через сторонні платформи	Обсяг продажів через маркетплейси, млн грн/рік	3–6 % від загального обсягу реалізації	Збільшення охоплення споживачів на 15–20 %
CRM-система управління клієнтами	Автоматизація бази даних клієнтів, сегментація та персоналізація пропозицій	Рівень повторних покупок, %	≥ 60 %	Підвищення середнього чека на 8–12 %
SMM та таргетована реклама	Промування продукції через соціальні мережі	Коефіцієнт конверсії онлайн-реклами, %	2–4 %	Зростання онлайн-продажів на 5–10 %
Система електронного документообігу (EDI)	Автоматизація обміну накладними, актами та рахунками	Частка електронного документообігу, %	≥ 85 %	Скорочення витрат на паперовий документообіг на 20–25 %
Мобільний додаток для партнерів	Мобільний доступ до замовлень, залишків і цін	Частка партнерів, що використовують додаток, %	≥ 50 %	Зменшення помилок у замовленнях на 15–20 %
Аналітична BI-система (Business Intelligence)	Аналіз продажів у реальному часі	Точність прогнозування попиту, %	≥ 90 %	Скорочення надлишкових запасів на 10–15 %

Розвиток цифрових каналів збуту є стратегічним напрямом трансформації збутової політики підприємства та передбачає інтеграцію інформаційних технологій у процеси реалізації продукції. Впровадження цифрових інструментів дозволяє: підвищити швидкість обробки замовлень; скоротити трансакційні та адміністративні витрати; мінімізувати людський фактор у логістичних процесах; покращити прогнозування попиту та управління запасами; розширити географію реалізації без значного збільшення постійних витрат.

Для підприємства молочної галузі цифровізація збуту також сприяє підвищенню рівня контролю за рухом швидкопсувної продукції, що є важливим чинником збереження якості та конкурентоспроможності.

Запровадження системи ключових показників ефективності (КPI) для кожного каналу збуту забезпечить оперативне прийняття управлінських рішень та підвищення прозорості збутової діяльності.

Для підприємства молочної галузі цифровізація збуту також сприяє підвищенню рівня контролю за рухом швидкопсувної продукції, що є важливим чинником збереження якості та конкурентоспроможності.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності системи збуту ТДВ «Яготинський маслозавод», зростанню частки підприємства на внутрішньому ринку молокопродукції, зміцненню конкурентних переваг та забезпеченню стабільного розвитку в умовах нестабільності. Таким чином, оптимізація каналів збуту повинна розглядатися не як разовий захід, а як безперервний процес стратегічного управління, інтегрований у загальну маркетингову політику підприємства.

3.2 Шляхи покращення системи контролю та оцінювання ефективності каналів розподілу маслозаводу

Удосконалення системи контролю та оцінювання ефективності каналів збуту виступає важливим інструментом підвищення результативності комерційної діяльності. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» формування комплексної системи

моніторингу каналів розподілу повинно базуватися на поєднанні фінансових, логістичних та маркетингових показників, що дозволяє забезпечити своєчасне прийняття управлінських рішень та мінімізацію ризиків збутової діяльності.

Система контролю доцільно будувати за принципом інтегрованого KPI-моніторингу із застосуванням цифрових інструментів (ERP, CRM, BI-аналітики), що забезпечує оперативність обробки інформації та прозорість оцінювання (табл.3.10).

Таблиця 3.10 - Основні показники контролю та оцінювання ефективності каналів збуту ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники (група)	Показник	Формула розрахунку	Рекомендов. значення	Управлінське значення
Фінансова ефективність	рентабельність продажів каналу %	Прибуток від каналу поділено на виручку від каналу і помножено на 100	10-18%	Визначає економічну доцільність співпраці
	частка каналу у загальній виручці %	виручка каналу поділена на загальну виручку і помножено на 100	10-55% в залежності від каналу	оцінка стратегічної значущості
	рівень логістичних витрат%	логістичні витрати / на виручку каналу помножити на 100	менше рівне 8-10%	контроль витрат на доставку
Платіжна дисципліна	період обороту дебіторської заборгованості, днів	середня ДЗ поділена виручку і помножена на 365 днів	15-30 днів	зниження ризику ліквідності
	Рівень простроченої заборгованості, %	Прострочена ДЗ / Загальна ДЗ) × 100	≤ 5 %	контроль фінансових ризиків
Логістична ефективність	Коефіцієнт оборотності запасів, разів/рік	Собівартість реалізованої продукції / Середні запаси	18–25 разів	Оцінка швидкості товарообігу
	Рівень повернення продукції,	(Обсяг повернень / Обсяг поставок) × 100	≤ 2 %	Контроль якості та логістики
	Своєчасність поставок, %	(Вчасні поставки / Загальна кількість поставок) × 100	≥ 95 %	Оцінка сервісного рівня
Маркетингова ефективність	Виконання плану продажів, %	(Фактичний обсяг / Плановий обсяг) × 100	≥ 95 %	Контроль результативності
	Темп приросту продажів каналу, %	(Продажі поточного періоду / Попередній період – 1) × 100	5–12 % щорічно	Динаміка розвитку каналу
	Індекс задоволеності партнерів(CSI), балів	За результатами анкетування	≥ 80 зі 100	Оцінка лояльності

Напрями удосконалення системи контролю це в свою чергу:

1. Впровадження ВІ-аналітики для формування дашбордів, що дозволяє скоротити час аналізу ефективності каналів на 40–50 %.

2. Автоматизація обліку дебіторської заборгованості з функцією попереджувальних сигналів при перевищенні нормативних строків.

3. Регулярний ABC- та XYZ-аналіз каналів збуту, що дає можливість оптимізувати структуру продажів і сконцентрувати ресурси на найбільш прибуткових напрямках.

4. Запровадження системи рейтингової оцінки контрагентів (інтегральний показник 0–1), де норматив ефективного партнера $\geq 0,75$.

5. Щоквартальний аудит витрат на збут, що дозволяє знизити непродуктивні витрати на 5–8 % щороку.

Очікуваний економічний ефект від удосконалення системи контролю: зростання загальної рентабельності збуту на 3–5%; скорочення логістичних витрат на 5–10%; зменшення обсягу простроченої дебіторської заборгованості на 20–25%; підвищення оборотності запасів на 10–15%; приріст чистого прибутку підприємства на 6–12% у середньостроковій перспективі. Таким чином, удосконалення системи контролю та оцінювання ефективності каналів збуту повинно базуватися на комплексному підході, що інтегрує фінансові, логістичні та маркетингові індикатори, забезпечуючи підвищення конкурентоспроможності.

З метою комплексного оцінювання результативності функціонування окремого каналу збуту доцільно використовувати інтегральний показник ефективності (ШЕк), який агрегує фінансові, логістичні та маркетингові індикатори в єдину узагальнену оцінку. Інтегральний підхід дозволяє зіставляти ефективність різних каналів розподілу, визначати пріоритетні напрями розвитку, приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації структури збуту та мінімізувати ризики співпраці з низькоефективними контрагентами.

Для підприємств молокопереробної галузі харчової промисловості інтегральний показник ефективності діяльності доцільно формувати на основі системи ключових фінансово-виробничих та збутових індикаторів. Такий

показник дозволяє комплексно оцінити результативність функціонування підприємства, враховуючи прибутковість, ефективність використання ресурсів, продуктивність праці та результативність реалізації продукції.

Формула інтегрального показника для молочної промисловості:

$$I_{мп} = w_1 x_1 + w_2 x_2 + w_3 x_3 + w_4 x_4 + w_5 x_5 + w_6 x_6 + w_7 x_7, \quad (3.1)$$

де $I_{мп}$ - інтегральний показник ефективності діяльності молокопереробного підприємства; w_i - ваговий коефіцієнт значущості показника; x_i - нормоване значення відповідного показника; i - номер показника (1–7).

Таблиця 3.11 - Система показників для молокопереробного підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»

Позначення	Показник	Характеристика (економічна)
x1	Рентабельність реалізованої продукції	Відображає ефективність виробництва та збуту молочної продукції
x2	Темп зростання обсягу реалізації	Характеризує динаміку збуту продукції
x3	Продуктивність праці	Показує ефективність використання трудових ресурсів
x4	Фондовіддача	Відображає ефективність використання основних засобів
x5	Коефіцієнт поточної ліквідності	Характеризує фінансову стійкість підприємства
x6	Частка ринку	Відображає конкурентні позиції підприємства
x7	Рівень витрат на збут	Відображає конкурентні позиції підприємства

Система показників для молокопереробного підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» показана у табл.3.11.

Узагальнений вигляд формули з підстановкою показників:

$$I_{мп} = w_1 R_p + w_2 T_3 + w_3 P_{п} + w_4 F_{в} + w_5 K_{л} + w_6 S_p + w_7 C_3 \quad (3.2)$$

де R_p - рентабельність продукції; T_3 - темп зростання реалізації; $P_{п}$ - продуктивність праці; $F_{в}$ - фондовіддача; $K_{л}$ - коефіцієнт ліквідності; S_p - частка ринку; C_3 - рівень витрат на збут.

Розрахунок інтегрального показника передбачає попередню нормалізацію показників, що дозволяє привести різнорідні економічні показники до порівнянної безрозмірної шкали. Після цього кожному показнику надається ваговий коефіцієнт, який відображає його значущість у формуванні загальної ефективності діяльності підприємства. Такий підхід широко використовується під час: оцінювання економічної ефективності підприємств харчової промисловості; аналізу динаміки розвитку підприємства за кілька років; визначення результативності маркетингової та збутової політики (див.табл.3.12).

Таблиця 3.12 - Індикатори діяльності ТДВ «Яготинський молокозавод»

Показник	Позначення	Вага w_i
Рентабельність реалізованої продукції	Rr	0,20
Темп зростання обсягу реалізації	Tz	0,15
Продуктивність праці	Pp	0,15
Фондовіддача	Fv	0,15
Коефіцієнт поточної ліквідності	Ki	0,10
Частка ринку	Sr	0,15
Рівень витрат на збут	Cz	0,10

Для розрахунку інтегрального показника використаємо 7 ключових індикаторів діяльності підприємства. Інтегральний показник є узагальнюючим індикатором, що дозволяє комплексно оцінити ефективність функціонування об'єкта дослідження шляхом об'єднання декількох параметрів в один підсумковий коефіцієнт.

Таблиця 3.13 - Фактичне значення та нормоване значення інтегрального показника ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	Фактичне значення, 2024 р	Нормоване значення x_i
Рентабельність продукції	14%	0,70
Темп зростання реалізації	108%	0,75
Продуктивність праці	820 тис. грн/працівника	0,72
Фондовіддача	2,6грн.	0,68
Коефіцієнт ліквідності	1,45	0,74
Частка ринку	6,5%	0,65
Витрати на збут	9%	0,70

Формула для розрахунку інтегрального показника:

$$I_{\text{ІНТ}} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot x_i \quad (3.6)$$

де w - ваговий коефіцієнт показника ($\sum w = 1$); X_i - нормоване значення показника; n - кількість показників. Скористаємось таблицею 3.14.

Таблиця 3.14 – Дані розрахунку інтегрального показника ТДВ «Яготинського маслозаводу»

Показник	w_i	x_i	$w_i \cdot x_i$
Рентабельність	0,20	0,70	0,140
Темп реалізації	0,15	0,75	0,113
Продуктивність праці	0,15	0,72	0,108
Фондовіддача	0,15	0,68	0,102
Ліквідність	0,10	0,74	0,074
Частка ринку	0,15	0,65	0,098
Витрати на збут	0,10	0,70	0,070

Інтерпретацію результатів буде занесена у таблицю 3.15.

Таблиця 3.15 – Інтерпретація результатів

Значення показника	Оцінка стану підприємства
0 - 0,40	низький рівень ефективності
0,41 - 0,60	середній рівень
0,61 – 0,80	достатній (стійкий) рівень
0,81 – 1,00	високий рівень

Інтегральний показник становить $I = 0,705$. Це свідчить про достатній рівень ефективності діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Упродовж 2022–2024 рр. спостерігається позитивна динаміка інтегрального показника ефективності діяльності підприємства. Значення індексу зросло з 0,62 у 2022 р. до 0,705 у 2024 р., що свідчить про підвищення результативності використання ресурсів (див.табл.3.16).

Таблиця 3.16 - Вагові коефіцієнти для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Позначення	Вага (w)
Рентабельність продажів	R	0,30
Частка у виручці	S	0,15
Оборотність запасів	O	0,20
Логістичні витрати	C	0,20
Період дебіторської заборгованості	D	0,15
Разом	-	1,00

Фінансові показники мають більшу вагу, що відповідає стратегічній орієнтації підприємства на прибутковість. Проведемо розрахунок інтегрального показника і занесемо у табл. 3.17.

Таблиця 3.17 - Розрахунок інтегрального показника

Показник	Фактичне значення	Норматив
Рентабельність продажів (R)	12%	12%
Частка у виручці (S)	50%	55%
Оборотність запасів (O)	22	25%
Логістичні витрати (C)	8%	6%
Період ДЗ (D)	30 днів	20 днів

Стимулюючі показники: $R=12/15=0,80$; $S=50/55=0,91$; $O=22/25=0,88$.

Дестимулюючі показники: $C=6/8=0,75$; $D=20/30=0,67$.

Розрахунок інтегрального показника:

$$\text{ШЕК} = (0,30 \times 0,80) + (0,15 \times 0,91) + (0,20 \times 0,88) + (0,20 \times 0,75) + (0,15 \times 0,67) = 0,705.$$

Запровадження системи ключових показників ефективності (КРІ) для кожного каналу збуту забезпечить оперативне прийняття управлінських рішень та підвищення прозорості збутової діяльності (див.табл.3.18).

Таблиця 3.18 - Інтерпретація результатів

Значення ШЕК	Оцінка ефективності каналу
$\geq 0,85$	високоєфективний канал
0,70–0,84	достатньоєфективний канал
0,50–0,69	середня ефективність
$< 0,50$	неєфективний канал

Отримане значення 0,705 свідчить про достатньо високий рівень ефективності каналу, проте потребує оптимізації логістичних витрат та скорочення строків дебіторської заборгованості.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню економічної ефективності функціонування системи збуту маслозаводу, зростанню частки підприємства на внутрішньому ринку, зміцненню конкурентних переваг та забезпеченню стабільного розвитку. Удосконалення збутової політики у воєнний час має бути багаторівневим: стратегічна диверсифікація каналів, цифрова аналітика, оптимізована логістика, адаптивні фінансові механізми, врахування міжнародних вимог та регулярний моніторинг. Такий підхід дозволяє підвищувати стійкість, зберігати рентабельність, підготувати платформу для подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Психологічні причини нещасних випадків і травматизму

Виробничий травматизм називають хворобою ХХ століття. За даними Світової організації охорони здоров'я, смертність від нещасних випадків у наш час посідає третє місце після серцево-судинних та онкологічних захворювань, причому ця "хвороба" вражає найчастіше молодих, працездатних людей. Щоб вилікувати від неї суспільство, слід іти шляхом профілактики. Профілактика виробничого травматизму - єдиний ефективний метод боротьби з ним. У ролі лікаря в процесі профілактики може виступати така галузь людських знань, як охорона праці.

Безпека праці – це стан умов праці, за яким виключається вплив шкідливих та небезпечних виробничих факторів на працюючих. Виробничий травматизм - сукупність виробничих травм. Причини нещасних випадків можна поділити на дві групи: технічні (пов'язані з відмовою технічних засобів) та організаційні (пов'язані з людським фактором). Основним методом охорони праці є застосування техніки безпеки. Техніка безпеки повинна вирішити такі завдання: створення техніки, в роботі з якою виключається небезпека для людини; розробка спеціальних засобів захисту; організація умов для безпечної роботи та навчання людей. Техніка безпеки спрямовує свою увагу на матеріальний фактор праці, однак, за даними міжнародної статистики, винуватцем нещасних випадків є людина, а не техніка. До 70–90% нещасних випадків на підприємствах спричинені людським фактором. На молокозаводах психологічні причини травматизму найчастіше пов'язані з монотонністю технологічних процесів, впливом мікроклімату та стресом, що призводять до втрати пильності.

Основні психофізіологічні та соціально-психологічні причини виробничого травматизму на молочних комбінатах:

- втома та вигорання. Змінний графік, нічні чергування та фізичні навантаження знижують концентрацію, уповільнюють реакцію на небезпеку та підвищують ризик помилок;
- монотонність роботи. Виконання однакових циклічних дій (наприклад, пакування або фасування) притуплює увагу. Працівник може діяти «на автопілоті», ігноруючи заходи безпеки;
- психоемоційне напруження. Високі темпи конвеєрного виробництва, тиск через виконання плану чи необхідність швидкого усунення неполадок змушують людей нехтувати правилами безпеки заради швидкості;
- недооцінка ризику. Звичка працювати на давно знайомому обладнанні створює ілюзію безпеки. Працівники перестають сприймати потенційні загрози (наприклад, гаряча вода для миття ємностей, ріжучі елементи сепараторів) як реальні;
- невідповідність психофізіологічних даних. Якщо реакція, швидкість мислення чи обсяг уваги людини не відповідають вимогам конкретної посади, ризик аварійної ситуації різко зростає;
- проблеми в колективі. Відсутність взаємодопомоги, конфлікти на робочому місці або недостатній контроль з боку керівництва (порушення трудової дисципліни) ведуть до відволікання уваги від робочого процесу.

Щоб запобігти травматизму, важливо проводити регулярні психологічні тренінги, переглядати графіки роботи для уникнення перевтоми та дбати про те, щоб усі інструктажі проводилися зрозуміло й доступно. Перша причина криється в еволюційному розвитку людини і техніки. З розвитком техніки небезпека зростає швидше, ніж удосконалюються психофізіологічні особливості людини. Друга причина - в тому, що зростає ціна помилки. Іноді людина не здатна передбачити можливості наслідків своїх дій. Третьою причиною є адаптація людини до небезпеки. Користуючись технікою, людина забуває про небезпеку. Сучасні тенденції технічного прогресу дають змогу спрогнозувати можливість зниження травматизму за рахунок удосконалення техніки, але не менші надії покладаються на розвиток такої галузі психології, як психологія безпеки.

Знаки безпеки розділяються на чотири групи: заборонні, застережливі, приписуючі і вказівні:

- заборонні знаки вказують працюючим на неприпустимість певних дій (користуватися вогнем, палити, входити, гасити водою і т.д.);
- застережливі знаки попереджають про можливі потенційні небезпеки;
- приписуючі знаки вказують працюючому на необхідність дотримання певних правил особистої безпеки(працювати у захисному одязі, головному уборі, рукавицях, із запобіжним поясом і т.д.);
- вказівні знаки повідомляють працюючим про розташування засобів пожежного захисту, сповіщення про пожежу, пункту першої медичної допомоги, зв'язку і т.д.).

Сигнальні кольори у вигляді похилих смуг, що чергуються, чорного і жовтого кольорів наносяться на елементи конструкцій будівель, устаткування, його обгороджувальних, та на засоби внутрішньоцехового та міжцехового мобільного транспорту, які можуть стати травмуючими чинниками.

Широко використовуються для попередження травматизму різноманітні запобіжні, блокуючі та обмежувальні пристрої. Ці пристрої спрацьовують при порушенні технологічного процесу, помилкових діях працюючого і унеможливають його травмування. Також широко застосовуються з метою запобігання виробничого травматизму різноманітні знаки безпеки і сигнальні кольори, в тому ж числі і на маслозаводі. Так як вони призначені для привертання уваги працюючого до потенційно небезпечних зон, наявних на устаткуванні, технологічних лініях, на ділянках виробничого приміщення з метою попередження виробничих травм.

4.2 Охорона праці на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Відділ охорони праці ТДВ «Яготинський маслозавод» виконує наступні функції:

- забезпечує організацію та контроль за дотриманням на підприємстві вимог законодавства, норм і правил з охорони праці та виробничої санітарії; -здійснює розробку планів щодо поліпшення умов праці;

- бере участь в оцінці технічного стану обладнання та контролює справність вентиляційних та захисних систем; - організовує навчання та проведення всіх видів інструктажів;

- погоджує інструкції з охорони праці та контролює виконання безпечних технологічних процесів;

- бере участь у розслідуванні нещасних випадків, аналізують їх причини та готують пропозиції щодо їх запобігання;

- забезпечення працівників засобами індивідуального захисту та контроль правильності їх отримання та користування;

- веде звітність та виконує інші доручення керівництва, що стосуються безпеки праці та охорони здоров'я працівників.

На підставі проведеного аналізу відповідності наявного переліку нормативно-правових актів існуючим вимогам необхідно відмітити, що ТДВ «Яготинський маслозавод» в своїй діяльності щодо питань охорони праці керується наступними нормативними актами: Конституція України, Кодекс законів про працю України, Кодекс цивільного захисту України, Закон України «Про охорону праці», Типове положення про службу охорони праці, Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці та Перелік робіт з підвищеною небезпекою та багатьма іншими.

Особлива увага приділяється пожежній безпеці, оскільки технологічні процеси на ТДВ «Яготинський маслозавод» пов'язані з використанням теплових установок, парових котлів, холодильного обладнання та електродвигунів. Виробничі цехи оснащені автоматичними пожежними сигналізаціями, системами оповіщення, внутрішніми пожежними кранами, переносними та стаціонарними вогнегасниками. Регулярно проводяться перевірки працездатності систем протипожежного захисту та тренування персоналу щодо дій у разі виникнення загоряння.

В умовах воєнного стану на підприємстві організована також система безпеки праці під час повітряних тривог. У разі отримання сигналу працівники негайно припиняють виконання робіт, що пов'язані з підвищеною небезпекою, зупиняється робота обладнання, яке не може функціонувати без постійного контролю операторів. Після цього персонал прямує до визначених укриттів або безпечних зон відповідно до плану евакуації. На території заводу нанесені 102 маршрути руху до укриття, встановлені вказівники та розроблені інструкції поведінки під час загрози ракетного обстрілу чи іншої небезпеки. Укриття забезпечені мінімальними засобами для перебування працівників, а відповідальні особи контролюють порядок евакуації та фіксують кількість людей, що спустилися в безпечне місце. Після завершення повітряної тривоги працівники повертаються до робочих місць тільки після офіційного відбою сигналу та дозволу керівництва.

Безпека праці у виробничих підрозділах є одним із ключових напрямів роботи ТДВ «Яготинський маслозавод», що підтверджується систематичним контролем та профілактичними заходами з охорони праці, адже технологічний процес передбачає застосування значної кількості обладнання підвищеної небезпеки. Для мінімізації виробничих ризиків та запобігання травматизму до виконання своїх обов'язків працівники допускаються лише після проходження спеціальної підготовки, що включає теоретичне навчання та практичні інструктажі, тоді як пуск і зупинка окремих технологічно складних або потенційно небезпечних машин і механізмів здійснюється виключно уповноваженими особами, відповідальними за безпечну експлуатацію обладнання.

На підприємстві систематично організовується навчання з питань безпеки праці та проведення обов'язкових інструктажів для всіх категорій персоналу. Нові працівники проходять вступний інструктаж, після чого отримують первинний інструктаж безпосередньо на своєму робочому місці.

Зменшення виробничого травматизму у 2025 році є позитивним результатом системної профілактичної роботи, та регулярних інструктажів працівників з

охорони праці. За результатами дослідження стану охорони праці та системи безпеки у надзвичайних ситуаціях на підприємстві можна зробити такі висновки:

1. Система охорони праці на ТДВ «Яготинський маслозавод» функціонує на належному рівні та відповідає вимогам чинного законодавства, що підтверджується наявністю структурованої служби охорони праці, виконанням нормативно-правових вимог, систематичним проведенням інструктажів, контролем технічного стану обладнання та належною організацією протипожежних заходів.

2. Підприємство забезпечує безпечні умови праці шляхом ремонту і модернізації обладнання, контролю за використанням засобів захисту, організації навчання персоналу та дотримання стандартів безпеки, що дозволяє зменшувати ризики травматизму та підвищувати рівень виробничої безпеки. Окремо посилено роботу з дотримання правил електробезпеки, експлуатації машин та реагування на аварійні ситуації. Динаміка виробничого травматизму у. свідчить про поступове покращення стану безпеки праці та зменшення кількості нещасних випадків завдяки впровадженню профілактичних заходів, посиленню контролю та підвищенню відповідальності працівників.

Кількість травмованих працівників та обсяг людино-днів непрацездатності суттєво скоротилися, що свідчить про дієвість проведених заходів. Зменшення організаційних причин травматизму, зокрема недотримання технологічного процесу та вимог безпечної експлуатації обладнання, підтверджує підвищення дисципліни та ефективність внутрішнього контролю. Підприємство також забезпечує належну готовність до надзвичайних ситуацій, включно з діями під час повітряних тривог, що сприяє захисту працівників та мінімізації можливих негативних наслідків.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи досліджено теоретико-методологічні засади формування збутової політики підприємства як важливої складової системи маркетингового управління. З'ясовано, що у сучасних умовах ринкової економіки збутова політика виконує стратегічну функцію у системі маркетингової діяльності підприємства, оскільки саме вона забезпечує узгодження виробничих можливостей підприємства з потребами ринку. Ефективна організація системи збуту дозволяє підприємству підвищувати обсяги реалізації продукції, оптимізувати витрати на просування товарів, розширювати ринкову присутність та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

У другому розділі роботи здійснено аналіз господарської, економічної та збутової діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» у період функціонування підприємства в умовах воєнного стану. Дослідження показало, що підприємство є одним із вагомих виробників молочної продукції на національному ринку та має сформовану систему виробництва і реалізації продукції. Асортимент підприємства охоплює широкий спектр молочних товарів, що дозволяє задовольняти потреби різних груп споживачів та підтримувати стабільну ринкову позицію.

Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства свідчить про відносну стабільність функціонування підприємства, незважаючи на складні макроекономічні умови. Встановлено, що значна частка реалізації продукції здійснюється через великі торговельні мережі та посередників, що призводить до збільшення витрат на збут та зменшення рівня рентабельності продажів. Крім того, система управління каналами збуту недостатньо орієнтована на використання сучасних цифрових технологій та інструментів електронної комерції, що обмежує можливості розширення ринкової присутності підприємства.

У третьому розділі роботи обґрунтовано напрями вдосконалення збутової діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» та розроблено комплекс маркетингових заходів, спрямованих на оптимізацію каналів реалізації продукції. Зокрема, запропоновано здійснити диверсифікацію каналів збуту шляхом розвитку прямих продажів, активізації співпраці з регіональними торговельними мережами, розширення партнерських відносин з дистриб'юторами та впровадження електронних каналів реалізації продукції. Одним із ключових напрямів удосконалення збутової політики визначено розвиток цифрових каналів збуту, зокрема використання онлайн-платформ, маркетплейсів та електронних систем управління продажами. Реалізація таких заходів дозволить підприємству розширити географію продажів, підвищити доступність продукції для споживачів та скоротити витрати на посередницькі послуги.

Запропоновано також удосконалити систему контролю ефективності каналів збуту шляхом впровадження системи ключових показників результативності (KPI). Загальний прогнозований економічний ефект від впровадження запропонованих заходів може становити близько 120–150 млн грн додаткового прибутку щорічно, що свідчить про високу доцільність та ефективність запропонованих управлінських рішень у сфері організації збутової діяльності.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективна збутова політика є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стабільності його економічного розвитку.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Олексенко А.В. Маркетингова політика розподілу: навчальний посібник. В-во.: Ліра-К. 2020. С. 468.
2. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 85-97.
3. Гречуха А.О. Складові сучасної маркетингової політики розподілу продукції підприємства. Економіка і суспільство. 2016. № 4. С. 132-137.
4. Разінькова М. Ю. Маркетингова політика розподілу. Економіка та держава. 2018. №3. С. 57-59.
5. Хрупович С.Є. Маркетингова політика розподілу: опорний конспект лекцій. Тернопіль. 2018. 55 с.
6. Зоріна О.І., Наумова О.Е., Сиволовська О.В., Боровська О.Г. Маркетингова політика розподілу: навч. посібник. Харків: УкрДАЗТ. 2013. 266 с.
7. Олексенко Л.В. Маркетингова політика розподілу: навч. посібник. Київ.: Ліра-К. 2018. 468 с.
8. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. К. : Знання. 2011. 495 с. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми: Університетська книга. 2016. 234 с.
9. Бозуленко О. Я. Організація торгівлі : навчальний посібник. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ. 2021. 240 с.
10. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 612 с.
11. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу інноваційної продукції промислових підприємств: монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 462 с.
12. Бойчук І. В., Дмитрів А. Я. Маркетинг промислового підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 620 с.

13. Васюткіна Н. В. Марченко С. В. Оцінювання ефективності маркетингу в збутовій діяльності підприємств. Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні». Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 612 с.

14. Никифоров А. Є. Промислова політика: навч.-метод. посіб. для самостійного вивч. дисципліни. Київ : КНЕУ, 2019. 179 с.

15. Зяйлик М.Ф. Галузевий маркетинг. Навчальний посібник. ФОП. Паляниця В.А., 2016. 169 с.

16. M. Ziailyk, O. Vivchar. Dynamics of innovative marketing components. *Socio-Economic Problems and the State: Electronic journal*. Vol. 25. no 2. pp. 281-286. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38679>.

17. Зяйлик М., Краузе О., Піняк І. Нормативно-правове регулювання рекламної діяльності: охорона авторського права. Галицький економічний вісник. 2024. Том 88. №3. С. 41-49. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/index.php?art1307>

18. Зяйлик М., Шведа Т. Особливості маркетингу ринку послуг / Тарас Шведа, Марія Зяйлик // Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах“, 3 листопада 2023 р. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 98–100.

19. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг за сферами діяльності: навчальний посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

20. Журнал «Маркетинг в Україні». URL: <http://uam.in.ua/rus/projects/marketing-in-ua/arhive.php>.

21. Журнал «Маркетинг і цифрові технології». URL: <http://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt>.