

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління каналами розподілу продукції підприємства
(за матеріалами ТОВ «Галіївський маслозавод»,
Житомирська обл., с. Галіївка)


Рівень вищої освіти другий (магістерський)


Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Шифр і назва галузі знань


Спеціальність 075 «Маркетинг»
Шифр і назва спеціальності

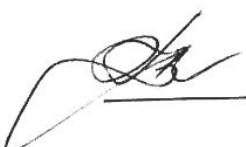
Освітня програма «Маркетинг»
Назва освітньої програми

Шифр КвРМР. 24302.01.15.00

Виконав: здобувач 2 курсу, гр. МРМ-24-01  Ганна ТКАЧУК

Керівник: канд. екон. наук, доц.  Світлана РЕШМІДІЛОВА

Нормоконтролер: канд. екон. наук, доц.  Світлана РЕШМІДІЛОВА

До захисту допускаю:
завідувач кафедри маркетингу
кандидат екон. наук  Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній рівень другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і найменування

Спеціальність 075 Маркетинг

Код і найменування

Освітня програма: освітньо-професійна «Маркетинг»

Найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

канд. екон. наук, доцент Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА

«1» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Ткачук Ганни Юріївни

Прізвище, ім'я, по батькові здобувача

1. Тема роботи: Управління каналами розподілу продукції підприємства (на прикладі ТОВ «Галіївський маслозавод», Житомирська обл., с. Галіївка)

керівник роботи Решміділова Світлана Леонідівна, канд. екон. наук, доцент

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, учене звання

Затверджено наказом ректора університету від 25.08.2025 р. № 65, додаток 19

2. Термін подання здобувачем роботи на кафедру 15.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: монографії та статті українських та зарубіжних науковців, звітність ТОВ «Галіївський маслозавод», с. Галіївка, а також результати власних досліджень автора

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)



1. Теоретико-методичні засади управління каналами розподілу продукції 2. Аналітичне дослідження господарської та маркетингової діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод»

3. Підвищення ефективності управління каналами розподілу продукції підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Підходи науковців сучасності до визначення поняття «канал розподілу». Можливі схеми каналів розподілу залежно від обсягу виробництва та рівня попиту. Порівняльна характеристика логістичних систем за параметрами ефективності логістичних каналів. Етапи планування та перепланування каналу розподілу. Динаміка обсягів виробництва молока в Україні. Динаміка основних техніко-економічних показників підприємства. Обсяги експорту молокопродуктів, молоковмісних продуктів, еквівалентів молока та казеїну в порівнянні до обсягів молока, спрямованого переробним підприємства. Обсяги експорту молокопродуктів, молоковмісних продуктів, еквівалентів молока та казеїну та частка окремих молочних позицій. Товарний асортимент ТОВ «Галіївський маслозавод». Канали розподілу продукції ТОВ «Галіївський маслозавод». Динаміка та структура продажів продукції за різними каналами розподілу. Структурний розподіл обсягів реалізованої продукції між каналами розподілу ТОВ «Галіївський маслозавод». Географічний розподіл реалізації продукції підприємства на

внутрішньому ринку України. Показники для аналізу ефективності процесу «збут» на ТОВ «Галіївський маслозавод». Аналіз ефективності процесу «збут» ТОВ «Галіївський маслозавод». Ефективність роботи каналів розподілу ТОВ «Галіївський маслозавод». Зміна обсягів реалізації продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» серед VIP-партнерів (топ-10 торгових мереж) у 2023–2024 рр.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
			
			

7. Дата видачі завдання 01.09.2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
1 Визначення об'єкта і предмета дослідження, постановка мети і завдань відповідно до теми. Складання плану кваліфікаційної роботи магістра	до 01.10.2025	Виконано
2 Опрацювання теоретичних джерел і написання першого розділу роботи	до 25.10.2025	Виконано
3 Формування плану для проведення аналітичних досліджень	до 30.10.2025	Виконано
4 Збір та обробка статистичних матеріалів діяльності ринку	до 05.11.2025	Виконано
5 Написання аналітичного розділу кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра	до 10.11.2025	Виконано
6 Написання проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра	до 25.11.2025	Виконано
7 Підготовка ілюстративних матеріалів та остаточне оформлення роботи	до 10.12.2025	Виконано
8 Підготовка до захисту та попередній захист	з 15.12.2025	Виконано
9 Захист	з 19.12.2025	Виконано

Здобувач


(підпис)

Ганна ТКАЧУК

Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Світлана РЕШМІДЛОВА

Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра

Управління каналами розподілу продукції підприємства

(на прикладі ТОВ «Галіївський маслозавод», Житомирська обл., с. Галіївка)

студентки групи МРм-24-1 Ткачук Ганни Юріївни

Науковий керівник: к. е. н., доц. Решміділова С.Л.

Загальний обсяг роботи 111 сторінок, 33 таблиці, 17 рисунків, 10 додатків, 55 джерела посилання.

Перелік ключових слів: КАНАЛИ РОЗПОДІЛУ, ЗБУТОВА ПОЛІТИКА, ЛОГІСТИЧНІ КАНАЛИ, PRIVATE LABEL, ТОРГОВЕЛЬНІ МЕРЕЖІ, VIP-ПАРТНЕРИ, МОЛОКОПЕРЕРОБНА ГАЛУЗЬ.

У роботі досліджено теоретичні підходи до формування та управління каналами розподілу продукції підприємства, визначено сутність каналів розподілу, їх види, структуру, основні потоки та комунікаційну функцію. Узагальнено сучасні інструменти управління розподільчими мережами, а також роль цифрових технологій у підвищенні ефективності каналів збуту.

У другому розділі проведено аналітичну оцінку діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод»: проаналізовано стан молокопереробної галузі України, динаміку виробництва та реалізації продукції, фінансові результати підприємства, структуру каналів розподілу та географію збуту продукції підприємства.

У третьому розділі оцінено ефективність існуючих каналів розподілу та динаміку співпраці з торговими мережами. Запропоновано комплекс практичних заходів щодо вдосконалення управління каналами розподілу продукції підприємства. Розроблено карту роботи з VIP-партнерами, обґрунтовано одночасний запуск private label та преміальної лінійки ТМ «Фаворит» у мережі «АТБ-маркет» з подальшим масштабуванням.

Підпис

Дата 09.12.2025

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретико-методичні засади управління каналами розподілу продукції	8
1.1 Теоретичні узагальнення щодо сутності та змісту каналів розподілу продукції	8
1.2 Системний підхід до управління каналами розподілу продукції	16
1.3 Канали розподілу продукції як форма комунікаційної діяльності у конкурентному середовищі	21
Висновки до першого розділу	26
2 Аналітичне дослідження господарської та маркетингової діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод»	28
2.1 Аналіз розподілу продукції підприємствами молокопереробної галузі України	28
2.2 Загальна характеристика та аналіз техніко-економічних показників діяльності «Галіївський маслозавод»	36
2.3 Роль та місце каналів розподілу продукції підприємства в системі управління ТОВ «Галіївський маслозавод»	50
Висновки до другого розділу	62
3 Підвищення ефективності управління каналами розподілу продукції підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод»	64
3.1 Оцінка ефективності управління каналами розподілу продукції підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод»	64
3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів з посилення співробітництва ТОВ «Галіївський маслозавод» з торговельними мережами	74
Висновки до третього розділу	88
Висновки	90
Перелік джерел посилання	94
Додатки	100

ВСТУП

Ефективність і якість управління каналами розподілу продукції залишаються одним із ключових факторів успіху сучасних підприємств. Незважаючи на велику кількість компаній із налагодженою збутовою мережею, багато з них продовжують стикатися з проблемами контролю, координації та мінімізації витрат у каналах розподілу. Сьогодні перед бізнесом гостро стоїть завдання створення єдиної, гнучкої та взаємовигідної системи товароруку, яка б забезпечувала тісну співпрацю між виробником і посередниками, а також максимізувала обсяги продажів при оптимальному рівні витрат.

Вибір, оцінка та постійний моніторинг учасників каналів розподілу є критичним етапом управління збутом. Цілеспрямоване застосування сучасних методів добору та оцінювання посередників дозволяє не лише підвищити ефективність усієї системи розподілу, а й суттєво знизити ризики, пов'язані з невиконанням зобов'язань, демпінгом чи втратою контролю над брендом.

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена зростаючою роллю ефективного управління каналами розподілу як стратегічного інструменту підвищення конкурентоспроможності та фінансових результатів підприємства в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів та розвиток практичних рекомендацій щодо удосконалення управління каналами розподілу продукції ТОВ «Галіївський маслозавод».

Відповідно до поставленої мети було визначено наступні завдання:

- здійснити теоретичні узагальнення сутності та змісту каналів розподілу продукції;
- проаналізувати системний підхід до управління каналами розподілу;
- дослідити канали розподілу продукції як форму комунікаційної діяльності у конкурентному середовищі;

- провести аналіз розподілу продукції підприємствами молокопереробної галузі України;
- представити загальну характеристику та здійснити аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства;
- визначити роль та місце каналів розподілу продукції підприємства в системі управління ТОВ «Галіївський маслозавод»;
- провести оцінку ефективності управління каналами розподілу продукції підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів з посилення співробітництва ТОВ «Галіївський маслозавод» з торговельними мережами.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління каналами розподілу продукції ТОВ «Галіївський маслозавод».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади управління каналами розподілу продукції.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою роботи є системно-структурний підхід до аналізу каналів розподілу як підсистеми менеджменту підприємства. Використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз, синтез, індукцію, дедукцію, абстрагування, системний, порівняльний і графічний аналіз. Монографічний метод застосовано для опрацювання наукової літератури та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, аналогію й порівняння – для уточнення поняття «канал розподілу». Статистичний та економічний аналіз використано для оцінки динаміки розвитку молокопереробної галузі України і техніко-економічних показників діяльності підприємства, метод прогнозування – для розробки та обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення каналів розподілу продукції.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретичних і практичних засад управління каналами розподілу продукції молокопереробного підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

– дістало подальшого розвитку обґрунтування стратегії концентрації на VIP-партнерах через інтеграцію аналізу структури збуту з результатами споживчого опитування, що дозволило розробити карту роботи з ключовими торговельними мережами та визначити траєкторію зростання їхньої частки в загальному обсязі реалізації;

– вперше запропоновано комплексний підхід до одночасного запуску private label у національній мережі та розширення преміальної лінійки власної торгової марки, обґрунтований первинними даними споживчого опитування та прогнозними моделюваннями фінансових результатів;

– удосконалено методичні рекомендації щодо впровадження спеціалізованої CRM-системи як доповнення до існуючої ERP, що забезпечує автоматизацію контролю дебіторської заборгованості та прискорення оборотності коштів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності управління каналами розподілу продукції підприємства. Запропонована карта роботи з VIP-партнерами та схема розвитку private label є готовими до впровадження інструментами, що дозволять збільшити частку ключових торговельних мереж у структурі збуту та підвищити доходність контрактів. Рекомендації щодо впровадження спеціалізованої CRM-системи з інтеграцією до існуючої ERP забезпечать скорочення дебіторської заборгованості та прискорення оборотності коштів.

Окремі положення і отримані результати досліджень оприлюднені на: II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє», м. Хмельницький (23-24 жовтня 2025 р.) (Додаток А).

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання та додатків. Перелік джерел посилання містить 55 джерел. Робота доповнена 17 рисунками, 33 таблицями, 10 додатками та розрахунками. Загальний обсяг роботи – 111 сторінок.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ

1.1 Теоретичні узагальнення щодо сутності та змісту каналів розподілу продукції

В умовах сучасної ринкової економіки ефективна організація процесу розподілу продукції є важливою складовою успіху підприємства. Саме через канали розподілу забезпечується рух товарів від виробника до кінцевого споживача, що дає змогу задовольнити попит, скоротити витрати та підвищити конкурентоспроможність. Рух матеріального потоку здійснюється через логістичні канали, які є невід'ємною частиною системи розподілу підприємства та логістичної системи в цілому.

У науковій літературі наразі існує велика кількість підходів до визначення сутності поняття каналів розподілу. Так, Л. В. Бабаченко, В.В. Жидюк та М. М. Забаштанський визначають канал розподілу як групу незалежних або взаємозалежних організацій, що беруть участь у процесі продажу, а також у доставці товарів і послуг кінцевому споживачу. Така система може називатися мережею розподілу або збуту. Автори підкреслюють, що цей процес охоплює фізичне переміщення, зберігання і (або) володіння продукцією; передпродажне та післяпродажне обслуговування; укладання угод, обробку замовлень, кредитування, отримання платежів, а також різні види сервісної підтримки [2].

А. О. Гречуха пропонує визначення логістичного каналу розподілу як сукупності незалежних юридичних або фізичних осіб, що беруть участь у процесі просування товару від виробника до споживача, а також у забезпеченні супровідного сервісу. Усі канали розподілу в сукупності формують розподільчу мережу підприємства [12]. А. С. Дядін розглядає канал розподілу як частково

впорядковану сукупність ланок логістичної системи, яка включає всі логістичні ланцюги або їхніх учасників, що забезпечують рух матеріальних потоків від постачальників ресурсів, необхідних для виготовлення певного виду продукції (асортименту), до її кінцевих споживачів [16].

Підходи науковців до визначення поняття «канал розподілу» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до визначення поняття «канал розподілу»

Автор	Визначення каналу розподілу
Ф. Котлер	Канал розподілу – це набір незалежних організацій, залучених до процесу забезпечення доступності продукту чи послуги для використання або споживання [22]
В. Стантон, М. Дж. Етзел, Б. Дж. Волкер	Канал розподілу – це маршрут, по якому право власності на товари рухається від виробника до кінцевого споживача або промислового користувача [55]
Е. Джером Маккарті	Канал розподілу – це будь-яка послідовність інститутів від виробника до споживача, включаючи одного або будь-яку кількість посередників [53]
Американська маркетингова асоціація	Канал розподілу – це структура внутрішньофірмових організаційних одиниць та зовнішніх агентів і дилерів, оптових і роздрібних, через які товар просувається на ринок [51]
С. С. Гаркавенко	Канал розподілу – це впорядкована система незалежних суб'єктів (виробників, посередників, постачальників), які спільно працюють над тим, щоб товар у потрібний час і в потрібному місці потрапив до кінцевого споживача [11]
Л. О. Іванова	Канал розподілу – це організована система доставки цінності споживачу, в якій кожен учасник додає свою частку корисності до товару чи послуги на шляху від виробника до покупця [19]
В. М. Марченко, В. В. Шутюк	Канал розподілу – це сукупність організацій або фізичних осіб, які беруть на себе функції фізичного переміщення товарів і пов'язані з цим ризики, забезпечуючи просування продукції від виробника до споживача [27]
М. Ю. Разінькова	Канал розподілу – це група незалежних компаній-посередників, кожна з яких переслідує власну максимізацію прибутку, що часто призводить до зниження загальної ефективності каналу в цілому [39]

Джерело: складено автором на основі [11; 19; 22; 39; 51; 53; 53]

На підставі наведених визначень можна зробити висновок, що канали розподілу – це складна організована система, яка об'єднує незалежних суб'єктів господарювання, а саме, виробників, оптовиків, дистриб'юторів, ритейлерів,

агентів, логістичних операторів тощо, з різним юридичним статусом та власними економічними інтересами. Основна мета цієї системи – забезпечити ефективне просування товару або послуги від виробника до кінцевого споживача чи промислового користувача шляхом виконання комплексу функцій: фізичного переміщення, передачі права власності, прийняття на себе ризиків, формування асортименту, надання інформації, стимулювання збуту та створення додаткової споживчої цінності на кожному етапі.

Усі автори підкреслюють, що канал розподілу не є випадковим набором посередників, а є цілеспрямованою структурою, в якій кожен учасник додає певну корисність товару. При цьому зарубіжні дослідники акцентують увагу на незалежності учасників та маркетинговій спрямованості каналу, тоді як вітчизняні автори додатково наголошують на системності, спільній меті та створенні споживчої цінності на всьому шляху товару.

Таким чином, сучасне розуміння каналу розподілу еволюціонувало від простого «маршруту товару» до стратегічної інтегрованої системи доставки цінності, в якій координація, комунікація та взаємна вигода учасників стають ключовими факторами конкурентної переваги компанії на ринку.

Ця еволюція зумовила появу складної мережі взаємопов'язаних відносин між учасниками каналу, які реалізуються через кілька основних потоків.

У каналі розподілу виникає комплекс взаємопов'язаних відносин, які можна поділити на три основні потоки [16]:

- фізичне переміщення товару (логістичний потік) – транспортування, складування, обробка замовлень, підтримка запасів і доставка від виробника до кінцевого споживача;

- перехід права власності (власницький потік) – послідовна передача права власності на товар від одного учасника каналу до наступного, що супроводжується укладанням договорів купівлі-продажу, поставки чи комісії;

– інформаційний та комунікаційний потік – двосторонній обмін даними про попит, запаси, ціни, акції, умови поставки, рекламу, а також зворотний зв'язок від споживачів і посередників до виробника.

Окрім цього, у каналі формуються фінансові – оплата товару, надання кредиту, розподіл ризиків, переговори – узгодження умов співпраці, асортименту, цін перепродажу та ризик-розподільні відносини. Усі ці потоки пронизують вертикальні – між різними рівнями каналу, горизонтальні – між посередниками одного рівня та діагональні – виробник-споживач зв'язки, утворюючи єдину систему, ефективність якої визначає швидкість, вартість і якість доведення товару до кінцевого покупця.

Види каналів і структура розподільчої мережі залежать від низки чинників [24]:

- стратегічних і тактичних цілей та завдань підприємства на ринку збуту готової продукції;
- логістичної стратегії фірми;
- характеристик матеріальних та інших потоків;
- властивостей продукції та її параметрів тощо.

Збут продукції підприємства може здійснюватися через прямі або непрямі канали розподілу. Прямі канали передбачають безпосередній контакт виробника зі споживачем – через власний торговельний персонал, корпоративні магазини чи офіційні онлайн-ресурси. У таких випадках виробник має змогу повністю контролювати процес продажу, якість обслуговування та збереження іміджу бренду. Непрямі канали розподілу передбачають участь посередників – дистриб'юторів, торгових агентів, брокерів чи великих роздрібних мереж. Вони дозволяють охопити ширший ринок, але знижують рівень контролю з боку виробника [2].

Під час вибору оптимального каналу розподілу важливо враховувати характеристики товару: рівень пізнаваності бренду, необхідність адаптації продукту до потреб клієнта, унікальність пропозиції, стадію життєвого циклу,

ризика для споживача та складність переговорів. Це забезпечує узгодженість між особливостями продукції, вимогами ринку та можливостями обраного каналу збуту. Показники відповідності каналу розподілу продукту представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Показники відповідності каналу продукту

Показник	Характеристика та відповідні канали
Упізнаваність бренду	Для відомих споживчих товарів, особливо на етапі зрілості, доцільно використовувати канали опосередкованого контакту або непрямі канали, оскільки покупці вже довіряють бренду
Кастомізація (індивідуалізація)	Чим вища потреба у пристосуванні товару до вимог клієнта, тим ефективніші прямі канали збуту з безпосереднім контактом виробника зі споживачем
Об'єднання (комплексність)	Якщо продукт потребує додаткового обладнання чи сервісу, доцільно використовувати непрямі канали, які забезпечують комплексне рішення для споживача
Ексклюзивність	Унікальні або рідкі товари зазвичай продаються через прямі або вибіркові непрямі канали, щоб зберегти контроль над якістю та іміджем
Навчання торгового посередника	Технологічно складні товари потребують високої кваліфікації продавців, тому ефективнішими є канали з безпосереднім контактом
Заміна (альтернативність)	Якщо товар легко замінити, слід забезпечити його широку доступність через непрямі канали масового продажу
Стадія життєвого циклу	Нові продукти потребують пояснення та індивідуальної роботи з клієнтом, тому краще використовувати прямі канали. Для зрілих товарів ефективніші опосередковані або непрямі канали
Споживчі ризики	Якщо придбання товару пов'язане з високими ризиками (фінансовими, особистими тощо), доцільно застосовувати прямі канали збуту для кращого контролю та довіри
Переговори	У випадках, коли продаж потребує складних узгоджень або консультацій, ефективними є канали з безпосереднім контактом

Джерело: складено автором на основі [3; 5; 27]

За характером взаємозв'язків між учасниками канали розподілу поділяються на горизонтальні та вертикальні.

Горизонтальні канали формуються незалежними компаніями – виробниками та посередниками, які діють самостійно, на власний ризик і з метою отримання прибутку. Вони співпрацюють на одному рівні, наприклад, два виробники або дві торговельні компанії. У разі, якщо між ними виникає змова щодо цін чи умов

торгівлі, це називають горизонтальним обмеженням, яке може знизити ефективність усієї системи.

Вертикальні канали об'єднують підприємства різних рівнів – наприклад, виробника, дистриб'ютора і роздрібного продавця. У таких системах часто один із учасників контролює інших, створюючи ієрархічну структуру, що забезпечує узгодженість дій у межах спільного ланцюга постачання.

Канал розподілу може мати різну кількість рівнів. Нульовий рівень означає відсутність посередників (виробник продає безпосередньо споживачу), перший – наявність одного посередника тощо. Основними параметрами каналу є довжина (кількість рівнів між виробником і споживачем) та ширина (кількість посередників на кожному рівні) [11; 22].

В умовах ринкової економіки споживач самостійно обирає учасників каналу розподілу, які найкраще відповідають його потребам. Після такого вибору логістичний канал перетворюється на логістичний ланцюг. Сучасні підприємства дедалі рідше обмежуються використанням лише одного типу каналу, адже різні ринкові сегменти чи групи товарів потребують різних підходів до збуту.

При виборі каналу розподілу підприємство, насамперед, має визначити, які канали найбільше відповідають його цілям та очікуванням клієнтів – прямі чи опосередковані, з одним або кількома рівнями посередників, спеціалізовані чи універсальні. Кожен тип має свої переваги й недоліки: прямі канали забезпечують тісний зв'язок із покупцем, але є дорогими, тоді як непрямі дозволяють ширше охопити ринок, проте вимагають додаткових витрат.

Під час формування логістичного каналу важливим є вибір посередників. Вони виконують транспортні, експедиторські, складські, сортувальні та інші функції, забезпечуючи рух товару від виробника до споживача. Крім того, посередники надають фінансову, інформаційну й документальну підтримку, що дозволяє дотримуватися законодавчих вимог і забезпечувати ефективність процесу розподілу [39].

На рисунку 1.1 наведено класифікацію посередників у розподілі, яка передбачає поділ посередників на три великі групи, а саме: посередники у фізичному розподілі, посередники у підтримуючих сферах та посередники у сфері обміну.

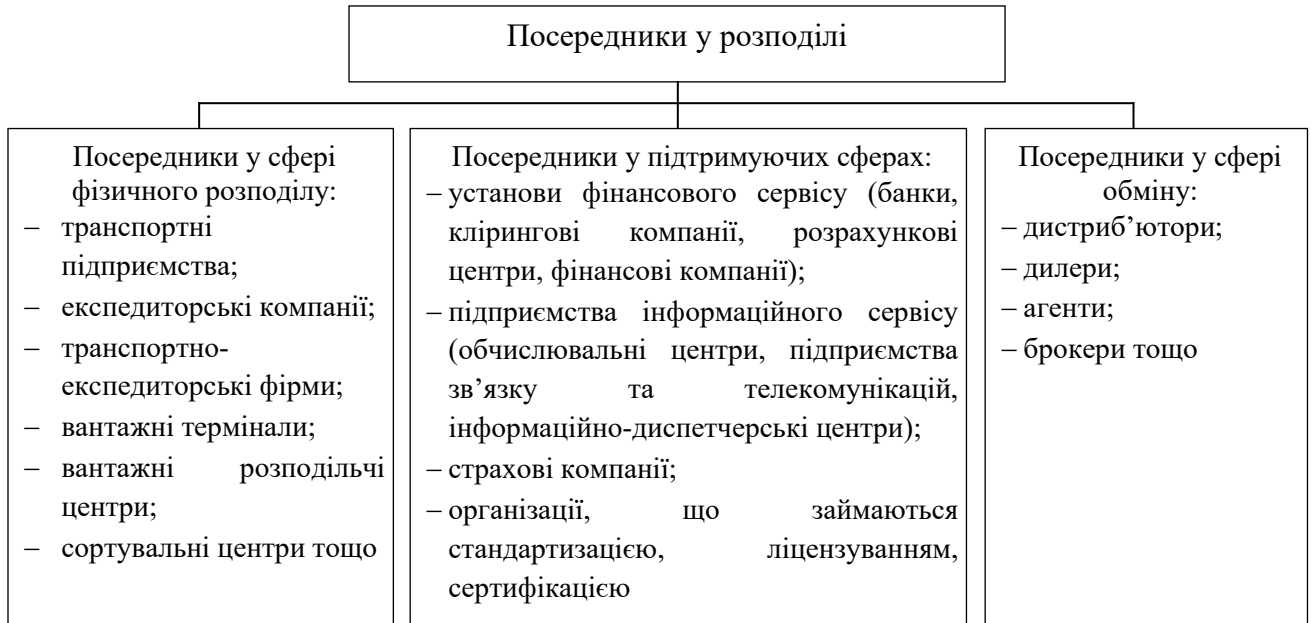


Рисунок 1.1 – Логістичні посередники в розподілі

Джерело: складено автором на основі [12; 39; 54]

Особливе місце серед посередників у системі розподілу займають ті, що працюють у сфері обміну. Вони не лише здійснюють операції купівлі-продажу, а й беруть участь в організації та виконанні інших етапів процесу збуту. Торговельних посередників поділяють за джерелами фінансування їхньої діяльності та за видом представництва, яке вони здійснюють, таблиця 1.3. [54].

Таблиця 1.3 – Класифікація торговельних посередників

Тип посередника	Юридичні та економічні аспекти співпраці
1	2
Дилер	Операції проводяться від свого імені. Товар купується у виробника за договором у власність. Після оплати товару відносини з виробником припиняються. Для продовження співпраці укладається новий договір. Усі операції проводяться за власний рахунок

Продовження таблиці 1.3

1	2
Дистриб'ютор	Операції здійснюються від імені виробника. За договором він отримує не товар, а право його продажу протягом визначеного строку в межах конкретного регіону. Усі операції проводяться за власний рахунок
Комісіонер	Операції здійснюються від свого імені. Виробник зберігає право власності на товар до моменту його оплати покупцем. Усі операції проводяться за рахунок виробника
Агент	Операції здійснюються від імені виробника. Є працівником виробника. Усі операції проводяться за рахунок виробника
Брокер	Виконує окремі доручення виробника на основі разових угод. Не володіє і не розпоряджається товаром. Усі операції проводяться за рахунок виробника

Джерело: складено автором на основі [27; 50; 54]

На другому етапі формування каналу розподілу визначається кількість посередників, що може базуватись на трьох підходах [3; 31]:

- інтенсивному розподілі, що передбачає забезпечення продукцією максимальної кількості торгових організацій;
- ексклюзивному розподілі, який полягає у навмисному обмеженні кількості посередників на певній території;
- селективному розподілі, що базується на поєднанні двох попередніх підходів і дозволяє досягти оптимального охоплення ринку при кращому контролі та менших витратах.

З метою підвищення ефективності збуту часто використовують багатоканальні системи розподілу, які допомагають зменшити витрати та підвищити охоплення ринку.

Під час вибору посередників підприємства враховують такі фактори: зацікавленість у співпраці з виробником, компетентність і надійність, наявність складських приміщень, готовність зберігати запаси, фінансову стійкість та обґрунтованість цінової політики. До основних функції посередників відносять: встановлення контактів, стимулювання збуту, адаптація товару до вимог споживачів, ведення переговорів, організація товароруку та фінансування каналів розподілу.

1.2 Системний підхід до управління каналами розподілу продукції

Вибір каналу розподілу є однією з основних задач розподільчої логістики. Під час цього процесу визначається форма товароруху – транзитна або складська. При виборі логістичного ланцюга обирають конкретних учасників – дистриб'ютора, перевізника, страховика, експедитора, банкіра тощо.

Рішення щодо вибору каналу розподілу є складним і залежить від низки факторів: характеру товару; транспортабельності; географічного розташування виробника; наявності конкурентів; широти асортименту; умов і термінів зберігання. Загалом, чим масовіше споживання товару та ширший його асортимент, тим більш розгалуженою буде мережа розподілу. Проте обмеження можуть створювати вимоги до зберігання або короткі терміни придатності.

Формуючи систему розподілу, виробник орієнтується на кінцевого споживача. Вибір форми постачання залежить від характеру товару, типу виробництва, попиту та транспортних можливостей.

Однією з ефективних форм є прямі поставки – без використання проміжних складів. Їх перевагою є мінімальні витрати на транспортування та зберігання.

Однак використання прямих поставок доцільне лише за умов великих обсягів виробництва та значних обсягів закупівлі матеріальних ресурсів. Такі поставки потребують дотримання графіків відвантаження продукції, що, у свою чергу, дає змогу споживачу зменшити запаси у власній складській системі [1; 4; 7].

У разі значної географічної віддаленості постачальника від споживача прямі поставки характеризуються відносно високими транспортними витратами.

Постачання продукції виробника кінцевому споживачу через проміжні склади або розподільчі центри дозволяє скоротити терміни обслуговування клієнтів і отримати додаткові послуги. На рисунку 1.2 представлено приклад розподільчої мережі виробника через складську систему підприємства [18].

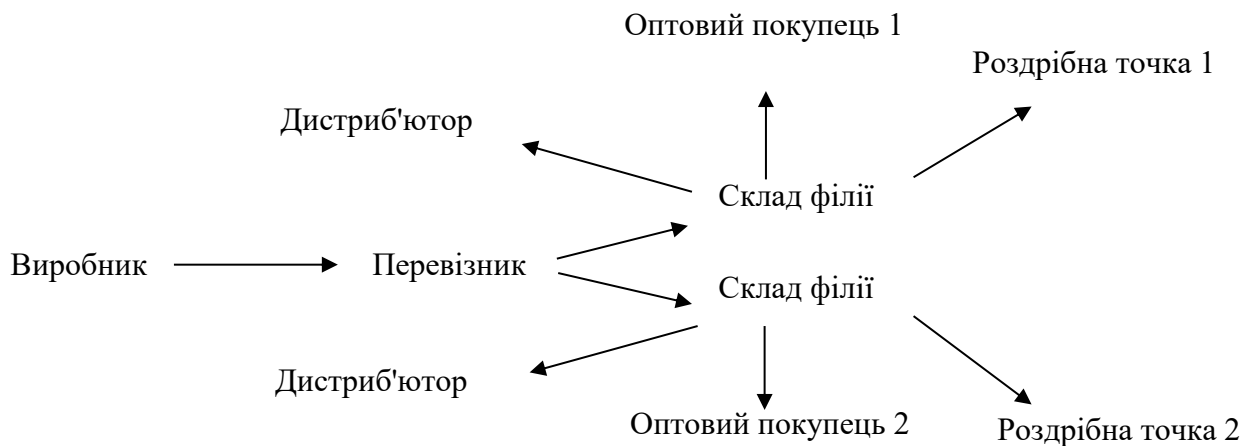


Рисунок 1.2 – Мережа розподілу продукції виробника

Джерело: складено автором на основі [18; 19]

Залучення оптових покупців промисловими підприємствами має такі основні цілі: розширення ринків збуту, зниження витрат, створення додаткових каналів реалізації, а також зменшення запасів готової продукції на складах.

Вибір каналу розподілу продукції залежать від типу товарів, які виробляє підприємство. Для масових товарів використовують різні варіанти продажу: прямий збут, реалізацію через галузеві контори, що працюють з дистриб'юторами чи агенціями, а також продажі через оптовиків та ексклюзивних агентів. Такий підхід забезпечує широке охоплення ринку та доведення товару до великої кількості кінцевих споживачів [5; 12].

Товари середнього попиту зазвичай реалізуються через власний збутовий персонал, який працює на певній території, або через ексклюзивних продавців. Це дає змогу контролювати процес продажу та якість обслуговування.

Товари спеціального попиту, що потребують особливої компетентності в продажах, найчастіше реалізуються напряму або через спеціалізовані магазини та дистриб'юторів, які мають необхідні знання та досвід роботи з такими продуктами.

Можливі варіанти каналів розподілу залежно від обсягу виробництва та рівня попиту представлено на рисунку 1.3.

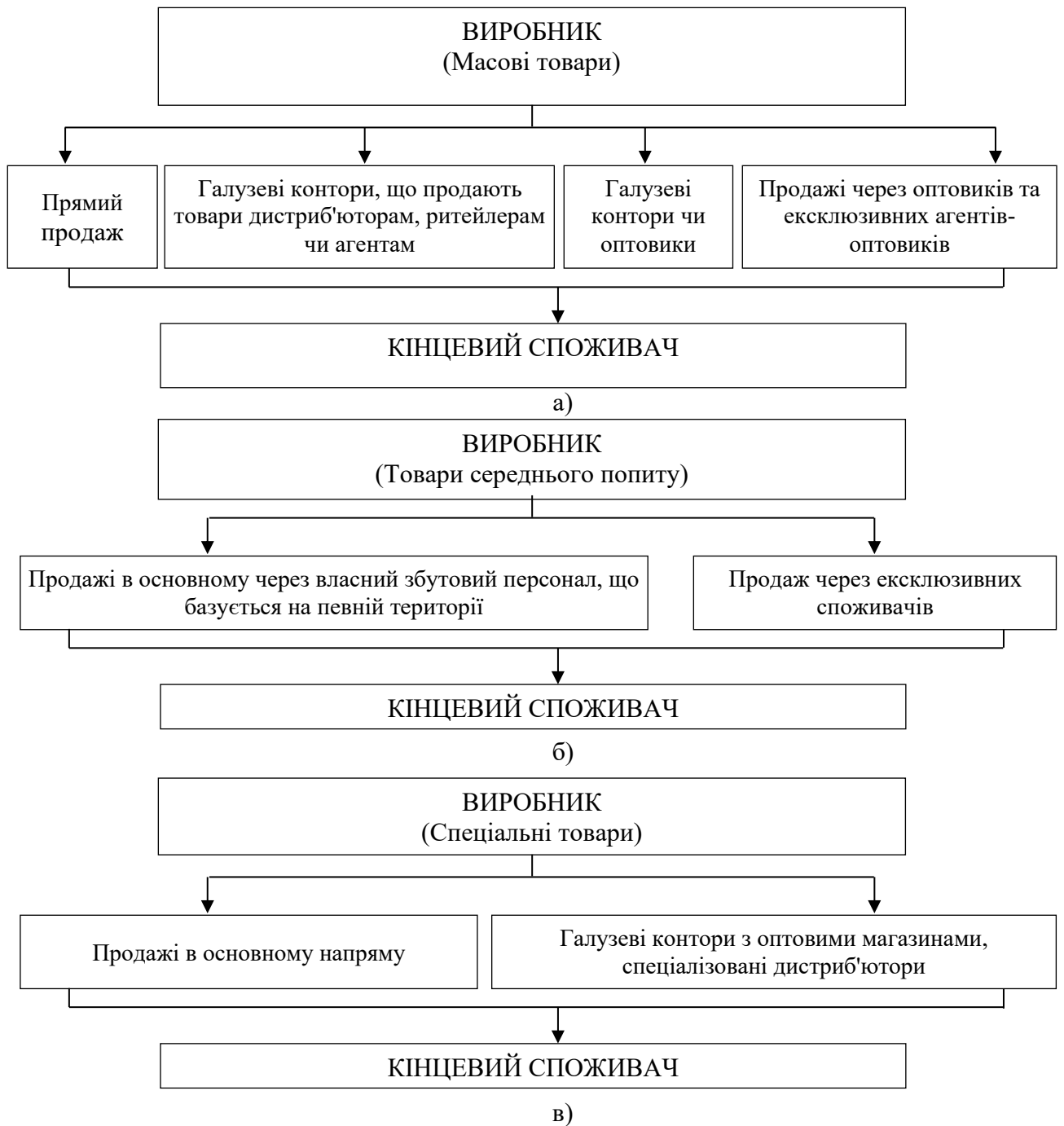


Рисунок 1.3 – Можливі схеми каналів розподілу залежно від обсягу виробництва та рівня попиту: а) масові товари; б) товари із середнім попитом; в) спеціальні товари

Джерело: складено автором на основі [5; 16; 19]

Для кінцевих споживачів участь оптових торговців у ланцюгах постачання забезпечує швидшу доставку, полегшує планування виробництва, знижує витрати

на зберігання та матеріально-технічне забезпечення, а також дає можливість отримувати знижки.

Сучасні системи розподілу базуються на інтеграції всіх учасників постачання. Формуючи таку систему, виробник має враховувати обсяг збуту, витрати на реалізацію, можливості логістичного сервісу, рівень обслуговування та особливості ринку. У таблиці 1.4 наведено порівняльні характеристики логістичних систем за показниками ефективності.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика логістичних систем за параметрами ефективності логістичних каналів

Характеристики	Логістичні системи з прямими зв'язками	Багаторівневі логістичні системи	Гнучкі логістичні системи
Ринок	Вертикальний	Горизонтальний	Будь-який
Потужність каналу (обсяг збуту)	Велика, середня	Середня, невелика	Велика, середня
Контакти споживачів із виробниками	Дуже тісні	Незначні або відсутні	Тісні, середні
Логістичні витрати	Найвищі	Середні, незначні	Оптимальні
Тарифна політика	Дуже гнучка, швидко враховує динамічність зовнішнього середовища	Недостатньо гнучка, потребує погодження змін між усіма учасниками	Гнучка, але не оперативна
Зональність	Вузька (у місцях концентрації споживачів)	Широка по всьому ринку	Повна
Можливість логістичного контролю	Низька	Середня	Висока
Норма прибутку	Висока	Низька	Середня
Рівень стандартизації	Низький	Високий	Середній
Щільність інформаційних потоків	Висока	Низька	Середня

Джерело: складено автором на основі [6; 27; 43]

Відмітимо, що система розподілу підприємства має бути гнучкою та здатною пристосовуватись до змін зовнішнього середовища. Для цього необхідне планування каналів і всієї системи розподілу, що підвищує ефективність реалізації

стратегії збуту. На рисунку 1.4 подано етапи планування та перепланування каналів розподілу.



Рисунок 1.4 – Етапи планування та перепланування каналу розподілу

Джерело: складено автором на основі [27]

Виходячи з вище сказаного відмітимо, що основні завдання розподілу та пов'язаної із ним логістики повинні вирішуватися з урахуванням специфіки підприємства та його цілей як на рівні підприємства, так і на макрорівні. Для оптимізації розподілу необхідно здійснювати контроль за всіма ланками системи переміщення вантажів.

В Додатку Б подано логістичну структуру розподільчої логістики. В якій зазначено її функції та основні задачі, видно, і показано, яку важливу роль відіграє складська мережа в системі розподілу. Склади оптових баз виступають ланками логістичного ланцюга, що забезпечує рух товарів від виробника до споживача. Відповідно до системного підходу, проектування та розміщення складів слід розглядати з позиції досягнення спільної мети всієї макрологістичної системи [2].

Проблема вибору оптимального розташування розподільчого центру виникає тоді, коли на певній території обслуговується кілька споживачів. У цьому випадку як споживачі, так і розподільчий центр мають утворювати єдину систему, інтегровану організаційно, економічно, технологічно та технічно.

1.3 Канали розподілу продукції як форма комунікаційної діяльності у конкурентному середовищі

Комунікація в каналах розподілу – це цілеспрямований обмін інформацією між виробником, посередниками та споживачами з метою забезпечення ефективного руху товару, формування попиту та зміцнення конкурентних позицій. Вона є невід’ємною частиною маркетингової системи розподілу та виконує інтегративну, стимулюючу та координуючу функції.

За визначенням Ф. Котлера, комунікація в каналах розподілу – це процес передачі інформації про продукт, ціну, умови постачання та стимули через учасників каналу: оптовиків, дилерів, ритейлерів. На відміну від традиційного маркетингу, тут комунікація має двосторонній характер: від виробника до посередника – інструкції, програми стимулювання, навчання, та від посередника до виробника – зворотний зв’язок про попит, запаси, проблеми. Саме цей двосторонній інформаційний та комунікаційний потік включає [16; 25]:

- від виробника до посередників – дані про продукт, ціни, умови поставки, маркетингові стимули, інструкції, програми навчання, мерчандайзинг, акційні пропозиції та рекламні матеріали;

- від посередників до виробника – зворотний зв’язок щодо попиту, рівня запасів, швидкості обіговості товару, проблем на місцях, реакції споживачів та пропозицій щодо асортименту;

- між посередниками одного рівня, горизонтальний потік, – узгодження спільних акцій, обмін інформацією про залишки та ціни;

- діагональний потік – пряму взаємодію виробника з кінцевим споживачем через цифрові канали: CRM, соціальні мережі, програми лояльності. Такий потік виконує інформативну, стимулюючу, координуючу, контрольну та довіроутворюючу функції, забезпечує реалізацію стратегій push, pull та push-pull, а

також є ключовим елементом швидкої реакції на ринкові зміни й омніканального підходу.

Комунікація в каналі є системною і охоплює всі рівні: вертикальні (між рівнями каналу), горизонтальні (між посередниками одного рівня) та діагональні (між виробником і кінцевим споживачем). Функції комунікації в каналах розподілу, таблиця 1.5.

Таблиця 1.5 – Функції комунікацій у каналах розподілу

Функція	Зміст
Інформативна	Передача даних про товар, ціни, акції, терміни поставки
Стимулююча	Мотивація посередників (бонуси, знижки, мерчандайзинг)
Координаційна	Узгодження дій між учасниками (планування поставок, спільні промо)
Контрольна	Моніторинг виконання умов, аналіз ефективності
Формування довіри	Підтримка партнерських відносин, зниження конфліктів

Джерело: складено автором на основі [10; 30]

На сьогоднішній день розглядають дві основні моделі комунікації в каналах розподілу, це моделі «push» і «pull», які є основними стратегіями комунікаційного впливу, що визначають напрямок і характер інформаційних потоків між учасниками ланцюга постачання, і одну комбіновану – push-pull.

Push-стратегія передбачає активну комунікацію виробника з посередниками (оптовиками, дилерами, ритейлерами) через навчання, торговельні стимули, бонуси, контракти та мерчандайзинг. Метою стратегії є «проштовхнути» товар через канал, забезпечивши його наявність на полицях і стимулюючи продаж на кожному рівні. Цей підхід ефективний на етапі виведення нового продукту або в умовах низької обізнаності споживачів.

В той час, як pull-стратегія орієнтована на кінцевого споживача за допомогою масової реклами, PR-кампаній, промоакцій, соціальних мереж і бренд-комунікацій. Метою реалізації стратегії є створення сильного попиту, який «витягує» товар із каналу, змушуючи посередників замовляти більше. У конкурентному середовищі найбільш ефективною є комбінована push-pull модель, що забезпечує синергію:

виробник одночасно мотивує посередників і формує споживчий попит, підвищуючи оборотність і частку ринку. Інструменти комунікації у каналах розподілу наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Інструменти комунікацій у каналах розподілу

Інструмент	Приклад	Мета
Торговельні презентації	Семінари для дилерів	Навчання, мотивація
Стимули	Знижки, бонуси, конкурси	Підвищення лояльності
Мерчандайзинг	Виставлення товару, POS-матеріали	Вплив на кінцевого споживача
Електронні системи	EDI, CRM, B2B-портали	Швидкий обмін даними
Зворотний зв'язок	Звіти про продажі, анкети	Аналіз ефективності

Джерело: складено автором на основі [10; 24; 25]

Інструменти комунікацій у каналах розподілу охоплюють широкий спектр методів взаємодії між виробником і посередниками, а також впливу на кінцевого споживача. Вони включають торговельні презентації та семінари для навчання й мотивації партнерів, стимули у вигляді знижок, бонусів і конкурсів для підвищення лояльності, мерчандайзинг із POS-матеріалами для стимулювання купівель у точці продажу, електронні системи (EDI, CRM, B2B-портали) для швидкого обміну інформацією, а також механізми зворотного зв'язку – звіти, анкети, аналітика – для оцінки ефективності та коригування стратегії. Узагальнено, ці інструменти забезпечують інформаційну, мотиваційну та координуючу функції, сприяючи синергії в каналі та посиленню ринкових позицій.

Хоча інструменти комунікацій створюють міцну основу для взаємодії в каналах розподілу, їх ефективність може бути значно знижена через наявність комунікаційних бар'єрів. Ці перешкоди виникають на різних рівнях взаємодії та вимагають системного підходу до їх виявлення й усунення. Розглянемо основні бар'єри та способи їх подолання в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Комунікаційні бар'єри та способи їх подолання

Бар'єр	Причина	Рішення
Конфлікт інтересів	Різні цілі (дохід або обсяг)	Чіткі контракти, спільні KPI
Інформаційна асиметрія	Посередник приховує дані	CRM-інтеграція, аудит
Недовіра	Попередній негативний досвід	Довгострокові партнерства
Технологічна несумісність	Різні системи	Уніфіковані платформи (API)

Джерело: складено автором на основі [6; 15; 48]

Хоча інструменти комунікацій створюють основу для ефективної взаємодії в каналах розподілу, їх успішне застосування часто ускладнюється низкою бар'єрів – від конфліктів інтересів і недовіри до інформаційної асиметрії та технологічної несумісності. Ці перешкоди виникають через розбіжність цілей учасників, приховування даних, попередній негативний досвід або неузгодженість систем. Для їх подолання необхідні чіткі контракти з спільними KPI, інтеграція CRM та аудити, розвиток довгострокових партнерств, а також уніфікація платформ через API – узагальнено, системний підхід до прозорості, довіри та технологічної гармонізації.

Важливим аспектом забезпечення ефективності та правомірності комунікаційних процесів у каналах розподілу є дотримання чинного законодавства України. Нормативно-правове регулювання охоплює договірні відносини між учасниками каналу, правила поширення рекламної та комерційної інформації, захист персональних даних і електронний документообіг, створюючи правові рамки для прозорості та безконфліктної взаємодії між виробниками, посередниками та споживачами. Подальший аналіз буде присвячено огляду ключових нормативно-правових актів, що формують правове поле комунікацій у системі розподілу товарів.

Основа регулювання становить Цивільний кодекс України [49]. Цивільний кодекс України визначає можливі типи договорів, які найчастіше використовуються в каналах розподілу: договір поставки, ст. 712, договір комісії, агентський договір, договір комерційної концесії (франчайзинг) та змішані договори.

Особливе значення для каналів розподілу мають спеціальні закони, що захищають кінцевого споживача та регулюють інформаційні потоки:

– Закон України «Про захист прав споживачів» встановлює обов’язок надавати споживачу повну, достовірну та доступну інформацію про товар, ст. 15, а також відповідальність посередників (продавців) за порушення прав споживачів незалежно від того, хто є виробником [37];

– Закон України «Про рекламу» регулює рекламні матеріали, які виробник передає посередникам, це POS-матеріали, промо-акції, брендovanі дисплеї, забороняє недобросовісну та порівняльну рекламу, вводить обмеження на рекламу алкоголю, тютюну, лікарських засобів тощо [38];

– Закон України «Про електронну комерцію» та Закон «Про електронні довірчі послуги» легалізують електронний документообіг у каналах розподілу, а саме, електронні накладні, акти, замовлення, використання кваліфікованого електронного підпису, що значно прискорює комунікацію між учасниками та знижує трансакційні витрати [33].

Окремо регулюються питання конкуренції та запобігання зловживанням у каналах розподілу. Антимонопольний комітет України контролює вертикальні обмеження, ст. 6 Закону «Про захист економічної конкуренції»: заборона нав’язування несприятливих умов договору, примусове асортиментне обмеження, фіксування цін перепродажу, за винятком випадків, коли такі обмеження обґрунтовані та не суттєво обмежують конкуренцію [34].

Питання захисту комерційної таємниці та персональних даних регулюються Законом «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» та Законом «Про захист персональних даних» [35; 36]. Це особливо актуально при обміні звітами про продажі, залишками, даними про клієнтів між виробником і дистриб’ютором.

Нормативно-правове поле створює чіткі «правила гри» для всіх учасників каналу розподілу, забезпечуючи баланс інтересів, прозорість інформаційних

потоків та захист прав споживача. Недотримання цих норм може призвести не лише до штрафів чи суду, а й до розриву партнерських відносин і втрати репутації на ринку.

Отже, на конкурентних ринках комунікація в каналах розподілу, функціонуючи в межах чітко визначеного нормативно-правового поля, перетворюється на потужний стратегічний інструмент, що забезпечує стійку конкурентну перевагу. Вона дає змогу досягати ексклюзивності (обмежуючи доступ конкурентів до ключових посередників), швидкості реакції (завдяки обміну даними про попит, акції та запаси в реальному часі) та глибокої інтеграції з кінцевим споживачем через омніканальний підхід, що об'єднує онлайн- і офлайн-канали в єдиний безшовний клієнтський досвід.

Висновки до першого розділу

Теоретичні засади управління каналами розподілу продукції підкреслюють їхню багатогранну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку. Канали розподілу є не лише логістичною системою переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача, а й комплексною інфраструктурою, що інтегрує матеріальні, інформаційні та фінансові потоки. Визначення каналів як сукупності взаємопов'язаних організацій акцентує увагу на їхній системній природі, де кожен учасник – від дистриб'ютора до ритейлера – виконує специфічні функції: транспортування, зберігання, стимулювання збуту, адаптацію товару.

Вибір структури каналу залежить від стратегічних цілей, характеристик продукції, географії ринку та рівня попиту, що вимагає системного підходу до планування, аналізу ефективності та постійного перепланування. Показники довжини, ширини та інтенсивності розподілу, а також типи посередників формують гнучку мережу, здатну адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Особливу увагу в дослідженні приділено комунікаційній функції каналів розподілу, яка в конкурентному середовищі перетворюється на стратегічний ресурс. Комунікація забезпечує не лише передачу інформації про продукт і умови поставки, а й мотивацію посередників, координацію дій і формування довіри. Моделі «push» – стимулювання посередників, «pull» – створення споживчого попиту та їх комбінація push-pull дозволяють досягати синергії, підвищуючи оборотність запасів і частку ринку. Інструменти комунікацій – від торговельних презентацій і мерчандайзингу до цифрових платформ і зворотного зв'язку – створюють єдину інформаційну екосистему. Отже, канали розподілу як форма комунікаційної діяльності формують інтелектуальну мережу співпраці, що поєднує логістику, маркетинг і партнерство.

Визначення каналів як сукупності взаємопов'язаних організацій акцентує увагу на їхній системній природі, де кожен учасник – від дистриб'ютора до ритейлера – виконує специфічні функції: транспортування, зберігання, стимулювання збуту, адаптацію товару.

Вибір структури каналу залежить від стратегічних цілей, характеристик продукції, географії ринку та рівня попиту, що вимагає системного підходу до планування, аналізу ефективності та постійного перепланування. Показники довжини, ширини та інтенсивності розподілу, а також типи посередників формують гнучку мережу, здатну адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Особливу увагу в дослідженні приділено комунікаційній функції каналів розподілу, яка в конкурентному середовищі перетворюється на стратегічний ресурс. Комунікація забезпечує не лише передачу інформації про продукт і умови поставки, а й мотивацію посередників, координацію дій і формування довіри. Моделі «push» – стимулювання посередників, «pull» – створення споживчого попиту та їх комбінація push-pull дозволяють досягати синергії, підвищуючи оборотність запасів і частку ринку. Інструменти комунікацій – від торговельних презентацій і мерчандайзингу до цифрових платформ і зворотного зв'язку – створюють єдину інформаційну екосистему.

Отже, канали розподілу як форма комунікаційної діяльності формують інтелектуальну мережу співпраці, що поєднує логістику, маркетинг і партнерство.

2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГАЛІВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1 Аналіз розподілу продукції підприємствами молокопереробної галузі України

Стан молочної галузі є головним індикатором рівня продовольчої безпеки країни, оскільки саме вона забезпечує населення основними продуктами харчування, такими як молоко, масло, кисломолочна продукцію, що виступає з одного боку, важливим джерелом забезпечення організму білками, жирами та мінералами, а з іншого, молочна галузь є сировинною базою для підприємств переробної промисловості.

Сьогодні молочна галузь існує в умовах потужних трансформацій, що спричинені з одного боку наслідками російської агресії, а з іншого – еволюцією моделі розвитку, що почалася ще на початку 2000-х років і пов'язана в першу чергу з процесами автоматизації в галузі. Те що наразі галузь переживає не найкращі часи, можна побачити з рисунку 2.1.

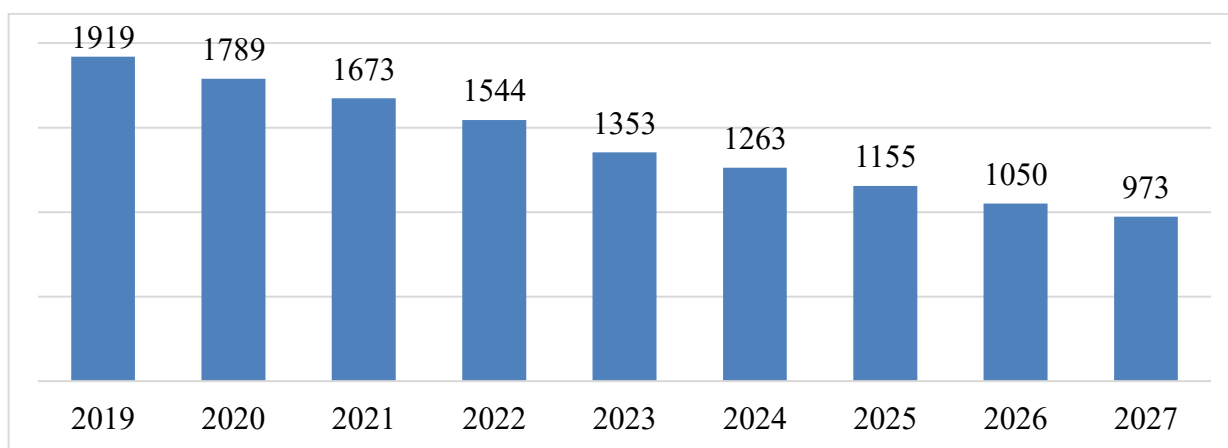


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни поголів'я великої рогатої худоби в Україні, тис. гол.

Джерело: складено автором на основі [46]

За даними, представленими на рисунку 2.1 можна відмітити факт стрімкого зменшення поголів'я ВРХ (великої рогатої худоби) в Україні, яка за прогнозами спеціалістів на сьогодні вже є важкою, а починаючи з 2027 року перейде у стан критичної, адже кількість поголів'я корів зменшиться до рівня менш ніж 1 млн голів, що в свою чергу, вплине на зниження обсягу виробництва молока, рисунок 2.2.

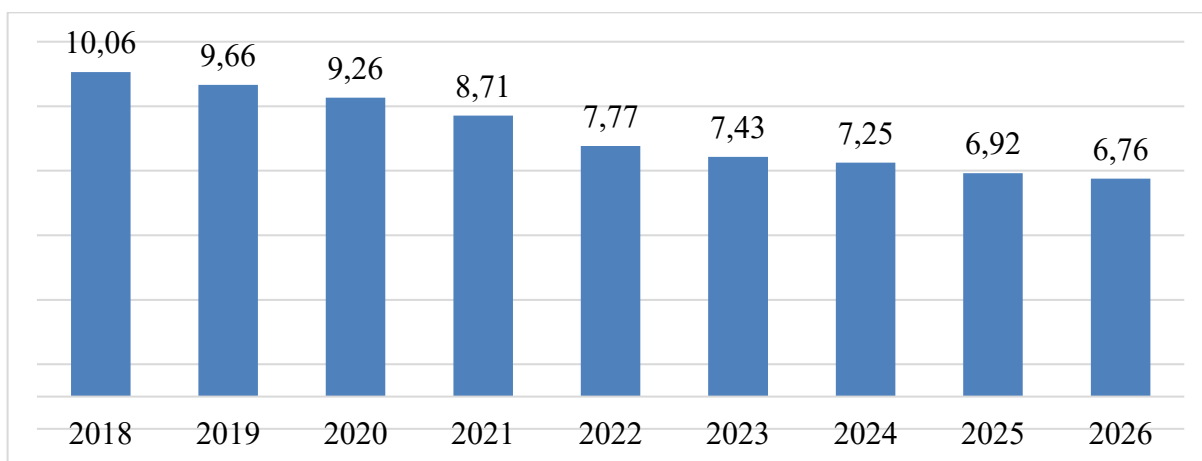


Рисунок 2.2 – Динаміка обсягів виробництва молока в Україні, млн т

Джерело: складено автором на основі [46]

Дані рисунку 2.2 відображають загальні тенденції молочного скотарства, де можна побачити прямий зв'язок між зменшення поголів'я ВРХ та обсягами виробництва молока. Так, за прогнозами фахівців галузі, надій у 2025 році не перевищить 7 млн т, в той час як у 2018 році він перевищував 10 млн т і у 2026 році загальна тенденція до зменшення буде збережена.

Відмітимо, що трансформації, які відбуваються у галузі безпосередньо торкнулися і виробників молока. Так, якщо до 2018 року основну частку у виробництві молока забезпечували особисті селянські господарства, а сільськогосподарські підприємства склали лише 25 % від загального обсягу виробництва молока, то сьогодні ситуація зазнала кардинальних змін в бік зростання кількості промислових підприємств. Отже, частка сільськогосподарських

підприємств у 2024 році становила 41 %, у 2025 році, за прогнозними даними складе 46 %, то у 2026 році може навіть перевищити 60 %. Це свідчить про поступову індустріалізацію галузі та витіснення дрібного приватного виробництва, яке стає неконкурентоспроможним через високі витрати, низьку продуктивність і складність утримання худоби, рисунок 2.3.

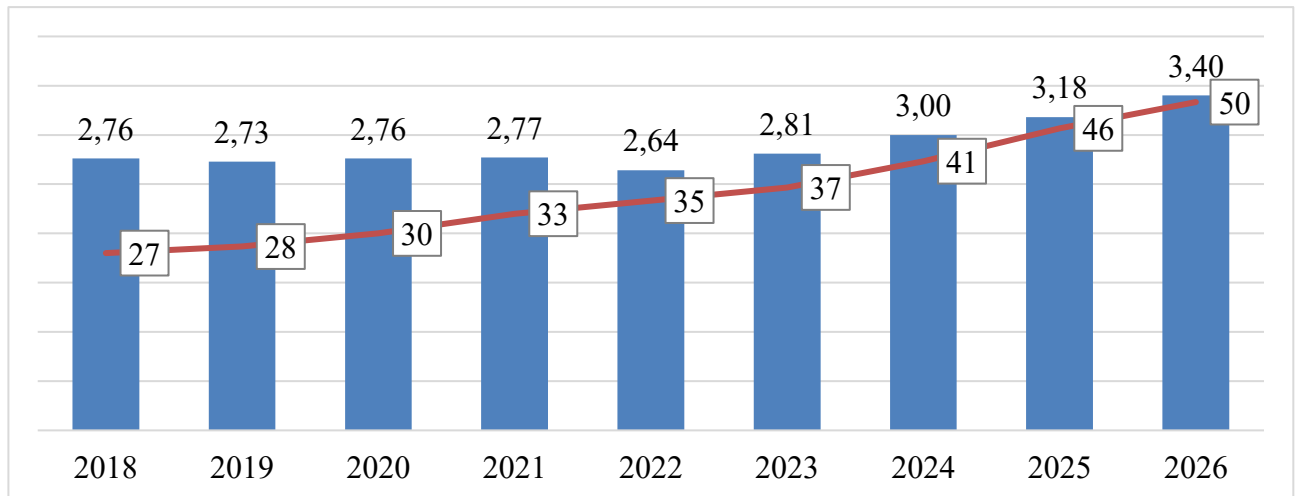


Рисунок 2.3 – Обсяги виробництва молока сільськогосподарськими підприємствами (млн. т) та їх частка у загальних обсягах виробництва молока (%)

Джерело: складено автором на основі [46]

В Додатку В представлено динаміку зміни у структурі якості молока-сировини, що постачається на переробку підприємствами та населенням у 2021–2024 роках, на якому прослідковується чітке розмежування між двома групами постачальників і різні напрями їхньої динаміки. Так, підприємства демонструють стійке покращення якості: частка молока екстрагатунку зростає з 39 % у 2021 році до 60 % у 2024 році, в той час як вищий та I гатунки поступово скорочуються, що свідчить про підвищення технологічної дисципліни, модернізацію виробництва та кращий контроль за якістю сировини. Натомість структура молока від населення залишається нестабільною та значно поступається за якістю. Екстра та вищий гатунки практично відсутні, а основний обсяг припадає на I та II гатунки, причому

їхні частки різко коливаються з року в рік. Відмітимо, що у 2023–2024 роках спостерігається збільшення частки негативного молока від населення, що може вказувати на зниження контролю якості на рівні домогосподарств. В цілому, варто відмітити, що підприємства рухаються до наближення до європейських стандартів якості, тоді як у населення якість залишається проблемною та нерівномірною.

Розглянувши ситуацію, яка склалася у молокопереробному комплексі України варто звернути увагу на зростання частки молокопереробних підприємств в загальному обсягу переробки молочної сировини, рисунок 2.4.

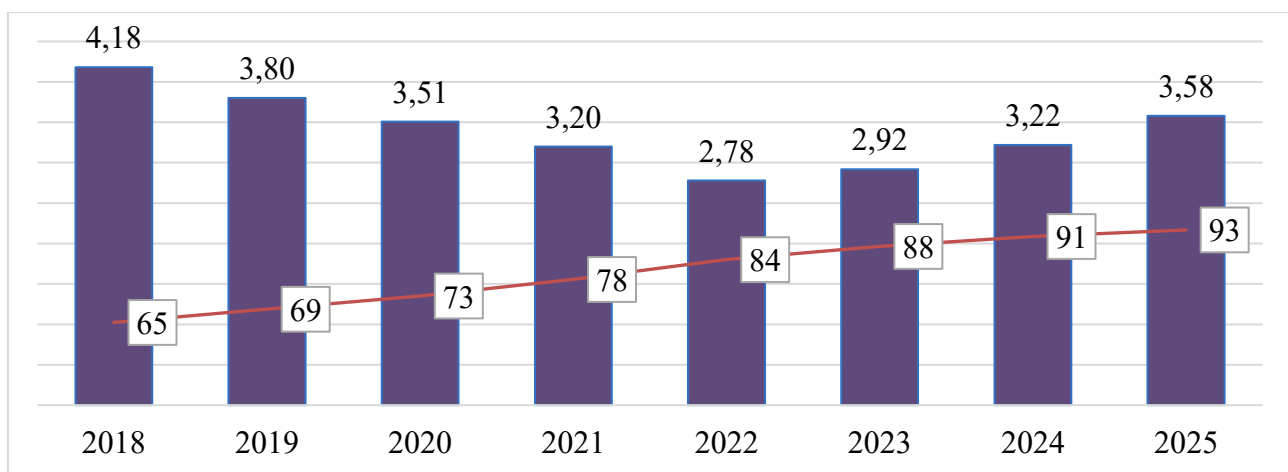


Рисунок 2.4 – Обсяги надходжень молочної сировини на промислову переробку, млн т та частка молокопереробних підприємств, %

Джерело: складено автором на основі [46]

За даними, представленими на рисунку 2.4 видно, що частка молокопереробних підприємств зростає з 63 % у 2018 році до 91 % у 2024 р., і за прогнозними даними – до 93 % у 2025 р., що в свою чергу вказує на масштабування бізнесу та зростання кількості великих гравців на ринку переробки молока.

Аналіз наведених даних дає підставу стверджувати, що наразі прослідковується ситуація за якої, поряд із критичним зменшенням ВРХ обсяги постачання сирого молока на промислову переробку у 2024–2025 роках збільшуються. Це пов'язано в першу чергу з підвищенням продуктивності виробництва на високотоварних молочних фермах, що є результатом

удосконалення технологій виробництва молока та утримання тварин. Структура виробництва молокопродуктів в галузі представлено в Додатку Г.

З огляду на дані якого видно, що більша частина молочної сировини використовується для виготовлення масла та молочних жирів разом із сухим знежиреним молоком або казеїном і складає понад третину всіх обсягів виробництва. Також майже третина припадає на виробництво різних видів сирів і супутньої сироватки, близько чверті використовують на виробництво продуктів з цільного молока, які не підлягають зневодненню, і решта використовується для виготовлення продукції на основі зневодненого молока, зокрема сухого незбираного або згущеного молока.

Особливо варто підкреслити, що, попри високий рівень насичення внутрішнього ринку молочною продукцією, провідні українські підприємства не лише успішно утримують позиції на національному рівні, а й активно виступають експортерами власної продукції, забезпечуючи присутність українського бренду на міжнародних ринках і формуючи стабільний приплив валютної виручки, рисунок 2.6.

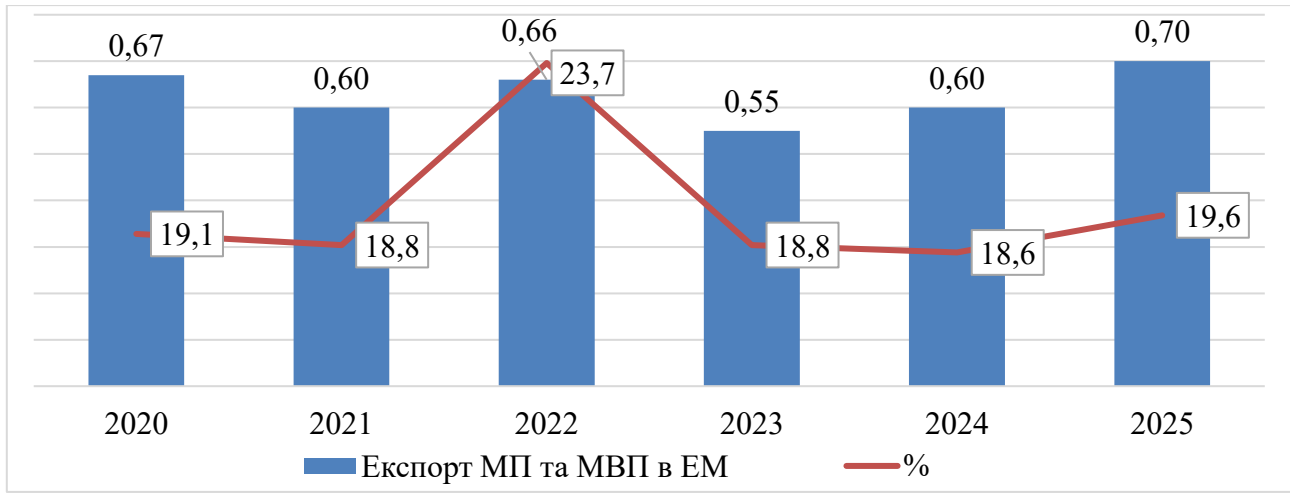


Рисунок 2.6 – Обсяги експорту молокопродуктів, молоковмісних продуктів, еквівалентів молока та казеїну в порівнянні до обсягів молока, спрямованого переробним підприємства

Джерело: складено автором на основі [46]

Так, частка експорту молокопродуктів, молоковмісних продуктів, еквівалентів молока та казеїну в період 2018-2024 років становила до 20 % їх загального обсягу виробництва, окрім 2022 року, в якому частка експорту перевищила 23 %. Що пояснюється порушенням логістичних маршрутів з постачання молочної сировини та збуту продукції переробної галузі, через повномасштабне вторгнення росії. За прогнозами спеціалістів у 2025 р., частка експорту також не перевищить 20 %. Хоча, в I півріччі 2025 року даний показник перевищував 22,5 %.

Подальші зміни обсягів експорту залежатимуть напряму від демографічної ситуації та економічної ситуації в країні та купівельної спроможності населення, а також від конкурентних можливостей української молочної продукції щодо виходу її на нові ринки збуту. Водночас очікується, що в перспективі рівень експорту зростатиме. Так, у 2025 р. спостерігається збільшення обсягів експорту вітчизняних молочних продуктів, в першу чергу до європейських країн, рисунок 2.7.

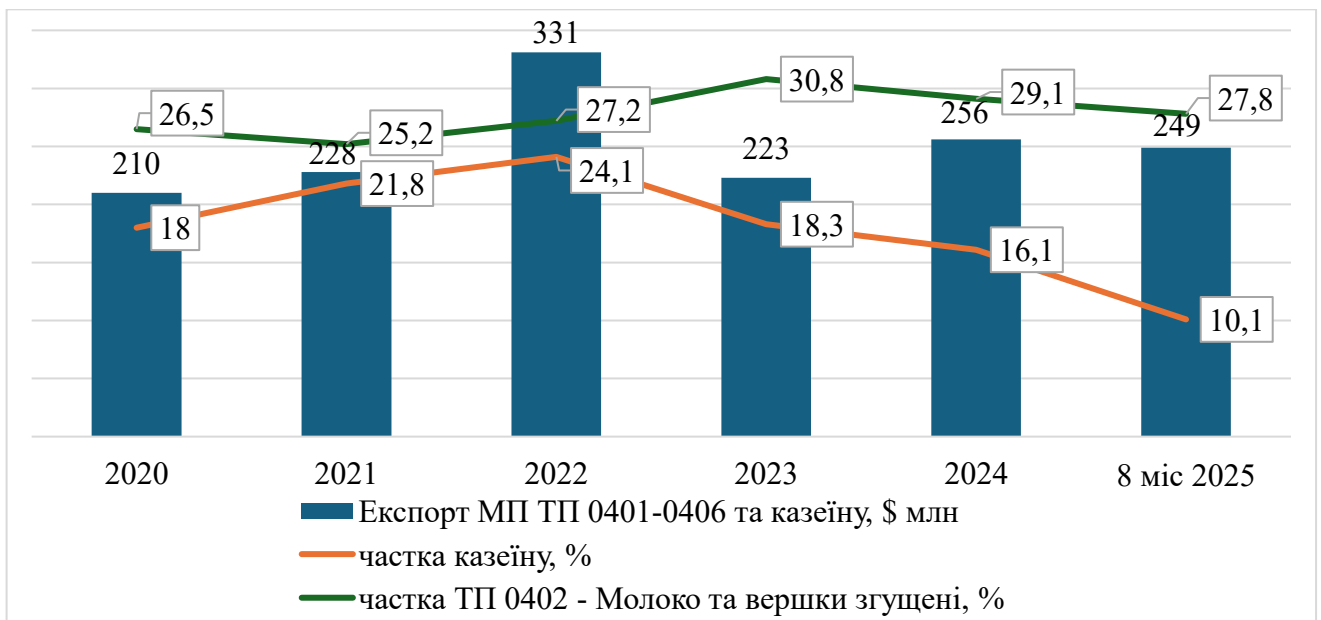


Рисунок 2.7 – Обсяги експорту молокопродуктів, молоковмісних продуктів, еквівалентів молока та казеїну та частка окремих молочних позицій, %

Джерело: складено автором на основі [46]

За даними рисунка 2.7 видно, що загальна динаміка експорту товарних позицій ТП 0401–0406 та казеїну у 2020-2024 рр. та за 8 міс. 2025 рр. у вартісному вимірі, зазнала незначних коливань. Вартість експортованої продукції досягла свого максимуму у 2022 р. в розмірі 331 млн доларів США, після чого відбулося зниження у 2023–2024 рр. до рівня 223 та 256 млн доларів США відповідно, і за 8 місяців 2025 р. становить 249 млн доларів США.

Частка молока та вершків згущених коливалася в межах 25–31 %, найбільше значення було у 2023 р. – 30,8 %, тоді як частка казеїну демонструє стале спадання – з 18 % у 2020 р. до 10,1 % у 2025 р., що свідчить про перерозподіл структури експорту на користь інших молочних продуктів.

Обсяги експорту молокопродуктів, молоковмісних продуктів, еквівалентів молока та казеїну до країн Європейського Союзу та його частка у загальних обсягах експорту з України представлено в Додатках Д та Е.

За прогнозами фахівців у 2025 році Україна може суттєво наростити експорт молочної продукції, разом із казеїном більше у півтора рази. При цьому приріст забезпечуватиметься переважно за рахунок фізичних обсягів постачань, адже вплив зростання цін буде незначним. Майже половина всього експорту молокопродуктів у 2025 році – до 45 % припадатиме на країни Європейського Союзу, в той час як у 2023-му їхня частка не досягала й 1/3 [28].

Упродовж перших восьми місяців 2025 року в загальній структурі експорту вітчизняної молочної продукції, разом із казеїном, провідну позицію займає товарна група 0405 – масло та інші молочні жири, на яку припадає близько третини поставок. Майже таку саму частку – приблизно 30 % – формує група 0402, що охоплює сухе та згущене молоко. В той же час, частка продукції товарної позиції 0406 (сири всіх видів) не перевищує 20 %, а експорт казеїну становить лише близько 10 %, що пояснюється значним скороченням обсягів його поставок у 2025 році [28; 46].

Якщо розглядати експорт молочних продуктів (включно з казеїном) саме на ринки Європейського Союзу, то домінуючою позицією є товарна група 0402 – сухе

та згущене молоко, частка якої наближається до 40 %. Дещо менший, але все ж дуже суттєвий обсяг припадає на товари групи 0405 – масло та інші молочні жири, що перевищує 35 % і є характерною особливістю поточного року. Частка казеїну серед поставок до ЄС становить менш ніж 15 %, а сири (ТП 0406) займають лише близько 8 %.

У 2025 році прогнозується зростання імпорту молочної продукції, передусім сирів, Додаток Е та Ж. За період січень-серпень у країну завезено молокопродуктів за товарними позиціями 0401–0406 на суму майже 200 млн доларів США, причому понад 83 % цієї вартості становить імпорт продукції ТП 0406 – сирів усіх видів. За підсумками всього 2025 року очікується, що загальна вартість імпортованої молочної продукції за ТП 0401–0406 перевищить 315 млн доларів США, що на 11,5 % більше, ніж у 2024 році. При цьому частка сирів, за прогнозами, залишатиметься домінуючою – понад 80 % від загального імпорту [28; 46].

Аналіз динаміки розвитку молокопереробної галузі України свідчить про суперечливі тенденції. Так, при критичному скороченні поголів'я ВРХ та відповідному падінні обсягів виробництва молока галузь одночасно демонструє посилення промислового сегмента, зростання частки молока, що надходить від сільськогосподарських підприємств, та покращення якості сировини. Розширення ролі великих молочних ферм, модернізація технологій і концентрація переробки забезпечили збільшення обсягів сировини, спрямованої на промислову переробку, попри загальне зменшення обсягів виробництва. Структура використання молочної сировини залишається диверсифікованою, а українські переробні підприємства активно утримують позиції на експортних ринках, нарощуючи постачання особливо до країн ЄС. Водночас галузь залишається залежною від демографічних та економічних факторів, а також конкурентоспроможності української продукції, що визначатиме подальшу динаміку експорту та загальний стан молочного комплексу.

2.2 Загальна характеристика та аналіз техніко-економічних показників діяльності «Галіївський маслозавод»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Галіївський маслозавод» було створено в 1999 р. в с. Галіївка Житомирської області. Заснування підприємства стало результатом приватизації державного майнового комплексу, відповідно до рішення регіонального відділення Фонду державного майна України в Житомирській області від 20 грудня 1999 року № 225/1 та Декрету Кабінету Міністрів України від 20 травня 1993 року № 57-93 «Про приватизацію цілісних майнових комплексів державних підприємств та їх структурних підрозділів, зданих в оренду». Історично завод бере початок із радянського періоду, коли він функціонував як державне підприємство з переробки молока, а з 1990-х років адаптувався до ринкових умов, розширюючи асортимент і модернізуючи виробничі потужності.

На сьогодні ТОВ «Галіївський маслозавод» входить до складу великого українського холдингу ПрАТ «Фаворит Компані», що є багатогалузевим об'єднанням в м. Житомирі. Холдинг охоплює виробництво молочної продукції, цукру, будівництво об'єктів будь-якої складності, тваринництво, рослинництво, а також міжнародні транспортні перевезення, забезпечуючи централізоване постачання сировини, контроль якості та розвинену дистриб'юторську мережу по всій Україні.

Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом виробництва високоякісної молочної продукції, яка забезпечує потреби населення Житомирської області та сусідніх регіонів. Підприємство прагне постачати натуральні продукти, що відповідають сучасним стандартам якості та безпеки, без використання консервантів, що підкреслює його орієнтацію на здорове харчування.

ТОВ «Галіївський маслозавод» на ринку представлений товарною маркою ТМ «Фаворит».

Ключові напрями діяльності заводу включають переробку сільськогосподарської сировини, зокрема молока, виробництво молочних продуктів, такі як, вершкове масло, м'які сири, згущене молоко, спреди та здійснення торговельно-закупівельних операцій. Товарний асортимент підприємства деталізовано на рисунку 2.8.

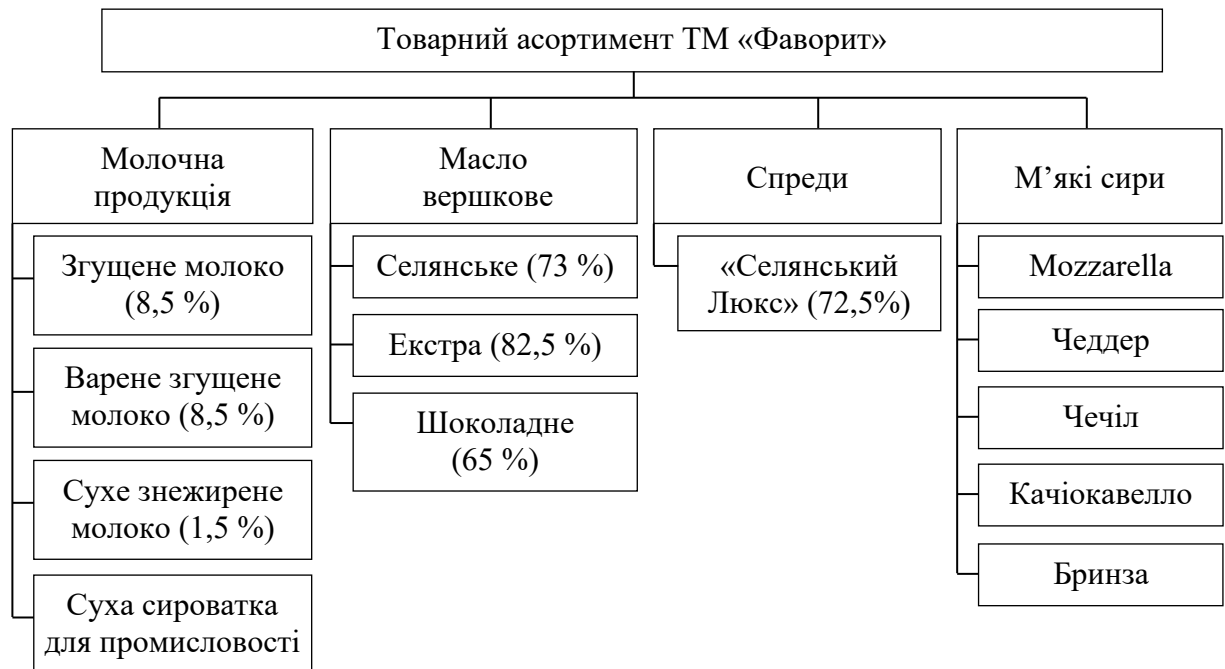


Рисунок 2.8 – Товарний асортимент ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Підприємство активно співпрацює з місцевими фермерськими господарствами для забезпечення стабільного постачання сировини та з дистриб'юторами для реалізації продукції на внутрішньому й експортному ринках.

У 2019 р. завод пройшов масштабну модернізацію, під час якої було оновлено обладнання, впроваджено автоматизовані технології та вдосконалено систему контролю якості. Це дозволило підприємству досягти високого технічного рівня,

відповідності стандартам ISO та HACCP, а також підвищити ефективність виробництва й конкурентоспроможність на ринку.

Для комплексного розуміння діяльності підприємства необхідно дослідити його внутрішню організацію, зокрема структуру управління та взаємодію основних підрозділів. Організаційна структура підприємства відображена в Додатку Л.

Організаційна структура ТОВ «Галіївський маслозавод» являє собою систему взаємопов'язаних підрозділів, які координуються через чітко визначені управлінські зв'язки, що встановлюють відносини влади, підпорядкування та відповідальності.

Структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, що відповідає стратегічним цілям і завданням ТОВ «Галіївський маслозавод», а також інтересам його власників. Така організаційна форма поєднує централізоване керівництво з функціональною спеціалізацією підрозділів, що сприяє ефективному управлінню та координації діяльності. У межах цієї структури функціональні підрозділи підприємства відповідають за аналіз інформації, підготовку пропозицій і розробку проєктів рішень у межах своєї компетенції. Після затвердження лінійним керівником ці проєкти стають обов'язковими до виконання відповідними працівниками чи відділами, що забезпечує чіткість і послідовність у реалізації завдань.

Організаційна структура ТОВ «Галіївський маслозавод» є багаторівневою, але на другому рівні управління спостерігається значна горизонтальна диференціація, де функціональні відділи, такі як, виробничий, маркетинговий та фінансовий розміщені на одному рівні і тісно взаємодіють між собою. Ступінь централізації управління на підприємстві є високим, оскільки ключові стратегічні та операційні рішення ухвалюються директором, що забезпечує єдність у реалізації цілей компанії, але водночас вимагає ефективної координації між підрозділами для уникнення затримок у процесі прийняття рішень.

Такий підхід до організації діяльності підприємства сприяє чіткому розподілу обов'язків, підвищує ефективність прийняття рішень і дозволяє підприємству

гнучко реагувати на виклики ринкового середовища, забезпечуючи стабільне виробництво та просування молочної продукції.

Організаційна структура підприємства включає окремий блок, орієнтований на збут і маркетинг, який підпорядковується заступнику директора з комерційних питань. До цього напрямку входять відділи збуту, маркетингу, матеріально-технічного постачання та транспортна ділянка. Така побудова забезпечує повний цикл комерційної діяльності – від постачання ресурсів до реалізації готової продукції й доставки клієнтам. Чисельність працівників відділу маркетингу у загальній чисельності працівників апарату управління, представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз чисельності працівників відділу маркетингу в загальній чисельності працівників апарату управління ТОВ «Галіївський маслозавод»

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, -	%	п.с.
Середньооблікова чисельність працівників	214	100	308	100	353	100	139	64,9	X
Середньооблікова чисельність працівників апарату управління, в т.ч	53	24,8	71	23,1	81	22,9	28	52,8	47,7
- працівників відділу маркетингу	3	1,4	6	1,9	6	1,7	3	100	0,3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.1, показує аналіз чисельності працівників відділу маркетингу в структурі апарату управління ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2022–2024 роки. Загальна чисельність працівників зросла з 214 до 353 осіб – на 139, або 64,9 %, а чисельність апарату управління збільшилася з 53 особи до 81 особи, або 52,8 %, але їх частка в загальній чисельності знизилася з 24,8 % до 22,9 %, що цілком відповідає структурі виробничого підприємства. Чисельність працівників відділу маркетингу збільшилася з 3 до 6 осіб, а їх частка зросла з 1,4 % до 1,9 % у 2023 році, але знизилася до 1,7 % у 2024 році, що свідчить про

стабілізацію ролі маркетингу в управлінській структурі на тлі загального розширення штату.

Діяльність відділу маркетингу ТОВ «Галіївський маслозавод» спрямована на вивчення ринку молочної продукції, аналіз споживчих переваг, поведінки покупців та конкурентного середовища. Основними завданнями відділу є забезпечення стабільного попиту на продукцію підприємства, формування позитивного іміджу бренду, розробка цінової, товарної, комунікаційної та збутової політики. Працівники відділу маркетингу проводить моніторинг ринку, визначають оптимальні канали реалізації, організовують рекламні кампанії, беруть участь у формуванні асортименту й плануванні обсягів виробництва на основі прогнозів продажів.

Сьогодні ТОВ «Галіївський маслозавод» є прикладом успішної адаптації до ринкових умов, поєднуючи багаторічний досвід із сучасними технологіями. Завдяки фокусу на високій якості продукції та інноваціях підприємство залишається важливим гравцем у молокопереробній галузі, забезпечуючи стабільне постачання натуральних продуктів для споживачів. Структуру та динаміку асортименту продукції представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз реалізації продукції ТОВ «Галіївський маслозавод», 2022-2024 рр., тис. грн

Найменування продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, -	%	п.с.
Масло вершкове	16 8097	47,9	206 723	47,6	289 059	49,3	120 962	72,0	1,4
Молоко незбиране згущене	81 417	23,2	99 453	22,9	117 852	20,1	36 435	44,8	-3,1
Молоко сухе знежирене	52 991	15,1	67 315	15,5	93 226	15,9	40 235	75,9	0,8
Спреди	3 158	0,9	5 646	1,3	8 795	1,5	5 637	178,5	0,6
Сири тверді	42 113	12,0	50 812	11,7	69 773	11,9	27 660	65,7	-0,1
Суша сироватка	3 158	0,9	4 343	1,0	7 622	1,3	4 464	131,4	0,4
Разом	350 934	100	434 293	100	586 327	100	35 393	67,1	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Наведений аналіз реалізації продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2022–2024 рр., табл. 2.2 свідчить про значне зростання обсягів реалізації продукції у грошовому виразі. Так, загальний обсяг реалізації зріс на 67,1 %, що відображає динамічне розширення продажів. Найбільше зростання демонструють спреди – 178,5 %, суха сироватка – 131,4 % та молоко сухе знежирене 75,9 %, в той час, як молоко незбиране згущене показало помірний приріст – 44,8 %. Структура реалізації залишилася відносно стабільною. Так, частка масла вершкового зросла на 1,4 п.п., молоко згущене зменшилася на 3,1 п.п., а інші позиції варіювалися в межах 0,4–0,8 п.п.

Варто звернути увагу на те, що загальне зростання обсягів реалізації продукції в грошовому виразі значною мірою може бути зумовлене не лише збільшенням фізичних обсягів виробництва та збуту, а й інфляційними процесами, зокрема підвищенням цін на сировину, що призводить до зростання собівартості продукції та, відповідно, реалізаційних цін, підтверджуючи загальну тенденцію в молокопереробній галузі України. Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності підприємства представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних техніко-економічних показників підприємства

Показник	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темпи зростання	
					2023 р. до 2022 р., %	2024 р. до 2023 р., %
1	2	3	4	5	6	7
Дохід від реалізації продукції, робіт та послуг (без ПДВ та акцизу):						
– у діючих цінах	тис. грн	350 934	434 293	586 327	1,24	1,35
– у порівняних цінах	тис. грн	312 010	350 934	434 293	0,11	1,35
Середньооблікова чисельність:						
– працівників	осіб	214	308	353	1,44	1,15
– робітників	осіб	161	237	272	1,47	1,15

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Продуктивність праці						
– одного працівника	грн/особу	1 639,9	1 410,0	1 660,9	0,86	1,18
– одного робітника	грн/особу	2 179,7	1 832,5	1 596,7	0,84	0,87
Фонд заробітної плати:						
– працівників	тис. грн	24 783	32 507	46 932	17,45	1,44
Середньорічна заробітна плата:						
– одного працівника	грн/особу	9 650,7	8 795,2	11 079,3	0,91	12,6
Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн	338 399	416 997	552 259	1,23	1,32
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн/грн	1,03	1,01	1,01	0,98	1,0
Прибуток (збиток)	тис. грн	-468	-5 420	-4 144	11,58	0,76
Рентабельність господарської діяльності підприємства	%	-0,13	-1,23	-0,70	9,46	0,56
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	3 506,5	5 612	7 137	1,60	1,27
Фондовіддача	грн	100,1	77,4	82,2	0,77	1,06

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

В табл. 2.3 представлена загальна характеристика фінансово-економічної діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2022–2024 роки, відображаючи ключові показники в динаміці. Основний акцент робиться на доходах від реалізації продукції (без ПДВ та акцизу) у діючих цінах, які вони зросли з 350 934 тис. грн у 2022 р. до 586 327 тис. грн у 2024 р., з темпами зростання 1,24 (2023 р. /2022 р.) та 1,35 (2024 р. /2023 р.). У порівняних цінах динаміка подібна, але з нижчим темпом у 2023 р. (0,11), що вказує на вплив інфляції. Середньооблікова чисельність працівників збільшилася з 214 до 353 осіб, темпи 1,44 та 1,15 відповідно, а робітників – з 161 до 272, темпи зростання 1,47 та 1,15 відповідно, що свідчить про розширення штату через розширення виробництва. Продуктивність праці одного працівника коливалася в межах 1 639,9 грн/особу у 2022 р. до 1 660,9 грн/особу у 2024 р., з падінням у 2023 р., тоді як для робітників спостерігається спад з 2 179,7 до 1 596,7 грн/особу. Фонд заробітної плати зріс з 24 783 тис. грн до 46 932 тис. грн

через зростання штату працівників та рівня мінімальної заробітної плати в країні, темп зростання становив 17,45 % у 2023 р. та 1,44 у 2024 р.

Собівартість реалізованої продукції зросла з 338 399 тис. грн до 552 259 тис. грн, темпи зростання становили 1,23 та 1,32 відповідно, а витрати на 1 грн продукції стабілізувалися на рівні 1,01 грн у 2023–2024 рр., демонструючи ефективність контролю витрат. Протягом цього періоду дослідження на підприємстві було зафіксовано збитки у сумі 468 тис. грн у 2022 р., 5 420 – у 2023 р. та 4 144 тис. грн у 2024 р. Відповідно ця динаміка відобразилася на рентабельності господарської діяльності і залишалася негативною протягом всього періоду дослідження. Середньорічна вартість основних фондів зросла з 3 506,5 тис. грн до 7 137 тис. грн, з темпами зростання 1,60 та 1,27 відповідно, а фондвіддача знизилася з 100,1 грн до 82,2 грн, що вказує на інвестиції в активи, але з помірною ефективністю їх використання.

Фінансовий аналіз діяльності підприємства є ключовим інструментом оцінки його економічної ефективності та фінансової стійкості. Він дає змогу виявити сильні й слабкі сторони фінансового управління, оцінити рівень рентабельності, а також визначити наявні резерви для підвищення прибутковості. Аналіз ґрунтується на діагностиці структури активів і пасивів балансу, що дозволяє оцінити склад і розміщення майна підприємства та джерела його формування, а також на дослідженні динаміки прибутку й основних показників ефективності господарської діяльності.

Проведення такого аналізу забезпечує керівництво об'єктивною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, прогнозування майбутніх фінансових результатів і запобігання можливим кризовим явищам, а також допомагає зовнішнім стейкхолдерам – інвесторам, кредиторам та партнерам оцінити платоспроможність і інвестиційну привабливість підприємства.

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища регулярний і глибокий фінансовий аналіз стає необхідною умовою виживання та успішного

розвитку підприємства. Структура балансу підприємства за 2024 р. представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура активу балансу за 2024 р.

Показник	Балансова вартість, тис. грн			Структура,%		
	На початок року	На кінець року	Відхилення +, -	На початок року	На кінець року	Відхилення +, -
I Необоротні активи	9 962	10 364	402	9,69	10,59	0,9
Незавершені капітальні інвестиції	4 364	1 688	-2 676	4,24	1,72	-2,52
Основні засоби	5 598	8 676	3 078	5,44	8,86	3,42
II Оборотні активи	92 843	87 518	-5 325	90,31	89,41	-0,9
Запаси	47 294	28 671	-18 623	46,00	29,29	-16,71
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	28 562	39 921	11 359	27,78	40,78	13,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	3 606	9	-3 597	3,51	0,01	-3,49
Грошові кошти	1 020	10 365	9 345	0,99	10,59	9,6
Витрати майбутніх періодів	24	28	4	0,02	0,03	0,01
Інші оборотні активи	12 337	8 524	-3 813	12,0	8,71	-3,29
Баланс	102 805	97 882	-4 923	100	100	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз структури активу балансу за 2024 рік показує незначне скорочення загальної вартості активів підприємства на 4 923 тис. грн, що свідчить про зменшення обсягів ресурсів у розпорядженні підприємства. Частка необоротних активів зросла з 9,69 % до 10,59 %, переважно за рахунок збільшення основних засобів на 3078 тис. грн, в той час як незавершені капітальні інвестиції скоротилися на 2 676 тис. грн. Оборотні активи зменшилися на 5 325 тис. грн, їхня частка в структурі балансу знизилася до 89,41 %. Значно скоротилися запаси – на 16,71 %, натомість істотно зросла дебіторська заборгованість – на 13 % і грошові кошти – на

9,6 %, що може свідчити про уповільнення оборотності капіталу, але водночас – про покращення ліквідності підприємства наприкінці року.

Аналіз пасиву балансу ТОВ «Галіївський маслозавод» представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Структура пасиву балансу за підприємства за 2024 р.

Показник	Балансова вартість, тис. грн			Структура,%		
	На початок року	На кінець року	Відхилення +, -	На початок року	На кінець року	Відхилення +, -
I Власний капітал	-11 387	24 369	35 756	-11,08	24,90	35,17
II Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-
III Поточні зобов'язання і забезпечення	114 192	73 513	-40 679	111,08	75,10	-35,98
Баланс	102 805	97 882	-4 923	100	100	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз структури пасиву балансу за 2024 р., що представлений в таблиці 2.5 показує позитивні зміни у фінансовій стійкості підприємства. Власний капітал зріс на 35 756 тис. грн, змінивши від'ємне значення на початок року з -11 387 тис. грн на позитивне – 24 369 тис. грн наприкінці року, що свідчить про поступове відновлення прибутковості та зростання власних джерел фінансування. Водночас поточні зобов'язання зменшилися на 40 679 тис. грн, а їх частка у структурі пасиву знизилася з 111,08 % до 75,10 %, що є позитивним сигналом щодо зниження боргового навантаження. Таким чином, підприємство у 2024 р. демонструє ознаки покращення фінансової незалежності та поступового відновлення платоспроможності.

Оборотні активи є найбільш ліквідною частиною майна підприємства та відіграють вирішальну роль у забезпеченні безперервності виробничого процесу й поточної платоспроможності. Їх структура та динаміка безпосередньо впливають

на оборотність капіталу, рівень ліквідності та загальну фінансову стійкість підприємства. Аналіз складу та змін оборотних активів дозволяє виявити ефективність використання запасів, стан розрахунків з дебіторами, а також оцінити наявність вільних грошових ресурсів для покриття поточних зобов'язань. Склад оборотних активів підприємства за балансом у 2024 р. проаналізовано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз складу оборотних активів балансу за 2024 р.

Показник	Балансова вартість, тис. грн			Структура, %		
	На початок року	На кінець року	Відхилення +, -	На початок року	На кінець року	Відхилення +/-
Запаси	47 294	28 671	-18 623	50,94	32,76	-18,18
-виробничі запаси	36 767	18 845	-17 922	39,60	21,53	-18,07
-готова продукція	10 527	9 826	-701	11,34	11,23	-0,11
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	28 562	39 921	11 359	30,76	45,61	14,85
Інша поточна дебіторська заборгованість	3 606	9	-3 597	3,88	0,01	-3,87
Грошові кошти т їх еквіваленти	1 020	10 365	9 345	1,10	11,84	10,74
Витрати майбутніх періодів	24	28	4	0,03	0,03	0,0
Інші оборотні активи	12 337	8 524	-3 813	13,29	9,74	-3,55
Баланс	92 843	87 518	-5 325	100	100	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними, представленими в таблиці 2.6 можна зробити наступні висновки. Аналіз складу оборотних активів за 2024 рік свідчить про зменшення їх загальної вартості на 5 325 тис. грн, що пов'язано передусім зі значним скороченням запасів – на 18 623 тис. грн або на 18,18 %, переважно за рахунок зниження виробничих запасів. Частка готової продукції залишилася майже незмінною, що вказує на стабільність обсягів реалізації. Водночас істотно зросла дебіторська заборгованість за товари, роботи й послуги – на 11 359 тис. грн або на 14,85 %, що може свідчити

про затримки з оплатою від покупців. Позитивною тенденцією є значне збільшення грошових коштів – у 10 разів, з 1,1 % у 2023 р. до 11,84 % у 2024 р., що підвищує ліквідність підприємства. Загалом структура оборотних активів змістилася в бік підвищення частки високоліквідних ресурсів, однак зростання дебіторської заборгованості потребує посилення контролю за розрахунками з контрагентами.

Важливим доповненням до оцінки балансу підприємства є аналіз формування фінансового результату, який дає змогу зрозуміти, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси для отримання прибутку, таблиця 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз формування прибутку підприємства

Показник	Рік			Темпи зростання, %		
	2022	2023	2024	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2022 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	350 934	434 293	586 327	1,35	1,24	1,67
Собівартість реалізованої продукції	338 399	416 997	552 259	1,32	1,23	1,63
Інші операційні доходи	1 469	165	2	0,01	0,11	0,00
Інші операційні витрати	2 829	1 012	1 398	1,38	0,36	0,49
Фінансовий результат до оподаткування	-424	-5 402	-4 144	0,77	12,74	9,77
Чистий прибуток	-468	-5 420	-4 144	0,76	11,58	8,85

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.7 свідчить, що у 2022–2024 рр. підприємство демонструє стабільне зростання обсягів реалізації продукції. Водночас інші операційні доходи різко скоротилися, а витрати зросли, що негативно позначилося на фінансових результатах. Незважаючи на позитивну динаміку продажів, підприємство залишається збитковим: збиток до оподаткування у 2024 р. склав –4 144 тис. грн, що хоч і менше порівняно з 2023 р., коли сума становила 5 402 тис. грн, але все ж свідчить про відсутність прибутковості. Отже, підвищення обсягів реалізації не супроводжується ефективним контролем витрат,

тому підприємству необхідно оптимізувати витрати та збільшити частку операційного прибутку.

Показники рентабельності є узагальнюючими характеристиками ефективності господарської діяльності підприємства, що відображають здатність генерувати прибуток з використаних ресурсів, активів та власного капіталу. Вони дозволяють оцінити, наскільки успішно компанія перетворює обсяги реалізації, витрати та вкладений капітал на фінансовий результат, а також порівняти ефективність роботи з конкурентами та попередніми періодами. Аналіз рентабельності є завершальним етапом оцінки фінансових результатів, оскільки інтегрує дані про доходи, витрати, активи та капітал і дає чітку відповідь на питання про економічну доцільність і перспективність діяльності підприємства. Розрахунок та оцінку основних показників рентабельності підприємства за 2022–2024 рр. наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз рентабельності

Показник	Рік			Відхилення (+, –)	
	2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг (без ПДВ і акцизу), тис. грн	350 934	434 293	586 327	83 359	152 034
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	338 399	416 997	552 259	78 598	135 262
Вартість капіталу (баланс), тис. грн у т.ч. власного	80 046	102 805	97 882	22 759	-4 923
Вартість капіталу (баланс), тис. грн у т.ч. власного	-5 967	-11 387	24 369	-5 420	35 756
Прибуток до оподаткування, тис. грн	-424	-5 402	-4 144	-4 978	1 258
Рентабельність доходу, %	-0,12	-1,24	-0,71	-1,12	0,53
Рентабельність витрат, %	-0,12	-1,29	-0,75	-1,17	0,54
Рентабельність капіталу, %	0,53	5,25	-17,01	4,72	-2,26

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз показників рентабельності свідчить, що підприємство залишається збитковим. Рентабельність доходу та витрат у 2023 р. досягла найнижчих значень у розмірі -1,24 % і -1,29 %, проте у 2024 р. спостерігається часткове поліпшення даного показника -0,71 % і -0,75 %, що вказує на певне зниження збитковості. Водночас рентабельність капіталу має нестабільну динаміку – від 0,53 % у 2022 р. до 5,25 % у 2023 р., варто відмітити, що позитивні дані отримані внаслідок математичних розрахунків не відображає реальної ситуації адже у підприємства пори збиток має місце від'ємне значення власного капіталу у 2022-2023 рр., і різке падіння до -17,01 % у 2024 р., що свідчить про неефективне використання власних ресурсів. Загалом підприємство демонструє позитивну тенденцію до скорочення збитків, але потребує підвищення фінансової стійкості та ефективності управління капіталом.

Проведений аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2022–2024 рр. свідчить, що підприємство, будучи частиною багатогалузевого холдингу ПрАТ «Фаворит Компані», демонструє стійке зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, значне розширення штату працівників та успішну модернізацію основних засобів. Водночас підприємство залишається хронічно збитковим через високе боргове навантаження, низьку оборотність капіталу та недостатній контроль витрат, що призводить до негативної рентабельності доходів, витрат і капіталу. Позитивними змінами 2024 року стали суттєве скорочення поточних зобов'язань, перехід власного капіталу до позитивного значення та зростання ліквідності за рахунок збільшення грошових коштів, що створює передумови для поступового фінансового оздоровлення. Загалом підприємство має значний потенціал розвитку завдяки сучасній технічній базі, розвиненому асортименту та належності до потужного холдингу, однак для переходу до прибуткової діяльності необхідні заходи з оптимізації витрат, посилення дисципліни розрахунків з дебіторами та підвищення ефективності використання активів і капіталу.

2.3 Роль та місце каналів розподілу продукції підприємства в системі управління ТОВ «Галіївський маслозавод»

Ефективна збутова діяльність є одним із головних факторів конкурентоспроможності будь-якого виробничого підприємства, адже саме від ефективності каналів розподілу залежить швидкість реалізації продукції, стабільність надходження грошових коштів і виконання стратегічного плану. Для ТОВ «Галіївський маслозавод», що працює в умовах високої конкуренції на внутрішньому ринку молочних продуктів та здійснює експортні поставки, питання управління каналами розподілу залишається критично важливим, особливо під час воєнного стану, різких коливань валютного курсу та постійних логістичних труднощів.

На підприємстві управління каналами розподілу здійснюється спільними зусиллями двох ключових підрозділів комерційного блоку:

- відділ збуту, що безпосередньо підпорядкований заступнику директора з комерційних питань, відповідає за оперативне управління каналами, укладання та супровід договорів, планування відвантажень, контроль виконання умов співпраці, роботу з дебіторською заборгованістю, надання торговельних стимулів і логістичне забезпечення поставок;

- відділ маркетингу, що бере активну участь у формуванні та розвитку каналів розподілу, зокрема проводить аналіз ринку та конкурентів, визначає цільові сегменти, розробляє рекомендації щодо асортименту й цінової політики, готує маркетингові матеріали, програми лояльності та мерчандайзингові стандарти, а також здійснює інформування дистриб'юторів про нові продукти та акції.

При цьому ключовим внутрішнім нормативним документом, що регламентує весь процес управління каналами розподілу на ТОВ «Галіївський маслозавод», є Методика «Збут» (М-08), затверджена наказом директора підприємства. Цей

документ має силу внутрішнього стандарту і є обов'язковим для виконання всіма підрозділами комерційного блоку.

Методика «Збут» (М-08), описана в Додатку М, встановлює чіткі правила взаємодії з дистриб'юторською мережею та недвозначно розділяє зони відповідальності між маркетингом і відділом збуту. На основні моменти звернемо увагу.

- відбір і оцінка партнерів. Партнерів оцінюють за кількома ключовими параметрами: регіон, наявність і стан складів, фінансова стабільність, технічне забезпечення, зокрема холодильне обладнання. Для цього використовується стандартна анкета-опитувальник. Маркетолог аналізує ринок і видає рекомендацію щодо кандидата, але остаточне «так» або «ні» залишається за відділом збуту, який перевіряє та затверджує нового дистриб'ютора;

- робота з договорами Усі договори поставки, додаткові угоди, зміни умов і контроль їх виконання – виключна компетенція відділу збуту. Існують готові шаблони документів, чіткий порядок внесення правок і фіксовані терміни дії договорів;

- формування цін і знижок Маркетолог пропонує рекомендовані відпускні ціни та спеціальні умови для партнерів. Економічний відділ проводить розрахунки та перевіряє рентабельність. Відділ збуту затверджує остаточний прайс, вносить його в систему та стежить, щоб усі працювали строго за затвердженими умовами;

- планування відвантажень Щотижневі та місячні плани відвантажень складає і коригує тільки відділ збуту. Заявки від дистриб'юторів приймаються і обробляються через Microsoft Dynamics NAV, резерв товару на складі також проводить збут;

- мотивація партнерів Система бонусів за обсяг продажів, ретробонусів, маркетингових бюджетів на викладку і POS-матеріали, а також відстрочок платежу розробляється спільно відділом маркетингу і збуту. Але впровадження,

нарахування і контроль виконання цих програм – покладено повністю на відділі збуту;

– інформування дистриб'юторів Контент про нові продукти, зміни цін і акції готує маркетинг. Розсилку інформаційних листів, збір зворотного зв'язку та підтвердження отримання інформації здійснює відділ збуту;

– контроль і санкції Щомісяця відділ збуту аналізує обсяги закупівель кожного партнера, стан дебіторської заборгованості, складає рейтинг дистриб'юторів і застосовує заходи (аж до припинення співпраці) у разі порушень умов договору.

Окремою зоною відповідальності відділу збуту є управління ризиками в каналах розподілу: оцінка фінансової надійності контрагентів, постійний контроль дебіторської заборгованості, швидке реагування на валютні та цінові коливання, а також мінімізація логістичних і воєнних ризиків. Усе це дозволяє ТОВ «Галіївський маслозавод» зберігати контроль над збутовою мережею навіть у найскладніших умовах і гарантувати безперебійне постачання продукції кінцевим споживачам.

Отже, Методика М-08 створює єдину прозору систему управління каналами розподілу, де маркетинг відповідає за стратегію, аналітику та пропозиції, а відділ збуту є єдиною точкою виконавчої відповідальності за весь цикл – від підбору партнерів до щоденного операційного управління та розвитку мережі. Такий розподіл ролей дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін ринку, знижувати ризики та гарантувати стабільні поставки продукції під торговою маркою «Фаворит».

Досліджуючи систему збуту продукції підприємства варто відмітити, що канали розподілу виступають ключовим елементом збутової системи ТОВ «Галіївський маслозавод», оскільки вони забезпечують ефективну доставку молочної продукції від виробника до кінцевого споживача, впливаючи на обсяги продажів і задоволеність клієнтів. Варто відмітити, що вони мають класичну непряму структуру: від заводу продукція надходить до регіональних

дистриб'юторів і оптовиків, а далі – до національних і локальних роздрібних мереж, сегменту HoReCa та експортних контрагентів. Відділ збуту самостійно встановлює критерії відбору посередників, погоджує комерційні умови, формує гнучку систему знижок, бонусів і відстрочок платежу, забезпечує мерчандайзингову підтримку та оперативно вирішує всі питання, пов'язані з логістикою й розрахунками.

Канали розподілу ТОВ «Галіївський маслозавод» включають різні способи та маршрути, через які продукція підприємства досягає кінцевих споживачів. З огляду на особливості виробництва, структура каналів збуту представлена на рисунку 2.9.

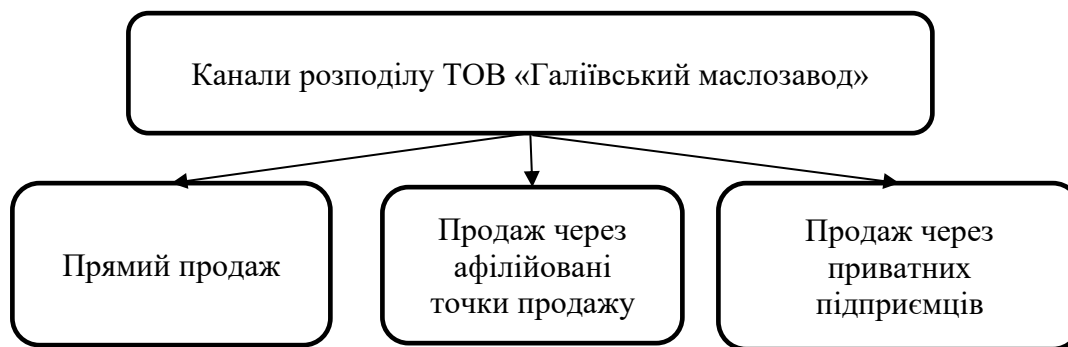


Рисунок 2.9 – Канали розподілу продукції ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Прямий продаж передбачає реалізацію продукції без залучення посередників. Підприємство здійснює прямі поставки великим клієнтам, наприклад, торговельним мережам. Крім того, активно використовуються можливості електронної комерції та прийом спеціальних замовлень, що забезпечує зручність для споживачів.

Значна частина продукції реалізується через мережі супермаркетів, продуктових магазинів і спеціалізованих точок продажу молочних продуктів. Співпраця з великими торговими мережами, такими як «АТБ», «МЕТРО», «Сільпо», «ФОРА» та «Новус», дозволяє підприємству бути широко представленим на регіональному та національному ринках, забезпечуючи доступність для масового споживача.

Продаж через афілійовані точки означає спосіб реалізації продукції, при якому ТОВ «Галіївський маслозавод» використовує афілійовані точки продажу для доставки товарів до споживачів. Це комерційні об'єкти, що належать партнерам підприємства. Такий канал збуту дозволяє: безпосередньо контролювати якість обслуговування та презентацію продукції, пропонувати ексклюзивний асортимент, забезпечувати прямий контакт із клієнтами, що сприяє зворотному зв'язку та підвищенню лояльності. Цей підхід ефективний для локального ринку та допомагає зміцнити бренд підприємства.

Продаж через посередників і дистриб'юторів є ще одним важливим каналом розподілу. Співпраця з приватними підприємцями та дистриб'юторами, такими як ТОВ «Акріс Логістик», ТОВ «Корона Плюс», ФОП Дячун В.Г. та ФОП Куцин В.М., дає змогу розширити географію продажів, оптимізувати витрати на власну збутову мережу та збільшити обсяги реалізації завдяки налагодженим каналам. Частково перелік дистриб'юторів внутрішнього ринку та експорту наведено в таблиці 2.9.

Таблиця – 2.9 Перелік основних дистриб'юторів ТОВ «Галіївський маслозавод» за напрямками продажів

Дистриб'ютори ТОВ «Галіївський маслозавод»	
Внутрішній	Експорт
ТОВ «Молочний Альянс», ТОВ «Корона Плюс»; ТОВ «Фуд Трейд», ТОВ «Акріс Логістик», ТОВ «Апельмон Прайм», ТОВ «Фреш Мікс», ФОП Дячун В.Г., ФОП Куцин В.М., ФОП Ігнатюк О.М., ФОП Марчук О.М., ФОП Ференці А.В.	Продукція ТОВ «Галіївський маслозавод» експортується до таких країн: Молдова, Польща, Німеччина, Туреччина, США. Основні дистриб'ютори на експорт: Betty Company SRL (Молдова), Euro Food Group Gida Ve Dis Ticaret Limited Sirketi (Польща), Loostdorf LTD (Німеччина), Euro Food Group Gida Ve Dis Ticaret Limited Sirketi (Туреччина), Hrazdan Corporation DBA: European Importing Company (США)

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Для масового сегмента ринку продукція підприємства доступна в численних супермаркетах і роздрібних торговельних точках по всій Україні, що сприяє

широкому охопленню споживачів. Водночас для преміум-споживачів створено ексклюзивний асортимент і високий рівень сервісу, включаючи можливість доставки продукції безпосередньо до клієнтів.

Отже, ТОВ «Галіївський маслозавод» використовує різноманітні канали розподілу, що забезпечують ефективне охоплення різних сегментів ринку, від масового до преміум-класу, підвищуючи доступність і привабливість своєї продукції для споживачів. У співпраці з комерційними клієнтами ТОВ «Галіївський маслозавод» використовує персоналізований підхід, укладаючи прямі контракти, що забезпечують гнучкі умови постачання. Водночас партнерство з дистриб'юторами дозволяє охопити широке коло комерційних клієнтів і гарантувати стабільність поставок. Для онлайн-споживачів підприємство створило зручну систему замовлення через інтернет із швидкою доставкою. Співпраця з відомими онлайн-платформами сприяє розширенню аудиторії та ефективному залученню інтернет-користувачів.

Аналіз каналів розподілу дозволяє оцінити їхню структуру, відповідність ринковим умовам, а також визначити можливості для оптимізації логістичних процесів і розширення ринкової присутності. Для ТОВ «Галіївський маслозавод», що працює в умовах високої конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, ефективно організовані канали розподілу є запорукою зміцнення позицій і підвищення економічної ефективності. Асортимент продукції, що реалізовується за канали розподілу, таблиця 2.10.

Асортимент продукції, який реалізує ТОВ «Галіївський маслозавод» через різні канали збуту, свідчить про гнучку та диверсифіковану стратегію продажу. Прямі канали використовуються для великих обсягів і стратегічних клієнтів, тоді як опосередковані рівні забезпечують охоплення роздрібного, дрібнооптового та промислового сегментів. Такий підхід дозволяє підприємству максимально ефективно використовувати попит на різні види продукції та стабільно утримувати позиції на ринку.

Таблиця 2.10 – Асортимент продукції, що реалізуються за каналами розподілу, 2024 р.

Рівень каналу розподілу	Реалізована продукція (основні позиції)	Характеристика каналу
Нульовий (прямий продаж без посередників)	Масло вершкове (великі моноліт), сухе знежирене молоко, суха сироватка, спреди	Великі мережі (АТБ, Metro, Сільпо), експорт, HoReCa
Перший (завод – 1 посередник – роздріб)	Масло вершкове (фасоване), згущене молоко, спреди, м'які сири (Mozzarella, Бринза), тверді сири	Регіональні дистриб'ютори, середні мережі, афілійовані магазини
Другий (завод – дистриб'ютор – дрібнооптовий дистриб'ютор – магазин)	Згущене молоко, спреди, м'які сири, сухе молоко, суха сироватка, вершкове масло (дрібна фасовка)	Дрібнооптовий сегмент, локальні магазини, ринки
Третій і вище (довгі ланцюжки)	Суха сироватка, сухе знежирене молоко, залишки спредів та згущеного молока	Промислові споживачі, перекупники, експорт у країни Азії

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Динаміку та структуру продажів продукції за різними каналами розподілу в натуральному виразі представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Динаміка та структура продажів продукції за різними каналами розподілу, тис. т

Рівень каналу розподілу	2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2023 р.		
	тис. т	%	тис. т	%	+,-	%	п.с.
Нульовий та Перший (прямий продаж та через 1 посередника)	3 837,7	74,9	5 316,5	80,2	1 478,8	38,5	5,3
Другий і вище (через 2 і більше посередників)	1 286,3	25,1	1 314,5	19,8	28,2	2,2	-5,3
Разом	5 124	100	6 627	100	1 503	29,4	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У 2024 році ТОВ «Галіївський маслозавод» суттєво наростив обсяги продажів за основними каналами збуту: загальний обсяг реалізації зріс на 1 534 тис. т, або на 29,4 %. Найбільший приріст забезпечили нульовий та перший рівні каналів, де

продажі зросли на 1 478,8 т або на 38,5 %, що свідчить про посилення роботи з великими мережами, HoReCa та дистриб'юторами. Натомість канали з двома і більше посередниками майже не змінили обсяги продажів у натуральному виразі, а їх частка у структурі збуту зменшилася на 5,3 п. с., що вказує на переорієнтацію підприємства на більш ефективні прямі та короткі канали розподілу.

В процесі аналізу розподілу продукції варто звернути уваги на географію реалізації продукції на внутрішньому ринку країни, таблиця 2.12.

Таблиця 2.12 – Географічний розподіл реалізації продукції підприємства на внутрішньому ринку України, тис. т

Напрямок	Обсяг реалізації 2023 р.	Обсяг реалізації 2024 р.	Частка регіону 2023 р., %	Частка регіону 2024 р., %	Відхилення 2024 р. від 2023 р.	
					+, -	%
Північ (Житомирська, Київська, Рівненська, Волинська, Чернігівська, Сумська обл.)	2 060	2 795	42,0	44,0	735	2,0
Центр (Вінницька, Хмельницька, Черкаська, Кіровоградська, Полтавська обл.)	1 274	1 596	26,0	25,1	322	0,9
Південь (Одеська, Миколаївська, Херсонська, Запорізька обл.)	735	954	15,0	15,0	219	0,0
Захід (Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська, Закарпатська обл.)	588	763	12,0	12,0	175	0,0
Схід (Дніпропетровська, Харківська обл.)	245	248	5,0	3,9	3	1,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Заданими, представленими в таблиці 2.12 можна зробити висновки про те, що у 2024 році підприємство наростило продажі в усіх регіонах України, проте

динаміка зростання була нерівномірною. Найбільший приріст у натуральному виразі показав Північний регіон – на 735 тис. т, що також збільшило його частку на 2 п. с., закріпивши за ним позицію головного ринку збуту. Центр, Південь і Захід також продемонстрували зростання обсягів реалізації, але їх частка в загальній структурі майже не змінилася, що свідчить про стабільний попит. Східний регіон зріс лише на 3 тис. т і втратив частку ринку до 3,9 %, що вказує на послаблення позицій підприємства у цьому напрямку, що зумовлено в першу чергу нестабільністю в регіоні через наближення лінії фронту.

Зважаючи на те, що підприємство працює як на внутрішній ринок, так і постачає продукцію за кордон, деталізуємо структурний розподіл обсягів реалізованої продукції між каналами розподілу, таблиця 2.13.

Таблиця 2.13 – Структурний розподіл обсягів реалізованої продукції між каналами розподілу ТОВ «Галіївський маслозавод», %

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	Внутрішній ринок	Експорт	Внутрішній ринок	Експорт	Внутрішній ринок	Експорт
Продаж через афілійовані точки	10,3	-	9,5	-	8,8	-
Продаж через приватних підприємців	18,3	-	15,4	-	13,3	-
Прямий продаж	71,4	11,3	75,1	14,9	77,9	14,8
Всього	100	100	100	100	100	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними, представленими в таблиці 2.13 можна зробити висновки, що на внутрішньому ринку переважає прямий продаж, в структурі якого відмічається зростання з 71,4 % до 77,9 %, що вказує на посилення прямих контрактів і оптимізацію дистрибуції, тоді як частка афілійованих точок і приватних підприємців поступово зменшується 10,3 % та 18,3 % до 8,8 % та 13,3 % в 2022 та

2024 роках відповідно, ймовірно через фокус на ефективніші канали з метою скорочення посередницьких витрат. Відмітимо, що весь експорт здійснюється виключно прямим шляхом, з піком у 2023 р. – 14,9 %, але незначним спадом у 2024 р. – до 14,8 %. А низькі обсяги 2022 р. спричинені геополітичними викликами, тимчасовими обмеження в зовнішній торгівлі. В цілому дані таблиці демонструють стратегію диверсифікації з акцентом на внутрішній прямий канал для стабільності і показують ключові тенденції та зміни у структурі розподілу продукції. На внутрішньому ринку підприємство застосовує різноманітні канали, включаючи продаж через власні або афілійовані торгові точки, співпрацю з приватними підприємцями та прямий продаж. Натомість експортна діяльність здійснюється виключно через прямий продаж, без використання інших каналів.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні його конкурентоспроможності на міжнародному ринку та розширенні можливостей для зростання доходів. Вона орієнтована переважно на експорт промислової групи продукції, такої як монолітне масло та сухе молоко, які знаходять попит на ринках країн ЄС, Азії та Близького Сходу. Аналіз географії експорту продукції представлено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Аналіз географії експорту продукції

Показник	Сума, тис. грн			Структура, %		
	2023 р.	2024 р.	Темп зростання, %	2023 р.	2024 р.	Відхилення, (+, -)
Загальний обсяг експорту продукції, тис. грн, в т.ч. по країнах	64 980	87 070	134,0	100	100	-
Молдова	18 450	22 950	124,4	28,4	26,7	-1,7
Польща	14 230	21 870	153,7	21,9	25,5	3,6
Німеччина	12 610	19 400	153,8	19,4	22,6	3,2
Туреччина	10 980	13 870	126,3	16,9	16,1	-0,8
Грузія	8 710	8 980	103,1	13,4	9,1	-4,3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз географії експорту продукції показує, що у 2024 році підприємство суттєво збільшило обсяги експорту – на 34 % порівняно з 2023 роком. Найвищі темпи зростання експорту спостерігаються до Польщі – 153,7 % та Німеччини – 153,8 %, що свідчить про посилення позицій підприємства на європейському ринку. Водночас частка експорту до Молдови й Туреччини дещо зменшилася – на 1,7 % і 0,8 % відповідно, а до Грузії – значно скоротилася на 4,3 %, що може бути пов’язано з конкуренцією чи логістичними труднощами. Загалом структура експорту демонструє позитивну тенденцію до диверсифікації ринків збуту з орієнтацією на країни ЄС, що є перспективним напрямом розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Завдяки сертифікації за міжнародними стандартами якості ISO 22000 та HACCP, завод забезпечує відповідність продукції вимогам глобальних ринків, що дозволяє активно брати участь у зовнішній торгівлі. Відмітимо, що у 2023–2024 роках обсяги експорту зросли завдяки відновленню логістичних ланцюгів після воєнних викликів, сприяючи диверсифікації ринків збуту та зниженню залежності від внутрішнього ринку України. Аналіз обсягу і структури експорту продукції представлено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Аналіз обсягу і структури експорту продукції

Показник	Сума, тис. грн			Структура, %		
	2023 р.	2024 р.	Темп зростання, %	2023 р.	2024 р.	Відхилення, (+, -)
Продукти всього	64 980	87 070	134,0	100	100	-
Молоке сухе	12 960	17 900	138,1	19,9	20,6	0,7
Масло вершкове	28 870	39 420	136,5	44,4	45,3	0,9
Сири	23 150	29 750	128,5	35,6	34,1	- 1,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз обсягу і структури експорту продукції показує значне зростання загального обсягу експорту з 64 980 тис. грн у 2023 р. до 87 070 тис. грн у 2024 р., що відповідає темпу зростання 134,0 %. Найвищий темп зростання спостерігається у категорії «Молоко сухе» – 38,1 %, з 12 960 тис. грн у 2023 р. до 179 00 тис. грн у

2024 р., що також призвело до незначного збільшення його частки в структурі експорту. Експорт вершкового масла, яке становить найбільшу частку – 45,3 % у 2024 році, зріс з 28 870 тис. грн у 2023 р. до 39 420 тис. грн у 2024 р., або на 36,5 %, а його питома вага збільшилася на 0,9 %. Натомість експорт сирів демонструє найнижчий темп зростання 28,5 %, а їхня частка в структурі скоротилася на 1,5 %. Ці дані свідчать про посилення позицій підприємства на ринках масла вершкового та сухого молока, тоді як зниження частки сирів може вказувати на потребу в перегляді стратегії просування цієї категорії продукції на зовнішніх ринках.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» підтверджується стабільною позитивною динамікою фінансових показників у 2023–2025 роках. За цей період експортна виручка становила в середньому близько 15 % від загального чистого доходу підприємства у грошовому виразі. Водночас завдяки суттєво вищій рентабельності експортних поставок (переважно монолітне вершкове масло та сухе знежирене молоко, які реалізуються з маржинальністю 35–45 %) внесок експорту у валовий прибуток заводу сягає 32–35 %. Таким чином, хоча частка експорту в загальному обороті залишається на рівні 15 %, його реальний вплив на фінансовий результат підприємства є непропорційно високим і відіграє вирішальну роль у підтримці рентабельності, компенсації падіння внутрішнього попиту та забезпеченні валютних надходжень в умовах воєнного стану й економічної нестабільності.

Експансія на міжнародні ринки обумовлена подіями 2022 р., які для підприємства характеризувалися зменшенням обсягів продажів на внутрішньому ринку через тимчасову окупацію окремих регіонів України, відтік значної кількості споживачів за кордон та зниження купівельної спроможності населення спонукали підприємство до нарощування експорту. Валютна виручка від експортних поставок компенсує втрати доходів, підтримуючи як окремих виробників-експортерів, так і сприяючи загальному економічному розвитку України.

Висновки до другого розділу

Проведене комплексне дослідження діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» та стану молокопереробної галузі України дозволяє дійти висновку, що галузь перебуває у фазі глибокої трансформації. Критичне скорочення поголів'я ВРХ і загальне падіння виробництва молока супроводжуються швидкою індустріалізацією сировинної бази: частка промислових ферм зросла до 41 % у 2024 році і, за прогнозами, перевищить 60 % у найближчі роки. Це забезпечує стабільне надходження якісної сировини екстра- та вищого ґатунку на переробку, що є ключовою передумовою виживання сучасних молокозаводів.

ТОВ «Галіївський маслозавод» успішно адаптувалося до цих змін. Завдяки масштабній модернізації 2019 року, заходженню у складі холдингу «Фаворит Компані» та впровадженню міжнародних стандартів ISO 22000 і HACCP підприємство демонструє стійке зростання, так, фізичні обсяги виробництва та реалізації зросли з 3 634 тис. т у 2022 році до 6 654 тис. т у 2024 році, приріст становив 83,1 %. Найдинамічніше розвиваються такі продукти, як: спреди, суха сироватка та сухе знежирене молоко.

Фінансово-економічна ситуація залишається двоякою. Так, виручка від реалізації зросла на 67,1 %, штат розширився на 65 %, вкладено значні інвестиції в основні засоби. В той же час, підприємство поки що залишається збитковим через високу собівартість та інфляційні процеси. Проте 2024 рік став переломним – власний капітал став позитивним, поточні зобов'язання суттєво скоротилися, ліквідність значно зросла, що створює реальні передумови для переходу до прибутковості у найближчій перспективі.

Система управління каналами розподілу побудована на чіткому внутрішньому стандарті – Методиці «Збут» (М-08), яка забезпечує прозорий розподіл функцій між відділом маркетингу – стратегія та аналітика, та відділом збуту – повна виконавча відповідальність. Це дозволяє швидко реагувати на

ринкові зміни та зберігати контроль над мережею навіть в умовах воєнного стану. Структура каналів збуту свідчить про свідоме скорочення посередницьких ланок: частка прямого продажу на внутрішньому ринку зросла до 77,9 % у 2024 році. Географічно домінує Північний регіон – 44 % в загальних обсягах продажів, що логічно відповідає розташуванню заводу.

Експортна діяльність стала важливим стабілізуючим фактором. Обсяги експорту зросли на 34 % за 2023–2024 роки, основними ринками стали – Молдова, Польща, Німеччина, Туреччина та Грузія. Хоча у грошовому виразі експорт становить близько 15 % виручки, завдяки значно вищій доходності промислової групи монолітне масло та сухе молоко, його внесок у валовий прибуток сягає 33–35 % і відіграє вирішальну роль у фінансовому оздоровленні підприємства.

Таким чином, ТОВ «Галіївський маслозавод» у складних галузевих і макроекономічних умовах демонструє високу адаптивність, ефективне використання сучасних технологій та чітко вибудовану систему збуту, що створює міцну базу для остаточного переходу до стійкої прибутковості та подальшого розширення присутності на внутрішньому й міжнародних ринках.

3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГАЛІЇВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1 Оцінка ефективності управління каналами розподілу продукції підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод»

Успіх будь-якого молокопереробного підприємства в сучасних умовах значною мірою залежить від того, наскільки швидко, безперебійно та з мінімальними витратами продукція доходить від заводу до кінцевого споживача. Ефективність управління каналами розподілу визначає не лише обсяги реалізації, а й швидкість оборотності капіталу, рівень дебіторської заборгованості, розмір логістичних витрат і, в кінцевому підсумку, фінансову стійкість підприємства.

На ТОВ «Галіївський маслозавод» збутова діяльність є ключовим бізнес-процесом, який охоплює відбір і контроль дистриб'юторів, укладання договорів, планування відвантажень, мотивацію партнерів, транспортування та розрахунки з контрагентами. Як вже було відмічене на ТОВ «Галіївський маслозавод» цей процес регламентовано внутрішньою Методикою «Збут» (М-08), яка чітко розмежовує функції відділу маркетингу та відділу збуту, встановлює порядок відбору дистриб'юторів, планування відвантажень, мотивації партнерів і контролю виконання умов співпраці. Згідно з Методикою «Збут» (М-08), на підприємстві спеціалісти здійснюють оцінку ефективності процесу збуту шляхом розрахунку низки показників, які наведені в таблиці 3.1.

В таблиці 3.1 представлено комплекс ключових показників, за якими на ТОВ «Галіївський маслозавод» здійснюється оцінка результативності процесу збуту. Вона охоплює як комерційні, так і операційні аспекти: комерційний директор

щоквартально аналізує зміну обсягів продажів та частку поверненої продукції в розрізі асортименту на підставі даних системи Navision та Excel-звітів.

Таблиця – 3.1 Показники для аналізу ефективності процесу «збут» на ТОВ «Галіївський маслозавод»

Показник	Відповідальний	Періодичність	Форма реєстрації
Обсяг продажів в порівнянні попереднім періодом в розрізі асортименту, %	Комерційний директор	Щоквартально	Звіт у системі Navision: продажі та клієнти, звіти в Excel, дані реалізації в розрізі окремих контрагентів
Частка поверненої продукції після закінчення терміну реалізації в розрізі асортименту, %	Комерційний директор	Щоквартально	Звіт у системі Navision: продажі та клієнти, звіти в Excel, дані реалізації в розрізі окремих контрагентів
Понаднормові простої автотранспорту під час відвантаження готової продукції, % фактичного перевищення від планового	Перший заступник комерційного директора	Щомісячно	Рекламація
Санітарний стан, бальна оцінка (за 5-бальною шкалою)	Начальник дільниці готової продукції	Щомісячно	Екран санітарного стану

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Операційна ефективність контролюється через вимірювання понаднормових простоїв транспорту при відвантаженні, що щомісяця фіксує перший заступник комерційного директора. Додатково начальник дільниці готової продукції здійснює щомісячну оцінку санітарного стану за 5-бальною шкалою, що дозволяє контролювати якість умов зберігання та підготовки продукції до відправлення. В таблиці 3.2 представлено показники аналізу ефективності процесу «збут» підприємства.

Таблиця 3.2 – Аналіз ефективності процесу «збут» ТОВ «Галіївський маслозавод»

Показник	Асортимент	2022 р.	2023 р.	2024р.
Обсяг продажів в порівнянні з попереднім періодом в розрізі асортименту, %	Масло вершкове	—	23,0	39,8
	Молоко незбиране згущене	—	22,2	18,5
	Молоко сухе знежирене	—	27,0	38,5
	Молоко сухе знежирене	—	27,0	38,5
	Спреди	—	78,8	55,8
	Сири тверді	—	20,7	37,3
	Суша сироватка	—	37,5	75,5
Частка поверненої продукції після закінчення терміну реалізації в розрізі асортименту, %	Масло вершкове	0,5	0,6	0,4
	Молоко незбиране згущене	0,8	0,9	0,7
	Молоко сухе знежирене	0,2	0,3	0,2
	Спреди	1,2	1,3	1,1
	Сири тверді	1,5	1,6	1,4
	Суша сироватка	0,3	0,4	0,2
Понаднормові простой автотранспорту під час відвантаження готової продукції, % фактичного перевищення від планового	Масло вершкове	5	6	4
	Молоко незбиране згущене	7	8	6
	Молоко сухе знежирене	3	4	2
	Спреди	8	9	7
	Сири тверді	10	11	9
	Суша сироватка	4	5	3
Санітарний стан, бальна оцінка (за 5-бальною шкалою)	Масло вершкове	4,8	4,7	4,9
	Молоко незбиране згущене	4,7	4,6	4,8
	Молоко сухе знежирене	4,9	4,8	4,9
	Спреди	4,6	4,5	4,7
	Сири тверді	4,5	4,4	4,6
	Суша сироватка	4,9	4,8	4,9

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними, представленими в таблиці 3.2 видно, що в 2023–2024 роки обсяги продажів усіх позицій асортименту зросли, з найбільшим приростом у спредів – на 78,8 % у 2023 р. та сухої сироватки – на 75,5 % у 2024 р., що свідчить про успішне розширення каналів збуту. Частка повернень продукції залишається низькою – в діапазоні від 0,2–1,6 %, з тенденцією до зменшення у 2024 р., що вказує на покращення якості контролю та логістики. Понаднормові простой автотранспорту скоротилися у 2024 р. на 1–2 п.п. для більшості позицій, а санітарний стан стабільно високий – в діапазоні 4,4–4,9 бали, що підтверджує ефективність поточних каналів розподілу, але з потенціалом подальшої оптимізації запасів і маршрутизації.

Обсяг виробництва та реалізації продукції в натуральних показниках представлено в таблиці 3.3, що дозволяє оцінити темпи розвитку, зміну обсягів випуску та ступінь відповідності виробництва попиту. Такий аналіз є ключовим для планування виробничих потужностей, формування асортиментної політики та прийняття управлінських рішень щодо збуту.

Таблиця 3.3 – Динаміка виробництва та реалізації продукції підприємства, тис. т

Найменування виду продукції	Рік			Відхилення 2024 від 2022 рр.	
	2022	2023	2024	+, -	%
Обсяги виробництва, тис. т					
Масло	1 187	1 742	2 265	1 078	90,8
Молоко незбиране згущене	928	1 276	1 698	770	83,0
Молоко сухе знежирене	462	647	842	380	82,3
Спреди	238	317	392	154	64,7
Сири тверді	643	914	1146	503	78,2
Суха сироватка	176	254	311	135	76,7
Разом	3 634	5 150	6 654	3 020	83,1
Обсяги реалізації, тис. т					
Масло	1 181	1 735	2 258	1 077	91,2
Молоко незбиране згущене	923	1 270	1 692	769	83,3
Молоко сухе знежирене	460	644	839	379	82,4
Спреди	236	314	389	153	64,8
Сири тверді	639	909	1 140	501	78,4
Суха сироватка	175	252	309	134	76,6
Разом	3 614	5 124	6 627	3 013	83,4

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними таблиці 3.3 видно, що всі види продукції демонструють суттєве зростання виробництва та реалізації у 2024 році порівняно з 2022 роком. Найбільший приріст обсягів виробництва спостерігається за позицією «Масло», яка зросла на 1 078 тис. т або на 90,8 %, що свідчить про високий попит та ефективність виробничих процесів. Значне збільшення обсягів також характерне для згущеного молока – на 83,0 %, сухого знежиреного молока – на 82,3 % та твердих сирів – на

78,2 %. Спреди та суха сироватка зросли повільніше, але демонструють стабільну позитивну динаміку.

Обсяги реалізації майже повністю корелюють з обсягами виробництва, що підтверджує відсутність суттєвих залишків продукції та свідчить про добре налагоджений збут. Загальне зростання реалізації становить 3 013 тис. т або 83,4 %, що підтверджує розширення ринку збуту та ефективне управління продажами.

Таблиця 3.4 – Ефективність роботи каналів розподілу ТОВ «Галіївський маслозавод»,%

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	Частка в продажах	Частка в прибутку	Частка в продажах	Частка в прибутку	Частка в продажах	Частка в прибутку
Внутрішній ринок						
Продаж через афілійовані точки	10,3	6,8	9,5	6,2	8,8	5,7
Продаж через приватних підприємців	18,3	12,4	15,4	10,8	13,3	9,5
Прямий продаж	60,1	65,8	60,2	68,1	63,1	71,1
Зовнішній ринок						
Експорт	11,3	15,0	14,9	14,9	14,8	13,7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз ефективності каналів розподілу ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2022–2024 роки свідчить про чітку тенденцію до підвищення рентабельності прямих продажів та експорту. Частка прямого продажу на внутрішньому ринку зросла з 60,1 % до 63,1 %, а його внесок у валовий прибуток збільшився з 65,8 % до 71,1 %, що підтверджує правильність стратегії скорочення посередницьких ланок. Експорт, хоча й становить лише 14,8 % продажів у 2024 році, забезпечує непропорційно високу частку прибутку – 13,7 %, завдяки реалізації високодохідного монолітного масла та сухого молока. Натомість афілійовані точки та приватні підприємці поступово втрачають ефективність: їх сумарна частка в

продажах скоротилася з 28,6 % до 22,1 %, а в прибутку – з 19,2 % до 15,2 %. Таким чином, підприємство успішно реалізує стратегію концентрації на коротких і прямих каналах, що дозволяє максимізувати доходність і створює міцну базу для фінансового оздоровлення та переходу до стійкої прибутковості.

Для комплексної оцінки результативності збутової діяльності важливо не лише дослідити обсяги виробництва та реалізації продукції, але й проаналізувати витрати, що супроводжують цей процес. Саме структура та динаміка витрат на збут відображають ефективність використання ресурсів, рівень організації логістики, маркетингу та інших допоміжних операцій. У зв'язку з цим розглянемо зміни основних статей витрат за 2022–2024 рр., що наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Динаміка та структура витрат підприємства на збут

Показники	Роки						Відхилення 2024 р. від 2022 р.		
	2022		2023		2024		+/-	%	пунктів структури
	тис. грн	питома вага	тис. грн	питома вага	тис. грн	питома вага			
Транспортні витрати	3 431	21,3	5 133	32,6	7 030	29,5	3 599	104,9	8,3
Амортизаційні витрати	3 328	20,6	3 417	21,7	3 670	15,4	342	10,3	-5,2
Витрати на оплату праці	3 044	18,9	2 503	15,9	4 514	18,9	1 470	48,3	0,0
Оренда та комунальні послуги	2 835	17,6	2 897	18,4	4 813	20,2	1 978	69,8	2,7
Витрати на маркетинг та рекламу	2 513	15,6	866	5,5	2 249	9,4	-264	-10,5	-6,2
Матеріали використані в операційній діяльності	548	3,4	504	3,2	453	1,9	-95	-17,3	-1,5
Ремонтні роботи	64	0,4	47	0,3	157	0,7	93	145,3	0,3
Інші витрати	370	2,3	362	2,3	929	3,9	559	151,1	1,7
Всього	16 107	100,0	15 744	100	23 829	100,0	7 722	47,9	0,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані таблиці 3.5 можна зробити наступні висновки. Протягом 2022–2024 рр. загальна сума витрат на збут підприємства зросла на 7 722 тис. грн, або на 47,9 %. Найбільше збільшення спостерігалось за транспортними витратами – на 3599 тис. грн або у 1,05 рази, що свідчить про підвищення логістичних витрат у структурі збуту. Значно зросли також витрати на оренду та комунальні послуги – на 69,8 % і оплату праці – на 48,3 %, що пояснюється як підвищенням тарифів, так і збільшенням обсягів діяльності підприємства. Водночас амортизаційні витрати зросли лише на 10,3 %, а їх частка у структурі скоротилася на 5,2 п.п., що може свідчити про стабільність основних засобів без суттєвого оновлення.

Негативна динаміка спостерігається у витратах на маркетинг і рекламу – зменшення відбулося на 10,5 %, що призвело до скорочення їх питомої ваги на 6,2 п.п., а також у матеріалах, використаних в операційній діяльності – на 17,3 %, або 95 тис. грн. Разом із тим зросли витрати на ремонтні роботи на 145,3 % та інші витрати на 151,1 %, що може свідчити про відновлення матеріальної бази підприємства після попередніх періодів. У цілому структура витрат за три роки залишилася відносно стабільною, хоча помітним є зміщення акцентів у бік підвищення транспортних і комунальних витрат при скороченні маркетингових.

Проведений аналіз динаміки та структури витрат на збут дозволив оцінити, як змінювалися ключові статті витрат і які чинники формували собівартість збутової діяльності підприємства у 2022–2024 роках. Однак для комплексної характеристики функціонування збутової системи цього недостатньо, адже важливо оцінити не лише витрати, а й ефективність збутової діяльності, таблиця 3.6.

У 2022–2024 рр. ефективність збутової діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» демонструє позитивну динаміку за більшістю показників. Частка працівників, зайнятих у сфері збуту, поступово скорочується з 2,3 % до 1,7 %, що пов'язано із зростанням загальної чисельності персоналу, на фоні якого незмінна чисельність працівників в загальній структурі має тенденцію до зниження. Ефективність збутової діяльності підтверджується зростанням обсягу реалізації на одного працівника на 27,5 % у 2023 р. та ще на 36,4 % у 2024 р., що вказує на

підвищення продуктивності збутового персоналу. Коефіцієнт оборотності готової продукції зріс із 40,58 об. в рік до 55,70 об. в рік, а тривалість її обороту скоротилася з 8,99 до 6,55 днів, що характеризує прискорення товарообігу та ефективніше використання запасів

Таблиця 3.6 – Показники ефективності збутової діяльності підприємства

Показники	Роки				
	2022	2023	Відхилення 2023 від 2022, (+, -)	2024	Відхилення 2024 від 2023, (+, -)
Ефективність організаційної структури збуту підприємства					
Питома вага чисельності працівників, що займаються збутом, %	2,3	1,9	-0,4	1,7	-0,2
Обсяг реалізації в розрахунку на одного працівника в системі збуту, тис. грн	70 186,8	72 382,2	2 195,4	97721,2	26 339,0
Коефіцієнт оборотності готової продукції	40,58	44,19	3,61	55,70	11,51
Тривалість обороту готової продукції у днях	8,99	8,26	-0,73	6,55	-1,71
Ефективність збутових витрат					
Чистий дохід від реалізації продукції тис. грн	350 934	434 293	83 359	586 327	152 034
Рентабельність продажів, %	-0,13	-1,25	-1,12	-0,71	0,54
Рентабельність продукції, %	-0,14	-1,30	-1,16	-0,75	0,55
Співвідношення збутових витрат і обсягу продажу	0,05	0,04	-0,01	0,04	0,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Фінансові результати також покращуються. Чистий дохід від реалізації за три роки збільшився, а збутові витрати залишилися на стабільному рівні 0,04 частки від обсягу продажів. Рентабельність продажів і продукції хоча й залишається від'ємною, проте у 2024 р. спостерігається її покращення на 0,54 та 0,55 п.п. відповідно, що свідчить про поступове скорочення збитковості діяльності. Отже, підприємство підвищило ефективність використання трудових і матеріальних

ресурсів у системі збуту, що створює передумови для подальшого зростання прибутковості.

Таким чином, збутова діяльність ТОВ «Галіївський маслозавод» за аналізований період характеризується позитивним розвитком і високою ефективністю, зокрема через оптимізацію витрат на реалізацію продукції та зростання прибутковості продажів, що сприяє посиленню конкурентних позицій і успішній адаптації до мінливих економічних реалій.

За період 2022–2024 рр. підприємство суттєво наростило обсяги реалізації – з 350,9 млн. грн до 586,3 млн грн, приріст склав 67,1 % у грошовому виразі та з 3 634 тис. т до 6 654 тис. т у натуральному. При цьому частка прямого продажу на внутрішньому ринку зросла з 71,4 % до 77,9 %, що свідчить про успішне скорочення посередницьких ланок і посилення контролю над мережею. Разом з тим аналіз показників оборотності дебіторської заборгованості, рівня запасів готової продукції та витрат на стимулювання партнерів виявляє наявність резервів підвищення ефективності. Оцінка цих резервів і розробка заходів щодо їх реалізації дозволять підприємству не лише зберегти досягнуті темпи зростання, а й суттєво прискорити оборотність коштів, знизити фінансові ризики та створити додаткові передумови для переходу до зони стійкої прибутковості.

Таким чином на основі оцінки ефективності управління каналами розподілу продукції підприємства і організації збутової діяльності підприємства в цілому нами визначено наступні основні стратегічні заходи, спрямовані на підвищення результативності збутової діяльності, із фокусом на роботу зі стратегічними партнерами та ключовими торговельними мережами, які формують значну частку обсягів реалізації.

Розвиток персоналізованих програм співпраці для ключових клієнтів. Підприємству варто сформувати систему лояльності для стратегічних покупців, яка включатиме індивідуальні умови постачання, гнучкі знижкові програми для великих замовлень, а також можливість надання окремим партнерам ексклюзивного доступу до певних товарних позицій. Це сприятиме зміцненню

довготривалих взаємовідносин та підвищить стабільність збуту, водночас забезпечивши розширення представленості асортименту у провідних клієнтів.

Автоматизація та вдосконалення управління збутом на основі CRM-рішень. Підприємство повинно розширити використання CRM-системи для комплексного контролю взаємодії з торговими мережами: відстеження динаміки закупівель, оцінювання індивідуальних потреб партнерів, формування прогнозу майбутніх замовлень та своєчасного реагування на зміни попиту. Це забезпечить зменшення кількості помилок, своєчасне планування та підвищення точності поставок.

Активізація спільних маркетингових заходів із партнерами. Проведення спільних акцій, дегустацій, промокампаній, участь у виставках і тематичних заходах дозволить підвищити впізнаваність продукції ТМ «Фаворит», розширити охоплення кінцевих споживачів та зміцнити позиції бренду на ринку. Такі інструменти дають змогу оптимізувати витрати на рекламу та підвищити довіру серед споживачів і партнерів.

Оцінювання ефективності чинних каналів збуту та пошук перспективних ринків. Важливо проводити регулярний аналіз результативності роботи з поточними контрагентами, визначати проблемні сегменти та нішеві ринки, які мають потенціал для зростання. Це включає моніторинг змін у споживчих уподобаннях, дослідження конкурентного середовища та оцінку перспективності нових регіональних або спеціалізованих каналів збуту.

Розширення міжнародної присутності та формування партнерств для експорту. Враховуючи високий експортний потенціал підприємства (особливо по сухій сироватці, знежиреному молоці та маслу), доцільно активізувати пошук нових іноземних партнерів та адаптувати продукцію до вимог зовнішніх ринків. Особливу увагу слід приділити співпраці з великими зарубіжними мережами та дистриб'юторами, що дасть можливість диверсифікувати канали збуту та зменшити залежність від внутрішнього попиту.

Вдосконалення логістики та умов постачання для стратегічних клієнтів. Підприємству варто впроваджувати більш гнучкі умови транспортування та

оптимізувати логістичні процеси, що сприятиме скороченню витрат та підвищенню оперативності поставок. Налагодження обміну інформацією в режимі реального часу та автоматизація обробки замовлень підвищать ефективність взаємодії та покращать якість сервісу для мережевих і оптових партнерів.

3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів з посилення співробітництва ТОВ «Галіївський маслозавод» з торговельними мережами

На основі проведеного дослідження в сфері управління каналами розподілу нами визначено, що найбільше підприємство використовує прямий канал продажу. Саме тому, нами запропоновано керівництву підприємства зосередити увагу на стратегічному співробітництві із VIP-партнерами, якими для ТОВ «Галіївський маслозавод» виступають торговельні мережі.

У таблиці 3.7 подано зведені дані щодо десяти найбільших торговельних мереж, з якими співпрацює підприємство, а також обсяги реалізації продукції в цих мережах за 2023-2024 роки.

Таблиця 3.7 – Зміна обсягів реалізації продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» серед VIP-партнерів (топ-10 торгових мереж) у 2023–2024 рр., кг

№	Торгова мережа	Обсяг реалізації продукції	Обсяг реалізації продукції				Відхилення 2024 р. від 2023 р., +/- пунктів структури
		2023 р.	2024 р.				
		кг	%	кг	%		
1	2	3	4	5	6	7	
1	АТБ-маркет (РЦ) – національна мережа	285 510,1	8,79	499 498,6	11,45		2,66 ↑

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5	6	7
2	Сільпо (Київ) – національна мережа	147 464,8	4,54	241 678,8	5,54	1,00 ↑
3	Фора (Київ) – національна мережа	92 896,3	2,86	148 758,9	3,41	0,55 ↑
4	Оптовичок (Кременчук) – регіон №3	105 239,2	3,24	116 476,9	2,67	-0,57 ↓
5	Новус (Київ) – національна мережа	63 663,2	1,96	89 866,1	2,06	0,10 ↑
6	Грош (Хмельницький та область) – регіон №2	45 473,7	1,40	72 416,4	1,66	0,26 ↑
7	Велика Кишеня (Київ) – регіон №1	36 378,9	1,12	48 423,0	1,11	-0,01 ↓
8	Варшавський (Вінниця) – регіон №2	21 437,6	0,66	30 537,0	0,70	0,04 ↑
9	Наш Край (Рівне, Житомир) – регіон №1	23 061,7	0,71	29 228,3	0,67	-0,04
10	Близенько (Львівська обл.) – регіон №4	24 360,93	0,75	37 080,7	0,85	0,10 ↑
	Інші торгові мережі та клієнти	2 402 637,3	73,97	3 048 468,2	69,88	-4,09 ↓
	Разом	3 248 124	100,00	4 362 433	100,00	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз динаміки збуту в розрізі ключових VIP-партнерів підтверджує правильність обраного напрямку посилення прямих поставок національним і сильним регіональним мережам. Беззаперечним лідером залишається мережа «АТБ-маркет», яка не лише зберегла перше місце, а й суттєво наростили свою частку в структурі реалізації – на 2,66 %. Аналогічну позитивну тенденцію демонструють «Сільпо (Київ)» (+1,05%), «Фора (Київ)» (+0,55%), «Грош

(Хмельницький та область)» (+0,26 %), «Близенько (Львівська обл.)» (+0,10 %) та «Новус (Київ)» (+0,10 %.), що свідчить про успішне поглиблення співпраці саме з мережами, які мають високий потенціал зростання та стабільну платіжну дисципліну.

Водночас спостерігається незначне зниження частки окремих партнерів: «Оптовичок (Кременчук)» (-0,57 %), «Наш Край (Рівне, Житомир)» (-0,04 %) та «Велика Кишеня (Київ)» (-0,01 %). Це пояснюється як сезонними коливаннями попиту, так і перерозподілом ресурсів підприємства на користь більш прибуткових і стратегічно важливих національних мереж. Загалом частка топ-10 клієнтів зростає з 26,03 % до 30,12 %, а частка «Інших» скоротилася на 4,09 %, що є прямим доказом ефективності обраної політики концентрації зусиль на пріоритетних VIP-партнерах і поступового витіснення низько дохідних та ризикованих контрагентів.

З огляду на те, що робота з VIP-партнерами набуває пріоритетності, нами запропоновано карту роботи з ними, таблиця 3.8.

Таблиця 3.8 – Карта роботи з VIP-партнерами ТОВ «Галіївський маслозавод» на 2025–2027 роки

Напрямок роботи	Конкретні заходи на 2025–2027 рр.
1	2
Індивідуальний підхід та довгострокові угоди	Для національних мереж: Укладання 3-річних договорів з фіксованими обсягами та бонусами за виконання плану Проведення презентаційних заходів при виводі на ринок новинок Впровадження гнучких графіків відвантаження продукції Для регіональних мереж: Впровадження знижок на великі партії продукції Розробка регіональних акційних пропозицій
Спільні маркетингові активності	Спільні дегустації та промо в магазинах Digital-підтримка: реклама в додатках мереж та соцмережах партнерів
Розвиток private label та ексклюзивних лінійок	Запуск private label вершкового масла та спредів під брендами мереж Ексклюзивні формати упаковки; 0,4 кг, 1 кг для АТБ та Сільпо Преміальні позиції – масло 82,5 % з травами для чорного АТБ та Сільпо
Оптимізація логістики та електронного документообігу EDI	100 % перехід на EDI з АТБ, Сільпо, Фора, Новус до кінця 2026 р. та розподільчими центрами Недопущення затримок у доставці

Продовження таблиці 3.8

1	2
Програма лояльності та бонуси	Впровадження бонусів 2–4 % за досягнення річного плану Розробка рекламних матеріалів та брендваної продукції для підтримки бренду ТМ «Фаворит» Своєчасне інформування працівників торговельних мереж про переваги продукції підприємства Додаткові 14–21 день відстрочки для клієнтів категорії А
Аналіз потреб і адаптація асортименту	Вивчення попиту на продукцію та потреб споживачів – акцентування уваги на бюджетні пропозиції Тестування нових позицій (масло з сіллю, часником та травами, спреди функціональні)
Моніторинг і мотивація команди	Здійснення моніторингу результативності запропонованих заходів на постійній основі
	Розробка КРІ для кожного заходу Моніторинг рівня дебіторської заборгованості
Очікувана результативність запропонованих заходів	Значне зміцнення позицій у ключових національних і регіональних мережах за рахунок глибокої персоналізації співпраці та розширення ексклюзивних лінійок. Стабільне зростання обсягів і доходності завдяки повній цифровізації процесів, скороченню логістичних ризиків та переходу більшості VIP-партнерів на короткі відстрочки або передоплату. Перехід підприємства до зони стійкої фінансової рівноваги з постійним позитивним грошовим потоком і лідерством у сегменті якісної молочної продукції Центральної України.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Запропонована карта взаємодії з ключовими мережевими партнерами містить основні напрями, що мають підсилити співпрацю та розширити канали реалізації продукції через національні й регіональні торговельні мережі для ТОВ «Галіївський маслозавод». За умови ефективного впровадження окремих її елементів цей інструмент може стати дієвою основою для формування довгострокової та стратегічної співпраці з провідними VIP-партнерами.

Однією з ключових складових карти є напрям «Розвиток private label». На нашу думку, саме реалізація цього напрямку відкриє для ТОВ «Галіївський маслозавод» можливість істотного збільшення продажів на внутрішньому ринку, посилення ринкових позицій ТМ «Фаворит» і приросту контрактів із високою маржинальністю, що є стратегічним пріоритетом підприємства найближчими роками.

Найбільш вагомим партнером компанії сьогодні залишається мережа «АТБ-маркет». Саме в її магазинах представлено найбільший перелік продукції ТМ «Фаворит», проте наявний потенціал ще далеко не реалізований. У 2024 році частка заводу у сегменті «масло 82,5 %» у чорному АТБ становила лише 18–22 %, тоді як частка конкурентів (імпортних і українських виробників) перевищує 45 %. Згідно з даними внутрішнього моніторингу та інформацією від регіональних менеджерів мережі за 2023–2024 роки, покупці часто висловлюють потребу у нових форматах фасування – 400 г та 1 кг, у пергаментній та фольгованій упаковці, а також у більш доступних варіантах продукції з жирністю 72,5–73 % під private label.

У 2024 році відділом збуту спільно з дистриб'юторами проведено опитування споживачів у мережах «АТБ», «Сільпо» та «Грош» щодо переваг у категорії вершкового масла ТМ «Фаворит», було опрацьовано понад 2100 анкет.

Для визначення цінової чутливості споживачів було проведено опитування щодо того, яку суму вони готові заплатити за стандартну упаковку вершкового масла 200 г. Це дозволило сформулювати уявлення про найбільш місткі сегменти ринку та виявити потенційні можливості для корекції цінової політики підприємства, рисунок 3.1.

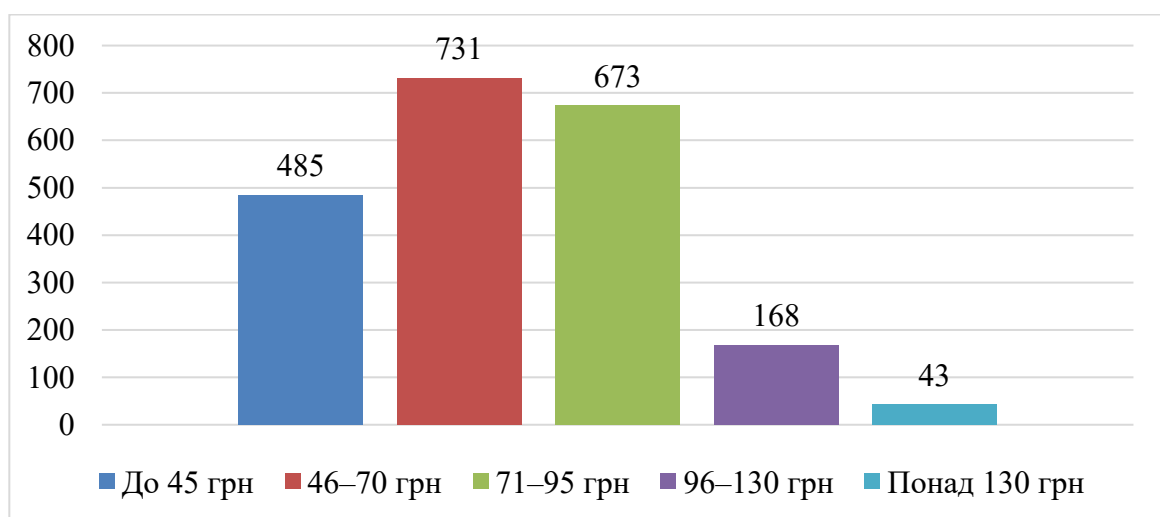


Рисунок 3.1 – Відповіді респондентів на питання «Скільки Ви готові витратити на вершкове масло (200 г упаковка)?»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Результати опитування, наведені на рисунку 3.1 демонструють, що основна частка споживачів орієнтується на середній ціновий діапазон 46–95 грн, який охоплює понад 66 % респондентів. Майже чверть покупців очікує придбати масло за ціною до 45 грн, що підкреслює важливість бюджетних товарних пропозицій у загальній товарній політиці. Водночас частка споживачів преміального сегмента залишається мінімальною, що свідчить про обмежений обсяг попиту на дорогі позиції. Отже, для підприємства доцільно робити акцент на середньому та нижньому середньому цінових сегментах.

Наступним етапом дослідження було визначення типів вершкового масла, які споживачі купують найчастіше. Це дозволяє оцінити структуру попиту за жирністю, брендовими уподобаннями та часткою private label у споживанні, рисунок 3.2.

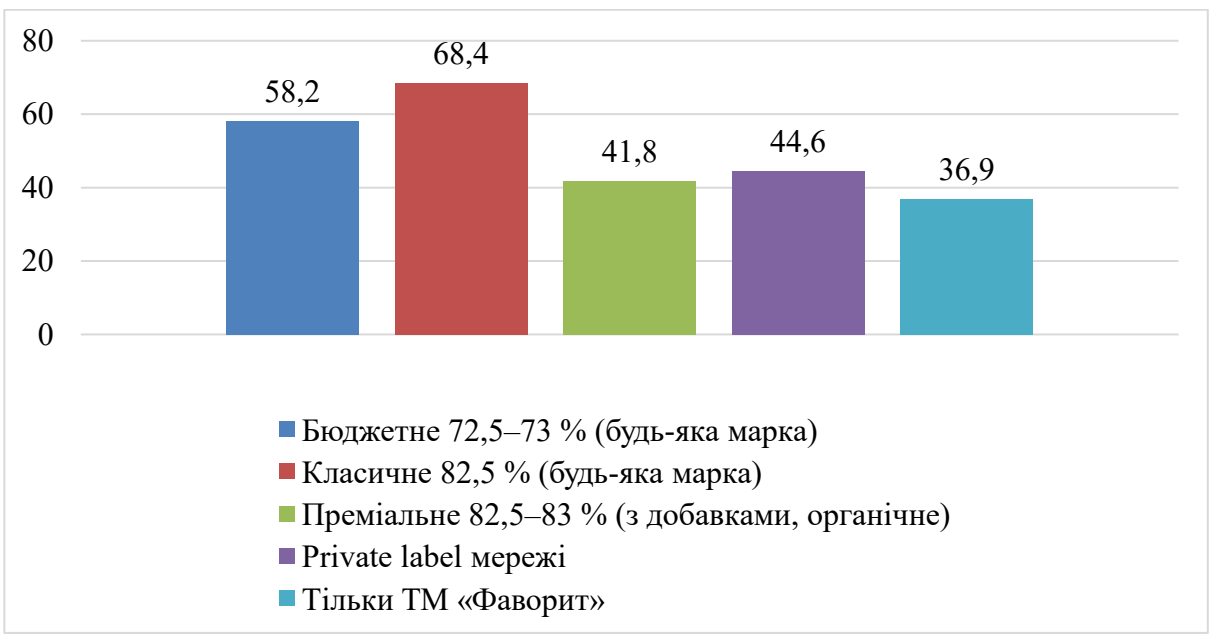


Рисунок 3.2 – Відповіді респондентів на питання «Яке масло Ви зазвичай купуєте (200 г упаковка)?»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними наведеними на рисунку 3.2 видно, що найбільш популярним серед респондентів є класичне масло 82,5 %, яке обрали понад дві третини опитаних.

Водночас бюджетні варіанти 72,5–73 % також мають значну частку – понад 58 %, що свідчить про високу конкурентність у цьому сегменті. Інтерес до private label перевищує 44 %, що відкриває додаткові можливості для кооперації з retail-мережами. Показник лояльності до ТМ «Фаворит» у 36,9 % підтверджує наявність стабільної цільової аудиторії.

У межах дослідження також проаналізовано, які формати фасування масла є найбільш затребуваними. Це дає можливість оптимізувати асортимент та визначити ключові товарні пропозиції для розширення або масштабування виробництва, рисунок 3.3.

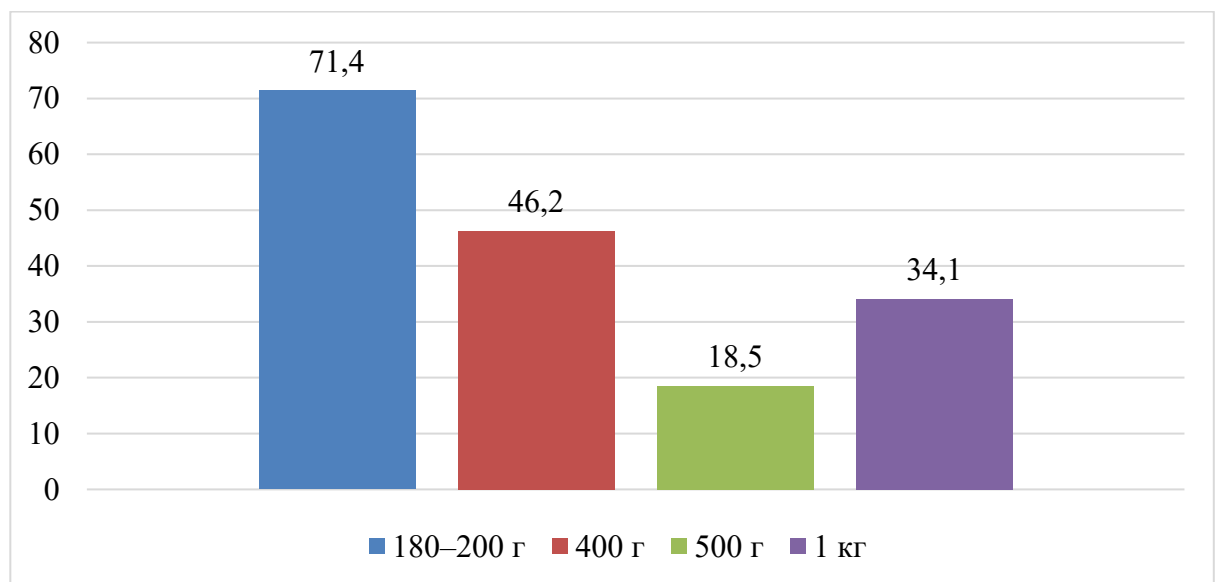


Рисунок 3.3 – Відповіді респондентів на питання «Які формати упаковки Ви купуєте найчастіше?»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними рисунку 3.3 видно, що найбільш популярним виявився класичний формат 180–200 г, який обрали понад 71 % покупців. Разом з тим, значний інтерес спостерігається до упаковок 400 г та 1 кг, що характеризує сформований попит великих сімей, сегмента NoReCa та гуртових покупців. Формат 500 г є найменш затребуваним, що може свідчити про його низьку конкурентність або слабку

представленість у роздрібних мережах. Таким чином, підприємству доцільно розширювати виробництво саме великих фасувань.

Для оцінювання потенціалу співпраці з торговельними мережами було досліджено готовність споживачів купувати вершкове масло під private label у разі забезпечення високої якості. Це дозволяє визначити перспективи розвитку контрактного виробництва, рисунок 3.4.

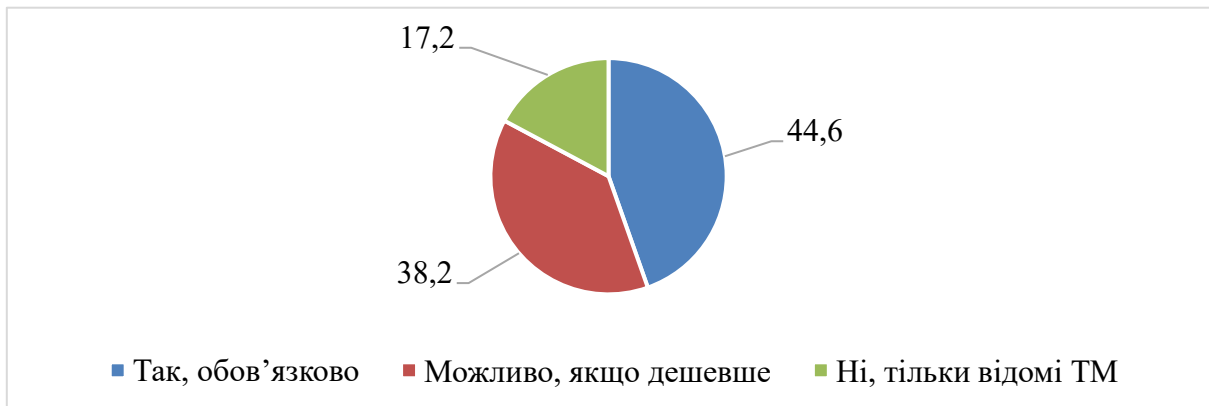


Рисунок 3.4 – Відповіді респондентів на питання «Чи купували б Ви private label масло від мережі, якби якість була як у ТМ «Фаворит»?

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані, представлені на рисунок 3.4. засвідчують високу схильність споживачів до PL-продукції: 44,6 % готові купувати її однозначно, а ще 38,2 % – за умови нижчої ціни. Лише 17,2 % залишаються прихильниками виключно відомих брендів. Такий розподіл вказує на значний маркетинговий потенціал private label для підприємства та можливість швидкого нарощування обсягів збуту через національні мережі.

Окремо досліджено вподобання споживачів щодо можливих смакових варіантів вершкового масла, рисунок 3.5.

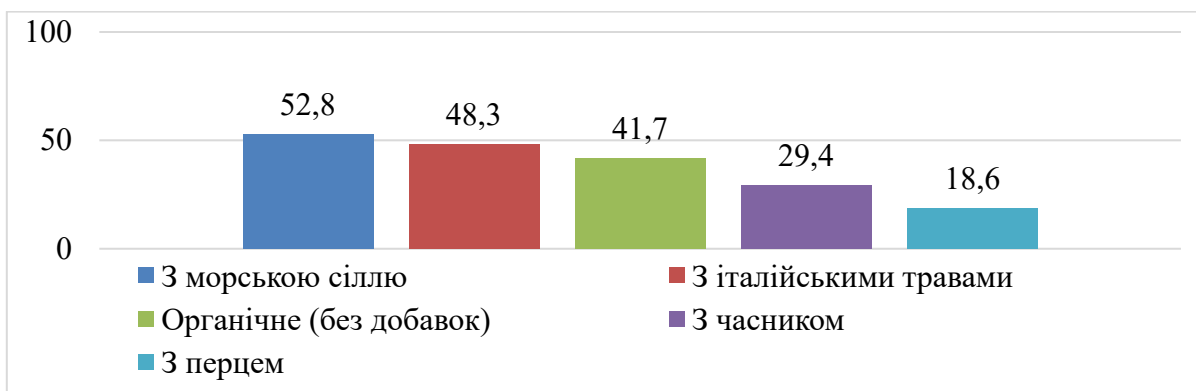


Рисунок 3.5 – Відповіді респондентів на питання «Які добавки в маслі Вас цікавлять?»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Метою даного дослідження було визначення перспективних напрямів розвитку преміальних лінійок та продуктів з доданою цінністю. Дані рисунку 3.5 дають можливість зроби наступні висновки, що найбільший інтерес викликає масло з морською сіллю – понад 52 % респондентів виявили готовність купувати такий продукт. Значним є попит на варіанти з італійськими травами та органічні позиції, що відповідає загальносвітовим тенденціям здорового харчування. Добавки з часником і перцем формують нішевий сегмент, проте можуть бути цікавими для гастрономічних лінійок. Загалом результати підтверджують доцільність запуску нової преміальної серії масла зі смаковими варіаціями.

На підставі результатів опитування споживачів та аналізу структури попиту на 2026–2027 роки пропонуємо:

- запуск private label для мережі «АТБ-маркет»;
- масло вершкове 72,5 % та 82,5 % під брендом «АТБ»;
- фасування: 200 г, 400 г та 1 кг (фольга та пергамент).

Розширення преміальної лінійки ТМ «Фаворит» для «АТБ» та «Сільпо»:

- масло з морською сіллю 82,5 %;
- масло з італійськими травами 82,5 %;
- органічне масло 82,5 % (сертифікат UA-BIO);

– фасування 400 г у фользі та 1 кг у пергаменті.

Такий крок дозволить уже в 2025 році збільшити присутність ТОВ «Галіївський маслозавод» на полиці «АТБ» з 3–4 до 9–11 товарних позицій, зайняти вільну нішу private label і наростити обсяг поставок у мережу, одночасно підвищивши середню доходність за контрактом. Аналогічний підхід планується реалізувати з «Сільпо» у 2027 році.

Розширення асортименту в мережі «АТБ-маркет» за рахунок запуску private label та преміальної лінійки ТМ «Фаворит» є одним із найбільш перспективних кроків у рамках запропонованої карти роботи з VIP-партнерами. За нашими розрахунками, реалізація цього напряму вже у 2026–2027 роках дозволить ТОВ «Галіївський маслозавод» суттєво наростити обсяги збуту в найбільшій національній мережі України та зміцнити позиції в категорії вершкового масла та спредів, таблиця 3.9.

Таблиця 3.9 – Прогнозні показники зростання обсягів реалізації продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» в мережі «АТБ-маркет» за умови запуску private label та преміальної лінійки ТМ «Фаворит»

Показник	2024 р. (факт)	2026 р. (прогноз)	2027 р. (прогноз)	Відхилення 2027 р. до 2024 р. , +; -
Обсяг реалізації в АТБ, кг	499 498,6	595 552,6	745 390,6	150 839,9
Частка АТБ в загальному обсязі, %	11,45	13,65	17,09	5,64
Додатковий обсяг за рахунок private label, кг	-	71 230	105 150	-
Додатковий обсяг за рахунок преміальної лінійки, кг	-	24 824	44 689	-

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За даними таблиці 3.9 можна зробити висновки, що при збереженні стабільних макроекономічних умов та відсутності форс-мажорних факторів, таких як: різке зростання цін на сировину, логістичні обмеження, прогнозується

зростання поставок у мережу «АТБ-маркет» на 19,23 % у 2026 році та ще на 25,2 % у 2027 році. Основний приріст забезпечать private label-позиції – 72,5 % та 82,5 % жирності та преміальні новинки ТМ «Фаворит»: масло з сіллю, з травами, органічне. Прогноз фінансових показників ТОВ «Галіївський маслозавод» за умови реалізації private label та преміальної лінійки в «АТБ-маркет» представлено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Прогнозні фінансові показники ТОВ «Галіївський маслозавод» за умови реалізації private label та преміальної лінійки в «АТБ-маркет»

Показник	2024 р.	2026 р. (прогноз)	2027 р. (прогноз)	Відхилення 2026 р. до 2024 р., +; -
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	586 327	742 813	879 251	292 924
Валовий прибуток, тис. грн	247 928	319 647	368 194	130 266
Чистий прибуток, тис. грн	-4 144	31 527	58 413	62 557
Рентабельність продажів, %	-0,71	4,25	6,64	7,35

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, запуск private label та преміальної лінійки в «АТБ-маркет» не лише забезпечить швидке зростання обсягів і доходів, а й створить успішний кейс для масштабування на інші національні мережі такі як «Сільпо» та «Фора» деякі регіональні, які мають значний потенціал росту. У комплексі це дозволить підприємству вже до кінця 2027 року досягти частки VIP-партнерів на рівні 48 % від загального обсягу реалізації та суттєво підвищити середню рентабельність контрактів.

Також, з метою підвищення ефективності управління каналами розподілу та прискорення фінансового оздоровлення ТОВ «Галіївський маслозавод» пропонується впровадження сучасної української хмарної CRM-системи KeyCRM з розширеним модулем управління дебіторською заборгованістю (Treasury).

Незважаючи на те, що ТОВ «Галіївський маслозавод» вже використовує потужну ERP-систему Microsoft Dynamics NAV, яка ефективно закриває бухгалтерський, складський та виробничий облік, впровадження спеціалізованої хмарної CRM KeyCRM залишається необхідним. NAV не має готових інструментів для автоматизованого контролю дебіторської заборгованості, а саме: блокування відвантажень при прострочці, автоматичні нагадування та нарахування штрафів, персоналізованої роботи з VIP-мережами, такими як: АТБ, Сільпо, Фора, швидкої інтеграції з їх EDI-протоколами та контролю термінів придатності партій у реальному часі – саме ці функції критично важливі для скорочення простроченої дебіторської заборгованості на 35–40 %, прискорення оборотності коштів і переходу підприємства до прибутковості.

KeyCRM легко інтегрується з NAV через API, вартість інтеграції складає 12 тис. грн, термін реалізації до 10 днів, доповнюючи ERP «фронт-офісом» для збуту та фінансового контролю, що дає швидкий економічний ефект без заміни існуючої системи.

До переваг запропонованої CRM-системи варто віднести наступне:

- повне виключення людського фактору та гарантована платіжна дисципліна VIP-партнерів Автоматичне блокування відвантажень при прострочці понад 30/45/60 днів або перевищенні ліміту, щоденна розсилка нагадувань за 5-3-1 день до платежу, нарахування штрафів 0,3–0,5 % за кожен день прострочки та формування претензій одним кліком;

- прискорення оборотності оборотних коштів і зниження боргового навантаження Скорочення середнього терміну дебіторської заборгованості з 61 до 38–42 днів, вивільнення «заморожених» коштів, що дозволить відмовитись від дорогих овердрафтів та знизити фінансові витрати підприємства на обслуговування короткострокових кредитів;

- зміцнення позицій у топ-10 національних та регіональних мережах Персоналізована робота з АТБ, Сільпо, Фора та іншими VIP-партнерами:

індивідуальні картки клієнтів, автоматичний ABC-аналіз, історія взаємодії, швидке формування комерційних пропозицій, контроль виконання планів продажів та бонусних програм;

– підвищення прозорості та мотивації збутової команди. Онлайн-дашборди для керівництва та щотижневі персональні звіти менеджерів з KPI, в який представлено інформацію за обсягами, доходами та рівнем дебіторської заборгованості, автоматична премія/штраф за результат;

– забезпечення повної інтеграції з існуючими системами підприємства. Готові конектори з BAS, Nova Poshta, EDI-протоколами мереж АТБ, Сільпо, Фора, Metro, Приват24, що мінімізує час і вартість впровадження.

Таким чином, впровадження KeyCRM є не просто автоматизацією, а стратегічним інструментом переходу підприємства до захисно-дохідної фінансової моделі, гарантованого повернення у зону стійкої стійкої прибутковості вже у 2026 році та створення міцної основи для подальшого агресивного зростання у 2027–2028 рр.

Впровадження KeyCRM займе від 3 до 5 тижнів: безкоштовна консультація, налаштування під ТМ «Фаворит», навчання 10 користувачів у будь-якому зручному форматі в м. Житомир. Витрати на впровадження KeyCRM для ТОВ «Галіївський маслозавод» представлено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Витрати на впровадження KeyCRM для ТОВ «Галіївський маслозавод»

Компонент	Вартість, грн (з ПДВ)
Підписка KeyCRM – на 12 місяців, для 10 користувачів	38 280
Налаштування системи та бізнес-процесів	27 500
Інтеграції (BAS, Nova Poshta, EDI для АТБ/Сільпо)	11 800
Навчання команди, 2 дні в офлайн або онлайн режимі	8 100
Супровід першого місяця, преміум-підтримка	5 700
Кастомні звіти та дашборди з дебіторської заборгованості	6 900
Разом на запуск і перший рік	98 280

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За даними, наведеними в таблиці 3.11 видно, що витрати на впровадження KeyCRM для ТОВ «Галіївський маслозавод» є цілком обґрунтованими та порівняно низькими: загальна сума на запуск і перший рік становить лише 98 280 грн (з ПДВ), з яких найбільші статті – це підписка на 12 місяців для 10 користувачів в розмірі 38 280 грн та налаштування бізнес-процесів в сумі 27 500 грн, в той час як інтеграції з BAS, Nova Poshta та EDI мереж АТБ/Сільпо коштують 11 800 грн, навчання команди – 8 100 грн, преміум-підтримка першого місяця – 5 700 грн, а звіти й дашборди з дебіторської заборгованості – 6 900 грн. Така структура витрат свідчить про високу доступність рішення, адже разові витрати на налаштування та інтеграцію становлять близько 60 % від загальної суми, швидко окупаються за рахунок автоматизації контролю дебіторської заборгованості та зростання продажів у VIP-мережах, а щорічна підписка з другого року становитиме вже 38 280 грн, що робить проєкт економічно привабливим навіть для підприємства, яке зараз перебуває у фазі фінансового оздоровлення. Результати впровадження KeyCRM для ТОВ «Галіївський маслозавод» представлено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Результати впровадження KeyCRM для ТОВ «Галіївський маслозавод»

Показник	2026 р. (прогноз)
Скорочення простроченої дебіторки, %	38
Економія на відсотках за кредитами, тис. грн/рік	42 150
Зростання обсягів реалізації через VIP-мережі, %	22
Зниження логістичних втрат, в т.ч. простої транспорту, %	16
Зростання доходності контрактів з АТБ/Сільпо, %	4,2
Окупність проєкту, місяці	3,8

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Результати впровадження KeyCRM для ТОВ «Галіївський маслозавод», наведені в таблиці 3.12 демонструють високу економічну ефективність та швидку окупність інвестицій. Уже в перший повний рік експлуатації система забезпечить скорочення простроченої дебіторської заборгованості на 38 %, що дасть економію

на відсотках за кредитами в розмірі 42 150 тис. грн щорічно, зростання обсягів реалізації через VIP-мережі на 22 %, зниження логістичних втрат на 16 % та підвищення середньої доходності контрактів з АТБ і Сільпо на 4,2 %. Загальний термін окупності проєкту становить 3,8 місяці, після чого система генеруватиме чистий додатковий прибуток понад 120 млн грн на рік за рахунок вивільнення оборотних коштів, зменшення фінансових витрат та прискорення оборотності капіталу. Таким чином, впровадження KeyCRM є не просто інструментом автоматизації, а стратегічним важелем фінансового оздоровлення, що гарантує перехід підприємства до зони стійкої прибутковості вже у 2026 році та створює міцну основу для подальшого агресивного зростання у 2027–2028 рр.

Висновки до третього розділу

Проведений аналіз ефективності управління каналами розподілу на ТОВ «Галіївський маслозавод» підтвердив позитивну динаміку збутової діяльності за 2022–2024 рр.: обсяги реалізації зросли більш ніж на 67 % у грошовому та понад 83 % у натуральному виразі, частка прямого продажу збільшилась до 77,9 %, а внесок прямих каналів у валовий прибуток перевищив 71 %. Водночас виявлено суттєві резерви підвищення ефективності: зростання дебіторської заборгованості, недостатній контроль прострочки платежів та відносно низька доходність частини контрактів з посередниками.

На підставі оцінки структури збуту, результатів споживчого опитування та прогнозного моделювання обґрунтовано стратегічні напрями підвищення ефективності в сфері управління каналами розподілу, а саме: концентрацію зусиль на роботі з VIP-партнерами, запуск private label та розширення преміальної лінійки ТМ «Фаворит» у мережі «АТБ-маркет» з подальшим масштабуванням на «Сільпо» та інші національні мережі. Запропонована карта роботи з VIP-клієнтами та схема

одночасного розвитку private label і преміум-позицій є готовими до впровадження інструментами, що дозволять суттєво збільшити присутність підприємства на полицях ключових мереж, зайняти вільні ніші та підвищити середню доходність контрактів.

Особливу роль відіграє впровадження спеціалізованої CRM-системи KeyCRM як доповнення до існуючої ERP Microsoft Dynamics NAV. Це рішення забезпечить автоматизацію контролю дебіторської заборгованості, блокування відвантажень при прострочці, персоналізовану роботу з VIP-партнерами та швидку інтеграцію з EDI-мережами, що призведе до скорочення простроченої заборгованості, вивільнення оборотних коштів і прискорення оборотності капіталу.

ВИСНОВКИ

Теоретичні засади управління каналами розподілу продукції підкреслюють їхню багатогранну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку. Канали розподілу є не лише логістичною системою переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача, а й комплексною інфраструктурою, що інтегрує матеріальні, інформаційні та фінансові потоки. Визначення каналів як сукупності взаємопов'язаних організацій акцентує увагу на їхній системній природі, де кожен учасник – від дистриб'ютора до ритейлера – виконує специфічні функції: транспортування, зберігання, стимулювання збуту, адаптацію товару.

Вибір структури каналу залежить від стратегічних цілей, характеристик продукції, географії ринку та рівня попиту, що вимагає системного підходу до планування, аналізу ефективності та постійного перепланування. Показники довжини, ширини та інтенсивності розподілу, а також типи посередників формують гнучку мережу, здатну адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Особливу увагу в дослідженні приділено комунікаційній функції каналів розподілу, яка в конкурентному середовищі перетворюється на стратегічний ресурс. Комунікація забезпечує не лише передачу інформації про продукт і умови поставки, а й мотивацію посередників, координацію дій і формування довіри. Моделі «push» – стимулювання посередників, «pull» – створення споживчого попиту та їх комбінація push-pull дозволяють досягати синергії, підвищуючи оборотність запасів і частку ринку. Інструменти комунікацій – від торговельних презентацій і мерчандайзингу до цифрових платформ і зворотного зв'язку – створюють єдину інформаційну екосистему.

Отже, канали розподілу як форма комунікаційної діяльності формують інтелектуальну мережу співпраці, що поєднує логістику, маркетинг і партнерство.

Визначення каналів як сукупності взаємопов'язаних організацій акцентує увагу на їхній системній природі, де кожен учасник – від дистриб'ютора до

ритейлера – виконує специфічні функції: транспортування, зберігання, стимулювання збуту, адаптацію товару.

Вибір структури каналу залежить від стратегічних цілей, характеристик продукції, географії ринку та рівня попиту, що вимагає системного підходу до планування, аналізу ефективності та постійного перепланування. Показники довжини, ширини та інтенсивності розподілу, а також типи посередників формують гнучку мережу, здатну адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Особливу увагу в дослідженні приділено комунікаційній функції каналів розподілу, яка в конкурентному середовищі перетворюється на стратегічний ресурс. Комунікація забезпечує не лише передачу інформації про продукт і умови поставки, а й мотивацію посередників, координацію дій і формування довіри. Моделі «push» – стимулювання посередників, «pull» – створення споживчого попиту та їх комбінація push-pull дозволяють досягати синергії, підвищуючи оборотність запасів і частку ринку. Інструменти комунікацій – від торговельних презентацій і мерчандайзингу до цифрових платформ і зворотного зв'язку – створюють єдину інформаційну екосистему. Отже, канали розподілу як форма комунікаційної діяльності формують інтелектуальну мережу співпраці, що поєднує логістику, маркетинг і партнерство.

Проведене комплексне дослідження діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» та стану молокопереробної галузі України дозволяє дійти висновку, що галузь перебуває у фазі глибокої трансформації. Критичне скорочення поголів'я ВРХ і загальне падіння виробництва молока супроводжуються швидкою індустріалізацією сировинної бази: частка промислових ферм зросла до 41 % у 2024 році і, за прогнозами, перевищить 60 % у найближчі роки. Це забезпечує стабільне надходження якісної сировини екстра- та вищого ґатунку на переробку, що є ключовою передумовою виживання сучасних молокозаводів.

ТОВ «Галіївський маслозавод» успішно адаптувалося до цих змін. Завдяки масштабній модернізації 2019 року, заходженню у складі холдингу «Фаворит Компані» та впровадженню міжнародних стандартів ISO 22000 і HACCP підприємство демонструє стійке зростання, так, фізичні обсяги виробництва та

реалізації зросли з 3 634 тис. т у 2022 році до 6 654 тис. т у 2024 році, приріст становив 83,1 %. Найдинамічніше розвиваються такі продукти, як: спреди, суха сироватка та сухе знежирене молоко.

Фінансово-економічна ситуація залишається двоякою. Так, виручка від реалізації зросла на 67,1 %, штат розширився на 65 %, вкладено значні інвестиції в основні засоби. В той же час, підприємство поки що залишається збитковим через високу собівартість та інфляційні процеси. Проте 2024 рік став переломним – власний капітал став позитивним, поточні зобов'язання суттєво скоротилися, ліквідність значно зросла, що створює реальні передумови для переходу до прибутковості у найближчій перспективі.

Система управління каналами розподілу побудована на чіткому внутрішньому стандарті – Методиці «Збут» (М-08), яка забезпечує прозорий розподіл функцій між відділом маркетингу – стратегія та аналітика, та відділом збуту – повна виконавча відповідальність. Це дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни та зберігати контроль над мережею навіть в умовах воєнного стану. Структура каналів збуту свідчить про свідоме скорочення посередницьких ланок: частка прямого продажу на внутрішньому ринку зросла до 77,9 % у 2024 році. Географічно домінує Північний регіон – 44 % в загальних обсягах продажів, що логічно відповідає розташуванню заводу.

Експортна діяльність стала важливим стабілізуючим фактором. Обсяги експорту зросли на 34 % за 2023–2024 роки, основними ринками стали – Молдова, Польща, Німеччина, Туреччина та Грузія. Хоча у грошовому виразі експорт становить близько 15 % виручки, завдяки значно вищій доходності промислової групи монолітне масло та сухе молоко, його внесок у валовий прибуток сягає 33–35 % і відіграє вирішальну роль у фінансовому оздоровленні підприємства.

Таким чином, ТОВ «Галіївський маслозавод» у складних галузевих і макроекономічних умовах демонструє високу адаптивність, ефективно використання сучасних технологій та чітко вибудовану систему збуту, що створює міцну базу для остаточного переходу до стійкої прибутковості та подальшого розширення присутності на внутрішньому й міжнародних ринках.

Проведений аналіз ефективності управління каналами розподілу на ТОВ «Галіївський маслозавод» підтвердив позитивну динаміку збутової діяльності за 2022–2024 рр.: обсяги реалізації зросли більш ніж на 67 % у грошовому та понад 83 % у натуральному виразі, частка прямого продажу збільшилась до 77,9 %, а внесок прямих каналів у валовий прибуток перевищив 71 %. Водночас виявлено суттєві резерви підвищення ефективності: зростання дебіторської заборгованості, недостатній контроль прострочки платежів та відносно низька доходність частини контрактів з посередниками.

На підставі оцінки структури збуту, результатів споживчого опитування та прогнозного моделювання обґрунтовано стратегічні напрями підвищення ефективності в сфері управління каналами розподілу, а саме: концентрацію зусиль на роботі з VIP-партнерами, запуск private label та розширення преміальної лінійки ТМ «Фаворит» у мережі «АТБ-маркет» з подальшим масштабуванням на «Сільпо» та інші національні мережі. Запропонована карта роботи з VIP-клієнтами та схема одночасного розвитку private label і преміум-позицій є готовими до впровадження інструментами, що дозволять суттєво збільшити присутність підприємства на полицях ключових мереж, зайняти вільні ніші та підвищити середню доходність контрактів.

Особливу роль відіграє впровадження спеціалізованої CRM-системи KeyCRM як доповнення до існуючої ERP Microsoft Dynamics NAV. Це рішення забезпечить автоматизацію контролю дебіторської заборгованості, блокування відвантажень при прострочці, персоналізовану роботу з VIP-партнерами та швидку інтеграцію з EDI-мережами, що призведе до скорочення простроченої заборгованості, вивільнення оборотних коштів і прискорення оборотності капіталу.

Комплексна реалізація запропонованих заходів створить умови для фінансового оздоровлення підприємства, переходу до зони стійкої прибутковості вже у найближчі роки та зміцнення лідерських позицій ТОВ «Галіївський маслозавод» на ринку молочної продукції України.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Амеліна І. Теоретичні основи менеджменту збуту продукції підприємства / І. Амеліна, О. Дмитренко // Економіка і регіон. – 2021. – Т. (4(83)). – С. 38-44.
2. Бабаченко Л. В. Сучасні аспекти організації систем розподілу товарів підприємств / Л. В. Бабаченко, В. В. Жидок, М. М. Забаштанський // Науковий вісник Полісся. – 2021. – № 2(2(14)). – С. 64–70.
3. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. – Київ : Центр учбової літератури, 2015. – 240 с.
4. Бешлей Б. В. Збутова діяльність дистрибуторських підприємств: сутність та особливості здійснення / Б. В. Бешлей // Бізнес Інформ. – 2024. – № 9. – С. 266–273. – URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-9_0-pages-266_273.pdf.
5. Боняр С. М. Дистрибуція товарів як ключова галузь ринкової інфраструктури: фактори, функції та етапи її організації / С. М. Боняр, К. М. Грабітченко // Наукові інновації та передові технології. – 2024. – № 6. – С. 352–360. – DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6\(34\)-352-360](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-352-360).
6. Бужимська К. О. Методичні аспекти забезпечення ефективності управління продажами на підприємстві / К. О. Бужимська, Г. Ю. Ткачук // Наукові перспективи: журнал. Серія «Економіка». – 2023. – № 11(41). – С. 474–484.
7. Бужимська К. О. Управління якістю логістичних бізнес-процесів на торговельному підприємстві / К. О. Бужимська, Г. Ю. Ткачук // Наукові перспективи. – 2025. – № 2(56). – С. 757–768. – URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)-757-768](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-757-768).
8. Виговський В. Г. Застосування інструментів інтернет-маркетингу для прийняття управлінських рішень логістичними підприємствами / В. Г. Виговський, О. А. Виговська, Т. О. Завалій, О. П. Пашенко, Г. Ю. Ткачук // Економіка, управління та адміністрування. – 2022. – Вип. 4(102). – С. 35–40.

9. Виговський В. Г. Підвищення ефективності системи управління збутовою політикою підприємства із застосуванням маркетингових інтернет-інструментів / В. Г. Виговський, О. А. Виговська, І. В. Бурачек, Г. Ю. Ткачук // Ефективна економіка: електронне фахове видання. – 2024. – № 3. – URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3332/3368>.

10. Виговський В. Г. Ефективність маркетингових бізнес-комунікацій на логістичних підприємствах / В. Г. Виговський, О. А. Виговська, І. М. Царук, А. Ю. Ткачук, С. Б. Саннікова // Економіка, управління та адміністрування. – 2023. – № 2(104). – С. 37–44. – URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-2\(104\)-37-44](https://doi.org/10.26642/jen-2023-2(104)-37-44).

11. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник для студ. екон. вищ. спец. навч. закл. / С. С. Гаркавенко. – Київ: Лібра, 2016. – 720 с.

12. Гречуха А. О. Складові сучасної маркетингової політики розподілу продукції підприємства / А. О. Гречуха // Економіка і суспільство. – 2016. – Вип. 4. – С. 132–137.

13. Гринько Т. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах / Т. Гринько, Т. Гвініашвілі, В. Сотула // Економіка та суспільство. – 2023. – № 51. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2455/2374>.

14. Гуріна Н. Формування маркетингової політики підприємства як основа вдосконалення системи збуту / Н. Гуріна, А. Бестюк // Економіка та суспільство. – 2021. – Вип. 31. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/675>.

15. Дибчук Л. В. Застосування цифрових технологій для оптимізації сучасних логістичних систем / Л. В. Дибчук, Ю. О. Головчук, Л. П. Середницька // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2024. – № 86. – С. 76–86.

16. Дядін А. С. Канали розподілу товарів як фактор розвитку сфери обігу / А. С. Дядін // Соціальна економіка. – 2020. – Вип. 59. – С. 65–72. – DOI: 10.26565/2524-2547-2020-59-08.

17. Дячун О. Функції управління збутом на підприємстві / О. Дячун // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2022. – Вип. 1(26). – С. 69–76. – URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22dodznr.pdf>.

18. Іваніцький І. Організація управління збутовою діяльністю підприємств / І. Іваніцький, Ю. Іваніцький // Вісник Львівського національного університету природокористування. – 2024. – № 31. – С. 153–156. – DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2024.31.021>.

19. Іванова Л. О. Маркетинг послуг: навч. посібник / Л. О. Іванова. – Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2021. – 508 с.

20. Корман І. І. Вплив цифрових технологій на управління каналами розподілу та логістику в умовах глобальної економіки / І. І. Корман, О. В. Семенда, Ю. П. Мазур // Економіка та суспільство. – 2025. – № 71. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5480/5419>.

21. Корман І. І. Маркетингове дослідження каналів розподілу / І. І. Корман, О. В. Семенда, Н. В. Осадчук // Економіка та суспільство. – 2021. – № 29. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/566/542>.

22. Котлер Ф. Основи маркетингу / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – Київ : Науковий світ, 2023. – 880 с.

23. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент: підручник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко та ін. – Київ : Хімджест, 2008. – 720 с.

24. Кривдик М. Рівні управління збутовою діяльністю підприємств / М. Кривдик, М. П'ятничка, В. Заботін // Development Service Industry Management. – 2024. – № 1. – С. 97–101. – URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/28/85>.

25. Кулиняк І. Я. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу / І. Я. Кулиняк, О. В. Кошик // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 4. – С. 464–468. – URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/98.pdf>.

26. Макалюк І. В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності / І. В. Макалюк, Д. В. Ліндаєв // Сучасні

проблеми економіки і підприємництво: зб. наук. пр. – 2019. – Вип. 23. – С. 140–148.
– URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c17e9b59-50e9-4eaa-a358-847a2fb23299/content>.

27. Марченко В. М. Логістика : підручник / В. М. Марченко, В. В. Шутюк. – Київ : ВД «Артект», 2018. – 312 с.

28. Молочний ринок України (інфографіка). – URL: <https://milkua.info/uk/post/molocnij-rinok-ukraini-infografika>.

29. Огієнко С. О. Аналіз теоретичних підходів щодо визначення сутності збутової діяльності підприємства / С. О. Огієнко // Інфраструктура ринку. – 2018. – № 18. – С. 170–177. – URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Ogiyenko-S.-O..pdf>.

30. Окландер М. Розвиток маркетингу в умовах інформатизації суспільства: монографія / М. Окландер ; за ред. В. П. Пилипчука. – Київ, 2019. – 463 с.

31. Олефіренко О. М. Теоретичні основи визначення інструментів та каналів збуту продукції промислових підприємств / О. М. Олефіренко // Ефективна економіка. – 2015. – № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5848>.

32. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>.

33. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>.

34. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>.

35. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>.

36. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>.

37. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>.

38. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
39. Разінькова М. Ю. Маркетингова політика розподілу / М. Ю. Разінькова // Економіка та держава. – 2018. – № 3. – С. 57–59.
40. Річний звіт ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2022 рік. – URL: <https://clarity-project.info/edr/37107815/treasury>.
41. Річний звіт ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2023 рік. – URL: <https://clarity-project.info/edr/37107815/treasury>.
42. Річний звіт ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2024 рік. – URL: <https://clarity-project.info/edr/37107815/treasury>.
43. Слесь І. Р. Методики оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємств / І. Р. Слесь. – Київ : НТУ, 2019. – 235 с.
44. Спільник І. В. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства / І. В. Спільник, О. М. Загородна // Економічний аналіз. – 2016. – Т. 24, № 2. – С. 130–140. – URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/8393>.
45. Стадніченко В. В. Трейд-маркетинг в каналах розподілу / В. В. Стадніченко // Журнал стратегічних економічних досліджень. – 2024. – № 1(18). – С. 100–107.
46. Тенденції розвитку молочної галузі України на четвертому році російського воєнного вторгнення. – URL: <https://agrotimes.ua/article/u-rezhymi-dynamichnyh-zmin/>.
47. Терент'єва В. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю / В. Терент'єва, О. Г. Череп // Економічний аналіз. – 2018. – Т. 28, № 1. – С. 318–324. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28%281%29__43.
48. Ткачук Г. Ю. Цифрова трансформація бізнес-моделей підприємств в сфері роздрібної торгівлі / Г. Ю. Ткачук, А. А. Сотник, Т. О. Біляк // Електронний журнал «Ефективна економіка». – 2025. – № 2. – DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.89>.

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

50. Швед В. В. Збутова політика підприємства та її елементи / В. В. Швед, О. В. Омельченко, С. В. Дробаха // Сталий розвиток економіки. – 2024. – № 2. – С. 76–82. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-12>.

51. American Marketing Association. Committee on Definitions. Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms. – American Marketing Association, 1960. – 23 p.

52. Lambin J.-J. Strategic Marketing Management / J.-J. Lambin. – McGraw-Hill, 1997. – 720 p.

53. McCarthy E. J. Basic Marketing: A Managerial Approach / E. J. McCarthy. – Richard D. Irwin, 1960. – 770 p.

54. Palmatier R. W. Marketing Channel Strategy: An Omni-Channel Approach / R. W. Palmatier, E. Sivadas, L. W. Stern, A. I. El-Ansary. – 9th ed. – New York, 2019. – 402 p.

55. Stanton W. J. Fundamentals of Marketing / W. J. Stanton, M. J. Etzel, B. J. Walker. – McGraw-Hill, 1993. – 623 p.

ДОДАТКИ



Рисунок А.1 – Сертифікат учасника II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє», 23-24 жовтня 2025 р., м. Хмельницький

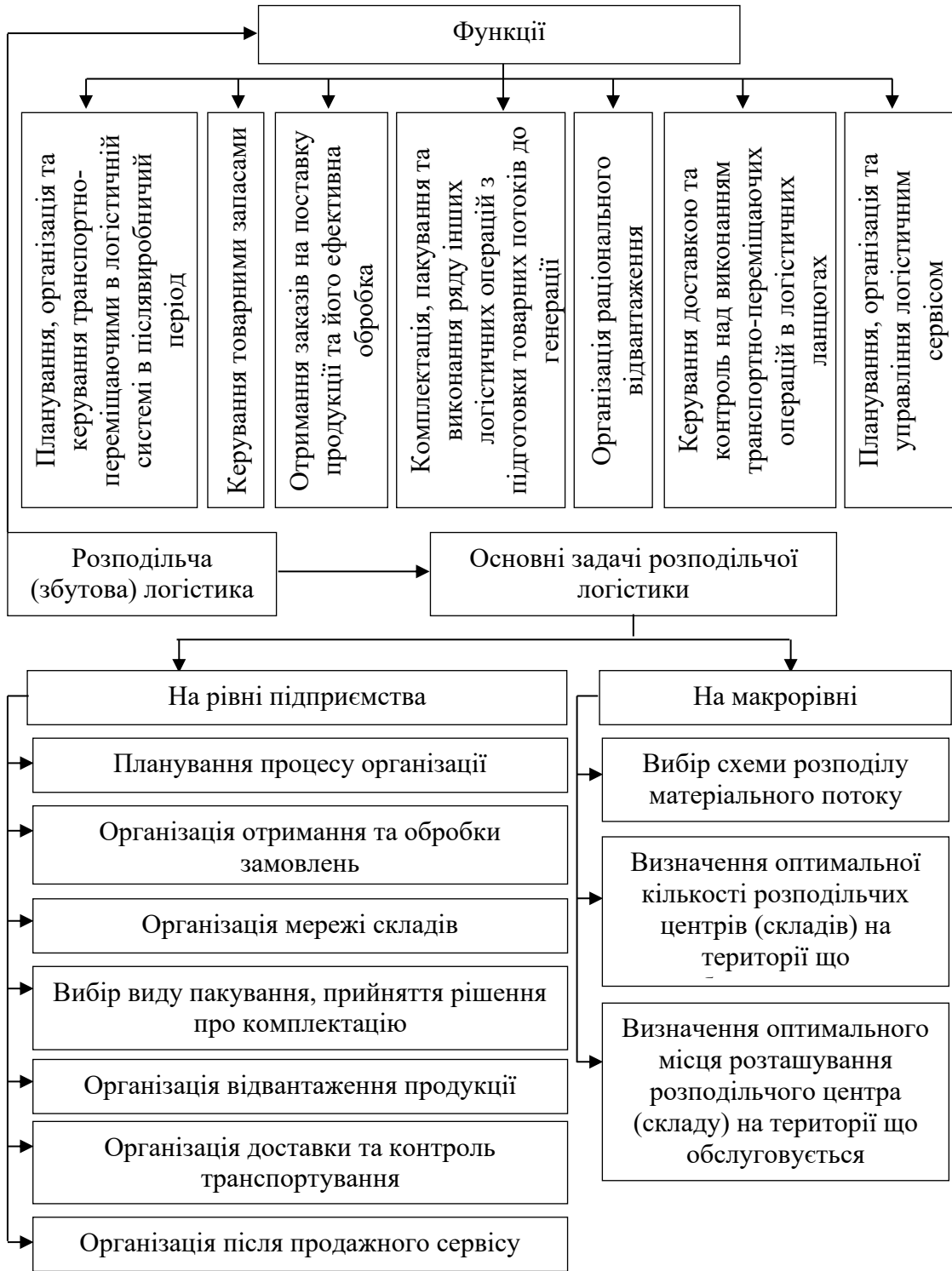


Рисунок Б1 – Функції та основні завдання розподільчої логістики

Джерело: складено автором на основі [2; 27]

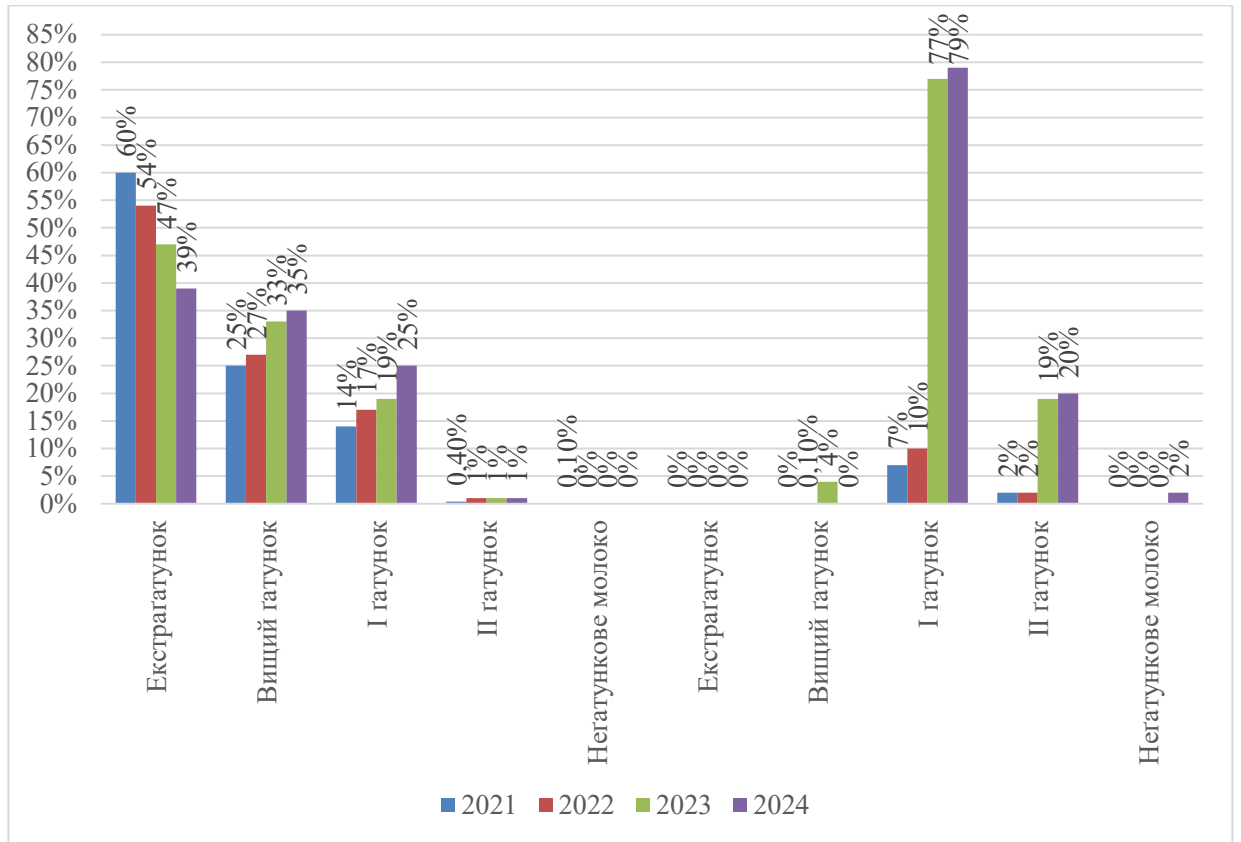


Рисунок В1 – Якість молока-сировини, поставленої на переробку 2021-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [28]

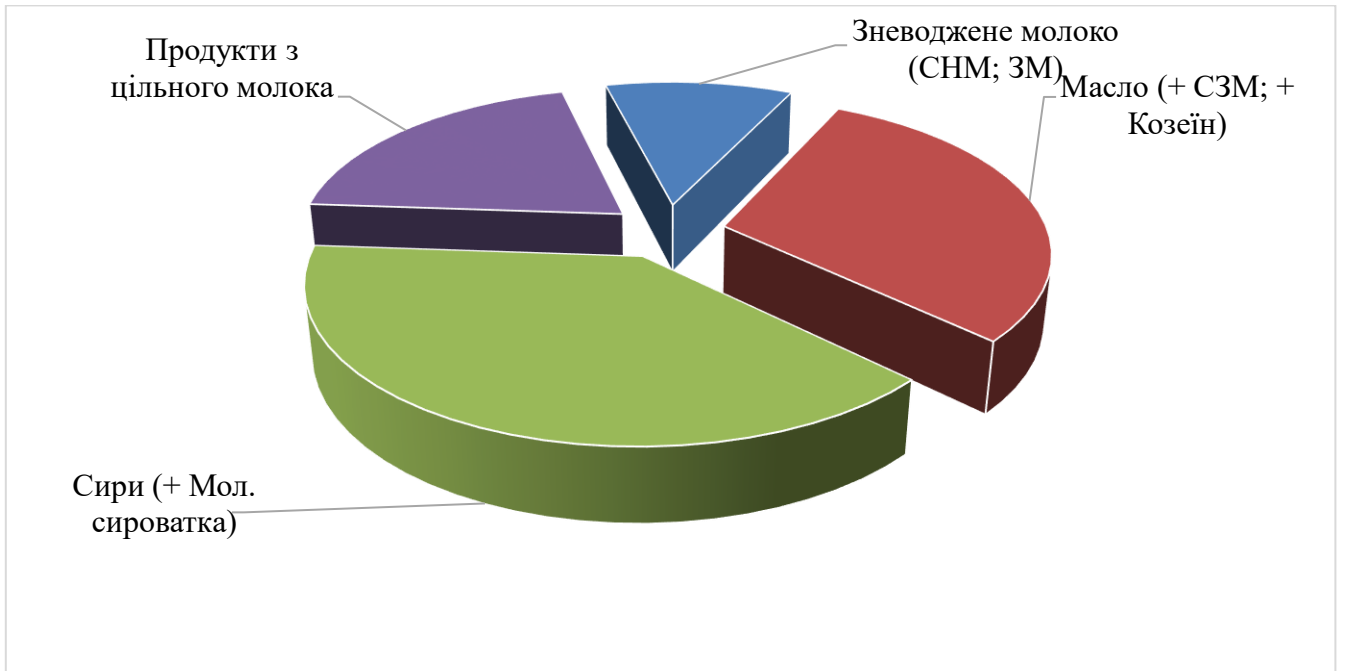


Рисунок Г1 – Структура виробленої молочної продукції у 2024 р., %

Джерело: складено автором на основі [46]

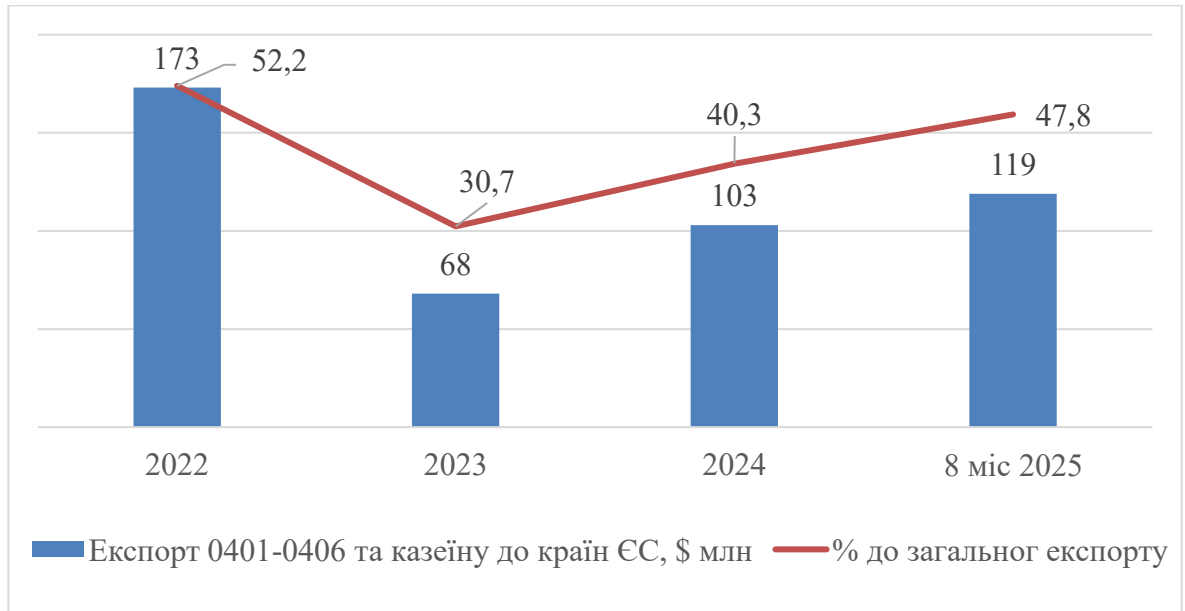


Рисунок Д1 – Обсяги експорту молочних продуктів за товарними позиціями 0401–0406 та казеїну до країн ЄС, а також частка Європейського Союзу в загальному експорті молокопродуктів і казеїну з України

Джерело: складено автором на основі [46]

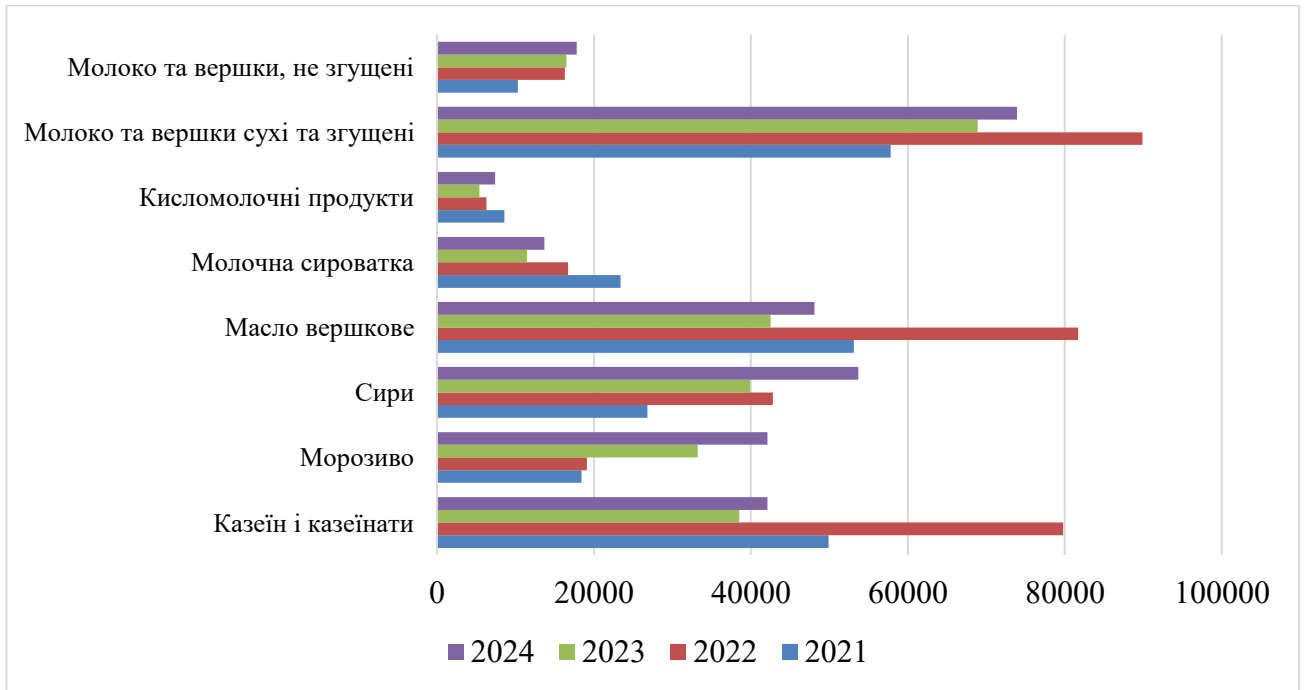


Рисунок Е1 – Динаміка експорту молочних продуктів, тис. доларів США

Джерело: складено автором на основі [28]

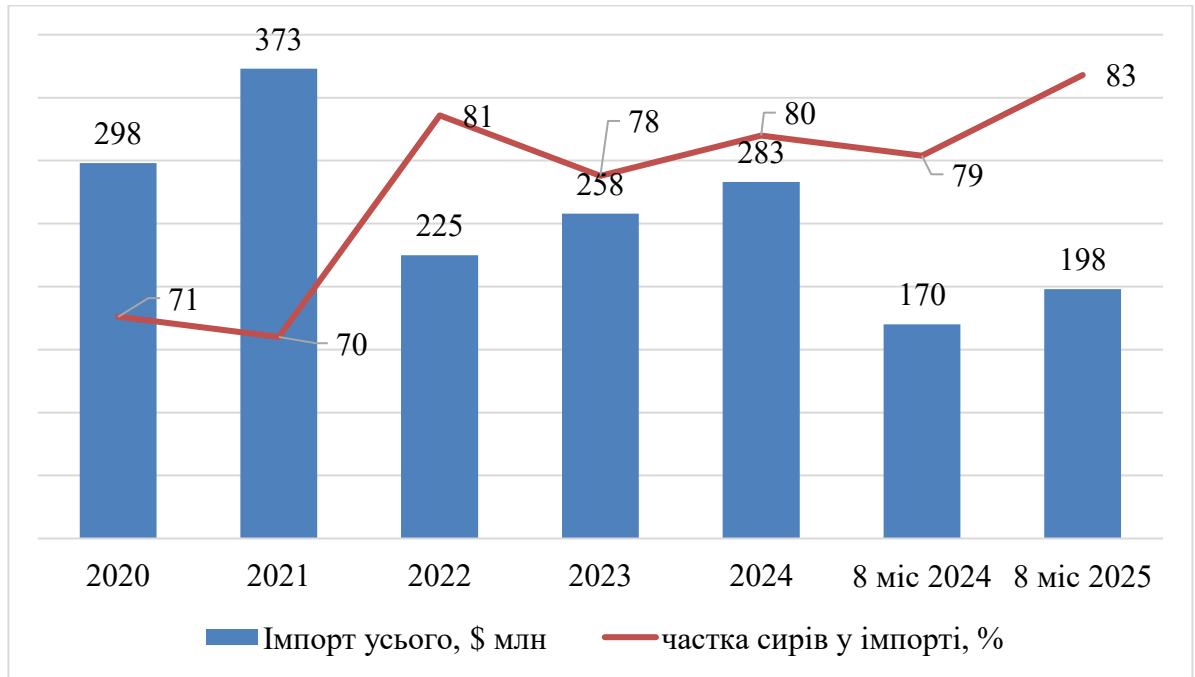


Рисунок Ж1 – Обсяги імпорту молочної продукції в Україну (у млн доларів США) та частка товарної позиції 0406 — «Сири всіх видів» у загальному обсязі імпортних поставок

Джерело: складено автором на основі [46]

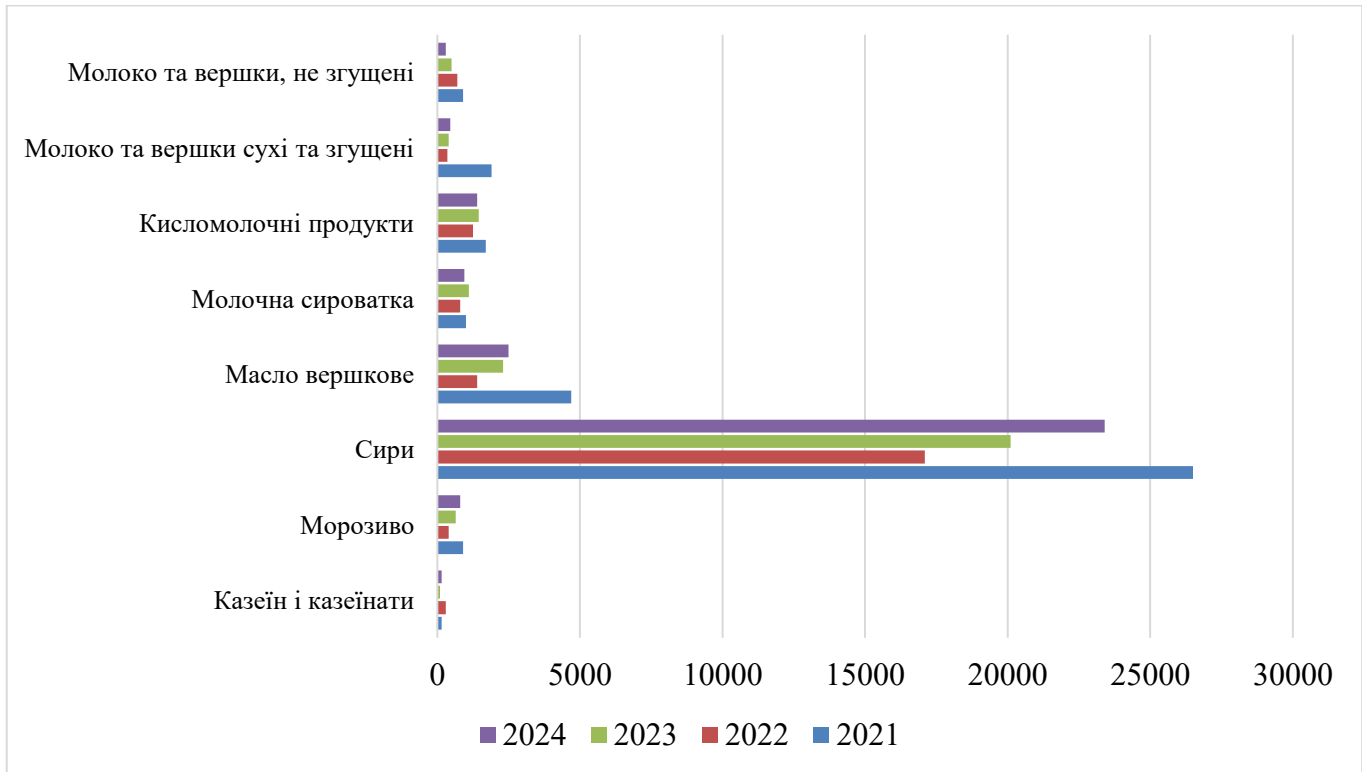


Рисунок К1 -Динаміка імпорту молочних продуктів, тис. доларів США

Джерело: складено автором на основі [28]



Рисунок Л1– Організаційна структура ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства



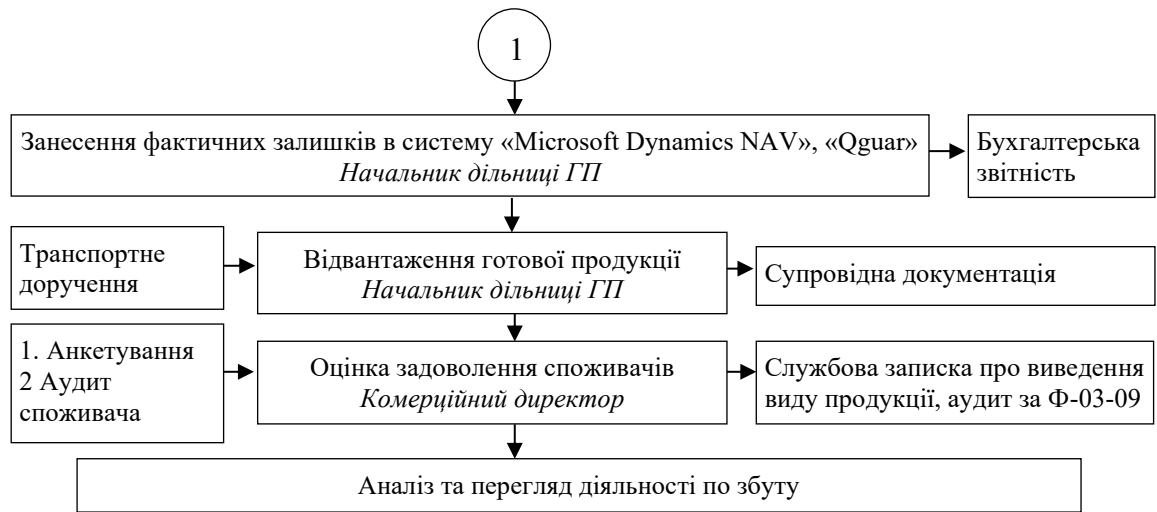


Рисунок М1 – Механізм реалізації процесу «Збут» ТОВ «Галіївський маслозавод»