



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра економіки та підприємництва

Морозов Кіріл Олександрович

Підвищення ефективності організації збуту молокопереробних
підприємств

Кваліфікаційна робота магістра

на здобуття ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
за освітньо-професійною програмою «Економіка та управління
підприємством»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:
Кандидат економічних наук, доцент,
Фертікова Т. М.

АНОТАЦІЯ

Морозов К.О. Підвищення ефективності організації збуту молокопереробних підприємств (на прикладі ПрАТ «Первомайський МКК»). — Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» — Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Миколаїв, 2024.

Ефективність збутової діяльності є критично важливою для молокопереробних підприємств, оскільки безпосередньо впливає на їх фінансові результати та конкурентоспроможність на ринку. *Метою роботи* є узагальнення теоретичних засад організації збутової діяльності підприємства та розроблення науково обґрунтованих пропозицій щодо підвищення ефективності організації збуту ПрАТ «Первомайський МКК». На основі широкого кола наукових публікацій проаналізовано сутність збутової діяльності, особливості формування збутової політики та специфіку організації збуту молокопереробних підприємств. Систематизовано методи аналізу організаційно-економічної діяльності, оцінки ефективності збуту та обґрунтування управлінських рішень. Для проведення емпіричного аналізу використано фінансову звітність ПрАТ «Первомайський МКК» за 2022-2024 роки. *В результаті виявлено*, що підприємство перебуває у критичному фінансовому стані: власний капітал є від'ємним (-316,3 млн грн), підприємство працює зі збитком, частка витрат на збут у виручці досягла 20,97% при середньогалузевому показнику 8-12%. Основними проблемами є: критичне зростання витратомісткості збуту, надмірний період обороту дебіторської заборгованості (304 дні), висока залежність від торгових мереж (54% реалізації), обмежена географія збуту. Розроблено антикризову програму вдосконалення збутової діяльності, що включає 8 заходів з оптимізації витрат на збут, управління дебіторською заборгованістю, диверсифікації каналів збуту та перегляду цінової політики. Оцінка запропонованих заходів свідчить, що у разі їх реалізації підприємство вийде на прибутковість у 2025 році (чистий прибуток 3,0 млн грн) із значним покращенням у 2026 році (чистий прибуток 32,0 млн грн). NPV проєкту становить 19,07 млн грн, термін окупності — 2,6 місяця.

Ключові слова: збутова діяльність, молокопереробне підприємство, ефективність збуту, витрати на збут, канали збуту, антикризове управління.

ABSTRACT

Morozov K.O. Improving the efficiency of sales organization at dairy processing enterprises (on the example of PrJSC "Pervomaiskyi MKK"). — Manuscript.

Qualification thesis for obtaining a master's degree in specialty 076 "Entrepreneurship and Trade" — Black Sea National University named after Petro Mohyla, Mykolaiv, 2024.

The efficiency of sales activities is critically important for dairy processing enterprises, as it directly affects their financial results and market competitiveness. *The purpose of the work* is to summarize the theoretical foundations of the organization of sales activities of the enterprise and to develop scientifically substantiated proposals for improving the efficiency of sales organization at PrJSC "Pervomaiskyi MKK". Based on a wide range of scientific publications, the essence of sales activities, the peculiarities of forming sales policy, and the specifics of organizing sales at dairy processing enterprises are analyzed. Methods of analysis of organizational and economic activities, evaluation of sales efficiency, and justification of management decisions are systematized. For empirical analysis, the financial statements of PrJSC "Pervomaiskyi MKK" for 2022-2024 were used. *As a result, it was found* that the enterprise is in a critical financial condition: equity is negative (-316.3 million UAH), the enterprise operates at a loss, the share of sales costs in revenue reached 20.97% with an industry average of 8-12%. The main problems are: critical increase in sales cost intensity, excessive accounts receivable turnover period (304 days), high dependence on retail chains (54% of sales), limited sales geography. An anti-crisis program for improving sales activities has been developed, which includes 8 measures to optimize sales costs, manage accounts receivable, diversify sales channels, and revise pricing policy. The evaluation of the proposed measures shows that if implemented, the enterprise will become profitable in 2025 (net profit of 3.0 million UAH) with significant improvement in 2026 (net profit of 32.0 million UAH). The NPV of the project is 19.07 million UAH, the payback period is 2.6 months.

Keywords: sales activities, dairy processing enterprise, sales efficiency, sales costs, sales channels, anti-crisis management.

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

Факультет економічних наук
Кафедра економіки та підприємництва
Ступінь вищої освіти: магістр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітньо-професійна програма: «Економіка та управління підприємством»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Т.в.о. завідувача кафедри економіки та підприємництва
_____ д.е.н., професор Євчук Л.А.
“ ____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи магістра: Підвищення ефективності організації збуту молокопереробних підприємств (на прикладі ПрАТ «Первомайський МКК»)

Керівник кваліфікаційної роботи магістра

канд. екон. наук, доц. Фертікова Т.М.,

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

затверджені наказом ЗВО № 242 від “ 23 ” вересня 2025 р. _____

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи магістра _____
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи магістра: фінансова звітність ПрАТ «Первомайський МКК» за 2022-2024 роки, дані офіційного сайту підприємства, статистичні збірники, науково-практичні та теоретико-методичні роботи вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері збутової діяльності та маркетингу, дані Державної служби статистики України, галузеві огляди молокопереробної промисловості.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): сутність, роль та функції збутової діяльності у системі управління підприємством; особливості формування збутової політики підприємства; специфіка організації збуту молокопереробних підприємств; методи аналізу організаційно-економічної діяльності підприємства; методи оцінки ефективності збутової діяльності; методи стратегічного аналізу збутової діяльності; методи обґрунтування управлінських рішень; організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Первомайський МКК»; аналіз збутової діяльності

підприємства; оцінка маркетингового комплексу підприємства; виявлення проблем організації збуту; концептуальні напрями вдосконалення збутової політики підприємства; заходи щодо удосконалення маркетингової діяльності; оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): організаційна структура управління ПрАТ «Первомайський МКК»; динаміка фінансових результатів діяльності підприємства за 2022-2024 роки; структура та динаміка активів і пасивів підприємства; показники ефективності збутової діяльності; структура реалізації за каналами збуту; географічна структура реалізації продукції; SWOT-аналіз збутової діяльності підприємства; цільові показники вдосконалення збутової діяльності; прогноз фінансових результатів впровадження антикризової програми; показники економічної ефективності запропонованих заходів.

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи магістра	Примітка
1	Затвердження теми і призначення наукового керівника	вересень першого року навчання на магістерській програмі	
2	Підготовка дослідницької пропозиції	вересень-жовтень першого року навчання на магістерській програмі	
3	Побудова плану дослідження (вступ мета та завдання дослідження)	вересень	
4	Огляд літератури та формування методології аналізу (огляд літератури та методологія дослідження) (текст статті, тези доповіді)	жовтень-листопад	
5	Формування інформаційної бази дослідження та проведення емпіричного аналізу моделі (аналіз)	листопад	
6	Розробка та обґрунтування рекомендацій, підготовка висновків та дискусії (Результати та дискусія. Висновки.)	грудень	
7	Оформлення кваліфікаційної роботи магістра та підготовка її до захисту	січень	

Здобувач

_____ Морозов К.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Фертікова Т.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1 Сутність, роль та функції збутової діяльності у системі управління підприємством	9
1.2 Особливості формування збутової політики підприємства	17
1.3 Специфіка організації збуту молокопереробних підприємств	27
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	36
2.1 Методи аналізу організаційно-економічної діяльності підприємства	36
2.2 Методи оцінки ефективності збутової діяльності	41
2.3 Методи стратегічного аналізу збутової діяльності	46
2.4 Методи обґрунтування управлінських рішень	51
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТУ ПРАТ «ПЕРВОМАЙСЬКИЙ МКК»	57
3.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Первомайський МКК» ..	57
3.2 Аналіз збутової діяльності ПрАТ «Первомайський МКК»	62
3.3 Оцінка маркетингового комплексу підприємства	65
3.4 Виявлення проблем організації збуту ПрАТ «Первомайський МКК»	67
Висновки до розділу 3	69
РОЗДІЛ 4. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ПЕРВОМАЙСЬКИЙ МКК»	71
4.1 Концептуальні напрями вдосконалення збутової політики підприємства	71
4.2 Заходи щодо удосконалення маркетингової діяльності	73
4.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	75
Висновки до розділу 4	78
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83

ВСТУП

Актуальність теми. Система збуту є невід’ємною складовою стратегії управління збутом та маркетингу загалом. Це демонструється тим, що успішність процесу продажу товарів та послуг визначається тим, наскільки ефективно вибрана та застосована стратегія збуту та маркетингові стратегії. Гарно організована торгова мережа безпосередньо впливає на успішність стратегії збуту компанії. Отже, вибір та використання ефективних каналів розподілу є критично важливими аспектами для компанії.

Актуальність дослідження збутової стратегії підприємства надзвичайно висока в сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі. Ефективна збутова стратегія стає вирішальною для успіху компаній у умовах конкуренції, стрімкого технологічного розвитку та змінних уподобань споживачів. Сталі зміни у технологіях, цифрова трансформація та глобалізація ринків вимагають аналізу, оптимізації та адаптації стратегій збуту для досягнення ефективної взаємодії зі споживачами, оптимізації ресурсів та досягнення успіху на ринку.

Багато вчених, таких як Л. Балабанова, О. Кузьмін, Р. Ларіна, Г. Армостронг, А. Балабаниць, Е. Кофлан, Ф. Котлер, Є. Ромат, Д. Джоббер, Н. Тарнавська, М. Леві, В. Шляков, О. Майборода, Л. Місюра, Д. Ланкастер, Є. Ромат, Б. Вейтц, Ель-Ансарі Адель, А. Романов та Дж. Болт, займалися дослідженням проблем у сфері збутової діяльності та приділяли їй значну увагу.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад організації збутової діяльності підприємства та розроблення науково обґрунтованих пропозицій щодо підвищення ефективності організації збуту ПрАТ «Первомайський МКК».

Відповідно до мети, були поставлені такі завдання:

- узагальнити теоретичні аспекти збутової діяльності підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Первомайський МКК»;
- проаналізувати комплекс маркетингу ПрАТ «Первомайський МКК»;
- визначити організацію збутової діяльності ПрАТ «Первомайський МКК»;

- провести фінансовий аналіз діяльності підприємства;
- виявити напрямки удосконалення збутової діяльності ПрАТ «Первомайський МКК»;
- оцінити економічний ефект запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування збуту підприємства.

Предметом дослідження є сукупність практичних інструментів збутової політики щодо удосконалення процесу збуту ПрАТ «Первомайський МКК».

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у даній роботі використано такі методи: на етапі аналізу теоретичних засад управління збутовою діяльністю підприємства були використані методи теоретичного узагальнення та критичного аналізу. Для оцінки та аналізу ефективності управління збутовою діяльністю використано методи економіко-статистичного, економічного та стратегічного аналізу, а також графічні методи. У процесі аналізу стану підприємства та розробки рекомендацій використано методи синтезу для обґрунтування та підтримки економічно обґрунтованих рішень з удосконалення управління збутовою діяльністю.

Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок, містить 26 таблиць, 4 рисунки. Список використаних джерел включає 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність, роль та функції збутової діяльності у системі управління підприємством

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища, посилення глобалізаційних процесів та загострення конкурентної боротьби збутова діяльність набуває стратегічного значення для будь-якого підприємства. Саме на етапі реалізації продукції підприємство отримує фінансові ресурси, необхідні для відшкодування витрат виробництва та формування прибутку. Ефективна організація збуту дозволяє не лише забезпечити стабільні грошові надходження, а й підтримувати конкурентоспроможність, формувати лояльність споживачів та оперативно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Теоретичне осмислення категорії «збут» та пов'язаних із нею процесів здійснювалося багатьма вітчизняними та зарубіжними дослідниками, проте єдиного загальноприйнятого визначення досі не існує. Це зумовлено багатогранністю даного поняття, його міждисциплінарним характером та постійною еволюцією під впливом технологічних змін і трансформації бізнес-моделей.

У широкому розумінні збут охоплює весь комплекс процесів, пов'язаних із рухом товару від виробника до кінцевого споживача. Це включає не лише акт купівлі-продажу, а й супутні операції: складування, зберігання, транспортування, формування торгового асортименту, встановлення комунікацій із покупцями, надання додаткових послуг та інформаційне забезпечення. У вузькому розумінні збут трактується як безпосередній процес передачі права власності на товар від продавця до покупця, тобто як фінальна операція в ланцюгу товароруку.

Різноманітність підходів до визначення сутності збуту відображена у науковій літературі. Узагальнення поглядів провідних дослідників дозволяє виокремити кілька концептуальних напрямів у трактуванні даної категорії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до тлумачення сутності категорії «збут»

Визначення	Автор, термін
Приватна двостороння взаємодія, спрямована на досягнення конкретних цілей та отримання фінансового прибутку, потребує володіння певними знаннями, навичками та компетентністю.	Болт Г. Дж., «продаж»
Оптимізація руху товарів або готової продукції до наступного етапу у ланцюзі збуту базується на маркетинговій стратегії та спрямована на удосконалення відносин з покупцями. Продаж товарів здійснюється з урахуванням задоволення потреб населення.	Брух О.О., «збут»
Організація мережі для ефективного продажу виготовленої продукції	Гаркавенко С.С., «збут»
Передача товарів від виробника до споживача та збутові процеси, включаючи складування, зберігання, обробку, упакування, формування партій товарів, транспортування та інші операції.	Завадська Й.С., «збутова діяльність»
Рух товарів від виробника до споживача, охоплюючи всі етапи збутового процесу: зберігання, обробку, упакування, формування партій товарів, транспортування та інші важливі операції.	Кардаш В.Я., «збут»
Сукупність маркетингових заходів та діяльності з продажу продукції	Кус А., «збут»
Рух товарів від виробника до споживача	Лук'янець Т.І., «збут»
Сукупність принципів, методів та заходів, які використовуються керівництвом для організації та управління збутовою діяльністю підприємства з метою забезпечення ефективних продажів товарів в межах визначених цільових ринків, називаються стратегією збуту.	Надтока Т.Б., Жигуліна А.Ю., «збутова політика»

Джерело: складено автором на основі [4]

Аналіз представлених визначень свідчить про наявність декількох підходів до трактування збуту. Перший підхід акцентує увагу на операційному аспекті – збут розглядається як сукупність конкретних дій щодо фізичного переміщення товару, його зберігання, обробки та доставки споживачеві. Другий підхід наголошує на стратегічному вимірі, де збут є елементом маркетингової стратегії підприємства, спрямованим на створення конкурентних переваг та формування довгострокових відносин із клієнтами. Третій підхід інтегрує обидва попередні, розглядаючи збут як комплексну систему управлінських, організаційних, логістичних та комерційних заходів.

Зважаючи на багатоаспектність категорії, доцільно розглядати збут у двох площинах. У функціональному розумінні збут являє собою систему операцій та процедур, спрямованих на просування товару до споживача, забезпечення доступності продукції у потрібному місці, у потрібний час та у необхідній кількості. У стратегічному розумінні збут є інструментом реалізації маркетингової

стратегії підприємства, що забезпечує взаємодію із зовнішнім середовищем, формування ринкових позицій та досягнення комерційних цілей організації.

Функціональна роль збуту у системі управління підприємством є багатогранною. Саме у сфері збуту відбувається фінальна оцінка якості всієї виробничо-господарської діяльності підприємства – через обсяги реалізації, швидкість збуту, рівень задоволеності споживачів визначається результативність роботи усіх підрозділів організації. Збутова діяльність забезпечує грошові надходження, необхідні для фінансування поточної діяльності, здійснення інвестицій та розвитку підприємства. Через канали збуту здійснюється постійний моніторинг ринкового середовища, збирається інформація про зміни попиту, дії конкурентів, нові тенденції споживчої поведінки, що є критично важливим для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Сучасна теорія маркетингу та менеджменту виділяє основні функції збутової діяльності, які забезпечують ефективне функціонування всього ланцюга постачання [2]:

1. Транспортування – організація переміщення товарів від місця виробництва до місць продажу або безпосередньо до споживача. Ця функція передбачає вибір оптимальних транспортних засобів, маршрутів, способів доставки з урахуванням специфіки продукції, відстаней, термінів та вартості транспортування.
2. Зберігання – забезпечення збереження споживчих властивостей та якісних характеристик товару протягом періоду між виробництвом і споживанням. Особливо критичною ця функція є для товарів, що швидко псуються товарів, продукції з обмеженим терміном придатності або специфічними умовами зберігання.
3. Поділ (фракціонування) – розподіл великих виробничих партій товару на менші, що відповідають потребам окремих споживачів або торговельних точок. Це дозволяє узгодити масштаби виробництва із структурою попиту на роздрібному рівні.
4. Сортування та асортиментування – формування товарних наборів, адаптованих до специфічних потреб різних груп споживачів. Ця функція

передбачає комбінування продукції за різними критеріями (розміри, види, якість тощо) для створення оптимального торгового асортименту.

5. Встановлення контакту та комунікація – забезпечення ефективної взаємодії між виробником, посередниками та кінцевими споживачами. Включає переговори, укладання угод, підтримку партнерських відносин, врегулювання конфліктних ситуацій.
6. Інформування – збір, обробка та поширення інформації про стан ринку, зміни попиту, дії конкурентів, нові можливості та загрози. Ця функція забезпечує зворотний зв'язок між ринком і підприємством, необхідний для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
7. Фінансування – забезпечення руху фінансових ресурсів у системі збуту, включаючи кредитування покупців, надання відстрочок платежу, управління дебіторською заборгованістю.
8. Прийняття ризиків – взяття на себе відповідальності за можливі втрати, пов'язані з псуванням товару, зміною попиту, коливаннями цін, неплатоспроможністю покупців тощо.

Слід зазначити, що конкретний набір функцій та їх значущість можуть варіюватися залежно від галузевої специфіки підприємства, характеристик продукції, обраних каналів збуту та стратегічних пріоритетів організації. Для підприємств харчової промисловості, зокрема молокопереробних, особливого значення набувають функції транспортування та зберігання через обмежений термін зберігання продукції та жорсткі вимоги до дотримання температурних режимів на всіх етапах товароруху.

Ефективність реалізації збутових функцій безпосередньо залежить від врахування низки факторів, що впливають на організацію збутової діяльності (рис. 1.1).

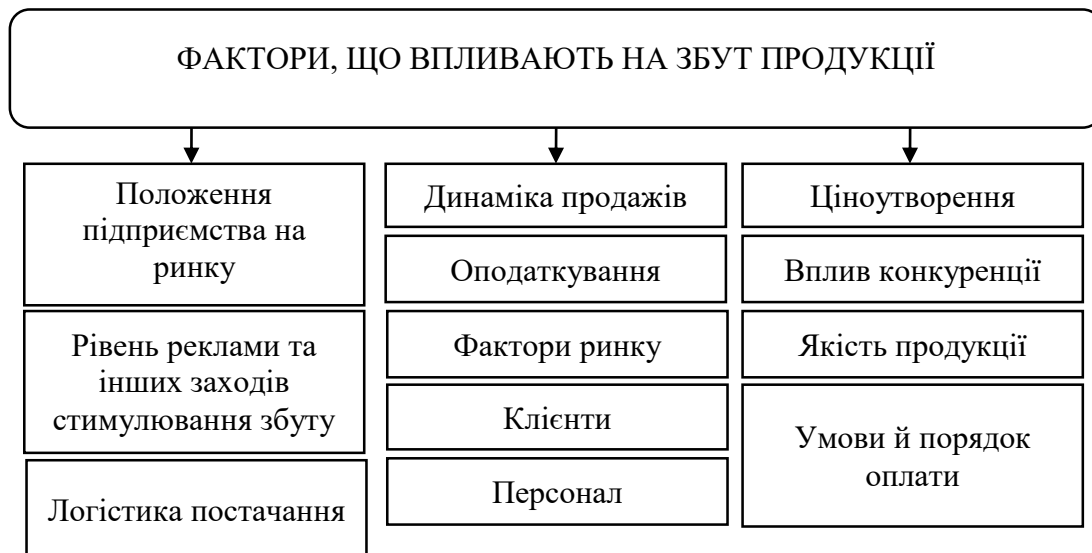


Рисунок 1.1 – Ключові фактори, що впливають на збут продукції

Джерело: створено автором на основі [3]

До внутрішніх факторів належать характеристики самого підприємства: виробничі потужності, фінансові ресурси, кваліфікація персоналу, якість продукції, рівень організації виробничих процесів, маркетингові компетенції. Зовнішні фактори формуються ринковим середовищем: рівень конкуренції, купівельна спроможність населення, законодавче регулювання, розвиток інфраструктури, технологічні зміни у сфері дистрибуції та комунікацій.

Особливе значення для організації збуту мають фактори, пов'язані з характеристиками продукції. Для товарів масового попиту з коротким терміном придатності, якими є молочна продукція, критично важливими є швидкість товароруку, наявність розгалуженої дистрибуційної мережі, дотримання холодового ланцюга та оперативність реагування на зміни попиту. Натомість для товарів тривалого користування або промислового призначення більшого значення набувають фактори післяпродажного обслуговування, технічної підтримки та консультування споживачів.

Системний підхід до організації збутової діяльності передбачає розуміння її ролі у загальній стратегії управління підприємством. Збут не може розглядатися як ізольована функція, а має бути інтегрований у загальну систему управління та узгоджений із виробничою, фінансовою, кадровою та іншими функціональними стратегіями [4].

Роль збуту у господарській діяльності підприємства проявляється у таких аспектах:

- економічному – забезпечення грошових надходжень, формування виручки та прибутку, оптимізація оборотності капіталу, мінімізація витрат обігу;
- маркетинговому – реалізація концепції маркетингу через задоволення потреб споживачів, формування попиту, створення конкурентних переваг, підтримка іміджу підприємства;
- інформаційному – збір та аналіз ринкової інформації, забезпечення зворотного зв'язку зі споживачами, моніторинг дій конкурентів;
- стратегічному – визначення напрямів розвитку підприємства, обґрунтування інвестиційних рішень, формування стратегії позиціонування на ринку.

Система збуту є однією з найбільш динамічних підсистем підприємства, яка має безперервно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для забезпечення її ефективного функціонування необхідний комплексний підхід, що базується на систематичному аналізі як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішніх ринкових умов. Ключовими напрямками оптимізації збутової діяльності є зниження витрат обігу, прискорення оборотності товарних запасів, розширення географії збуту, диверсифікація каналів реалізації, підвищення якості обслуговування споживачів та посилення маркетингових комунікацій.

Збутова діяльність охоплює комплекс організаційних, технологічних, комерційних та логістичних заходів, спрямованих на забезпечення безперервного руху товару від виробника до кінцевого споживача (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Комплекс заходів щодо доведення товарів підприємства до кінцевих споживачів

Джерело: створено автором на основі [5]

Організаційні заходи включають формування структури збутового апарату, розподіл функцій та відповідальності між підрозділами, встановлення процедур взаємодії, розробку регламентів та стандартів роботи. Технологічні заходи охоплюють вибір методів зберігання, транспортування, обробки продукції, впровадження інформаційних систем управління збутом, автоматизацію процесів. Комерційні заходи спрямовані на укладання та виконання договорів постачання, формування цінової політики, розробку умов оплати та кредитування покупців. Логістичні заходи забезпечують оптимізацію руху матеріальних та інформаційних потоків, координацію роботи складів, транспортних засобів, торгових точок.

Ефективна організація збуту вимагає використання сучасних маркетингових інструментів та технологій управління. До них належать: сегментування ринку та вибір цільових груп споживачів, позиціонування продукції, формування унікальної торгової пропозиції, розробка програм стимулювання збуту, управління

взаємовідносинами з клієнтами (CRM), застосування цифрових каналів комунікації та збуту [6].

Водночас підприємства часто стикаються з низкою проблем, що знижують ефективність збутової діяльності. Серед типових недоліків організації збуту можна виділити наступні [7]:

- невизначеність товарної стратегії – відсутність чіткого розуміння, які саме товари, для яких сегментів ринку та через які канали мають реалізовуватися; це призводить до розпорошення зусиль та неефективного використання ресурсів;

- географічна розпорошеність – надмірна розосередженість ринків збуту без належної координації, що ускладнює управління територіально віддаленими підрозділами, знижує ефективність комунікації та контролю;

- внутрішня дезінтеграція – слабка взаємодія збутових підрозділів з іншими службами підприємства (виробництвом, закупівлями, фінансами), несвоєчасна передача інформації про зміни ринкової ситуації, що призводить до неузгодженості дій та втрати можливостей;

- недостатня мотивація персоналу – відсутність дієвих систем стимулювання працівників збутового апарату, що знижує їхню зацікавленість у досягненні високих результатів та підвищенні ефективності продажів;

- слабкість аналітичної бази – недостатність інформації про структуру попиту, поведінку споживачів, дії конкурентів, що унеможлиблює прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

- неефективність логістики – невідповідність складських потужностей, транспортних засобів та технологій товароруку реальним потребам бізнесу, що призводить до зайвих витрат, втрат продукції, несвоєчасних поставок.

Подолання цих недоліків потребує системного підходу до реформування збутової діяльності, що включає перегляд організаційної структури, оптимізацію бізнес-процесів, впровадження сучасних інформаційних технологій, розвиток компетенцій персоналу та формування стратегічного бачення розвитку збутової системи підприємства [8].

Збут є критично важливою складовою діяльності будь-якого підприємства, що функціонує в ринкових умовах. Саме у сфері збуту відбувається перетворення

виробленої продукції у грошові надходження, формується фінансовий результат діяльності організації, реалізується її маркетингова стратегія. Ефективна організація збутової діяльності передбачає комплексний підхід, що інтегрує логістичні, маркетингові, організаційні та управлінські аспекти, враховує специфіку продукції та галузі, орієнтується на потреби споживачів та адаптується до змін ринкового середовища. Розуміння сутності, ролі та функцій збуту створює теоретичну основу для аналізу та вдосконалення збутової діяльності конкретних підприємств.

1.2 Особливості формування збутової політики підприємства

У системі стратегічного управління підприємством збутова політика посідає особливе місце, оскільки саме через неї реалізується взаємодія організації з ринковим середовищем, забезпечується досягнення комерційних цілей та формується конкурентна позиція на ринку. Збутова політика виступає інструментом трансформації виробничих можливостей підприємства у реальні фінансові результати через систему організованих та узгоджених дій щодо просування продукції до споживачів.

У науковій літературі категорії «збутова діяльність» та «збутова політика підприємства» часто використовуються як взаємозамінні, проте між ними існують принципові відмінності. Збутова діяльність характеризує безпосередній операційний процес реалізації продукції – сукупність конкретних дій, процедур та операцій, спрямованих на фізичне переміщення товару до споживача та здійснення комерційних угод. Збутова політика, натомість, являє собою стратегічний рівень управління, що передбачає вибір найбільш ефективних методів, підходів, інструментів організації збуту з урахуванням ринкових умов, поведінки споживачів, конкурентного середовища та довгострокових цілей підприємства [9].

Іншими словами, якщо збутова діяльність відповідає на питання «що і як робити», то збутова політика визначає «навіщо, для кого і яким чином» організовувати систему збуту. Збутова політика формує концептуальну основу,

стратегічні орієнтири та принципи, на базі яких вибудовується вся система збутової діяльності підприємства.

Аналіз сучасних наукових досліджень дозволяє виокремити кілька основних підходів до трактування сутності збутової політики підприємства, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах цього багатогранного явища.

Перший підхід – процесно-логістичний – ототожнює збутову політику зі збутовою діяльністю, розглядаючи її як систему заходів щодо організації руху товару від виробника до кінцевого споживача. У межах цього підходу О. Шарапа визначає збутову політику як комплекс організаційно-економічних заходів, що забезпечують ефективне переміщення продукції у сфері обміну та споживання з урахуванням розвитку партнерських відносин між учасниками товароруху [10].

Подібної позиції дотримується О. Кривешко, яка наголошує, що збутова політика не обмежується лише формуванням каналів розподілу, а охоплює широкий спектр організаційних, логістичних та комунікаційних заходів, спрямованих на підвищення результативності функціонування всієї збутової системи. Авторка підкреслює, що така діяльність є важливою не тільки для виробників, а й для посередників та торговельних структур, оскільки від ефективності збуту залежить успішність усіх учасників дистрибуційного ланцюга [11].

Сильною стороною процесно-логістичного підходу є детальна увага до операційних аспектів збуту, технологій товароруху, логістичних рішень. Водночас його обмеженість полягає у недостатньому врахуванні стратегічного виміру збутової політики, її ролі у формуванні конкурентних переваг та взаємозв'язку з іншими елементами маркетингового комплексу підприємства.

Другий підхід – цілеорієнтований – розглядає збутову політику через призму стратегічних цілей підприємства у сфері реалізації продукції. Згідно з цим підходом, збутова політика являє собою систему управлінських рішень, спрямованих на досягнення визначених цільових показників: збільшення обсягів продажу, нарощення ринкової частки, підвищення рентабельності збуту, залучення нових сегментів споживачів, вихід на нові географічні ринки тощо.

В. Гамалій, С. Романчук та І. Фабрика стверджують, що зміст збутової політики формується на основі збутового потенціалу підприємства, який охоплює сукупність матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних та організаційних ресурсів, необхідних для здійснення ефективної реалізації товарів. При цьому збутова політика має передбачати постійне вдосконалення технологій продажу, розширення товарного асортименту та адаптацію до змін ринкового середовища [12].

Н. Іщенко конкретизує цей підхід, пропонуючи розглядати збутову політику через дві функціональні складові – комерційну та технологічну. Комерційна складова пов'язана з досягненням конкретних цілей підприємства на ринку: обсяги продажу, частка ринку, рівень прибутковості, задоволеність споживачів. Технологічна складова охоплює організацію логістичних процесів, вибір каналів збуту, способів товарного просування, форм взаємодії з посередниками та методів стимулювання збуту [13].

Цілеорієнтований підхід дозволяє чітко пов'язати збутову політику із загальною стратегією розвитку підприємства, забезпечити узгодженість збутових рішень з іншими функціональними стратегіями. Проте його недоліком є певна абстрактність, недостатня увага до механізмів практичної реалізації цілей та слабе врахування інтересів споживачів як ключових суб'єктів збутової системи.

Третій підхід – клієнтоорієнтований (споживацький) – фокусується на споживачеві як центральному елементі збутової системи. У межах цього підходу збутова політика розглядається як комплекс стратегічних та тактичних рішень, спрямованих на максимальне задоволення потреб цільових груп споживачів, формування їх лояльності та створення довгострокових партнерських відносин [14].

Л. Балабанова та Ю. Митрохіна визначають збутову політику як систему взаємопов'язаних елементів, що спрямовані на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства. На думку авторів, ефективність збутової політики вимірюється не лише обсягами продажу та фінансовими показниками, а передусім рівнем задоволеності споживачів, їх

готовністю до повторних покупок та рекомендацій продукції іншим потенційним покупцям [15].

А. Балабаниць розширює трактування цього поняття, підкреслюючи, що клієнтоорієнтована збутова політика включає комплекс тактичних інструментів: формування попиту через інформування споживачів про переваги продукції, встановлення ефективної взаємодії з покупцями на всіх етапах придбання та споживання товару, гнучке ціноутворення з урахуванням платоспроможності різних сегментів, забезпечення зручності придбання через розгалужену мережу каналів збуту, транспортування в оптимальні терміни, підтримка належного рівня сервісу, активна рекламна діяльність та застосування інструментів стимулювання збуту [16].

А. Ключник додає, що збутова політика виступає інтегрованою системою управлінських заходів, орієнтованих на задоволення покупця шляхом ефективного використання всього комплексу ресурсів підприємства. При цьому збут як економічна категорія охоплює не лише процес фізичного товаропросування, а й організацію товарообміну, яка в кінцевому підсумку має забезпечити отримання прибутку та створення споживчої цінності [17].

Споживацький підхід відображає сучасні тенденції розвитку маркетингу та менеджменту, де клієнт розглядається як головний актив підприємства. Проте його реалізація вимагає значних інвестицій у дослідження споживачів, розвиток CRM-систем, індивідуалізацію пропозицій, що може бути економічно недоцільним для підприємств, що працюють на масових ринках з низькою маржинальністю.

Узагальнюючи представлені підходи, можна сформулювати інтегроване визначення: збутова політика підприємства – це система стратегічних та тактичних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного руху товарів від виробника до споживача та досягнення комерційних цілей організації шляхом:

- організації ефективних каналів розподілу та фізичного товароруку;
- здійснення комерційних операцій з фактичним отриманням виручки;
- забезпечення максимальної доступності продукції для цільових груп споживачів;

- формування та підтримки взаємовигідних партнерських відносин з учасниками дистрибуційної мережі;
- створення та підтримки конкурентних переваг у сфері збуту;
- задоволення потреб споживачів та формування їх лояльності до продукції підприємства.

Така політика інтегрує елементи стратегічного планування, маркетингу, логістики, управління персоналом, фінансового менеджменту та організаційного розвитку, що дозволяє підприємству комплексно підходити до управління збутовою діяльністю та гнучко реагувати на зміни ринкового середовища.

Формування збутової політики підприємства є складним багатоетапним процесом, що вимагає систематичного підходу та узгодження численних управлінських рішень. Процес формування ефективної політики збуту включає низку послідовних етапів, представлених на рис. 1.3.

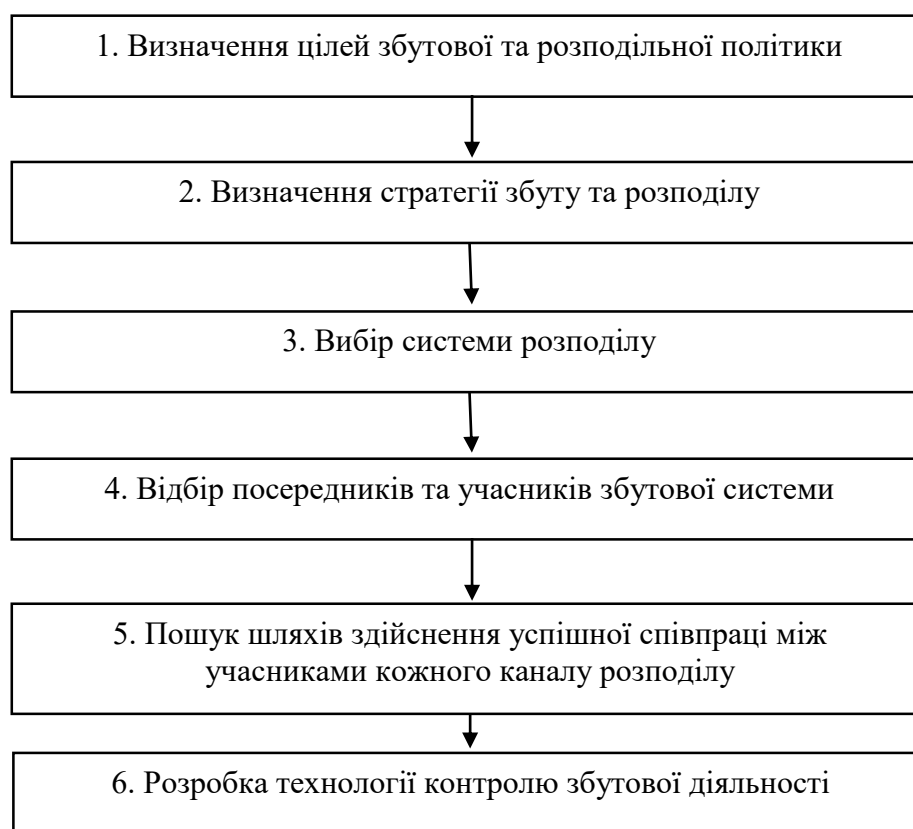


Рисунок 1.3 – Основні етапи формування збутової політики підприємства

Джерело: створено автором на основі [8]

Перший етап – визначення цілей збутової діяльності. На цьому етапі формулюються стратегічні та тактичні орієнтири, яких підприємство прагне досягти через організацію збуту. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (відповідати критеріям SMART). Вони формуються на основі загальної корпоративної стратегії підприємства та можуть включати: збільшення обсягів реалізації на певний відсоток, вихід на нові географічні або сегментні ринки, підвищення частки ринку, нарощення рентабельності збуту, розширення присутності у роздрібних мережах, підвищення рівня задоволеності споживачів, оптимізацію логістичних витрат тощо.

Важливо розрізняти короткострокові цілі (до 1 року), що зазвичай мають операційний характер та пов'язані з поточними обсягами продажу, та довгострокові цілі (понад 3 роки), які визначають стратегічні напрями розвитку збутової системи. Цілі мають бути узгодженими між собою та не суперечити одна одній – наприклад, агресивне нарощення обсягів продажу через зниження цін може суперечити меті підвищення рентабельності збуту.

Другий етап – аналіз ринкового середовища та формування стратегії збуту. Цей етап передбачає комплексне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Зовнішній аналіз охоплює вивчення макроекономічних факторів, галузевої специфіки, конкурентного середовища, особливостей цільових споживачів, тенденцій розвитку каналів розподілу. Внутрішній аналіз зосереджується на оцінці збутового потенціалу підприємства: виробничих можливостей, фінансових ресурсів, компетенцій збутового персоналу, наявної інфраструктури збуту, репутації бренду.

На основі проведеного аналізу здійснюється сегментація ринку – поділ загальної сукупності споживачів на однорідні групи за певними критеріями (демографічними, географічними, психографічними, поведінковими). Визначаються цільові сегменти, на які підприємство спрямовуватиме свої збутові зусилля, та формулюється стратегія позиціонування продукції.

Вибирається базова збутова стратегія. У практиці управління використовуються різні підходи до організації непрямих каналів збуту. Стратегія «проштовхування» (push strategy) передбачає активну взаємодію виробника з

посередниками через систему стимулювання, мотивування, надання торгових знижок, рекламної підтримки тощо. Стратегія «втягування» (pull strategy) орієнтована на формування попиту безпосередньо серед кінцевих споживачів через активну рекламу, брендинг, промоакції, що стимулює їх звертатися до посередників з запитом на продукцію. На практиці підприємства часто використовують комбіновану стратегію, що поєднує елементи обох підходів.

У разі застосування прямих продажів формується власний збутовий підрозділ, який підтримує безпосередній контакт із клієнтами без залучення посередників. Результатом етапу є детальна концепція організації продажів з визначенням інформаційних потоків, умов співпраці з партнерами та планових обсягів реалізації.

Третій етап – вибір та формування каналів розподілу. На цьому етапі приймаються рішення щодо оптимальної структури дистрибуційної мережі. Визначається тип каналів збуту: прямі (безпосередньо від виробника до споживача) чи непрямі (через посередників). У межах непрямих каналів обирається модель розподілу: одноканальна (використання одного типу посередників) чи багатоканальна (одночасне використання різних типів посередників та каналів), традиційна (незалежні учасники каналу), вертикально інтегрована (контрольована одним учасником) або горизонтально орієнтована (об'єднання підприємств одного рівня).

Визначається довжина каналу – кількість рівнів посередників між виробником та кінцевим споживачем. Канал нульового рівня передбачає прямий збут, канал першого рівня – наявність одного посередника (зазвичай роздрібного торговця), канал другого рівня – двох посередників (оптовик та роздріб) тощо. Вибір довжини каналу залежить від характеристик продукції, масштабів виробництва, географії ринку, фінансових можливостей підприємства.

Важливим рішенням є визначення інтенсивності розподілу: інтенсивний розподіл передбачає максимальне охоплення торгових точок, селективний – роботу з обмеженою кількістю посередників у кожному регіоні, ексклюзивний – надання виключних прав на реалізацію продукції одному посереднику в певному регіоні.

Паралельно аналізуються альтернативні варіанти побудови системи розподілу для забезпечення найвищої ефективності з урахуванням критеріїв охоплення ринку, контролю над процесом збуту, гнучкості системи та витрат на її підтримку.

Четвертий етап – відбір та оцінка потенційних торгових партнерів. Вибір посередників є критично важливим рішенням, оскільки від їх компетентності, ресурсів та мотивації значною мірою залежить успішність реалізації збутової політики. До основних критеріїв відбору партнерів належать:

- рівень охоплення цільового сегмента ринку (кількість потенційних покупців, до яких має доступ посередник);
- логістичні можливості (наявність складських приміщень, транспортних засобів, необхідного обладнання для зберігання специфічної продукції);
- компетентність та професіоналізм персоналу (знання ринку, навички продажу, досвід роботи з аналогічною продукцією);
- фінансова стійкість та платоспроможність (здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання);
- репутація на ринку (відгуки інших постачальників та покупців);
- здатність забезпечити належний рівень сервісу для покупців (консультування, післяпродажне обслуговування);
- наявність ефективних інструментів просування продукції (власні рекламні канали, торгові площі, маркетингові компетенції);
- відсутність конфлікту інтересів (робота з конкурентами, що може обмежувати мотивацію до активного просування продукції підприємства).

Процес відбору може включати проведення переговорів, перевірку репутації та фінансового стану, пілотне співробітництво на обмежений період для оцінки результативності партнера.

П'ятий етап – формування механізму взаємодії з учасниками каналів розподілу. Ефективна збутова політика вимагає побудови довгострокових партнерських відносин з посередниками, що базуються на взаємній вигоді, довірі та спільних цілях. Співпраця має ґрунтуватися на узгодженості економічних

інтересів усіх сторін, а її результативність забезпечується системою мотивування, підтримки та інформаційного супроводу.

Формалізація відносин здійснюється через укладання договорів, угод, які визначають права та обов'язки сторін, умови постачання, порядок оплати, відповідальність за невиконання зобов'язань. Важливими елементами договірних відносин є визначення ритму поставок, мінімальних обсягів закупівель, порядку оформлення замовлень, процедур повернення продукції.

Для досягнення ефективної співпраці посередників у процесі збуту підприємства застосовують різні методи, узагальнені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Методи досягнення співпраці посередників в процесі збуту

Метод	Завдання	Засоби
Мотивування учасників каналу	Досягнення зацікавленості посередників у активній реалізації товару, підвищення привабливості співпраці з підприємством порівняно з конкурентами	Позитивні стимули: торгові знижки та бонуси, прогресивні націнки, безкоштовні доставки, компенсація витрат на рекламу, матеріальне заохочення за досягнення планових показників, організація конкурсів серед дилерів, навчання персоналу посередників, надання маркетингової інформації та рекламних матеріалів. Негативні санкції: загрози розірвання відносин, фінансові штрафи за невиконання умов договору, обмеження територіальних прав
Формалізація відносин	Забезпечення регулярності та передбачуваності контактів з посередником, стандартизація процедур взаємодії	Детальні контракти та рамкові угоди, інтеграція діяльності (вертикальна через придбання акцій посередників або горизонтальна через об'єднання зусиль), чітке визначення ритму поставок та мінімальних обсягів закупівель, стандартизований порядок оплати, регламентоване оформлення замовлень, спільні інформаційні системи
Програмування майбутньої діяльності	Створення основи для довгострокової співпраці та спільного розвитку	Сумісне вивчення ринку та споживачів, спільна розробка стратегій кращого обслуговування клієнтів, узгоджене прогнозування обсягів збуту, планування спільних маркетингових заходів, оцінка та підвищення рентабельності каналу, розробка програм лояльності для кінцевих споживачів

Джерело: складено автором на основі [3]

Вибір конкретних інструментів управління збутом залежить від сформованих раніше цілей, обраної структури каналів реалізації, характеристик продукції, а також специфіки взаємодії з посередниками. Важливо враховувати, що у багатьох випадках виробник не має домінуючого впливу на умови співпраці, особливо коли посередницька ланка представлена великими торговельними мережами з сильними ринковими позиціями, обмеженим доступом до цільових споживачів або володіє іншими конкурентними перевагами, що дозволяють їй диктувати власні правила співпраці.

Шостий етап – впровадження системи контролю та оцінки ефективності збутової діяльності. Завершальним етапом формування збутової політики є створення механізмів моніторингу та аналізу результатів реалізації продукції. Система контролю охоплює аналіз результативності у межах всього збутового процесу, за окремими каналами розподілу, географічними регіонами, групами товарів та по кожному партнеру окремо.

До ключових індикаторів ефективності збуту належать: обсяги реалізації у натуральному та вартісному вимірі, динаміка продажів, структура реалізації за каналами збуту та асортиментними групами, рівень витрат на збут та їх частка у виручці, показники рентабельності продажів, швидкість обороту товарних запасів, рівень дебіторської заборгованості, ступінь виконання договірних зобов'язань, показники задоволеності споживачів, кількість скарг та повернень продукції.

Оцінка ефективності співпраці з кожним посередником включає аналіз: обсягів закупівель, регулярності замовлень, дотримання умов оплати, активності у просуванні продукції, зворотного зв'язку від кінцевих споживачів. На основі порівняння фактичних показників з плановими або еталонними значеннями формуються висновки щодо доцільності продовження співпраці, необхідності коригування підходів до мотивування партнерів або оптимізації структури збутової мережі.

Результати контролю використовуються для прийняття управлінських рішень щодо удосконалення збутової політики: перегляду асортименту, коригування цінової політики, зміни каналів розподілу, посилення маркетингових комунікацій, реорганізації збутового апарату тощо.

Формування збутової політики не є одноразовою дією, а становить циклічний процес, що потребує постійного моніторингу, аналізу та адаптації до змін зовнішнього середовища. Ринкові умови, поведінка споживачів, дії конкурентів, технологічні інновації у сфері дистрибуції постійно змінюються, що вимагає гнучкості та готовності до коригування збутової стратегії.

Оптимальною вважається та збутова політика, яка забезпечує виконання всіх необхідних функцій товароруху, створює більшу споживчу цінність порівняно з пропозиціями конкурентів, одночасно потребує мінімальних витрат та максимально задовольняє потреби як підприємства, так і його партнерів та кінцевих споживачів. Ефективна збутова політика стає вагомим чинником підтримання стабільних продажів протягом року, незалежно від сезонних коливань, забезпечує оперативне реагування на зміни попиту та сприяє збереженню й зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Збутова політика підприємства є комплексним стратегічним інструментом, що інтегрує маркетингові, логістичні, організаційні та економічні аспекти управління реалізацією продукції. Її формування вимагає системного підходу, послідовного проходження всіх етапів – від визначення цілей до впровадження контролю, врахування специфіки галузі, характеристик продукції, особливостей цільових споживачів та можливостей підприємства. Правильно сформована збутова політика забезпечує не лише досягнення поточних комерційних результатів, а й створює основу для довгострокового розвитку підприємства, формування стійких конкурентних переваг та адаптації до викликів динамічного ринкового середовища.

1.3 Специфіка організації збуту молокопереробних підприємств

Молокопереробна промисловість належить до стратегічних галузей агропромислового комплексу, що забезпечують продовольчу безпеку держави та задоволення базових потреб населення у білковій продукції. Водночас організація збутової діяльності підприємств цієї галузі характеризується низкою специфічних особливостей, зумовлених унікальними характеристиками молочної продукції,

технологічними вимогами до її виробництва, зберігання та реалізації, а також особливостями ринкового середовища та поведінки споживачів.

Ключовою характеристикою молочної продукції, що визначає всю логіку організації збуту, є її обмежений термін зберігання та обмежений термін придатності. На відміну від товарів тривалого зберігання, більшість молочних продуктів має короткі строки реалізації: від 3-5 діб для пастеризованого молока та кисломолочних продуктів без консервантів до 10-14 діб для деяких видів твердих сирів при дотриманні відповідних умов зберігання. Лише окремі категорії продукції – молочні консерви, сухе молоко, деякі види твердих сирів – можуть зберігатися тривалий час [18].

Обмежений термін зберігання продукції накладає жорсткі обмеження на всі елементи збутової системи. Підприємство змушене організовувати максимально швидкий товарообіг, мінімізувати час перебування продукції на складах та у транспортуванні, забезпечувати оперативність поставок до торгових точок. Будь-яке порушення графіку постачання, затримка на етапах зберігання чи транспортування можуть призвести до втрати товарного вигляду продукції, зниження її якості або повної непридатності до реалізації. Це робить організацію збуту молочної продукції значно складнішою порівняно з товарами тривалого зберігання.

Обмежений термін зберігання також визначає географічні межі збуту. Молокопереробні підприємства, що виробляють продукцію з коротким терміном придатності, переважно орієнтуються на регіональні ринки, оскільки транспортування на великі відстані економічно недоцільне та технологічно ускладнене. Вихід на віддалені ринки можливий переважно для продукції з тривалим терміном зберігання або за наявності розвиненої логістичної інфраструктури з холодильним обладнанням.

Друга критична особливість – необхідність дотримання холодового ланцюга на всіх етапах товароруку від виробництва до кінцевого споживача. Молочна продукція вимагає безперервного дотримання температурного режиму зберігання, який для більшості найменувань становить від +2°C до +6°C. Будь-яке порушення температурного режиму призводить до прискореного розвитку мікроорганізмів,

втрати органолептичних властивостей, зниження поживної цінності та безпечності продукту [19].

Вимога безперервності холодового ланцюга означає, що всі учасники збутової системи – виробник, транспортні компанії, складські оператори, оптові та роздрібні торговці – мають бути оснащені відповідним холодильним обладнанням. Це суттєво підвищує капітальні витрати на створення збутової інфраструктури та поточні операційні витрати на її підтримку, оскільки використання спеціалізованого рефрижераторного транспорту та холодильних складів є значно дорожчим порівняно зі звичайними логістичними послугами.

Холодовий ланцюг також обмежує коло потенційних торгових партнерів. Підприємство може співпрацювати лише з тими посередниками та торговими точками, які мають необхідне холодильне обладнання та готові дотримуватися жорстких вимог до умов зберігання. Це звужує вибір каналів збуту та ускладнює вихід на певні сегменти ринку, зокрема на традиційні ринки та дрібні торгові точки, що не мають відповідної інфраструктури.

Третя особливість пов'язана з жорсткими вимогами санітарно-гігієнічного контролю та харчової безпеки. Молочна продукція класифікується як товар підвищеного ризику з точки зору мікробіологічної безпеки, оскільки молоко є сприятливим середовищем для розвитку патогенних мікроорганізмів. Тому виробництво, зберігання та реалізація молочних продуктів підлягають суворому державному регулюванню та контролю [20].

Молокопереробні підприємства зобов'язані дотримуватися національних стандартів якості, технічних регламентів, санітарних норм, впроваджувати системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР), регулярно проходити державні перевірки та лабораторні дослідження продукції. Кожна партія товару має супроводжуватися відповідними сертифікатами якості, ветеринарними свідоцтвами, декларацією відповідності.

Ці вимоги поширюються і на всіх учасників збутового ланцюга. Торгові посередники мають забезпечувати належні санітарні умови зберігання та реалізації продукції, вести документальний облік походження товару, дотримуватися правил товарного сусідства у холодильних камерах. Порушення санітарно-гігієнічних

вимог може призвести не лише до вилучення продукції з обігу, а й до серйозних репутаційних та фінансових втрат для всіх учасників ланцюга поставок.

Особливістю збуту молочної продукції є також високий рівень щоденного споживання та частота покупок. Молочні продукти належать до категорії товарів першої необхідності, які споживачі купують регулярно, часто щоденно або кілька разів на тиждень. Це визначає необхідність забезпечення високої доступності продукції – вона має бути присутньою у максимальній кількості торгових точок, зручно розташованих для споживачів.

Висока частота покупок означає, що молокопереробні підприємства орієнтуються переважно на стратегію інтенсивного розподілу, прагнучи охопити якомога більшу кількість роздрібних точок продажу. На відміну від виробників преміальних або спеціалізованих товарів, які можуть застосовувати селективний або ексклюзивний розподіл, виробники масової молочної продукції намагаються забезпечити її присутність у супермаркетах, магазинах біля дому, кіосках, заправних станціях та інших місцях, де споживачі здійснюють щоденні покупки.

Водночас інтенсивний розподіл ускладнює контроль над умовами зберігання та реалізації продукції у всіх точках продажу, підвищує логістичні витрати через необхідність обслуговування великої кількості дрібних замовлень, вимагає значних інвестицій у розвиток дистрибуційної мережі.

Значною особливістю є висока цінова конкуренція та низька маржинальність більшості молочних продуктів. Молоко, кефір, сметана, йогурти належать до товарів масового споживання з відносно низькою ціною та високою ціновою еластичністю попиту. Споживачі добре обізнані з рівнем цін на базові молочні продукти і схильні порівнювати пропозиції різних виробників, часто приймаючи рішення про покупку на основі цінового критерію [21].

Низька маржинальність означає, що прибутковість бізнесу забезпечується переважно за рахунок обсягів реалізації, а не високих націнок на одиницю продукції. Це вимагає від молокопереробних підприємств постійної оптимізації витрат на всіх етапах виробничо-збутового ланцюга, включаючи витрати на логістику, зберігання, маркетингові комунікації. Будь-яке неефективне рішення у сфері збуту може суттєво знизити і без того невисоку рентабельність діяльності.

Цінова конкуренція також обмежує можливості підприємств у впровадженні додаткових сервісів для посередників та споживачів, оскільки будь-які додаткові послуги підвищують собівартість та знижують цінову конкурентоспроможність. Молокопереробні підприємства змушені шукати баланс між необхідністю підтримки якості обслуговування та потребою утримання витрат на мінімальному рівні.

Специфічною рисою збуту є сезонність виробництва сировини та попиту на продукцію. Обсяги надходження молока-сировини від сільськогосподарських виробників коливаються протягом року, досягаючи максимуму у весняно-літній період та знижуючись взимку. Одночасно попит на окремі види молочної продукції також має сезонний характер: влітку зростає споживання питного молока, кисломолочних напоїв, морозива, тоді як взимку – вершкового масла, сирів.

Сезонні коливання ускладнюють планування виробництва та збуту, вимагають створення буферних запасів у періоди надлишку сировини, використання технологій консервування молока для переробки у несезонні періоди. Збутова політика має бути гнучкою та адаптованою до сезонних змін попиту, що може передбачати коригування асортименту, цінової політики, інтенсивності маркетингових комунікацій.

Організація збуту молокопереробних підприємств також характеризується різноманітністю асортименту продукції з різними характеристиками, термінами придатності, ціновими категоріями та цільовими аудиторіями. Типове молокопереробне підприємство може виробляти десятки найменувань продукції: від базових товарів (молоко, кефір, сметана) до складних багатокomпонентних продуктів (йогурти з наповнювачами, десерти, сирні вироби) та преміальних позицій (органічна продукція, функціональні молочні продукти зі спеціальними властивостями) [22].

Різноманітний асортимент вимагає диференційованого підходу до організації збуту. Базові товари з низькою ціною та коротким терміном придатності орієнтовані на масового споживача та потребують максимального охоплення торгових точок. Преміальна продукція розраховується на вузький сегмент платоспроможних споживачів і реалізується переважно через спеціалізовані

торгові мережі. Продукція тривалого зберігання може охоплювати більш широку географію збуту, включаючи експортні ринки.

Управління асортиментом у збуті передбачає постійний моніторинг продажів за окремими найменуваннями, оперативне виведення з асортименту неприбуткових позицій, впровадження нових продуктів відповідно до змін споживчих переваг. Молокопереробні підприємства змушені балансувати між необхідністю розширення асортименту для задоволення різноманітних потреб споживачів та ризиками ускладнення виробничих та логістичних процесів.

Важливою характеристикою є домінування великих торгових мереж у структурі роздрібного продажу молочної продукції. Протягом останніх десятиліть спостерігається концентрація роздрібної торгівлі у руках великих національних та міжнародних мережових ритейлерів, які поступово витісняють традиційні ринки та дрібні незалежні магазини. За різними оцінками, у великих містах України частка організованої роздрібної торгівлі (супермаркети, гіпермаркети) у реалізації молочної продукції перевищує 60-70%.

Домінування торгових мереж має суперечливий вплив на збутову діяльність молокопереробних підприємств. З одного боку, мережі забезпечують можливість охоплення великої кількості споживачів через розгалужену інфраструктуру магазинів, гарантують дотримання холодового ланцюга та санітарних вимог, забезпечують стабільні обсяги закупівель та передбачувані умови співпраці. З іншого боку, мережеві ритейлери володіють значною переговорною силою та часто диктують жорсткі умови постачання: низькі закупівельні ціни, плату за входження в мережу (листингові внески), додаткові бонуси та знижки, відстрочки платежу, вимоги до рекламної підтримки продукції.

Для невеликих молокопереробних підприємств співпраця з великими торговими мережами може бути економічно не вигідною через високі умовні витрати та тиск на ціни. Це стимулює їх до пошуку альтернативних каналів збуту: власні фірмові магазини, локальні незалежні торгові точки, прямі продажі через Інтернет, співпраця з закладами громадського харчування, поставки у бюджетні установи.

Останнім часом спостерігається зростання ролі цифрових каналів збуту молочної продукції. Розвиток електронної комерції, сервісів доставки продуктів харчування, онлайн-супермаркетів створює нові можливості для молокопереробних підприємств у досягненні споживачів. Водночас реалізація молочної продукції через онлайн-канали вимагає інвестицій у спеціалізовану логістику з холодильним транспортом, здатну забезпечити швидку доставку товару зі збереженням його якості.

Цифровізація охоплює не лише безпосередньо онлайн-продажі, а й інші аспекти збутової діяльності: використання систем автоматизації управління замовленнями та запасами, впровадження електронного документообігу з торговими партнерами, застосування технологій відстеження переміщення товару у реальному часі, аналітика даних про продажі для оптимізації асортименту та прогнозування попиту.

Специфіка збуту молокопереробних підприємств також визначається високими вимогами до кваліфікації персоналу, залученого у збутову діяльність. Працівники відділів збуту, логістики, водії-експедитори мають володіти не лише базовими комерційними та комунікаційними компетенціями, а й розуміти специфіку роботи з харчовими продуктами, знати вимоги санітарного законодавства, володіти навичками роботи зі спеціалізованим холодильним обладнанням, вміти діагностувати порушення умов зберігання продукції.

Особливе значення має кваліфікація торгових представників, які здійснюють безпосередню взаємодію з торговими точками. Вони мають не лише приймати замовлення, а й здійснювати мерчандайзинг продукції у торгових залах, контролювати дотримання правил викладки та товарного сусідства, моніторити терміни придатності, вчасно вилучати продукцію з наближенням дати завершення реалізації, консультувати працівників торгових точок щодо особливостей зберігання та реалізації різних видів молочної продукції.

Організація збуту молокопереробних підприємств характеризується комплексом специфічних особливостей, зумовлених скоропсувністю продукції, необхідністю безперервного дотримання холодового ланцюга, жорсткими вимогами санітарно-гігієнічного контролю, високою частотою споживання,

інтенсивною ціновою конкуренцією, сезонністю виробництва та попиту, різноманітністю асортименту, домінуванням великих торгових мереж. Ці особливості визначають вищий рівень складності організації збутової діяльності порівняно з іншими галузями, вимагають значних капітальних інвестицій у створення спеціалізованої інфраструктури, обумовлюють підвищені операційні витрати та обмежують географію збуту. Успішна збутова політика молокопереробного підприємства має враховувати всі ці фактори та забезпечувати баланс між швидкістю товароруку, якістю продукції, рівнем сервісу та економічною ефективністю діяльності.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було досліджено теоретико-методологічні аспекти збутової діяльності підприємства та визначено її місце в системі управління. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що збут є завершальним етапом руху продукції, де відбувається реалізація створеної споживчої вартості та формування фінансового результату діяльності підприємства. Саме у сфері збуту відбувається кінцева оцінка ефективності виробничо-комерційних процесів, визначається рівень конкурентоспроможності та ринкової активності підприємства.

Дослідження категоріального апарату показало, що поняття «збут» розглядається у широкому та вузькому значеннях, а збутова діяльність характеризує весь комплекс організаційно-економічних, комерційних і логістичних заходів, спрямованих на доведення товару до кінцевого споживача. Збутова політика, у свою чергу, є стратегічним інструментом управління цією діяльністю, зорієнтованим на досягнення цілей підприємства у сфері реалізації, розширення ринкової присутності та задоволення потреб споживачів.

Встановлено, що ключовими функціями збуту є транспортування, зберігання, формування асортименту, встановлення комунікації з покупцями та інформування про ринок. Досягнення високої результативності збутових процесів потребує комплексного підходу, який враховує ринкові зміни, вимоги споживачів,

інноваційні логістичні рішення та ефективну організацію взаємодії структурних підрозділів підприємства.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Методи аналізу організаційно-економічної діяльності підприємства

Аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства є важливим інструментом обґрунтування управлінських рішень та виявлення резервів підвищення ефективності функціонування організації. Особливе значення такий аналіз набуває у контексті дослідження збутової діяльності, оскільки фінансово-економічні результати підприємства значною мірою залежать від ефективності організації процесів реалізації продукції. Методологія комплексного аналізу діяльності підприємства передбачає використання системи взаємопов'язаних методів, що дозволяють оцінити різні аспекти функціонування організації та виявити причинно-наслідкові зв'язки між окремими показниками [23].

Базовим інструментом дослідження фінансово-економічного стану підприємства є фінансовий аналіз, що включає вивчення та оцінку комплексу показників, які характеризують ефективність використання ресурсів, фінансову стійкість, ліквідність, платоспроможність та прибутковість діяльності організації. Фінансовий аналіз здійснюється на основі даних бухгалтерської звітності підприємства: балансу (Звіт про фінансовий стан), звіту про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), звіту про рух грошових коштів, звіту про власний капітал та приміток до фінансової звітності.

У практиці фінансового аналізу застосовуються три основні методи, що доповнюють один одного та забезпечують комплексне розуміння фінансового стану підприємства.

Горизонтальний (трендовий) аналіз передбачає дослідження динаміки показників фінансової звітності у часі. Метод базується на розрахунку абсолютних та відносних змін окремих статей звітності порівняно з базовим періодом або попереднім звітним періодом. Горизонтальний аналіз дозволяє виявити тенденції розвитку підприємства, оцінити темпи зростання або скорочення активів, зобов'язань, власного капіталу, виручки, витрат, прибутку [24].

Основними показниками горизонтального аналізу є: – абсолютне відхилення (приріст/зменшення показника в абсолютному виразі); – темп зростання (відношення значення показника поточного періоду до базового, виражене у відсотках); – темп приросту (відносна зміна показника, виражена у відсотках).

Для дослідження збутової діяльності особливо важливим є аналіз динаміки виручки від реалізації продукції, валового прибутку, витрат на збут, чистого прибутку, оборотних активів, дебіторської заборгованості. Виявлення негативних тенденцій – зниження обсягів реалізації, зростання дебіторської заборгованості, збільшення витрат на збут – може свідчити про проблеми в організації збутової діяльності та необхідність коригування збутової політики.

Вертикальний (структурний) аналіз спрямований на дослідження структури фінансових показників шляхом визначення питомої ваги окремих статей у загальному підсумку. Метод передбачає розрахунок відносних величин, що характеризують частку кожного елемента у сукупності. Наприклад, у балансі визначається питома вага окремих груп активів (необоротних, оборотних) та пасивів (власного капіталу, довгострокових та поточних зобов'язань), у звіті про фінансові результати – структура доходів, витрат, прибутку.

Вертикальний аналіз дозволяє оцінити якісні зміни у структурі майна підприємства та джерел його формування, виявити диспропорції, що можуть негативно впливати на фінансову стійкість організації. Для аналізу збутової діяльності важливим є дослідження структури витрат операційної діяльності, зокрема співвідношення між собівартістю реалізованої продукції, адміністративними витратами та витратами на збут. Зростання частки витрат на збут у загальній структурі операційних витрат може свідчити як про інтенсифікацію збутових зусиль, так і про зниження ефективності організації збутової діяльності [25].

Коефіцієнтний (факторний) аналіз базується на розрахунку системи відносних показників (коефіцієнтів), що характеризують різні аспекти діяльності підприємства та дозволяють проводити порівняння з нормативними значеннями, галузевими середніми показниками або результатами конкурентів. У межах

коефіцієнтного аналізу розраховуються показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності.

Для оцінки фінансово-економічного стану підприємства та його здатності ефективно здійснювати збутову діяльність використовується комплекс фінансових коефіцієнтів, згрупованих за функціональними напрямками (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні показники фінансового аналізу діяльності підприємства

Група показників	Коефіцієнт	Формула розрахунку	Економічна інтерпретація
Показники ліквідності	Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	Характеризує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Нормативне значення $\geq 1,5-2,0$
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	Показує здатність погашати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Норма $\geq 0,7-1,0$
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання	Відображає частку поточних зобов'язань, що можуть бути погашені негайно. Норма $\geq 0,2$
Показники платоспроможності	Коефіцієнт фінансової автономії	Власний капітал / Валюта балансу	Характеризує частку власного капіталу у структурі джерел фінансування. Норма $\geq 0,5$
	Коефіцієнт фінансової залежності	Зобов'язання / Валюта балансу	Показує частку позикових коштів у загальній структурі капіталу. Норма $\leq 0,5$
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власні оборотні кошти / Власний капітал	Відображає частку власного капіталу у мобільній формі. Норма $0,2-0,5$
Показники ділової активності	Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід (виручка) / Середня вартість активів	Показує ефективність використання активів. Зростання свідчить про підвищення ефективності
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід / Середня дебіторська заборгованість	Характеризує швидкість погашення дебіторської заборгованості
	Період обороту дебіторської заборгованості	365 днів / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Середня кількість днів, необхідних для погашення дебіторської заборгованості

	Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість реалізованої продукції / Середні запаси	Показує швидкість обороту товарно-матеріальних запасів
Показники рентабельності	Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Середня вартість активів $\times 100\%$	Показує ефективність використання активів у генерації прибутку
	Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал $\times 100\%$	Характеризує прибутковість інвестицій власників
	Рентабельність продажу	Чистий прибуток / Чистий дохід $\times 100\%$	Показує частку прибутку в кожній гривні виручки
	Рентабельність витрат	Валовий прибуток / Собівартість $\times 100\%$	Характеризує ефективність витрат на виробництво

Джерело: складено автором на основі [26]

Показники ліквідності характеризують здатність підприємства своєчасно та в повному обсязі виконувати короткострокові фінансові зобов'язання за рахунок оборотних активів різного ступеня ліквідності. Для молокопереробних підприємств, що працюють зі скоропсивною продукцією та потребують значних оборотних коштів для закупівлі сировини та організації збуту, підтримка достатнього рівня ліквідності є критично важливою.

Показники платоспроможності та фінансової стійкості відображають структуру капіталу підприємства та ступінь його залежності від зовнішніх джерел фінансування. Низький рівень фінансової автономії та висока частка позикового капіталу можуть обмежувати можливості підприємства у реалізації активної збутової політики, оскільки значна частина фінансових ресурсів спрямовується на обслуговування боргових зобов'язань.

Показники ділової активності характеризують ефективність управління активами підприємства, швидкість їх обороту. Для аналізу збутової діяльності особливе значення мають коефіцієнти оборотності дебіторської заборгованості та запасів. Низька оборотність дебіторської заборгованості свідчить про проблеми зі стягненням платежів від покупців, що може бути наслідком неефективної кредитної політики, слабого контролю за дебіторами або погіршення фінансового стану клієнтів. Низька оборотність запасів вказує на затоварення складів готовою

продукцією, що є особливо небезпечним для молокопереробних підприємств через обмежений термін зберігання товарів [27].

Показники рентабельності відображають ефективність діяльності підприємства у цілому та окремих її напрямів. Зниження рентабельності продажу може бути спричинене як зростанням собівартості продукції, так і зниженням цін під тиском конкуренції або підвищенням витрат на збут. Аналіз динаміки рентабельності у поєднанні з вивченням структури витрат дозволяє виявити фактори, що негативно впливають на прибутковість збутової діяльності.

Важливим елементом методології аналізу організаційно-економічної діяльності є аналіз майнового стану підприємства, що передбачає дослідження складу, структури та динаміки активів організації. Оцінюється співвідношення між необоротними та оборотними активами, визначається забезпеченість підприємства основними засобами, аналізується структура оборотних активів (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти).

Для підприємств молокопереробної галузі важливим є аналіз наявності та стану спеціалізованих основних засобів – холодильного обладнання, рефрижераторного транспорту, складських приміщень, що безпосередньо впливають на можливості організації ефективного збуту продукції. Недостатність таких активів або їх незадовільний технічний стан можуть бути обмежуючими факторами для розширення збутової діяльності.

Аналіз джерел формування капіталу спрямований на дослідження структури пасивів балансу, співвідношення власних та позикових джерел фінансування, оцінку вартості капіталу. Визначається достатність власних оборотних коштів для фінансування поточної діяльності, аналізується структура зобов'язань за термінами погашення, оцінюється боргове навантаження на підприємство.

Для молокопереробних підприємств, що характеризуються високою потребою в оборотному капіталі через необхідність підтримання запасів скоропсувної продукції та надання комерційних кредитів покупцям, критично важливою є достатність власних оборотних коштів. Дефіцит власних оборотних коштів змушує підприємство залучати короткострокові кредити, що підвищує фінансові витрати та знижує рентабельність діяльності.

Комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності також включає оцінку фінансових результатів, що передбачає дослідження абсолютних та відносних показників прибутковості, аналіз факторів, що впливають на формування фінансового результату, оцінку якості прибутку. Аналізується динаміка чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, валового прибутку, операційного прибутку, прибутку до оподаткування, чистого прибутку.

Особлива увага приділяється аналізу структури витрат операційної діяльності та їх співвідношенню з доходами. Розраховуються показники витратомісткості – частка собівартості, адміністративних витрат, витрат на збут у загальній виручці. Зростання витратомісткості свідчить про зниження ефективності управління витратами та може бути сигналом необхідності оптимізації бізнес-процесів, включаючи процеси організації збуту.

Методологія аналізу організаційно-економічної діяльності передбачає також використання порівняльного аналізу, що дозволяє оцінити позицію підприємства відносно конкурентів, галузевих середніх показників або еталонних значень. Порівняння фінансових коефіцієнтів з середньогалузевими дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити його конкурентну позицію у галузі.

Інтегральна оцінка фінансово-економічного стану підприємства здійснюється на основі узагальнення результатів аналізу всіх груп показників та формулювання висновків щодо загальної фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності, прибутковості організації. Виявлені у процесі аналізу проблеми та диспропорції є основою для розробки управлінських рішень щодо оптимізації діяльності підприємства, включаючи заходи з удосконалення збутової політики.

2.2 Методи оцінки ефективності збутової діяльності

Оцінка ефективності збутової діяльності є важливим напрямом аналізу діяльності підприємства, що дозволяє виявити результативність реалізації збутової політики, визначити проблемні аспекти організації збуту та обґрунтувати напрями його вдосконалення. Специфіка аналізу збутової діяльності полягає у необхідності

врахування не тільки фінансово-економічних результатів, а й маркетингових, організаційних та логістичних аспектів функціонування збутової системи [28].

Методологія оцінки ефективності збуту базується на системі показників, що характеризують різні аспекти збутової діяльності. Ці показники можна згрупувати у кілька функціональних блоків, кожен з яких відображає певний вимір ефективності збуту (рис. 2.1).

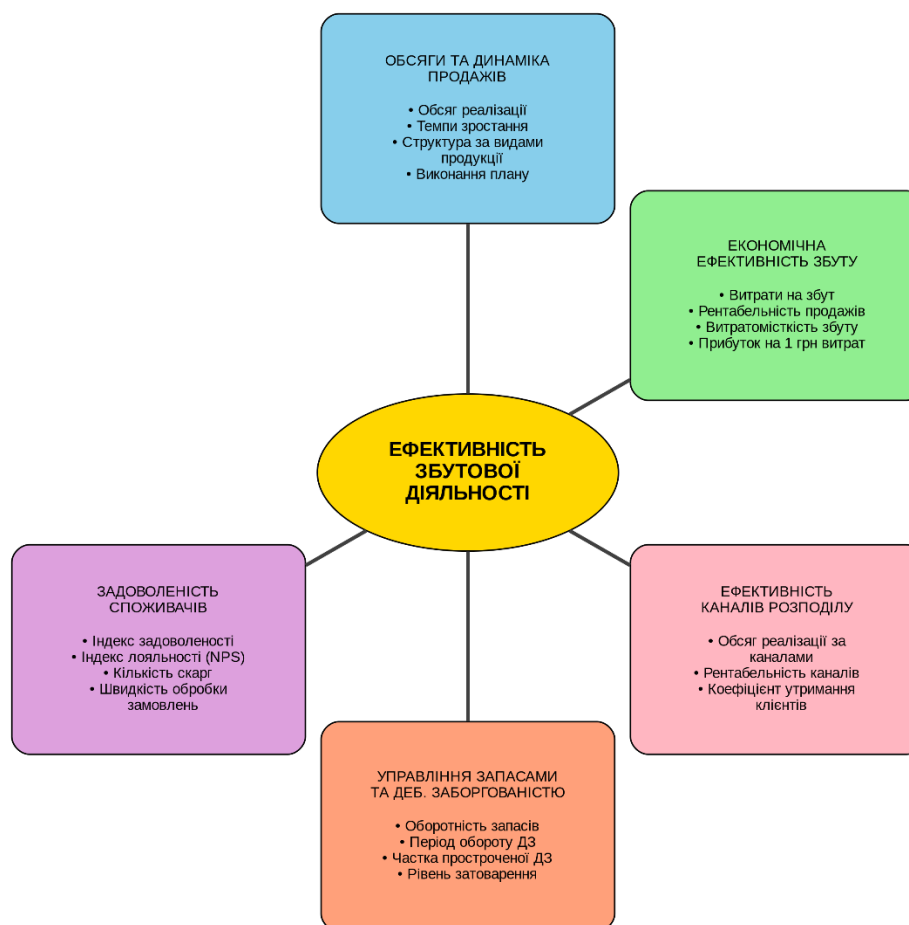


Рисунок 2.1 – Система показників оцінки ефективності збутової діяльності підприємства

Джерело: створено автором

Перша група показників – обсяги та динаміка продажів – характеризує результативність збутової діяльності через призму фактичних обсягів реалізації продукції. Основними показниками цієї групи є:

- обсяг реалізації у натуральному виразі (тонни, штуки, літри тощо)
- характеризує фізичний обсяг продукції, що була реалізована підприємством за певний період;

- обсяг реалізації у вартісному виразі (чистий дохід, виручка від реалізації)
 - відображає грошову оцінку реалізованої продукції;
- темпи зростання/зниження обсягів реалізації (порівняння з попереднім періодом або аналогічним періодом минулого року) – показують динаміку збутової діяльності;
- структура реалізації за видами продукції відображає асортиментну структуру збуту та дозволяє виявити найбільш та найменш затребувані позиції;
- структура реалізації за географічними ринками – показує територіальний розподіл збуту;
- виконання плану продажів – співвідношення фактичних та планових обсягів реалізації.

Аналіз обсягів реалізації здійснюється у динаміці за кілька періодів (місяці, квартали, роки), що дозволяє виявити тенденції розвитку збуту, сезонні коливання, вплив зовнішніх факторів. Для молокопереробних підприємств особливо важливим є аналіз сезонності продажів різних груп продукції та узгодження виробничої програми з прогнозованими обсягами збуту.

Друга група показників – економічна ефективність збуту – характеризує прибутковість та витратність збутової діяльності. До цієї групи належать [29]:

- витрати на збут (абсолютна величина) – включають витрати на транспортування, зберігання, рекламу, заробітну плату персоналу відділу збуту, комісійні посередникам тощо;
- витратомісткість збуту – відношення витрат на збут до виручки від реалізації (показує, скільки витрат на збут припадає на кожную гривню виручки);
- рентабельність продажів – відношення прибутку від реалізації до виручки (характеризує прибутковість збутової діяльності);
- рентабельність витрат на збут – відношення прибутку до витрат на збут (показує, скільки прибутку генерується на кожную гривню витрат на збут);
- середня ціна реалізації – відношення виручки до обсягу реалізації у натуральному виразі;

– знижки та бонуси як частка виручки – характеризує обсяг цінових поступок покупцям.

Зростання витратомісткості збуту може свідчити як про розширення збутових зусиль (вихід на нові ринки, активізацію реклами), так і про зниження ефективності організації збуту. Аналіз структури витрат на збут дозволяє виявити найбільш витратні напрями та обґрунтувати заходи щодо їх оптимізації.

Для поглибленого аналізу економічної ефективності збуту доцільно розраховувати показники у розрізі окремих каналів збуту, груп продукції, географічних ринків. Це дає змогу виявити найбільш та найменш прибуткові напрями збутової діяльності та прийняти рішення щодо перерозподілу ресурсів.

Третя група показників – ефективність каналів розподілу – характеризує результативність роботи з різними категоріями посередників та клієнтів. Ключові показники цієї групи:

- обсяг реалізації через кожен канал збуту (прямий збут, оптові посередники, роздрібні мережі тощо);
- структура реалізації за каналами збуту – показує розподіл продажів між різними каналами; – рентабельність кожного каналу збуту – відношення прибутку до витрат, пов'язаних з обслуговуванням конкретного каналу;
- середній розмір замовлення у кожному каналі;
- кількість активних клієнтів у кожному каналі;
- частка топ-клієнтів у загальному обсязі реалізації (часто використовується правило Парето: 20% клієнтів забезпечують 80% виручки);
- коефіцієнт утримання клієнтів (retention rate) – частка клієнтів, що здійснили повторні покупки.

Аналіз ефективності каналів розподілу дозволяє виявити найбільш перспективні канали, що забезпечують високі обсяги продажів при прийнятному рівні витрат, та визначити канали, що потребують оптимізації або відмови від них. Для молокопереробних підприємств важливим є порівняння ефективності роботи з великими торговими мережами та дрібними незалежними торговими точками з урахуванням специфіки умов співпраці, розмірів замовлень, вимог до сервісу.

Четверта група показників – ефективність управління запасами та дебіторською заборгованістю – характеризує якість управління оборотним капіталом у сфері збуту:

- коефіцієнт оборотності запасів готової продукції – відношення собівартості реалізованої продукції до середніх запасів готової продукції (показує, скільки разів за період запаси перетворилися на виручку);

- період обороту запасів готової продукції – середня кількість днів зберігання продукції на складі до моменту відвантаження покупцю;

- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за товари – характеризує швидкість повернення коштів від покупців;

- період обороту дебіторської заборгованості – середня кількість днів від моменту відвантаження продукції до отримання оплати;

- частка простроченої дебіторської заборгованості – характеризує якість управління дебіторською заборгованістю;

- середній розмір дебіторської заборгованості одного покупця.

Для молокопереробних підприємств, що працюють зі скоропсивною продукцією, критично важливим є забезпечення високої оборотності запасів готової продукції. Затоварення складів призводить до псування продукції, втрати її якості та товарного вигляду, що може спричинити значні фінансові втрати. Оптимальний період обороту запасів готової продукції для більшості молочних товарів не повинен перевищувати 2-5 днів [30].

Управління дебіторською заборгованістю вимагає балансу між необхідністю надання комерційних кредитів покупцям (що є конкурентною перевагою) та ризиками несвоєчасного повернення коштів. Надмірна дебіторська заборгованість призводить до вилучення оборотних коштів з обігу, необхідності залучення кредитних ресурсів та зростання фінансових витрат.

П'ята група показників – задоволеність споживачів та лояльність – характеризує нефінансові аспекти ефективності збуту, що мають довгостроковий вплив на результативність збутової діяльності:

- індекс задоволеності споживачів (Customer Satisfaction Index) – визначається на основі опитувань клієнтів;

- індекс лояльності споживачів (Net Promoter Score) – показує готовність клієнтів рекомендувати продукцію іншим;
- кількість скарг та рекламаций – характеризує якість продукції та обслуговування;
- швидкість обробки замовлень – час від отримання замовлення до відвантаження продукції;
- рівень виконання замовлень (order fill rate) – частка замовлень, виконаних в повному обсязі та вчасно;
- кількість повернень продукції – може свідчити про проблеми з якістю або невідповідність продукції очікуванням покупців.

Незважаючи на складність кількісної оцінки цих показників, вони є важливими індикаторами довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Високий рівень задоволеності споживачів сприяє формуванню лояльності, повторним покупкам, позитивним рекомендаціям, що в довгостроковій перспективі забезпечує стабільність збуту.

Комплексна оцінка ефективності збутової діяльності передбачає не тільки розрахунок окремих показників, а й аналіз взаємозв'язків між ними, виявлення факторів, що впливають на зміну ключових індикаторів, формулювання висновків щодо загальної результативності збутової системи. Важливим елементом методології є порівняльний аналіз показників у динаміці, з плановими значеннями, з показниками конкурентів або середньогалузевими значеннями.

Результати оцінки ефективності збутової діяльності використовуються для прийняття управлінських рішень щодо коригування збутової політики, оптимізації каналів розподілу, перегляду цінової стратегії, посилення маркетингових комунікацій, удосконалення логістичних процесів, підвищення якості обслуговування споживачів.

2.3 Методи стратегічного аналізу збутової діяльності

Стратегічний аналіз збутової діяльності спрямований на дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, оцінку його конкурентної

позиції на ринку, виявлення стратегічних можливостей та загроз, формулювання стратегічних альтернатив розвитку збутової системи. На відміну від операційного аналізу, що фокусується на поточних показниках ефективності, стратегічний аналіз має довгостроковий характер та орієнтується на забезпечення конкурентоспроможності підприємства у майбутньому [31].

Методологія стратегічного аналізу збутової діяльності включає комплекс інструментів, що дозволяють систематизувати інформацію про ринкове середовище, конкурентів, споживачів та власні можливості підприємства.

Базовим методом стратегічного аналізу є SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), що передбачає систематичне вивчення внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства у сфері збуту, а також зовнішніх можливостей та загроз, що формуються ринковим середовищем. SWOT-аналіз дозволяє узагальнити результати дослідження у структурованій формі та визначити стратегічні напрями розвитку збутової діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура SWOT-аналізу збутової діяльності підприємства

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (Strengths) – Висока якість продукції – Широкий асортимент – Розвинена дистрибуційна мережа – Сильний бренд – Лояльність споживачів – Ефективна логістика – Кваліфікований персонал – Конкурентні ціни – Сучасне обладнання	Можливості (Opportunities) – Зростання попиту на молочну продукцію – Вихід на нові географічні ринки – Розвиток нових каналів збуту (онлайн) – Впровадження інновацій у продукції – Партнерство з великими мережами – Державна підтримка галузі – Зростання купівельної спроможності – Тенденції здорового харчування
Слабкі сторони (Weaknesses) – Обмежені фінансові ресурси – Застаріле обладнання – Вузька географія збуту – Залежність від обмеженої кількості клієнтів – Висока собівартість продукції – Недостатня маркетингова активність – Слабка система управління якістю – Низька оборотність запасів – Висока дебіторська заборгованість	Загрози (Threats) – Посилення конкуренції – Зростання цін на сировину – Зниження купівельної спроможності – Жорсткі вимоги торгових мереж – Зміни в законодавстві – Економічна нестабільність – Зміна споживчих переваг – Демпінг з боку конкурентів – Обмеження імпорту

Джерело: складено автором

Сильні сторони характеризують конкурентні переваги підприємства у сфері збуту – ті аспекти діяльності, в яких організація перевершує конкурентів або має унікальні можливості. Слабкі сторони відображають проблемні аспекти збутової діяльності, що обмежують ефективність реалізації продукції та створюють конкурентні вразливості.

Можливості включають сприятливі зовнішні фактори та тенденції, використання яких може сприяти зміцненню ринкових позицій підприємства та зростанню обсягів збуту. Загрози являють собою несприятливі зовнішні фактори, що можуть негативно вплинути на збутову діяльність та вимагають розробки захисних стратегій.

На основі SWOT-аналізу формуються стратегічні альтернативи розвитку збутової діяльності: стратегії SO (використання сильних сторін для реалізації можливостей), стратегії WO (подолання слабких сторін для використання можливостей), стратегії ST (використання сильних сторін для нейтралізації загроз), стратегії WT (мінімізація слабких сторін та захист від загроз).

Важливим методом стратегічного аналізу є аналіз конкурентного середовища, що передбачає систематичне вивчення основних конкурентів підприємства, їх продукції, цінової політики, каналів збуту, маркетингових стратегій, сильних та слабких сторін. Аналіз конкуренції дозволяє визначити конкурентну позицію підприємства на ринку, виявити незайняті ринкові ніші, сформуванати стратегію конкурентної боротьби [32].

Базовою моделлю аналізу конкурентного середовища є модель п'яти конкурентних сил М. Портера, що розглядає інтенсивність конкуренції у галузі через призму п'яти факторів:

- суперництво між існуючими конкурентами (кількість конкурентів, їх розміри, стратегії, частки ринку);
- загроза появи нових конкурентів (бар'єри входу на ринок, капітальні вимоги, доступ до каналів розподілу);
- загроза товарів-замінників (наявність альтернативної продукції, що може задовольняти ті самі потреби);

- ринкова влада постачальників (залежність від постачальників сировини, можливість диктувати умови);

- ринкова влада покупців (концентрація покупців, їх здатність впливати на ціни та умови поставок).

Для молокопереробних підприємств особливо значимими є останні два фактори. Залежність від постачальників молока-сировини, обмеженість сировинної бази у певних регіонах створюють ризики підвищення закупівельних цін. Водночас зростаюча ринкова влада великих торгових мереж дозволяє їм диктувати жорсткі умови постачання, що знижує рентабельність збутової діяльності виробників.

Конкурентний аналіз передбачає також порівняльну оцінку конкурентів за ключовими параметрами: якість продукції, асортимент, ціни, географія присутності, частка ринку, маркетингова активність, репутація бренду. Результати порівняння систематизуються у конкурентній карті ринку, що дозволяє візуалізувати позиції різних гравців та виявити конкурентні групи.

Сегментація ринку збуту є методом стратегічного аналізу, що передбачає поділ загальної сукупності споживачів на однорідні групи за певними критеріями з метою визначення цільових сегментів та формування диференційованих стратегій роботи з ними. Критеріями сегментації можуть бути: – географічні (регіон, тип населеного пункту, щільність населення); – демографічні (вік, стать, розмір сім'ї, рівень доходів); – психографічні (стиль життя, цінності, мотивації); – поведінкові (частота споживання, лояльність до бренду, чутливість до ціни).

Для молокопереробних підприємств доцільно здійснювати сегментацію як кінцевих споживачів, так і посередників (оптових покупців, роздрібних мереж). Сегментація посередників може базуватися на таких критеріях: розмір (великі мережі, середні оптовики, дрібні торгові точки), географія діяльності (національні, регіональні, локальні), спеціалізація (універсальні або спеціалізовані на продуктах харчування).

Результатом сегментації є визначення цільових сегментів – груп споживачів або посередників, на які підприємство спрямовуватиме свої збутові зусилля. Вибір цільових сегментів здійснюється на основі оцінки їх привабливості (розмір, темпи

зростання, рівень конкуренції, прибутковість) та відповідності можливостям підприємства.

Аналіз споживчої поведінки спрямований на дослідження мотивів, факторів та процесів прийняття рішень про покупку молочної продукції. Вивчаються: частота споживання різних категорій молочних продуктів, критерії вибору (ціна, якість, бренд, упаковка, термін придатності), джерела інформації про продукцію, місця здійснення покупок, чутливість до цінових змін, сприйнятливність до рекламних повідомлень.

Методами дослідження споживчої поведінки є опитування споживачів, фокус-групи, спостереження за поведінкою у торгових точках, аналіз даних про покупки (за наявності програм лояльності або співпраці з роздрібними мережами). Результати аналізу споживчої поведінки використовуються для формування ефективної збутової та маркетингової стратегії, що враховує реальні потреби та очікування цільових споживачів.

Позиціонування продукції є стратегічним рішенням щодо формування унікального образу продукції у свідомості цільових споживачів. Позиціонування визначає, як підприємство хоче, щоб його продукція сприймалася споживачами порівняно з конкурентами. Базами позиціонування можуть бути: якість, ціна, інноваційність, натуральність, корисність для здоров'я, традиційність, престижність тощо.

Для молокопереробних підприємств типовими стратегіями позиціонування є: "висока якість за доступною ціною" (для масового сегменту), "преміальна натуральна продукція" (для заможних споживачів), "функціональні продукти для здорового харчування" (для споживачів, орієнтованих на здоров'я), "традиційна продукція за домашніми рецептами" (для консервативних споживачів).

Стратегічний аналіз завершується формулюванням стратегічних цілей та альтернатив розвитку збутової діяльності. На основі синтезу результатів SWOT-аналізу, конкурентного аналізу, сегментації ринку та дослідження споживачів визначаються пріоритетні напрями розвитку збуту: вихід на нові географічні ринки, освоєння нових каналів збуту, розширення асортименту, посилення

маркетингових комунікацій, оптимізація логістики, підвищення якості обслуговування клієнтів.

2.4 Методи обґрунтування управлінських рішень

Розробка та впровадження заходів щодо вдосконалення збутової діяльності підприємства вимагає обґрунтування їх економічної доцільності та очікуваної ефективності. Методологія обґрунтування управлінських рішень у сфері збуту базується на комплексі методів, що дозволяють оцінити витрати на реалізацію запропонованих заходів, спрогнозувати очікувані результати та визначити економічний ефект від їх впровадження [33].

Базовим методом оцінки ефективності управлінських рішень є аналіз "витрати-вигоди" (cost-benefit analysis), що передбачає порівняння витрат на впровадження заходу з очікуваними вигодами від його реалізації. Метод дозволяє визначити, чи перевищують вигоди від заходу витрати на його впровадження, та прийняти рішення щодо доцільності реалізації проєкту.

Основними етапами аналізу "витрати-вигоди" є:

1. Ідентифікація всіх витрат, пов'язаних з впровадженням заходу (капітальні інвестиції, операційні витрати, витрати на навчання персоналу тощо).
2. Визначення всіх вигод від реалізації заходу (зростання виручки, зниження витрат, підвищення якості обслуговування, покращення репутації тощо).
3. Кількісна оцінка витрат та вигод у грошовому вираженні.
4. Порівняння загальних витрат та вигод, розрахунок чистого ефекту.
5. Прийняття рішення про доцільність реалізації заходу.

Для оцінки економічної ефективності заходів щодо вдосконалення збутової діяльності використовується система показників, що характеризують різні аспекти ефективності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники оцінки економічної ефективності заходів щодо вдосконалення збутової діяльності

Показник	Формула розрахунку	Економічна інтерпретація
----------	--------------------	--------------------------

Приріст виручки	$\Delta B = B_1 - B_0$ де B_1 – виручка після впровадження заходу, B_0 – виручка до впровадження	Абсолютний приріст обсягів реалізації внаслідок впровадження заходу
Економія витрат	$\Delta \text{Вит} = \text{Вит}_0 - \text{Вит}_1$ де Вит_0 – витрати до впровадження, Вит_1 – витрати після впровадження	Абсолютне зниження витрат на збут внаслідок оптимізації процесів
Приріст прибутку	$\Delta \Pi = \Pi_1 - \Pi_0$ де Π_1 – прибуток після впровадження, Π_0 – прибуток до впровадження	Абсолютний приріст прибутку від збутової діяльності
Економічний ефект	$E = \Delta \Pi - \text{Витрати на впровадження}$	Чистий фінансовий результат від реалізації заходу з урахуванням витрат на впровадження
Рентабельність інвестицій (ROI)	$\text{ROI} = (E / \text{Витрати на впровадження}) \times 100\%$	Відношення чистого ефекту до витрат, показує прибутковість інвестицій
Термін окупності	$T = \text{Витрати на впровадження} / \Delta \Pi \text{ на рік}$	Період часу, необхідний для відшкодування витрат на впровадження заходу за рахунок додаткового прибутку
Індекс прибутковості	$\Pi = \text{Сума дисконтованих вигод} / \text{Сума дисконтованих витрат}$	Показує відношення приведених вигод до приведених витрат, має бути > 1 для ефективних проєктів

Джерело: складено автором на основі [34]

Прогнозування обсягів збуту є важливим методом обґрунтування управлінських рішень, що дозволяє передбачити майбутні обсяги реалізації продукції за різних сценаріїв розвитку подій. Методами прогнозування збуту є:

- екстраполяція трендів – продовження виявлених тенденцій динаміки продажів на майбутні періоди (застосовується при стабільній ситуації на ринку);
- експертні оцінки – опитування фахівців (менеджерів з продажу, маркетингологів, галузевих експертів) щодо очікуваних обсягів реалізації;
- аналіз ринкового потенціалу – оцінка максимально можливого обсягу споживання продукції на ринку та визначення частки, яку може отримати підприємство;
- каузальне моделювання – встановлення кількісних залежностей між обсягами збуту та факторами, що на них впливають (ціни, витрати на рекламу, купівельна спроможність тощо).

Результати прогнозування використовуються для планування виробничої програми, формування бюджету збуту, визначення потреби у ресурсах, оцінки

економічного ефекту від впровадження заходів щодо вдосконалення збутової діяльності.

Сценарний аналіз передбачає розробку кількох альтернативних сценаріїв розвитку ситуації (оптимістичного, базового, песимістичного) та оцінку результатів впровадження заходів за кожним сценарієм. Метод дозволяє врахувати невизначеність зовнішнього середовища та оцінити ризики реалізації управлінських рішень.

Наприклад, при оцінці ефективності виходу на новий географічний ринок розробляються сценарії:

- оптимістичний (висока прихильність споживачів, слабка конкуренція, швидке зростання продажів);
- базовий (помірна прихильність, середній рівень конкуренції, поступове зростання продажів);
- песимістичний (низька прихильність, висока конкуренція, повільне зростання або стагнація продажів).

За кожним сценарієм оцінюються очікувані обсяги реалізації, витрати, прибуток, термін окупності інвестицій. Порівняння результатів за різними сценаріями дозволяє оцінити ризики проєкту та обґрунтувати рішення про його реалізацію.

Аналіз чутливості спрямований на дослідження впливу зміни окремих параметрів (ціни, обсягів збуту, витрат) на кінцевий результат (прибуток, рентабельність, термін окупності). Метод дозволяє виявити найбільш критичні фактори, від яких найбільше залежить успішність реалізації заходу, та розробити стратегії управління цими факторами.

Наприклад, при оцінці ефективності впровадження нового каналу збуту (власний інтернет-магазин) аналіз чутливості може показати, що результат найбільше залежить від витрат на залучення клієнтів (вартості реклами) та середнього чека замовлення. Це дозволяє зосередити увагу на оптимізації саме цих параметрів.

Порівняльний аналіз альтернатив застосовується у ситуації, коли існує кілька варіантів вирішення проблеми збутової діяльності. Наприклад, для розширення

географії збуту можуть розглядатися альтернативи: відкриття власних регіональних складів, укладання договорів з місцевими дистриб'юторами, робота через логістичних операторів. Кожна альтернатива оцінюється за критеріями: витрати на реалізацію, очікувані обсяги збуту, рівень контролю над процесом, гнучкість системи, ризики. На основі комплексної оцінки обирається оптимальна альтернатива.

Бюджетування заходів передбачає детальне планування витрат на реалізацію запропонованих заходів щодо вдосконалення збутової діяльності. Розробляється кошторис, що включає всі статті витрат: капітальні інвестиції (придбання обладнання, транспорту, облаштування приміщень), операційні витрати (заробітна плата персоналу, витрати на рекламу, логістичні витрати), витрати на навчання персоналу, консультаційні послуги тощо.

Бюджет дозволяє визначити загальну потребу у фінансових ресурсах, спланувати джерела їх покриття (власні кошти, кредити, інвестиції), оцінити фінансову спроможність підприємства для реалізації заходів.

Оцінка ризиків є важливим елементом обґрунтування управлінських рішень. Ідентифікуються ризики, пов'язані з впровадженням заходів: ринкові (зміна попиту, посилення конкуренції), фінансові (недостатність коштів, зростання вартості кредитів), операційні (технічні збої, неефективність нових процесів), кадрові (опір персоналу, недостатня кваліфікація). Для кожного ризику оцінюється ймовірність настання та масштаб потенційних втрат, розробляються заходи щодо мінімізації ризиків.

Комплексне використання методів обґрунтування управлінських рішень дозволяє забезпечити економічну доцільність заходів щодо вдосконалення збутової діяльності, мінімізувати ризики їх реалізації, сформулювати реалістичні очікування щодо результатів та ефективно розподілити обмежені ресурси підприємства між альтернативними напрямками інвестування.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи визначено методологічні засади дослідження збутової діяльності підприємства, що формують інструментарій для проведення емпіричного аналізу у наступному розділі.

Встановлено, що комплексна оцінка збутової діяльності має базуватися на системі взаємопов'язаних методів аналізу, що охоплюють різні аспекти функціонування підприємства. Методи аналізу організаційно-економічної діяльності – горизонтальний, вертикальний та коефіцієнтний аналіз фінансової звітності – дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства, виявити тенденції розвитку, визначити фінансові обмеження та можливості для реалізації активної збутової політики. Особливе значення для молокопереробних підприємств мають показники ліквідності, оборотності запасів та дебіторської заборгованості, що характеризують ефективність управління оборотним капіталом в умовах роботи зі скоропсувною продукцією.

Методи оцінки ефективності збутової діяльності структуровані у п'ять функціональних блоків, що охоплюють обсяги та динаміку продажів, економічну ефективність збуту, результативність каналів розподілу, ефективність управління запасами та дебіторською заборгованістю, а також задоволеність споживачів. Комплексне використання показників кожного блоку дозволяє отримати всебічну оцінку результативності збутової системи підприємства, виявити проблемні аспекти та обґрунтувати напрями вдосконалення.

Методи стратегічного аналізу – SWOT-аналіз, аналіз конкурентного середовища, сегментація ринку, дослідження споживчої поведінки та позиціонування продукції – забезпечують формування стратегічного бачення розвитку збутової діяльності з урахуванням можливостей та загроз зовнішнього середовища, конкурентної позиції підприємства, потреб та очікувань цільових споживачів. Особливістю стратегічного аналізу у молокопереробній галузі є необхідність врахування специфічних факторів: обмеженість географії збуту через обмежений термін зберігання продукції, домінування великих торгових мереж, висока цінова конкуренція, сезонність виробництва та попиту.

Методи обґрунтування управлінських рішень – аналіз "витрати-вигоди", прогнозування обсягів збуту, сценарний аналіз, аналіз чутливості, порівняльний

аналіз альтернатив, бюджетування та оцінка ризиків – створюють інструментарій для економічного обґрунтування заходів щодо вдосконалення збутової діяльності, оцінки їх ефективності та доцільності реалізації в умовах обмежених ресурсів підприємства.

Визначена методологія формує цілісну систему інструментів для проведення комплексного дослідження збутової діяльності ПрАТ «Первомайський МКК» у наступному розділі роботи, що дозволить виявити реальний стан організації збуту підприємства, виділити ключові проблеми та розробити обґрунтовані пропозиції щодо підвищення ефективності збутової системи.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТУ ПРАТ «ПЕРВОМАЙСЬКИЙ МКК»

3.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Первомайський МКК»

Приватне акціонерне товариство «Первомайський молочноконсервний комбінат» (ПрАТ «Первомайський МКК») є одним із найбільших вітчизняних підприємств з переробки молока та лідером з виробництва згущеного молока в Україні. Комбінат був побудований у лютому 1956 року. Починаючи з 15 листопада 1994 року підприємство працює як закрите акціонерне товариство, з 06 травня 2011 року — як публічне акціонерне товариство, а з 08 травня 2018 року змінило назву на Приватне акціонерне товариство «Первомайський молочноконсервний комбінат» [35].

Код ЄДРПОУ підприємства: 00418107. Організаційно-правова форма — приватне акціонерне товариство. Юридична адреса: 55204, Миколаївська область, місто Первомайськ, проспект Праці, буд. 12. Основним видом економічної діяльності згідно з КВЕД є виробництво молочних продуктів (клас 10.51 — переробка молока, виробництво масла та сиру).

Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом з елементами лінійно-функціонального управління. На чолі підприємства знаходиться генеральний директор Бажан Олександр Володимирович, якому підпорядковуються заступники за основними напрямками діяльності: виробництво, комерційна діяльність, економіка та фінанси. Комерційний директор керує відділом збуту, який відповідає за організацію реалізації продукції, роботу з клієнтами, укладання договорів поставки та контроль за виконанням планів продажу [36].

Основною продукцією підприємства є широкий асортимент молочних виробів, зокрема згущене молоко та згущені молочні продукти, незбиране та знежирене молоко різної жирності, вершки, кисломолочні продукти, сметана різної

жирності, сир кисломолочний, масло вершкове. Підприємство є одним з лідерів ринку згущеного молока в Україні, що є його ключовою конкурентною перевагою.

Територія діяльності підприємства охоплює переважно південні та центральні регіони України. Основними ринками збуту є Миколаївська, Одеська, Херсонська, Кіровоградська, Дніпропетровська області. Продукція реалізується через різні канали збуту: великі торговельні мережі, дрібнооптових та роздрібних посередників, заклади громадського харчування.

Для комплексної оцінки фінансово-економічного стану підприємства проведемо аналіз основних показників його діяльності на основі даних офіційної фінансової звітності за 2022-2024 роки.

Таблиця 3.1 — Аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «Первомайський МКК» за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1 035 099	1 033 938	571 509	-44,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 098 767	1 099 769	544 320	-50,5
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	-63 668	-65 831	27 189	+142,7
Інші операційні доходи, тис. грн	160 956	67 754	117 103	-27,2
Адміністративні витрати, тис. грн	14 461	14 488	20 840	+44,1
Витрати на збут, тис. грн	91 267	83 302	119 879	+31,4
Інші операційні витрати, тис. грн	68 041	54 249	56 129	-17,5
Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток), тис. грн	-76 481	-150 116	-52 556	+31,3
Чистий фінансовий результат (збиток), тис. грн	-90 835	-158 863	-53 378	+41,2

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Первомайський МКК» за 2022-2024 роки [48; 49; 50]

Аналіз даних таблиці 3.1 свідчить про складний фінансовий стан підприємства протягом досліджуваного періоду, що зумовлений як макроекономічними факторами (воєнний стан в Україні з 2022 року), так і внутрішніми проблемами ефективності господарювання.

Чистий дохід від реалізації продукції за три роки зменшився на 44,8%, склавши у 2024 році лише 571,5 млн грн порівняно з 1 035,1 млн грн у 2022 році.

При цьому у 2022-2023 роках виручка залишалася практично стабільною (зниження лише на 0,1%), тоді як найбільш критичне падіння відбулося у 2024 році — на 44,7% порівняно з попереднім роком. Таке різке скорочення обсягів реалізації пов'язане із зменшенням виробничих потужностей, втратою частини ринків збуту та загальним скороченням споживчого попиту на молочну продукцію в умовах економічної нестабільності.

Позитивною тенденцією є вихід підприємства на валовий прибуток у 2024 році в розмірі 27,2 млн грн після валових збитків у попередні роки (-63,7 млн грн у 2022 році та -65,8 млн грн у 2023 році). Це стало можливим завдяки оптимізації виробничих процесів — темп зниження собівартості (50,5%) перевищив темп падіння виручки (44,8%). Валова рентабельність змінилася з -6,2% у 2022 році до +4,8% у 2024 році.

Витрати на збут демонструють негативну динаміку з точки зору ефективності. Незважаючи на майже дворазове скорочення обсягів реалізації, витрати на збут зросли на 31,4% — з 91,3 млн грн у 2022 році до 119,9 млн грн у 2024 році. Частка витрат на збут у виручці критично зросла з 8,8% до 21,0%, що свідчить про значне погіршення ефективності збутової діяльності та потребує негайного вирішення.

Підприємство продовжує генерувати збитки, хоча динаміка є позитивною: чистий збиток скоротився з 90,8 млн грн у 2022 році та 158,9 млн грн у 2023 році до 53,4 млн грн у 2024 році. Покращення фінансового результату на 41,2% порівняно з 2022 роком свідчить про певну стабілізацію діяльності підприємства.

Таблиця 3.2 — Структура та динаміка активів ПрАТ «Первомайський МКК» за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022, %
Необоротні активи, тис. грн	70 358	76 049	73 495	+4,5
у т.ч. основні засоби	58 953	67 142	64 597	+9,6
Оборотні активи, тис. грн	1 382 940	1 052 245	905 589	-34,5
Запаси, тис. грн	220 236	230 393	102 570	-53,4
у т.ч. готова продукція	28 061	51 561	6 978	-75,1

Дебіторська заборгованість за товари, тис. грн	645 206	443 140	475 976	-26,2
Дебіторська заборгованість за авансами, тис. грн	291 629	183 427	148 760	-49,0
Грошові кошти, тис. грн	50 337	10 902	2 784	-94,5
Валюта балансу, тис. грн	1 453 298	1 128 294	979 084	-32,6

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Первомайський МКК» [48; 49; 50]

Аналіз структури активів підприємства виявляє суттєве скорочення масштабів його діяльності. Валюта балансу зменшилася на 32,6% — з 1 453,3 млн грн на кінець 2022 року до 979,1 млн грн на кінець 2024 року. Структура активів характеризується значним переважанням оборотних активів (92,5% у 2024 році), що є типовим для підприємств молокопереробної галузі.

Критичним є зменшення грошових коштів на 94,5% — з 50,3 млн грн до 2,8 млн грн, що свідчить про серйозні проблеми з ліквідністю підприємства. Залишок готової продукції скоротився на 75,1%, що може свідчити як про покращення збуту, так і про загальне скорочення виробництва.

Дебіторська заборгованість за товари зменшилася на 26,2%, однак залишається значною — 476,0 млн грн, що становить 83,3% річної виручки 2024 року. Це свідчить про проблеми з інкасацією платежів від покупців.

Таблиця 3.3 — Структура та динаміка пасивів ПрАТ «Первомайський МКК» за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022, %
Власний капітал, тис. грн	-112 594	-262 940	-316 318	-180,9
Зареєстрований капітал, тис. грн	45 910	45 910	45 910	0,0
Інший додатковий капітал, тис. грн	2 032	2 032	2 032	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	-160 536	-310 882	-364 260	-126,9
Поточні зобов'язання, тис. грн	1 565 892	1 391 234	1 295 402	-17,3
Короткострокові кредити банків, тис. грн	58 402	58 402	58 402	0,0
Кредиторська заборгованість за товари, тис. грн	1 268 018	1 122 923	800 806	-36,8
Валюта балансу, тис. грн	1 453 298	1 128 294	979 084	-32,6

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Первомайський МКК» [48; 49; 50]

Аналіз структури пасивів виявляє критичну проблему — від'ємний власний капітал, який на кінець 2024 року досяг -316,3 млн грн. Накопичений непокритий збиток становить -364,3 млн грн і продовжує зростати внаслідок збиткової діяльності. Від'ємний власний капітал означає, що зобов'язання підприємства перевищують його активи, що є ознакою технічної неплатоспроможності згідно з Кодексом України з процедур банкрутства [25].

Підприємство фінансується переважно за рахунок кредиторської заборгованості перед постачальниками, яка хоч і скоротилася на 36,8%, але все ще становить 800,8 млн грн (81,8% валюти балансу). Короткострокові кредити банків залишаються незмінними — 58,4 млн грн протягом усього аналізованого періоду.

Таблиця 3.4 — Показники фінансового стану ПрАТ «Первомайський МКК» за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Норматив
Коефіцієнт автономії	-0,077	-0,233	-0,323	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	-12,91	-4,29	-3,10	<2,0
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,88	0,76	0,70	>1,5-2,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,74	0,59	0,62	>0,7-1,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,032	0,008	0,002	>0,2
Рентабельність продажів, %	-8,8	-15,4	-9,3	>0
Валова рентабельність, %	-6,2	-6,4	+4,8	>0
Рентабельність активів, %	-6,2	-14,1	-5,5	>0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Первомайський МКК» [48; 49; 50]

Розрахунок фінансових коефіцієнтів підтверджує критичний стан підприємства. Коефіцієнт автономії є від'ємним (-0,323 у 2024 році), що свідчить про повну залежність від зовнішнього фінансування. Усі показники ліквідності значно нижчі за нормативні значення: коефіцієнт поточної ліквідності становить лише 0,70 при нормі понад 1,5; коефіцієнт абсолютної ліквідності — 0,002 при нормі понад 0,2 [26; 27].

Позитивним є вихід на додатну валову рентабельність (+4,8%) у 2024 році та покращення рентабельності продажів (з -15,4% до -9,3%), що свідчить про певну стабілізацію операційної діяльності.

3.2 Аналіз збутової діяльності ПрАТ «Первомайський МКК»

Збутова діяльність є критично важливою складовою господарської діяльності ПрАТ «Первомайський МКК», оскільки саме від ефективності реалізації продукції залежить фінансовий результат підприємства. Проведемо детальний аналіз показників збутової діяльності.

Таблиця 3.5 — Динаміка показників реалізації продукції ПрАТ «Первомайський МКК» за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %
Обсяг реалізації, тис. грн	1 035 099	1 033 938	571 509	-44,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 098 767	1 099 769	544 320	-50,5
Витрати на збут, тис. грн	91 267	83 302	119 879	+31,4
Витрати на збут на 1 грн виручки, коп.	8,82	8,06	20,97	+137,8
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	-63 668	-65 831	27 189	+142,7
Валова рентабельність, %	-6,15	-6,37	+4,76	+10,9 в.п.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Первомайський МКК» [48; 49; 50]

Аналіз динаміки показників реалізації виявляє суперечливі тенденції. З одного боку, обсяг реалізації скоротився майже вдвічі — з 1 035,1 млн грн до 571,5 млн грн (-44,8%). З іншого боку, підприємству вдалося вийти на позитивну валову рентабельність завдяки оптимізації виробничих витрат.

Найбільш проблемним аспектом є динаміка витрат на збут. При скороченні обсягів реалізації на 44,8% витрати на збут не лише не зменшилися, а зросли на 31,4% — з 91,3 млн грн до 119,9 млн грн. Це призвело до критичного зростання витратомісткості збуту: якщо у 2022 році на кожну гривню виручки припадало 8,82 коп. витрат на збут, то у 2024 році — вже 20,97 коп., тобто майже в 2,4 рази більше.

Таблиця 3.6 — Структура витрат на збут ПрАТ «Первомайський МКК» у 2024 році (експертна оцінка)

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка, %
Транспортування продукції	41 958	35,0
Торгові знижки та бонуси контрагентам	29 970	25,0
Оплата праці персоналу збуту з нарахуваннями	17 982	15,0
Витрати на рекламу та маркетинг	11 988	10,0
Зберігання та складування	9 590	8,0
Інші витрати на збут	8 391	7,0
Разом	119 879	100,0

Джерело: експертна оцінка автора на основі галузевої структури витрат на збут молокопереробних підприємств [51; 52]

Структурний аналіз витрат на збут показує, що найбільшу частку становлять витрати на транспортування (35,0%), що є типовим для молокопереробної галузі з її потребою у спеціалізованому рефрижераторному транспорті. Значну частку (25,0%) займають торгові знижки та бонуси, що надаються торговельним мережам та посередникам.

Таблиця 3.7 — Показники ефективності збутової діяльності ПрАТ «Первомайський МКК» за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Зміна
Частка витрат на збут у виручці, %	8,82	8,06	20,97	+12,15 в.п.
Частка витрат на збут у собівартості, %	8,31	7,57	22,02	+13,71 в.п.
Валовий прибуток на 1 грн витрат збуту, грн	-0,70	-0,79	0,23	+0,93
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,60	2,33	1,20	-0,40
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	228	157	304	+76
Коефіцієнт оборотності запасів	4,99	4,77	5,57	+0,58
Період обороту запасів, днів	73	77	66	-7

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Первомайський МКК» [48; 49; 50]

Аналіз показників ефективності збутової діяльності виявляє критичне погіршення більшості параметрів. Частка витрат на збут у виручці зросла з 8,82% до 20,97%, що більш ніж удвічі перевищує середньогалузевий показник для молокопереробних підприємств (8-12%) [53].

Особливо тривожною є динаміка оборотності дебіторської заборгованості. Період обороту зріс з 228 днів у 2022 році до 304 днів у 2024 році, що свідчить про значні проблеми з інкасацією платежів від покупців. Фактично підприємство кредитує своїх покупців на термін близько 10 місяців, що є неприйнятним для галузі з швидкопсувною продукцією.

Позитивним є покращення оборотності запасів — період обороту скоротився з 73 до 66 днів, що свідчить про певну оптимізацію управління товарними запасами.

Структура каналів збуту

ПрАТ «Первомайський МКК» використовує багатоканальну систему збуту, що включає як прямі, так і непрямі канали розподілу продукції.

Таблиця 3.8 — Структура реалізації за каналами збуту у 2024 році (експертна оцінка)

Канал збуту	Орієнтовний обсяг реалізації, тис. грн	Частка, %
Великі торгові мережі	308 614	54,0
Дрібнооптові посередники	131 447	23,0
Заклади громадського харчування	68 581	12,0
Власні торгові точки	40 006	7,0
Інші канали (експорт, держзакупівлі)	22 861	4,0
Разом	571 509	100,0

Джерело: експертна оцінка автора на основі галузевих досліджень ринку молочної продукції України [51; 52]

Аналіз структури каналів збуту виявляє високу залежність підприємства від великих торгових мереж (54,0% реалізації). Співпраця з торговими мережами характеризується низькою рентабельністю через необхідність надання значних торгових знижок, оплати маркетингових послуг та тривалих відстрочок платежу.

Власні торгові точки забезпечують лише 7,0% виручки, хоча цей канал є найбільш рентабельним, оскільки дозволяє отримувати повну роздрібну маржу.

Географічна структура збуту

Територіальна структура реалізації продукції ПрАТ «Первомайський МКК» сконцентрована переважно у південних регіонах України, що зумовлено

розташуванням підприємства та логістичними обмеженнями для молочної продукції з коротким терміном зберігання.

Таблиця 3.9 — Географічна структура реалізації продукції у 2024 році (експертна оцінка)

Регіон	Орієнтовний обсяг реалізації, тис. грн	Частка, %
Миколаївська область	194 313	34,0
Одеська область	148 592	26,0
Херсонська область	74 296	13,0
Кіровоградська область	57 151	10,0
Дніпропетровська область	51 436	9,0
Інші регіони	45 721	8,0
Разом	571 509	100,0

Джерело: експертна оцінка автора на основі аналізу географічного розташування підприємства та логістичних можливостей

Географічна концентрація збуту створює додаткові ризики, оскільки значна частина південних регіонів постраждала від військових дій. Херсонська область, яка забезпечує близько 13% виручки, є прифронтовою територією, що ускладнює логістику та знижує купівельну спроможність населення.

3.3 Оцінка маркетингового комплексу підприємства

Маркетинговий комплекс підприємства включає систему керування інструментів, які використовуються для досягнення цілей на цільових ринках. Проведемо оцінку основних елементів маркетингового комплексу ПрАТ «Первомайський МКК».

Товарна політика

Товарна політика підприємства охоплює рішення щодо асортименту, якості продукції, упаковки та брендингу. Асортиментна матриця ПрАТ «Первомайський МКК» включає: згущене молоко та згущені вершки різної жирності (ключова спеціалізація); питне молоко різної жирності (2,5%, 3,2%); вершки для кулінарії; кисломолочні продукти (кефір, ряжанка, йогурти); сметану різної жирності; сир кисломолочний; масло вершкове.

Сильні сторони товарної політики: лідерські позиції у сегменті згущеного молока в Україні; широта асортименту — понад 50 найменувань продукції; стабільна якість продукції відповідно до державних стандартів; багаторічний досвід виробництва з 1956 року.

Слабкі сторони товарної політики: недостатня інноваційність асортименту; відсутність органічної та безлактозної продукції; обмежений преміум-сегмент; застаріла упаковка частини продукції.

Цінова політика

Цінова політика підприємства базується на стратегії помірних цін у середньому ціновому сегменті. Однак, з огляду на від'ємну рентабельність продажів, цінова політика потребує перегляду.

Таблиця 3.10 — Аналіз цінового позиціонування продукції ПрАТ «Первомайський МКК»

Продукт	Ціна ПрАТ «Первомайський МКК», грн	Середня ціна по ринку, грн	Відхилення, %
Молоко 2,5% 1л	36-40	40-45	-10-15
Сметана 20% 400г	42-48	48-55	-12-15
Кефір 2,5% 1л	38-44	44-50	-12-14
Згущене молоко 380г	45-52	52-60	-13-15

Джерело: моніторинг цін у роздрібних мережах Миколаївської області (грудень 2024 р.)

Аналіз показує, що ціни на продукцію підприємства на 10-15% нижчі за середньоринкові. При збитковій діяльності така цінова політика є неефективною і потребує корекції в бік підвищення цін або суттєвого скорочення витрат.

Комунікаційна політика

Підприємство використовує обмежений комплекс інструментів просування: рекламу в місцях продажу (POS-матеріали); обмежену зовнішню рекламу у Первомайську; рекламу на власному транспорті; базову присутність у соціальних мережах.

Слабкі сторони комунікаційної політики: мінімальна присутність у масових медіа; недостатнє інвестування в побудову бренду; слабка активність у digital-маркетингу; відсутність програми лояльності для покупців.

Витрати на рекламу та маркетинг, за експертною оцінкою, становлять близько 11,9 млн грн (10% від витрат на збут), що є недостатнім для ефективного просування продукції на конкурентному ринку.

Політика розподілу

ПрАТ «Первомайський МКК» використовує багатоканальну систему розподілу. Підприємство має власний автопарк спеціалізованого рефрижераторного транспорту для забезпечення доставки продукції з дотриманням температурного режиму.

Сильні сторони політики розподілу: наявність власної логістичної інфраструктури; налагоджені відносини з торговельними партнерами; досвід роботи з різними каналами збуту.

Слабкі сторони політики розподілу: обмежена географія збуту (переважно південні регіони); висока залежність від великих торгових мереж (54% реалізації); недостатній розвиток власної роздрібної мережі (7%); відсутність онлайн-каналу продажів.

3.4 Виявлення проблем організації збуту ПрАТ «Первомайський МКК»

На основі проведеного аналізу необхідно систематизувати ключові проблеми організації збуту підприємства та визначити їх вплив на фінансові показники.

Таблиця 3.11 — SWOT-аналіз збутової діяльності ПрАТ «Первомайський МКК»

Сильні сторони (S)		Слабкі сторони (W)	
Лідерські позиції у сегменті згущеного молока		Критичне зростання витратомісткості збуту (до 21% виручки)	
Широкий асортимент продукції (50+ найменувань)		Від'ємний власний капітал (-316 млн грн)	
Багаторічний досвід роботи (з 1956 р.)		Хронічна збитковість діяльності	
Власна логістична інфраструктура		Надмірний період обороту дебіторської заборгованості (304 дні)	
Відомість бренду в південних регіонах		Критично низька ліквідність (грошові кошти 2,8 млн грн)	
		Висока залежність від торгових мереж (54%)	
Можливості (O)		Загрози (T)	
Розвиток онлайн-каналів продажів		Посилення конкуренції з боку національних виробників	
Розширення географії збуту		Нестабільність економічної ситуації через воєнний стан	

Вихід у преміум-сегмент	Зростання цін на сировину та енергоносії
Розвиток власної роздрібно мережі	Зниження купівельної спроможності населення
Експортний потенціал	Ризик банкрутства через від'ємний власний капітал

Джерело: складено автором

Систематизація ключових проблем:

Проблема 1: Критичне зростання витратомісткості збуту. Частка витрат на збут у виручці зросла з 8,82% у 2022 році до 20,97% у 2024 році, що більш ніж удвічі перевищує середньогалузевий показник. При цьому абсолютна сума витрат на збут зросла на 31,4% при скороченні виручки на 44,8%. Це свідчить про неефективність системи управління збутовими витратами.

Проблема 2: Від'ємний власний капітал та хронічна збитковість. Власний капітал підприємства становить -316,3 млн грн, накопичений непокритий збиток — -364,3 млн грн. Підприємство має технічні ознаки неплатоспроможності, що обмежує можливості залучення зовнішнього фінансування та інвестицій у розвиток збутової мережі.

Проблема 3: Критично низька ліквідність. Залишок грошових коштів становить лише 2,8 млн грн при місячних витратах на збут близько 10 млн грн. Коефіцієнт абсолютної ліквідності — 0,002 при нормі понад 0,2. Це обмежує операційну гнучкість підприємства та можливості оперативного реагування на ринкові зміни.

Проблема 4: Надмірний період обороту дебіторської заборгованості. Період інкасації дебіторської заборгованості становить 304 дні, що є неприйнятним для молокопереробної галузі. Фактично підприємство безвідсотково кредитує покупців на 10 місяців, заморожуючи значні оборотні кошти.

Проблема 5: Висока залежність від торгових мереж. 54% реалізації здійснюється через великі торгові мережі, які диктують умови співпраці — значні торгові знижки, тривалі відстрочки платежу, оплата маркетингових послуг. Це знижує рентабельність цього каналу збуту.

Проблема 6: Обмежена географія та канали збуту. Концентрація збуту в південних регіонах (73% виручки припадає на Миколаївську, Одеську та Херсонську області) створює значні ризики в умовах воєнного стану. Відсутність

онлайн-каналу та недостатній розвиток власної роздрібної мережі обмежують можливості диверсифікації.

Таблиця 3.12 — Систематизація проблем організації збуту та їх впливу на фінансові показники

Проблема	Фінансовий прояв	Пріоритетність
Зростання витратомісткості збуту	Витрати на збут 21% виручки (норма 8-12%)	Критична
Від'ємний власний капітал	-316,3 млн грн, ознаки неплатоспроможності	Критична
Низька ліквідність	Грошові кошти 2,8 млн грн, коефіцієнт 0,002	Критична
Тривалий період інкасації ДЗ	304 дні, заморожено 476 млн грн	Висока
Залежність від торгових мереж	Низька рентабельність каналу	Висока
Обмежена географія збуту	Концентрація в зоні ризику (73%)	Середня

Джерело: складено автором

Висновки до розділу 3

У третьому розділі проведено комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності та збутових процесів ПрАТ «Первомайський МКК» на основі офіційної фінансової звітності за період 2022-2024 років.

Аналіз фінансових результатів виявив критичний стан підприємства. Чистий дохід від реалізації за три роки скоротився на 44,8% — з 1 035,1 млн грн до 571,5 млн грн. Підприємство протягом усього періоду працює зі збитком: 90,8 млн грн у 2022 році, 158,9 млн грн у 2023 році та 53,4 млн грн у 2024 році. Позитивною тенденцією є вихід на додатну валову рентабельність (+4,8%) у 2024 році після збитків у попередні роки.

Власний капітал підприємства є від'ємним і становить -316,3 млн грн на кінець 2024 року. Накопичений непокритий збиток досяг -364,3 млн грн. Це означає наявність технічних ознак неплатоспроможності та необхідність термінових заходів з фінансового оздоровлення.

Аналіз збутової діяльності виявив критичну проблему — непропорційне зростання витрат на збут. При скороченні виручки на 44,8% витрати на збут зросли на 31,4% — з 91,3 млн грн до 119,9 млн грн. Частка витрат на збут у виручці досягла 20,97%, що більш ніж удвічі перевищує середньогалузевий показник.

Показники ліквідності є критично низькими: коефіцієнт поточної ліквідності — 0,70; коефіцієнт абсолютної ліквідності — 0,002. Залишок грошових коштів скоротився на 94,5% і становить лише 2,8 млн грн.

Період обороту дебіторської заборгованості досяг 304 днів, що свідчить про серйозні проблеми з інкасацією платежів від покупців. Високою залишається залежність від великих торгових мереж (54% реалізації) та географічна концентрація збуту в південних регіонах (73%).

Систематизовано шість ключових проблем організації збуту: критичне зростання витрато-місткості збуту, від'ємний власний капітал, низька ліквідність, тривалий період інкасації дебіторської заборгованості, залежність від торгових мереж, обмежена географія збуту. Результати аналізу формують основу для розробки антикризових рекомендацій щодо вдосконалення збутової діяльності та фінансового оздоровлення підприємства.

РОЗДІЛ 4. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ПЕРВОМАЙСЬКИЙ МКК»

4.1 Концептуальні напрями вдосконалення збутової політики підприємства

Результати проведеного аналізу збутової діяльності ПрАТ «Первомайський МКК» виявили комплекс критичних проблем, що загрожують подальшому функціонуванню підприємства. Від'ємний власний капітал (-316,3 млн грн), хронічна збитковість та критичне зростання витратомісткості збуту потребують розробки антикризової програми вдосконалення збутової політики.

Обґрунтування стратегічних орієнтирів

З огляду на критичний фінансовий стан підприємства, стратегія вдосконалення збутової діяльності повинна базуватися на трьох ключових стратегічних орієнтирах антикризового характеру.

Стратегічний орієнтир 1: Оптимізація витрат на збут. Першочерговим завданням є зниження витратомісткості збутової діяльності з поточних 20,97% до середньогалузевого рівня 10-12% виручки. Досягнення цієї мети дозволить економити близько 50-60 млн грн щорічно та суттєво покращити фінансовий результат.

Стратегічний орієнтир 2: Покращення управління дебіторською заборгованістю. Скорочення періоду інкасації дебіторської заборгованості з 304 днів до 60-90 днів дозволить вивільнити значні оборотні кошти та покращити ліквідність підприємства.

Стратегічний орієнтир 3: Диверсифікація каналів та географії збуту. Зниження залежності від великих торгових мереж з 54% до 40-45% та розширення географії збуту для зменшення ризиків концентрації.

Таблиця 4.1 — Цільові показники вдосконалення збутової діяльності

Показник	Факт 2024	Ціль 2025	Ціль 2026
Частка витрат на збут у виручці, %	20,97	15,0	12,0
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	304	150	90
Частка торгових мереж у реалізації, %	54,0	48,0	45,0

Частка власних торгових точок, %	7,0	10,0	12,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,002	0,05	0,10

Джерело: розраховано автором

Програма оптимізації витрат на збут

Захід 1: Оптимізація транспортної логістики

Транспортні витрати становлять близько 35% витрат на збут (42,0 млн грн). Пропонується впровадження системи оптимізації маршрутів доставки на базі спеціалізованого програмного забезпечення.

За даними галузевих досліджень, впровадження систем оптимізації маршрутів дозволяє скоротити транспортні витрати на 15-20% [44]. Очікувана економія: $42,0 \times 0,15 = 6,3$ млн грн на рік.

Інвестиції у впровадження: 150 тис. грн (ліцензія на ПЗ та навчання персоналу).

Захід 2: Перегляд системи торгових знижок

Торгові знижки та бонуси контрагентам становлять близько 25% витрат на збут (30,0 млн грн). Пропонується диференційований підхід до надання знижок залежно від обсягів закупівель та дисципліни платежів.

Впровадження системи: базова знижка 5% при оплаті протягом 14 днів; додаткова знижка 3% за обсяги понад 500 тис. грн/місяць; штрафні санкції за прострочення платежів.

Очікувана економія: скорочення знижок на 20%, тобто 6,0 млн грн на рік.

Захід 3: Оптимізація персоналу збутового підрозділу

Витрати на персонал збуту становлять близько 15% витрат на збут (18,0 млн грн). Пропонується проведення аудиту ефективності роботи персоналу та впровадження системи KPI.

Очікувана економія за рахунок підвищення продуктивності праці: 15%, тобто 2,7 млн грн на рік.

Захід 4: Скорочення витрат на зберігання та складування

Витрати на зберігання становлять близько 8% витрат на збут (9,6 млн грн). Пропонується оптимізація складських площ та впровадження системи управління запасами JIT (just-in-time).

Очікувана економія: 20%, тобто 1,9 млн грн на рік.

Таблиця 4.2 — Зведений план оптимізації витрат на збут

Захід	Поточні витрати, млн грн	Очікувана економія, %	Економія, млн грн	Інвестиції, тис. грн
Оптимізація логістики	42,0	15	6,3	150
Перегляд системи знижок	30,0	20	6,0	50
Оптимізація персоналу	18,0	15	2,7	100
Оптимізація складування	9,6	20	1,9	80
Разом	99,6	17	16,9	380

Джерело: розраховано автором

Загальна очікувана економія від оптимізації витрат на збут становить 16,9 млн грн на рік при мінімальних інвестиціях 380 тис. грн. Це дозволить знизити частку витрат на збут з 20,97% до 18,0% виручки вже у першому році.

4.2 Заходи щодо удосконалення маркетингової діяльності

Захід 5: Впровадження системи управління дебіторською заборгованістю

Критичною проблемою є період обороту дебіторської заборгованості 304 дні.

Пропонується комплекс заходів з управління дебіторською заборгованістю:

1. Впровадження кредитних лімітів для кожного контрагента на основі оцінки його платоспроможності.
2. Скорочення відстрочок платежу: для торгових мереж — до 45 днів (замість 90-120); для дрібнооптових посередників — до 14-21 днів; для закладів громадського харчування — передоплата або оплата при отриманні.
3. Впровадження системи моніторингу заборгованості з щотижневою звітністю.
4. Передача простроченої заборгованості на факторинг або колекторським компаніям.

Очікуваний ефект: скорочення періоду обороту ДЗ до 150 днів у 2025 році та до 90 днів у 2026 році. Вивільнення оборотних коштів: при скороченні ДЗ на 50% буде вивільнено близько 238 млн грн.

Інвестиції: 200 тис. грн (впровадження модуля CRM для управління дебіторською заборгованістю).

Захід 6: Диверсифікація каналів збуту

6.1. Розвиток власної роздрібної мережі

Пропонується відкриття 3 фірмових магазинів формату «Молочна лавка» у містах Миколаїв, Одеса та Кропивницький.

Таблиця 4.3 — Інвестиції у відкриття фірмових магазинів

Стаття витрат	Сума на 1 магазин, тис. грн	Сума на 3 магазини, тис. грн
Оренда (6 міс. авансу)	120	360
Ремонт приміщення	150	450
Холодильне обладнання	180	540
Торгове обладнання	70	210
Початковий товарний запас	80	240
Разом	600	1 800

Джерело: розраховано автором на основі ринкових цін

Прогнозований обсяг реалізації одного магазину: 100-120 тис. грн/місяць. Річна виручка від 3 магазинів: 3,6-4,3 млн грн. Рентабельність каналу: 15-18% (значно вище, ніж при роботі з мережами).

6.2. Розвиток онлайн-продажів

Пропонується створення інтернет-магазину та інтеграція з маркетплейсами (Rozetka, Zakaz.ua).

Таблиця 4.4 — Інвестиції у створення онлайн-каналу

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Розробка інтернет-магазину	250
Інтеграція з маркетплейсами	100
Маркетингова кампанія запуску	150
Разом	500

Джерело: розраховано автором

Прогнозований обсяг онлайн-продажів: 2-3% виручки на другий рік роботи, тобто 12-18 млн грн на рік.

Захід 7: Перегляд цінової політики

З огляду на те, що ціни на продукцію підприємства на 10-15% нижчі за середньоринкові при збитковій діяльності, пропонується поступове підвищення цін.

План підвищення цін: 2025 рік — підвищення цін на 5-7% на всю продукцію; 2026 рік — подальше підвищення на 3-5% з урахуванням інфляції.

Очікуваний ефект: при підвищенні цін на 5% та збереженні обсягів продажів додатковий дохід становитиме близько 28,6 млн грн на рік.

Ризик: можливе скорочення обсягів продажів на 3-5%. Нівелювання ризику: поступове підвищення цін, покращення якості обслуговування, активізація маркетингових комунікацій.

Захід 8: Активізація маркетингових комунікацій

Пропонується збільшення бюджету на маркетингові комунікації з акцентом на цифрові канали.

Таблиця 4.5 — Бюджет маркетингової кампанії на 2025 рік

Канал комунікації	Бюджет, тис. грн	Очікуваний результат
SMM та digital-реклама	400	Охоплення 500 тис. осіб
Реклама на регіональному ТБ	300	Підвищення впізнаваності бренду
POS-матеріали	150	Стимулювання продажів у точках
Участь у виставках	100	B2B-контакти
Разом	950	Зростання продажів на 3-5%

Джерело: розраховано автором

4.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Зведений бюджет інвестицій

Таблиця 4.6 — Капітальні інвестиції на впровадження заходів

Захід	Інвестиції, тис. грн	Термін реалізації
1. Оптимізація логістики	150	2025
2. Система управління знижками	50	2025
3. Оптимізація персоналу (навчання, KPI)	100	2025
4. Оптимізація складування	80	2025

5. CRM для управління ДЗ	200	2025
6. Фірмові магазини (3 од.)	1 800	2025-2026
7. Онлайн-канал	500	2025
8. Маркетингова кампанія	950	2025
Разом	3 830	—

Джерело: розраховано автором

Загальний обсяг інвестицій є помірним — 3,83 млн грн, що може бути профінансовано за рахунок операційного грошового потоку та часткового реструктуризації кредиторської заборгованості.

Прогноз економічного ефекту

Таблиця 4.7 — Прогноз економічного ефекту від впровадження заходів

Джерело ефекту	Річний ефект, млн грн	Примітка
Економія витрат на збут	16,9	Захід 1-4
Вивільнення оборотних коштів	238,0	Скорочення ДЗ на 50%
Додатковий дохід від підвищення цін	28,6	5% підвищення
Дохід від фірмових магазинів	4,0	3 магазини
Дохід від онлайн-продажів	15,0	2-3% виручки
Ефект від маркетингу	17,0	3% зростання продажів
Разом додатковий прибуток	81,5	—

Джерело: розраховано автором

Прогноз фінансових результатів

Таблиця 4.8 — Прогноз фінансових результатів впровадження програми

Показник	2024 (факт)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)
Чистий дохід, млн грн	571,5	620,0	680,0
Темп зростання, %	-44,7	+8,5	+9,7
Витрати на збут, млн грн	119,9	103,0	85,0
Частка витрат на збут, %	20,97	16,6	12,5
Валовий прибуток, млн грн	27,2	62,0	95,0
Валова рентабельність, %	4,8	10,0	14,0
Операційний прибуток (збиток), млн грн	-52,6	+5,0	+40,0
Чистий прибуток (збиток), млн грн	-53,4	+3,0	+32,0

Джерело: розраховано автором

Прогноз показує можливість виходу підприємства на прибутковість вже у 2025 році за умови послідовного впровадження запропонованих заходів.

Розрахунок показників ефективності інвестицій

Для оцінки ефективності інвестиційної програми розрахуємо основні показники.

Загальний обсяг інвестицій: 3,83 млн грн

Середньорічний додатковий прибуток: $(3,0 + 32,0) / 2 = 17,5$ млн грн

Простий термін окупності:

$T = 3,83 / 17,5 = 0,22$ року (2,6 місяця)

Розрахунок NPV (ставка дисконтування 25% — з урахуванням високого ризику):

$NPV = 3,0/1,25 + 32,0/1,5625 - 3,83 = 2,4 + 20,5 - 3,83 = 19,07$ млн грн

$NPV > 0$, що свідчить про економічну ефективність проєкту.

Індекс прибутковості (PI):

$PI = (2,4 + 20,5) / 3,83 = 5,98$

На кожную гривню інвестицій підприємство отримає 5,98 грн дисконтованого доходу.

Таблиця 4.9 — Узагальнені показники економічної ефективності програми

Показник	Значення	Критерій
Загальний обсяг інвестицій	3,83 млн грн	—
NPV (при ставці 25%)	19,07 млн грн	>0 ✓
Індекс прибутковості (PI)	5,98	>1 ✓
Простий термін окупності	2,6 місяця	<3 роки ✓
Прогнозний чистий прибуток 2026 р.	32,0 млн грн	—
Зниження витратомісткості збуту	з 21% до 12,5%	—

Джерело: розраховано автором

Аналіз ризиків

Реалізація програми пов'язана з такими основними ризиками:

1. Ризик недосягнення планових обсягів продажів — ймовірність 30%. Заходи мінімізації: поетапне впровадження, моніторинг результатів, коригування планів.
2. Ризик опору змінам з боку персоналу — ймовірність 20%. Заходи мінімізації: навчання, система мотивації, роз'яснювальна робота.
3. Ризик погіршення макроекономічної ситуації — ймовірність 40%. Заходи мінімізації: формування резервів, диверсифікація географії збуту.

4. Ризик втрати ключових клієнтів при підвищенні цін — ймовірність 25%.
Заходи мінімізації: поступове підвищення, покращення сервісу, індивідуальний підхід.

Висновки до розділу 4

У четвертому розділі розроблено антикризову програму вдосконалення збутової діяльності ПрАТ «Первомайський МКК», що включає 8 конкретних заходів, спрямованих на подолання критичних проблем підприємства.

Визначено три стратегічні орієнтири програми: оптимізація витрат на збут (зниження витратомісткості з 21% до 12%); покращення управління дебіторською заборгованістю (скорочення періоду інкасації з 304 до 90 днів); диверсифікація каналів та географії збуту (зниження залежності від торгових мереж з 54% до 45%).

Розроблено комплекс заходів з оптимізації витрат на збут, що включає оптимізацію транспортної логістики, перегляд системи торгових знижок, підвищення ефективності персоналу збуту, оптимізацію складування. Загальна очікувана економія — 16,9 млн грн на рік.

Запропоновано заходи з удосконалення маркетингової діяльності: впровадження системи управління дебіторською заборгованістю, розвиток власної роздрібною мережі (3 фірмові магазини), створення онлайн-каналу продажів, перегляд цінової політики, активізація маркетингових комунікацій.

Загальний обсяг інвестицій становить 3,83 млн грн, що є помірним та може бути профінансовано за рахунок операційної діяльності. Прогнозування фінансових результатів показує можливість виходу підприємства на прибутковість у 2025 році (чистий прибуток 3,0 млн грн) та суттєве покращення у 2026 році (чистий прибуток 32,0 млн грн).

Розрахунок показників ефективності інвестицій підтвердив економічну доцільність програми: NPV становить 19,07 млн грн, індекс прибутковості — 5,98, термін окупності — 2,6 місяця. Реалізація запропонованої програми дозволить підприємству подолати кризовий стан, вийти на прибуткову діяльність та поступово відновити фінансову стійкість.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена підвищенню ефективності організації збуту молокопереробних підприємств на прикладі ПрАТ «Первомайський МКК». У процесі виконання роботи вирішено поставлені завдання та досягнуто мети дослідження.

У першому розділі досліджено теоретичні засади збутової діяльності молокопереробних підприємств. Встановлено, що збутова діяльність є комплексною системою заходів з доведення готової продукції від виробника до споживача, яка включає планування обсягів реалізації, формування каналів розподілу, управління товарними запасами, організацію транспортування та складування, встановлення цін та проведення маркетингових комунікацій. Визначено, що ефективність збутової діяльності безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства, його конкурентоспроможність та ринкові позиції. Особливу увагу приділено специфіці організації збуту молокопереробних підприємств, яка характеризується швидкопсувністю продукції, необхідністю дотримання холодового ланцюга, сезонністю виробництва та споживання, високою конкуренцією на ринку. Систематизовано підходи до формування збутової мережі підприємств молочної галузі з урахуванням специфіки продукції та вимог до умов зберігання і транспортування.

У другому розділі систематизовано методи дослідження збутової діяльності підприємства. Розглянуто методи аналізу організаційно-економічної діяльності, що включають горизонтальний та вертикальний аналіз фінансової звітності, коефіцієнтний аналіз фінансового стану, аналіз структури та динаміки активів і пасивів. Детально розглянуто методи оцінки ефективності збутової діяльності: показники обсягів реалізації, витратомісткість збуту, рентабельність продажів та окремих каналів збуту, коефіцієнти оборотності дебіторської заборгованості та товарних запасів. Обґрунтовано методи стратегічного аналізу, включаючи SWOT-аналіз, та методи обґрунтування управлінських рішень (NPV, IRR, PI, термін окупності).

У третьому розділі проведено комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності та збутових процесів ПрАТ «Первомайський МКК» за 2022-2024 роки. Встановлено критичний фінансовий стан підприємства: власний капітал є від'ємним (-316,3 млн грн), чистий дохід від реалізації скоротився на 44,8% (з 1035,1 млн грн до 571,5 млн грн), підприємство працює зі збитком (накопичені збитки за три роки перевищують 303 млн грн). Виявлено критичне зростання витратомісткості збутової діяльності: частка витрат на збут у виручці досягла 20,97% при середньогалузевому показнику 8-12%. Період обороту дебіторської заборгованості становить 304 дні, що свідчить про серйозні проблеми з інкасацією платежів. У дебіторській заборгованості заморожено 476,0 млн грн, що становить 83,3% річної виручки. Показники ліквідності критично низькі: коефіцієнт поточної ліквідності 0,70 при нормі 1,5-2,0, коефіцієнт абсолютної ліквідності лише 0,002 при нормі 0,2.

Встановлено високу залежність від великих торгових мереж (54% реалізації), співпраця з якими характеризується низькою рентабельністю через необхідність надання значних торгових знижок (15-20%) та тривалих відстрочок платежу (90-120 днів). Власні торгові точки, які є найбільш рентабельним каналом, забезпечують лише 7% виручки. Виявлено значну географічну концентрацію збуту в южних регіонах України (73% виручки), що створює додаткові ризики в умовах воєнного стану. Проведено оцінку маркетингового комплексу підприємства та систематизовано шість ключових проблем організації збуту, усі з яких мають критичний або високий рівень пріоритетності.

У четвертому розділі розроблено антикризову програму вдосконалення збутової діяльності ПрАТ «Первомайський МКК», що базується на трьох стратегічних орієнтирах. Перший орієнтир передбачає оптимізацію витрат на збут зі зниженням витратомісткості з 20,97% до 10-12% виручки через чотири заходи: оптимізацію транспортної логістики (економія 6,3 млн грн), перегляд системи торгових знижок (економія 6,0 млн грн), оптимізацію персоналу (економія 2,7 млн грн) та впровадження системи ЛІТ (економія 1,9 млн грн). Загальна очікувана економія становить 16,9 млн грн на рік.

Другий орієнтир спрямований на покращення управління дебіторською заборгованістю зі скороченням періоду інкасації з 304 днів до 60-90 днів. Запропоновано впровадження комплексної системи управління дебіторською заборгованістю з встановленням кредитних лімітів, скороченням відстрочок платежу та щотижневим моніторингом. Очікуваний ефект -- вивільнення близько 238 млн грн оборотних коштів.

Третій орієнтир передбачає диверсифікацію каналів та географії збуту зі зниженням залежності від торгових мереж з 54% до 40-45%. Рекомендовано розвиток власної роздрібної мережі (відкриття трьох фірмових магазинів з інвестиціями 1,8 млн грн) та створення онлайн-каналу продажів (інвестиції 500 тис. грн, прогнозований обсяг 12-18 млн грн на рік). Обґрунтовано необхідність перегляду цінової політики з поступовим підвищенням цін на 5-7% у 2025 році та додаткові 3-5% у 2026 році. Розроблено програму активізації маркетингових комунікацій з бюджетом 950 тис. грн.

Загальний обсяг інвестицій на впровадження антикризової програми становить 3,83 млн грн. Прогнозування фінансових результатів показує вихід підприємства на прибутковість у 2025 році з чистим прибутком 3,0 млн грн та суттєве покращення фінансового стану у 2026 році з чистим прибутком 32,0 млн грн. Чистий дохід від реалізації зростає з 571,5 млн грн у 2024 році до 620,0 млн грн у 2025 році (+8,5%) та до 680,0 млн грн у 2026 році (+9,7%). Частка витрат на збут знизиться з 20,97% до 16,6% у 2025 році та до 12,5% у 2026 році.

Розрахунок показників економічної ефективності підтвердив доцільність реалізації програми. Чиста приведена вартість (NPV) при ставці дисконтування 25% становить 19,07 млн грн, індекс прибутковості (PI) дорівнює 5,98, простий термін окупності -- 2,6 місяця. Проведено аналіз ризиків реалізації програми та визначено заходи їх мінімізації: ризик недосягнення планових обсягів продажів (30%), ризик опору змінам персоналу (20%), ризик погіршення макроекономічної ситуації (40%), ризик втрати ключових клієнтів при підвищенні цін (25%).

Реалізація запропонованої антикризової програми вдосконалення збутової діяльності дозволить ПрАТ «Первомайський МКК» подолати критичний фінансовий стан, вийти на прибуткову діяльність, поступово відновити фінансову

стійкість та зміцнити ринкові позиції. Ключовими факторами успіху є послідовність впровадження заходів, постійний моніторинг результатів, оперативне реагування на зміни ринкової ситуації та залучення всіх підрозділів підприємства до процесу антикризового управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством / Н.В. Терент'єва // Ефективна економіка. – 2016. – № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4783>
2. Шереметинська О.В. Управління збутовою діяльністю підприємств-суб'єктів ЗЕД в сучасних умовах / О.В. Шереметинська // Ефективна економіка. – 2016. – № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4732>
3. Войтенко І.О. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності / І.О. Войтенко // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2019. – Вип. 23. – URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/160709>
4. Хрупович С.Є. Теоретичні основи збутової діяльності підприємств / С.Є. Хрупович // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2016. – Вип. 2 (15). – С. 151-171. – URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21276/2/SSEP_2016_Khrupovych_S_Ye-Teoretychni_osnovy_151-171.pdf
5. Корженко І.С. Збутова діяльність підприємства-імпортера / І.С. Корженко // Економіка та держава. – 2018. – № 11. – С. 111-114. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.11.111
6. Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова економічної діяльності підприємства / О.В. Матвієць, М.В. Кошівська // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2018. – № 11. – С. 124-133. – URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/en/sales-management-as-part-of-economic-activity/>
7. Особливості організації збуту молокопереробних підприємств: стратегії та розвиток ринку України. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2023.
8. Тульчинська С.О. Фактори впливу на збутову політику підприємства / С.О. Тульчинська // Ефективна економіка. – 2016. – № 9. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5140>

9. Косар Н., Чубала А. Маркетингова політика розподілу: навч. посібник / Н. Косар, А. Чубала. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 232 с.
10. Дейнега І., Дейнега О., Патора Р. Маркетингова товарна політика: навч. посібник / І. Дейнега, О. Дейнега, Р. Патора. – 3-тє вид. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 360 с.
11. Кривешко О.В. Управління збутовою діяльністю підприємств молочної промисловості / О.В. Кривешко // Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством". – 2016. – URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/72873>
12. Гамалій В.Ф., Романчук С.А., Фабрика І.В. Управління потенціалом підприємства: підручник / В.Ф. Гамалій, С.А. Романчук, І.В. Фабрика. – Київ: КНЕУ, 2006. – 390 с.
13. Іщенко Н.А. Організаційно-економічні засади управління збутовою діяльністю промислових підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Н.А. Іщенко. – Харків, 2005. – 196 с.
14. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія / Л.В. Балабанова. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 294 с.
15. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Організація маркетингової діяльності на підприємстві: навч. посібник / Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 204 с.
16. Балабаниць А.В. Збутова діяльність промислового підприємства / А.В. Балабаниць // Економіка та держава. – 2011. – № 3. – С. 7-10.
17. Ключник А.В. Управління збутовою діяльністю на підприємстві / А.В. Ключник // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2014. – Вип. 150. – С. 414-422.
18. Шклярук Ю.Є. Сучасний стан та тенденції виробництва і переробки молока в Україні та Вінницькій області / Ю.Є. Шклярук // Ефективна економіка. – 2017. – № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5899>

19. Вільчинська Н.Л. Сучасний стан та перспективи розвитку молокопереробних підприємств України / Н.Л. Вільчинська // Ефективна економіка. – 2013. – № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2634>
20. Антонова І.В. Розвиток молочної промисловості в Україні / І.В. Антонова // Ефективна економіка. – 2010. – № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=428>
21. Молочна промисловість // Енциклопедія Сучасної України / редкол.: І.М. Дзюба, А.І. Жуковський, М.Г. Железняк [та ін.]; НАН України, НТШ. – Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2019. – URL: <https://esu.com.ua/article-69334>
22. Богоніс В.О. Ринок молока і молочної продукції: структура та особливості функціонування: курсова робота / В.О. Богоніс. – Тернопіль: ТНЕУ, 2024. – URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/51395/1/Курсова_робота_БОГОНИС_В._ЕУБ_31.pdf
23. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки / О.О. Яцух, Н.Ю. Захарова // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2018. – № 3. – Т. 29 (68). – С. 173-180.
24. Фінансовий аналіз: основні види та коефіцієнти // FinAcademy. – 2023. – URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/finansovij-analiz-osnovni-vidi-ta-koefitsiyenti>
25. Крючко Л.С. Оцінка фінансового стану підприємства – сутність та необхідність / Л.С. Крючко // Ефективна економіка. – 2012. – № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1613>
26. Показники фінансового аналізу: що дають, як порахувати, де застосовуються // FinAcademy. – 2023. – URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/pokazateli-finansovogo-analiza-predpriyatiya>
27. Коефіцієнтний фінансовий аналіз / Р. Корнилюк // YouControl Blog. – 2023. – URL: <https://blog.youcontrol.market/koefitsiientnii-finansovii-analiz/>

- 28.Лопатовська О., Пономарьова К. Сучасна методика аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства / О. Лопатовська, К. Пономарьова // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2022. – № 5(1). – Т. 310. – URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/899>
- 29.Оцінка фінансового стану як передумова ефективного управління підприємством // Трансформаційна економіка. – 2023. – URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/8>
- 30.Мірошнікова Т.І. Особливості аналізу фінансової стійкості підприємства на основі системи показників за умов невизначеності та динамічності / Т.І. Мірошнікова // Економіка і суспільство. – 2016. – № 3. – С. 339-344. – URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/76.pdf
- 31.Федорович Р.В. Маркетингові інструменти та стратегічне управління розвитком підприємств на ринках України: монографія / за ред. проф. Р.В. Федоровича. – Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2013. – 359 с. – URL: <https://files.core.ac.uk/download/60835357.pdf>
- 32.Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / М. Портер; пер. з англ. – Київ: Основи, 1998. – 390 с.
- 33.Фінансовий аналіз: навч. посіб. / А.І. Склабінська, С.А. Дrajниця, Л.Д. Федорук; за ред. М.П. Войнаренко. – Львів: Новий світ-2000, 2013. – 342 с.
- 34.Фінансовий аналіз: навч. посібник / уклад. О.О. Заруба. – Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2017. – URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/19240/1/Fin%20analiz%20Verstka.pdf>
- 35.Річний звіт ПрАТ «Первомайський МКК» за 2023 рік. URL: <https://00418107.emitent.net.ua/> (дата звернення: [05.12.2025])
- 36.Річний звіт ПрАТ «Первомайський МКК» за 2024 рік. URL: <https://00418107.emitent.net.ua/> (дата звернення: [05.12.2025])
- 37.Проміжні звіти ПрАТ «Первомайський МКК» за I-IV квартали 2024 року. URL: <https://00418107.emitent.net.ua/> (дата звернення: [05.12.2025])

- 38.Офіційний сайт розкриття інформації ПрАТ «Первомайський молочноконсервний комбінат». URL: <https://00418107.emitent.net.ua/>
- 39.Державна служба статистики України. Виробництво промислової продукції за видами. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
- 40.Аналітичний огляд ринку молочної продукції України. URL: <https://agravery.com/>