МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«МЕНЕДЖМЕНТ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент 3 курсу, групи 31 к-м спеціальності 073 «Менеджмент»

ПУКАС Ігор Олександрович

Керівник: к.е.н., доцент

ГОМЕНЮК Марина Олександрівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**	
РОЗДІЛ 2. **АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**	
РОЗДІЛ 3. **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТУ ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»**	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Динамічні трансформації ринкового середовища, загострення конкуренції на ринку харчової продукції та зміна споживчих переваг кардинально змінили парадигму управління збутовою діяльністю вітчизняних підприємств. У сучасних умовах збут перестав бути просто завершальним актом купівлі-продажу, перетворившись на масштабну цифрову екосистему, що інтегрує логістичні операції, стратегічний маркетинг та управління клієнтським досвідом. Головним критерієм успішності функціонування сучасного переробного підприємства стає не лише здатність виготовляти високоякісну продукцію, а й спроможність менеджменту побудувати високоефективні канали розподілу, забезпечити максимальну ринкову доступність товару та сформувати довгострокову лояльність споживачів.

Становлення стійких збутових систем в умовах глобальної нестабільності та воєнних викликів генерує об’єктивну потребу в пошуку новітніх, дієвих інструментів менеджменту, таких як Збалансована система показників, Lean-маркетинг та предиктивна аналітика. Максимально ефективне використання наявного ресурсного потенціалу вертикально інтегрованих холдингів неможливе без впровадження науково обґрунтованих управлінських рішень, що базуються на цифровізації процесів та оптимізації «останньої милі» логістики. Саме ефективно функціонуюча збутова вертикаль є тим фундаментом, який визначає конкурентоспроможність підприємства та його здатність до експансії на міжнародні ринки.

Фундаментальне підґрунтя для розуміння процесів управління збутовою діяльністю закладено в працях провідних вітчизняних та закордонних учених. Теоретичні аспекти та маркетинговий інструментарій розподілу ґрунтовно досліджувалися Ф. Котлером, Л. Балабановою, А. Балабановим, П. Бєлінським, О. Шульцом. Вагомий внесок у вивчення функціонального наповнення збуту та управління каналами дистрибуції зробили С. Хрупович, Т. Борисова, О. Семенда, А. Осокіна, С. Огієнко. Питання стратегічного

управління та впровадження систем контролінгу в збуті розкрито в працях Л. Митрохіної, В. Корінєва та О. Капранчикової.

Водночас, незважаючи на значний масив наукових напрацювань, проблема вдосконалення управлінських механізмів збуту на рівні великих вертикально інтегрованих м'ясопереробних комплексів в умовах цифровізації та обмеженості ресурсів залишається недостатньо вивченою. Це зумовлює гостру необхідність проведення подальших досліджень, спрямованих на оптимізацію збутової політики з урахуванням концепції сталого розвитку та інноваційних технологій управління, що і визначає актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних засад та розробка комплексу практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту збуту продукції ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на засадах цифровізації та стратегічного орієнтування.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі **завдання**:

– дослідити теоретичні аспекти та функціональну модель управління збутовою діяльністю підприємства;

– здійснити комплексний аналіз економічного стану та фінансових результатів діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»;

– проаналізувати поточну систему менеджменту збуту, структуру каналів розподілу та маркетингову активність підприємства;

– розробити стратегічну карту збутового менеджменту за методологією BSC та впровадити модель диференційованого управління «Сегментація 2.0»;

– обґрунтувати шляхи цифрової трансформації збуту через впровадження B2B-порталу, предиктивної аналітики та TMS-системи;

– здійснити економічне обґрунтування запропонованих проектних рішень та розрахувати показники їхньої ефективності.

Об'єктом дослідження є процеси та механізми управління збутовою діяльністю промислового підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти вдосконалення системи менеджменту збуту продукції ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат».

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що обґрунтовані в дипломній роботі стратегічні рекомендації, цифрові моделі взаємодії з контрагентами та система KPI доведені до рівня конкретних прикладних рішень. Вони можуть бути безпосередньо імплементовані в діяльність комерційного департаменту ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат» для підвищення рентабельності збуту та зміцнення ринкових позицій компанії.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Збутова діяльність виступає ключовим елементом функціонування будь-якого підприємства, адже саме вона гарантує доведення вироблених благ від компанії-виробника до цільового клієнта. Сьогодні збут вийшов за межі звичайного акту купівлі-продажу. Його прийнято розглядати як масштабну екосистему процесів, що охоплює логістичні операції, зберігання на складах, передпродажну підготовку товарів та вибудовування ефективного діалогу зі споживачами. Через таку складність економічної природи, у науковій літературі сформувалося розмаїття підходів до трактування цього терміну.

Дослідники визначають поняття збуту з огляду на різні пріоритети та аспекти діяльності. Частина вчених розглядає його переважно через призму матеріального потоку товарів, тісно пов'язуючи з категоріями логістики та фізичного товароруху. Натомість інша група фахівців виділяє комунікаційну складову цього процесу. Так, А.П. Панасюк визначає збут насамперед як процес прямої взаємодії та спілкування між реалізатором товару і його покупцем [23].

Водночас у науковому середовищі існує і комплексний погляд на термінологію «збуту» та «збутової діяльності». Як зазначає П.П. Бєлінський [6], головна мета збутової роботи зводиться до просування виготовлених товарів на ринковий простір та налагодження такого механізму товарообігу, який у підсумку згенерує для компанії прибуток.

Детальніша систематизація різних наукових поглядів щодо сутності багатогранного поняття «збут» представлена у табл. 1.1.

Підсумовуючи, у широкому контексті збут слід розглядати як цілісну систему, що охоплює планування транспортування, складування, контроль за рівнем запасів, фінальне доопрацювання продукції, її просування через оптові та роздрібні канали, а також пакування та безпосередній продаж. Усі ці заходи

спрямовані на гармонізацію двох цілей: максимального задоволення запитів споживачів та генерації стабільного прибутку підприємства.

Таблиця 1.1

Генезис та багатоаспектність трактування категорії «збут»

Автор(и)	Підхід до трактування	Сутність визначення (авторське формулювання)
Балабанова Л. В., Балабанов А. В.	Системно-логістичний	Збут розглядається як багатофакторна система організації руху товарів (від пакування до реалізації), що спрямована на гармонізацію інтересів виробника та споживача.
Бєлінський П. П.	Комерційно-результативний	Фундаментальний процес виведення продукції на ринок, де головним завданням є організація товарного обігу задля отримання підприємницького прибутку.
Котлер Ф.	Маркетинговий (функціональний)	Специфічний етап діяльності, що забезпечує доступність товарів для цільових споживачів через систему каналів розподілу та стимулювання.
Шульц О. О.	Просторово-ціннісний	Діяльність, що додає продукту «ринкової цінності» шляхом його фізичного переміщення від місця виробництва до місця безпосереднього споживання.
Панасюк А. П.	Комунікативний (психологічний)	Процес прямої міжособистісної взаємодії між представником продавця та покупцем, що базується на торговельній компетенції та психології переконання.

Джерело: узагальнено автором

У вузькопрофільному розумінні збут зосереджений на точці безпосереднього контакту між продавцем та покупцем. Успіх цієї взаємодії критично залежить від фахової підготовки персоналу, рівня його торгівельних компетенцій та комунікаційних навичок. Детальний розгляд теоретичних підходів дозволяє глибше охарактеризувати стратегічну роль збуту в системі менеджменту.

Узагальнення існуючих наукових поглядів дає змогу виокремити два ключові вектори, що визначають цільову спрямованість збутової діяльності:

Ринковий аспект: фокусується на забезпеченні доступності якісного товару в оптимальному місці та у визначений час. Це вимагає від збутової системи високої адаптивності та здатності оперативно реагувати на ринкові трансформації.

Економічний аспект: полягає у максимізації фінансових результатів через нарощування обсягів реалізації, оптимізацію дистриб'юторських витрат та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Таким чином, збутові цілі виходять за межі простої відгрузки товару. Їхня місія – формування довгострокової цінності для бізнесу, побудова ефективних комунікацій із ринком та безперервне вдосконалення процесів розподілу для створення стійких конкурентних переваг.

Теоретичний базис збутової діяльності дозволяє логічно перейти до аналізу її основних функцій, які забезпечують безперебійний рух продукції від виробничих цехів до кінцевого споживача. В науковій спільноті сформувалися різні погляди на функціональне наповнення збуту:

Зокрема, С. Хрупович та Т. Борисова [31] виділяють як пріоритетні такі складові, як інформаційна підтримка процесів, договірна робота, вибір оптимальних методів реалізації, налагодження маркетингових комунікацій та сервісна підтримка. Автори переконані, що саме ці функції закладають фундамент для побудови тривалих партнерських відносин із клієнтами.

О. Семенда [25] розглядає збут крізь призму формування попиту та активізації продажів. У її дослідженнях акцент зроблено на важливості ринкової аналітики та розробці дієвих стратегій стимулювання, що є критично важливим для компаній, які працюють у висококонкурентних секторах економіки.

Інший ракурс пропонують А. Осокіна та Є. Снаговська [22], зосереджуючи увагу на архітектурі каналів розподілу та логістичному менеджменті. На їхню думку, саме бездоганне транспортування, ефективне складування та управління товарними потоками гарантують своєчасність поставок. Також дослідники наголошують на критичній важливості підтримки стратегічного партнерства з рітейлерами та дистриб'юторами.

Доповнюючи вищезазначене, С. Огієнко [21] звертає увагу на завершальні етапи виробничого циклу в межах збуту – доробку товарів та

післяпродажне обслуговування. Згідно з цим підходом, збут надає продукції додаткової споживчої вартості завдяки якісному сервісному супроводу.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що функції збуту утворюють комплексний механізм, який включає ринкове планування, управління дистрибуцією, комунікаційну політику та сервіс. Інтеграція цих елементів у загальну стратегію розвитку підприємства дозволяє не лише задовольняти потреби ринку, а й забезпечувати стратегічне зростання та конкурентоспроможність компанії.



Рис. 1.1. Функціональна модель системи управління збутовою діяльністю підприємства

Ефективність функціонування сучасного підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки гармонійно збутова функція інтегрована в загальну структуру менеджменту. Збут не є ізольованим процесом; він виступає сполучною ланкою, що забезпечує синергію між ключовими підрозділами компанії для досягнення стратегічних цілей (рис. 1.1).

Глибокий взаємозв'язок збуту та виробничої сфери зумовлений необхідністю балансування потужностей: саме дані про фактичні продажі та замовлення клієнтів є першочерговим орієнтиром для формування виробничої

програми. Зворотний зв'язок від торгового персоналу дозволяє виробництву оперативно реагувати на зміни в уподобаннях споживачів, коригуючи асортимент чи якісні характеристики продукції.

Таблиця 1.2

Модель міжфункціональної взаємодії збутової діяльності в системі управління підприємством

Підрозділ-партнер	Характер взаємодії зі збутом	Результат інтеграції
Виробництво	Синхронізація виробничих графіків із ринковим попитом.	Гнучка адаптація обсягів випуску до реальних продажів.
Маркетинг	Реалізація стратегій просування та каналів дистрибуції.	Єдине позиціонування та ефективне стимулювання ринку.
Фінанси	Забезпечення грошових надходжень та контроль бюджету.	Обґрунтоване фінансове планування та ліквідність.
Логістика	Управління товарними потоками та складськими запасами.	Оптимізація ланцюгів постачання та своєчасність доставки.

Джерело: узагальнено автором

У площині маркетингової активності збут виступає інструментом практичного втілення розроблених стратегій. Якщо маркетинг формує інтерес до бренду, то збутова мережа забезпечує фізичну доступність товару та завершує цикл комунікації актом купівлі. Така взаємодія гарантує, що зусилля з просування продукції будуть підкріплені її наявністю в точках продажу.

Фінансовий аспект взаємодії полягає в тому, що збутова діяльність є основним джерелом формування доходу та позитивного грошового потоку. Ритмічність продажів безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства та його здатність фінансувати інноваційні проєкти, інвестиції у модернізацію або експансію на нові ринки.

Нарешті, логістична складова забезпечує фізичне виконання збутових зобов'язань. Ефективність управління транспортуванням, складуванням та товарними залишками визначає швидкість виконання замовлень та рівень сервісу. Тільки за умови скоординованої роботи збуту та логістики підприємство здатне мінімізувати витрати на зберігання, уникаючи при цьому дефіциту товарів на полицях.

Отже, збутова діяльність виконує роль інтегратора, який консолідує зусилля виробничих, маркетингових, фінансових та логістичних підрозділів, створюючи цілісну систему створення вартості для споживача.

Досліджуючи архітектуру побудови системи розподілу, варто зауважити, що менеджмент підприємства постає перед вибором між двома стратегічними моделями: розбудовою автономної інфраструктури продажів або залученням розгалуженої мережі зовнішніх контрагентів. Така дихотомія дозволяє сформувати гнучку збутову систему, здатну трансформуватися залежно від ринкової кон'юнктури, надійності партнерів та макроекономічних чинників.



Рис. 1.2. Ієрархічна структура та конфігурація каналів розподілу промислових підприємств

Джерело: розроблено автором

Прямий канал розподілу (нульового рівня) базується на функціонуванні внутрішнього департаменту збуту та залученні залежних агентів, які, не набуваючи права власності на товар, здійснюють його реалізацію за комісійну винагороду. У такій моделі посередники виступають провідниками корпоративної стратегії та підзвітні безпосередньо виробнику. Попри високий рівень контролю, створення власної торгівельної мережі супроводжується значним капіталовкладеннями та операційними витратами, що є економічно

доцільним лише за умови встановлення довготривалих та стабільних зв’язків із ключовими споживачами.

Непрямі канали збуту передбачають делегування функцій продажу незалежним суб’єктам господарювання. Цей формат є критично важливим під час територіальної експансії та виходу на нові ринкові ніші, де власна присутність виробника ще не забезпечена необхідними активами. Незалежні дистриб’ютори зазвичай володіють глибинною експертизою локального ринку, власними логістичними ресурсами та напрацьованою базою лояльних клієнтів. Більше того, через механізми лояльності та вигідні умови співпраці з ключовими гравцями ритейлу, підприємство отримує змогу посилити свої конкурентні переваги та потіснити опонентів.

Типову ієрархічну структуру та конфігурацію каналів розподілу для промислових підприємств відображено на рис. 1.2.

Для харчової галузі характерним є поєднання прямого та коротких опосередкованих каналів збуту, що зумовлено короткими термінами придатності продукції та необхідністю жорсткого контролю температурного режиму на кожному етапі товароруху.

Суб’єкти, залучені до процесу дистрибуції, реалізують комплекс функціональних завдань, що додають вартості продукту на шляху до споживача. До ключових функцій учасників збутового каналу належать:

- активізація попиту (формування та трансляція рекламних меседжів);
- інформаційно-аналітичне забезпечення (моніторинг ринкових трендів та збір даних);
- технологічна обробка вантажів (сортування, перепакування та формування партій);
- комунікаційний менеджмент (встановлення та підтримка ділових контактів);
- комерційні переговори (узгодження цінових параметрів та умов передачі прав власності);
- фізичний розподіл (транспортне та складське забезпечення);

• фінансовий супровід (пошук та інвестування коштів у функціонування ланцюга);

• управління ризиками (прийняття відповідальності за результативність збутових операцій).

Ефективність обраної архітектури збуту критично залежить від якості логістичного супроводу. Логістика виступає інструментом оптимізації постачальницьких циклів, підвищує адаптивність мережі до коливань попиту, мінімізує трансакційні витрати та нівелює ризики, пов'язані з ресурсним забезпеченням. Департамент логістики здійснює моніторинг швидкості товароруху, гарантує надійність поставок та контролює сукупні витрати на транспортування, страхування вантажів і підтримання оптимального рівня складських запасів.

Визначення моделі розподілу є фундаментальним маркетинговим рішенням, що детермінується низкою чинників: масштабами та географічною розгалуженістю ринку, специфікою товарної номенклатури, стадією життєвого циклу бізнесу та портретом цільового споживача. Потужні гравці ринку, володіючи значними фінансовими ресурсами, зазвичай схиляються до побудови коротких або прямих каналів, що дозволяє їм мінімізувати залежність від зовнішніх операторів. Натомість представники малого та середнього бізнесу частіше інтегруються у багаторівневі канали, делегуючи частину збутових функцій незалежним посередникам.

Невід’ємним елементом сучасного управління збутом є стимулювання збуту (Sales Promotion) – система короткострокових спонукальних заходів, спрямованих на заохочення купівлі або продажу товару. На відміну від реклами, яка формує довгострокову прихильність до бренду, стимулювання фокусується на отриманні негайного комерційного результату та прискоренні товарообігу.

У теоретичному аспекті заходи стимулювання збуту поділяють за вектором їхнього впливу на три основні цільові групи:

1. Стимулювання кінцевих споживачів

Мета цих заходів – «притягнути» покупця до товару (стратегія «Pull»). Основними інструментами тут виступають:

- Цінові методи: надання прямих знижок, сезонні розпродажі, використання купонів на наступну покупку, пропозиція більшого обсягу товару за тією ж ціною.
- Натуральні методи: безкоштовне розповсюдження зразків (семплінг), проведення дегустацій (що є критично важливим для харчової промисловості), подарунки за здійснення покупки.
- Ігрові (активні) методи: організація конкурсів, лотерей, вікторин та розіграшів цінних призів серед покупців.
- Програми лояльності: накопичувальні системи бонусів та дисконтні картки, що стимулюють повторні покупки.

2. Стимулювання торгових посередників

Заходи спрямовані на «проштовхування» товару через канали розподілу до кінцевих точок продажу (стратегія «Push»). Це мотивує оптовиків та ритейлерів виділяти більше ресурсів для реалізації продукції саме цього виробника. До них належать:

- Фінансові стимули: надання спеціальних дилерських знижок, ретро-бонусів за досягнення визначеного обсягу закупівель, компенсація витрат на місцеву рекламу.
- Товарні бонуси: безоплатна передача додаткової партії товару при закупівлі певної кількості одиниць.
- Технічна та інформаційна підтримка: надання фірмового торговельного обладнання, оформлення вітрин (мерчандайзинг), спільне проведення промо-акцій.

3. Стимулювання власного збутового персоналу

Мотивація працівників відділу збуту та торгових представників для підвищення ефективності їхньої роботи:

- Виплата премій за виконання та перевиконання планових показників.
- Проведення внутрішніх конкурсів («Кращий менеджер місяця»).

• Професійне навчання, тренінги з техніки продажів та можливості кар’єрного зростання.

Ефективне використання цих методів дозволяє підприємству вирішувати низку стратегічних завдань:

1. Вихід на нові ринки: зацікавлення посередників та споживачів у новому продукті.

2. Нівелювання сезонних коливань: стимулювання попиту в періоди його природного спаду.

3. Протидія конкурентам: утримання ринкової частки в умовах агресивної політики суперників.

4. Оптимізація складських запасів: прискорення реалізації продукції з обмеженим терміном придатності [26].

Збутова політика підприємства розглядається як концептуальна основа, що об’єднує систему принципів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на детермінацію векторів реалізації продукції на цільових ринках. Фундаментальною місією такої політики є досягнення балансу між максимальним задоволенням потреб платоспроможних клієнтів та забезпеченням стабільної прибутковості компанії в довгостроковій перспективі. Це дозволяє не лише гарантувати фінансову стійкість організації, а й сформувати позитивну репутацію та високий рівень суспільної довіри.

Згідно з дослідженнями О. Семенди [25], архітектура збутової політики в загальній системі менеджменту включає такі структурні елементи:

– маркетингові збутові стратегії (зокрема, механізми позиціонування, що формують аргументаційну базу для продажів);

– фундаментальні засади організації процесів реалізації;

– регламентна політика (зосереджена на інструментах стимулювання збуту);

– товарна та цінова політика у контексті розподілу;

– політика товароруху, що визначає принципи побудови дистриб’юторських мереж;

– кредитна та інкасаційна політика (управління дебіторською заборгованістю та умовами комерційного кредитування);

– транспортно-логістична політика та організаційні аспекти функціонування збутових підрозділів.

Ефективність управління збутом базується на дотриманні низки засадничих принципів, які забезпечують життєздатність системи:

1. Принцип економічності. Орієнтує на мінімізацію ресурсних витрат при побудові системи збуту без втрати її раціональності та кінцевої результативності.

2. Принцип плановості. Передбачає проактивне управління змінами через встановлення чітких часових орієнтирів та кількісних індикаторів діяльності (річних, квартальних, місячних планів).

3. Принцип синергізму. Полягає у внутрішній узгодженості асортиментної матриці, де різні групи товарів та послуг взаємно доповнюють одна одну, створюючи ефект економії на масштабах.

4. Принцип системності та комплексності. Вимагає використання інструментів системного аналізу для всебічного охоплення всіх напрямів збутової діяльності, що мінімізує ризик прийняття помилкових стратегічних рішень.

5. Принцип соціальної відповідальності. Відображає сучасний тренд етичного ведення бізнесу. Підприємство має враховувати очікування соціуму щодо екологічності, охорони праці та захисту прав споживачів, спрямовуючи частину ресурсів на суспільне благо.

6. Принцип стратегічної гнучності. Акцентує на здатності збутової системи адаптуватися до динамічних змін ринку та індивідуальних запитів клієнтів (що особливо актуально для м'ясопереробних підприємств при роботі з різними форматами ритейлу).

7. Принцип ефективності. Виступає базовим критерієм вибору збутових моделей, що мають гарантувати високу рентабельність та досягнення цільових показників прибутковості.

Процес формування збутової політики є прерогативою топменеджменту, зокрема керівників відділів маркетингу та збуту. Результатом їхньої діяльності має стати офіційний документ – «Положення про збутову політику», узгоджений з усіма функціональними підрозділами організації.

Такий документ доцільно затверджувати на кожен звітний період, вносячи корективи відповідно до змін ринкової кон'юнктури. Для підтримки актуальності прийнятих положень рекомендується впровадити практику регулярних нарад (щомісячних або щоквартальних), які дозволяють оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики [10].



Рис. 1.3 Схема складових Збалансованої системи показників

Класичні фінансові індикатори в сучасних динамічних умовах господарювання часто виявляються недостатньо релевантними, оскільки вони мають переважно ретроспективний характер. Відображаючи підсумки минулої діяльності, такі показники не дають менеджерам повної картини для

прийняття оперативних рішень у реальному часі. Сьогодні бізнес потребує аналітичного інструментарію, який би не лише фіксував факти, а й слугував орієнтиром для майбутнього розвитку.

Ефективним вирішенням цієї проблеми є впровадження Збалансованої системи показників (ЗСП). Вона виступає не просто механізмом оцінювання результатів, а повноцінною платформою для реалізації стратегії підприємства. ЗСП дозволяє трансформувати абстрактну місію компанії у конкретні цілі та показники, що піддаються вимірюванню.

Збалансовану систему показників доцільно розглядати як інтегровану модель стратегічного менеджменту та контролінгу. Її головна перевага полягає у здатності долати розрив між розробкою стратегії та її практичним втіленням – завданням, яке традиційно вважається найбільш складним для керівництва. Окрім аналітичної функції, ЗСП виконує роль потужного каналу комунікації, забезпечуючи поширення стратегічно важливої інформації між усіма рівнями організації.

Більше того, ЗСП є оптимальним механізмом для інтеграції принципів соціальної політики у взаємовідносини з клієнтами та персоналом. Методологія системи передбачає формування комплексної відомості за чотирма взаємопов'язаними напрямами (перспективами):

Таблиця 1.3

Напрями оцінки збутової діяльності за ЗСП

Перспектива (проекція)	Сутність та фокус уваги
Фінансова	Аналіз рентабельності, прибутковості та ефективності використання капіталу з точки зору акціонерів.
Клієнтська	Оцінювання рівня задоволеності споживачів, частки ринку та здатності утримувати лояльних покупців.
Внутрішніх бізнес-процесів	Моніторинг ефективності виробництва, логістики та збутових операцій (швидкість, якість, витрати).
Навчання та зростання	Оцінка потенціалу персоналу, корпоративної культури, інновацій та розвитку інформаційних систем.

Кожен із зазначених компонентів має власну систему цілей та відповідних KPI (ключових показників ефективності), які підлягають

регулярному моніторингу та контролю. Такий всебічний підхід гарантує, що збутова діяльність підприємства буде не лише прибутковою сьогодні, а й стійкою до викликів завтрашнього дня.

Для всебічного аналізу ми розділимо показники на чотири групи, що відповідають логіці Збалансованої системи показників (ЗСП), про яку ми писали вище.

1. Показники динаміки та обсягів (Фінансова перспектива)

Ці індикатори показують загальний масштаб збутової діяльності та її «здоров'я».

Темп росту чистого доходу від реалізації (Тр):

$$Тр = TR_1 / TR_0 \times 100\%$$

де TR_1 – чистий дохід за звітний період,

TR_0 – чистий дохід за попередній період.

Рентабельність збуту (продажів) (ROS):

Показує, скільки чистого прибутку припадає на кожну гривню виручки.

$$ROS = NP/TR \times 100\%$$

де NP – чистий прибуток від реалізації.

2. Показники ринкової позиції (Клієнтська перспектива)

Допомагають зрозуміти, наскільки впевнено підприємство почувається серед конкурентів.

Частка ринку (MS):

$$MS = Q_п / Q_р \times 100\%$$

де $Q_п$ – обсяг продажів підприємства, $Q_р$ – загальний обсяг ринку (або сегмента).

Рівень задоволеності клієнтів (через відсоток повернень):

$$K_{пов} = V_{пов} / TR \times 100\%$$

де $V_{пов}$ – обсяг поверненої продукції (через якість або терміни).

3. Показники інтенсивності збуту (Процесна перспектива)

Коефіцієнт оборотності запасів готові продукції ($K_{об}$):

Показує, скільки разів за період оновлюється склад.

$$K_{об} = COGS \setminus Z_{ср}$$

де COGS – собівартість реалізованої продукції, $Z_{ср}$ – середній залишок готової продукції на складі.

Тривалість одного обороту в днях ($D_{об}$):

$$D_{об} = T \setminus K_{об}$$

де T – кількість днів у періоді (360, 90 або 30).

4. Показники ефективності збутового персоналу (Навчання та розвиток)

Виручка на одного працівника збуту ($W_{зб}$):

$$W_{зб} = TR \setminus N_{зб}$$

де $N_{зб}$ – чисельність персоналу відділу збуту.

Узагальнимо показники в таблиці 1.4

Таблиця 1.4

Система показників оцінки ефективності збуту

Категорія	Показник	Формула (умовна)	Економічний зміст
Ефективність	Рентабельність продажів	NP/TR×100%	Ефективність цінової політики та контролю витрат
Активність	Оборотність запасів	$COGS \setminus Z_{ср}$	Швидкість реалізації продукції (важливо для м'яса!)
Стабільність	Коефіцієнт концентрації	TR_{top5} / TR	Залежність від найбільших клієнтів (мереж супермаркетів)
Ріст	Коефіцієнт оновлення	TR_{new} / TR	Частка нових видів продукції у загальному обсязі збуту

Фундаментом для побудови збутової політики виступає наявний збутовий потенціал організації у поєднанні з ієрархією стратегічних та оперативних цілей. Процес організації збуту не може бути відокремленим; він є невід’ємною складовою загальної стратегії корпоративного управління та має інкорпоруватися безпосередньо у процес розробки виробничих програм підприємства.

Сучасна система менеджменту збуту розглядається як архітектура взаємозалежних компонентів, що функціонують заради єдиної мети – оптимізації управління товарними запасами. Пріоритетним аспектом її роботи є постійний моніторинг ефективності, що забезпечує критично важливий

зворотний зв’язок між операційними потоками в управлінні запасами та глобальною стратегією розвитку бізнесу [24].

У науковому дискурсі щодо функціонального наповнення менеджменту збуту існують певні узгоджені позиції:

– Л.В. Балабанова та Ю.П. Митрохіна [3] стверджують, що управління збутом тримається на чотирьох «китах»: плануванні, організації, мотивації та контролі. Ці вектори охоплюють усі стадії створення доданої вартості — від фінансового забезпечення до маркетингової активності.

– А.В. Балабанець [4] розширює цю модель, додаючи до переліку базових функцій «регулювання», що дозволяє системі збуту динамічно адаптуватися до ринкових флуктуацій.

– В.Л. Корінєв [17] пропонує розглядати збутову діяльність як логічне продовження виробничого циклу. Згідно з цією концепцією, збут охоплює фінальні стадії підготовки продукту до зустрічі зі споживачем: сортування, фасування, пакування та нанесення маркування.

Значущість збутової діяльності для забезпечення життєздатності підприємства (зокрема у м'ясопереробній галузі) важко переоцінити, оскільки вона:

1. Слугує фінальним індикатором успіху: саме на етапі збуту акумулюється результат усіх виробничих зусиль та фіксується рівень отриманого прибутку.

2. Забезпечує конкурентну стійкість: адаптація дистриб'юторських мереж під специфічні запити клієнтів є потужною зброєю у боротьбі за частку ринку.

3. Завершує виробничий етап: виконує роль «останньої милі» виробництва, готуючи товар до споживання (що критично важливо для харчових продуктів з коротким терміном придатності).

4. Виступає центром ринкової розвідки: збут є найефективнішим інструментом для моніторингу та глибинного аналізу мінливих споживчих вподобань.

На наше переконання, процес випрацювання результативних управлінських рішень у сегменті збутової діяльності має базуватися на комплексному та послідовному виконанні ключових функцій менеджменту, а саме: планування, організації, мотивації, контролю, аналізу та координації. Більш розгорнута функціональна модель управління збутовими процесами підприємства представлена на рис. 1.2 [16].

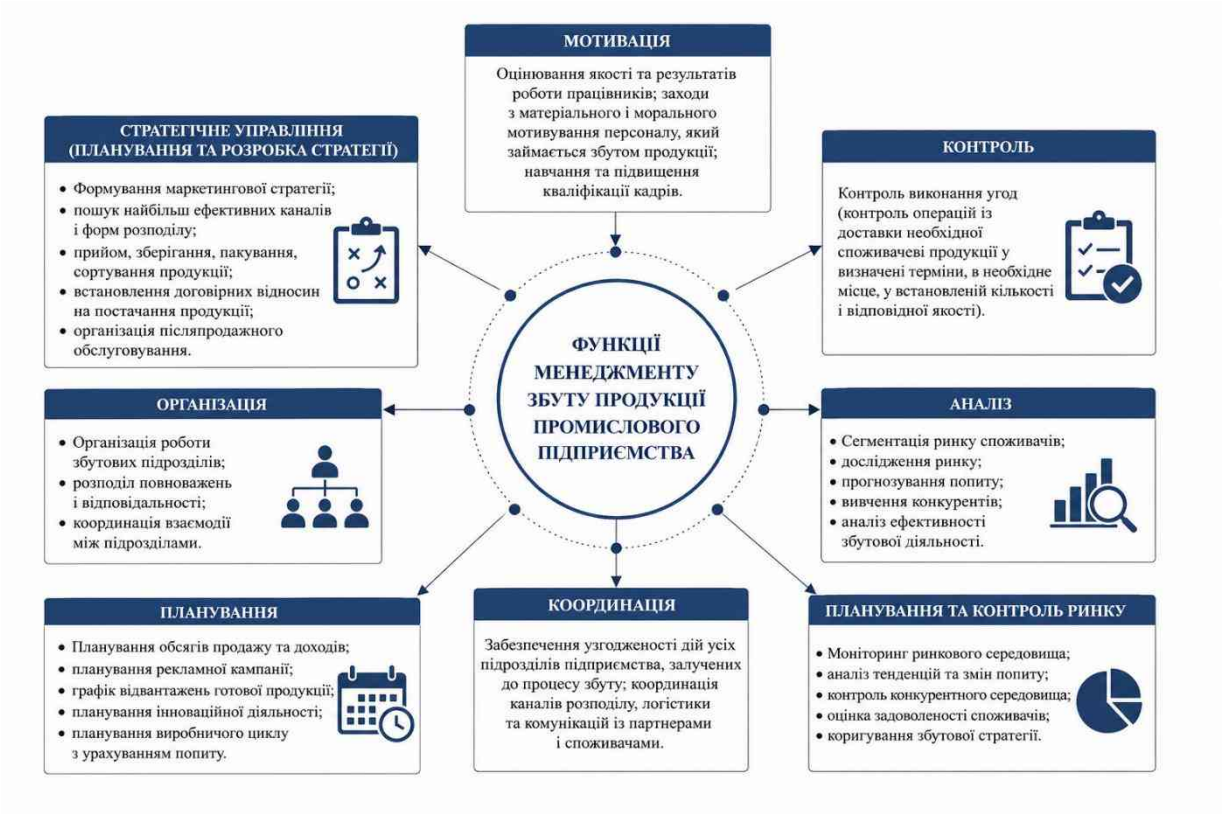


Рис. 1.4 Функції менеджменту збуту продукції промислового підприємства

Джерело: *складено автором на основі [16]*

На наше переконання, розглянуті функції виступають методологічним фундаментом, що дозволяє комплексно описати архітектуру менеджменту збуту. Саме вони формують платформу для системного забезпечення діяльності промислових об'єктів – від товарного та інформаційного наповнення до кадрового та організаційного супроводу. Раціональна реалізація циклу планування, організації, стимулювання, моніторингу та аналізу постає критичним чинником зміцнення конкурентних переваг підприємства, транслюючи високу якість його технологічних рішень та

сервісу на ринок. Практичне впровадження цього функціонального комплексу ініціює виникнення динамічних зустрічних комерційних потоків між учасниками ринкового обміну (рис. 1.5) [13].

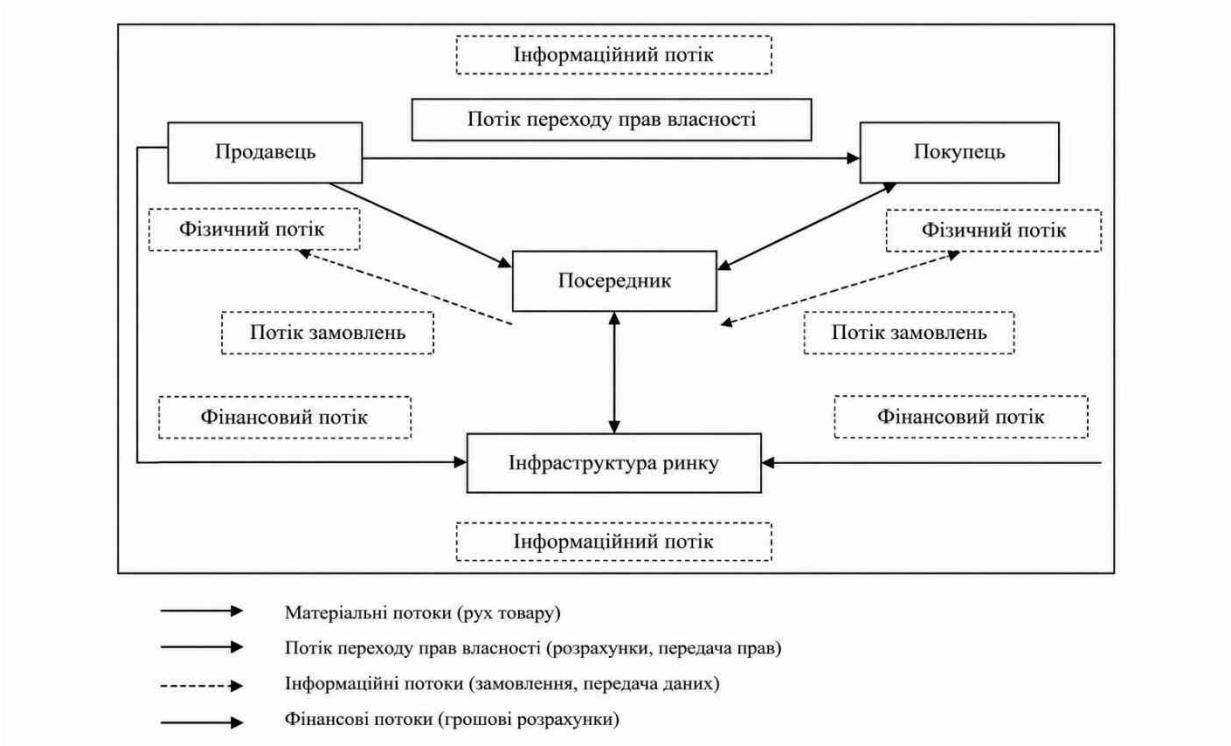


Рис. 1.5 Структура потоків, що забезпечують процес збуту продукції підприємства

Джерело: складено автором на основі [13]

У структурі каналу розподілу традиційно виокремлюють п’ять ключових категорій потоків:

– потік прав власності –процес легітимної передачі юридичних прав на продукт від одного суб'єкта до іншого;

– фізичний потік – безпосереднє територіальне переміщення товарних мас від продуцента через ланку посередників до кінцевого адресата;

– потік замовлень – ретрансляція імпульсів попиту, що надходять від покупців та дистриб'юторів;

– фінансовий потік – зворотний рух грошових коштів, розрахунків та комісійних винагород;

– інформаційний потік – двосторонній обмін даними, де відомості про ринкову кон’юнктуру спрямовуються до виробника, а інформація про якісні характеристики продукту – до споживача.

Таким чином, функціонування каналу збуту базується на раціональному розподілі функціональних обов'язків та зустрічних потоків між усіма учасниками ринкового обміну [33].

Організаційні межі збуту охоплюють широку палітру стратегічних та оперативних завдань. Вони включають формування інформаційно-аналітичної бази про стан ринку, проведення маркетингових розвідок та розробку прогнозів реалізації; договірне забезпечення поставок; вибір оптимальних дистриб'юторських моделей та розбудову систем розподілу; ініціювання маркетингових комунікацій і правовий супровід правочинів; а також налагодження сервісного та післяпродажного супроводу клієнтів.

Як підкреслює О.І. Капранчикова, архітектура збутової діяльності підприємства суттєво детермінується поточною ринковою кон’юнктурою, в умовах якої суб’єкт господарювання здійснює свою операційну діяльність.

Управлінський підхід до організації збуту доцільно розглядати через призму двох стратегічних векторів [14]:

1. Ресурсний вектор: спрямований на забезпечення гармонійної комбінації та високоефективного використання економічного потенціалу для максимізації фінансових результатів виробничо-збутового циклу.

2. Координаційний вектор: фокусується на реалізації регуляторних та контрольних функцій менеджменту для синхронізації збутових процесів.



Рис. 1.6. Ключові компоненти ланцюга постачання

Джерело: розроблено автором

Збутова система виробничого підприємства виступає як цілісна сукупність суб'єктів, наділених специфічними функціональними повноваженнями та об'єднаних регламентованими організаційно-правовими зв'язками. Грамотно побудована архітектура збуту є логічним завершенням господарського циклу підприємства. Саме на цьому етапі відбувається фінальна верифікація цінності продукту: споживач або визнає зусилля компанії корисними, здійснюючи покупку, або відхиляє їх, що робить збут критичним фактором виживання бізнесу [12].

На наше переконання, архітектуру управлінських підсистем доцільно аналізувати крізь призму конкретних об'єктів менеджменту. До ключових напрямів такого управління ми відносимо: ініціювання та супровід інновацій,

забезпечення високих стандартів якості та конкурентних переваг продукції, стратегічне формування та оптимізацію асортиментної матриці, а також адміністрування активів інтелектуальної власності. Розгорнуту характеристику змістовного наповнення зазначених підсистем представлено на рис. 1.4 [25].

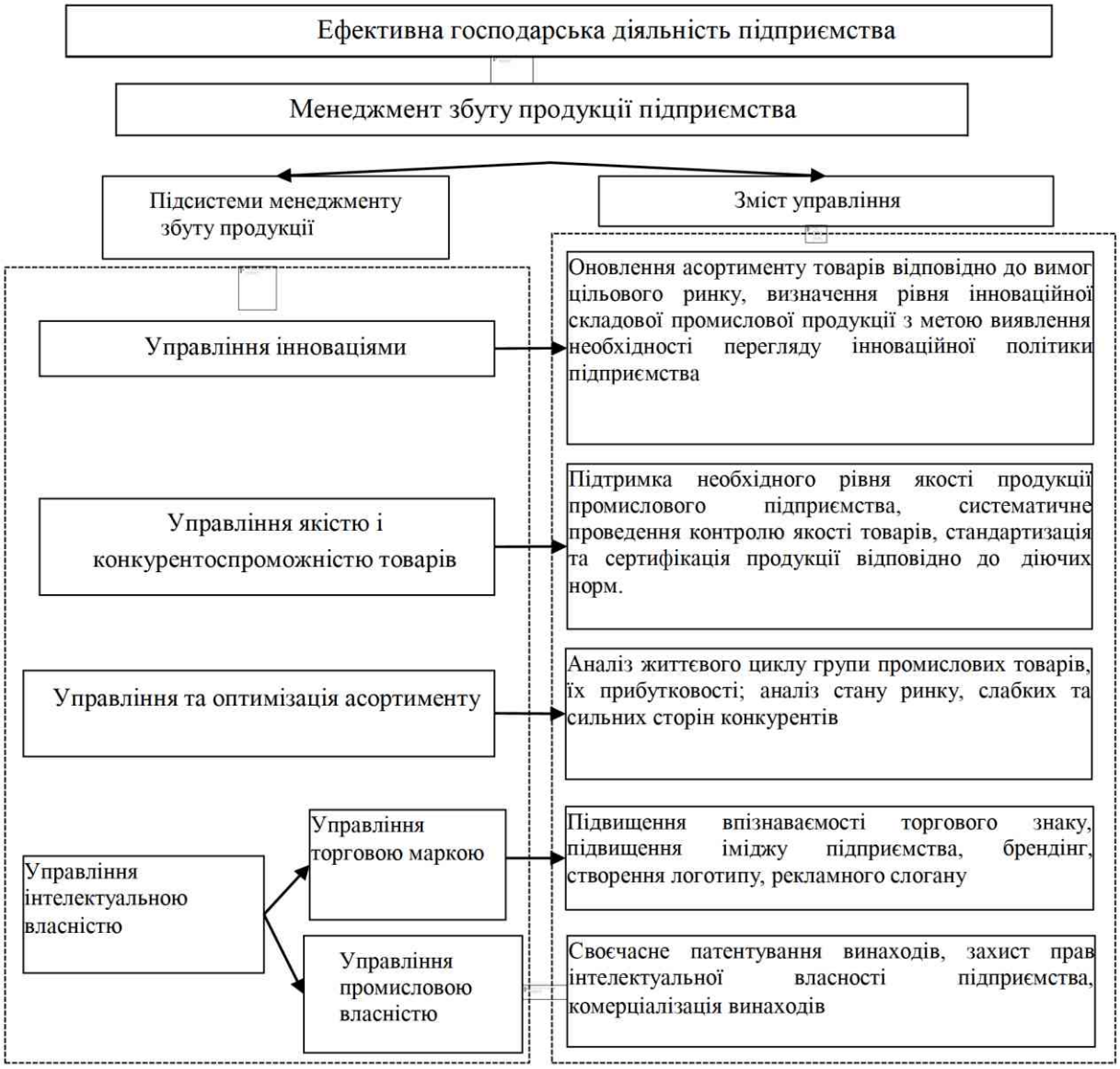


Рис. 1.7. Підсистеми менеджменту збуту продукції підприємства
Джерело: [24]

Як зазначають вітчизняні дослідники Л.В. Балабанова та Ю.П. Митрохіна, стратегічний вектор управління позиціонуванням продукції має бути спрямований на завоювання та утримання цільових позицій на

міжнародних ринках, а також на формування стійкого позитивного образу бренду у свідомості споживачів у довгостроковій перспективі [3].

Таким чином, управління процесами збуту – це багаторівнева система, що вимагає систематичного аналітичного супроводу та вдосконалення. Поступове розширення ринкової присутності українських компаній диктує потребу в розробці та впровадженні новітніх управлінських технологій, які здатні забезпечити високу ефективність збутової діяльності в сучасних реаліях.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» виступає одним із ключових драйверів та стратегічних лідерів українського ринку м'ясопереробної промисловості. Еволюційний шлях підприємства – від локального виробничого майданчика до масштабу потужної загальнонаціональної корпорації – став можливим завдяки успішній синергії класичних кулінарних традицій та передових технологічних рішень. Сьогодні компанія не лише виготовляє високоякісну продукцію, а й фактично формує нові вектори розвитку для всієї м'ясо-молочної галузі України.

Товариство входить в Групу компаній «Глобино», яка є одним з основних виробників та лідером на ринку з продажів м'ясо-молочної продукції. Адреса товариства: вулиця Володимирівська, буд. 228, м. Глобине, Полтавська область, 39000. Основні віхи розвитку ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Етапи становлення та розвитку ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Період / Рік	Ключова віха розвитку	Стратегічні наслідки для менеджменту збуту
1998	Заснування підприємства на базі невеликого забійного цеху (потужність до 2 т м'яса/добу).	Вихід на локальний ринок; формування первинних каналів розподілу продукції.
1998 – 2002	Поступове нарощування виробництва ковбасних виробів (до 1 тонни на добу).	Налагодження системних зв'язків із роздрібними торговельними мережами.
2003	Входження до складу акціонерів «Глобинського маслосирзаводу».	Диверсифікація асортименту: розширення присутності бренду в молочному сегменті ринку.
2005	Старт інвестиційного проєкту «Глобинський свинокомплекс» (потужність 120 тис. голів/рік).	Створення власної сировинної бази; мінімізація ризиків постачання та зниження собівартості.
2006 – 2010	Масштабна модернізація ліній та впровадження систем контролю якості.	Посилення конкурентних переваг за рахунок стандартизації якості (HACCP).
2011 – дотепер	Трансформація у вертикально інтегровану структуру; активна територіальна експансія.	Формування розгалуженої дистриб'юторської мережі по всій Україні та вихід на експортні ринки.

Джерело: складено автором на основі офіційних даних [23].

Аналіз історичних етапів свідчить, що компанія пройшла шлях від вузькоспеціалізованого виробника до багатопрофільного холдингу. Це зумовило еволюцію системи управління збутом: від простого відвантаження продукції до управління складними логістичними ланцюгами та власними торговими марками».

Фундаментом стійкості та конкурентоспроможності групи компаній «Глобино» є модель вертикальної інтеграції, що забезпечує повний, замкнений цикл виробництва – від підготовки власної сировинної бази до реалізації готової продукції кінцевому споживачу.

До складу холдингу входять такі ключові підприємства (рис. 2.1):

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» – провідна ланка групи, що спеціалізується на переробці м'яса та виготовленні понад 400 найменувань ковбасних і м'ясних виробів.

ТОВ «Глобинський маслосирзавод» – сучасне переробне підприємство, що виробляє вершкове масло, тверді та м'які сири, а також казеїн.

ТОВ «НВП «Глобинський свинокомплекс» – забезпечує групу власною високоякісною сировиною (свининою) для м'ясопереробного виробництва.

ТОВ «Глобино Агро» – займається рослинництвом, вирощуючи сільськогосподарські культури для формування кормової бази тваринницького сегмента.

ТОВ «НВП «Глобинський м'ясомолочний комплекс» – фокусується на виробництві сировини для м'ясної та молочної промисловості холдингу.

Торговий дім «Глобино» – відповідає за розвиток дистриб'юторської мережі, логістику та прямі продажі продукції під брендами групи.

ТОВ «ПСО «Дніпро» (або «Глобинський Райагробуд») – будівельно-монтажний підрозділ, що забезпечує зведення та технічну підтримку виробничих потужностей групи.

Така організаційна модель дозволяє компанії ефективно контролювати якість на кожному етапі та мінімізувати залежність від зовнішніх постачальників. Ця структура забезпечує функціонування повного,

замкненого циклу виробництва: від контролю якості сировини на етапі заготівлі до дистрибуції готових виробів кінцевому споживачу.



Рис. 2.1. Структура Групи компаній «Глобино»

Для об'єктивної оцінки системи управління збутом на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» необхідно проаналізувати динаміку ключових показників фінансових результатів (табл. 2.2).

Протягом трьох аналізованих років компанія демонструє стійке зростання чистого доходу від реалізації: з 5,72 млрд грн у 2022 році1 до 8,26 млрд грн у 2024 році. Особливо важливо, що темпи зростання валового прибутку (на 80,6%) значно випередили темпи зростання собівартості реалізації (на 32,9%). Якщо у 2022 та 2023 роках валовий прибуток тримався на рівні близько 1,37–1,39 млрд грн, то у 2024 році він здійснив стрибок до 2,48 млрд грн. Це свідчить про ефективне управління ціноутворенням та здатність компанії перекладати інфляційні витрати на кінцевого споживача, зберігаючи та навіть покращуючи рентабельність продажів.

Структура формування кінцевого фінансового результату кардинально змінилася. У кризовому 2022 році операційна діяльність згенерувала лише 223,4 млн грн прибутку, а загальний чистий прибуток (232,7 млн грн) був значною мірою врятований статтею «Інші фінансові доходи» у розмірі 213,5

млн грн (з яких 180 млн грн складали дивіденди від дочірнього ТОВ «НВП «Глобинський свинокомплекс»).

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», тис.грн.

Стаття	Роки			Відхилення 2024 від 2022	
	2022	2023	2024	абс.	%
Чистий дохід від реалізації	5 722 510	7 222 669	8 263 579	+ 2 541 069	+ 44,40%
Собівартість реалізованої продукції	4 347 042	5 828 436	5 778 926	+ 1 431 884	+ 32,9%
Валовий прибуток	1 375 468	1 394 233	2 484 653	+ 1 109 185	+ 80,6%
Інші операційні доходи	13 597	26 189	26 421	+ 12 824	+ 94,3%
Адміністративні витрати	63 118	76 156	95 442	+ 32 324	+ 51,2%
Витрати на збут	1 019 999	1 136 460	1 318 520	+ 298 521	+ 29,3%
Інші операційні витрати	82 504	141 110	196 438	+ 113 934	+ 138,1%
Фінансовий результат від операційної діяльності	223 444	66 696	900 674	+ 677 230	+ 303,1%
Інші фінансові доходи	213 539	270 279	70 396	- 143 143	- 67,0%
Інші доходи	7 182	6 971	10 875	+ 3 693	+ 51,4%
Фінансові витрати	27 119	31 623	26 845	- 274	- 1,0%
Інші витрати	130 673	12 797	21 584	- 109 089	- 83,5%
Прибуток до оподаткування	286 374	299 526	933 516	+ 647 142	+ 225,9%
Витрати з податку на прибуток	53 609	67 136	190 704	+ 137 095	+ 255,7%
Чистий фінансовий результат (прибуток)	232 764	232 390	742 812	+ 510 048	+ 219,1%

Джерело: [23]

Натомість у 2024 році рекордний чистий прибуток у розмірі 742,8 млн грн майже повністю сформований за рахунок основної операційної діяльності (операційний прибуток склав 900,6 млн грн). Фінансові доходи у 2024 році становили лише 70,3 млн грн, оскільки дивіденди від дочірніх компаній не отримувались. Це свідчить про значне оздоровлення та посилення саме основного бізнесу компанії (м'ясопереробки).

У 2022 році компанія зазнала значних втрат через курсові коливання: стаття «Інші витрати» сягнула 130,6 млн грн, з яких 129,3 млн грн становили втрати від неопераційних курсових різниць. До 2024 року ця стаття витрат нормалізувалася і зменшилася до 21,5 млн грн (де курсові різниці склали 20,7

млн грн). Адаптація до валютних ризиків та стабілізація ситуації на макрорівні дозволила зменшити тиск на прибуток до оподаткування.

Незважаючи на зростання бізнесу, компанії вдалося утримати адміністративні витрати та витрати на збут на прийнятному рівні. Хоча витрати на збут зросли з 1,02 млрд грн у 2022 році до 1,31 млрд грн у 2024 році8 (переважно через подорожчання логістики, зростання зарплат та маркетингу), їхня частка у відсотках від загального доходу зменшилася, що додатково стимулювало зростання операційного прибутку.

Для деталізації факторів впливу на фінансовий результат проаналізуємо склад операційних витрат за елементами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Елементи операційних витрат ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», тис.грн.

Елемент витрат	Роки			Відхилення 2024 від 2022	
	2022	2023	2024	абс.	%
Матеріальні витрати	3 660 646	4 972 701	4 731 340	+ 1 070 694	+ 29,3%
Витрати на оплату праці	579 882	694 465	800 352	+ 220 470	+ 38,0%
Відрахування на соціальні заходи	116 465	139 966	160 080	+ 43 615	+ 37,5%
Амортизація	180 601	211 930	175 183	- 5 418	- 3,0%
Інші операційні витрати	793 222	903 856	1 525 250	+ 732 028	+ 92,3%
Разом	5 330 816	6 922 918	7 392 205	+ 2 061 389	+ 38,7%

Джерело: [23]

Матеріальні витрати є найбільшою статтею операційних витрат підприємства. Вони зросли з 3,66 млрд грн у 2022 році до 4,97 млрд грн у 2023 році, що було викликано загальною інфляцією, подорожчанням сировини та енергоносіїв. Проте у 2024 році матеріальні витрати навіть дещо знизились (до 4,73 млрд грн), незважаючи на рекордні обсяги реалізації. Це є головним фактором, який забезпечив згадане вище безпрецедентне зростання валового та операційного прибутку у 2024 році.

Фонд оплати праці та пов'язані соціальні відрахування демонструють стабільний і значний ріст кожного року. Витрати на оплату праці зросли з 579,8 млн грн у 2022 році до 800,3 млн грн у 2024 році (на 38%). В умовах дефіциту кадрів на ринку праці через мобілізацію та міграцію, компанія змушена була системно переглядати заробітні плати (як виробничого

персоналу, так і працівників збуту та адміністрації) для утримання кваліфікованих спеціалістів.

Найбільш відчутне відносне зростання серед елементів витрат показала стаття «Інші операційні витрати», яка збільшилася з 793,2 млн грн у 2022 році до 1,52 млрд грн у 2024 році. У цю категорію входить широкий спектр витрат, пов'язаних із підтриманням безперебійної діяльності в умовах війни. Це включає зростання витрат на транспорт та енергоресурси (через необхідність використання альтернативних джерел живлення та ускладнення логістики), а також посилення маркетингової активності для утримання частки ринку.

Показник амортизації залишається майже незмінним, з легким спадом: від 180,6 млн грн у 2022 році до 175,1 млн грн у 2024 році. Це свідчить про те, що підприємство у період 2022-2024 років фокусувалося на підтримці діючих потужностей, а не на масштабному введенні в експлуатацію нових капіталомістких активів. Частина старих основних засобів, ймовірно, стала повністю замортизованою, що збалансувало нарахування на нові точкові інвестиції. Згідно зі звітами, на кінець 2024 року первісна вартість повністю замортизованих основних засобів, які ще використовувалися, становила 117 млн грн.

Для розуміння масштабів діяльності підприємства та продуктивності праці проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності працівників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Показник	Роки			Відхилення 2024 до 2022, осіб	Темп приросту/ зниження, %
	2022	2023	2024		
Чисельність працюючих, осіб	2 750	2 673	2 631	-119	-4,33
Чистий дохід, тис. грн	5 722 510	7 222 669	8 263 579	+2 541 069	+44,40
Продуктивність праці на 1 робітника, тис. грн/осіб	2 080,91	2 702,08	3 140,85	+1 059,94	+50,94

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Дані таблиці свідчать про те, що на підприємстві спостерігається тенденція до незначного скорочення штату (на 4,33% за три роки). Однак, порівнюючи це з фінансовими результатами, ми бачимо феноменальне зростання продуктивності праці – на 51%.

Зростання доходу за умови меншої кількості персоналу свідчить про:

1. Автоматизацію процесів: як у виробництві, так і в системі продажів (використання CRM-систем, мобільних додатків для торгових представників).

2. Оптимізацію збутових маршрутів: менша кількість логістів та менеджерів справляється з більшими обсягами реалізації завдяки кращому плануванню.

Динамічний розвиток корпорації базується на двох основних факторах:

1. Технологічна модернізація: регулярне оновлення виробничих потужностей дозволяє випускати продукцію, що відповідає міжнародним стандартам.

2. Ефективний менеджмент: професійне управління збутовими та логістичними процесами забезпечує стабільну присутність бренду на ринку.

Для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності менеджмент підприємства фокусується на наступних стратегічних напрямах технологічного оновлення (рис. 2.2):

– Використання обладнання світових лідерів: виробничі лінії комбінату укомплектовані високотехнологічним обладнанням від провідних європейських виробників (зокрема Німеччини, Австрії та Швейцарії, таких як *Handtmann, Seydelmann, Multivac*). Це мінімізує вплив людського фактору на процес обробки сировини та гарантує стабільно високу якість кожної партії продукції.

– Інноваційні технології пакування (MAP та вакуум): особлива увага приділяється збутовому аспекту технологій. Впровадження пакування у модифікованому газовому середовищі (MAP) та вакуумних систем дозволяє суттєво подовжити терміни придатності продуктів без використання

агресивних консервантів. Для менеджменту збуту це означає можливість розширення географії логістики та зниження відсотка повернень товару.

– Автоматизація та діджиталізація виробництва: впровадження автоматизованих систем керування (наприклад, інтеграція з ERP-системами) дозволяє здійснювати моніторинг кожного етапу виробництва в режимі реального часу. Це забезпечує повну «простежуваність» – від конкретної партії сировини до одиниці готового виробу на полиці магазину.

– Дотримання міжнародних стандартів безпеки: виробничі потужності сертифіковані за системою HACCP (ISO 22000). Це не лише формальна вимога, а й технологічний інструмент управління ризиками, що дозволяє підприємству успішно проходити аудити міжнародних торговельних мереж та експортувати продукцію до країн ЄС.

– Енергоефективність та екологічність: модернізація охоплює також системи енергозабезпечення та очисні споруди. Впровадження енергоощадних технологій дозволяє знизити енергоємність продукції, що позитивно впливає на собівартість та дає можливість менеджменту застосовувати гнучкі стратегії ціноутворення.

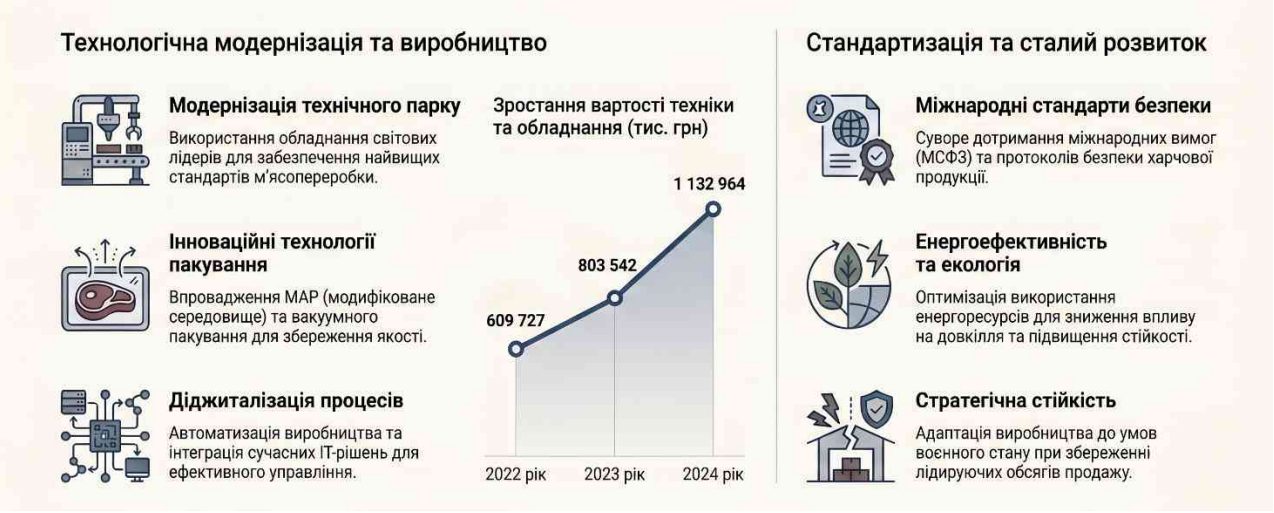


Рис. 2.2 Напрями технологічного оновлення ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Важливим елементом технологічного комплексу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є функціонування сучасної сертифікованої виробничої лабораторії, яка здійснює багатоступеневий моніторинг на всіх етапах

життєвого циклу продукту. З точки зору менеджменту збуту, діяльність лабораторії забезпечує наступні критичні переваги:

– вхідний контроль сировини: кожна партія м’ясної сировини та спецій проходить ретельну перевірку на відповідність фізико-хімічним, мікробіологічним та ветеринарно-санітарним нормам. Це дозволяє попередити потрапляння неякісних компонентів у виробництво, що є першим етапом формування високої репутації бренду;

– контроль процесу виробництва: лабораторія здійснює регулярні заміри параметрів напівфабрикатів (температурні режими, рівень вологості, вміст солі тощо), що гарантує стабільність смакових характеристик продукції в кожній партії;

– фінальна верифікація готової продукції: перед відвантаженням у торговельні мережі кожна партія товару проходить органолептичні та лабораторні випробування. Випуск продукції супроводжується якісними посвідченнями, що мінімізує ризики рекламацій (претензій) з боку роздрібних мереж та кінцевих споживачів.

– експертне підтвердження термінів придатності: саме на базі лабораторних досліджень встановлюються та підтверджуються граничні терміни зберігання продуктів у різних видах пакування. Для відділу збуту це є фундаментальним показником при плануванні логістичних маршрутів та графіків поставок.

Розглянемо другий фактор динамічного розвитку корпорації – ефективний менеджмент.

Управління ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат» побудовано за лінійно-функціональним типом, що є найбільш ефективним для великих промислових підприємств із замкненим циклом виробництва. Така структура дозволяє поєднувати єдиноначальність лінійних керівників із глибокою експертизою функціональних підрозділів.

Очолює підприємство Директор, якому безпосередньо підпорядковуються ключові топменеджери за стратегічними напрямами

діяльності та загальногосподарські відділи (бухгалтерія, відділ економіки, кадри, охорона праці).

Відповідно до організаційної схеми (рис. 2.3), систему управління можна розділити на чотири ключові блоки:

1. Комерційний блок: керується Заступником директора з комерційних питань. Цей блок інтегрує:

Відділ збуту: безпосередня реалізація продукції та робота з клієнтами.

Відділ маркетингу: дослідження ринку, просування бренду та формування асортиментної політики.

Транспортна служба: логістичне забезпечення поставок. Об'єднання маркетингу та збуту під єдиним керівництвом забезпечує високу швидкість реакції на запити ринку.

2. Виробничий блок: підпорядковується Заступнику директора з виробництва. Він координує роботу основних цехів та складів готової продукції, забезпечуючи виконання виробничого плану, сформованого на основі прогнозів відділу збуту.

3. Технічний блок (Інженерна служба): очолюється Головним інженером. Це фундаментальний підрозділ, що відповідає за працездатність обладнання, енергозабезпечення та автоматизацію. Важливою частиною цього блоку є технологічна лабораторія, яка гарантує якість продукції, про що згадувалося раніше.

4. Блок матеріально-технічного постачання: керується Заступником директора з МТП. Його завдання – вчасне забезпечення виробництва якісною сировиною та допоміжними матеріалами, що є початковою ланкою у вертикально інтегрованому ланцюгу створення вартості.

Аналіз представленої структури свідчить про високий рівень спеціалізації управління. Для менеджменту збуту принципово важливим є те, що відділи маркетингу та збуту перебувають у прямому підпорядкуванні одного комерційного директора. Це дозволяє уникати конфліктів інтересів та

забезпечує синергію між стратегією просування товару та його фактичним продажем.

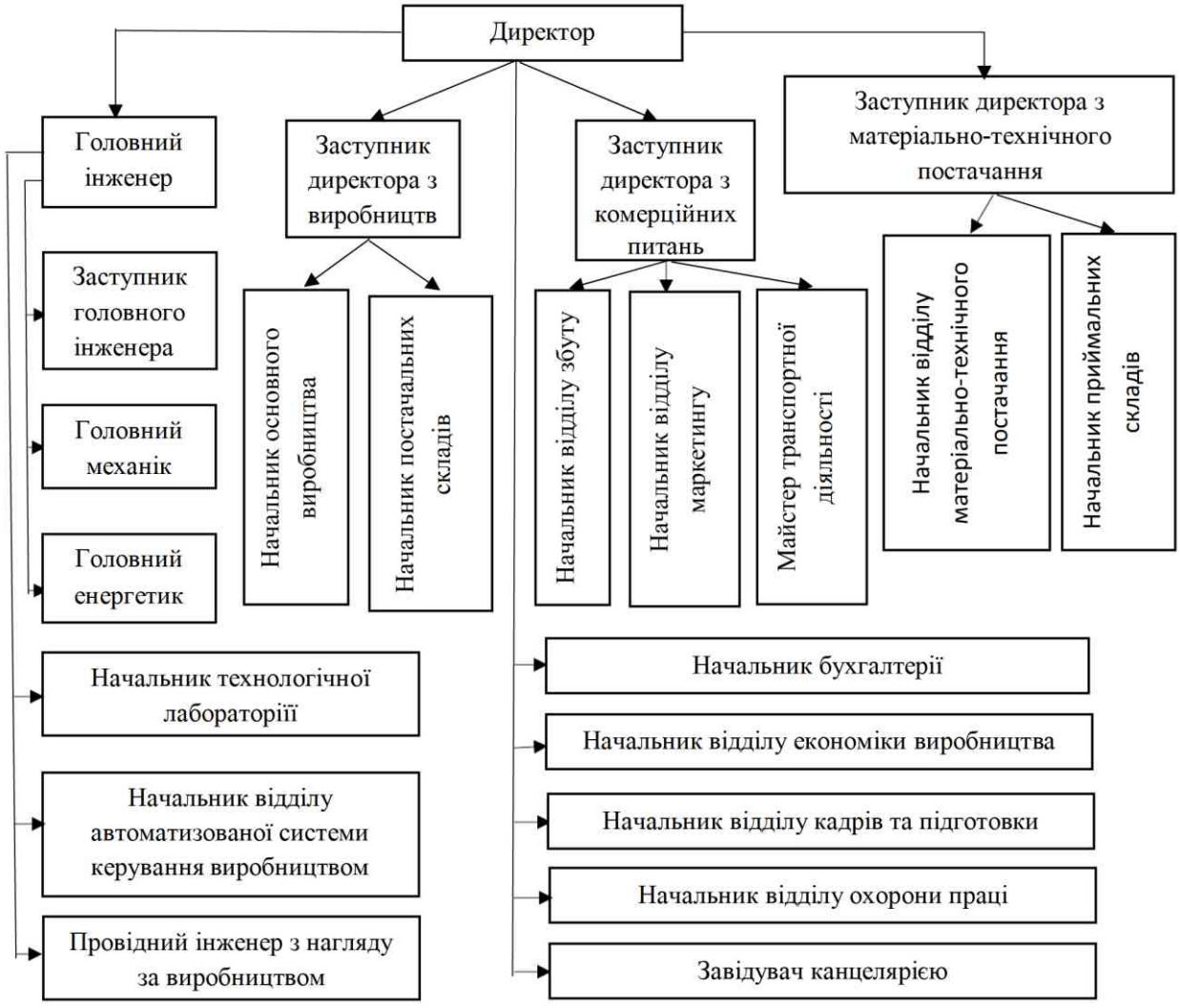


Рис. 2.3. Структура управління ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат»

Далі зупинимося на аналізі даних, що безпосередньо стосуються збуту продукції м’ясокомбінату та його управлінням.

Організаційний контур управління збутом у ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат» розглядається як інтегрована архітектура управлінських та операційних ланок, чия діяльність спрямована на реалізацію повного циклу доведення м’ясної продукції до кінцевого бенефіціара (споживача). Ця структура виступає стратегічним містком між виробничими потужностями та ринковим запитом.



Рис. 2.4. Система збутового менеджменту ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Функціональне поле збутового менеджменту підприємства охоплює (рис. 2.4):

– інтелектуально-аналітичний блок: моніторинг ринкової кон'юнктури, проведення глибоких маркетингових розвідок та побудову прогнозних моделей попиту;

– інституціоналізацію відносин: юридичний супровід та договірне закріплення партнерства з контрагентами;

– дистрибуційну логіку: вибір оптимальної конфігурації каналів розподілу та методів фізичного переміщення товарів;

– екосистему просування: формування маркетингових комунікацій та правовий захист торговельних інтересів;

– репутаційний супровід: забезпечення сервісної підтримки та супровід клієнта після завершення акту купівлі-продажу.

Підприємство демонструє високі темпи експансії, активно освоюючи нові сегменти ринку та розширюючи географію своєї присутності, постійно вдосконалюючи свій асортиментний портфель під відомою торговою маркою «Глобино».

Товарний портфель ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» вирізняється значною глибиною та налічує близько 400 асортиментних позицій. Структура пропозиції охоплює широкий спектр м'ясних виробів: від традиційних варених ковбас і сосисок до преміальних сирокопчених та сиров'ялених сортів, шинки, а також різноманітних делікатесів із м'яса та птиці. Компанія

реалізує стратегію безперервного оновлення асортименту, що дозволяє оперативно реагувати на трансформацію споживчих переваг. Бездоганна якість продукції бренду суворо контролюється та верифікується державними сертифікатами, експертними санітарно-епідеміологічними висновками та ветеринарною документацією.

У загальному випуску ковбасних виробів питома вага їх різних видів коливається приблизно в таких межах: варені ковбаси – 40-45 %, сосиски та сардельки – 11-13 %, напівкопчені ковбаси – 20-22 %, копчені ковбаси – 2-3 % і решта ковбас, включаючи м 'ясокопченості – 20-21 % (рис. 2.5).

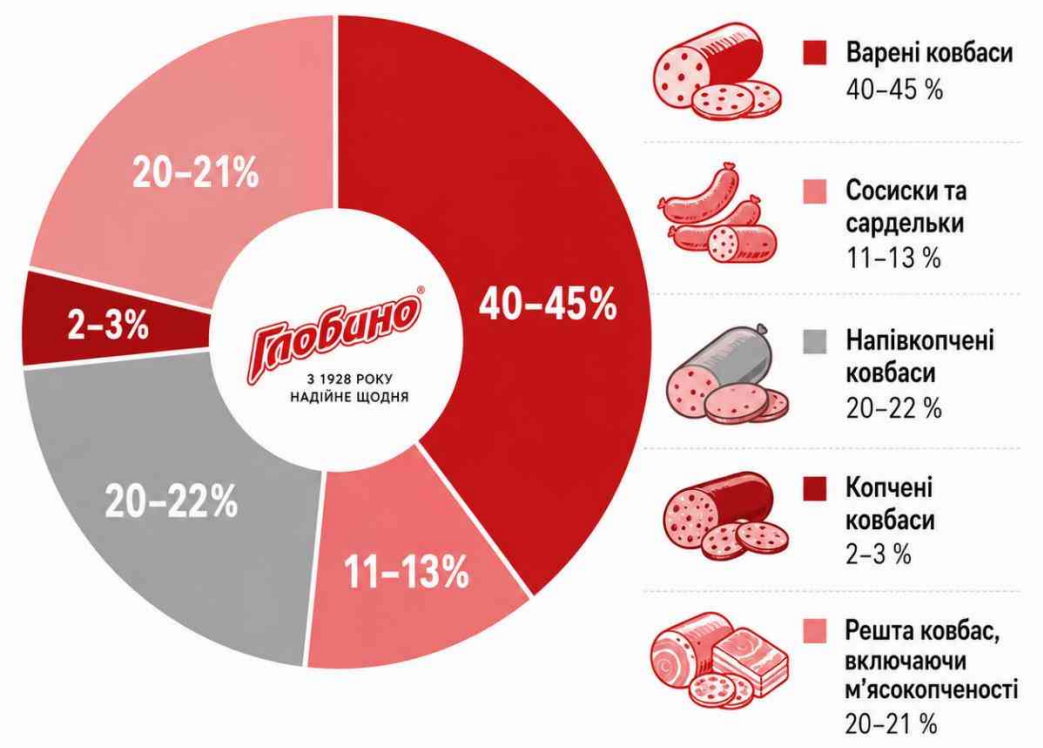


Рис. 2.5. Структура асортименту ковбасних виробів ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Поряд з виробами зі свинини та яловичини асортимент збагачено продукцією з курятини, яка одразу ж знайшла свого споживача. Технологи підприємства постійно працюють над удосконаленням та розширенням асортименту.

Високі стандарти виробництва та системний контроль якості на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» регулярно отримують підтвердження у вигляді престижних галузевих нагород та перемог у національних рейтингах. Це не лише зміцнює репутацію бренду, а й виступає вагомим аргументом у

переговорних процесах із великими ритейлерами та закордонними партнерами.

Таблиця 2.4.

Результати участі ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» у професійних конкурсах та рейтингах

Назва конкурсу / Рейтингу	Отримана відзнака / Статус	Значення для менеджменту збуту
Всеукраїнський конкурс «100 кращих товарів України»	Лауреат та Переможець у категорії «Продовольчі товари»	Офіційне підтвердження відповідності ДСТУ, що підвищує довіру при роботі з національними торговельними мережами.
Міжнародний дегустаційний конкурс WorldFood Ukraine	Золоті та срібні медалі за якість продукції	Доказ високих органолептичних властивостей, що сприяє успішному просуванню новинок на ринку.
Національна премія «Фаворит Успіху»	Статус «Фаворит споживачів» у декількох категоріях	Підтвердження високого рівня лояльності покупців та ефективності маркетингових комунікацій бренду.
Національний знак якості «Вища проба»	Диплом та право використання знаку на пакуванні	Виступає як додатковий психологічний стимул для споживача при виборі продукції у точці продажу.
Національний бізнес-рейтинг «Лідер галузі»	Перші місця за фінансово-економічними показниками	Свідчить про надійність компанії як бізнес-партнера, що важливо для укладання довгострокових контрактів та експорту.
Міжнародний сертифікат безпеки ISO 22000 (HACCP)	Офіційне підтвердження системи менеджменту безпеки	Ключова перепустка на міжнародні ринки та обов'язкова умова співпраці з глобальними ритейлерами.

Джерело: систематизовано автором заданими [23]

Систематизація нагород свідчить про те, що менеджмент ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» використовує комплексний підхід до підтвердження якості. Наявність відзнак як від професійних експертів (технологічні конкурси), так і від кінцевих споживачів (народні рейтинги) створює «ефект синергії».

Для збутової діяльності це дає можливість:

1. Обґрунтовувати ціну: висока якість, підтверджена незалежними експертами, виправдовує преміальну націнку.

2. Зміцнювати брендинг: розміщення логотипів нагород на пакуванні продукції слугує візуальним індикатором надійності для покупця.

3. Мінімізувати ризики при експорті: наявність міжнародних сертифікатів та визнань спрощує адаптацію продукції до вимог іноземних ринків.

Охарактеризуємо ключові канали збуту ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат»

1. Національні та регіональні торговельні мережі: робота з гіпермаркетами (АТБ, Сільпо, Metro тощо). Це пріоритетний напрям, який потребує висококваліфікованих менеджерів по роботі з ключовими клієнтами.

2. Лінійна роздрібна торгівля: охоплення невеликих магазинів формату «біля дому» по всій Україні. Тут працює розгалужена мережа торгових представників.

3. Фірмова мережа: продажі через власні брендові точки «Глобино», що дозволяє отримувати прямий зворотний зв'язок від споживачів.

4. Експортний відділ: менеджмент збуту в 10 країнах світу.

5. Власна логістична служба: підприємство має один із найбільших в Україні автопарків рефрижераторів (понад 200 одиниць), що дозволяє менеджменту збуту контролювати «останню милю» – доставку безпосередньо в магазин.



Рис. 2.6. Схема каналів збуту продукції ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат»

Філософія менеджменту збуту ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» базується на чітко визначеній корпоративній політиці, яка трансформується у п'ять фундаментальних стратегічних правил діяльності:

1. Стратегія асортиментної диверсифікації («Продукція для кожного»): компанія реалізує мультипродуктовий підхід, виготовляючи широкий спектр м'ясних виробів, сирів та масла. Менеджмент орієнтується на задоволення потреб максимально широкого кола споживачів, враховуючи різноманітність смакових уподобань.

2. Забезпечення максимальної ринкової доступності: збутова політика підприємства спрямована на інтенсивний розподіл. Продукція бренду представлена у всіх форматах ритейлу – від великих національних мереж до локальних точок продажу, що мінімізує ризики дефіциту та забезпечує присутність ТМ у кожному регіоні країни.

3. Орієнтація на ергономічність та функціональність продукту: підприємство впроваджує сучасні стандарти пакування та пропонує вироби різного ступеня готовності. Це відповідає вимогам споживачів XXI століття щодо зручності використання, швидкості приготування та сучасних форматів споживання.

4. Безумовний пріоритет якості та безпечності: корпоративний стандарт якості базується на принципі «максимальної безпеки», де еталоном виступають вимоги до дитячого харчування. Такий підхід гарантує екологічність та безпечність продукції для всіх категорій населення.

5. Забезпечення високих органолептичних характеристик: кінцевою метою виробничого процесу є досягнення високих смакових якостей продукції, що є головним фактором лояльності споживачів.

Управління збутом на підприємстві реалізується через розгалужену систему ТД «Глобино», який виступає єдиним комерційним центром для всієї групи компаній. Торговий дім «Глобино» – це 26 регіональних торгових представництв, які складають злагоджену мережу та активно розвиваються по

всій Україні.Така модель дозволяє відокремити виробничі процеси від ринкових, зосередивши фахівців з продажу на роботі з клієнтами та логістиці.

Ефективність системи збуту ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» базується на чіткій спеціалізації: комбінат формує стратегію та продукт, а Торговий дім забезпечує його фізичну присутність на ринку.

Стратегічне управління здійснює Комерційний директор холдингу, а оперативне – Директор Торгового дому. Структура збуту є територіально-орієнтованою: Україна поділена на торгові регіони (Північ, Південь, Захід, Центр, Схід), кожен з яких має свої філії та складські хаби.

Таблиця 2.5.

Розмежування функцій маркетингу та збуту в структурі холдингу

Структурний підрозділ	Функції маркетингу	Функції збуту
Центральний офіс (ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»)	1. Стратегічне планування: розробка бренд-буку, позиціонування ТМ «Глобино». 2. Товарна політика: розробка нових рецептур (R&D), дизайн пакування. 3. Національна реклама: ТБ-кампанії, всеукраїнські PR-проєкти.	1. Планування виробництва: узгодження графіків випуску з прогнозами продажів. 2. Робота з Key Accounts: підписання прямих контрактів з ТОП-ритейлерами (АТБ, Сільпо). 3. Експортні операції: сертифікація для ЄС та Азії, митне оформлення.
Торговий дім «Глобино» (26 регіональних представництв)	1. Трейд-маркетинг: організація локальних акцій у магазинах, дегустації. 2. Мерчандайзинг: контроль викладки та рекламних матеріалів у точках продажу. 3. Польові дослідження: збір відгуків споживачів та аналіз цін конкурентів на місцях.	1. Дистрибуція: прямі продажі у лінійний роздріб (магазини «біля дому»). 2. Складська логістика: управління залишками на 26 регіональних складах. 3. Операційна доставка: транспортування продукції «останньої милі» власним автопарком філій.

1. Відділ маркетингу (Комбінат)

Це «аналітичний центр». Спеціалісти тут не продають товар, а створюють попит. Вони вирішують, якою має бути етикетка, яка ціна буде конкурентною в масштабах країни та як бренд має сприйматися через 5 років.

2. Відділ збуту та Експорту (Комбінат)

Фокусується на великих обсягах. Відділ експорту є специфічною ланкою: він працює з іноземними дистриб'юторами, забезпечуючи правовий та логістичний супровід виходу на ринки Європи та Центральної Азії. Це вимагає знань міжнародного права та специфічних вимог до маркування (наприклад, для Іспанії чи Казахстану).

3. Мережа ТД «Глобино» (26 представництв)

Це «виконавчі м'язи» компанії. Наявність 26 представництв дозволяє:

Максимально скоротити шлях товару: продукція з Глобино їде на регіональний склад, а звідти — протягом кількох годин у магазин. Це критично для варених ковбас із коротким терміном придатності.

Локальний контроль: торгові представники в регіонах знають особливості кожного місцевого магазину, що дозволяє менеджменту збуту оперативно реагувати на зміни попиту в конкретному місті.

Як саме відбувається процес збуту:

1. Прогнозування та планування: Відділ аналітики ТД формує прогноз попиту на основі ретроспективних даних та маркетингових планів.

2. Формування замовлення: Замовлення від торгових мереж та роздрібу збираються через систему електронного обміну даними (EDI).

3. Взаємодія з виробництвом: ТД виставляє «внутрішнє замовлення» м’ясокомбінату, який забезпечує випуск продукції «під клієнта».

4. Логістичне забезпечення: Власна служба доставки (рефрижератори) транспортує продукцію з центрального складу в Глобино до регіональних складів або безпосередньо в РЦ (розподільчі центри) ритейлерів.

5. Контроль полиці (Мерчандайзинг): Співробітники ТД контролюють викладку продукції та терміни придатності безпосередньо в точках продажу.

Для ефективної роботи ТД «Глобино» функції чітко розмежовані між рівнями менеджменту.

Така децентралізація функцій (стратегія – в центрі, виконання – у регіонах) дозволяє ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат» поєднувати переваги

масштабу великої корпорації з гнучкістю локального дистриб'ютора. Виокремлення експортного відділу в структурі комбінату підкреслює стратегічну важливість зовнішніх ринків, тоді як мережа ТД «Глобино» гарантує тотальне покриття внутрішнього ринку України.

Таблиця 2.6.

Розподіл збутових функцій між працівниками комерційного підрозділу

Посада	Ключові функції в управлінні збутом
Комерційний директор	Розробка збутової стратегії, затвердження бюджетів на маркетинг, переговори з ТОП-мережами (АТБ, Сільпо).
Керівник відділу продажів	Контроль виконання планів збуту за регіонами, управління дебіторською заборгованістю.
Key Account Manager (KAM)	Супровід контрактів з національними мережами, узгодження графіків поставок та промо-акцій.
Регіональний менеджер	Координація роботи філій у регіоні, розширення клієнтської бази, контроль дистриб'юторів.
Торговий представник	Робота з лінійним роздробом, збір заявок, презентація новинок, контроль залишків у магазинах.
Логіст-диспетчер	Оптимізація маршрутів доставки, контроль температурного режиму при транспортуванні.

Географія збуту ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат» не обмежується внутрішнім ринком: на сьогодні компанія здійснює активну зовнішньоекономічну діяльність, експортуючи продукцію до 10 країн Європейського та Центральноазійського регіонів. Стабільні канали постачання налагоджені з партнерами у Грузії, Молдові, Азербайджані, Казахстані та Узбекистані. Крім того, бренд успішно конкурує на ринках ЄС, зокрема у Фінляндії, Болгарії, Іспанії, Італії та на Кіпрі (рис. 2.6.).

У період воєнного стану стратегія стимулювання збуту ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат» трансформувалася від агресивного маркетингу до підтримки соціальної лояльності та стабільності поставок.



Рис. 2.6. Карта країн, в які експортується продукція ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Джерело: [23]

Основні види стимулювання:

– Цінове стимулювання: використання акційних цін («жовтих цінників») у мережах. Це залишається найефективнішим інструментом у 2022-2024 рр. через зниження доходів населення.

– Мерчандайзинг та POS-матеріали: брендування холодильного обладнання, спеціальна викладка на рівні очей, воблери.

– Бонусна система для дистриб'юторів: надання ретро-бонусів за виконання планів закупівель та розширення асортиментної матриці (введення нових позицій).

– Цифрове стимулювання: активне просування через SMM та таргетовану рекламу, що веде споживача до онлайн-покупок або конкретних мереж.

– Соціальний маркетинг: підкреслення допомоги ЗСУ та соціальних ініціатив, що стимулює споживача купувати «своє», підтримуючи економіку.

На основі фінансових даних проведемо розрахунок показників, що характеризують якість управління збутом.

Дані таблиці свідчать, що коефіцієнт збутових витрат знизився з 0,178 до 0,159. Це означає, що на кожну гривню доходу компанія витрачає менше

коштів на збут, ніж раніше. Це пряма ознака покращення менеджменту в ТД «Глобино».

Таблиця 2.7.

Показники оцінки ефективності збутової діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Динаміка (+/-)
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн	5 722 510	7 222 669	8 263 579	+44,4%
2. Витрати на збут, тис. грн	1 019 999	1 136 460	1 318 520	+29,3%
3. Чистий прибуток, тис. грн	232 764	232 390	742 812	+219,1%
4. Рентабельність продажів, %	4,07%	3,22%	8,99%	+4,92 п.п.
5. Коефіцієнт збутових витрат	0,178	0,157	0,159	-0,019
6. Віддача витрат на збут	5,61	6,35	6,27	+0,66

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

У 2024 році рентабельність продажів зросла майже втричі порівняно з 2023 роком (з 3,22% до 8,99%). Це свідчить про успішну зміну асортиментної політики на користь більш високомаржинальних продуктів (делікатеси, сирокопчені вироби).

У 2024 році кожна гривня, вкладена у збут (рекламу, логістику, зарплату ТП), принесла 6,27 грн доходу. Це високий показник для м'ясопереробної галузі в умовах кризи.

Для всебічного аналізу діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» в цілому та збутового менеджменту зокрема, проведемо SWOT-аналіз, який дозволить систематизувати всі отримані дані (фінансові показники, структуру управління, технологічний стан) та визначити стратегічні орієнтири для вдосконалення менеджменту збуту.

Узагальнення результатів проведеного SWOT-аналізу дозволяє констатувати, що ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» володіє достатнім внутрішнім потенціалом для нівелювання негативного впливу зовнішнього середовища та зміцнення своїх ринкових позицій. Синтез виявлених сильних сторін підприємства, зокрема потужної вертикальної інтеграції та

розгалуженої логістичної мережі Торгового дому, із наявними ринковими можливостями стає фундаментом для вибору подальшого вектора розвитку.

Таблиця 2.8.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)	СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)
1. Вертикальна інтеграція: Наявність власної сировинної бази (свинокомплекс, агрофірми) мінімізує залежність від постачальників та знижує собівартість. 2. Потужний бренд: Високий рівень впізнаваності ТМ «Глобино» та лояльності споживачів. 3. Технологічна перевага: Наявність власної акредитованої лабораторії та сучасного обладнання (ISO 22000/HACCP). 4. Ефективна логістика: Власний парк рефрижераторів та розгалужена мережа дистрибуції. 5. Фінансова стійкість: Зростання чистого прибутку на 219% за 2022-2024 рр.	1. Висока частка «інших витрат»: Стрімке зростання витрат на логістику та альтернативну енергію (+92,3%). 2. Залежність від традиційного ритейлу: Велика частка збуту припадає на супермаркети, що створює ризик тиску з боку мереж (дебіторська заборгованість, бонуси). 3. Плинність кадрів: Незначне скорочення персоналу (-4,33%) на тлі загальнодержавного дефіциту трудових ресурсів. 4. Висока енергоємність: Чутливість виробництва до вартості енергоносіїв.
МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)	ЗАГРОЗИ (THREATS)
1. Експансія на ринки ЄС: Розширення присутності в Іспанії, Італії, Фінляндії завдяки сертифікації. 2. Діджиталізація збуту: Впровадження CRM-систем та B2B-порталів для автоматизації замовлень. 3. Розширення асортименту: Розвиток категорій «ready-to-eat» (готова їжа) та преміальних сиров'ялених виробів. 4. Державні замовлення: Участь у тендерах на постачання продукції для оборонного сектору та соціальних програм.	1. Військові ризики: Можливі пошкодження інфраструктури та логістичних шляхів. 2. Зниження купівельної спроможності: Перехід населення на дешевші сегменти продукції через інфляцію. 3. Посилення конкуренції: Активність інших великих гравців (МХП, «Ятрань» тощо). 4. Дефіцит електроенергії: Необхідність постійних витрат на генерацію, що підвищує ціну продукту.

Водночас, необхідність мінімізації впливу критичних загроз та усунення слабких місць у збутовій вертикалі вимагає трансформації поточної діяльності у чітко структуровану програму дій. Виходячи з отриманих аналітичних даних, доцільним є перехід до деталізації стратегічних орієнтирів, які дозволять підприємству не лише адаптуватися до мінливих умов воєнного стану, а й забезпечити стале зростання обсягів реалізації продукції

1. Стратегія S-O (Сила + Можливості): використовувати власну сировинну базу та лабораторний контроль для агресивного нарощування експорту в країни ЄС, де ціна на м'ясну продукцію вища.

2. Стратегія S-T (Сила + Загрози): завдяки високій маржинальності (ріст валового прибутку на 80%) сформувати фінансовий резерв для забезпечення енергонезалежності (сонячні панелі, біогазові установки).

3. Стратегія W-O (Слабкість + Можливості): впровадити автоматизовану систему управління збутом (SFA/CRM), щоб знизити витрати на адміністрування та компенсувати дефіцит персоналу підвищенням продуктивності праці.

4. Стратегія W-T (Слабкість + Загрози): оптимізувати логістичні маршрути спільно з іншими учасниками холдингу («Глобино Агро», Маслосирзавод) для зниження частки транспортних витрат у собівартості.

Проведений аналіз свідчить, що ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат» є фінансово стабільним лідером галузі з високим рівнем адаптивності. Попри військові виклики та зростання витрат, підприємство демонструє рекордні темпи зростання прибутку. Основним вектором розвитку менеджменту збуту в наступних періодах має стати цифрова трансформація продажів та поглиблення експортної експансії.

РОЗДІЛ 3.
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТУ ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

У сучасних умовах глобальної нестабільності та високої конкуренції на ринку м'ясоковбасних виробів, традиційні методи управління збутом, що орієнтовані на короткострокові фінансові показники, втрачають свою ефективність. Для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», як лідера галузі, виникає потреба у впровадженні інструментарію, який дозволяє синхронізувати оперативну діяльність відділу збуту з довгостроковою місією холдингу. Найбільш релевантним інструментом для вирішення цього завдання є Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC), адаптована через побудову стратегічної карти.

Стратегічна карта за методологією BSC – це візуалізована модель причинно-наслідкових зв'язків між окремими цілями підприємства, що розподілені за чотирма ключовими перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу (рис. 3.1).

Для менеджменту збуту ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» стратегічна карта виконує роль «навігатора», який трансформує абстрактну стратегію (наприклад, «стати експортером №1») у конкретні KPI для кожного торгового представника та логіста. Побудова карти здійснюється з урахуванням специфіки вертикально інтегрованої структури підприємства та ролі Торгового дому як основного каналу дистрибуції.

Для досягнення проектних цілей для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» ми пропонуємо декомпозицію стратегії збуту за наступними рівнями:

1. Перспектива навчання та зростання: фундаментом карти є розвиток компетенцій персоналу та впровадження інноваційних IT-рішень. Основна ціль тут – автоматизація збору даних про продажі та підвищення цифрової грамотності торгових представників.

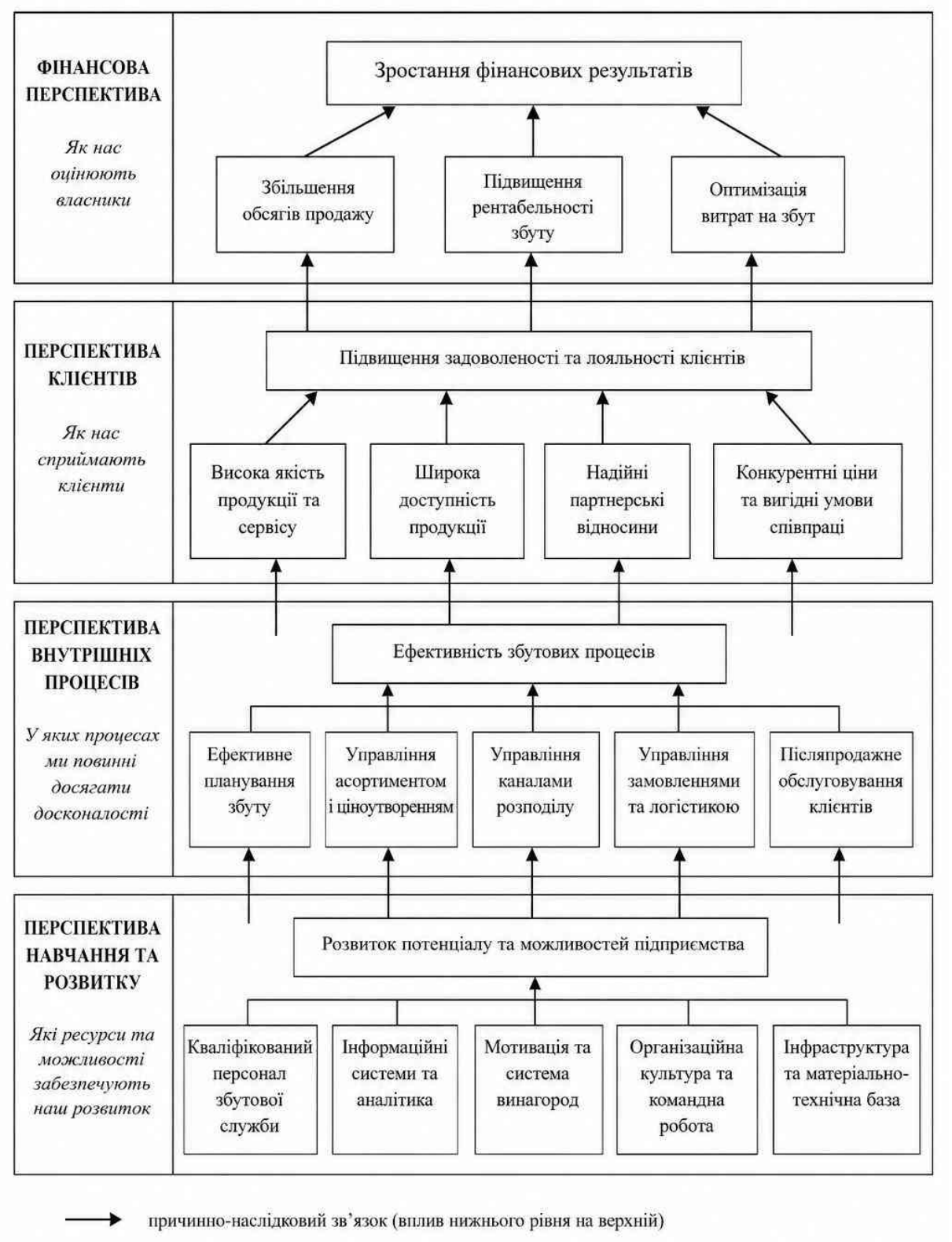


Рис. 3.1. Стратегічна карта збутового менеджменту ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

2. Перспектива внутрішніх процесів: на цьому рівні фокус зміщується на оптимізацію логістичного ланцюга «останньої милі» та впровадження системи Lean-маркетингу (мінімізація втрат у каналах розподілу). Ми пропонуємо

інтегрувати принципи Lean-маркетингу (ощадливого маркетингу), головною метою якого є ідентифікація та усунення «прихованих втрат» у збутовому ланцюзі.

Для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», враховуючи специфіку продукції (короткі терміни придатності), основними об'єктами Lean-оптимізації стають такі види втрат:

– надвиробництво та надлишкові запаси: продукція, що не була реалізована вчасно і підлягає поверненню.

– транспортні втрати: неоптимальні маршрути, що збільшують логістичну складову в ціні кілограма продукції.

– зайві етапи обробки: дублювання замовлень по телефону та вручну замість використання цифрових платформ.

Інструментарій Lean-маркетингу, що пропонується до впровадження у ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»:

1. Система «Тягнучого збуту»: замість того, щоб «виштовхувати» на полиці магазинів якнайбільше продукції (що веде до списань), система має базуватися на реальному споживчому попиті, який фіксується через цифрові канали.

2. Картування потоку створення цінності: аналіз шляху ковбасного виробу від цеху пакування до полиці супермаркету з метою усунення вузьких місць, де продукція «застоюється».

Оптимізація «останньої милі» (доставки безпосередньо до торговельної точки) є критичним елементом Lean-підходу. Це дозволяє забезпечити максимальну свіжість продукту, що є ключовою конкурентною перевагою «Глобино» у сегменті «Делікатес-маркетів». Детальний технічний інструментарій такої оптимізації буде представлений далі.

3. Клієнтська перспектива: ключовим орієнтиром є не просто охоплення ринку, а перехід до концепції «Сегментації 2.0» – диференційованого підходу до роботи з різними типами ритейлу.

4. Фінансова перспектива: фінальним результатом є зростання чистого прибутку за рахунок збільшення частки високомаржинальної продукції в портфелі збуту та виходу на нові ринки.

Перехід ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат» до концепції «Сегментації 2.0» полягатиме в наступному. Аналіз збутової діяльності м’ясокомбінату показав, що підприємство має значний потенціал у підвищенні ефективності роботи з різними форматами ритейлу. Тому ми пропонуємо відхід від уніфікованої збутової політики на користь мікротаргетингу.

Сутність мікротаргетингу в контексті модернізації збутової політики ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат» полягає у глибокій декомпозиції традиційних ринкових сегментів на вузькоспеціалізовані групи на основі детального аналізу купівельної поведінки та специфіки окремих форматів ритейлу. На відміну від стратегії масового збуту, цей підхід передбачає розробку унікальної «комбінації цінності» для кожної мікролокації: від формування бюджетних асортиментних матриць та агресивного цінового стимулювання в мережах дискаунтерів до пропозиції преміальних сирокопчених виробів з акцентом на естетику викладки у делікатес-маркетах.

Таблиця 3.1.

Модель диференційованого управління збутом «Сегментація 2.0»

Параметр	Канал «Дискаунтери» (напр., АТБ, Thrash!)	Канал «Делікатес-маркети» (напр., Сільпо, Le Silpo, WineTime)
Асортиментна стратегія	Фокус на позиціях-драйверах (варені ковбаси, сосиски) у великій упаковці.	Преміальні сирокопчені вироби, крафтові серії, нарізки «Clean Label».
Ціноутворення	Агресивне цінове стимулювання, участь у масштабних промо-акціях.	Гнучке ціноутворення, орієнтація на додану цінність та ексклюзивність продукту.
Мерчандайзинг	Кросс-мерчандайзинг (акційні палети), максимальна видимість на полиці.	Естетична викладка, використання дерев'яних POS-матеріалів, дегустаційні зони.
Логістика	Регулярні поставки великими партіями на РЦ (розподільчі центри).	Дрібнооптові поставки безпосередньо в магазини для забезпечення максимальної свіжості.

Використання мікротаргетингу дозволяє підприємству мінімізувати витрати на нерелевантне просування, підвищити оборотність продукції за

рахунок точного потрапляння в запит конкретного споживача та забезпечити лідерство бренду в нішевих категоріях, де традиційні методи «килимового» маркетингу є малоефективними.

Розуміння того, *кому* ми продаємо, дозволяє ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» оптимізувати рекламні бюджети та асортиментні матриці.

Таблиця 3.2.

Порівняльна характеристика профілів цільових споживачів ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Характеристика	Профіль А: «Раціональний сім'янин» (Сегмент дискаунтерів)	Профіль Б: «Гурман-експерт / Свідомий споживач» (Сегмент делікатес-маркетів)
Демографія	25–55 років, дохід середній та нижче середнього.	20–45 років, дохід середній+, житель мегаполіса.
Поведінка	Закуповує продукти раз на тиждень (stock-up) або щодня у магазинах «біля дому».	Шукає нові гастрономічні враження, цінує зручність та формат «готовий до споживання» (ready-to-eat).
Пріоритети	Ціна за кілограм, великий об'єм упаковки, ситність продукту.	Склад продукту (Clean Label, без добавок), естетичний дизайн упаковки, престижність бренду.
Очікування від бренду	Стабільний смак «як завжди», наявність вигідних акцій («1+1», жовтий цінник).	Тонка професійна нарізка (salami types), вишукані спеції (трюфель, пармезан), натуральне копчення.
Продукт-фаворит	Варена ковбаса «Лікарська», сосиски «Глобинські».	Сирокопчені ковбаси преміум-лінійки, делікатеси з косулі, свинина сухого визрівання.

Такий підхід дозволить підприємству максимально ефективно використовувати ресурси ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», адаптуючи комерційну пропозицію під потреби конкретного профілю споживача.

Для перетворення стратегічних візій у конкретні управлінські дії розроблено систему ключових показників ефективності. Вони дозволяють менеджменту ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» здійснювати щомісячний моніторинг прогресу.

Практична реалізація стратегії «Сегментації 2.0» та перехід до моделі мікротаргетингу потребують не лише якісної зміни підходів до формування асортименту чи мерчандайзингу, а й впровадження жорсткого кількісного моніторингу отриманих результатів. Оскільки кожен із виділених каналів збуту – від жорстких дискаунтерів до преміальних делікатес-маркетів – має

власний рівень маржинальності та специфічний профіль клієнтської лояльності, виникає об’єктивна необхідність в оцифруванні стратегічних орієнтирів.

Таблиця 3.3.

Система KPI за фінансовою та клієнтською перспективами

Стратегічна ціль	Показник (KPI)	Одиниця виміру	Цільове значення (прогноз)
Фінанси: Зростання доходності	Темп приросту чистого доходу від реалізації	%	+12-15%
Фінанси: Ефективність збуту	Рентабельність витрат на збут (ROMI)	%	>25%
Клієнти: Експансія на ринок ЄС	Частка експорту готової продукції у загальному обсязі	%	10%
Клієнти: Лояльність мереж	Коефіцієнт виконання замовлень (Service Level)	%	98,5%
Клієнти: Утримання роздробу	Рівень відтоку клієнтів (Churn Rate) у лінійному роздробі	%	<3%

Це дозволяє трансформувати абстрактні концепції задоволеності споживачів у конкретні важелі управління прибутковістю підприємства. Виходячи з цього, для забезпечення збалансованого контролю за впровадженням збутових інновацій, нами було розроблено систему ключових показників ефективності (KPI), що охоплюють фінансовий та клієнтський блоки стратегічної карти (табл. 3.2).

Представлена система показників відображає причинно-наслідковий зв'язок між ринковим успіхом підприємства та його фінансовим станом. У межах фінансової перспективи ключовий акцент переміщується з простого нарощування валових доходів на показник ROMI (рентабельність інвестицій у маркетинг). Для лідера ринку, яким є ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат», цільове значення ROMI на рівні понад 25% свідчить про перехід до моделі високоефективного збуту, де кожна гривня, витрачена на стимулювання продажів, приносить максимальний прибуток.

Клієнтська перспектива орієнтована на реалізацію стратегії міжнародної експансії та зміцнення партнерства з ритейлом. Показник Service Level (рівень сервісу) на рівні 98,5% є критичним для роботи з великими мережами в межах «Сегментації 2.0», оскільки гарантує відсутність дефіциту продукції на

полицях. Водночас, цільовий орієнтир частки експорту брендованої продукції (10%) підтверджує намір компанії відійти від сировинної моделі на користь стратегії «Блакитного океану» на ринках ЄС. Такий збалансований підхід дозволяє одночасно контролювати прибутковість поточних операцій та динаміку стратегічного розвитку в нових ринкових нішах

Якщо фінансові та клієнтські показники відображають зовнішню ефективність реалізації обраної стратегії, то перспективи внутрішніх процесів та розвитку персоналу є її внутрішнім фундаментом. Для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» це означає перехід від традиційних методів управління збутом до високотехнологічних бізнес-процесів та формування команди фахівців нового типу, здатних працювати в умовах цифрової трансформації. Саме внутрішня досконаліть дозволяє реалізувати принципи Lean-маркетингу, мінімізувати логістичні втрати та забезпечити ту гнучкість збутової мережі, якої вимагає стратегія «Блакитного океану». Систематизація ключових орієнтирів для цих двох рівнів стратегічної карти представлена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Система KPI за перспективами внутрішніх процесів та розвитку персоналу

Стратегічна ціль	Показник (KPI)	Одиниця виміру	Цільове значення (прогноз 2026)
Процеси: Оптимізація логістики	Питома вага логістичних витрат у собівартості 1 кг	%	зниження на 5%
Процеси: Якість асортименту	Кількість успішних запусків нових позицій (NPD)	од. / рік	12-15
Розвиток: Цифровізація	Частка замовлень через B2B-портал	%	75%
Розвиток: Компетентність	Частка торгових представників, що пройшли сертифікацію	%	100%

Дані таблиці 3.3 демонструють стратегічний фокус підприємства на технологічній модернізації та розвитку людського капіталу. Ключовим індикатором успіху внутрішньої трансформації визначено частку замовлень через B2B-портал, цільове значення якої на рівні 75% дозволить радикально знизити транзакційні витрати та звільнити ресурс торгових представників для якісної роботи з клієнтами.

Паралельно з цим, оптимізація логістичних витрат на 5% у собівартості продукції виступає критичним чинником підвищення конкурентоспроможності на ринках ЄС. Важливо зауважити, що досягнення цих цілей неможливе без відповідного рівня підготовки кадрів: 100% сертифікація торгового персоналу та впровадження цифрових компетенцій створюють базу для експертного продажу складних продуктових рішень. Таким чином, показники внутрішніх процесів та навчання формують необхідний ресурсний каркас, який забезпечує стійкість та ефективність всієї збутової вертикалі холдингу

Враховуючи успішність компанії на внутрішньому ринку, стратегічним пріоритетом стає експансія на ринки Європейського Союзу. Проте конкуренція в сегменті сировини (охолоджене м'ясо) є вкрай високою («Червоний океан»). Проектною пропозицією є застосування стратегії «Блакитного океану», що передбачає поступовий перехід від сировинного експорту до збуту готових брендованих продуктів.

План реалізації стратегії на ринках Польщі, Румунії та Німеччини:

1. Нішування (Blue Ocean Move): замість конкуренції з місцевими гігантами за ціною на стандартну продукцію, «Глобино» має запропонувати унікальні для європейського ринку позиції: «Українські традиційні рецептури» (наприклад, домашня смажена ковбаса, делікатеси з димним ароматом на вільховій тріщі).

2. Поступова інтеграція:

– *Eman 1:* Вихід у спеціалізовані «етнічні» відділи мереж Lidl та Kaufland.

– *Eman 2:* Адаптація пакування під європейські стандарти (зменшення ваги порції, акцент на екологічності) та вихід на основну полицю.

3. Логістичний синергізм: використання наявного експортного відділу для створення хабів у прикордонних зонах Польщі та Румунії, що дозволить забезпечити стабільність поставок готової продукції з високим терміном придатності (сирокопчена група).

Перехід до збуту брендованої продукції на ринках ЄС потребує не просто бажання, а опори на реальні конкурентні переваги. Розглянемо, як саме сильні сторони ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» стають драйверами для реалізації стратегії «Блакитного океану».

1. Вертикальна інтеграція як щит від волатильності: наявність власних комбікормових заводів та тваринницьких комплексів дозволяє компанії гарантувати стабільну ціну для європейських контрагентів. У той час як конкуренти в ЄС залежать від ринкових коливань цін на м'ясо, «Глобино» пропонує фіксовані прайси на квартал, що є критично важливим для великих мереж типу Lidl.

2. Технологічна готовність до «Clean Label»: встановлене на комбінаті обладнання від провідних брендів (Німеччина, Австрія) дозволяє виготовляти продукцію без сої та ГМО, що відповідає європейському тренду на здорове харчування. Це дозволяє уникнути цінових війн у сегменті «економ» і одразу зайти в нішу «здорових делікатесів» (Блакитний океан).

3. Ефект масштабу Торгового дому «Глобино»: 26 регіональних представництв – це унікальна база для відпрацювання логістичних моделей. Досвід управління такою розгалуженою мережею в Україні легко масштабується на прикордонні регіони Польщі та Румунії, дозволяючи компанії діяти не як «іноземний постачальник», а як локальний дистриб'ютор із власним складом.

Для забезпечення системності в управлінні збутовою діяльністю ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» необхідно здійснити перехід від загальних стратегічних намірів до конкретних операційних завдань. Дерево цілей дозволяє розбити головну мету підприємства на піцілі, що робить стратегію зрозумілою для кожного рівня менеджменту – від комерційного директора холдингу до оператора регіонального складу.



Рис. 3.2. План реалізації стратегії збуту ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» на ринках Польщі, Румунії та Німеччини

Генеральна мета (Рівень 0): Максимізація ринкової вартості бренду та прибутку через інноваційну оптимізацію збутової вертикалі та вихід на міжнародні ринки.

Стратегічні напрями (Рівень 1):

1. Економічна досконалість: підвищення маржинальності кожної одиниці реалізованої продукції.

2. Ринкова експансія: досягнення лідерства у преміальних сегментах та на ринках ЄС.

3. Технологічна трансформація: повна цифровізація взаємодії з контрагентами.

4. Клієнтоорієнтованість: впровадження стандартів сервісу «Best-in-class» для ритейлу.

Нижче представлено деталізацію завдань, що випливають із генеральної мети та розподіляються між ключовими ланками управління збутом.

Таблиця 3.5.

Матриця декомпозиції цілей за рівнями управління

Рівень управління	Конкретизація завдань (підцілі)	Очікуваний результат
Центральний офіс (Стратегічний рівень)	Розробка портфеля продуктів для експорту в ЄС; впровадження AI-прогнозування.	Збільшення чистого прибутку на 15% за 2 роки.
Відділ експорту	Підписання контрактів з мережами Lidl та Kaufland; сертифікація за вимогами локальних ринків.	Частка експорту брендованої продукції – 10% від обсягу.

Торговий дім (Регіональний рівень)	Оптимізація маршрутів доставки; впровадження B2B-порталу для дистриб'юторів.	Зниження логістичних витрат на 8-10%.
Торговий представник (Операційний рівень)	Забезпечення 100% викладки згідно з планограмою; робота з дебіторською заборгованістю.	Зростання середнього чеку в ТТ на 12%.

Ефективність використання методу Дерева цілей полягає у наступному:

1. Усунення конфлікту інтересів: Дерево цілей чітко показує, що завдання логіста (економія пального) не повинно суперечити завданню відділу маркетингу (швидка доставка новинок).

1. Прозорість мотивації: тепер премія торгового представника у Вінниці чи Львові прямо пов’язана з його «гілкою» в дереві цілей, що працює на спільний фінансовий результат комбінату.

2. Керованість ризиками: якщо на певному рівні ціль не виконується (наприклад, затримка з впровадженням B2B-порталу), менеджмент одразу бачить, які стратегічні орієнтири вищого рівня опиняються під загрозою.

Для ефективного функціонування розробленого Дерева цілей та забезпечення життєздатності стратегічної карти BSC, ми пропонуємо впровадження на ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат» та в структурі ТД «Глобино» концепції MBO (Management by Objectives).

Класична теорія менеджменту (за П. Друкером) визначає MBO як процес узгодження цілей всередині організації, де керівники та підлеглі спільно визначають завдання, що мають бути досягнуті в певний період. Для «Глобино» це означає перехід від жорсткого адміністративного контролю до управління результатами.

Обґрунтування доцільності впровадження MBO у діяльність ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат» :

1. Подолання розриву між центром і регіонами: 26 регіональних представництв ТД мають значну автономію. MBO дозволяє «каскадувати» цілі центрального офісу до кожної філії, забезпечуючи єдність зусиль.

2. Підвищення персональної відповідальності: кожен фахівець збуту отримує індивідуальні цілі (наприклад, «збільшити дистрибуцію сирокопченої

групи на 5% у Івано-Франківській області»), які прямо корелюють із деревом цілей холдингу.

3. Об’єктивність мотивації: система преміювання прив’язується до досягнення конкретних оцифрованих орієнтирів (KPI), що виключає суб’єктивізм у оцінці персоналу.

Ми пропонуємо впровадження чотириетапного річного циклу управління збутом за цілями (рис. 3.3):



Рис. 3.3. Річний цикл управління за цілями ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат»

Впровадження МВО дозволяє надати Дереву цілей «енергію дії». Кожна гілка дерева перетворюється на персональний план розвитку співробітника. Наприклад, ціль другого рівня «Розширення присутності в каналі делікатес-маркетів» для менеджера трансформується у конкретне завдання: «Введення 5 нових товарних позицій преміум-лінійки в мережу Сільпо до кінця II кварталу».

Впровадження МВО на ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат» забезпечить синергію між стратегічним баченням топ-менеджменту та операційною діяльністю в регіонах. Це мінімізує управлінські втрати та дозволить компанії максимально ефективно реалізувати стратегію «Блакитного океану» на міжнародному рівні, де чіткість виконання планів є критичною.

Таблиця 3.6.

Порівняльна характеристика традиційного управління та системи МВО для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Характеристика	Традиційна система управління	Пропонована система МВО
Механізм постановки завдань	Директивний (зверху-вниз) без обговорення.	Колегіальне узгодження цілей між керівником і підлеглим.
Фокус контролю	Контроль процесу (чим займався працівник).	Контроль результату (що саме було досягнуто).
Комунікації	Переважно вертикальні та формальні.	Двосторонній зворотний зв'язок, горизонтальна взаємодія.
Гнучкість	Низька, плани важко змінювати протягом року.	Висока, можливість адаптації цілей під ринкові зміни.

Запропонована стратегічна карта BSC та деталізована сегментація дозволяють перетворити збутову діяльність підприємства на високоточну систему. Замість хаотичного охоплення ринку, компанія отримує можливість точково впливати на різні групи споживачів, забезпечуючи при цьому вихід на нові географічні ринки з продуктом, що має високу додану вартість.

Сучасний етап розвитку м'ясопереробної галузі характеризується переходом від конкуренції продуктів до конкуренції ланцюгів постачання та швидкості обробки даних. Для ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», що оперує тисячами товарних позицій та має розгалужену мережу дистрибуції через Торговий дім, традиційні методи комунікації (телефонні дзвінки, паперові накладні, ручне введення замовлень) стають «вузьким місцем», що обмежує темпи зростання.

Цифрова трансформація збуту в межах нашого проекту розглядається не просто як автоматизація окремих операцій, а як створення єдиної цифрової екосистеми, що об'єднує виробника, логістику та кінцеву точку продажу. Ключовими векторами цієї трансформації ми пропонуємо визначити впровадження B2B-порталу, системи предиктивної AI-аналітики та інтелектуальної оптимізації логістичних маршрутів (Рис. 3.4.).

Представлена схема наочно демонструє перехід від лінійної, ресурсомісткої моделі збуту («Як є»), що базується на ручній обробці даних та телефонних комунікаціях, до інтегрованої цифрової екосистеми («Як буде»).

Головною перевагою нової моделі є впровадження B2B-порталу та предиктивної ШІ-аналітики, що дозволяє реалізувати модель «Lean-Pull» – збут, що тягнеться безпосередньо від споживчого попиту, мінімізуючи втрати на кожному етапі.

Аналіз поточної діяльності показав, що значна частина робочого часу торгових представників витрачається на рутинні операції з прийому замовлень та уточнення залишків на складах. Проектною пропозицією є запуск індивідуального B2B-порталу (особистого кабінету партнера), який змінить модель взаємодії з лінійним роздробом та невеликими мережами.



Рис. 3.4. Порівняльний аналіз моделей збутової діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»: традиційна («Як є») та пропонована цифрова («Як буде»)

Функціональна архітектура B2B-порталу:

1. Синхронізація залишків у реальному часі: клієнт бачить актуальну кількість продукції на найближчому регіональному складі, що виключає ситуації «замовлення того, чого немає в наявності».

2. Персоналізоване ціноутворення та промо: автоматичне відображення індивідуальних знижок, бонусних балансів та доступних акцій згідно з умовами договору (враховуючи Сегментацію 2.0).

3. Трекінг замовлення: можливість у режимі live відстежувати статус збірки замовлення та геолокацію автомобіля доставки (реалізація контролю «останньої милі»).

4. Електронний документообіг (ЕДО): миттєве отримання актів звірки, сертифікатів якості та накладних, що критично важливо для харчової продукції.

Переваги для збутової системи підприємства:

– вивільнення людського ресурсу: торгові представники переходять від ролі «приймальників замовлень» до ролі мерчандайзерів та консультантів, які займаються розвитком продажів у точці.

– зменшення помилок (людський фактор): автоматичне перенесення замовлення в систему ERP (на базі SAP або 1С) нівелює ризик некоректного введення артикулів.

– режим 24/7: партнери можуть формувати замовлення у зручний для них час, що підвищує лояльність до бренду «Глобино».

Для обґрунтування доцільності впровадження B2B-порталу необхідно зіставити прямі та непрямі витрати на утримання одного торгового представника «в полі» (традиційна модель) порівняно з витратами на підтримку цифрового каналу прийому заявок.

Традиційна модель передбачає високу питому вагу витрат на оплату праці, пальне та амортизацію автотранспорту, тоді як цифрова модель характеризується низькими маржинальними витратами на обслуговування кожного наступного замовлення.

Як свідчать дані таблиці 3.6, перехід на автоматизовану систему прийому заявок дозволяє радикально знизити транзакційні витрати на кожне замовлення. Проте, важливо підкреслити, що стратегія «Глобино» не передбачає повного звільнення торгового персоналу.

Таблиця 3.6.

Порівняльна вартість утримання торгового представника vs витрати на B2B-систему (у розрахунку на місяць)

Стаття витрат / показник	Традиційна модель (1 торг. представник)	Цифрова модель (B2B-портал / 1 ліцензія на клієнта)	Коментар
Заробітна плата та ЄСВ	35 000 – 45 000 грн	0 грн	Автоматизація знімає потребу в ручному введенні.
Паливно-мастильні матеріали	12 000 – 18 000 грн	0 грн	Відсутність фізичних переїздів для збору заявок.
Амортизація авто / оренда	8 000 – 10 000 грн	0 грн	Зменшення навантаження на автопарк ТД.
Мобільний зв'язок / Планшет	1 500 грн	200 – 400 грн	Підтримка серверної частини та хмарного ПЗ.
Витрати на помилки	2% – 5% від обороту	< 0,1%	Пряме замовлення клієнтом виключає помилки посередника.
Пропускна здатність	Обмежена (до 15 ТТ/день)	Необмежена	Портал обробляє тисячі замовлень одночасно.
Середня вартість 1 замовлення	180 – 250 грн	5 – 15 грн	Економія у 15–20 разів.

Запропонована трансформація змінює функціональний профіль працівника:

1. Звільнення від рутини: торговий представник більше не витрачає 70% часу на дорогу та механічне записування позицій під диктовку клієнта.

2. Перехід до експертних продажів: вивільнений час спрямовується на аналіз залишків, розширення асортименту на полиці, контроль викладки (мерчандайзинг) та розвиток лояльності клієнтів.

3. Економічний синергізм: підприємство отримує можливість обслуговувати у 3 – 4 рази більшу кількість торгових точок без збільшення штату відділу збуту.

Проте автоматизація прийому замовлень — це лише перший крок. Наступним етапом інтелектуалізації збуту є впровадження інструментів предиктивної аналітики

Другим етапом цифрової модернізації є впровадження модулів штучного інтелекту (AI) для аналізу великих даних (Big Data). Для м’ясокомбінату найгострішою проблемою є баланс між недопущенням дефіциту (out-of-stock) та мінімізацією повернень продукції з коротким терміном придатності.

Ми пропонуємо впровадження алгоритму Demand Sensing, який аналізує:

- історію продажів у конкретній точці;
- календар акцій (власних та конкурентів);
- прогноз погоди (вплив на споживання певних груп товарів, наприклад, гриль-лінійки влітку);
- регіональні свята та події.

Економічний сенс: використання ШІ дозволяє підвищити точність прогнозування попиту на 15-20%. Це безпосередньо впливає на Lean-маркетинг, оскільки зменшує обсяг «замороженого капіталу» в залишках та знижує витрати на утилізацію простроченої продукції.

Оптимізація логістичного ланцюга «останньої милі» на основі впровадження TMS-системи.

У структурі витрат ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат» витрати на транспортування продукції від регіональних складів до кінцевих торгових точок (ТТ) складають від 15% до 22% від загальної вартості збуту. Проблема «останньої милі» посилюється жорсткими вимогами до температурного режиму та необхідністю щоденної доставки малих партій товару.

Для вирішення цих завдань пропонується впровадження інтелектуальної TMS-системи (Transportation Management System) з модулем динамічної маршрутизації.

Ключові функціональні блоки системи:

1. Алгоритмічна побудова маршрутів: система автоматично формує маршрути на основі замовлень, отриманих через B2B-портал. Враховуються: часові вікна доставки супермаркетів, вантажопідйомність авто, дорожня ситуація та пріоритетність клієнта.

2. Контроль температурного ланцюга в реальному часі: інтеграція з датчиками рефрижераторів дозволяє логісту отримувати сповіщення при відхиленні температури, що мінімізує ризик псування продукції та повернень.

3. Моніторинг «Smart Driving»: аналіз стилю водіння (різкі гальмування, перевищення швидкості), що дозволяє знизити витрати на паливо та амортизацію автопарку на 7-10%.

Таблиця 3.7.

Порівняльна характеристика логістичних процесів ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» до та після впровадження TMS

Характеристика процесу	Традиційна модель	Проектна модель	Очікуваний ефект
Планування маршрутів	Ручне (логістом), тривалість 2-4 год.	Автоматичне (алгоритм), тривалість 5-10 хв.	Скорочення часу планування на 90%.
Завантаження автопарку	Нерівномірне (часті недовантаження).	Оптимальне (згідно з об'ємом/вагою).	Збільшення корисного завантаження на 15%.
Контроль доставки	Телефонні звіти водія.	GPS-трекінг та статус у мобільному додатку водія.	100% прозорість процесу.
Пробіг «останньої милі»	Фіксовані «кільцеві» маршрути.	Динамічні маршрути (коротший шлях).	Скорочення загального пробігу на 12-15%.

Автоматизація збуту неможлива без глибокої аналітики взаємовідносин із кожним контрагентом. Ми пропонуємо модернізувати існуючу CRM-систему підприємства, інтегрувавши її з B2B-порталом та модулем AI.

Проектні параметри CRM-системи:

- RFM-аналіз у реальному часі: (Recency – давність, Frequency – частота, Monetary – гроші). Система автоматично сегментує клієнтів і сигналізує, якщо великий дистриб'ютор або мережа зменшує обсяг закупівель, що дозволяє відділу збуту діяти на випередження.
- Автоматизація трейд-маркетингу: Система самостійно пропонує партнеру акційні механіки на основі його попереднього досвіду (наприклад, «Акція на сосиски краще спрацювала в червні, пропонуємо повторити з 15 числа»).

Для кількісної оцінки успішності запропонованих заходів із цифрової трансформації збуту нами було сформовано систему ключових показників ефективності (табл. 3.8), що охоплюють логістичний, операційний та клієнтський аспекти діяльності.

Таблиця 3.8.

Ключові показники ефективності (KPI) цифрової трансформації збуту

Показник	Методика розрахунку	Цільовий орієнтир
Вартість однієї доставки (CpD)	Логістичні витрати / кількість доставок	Зниження на 10%
Рівень точності замовлень	Замовлення без помилок / загальна к-ть замовлень	99,5%
Коефіцієнт утримання клієнтів	(К-ть клієнтів на кінець періоду - нові) / на початок	97%
Питома вага цифрових продажів	Частка замовлень через цифрові канали (B2B)	>75%

Впровадження TMS-системи має на меті зниження вартості однієї доставки (CpD) на 10% за рахунок ліквідації «холостих» пробігів та оптимізації маршрутів «останньої милі». Показник рівня точності замовлень (OAR) на рівні 99,5% є критично важливим для сегмента FMCG, оскільки мінімізує кількість претензій від ритейлерів та витрати на зворотну логістику.

Особлива увага приділяється коефіцієнту утримання клієнтів (CRR). Використання ШІ-аналітики для предиктивного прогнозування попиту дозволяє ТОВ «Глобино» діяти проактивно, утримуючи лояльність партнерів на рівні не нижче 97%. Нарешті, цільовий орієнтир питомої ваги цифрових продажів понад 75% свідчить про стратегічний намір підприємства повністю перевести рутинні операції у безпаперове середовище B2B-порталу, що забезпечує прозорість та швидкість усього збутового ланцюга.

Описані вище цифрові інструменти є прямим втіленням Lean-підходу. Автоматизація знімає «зайві етапи обробки» (втрати №3), TMS-система усуває «транспортні втрати» (втрати №2), а AI-прогнозування мінімізує «надвиробництво» (втрати №1). Таким чином, цифровізація стає не просто технічним оновленням, а механізмом досягнення стратегічної гнучкості підприємства.

Впровадження інтегрованої системи, що поєднує B2B-портал, предиктивну аналітику та TMS-модуль, дозволить ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат» створити безшовний ланцюг створення цінності. Це забезпечить перехід від реактивного управління (реагування на проблеми) до проактивного (попередження проблем через дані), що є критичним для утримання лідерства на ринку.

Ефективність запропонованої стратегії цифрової трансформації та модернізації збуту оцінюється шляхом зіставлення необхідних інвестиційних витрат із очікуваним економічним ефектом. Основними джерелами формування додаткового прибутку є: економія на логістичних витратах, зниження відсотку повернень продукції та зростання обсягів реалізації за рахунок виходу на ринки ЄС та впровадження мікротаргетингу.

Впровадження інтегрованої системи (B2B-портал, AI-модуль та TMS-система) потребує капітальних витрат на придбання програмного забезпечення, його адаптацію до бізнес-процесів комбінату та навчання персоналу.

Визначені показники ефективності встановлюють чіткі цільові орієнтири розвитку збутової мережі, проте їх практичне досягнення потребує відповідного фінансового та ресурсного забезпечення. Для перетворення стратегічних намірів у реальні інструменти управління необхідно чітко структурувати інвестиційні витрати, необхідні для розробки та впровадження цифрових рішень. Деталізований розрахунок капітальних вкладень за основними напрямами трансформації представлено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9.

Прогнозний бюджет інвестицій у цифрову трансформацію збуту

Стаття витрат	Опис	Орієнтовна вартість, тис. грн.
Розробка B2B-порталу	Створення особистих кабінетів, інтеграція з ERP SAP/1C.	1 800
Впровадження TMS-системи	Ліцензії на софт для маршрутизації та GPS-датчики.	2 400
AI-модуль (Demand Sensing)	Налаштування алгоритмів прогнозування попиту.	1 200

Навчання персоналу	Тренінги для торгових представників та логістів.	450
Маркетингове просування в ЄС	Адаптація бренду та лістинг у мережах Lidl/Aldi.	3 500
УСЬОГО		9 350

Детальний розгляд прогнозного бюджету інвестицій (табл. 3.9) дозволяє зробити висновок про комплексний характер запропонованої стратегії. Загальний обсяг інвестицій у розмірі 9 350 тис. грн розподілений між трьома стратегічними векторами: технологізація внутрішніх процесів, розвиток людського капіталу та вихід на нові ринки.

1. Технологічне ядро (5 400 тис. грн / 57,7% бюджету) Більше половини інвестиційних коштів спрямовується на створення цифрової екосистеми, що включає:

– TMS-систему (2 400 тис. грн): є найбільш витратною частиною IT-блоку, що зумовлено необхідністю закупівлі не лише програмного забезпечення, а й апаратних засобів (GPS-датчики, термінали) для всього автопарку Торгового дому.

– B2B-портал та AI-модуль (3 000 тис. грн): ці витрати забезпечують перехід до моделі «тягнучого збуту» (Lean-marketing). Інтеграція з існуючими ERP-системами (SAP/1C) гарантує безперервність даних та швидке повернення інвестицій через автоматизацію рутинних операцій.

2. Ринкова експансія та адаптація (3 500 тис. грн / 37,4% бюджету) Інвестиції у маркетингове просування в ЄС відображають стратегію «Блакитного океану». Ця сума включає не лише пряму рекламу, а й витрати на:

– Сертифікацію та комплаєнс: приведення маркування та документації у відповідність до вимог мереж Lidl та Aldi.

– Лістинг: оплату входу в асортиментні матриці європейських ритейлерів, що є необхідною умовою для швидкого масштабування продажів.

3. Розвиток персоналу (450 тис. грн / 4,9% бюджету) Хоча ця стаття витрат є найменшою у відсотковому співвідношенні, вона є критично важливою для стійкості проекту. Без підготовки торгових представників до

роботи з новими цифровими інструментами та аналітичними даними ефективність впроваджених IT-рішень може бути суттєво нижчою за прогнозну.

Структура бюджету є збалансованою: 58% інвестицій працюють на внутрішню ефективність (зниження витрат), а 37% – на зовнішню експансію (збільшення доходу). Таке співвідношення мінімізує фінансові ризики проекту, оскільки навіть у разі затримки виходу на європейські ринки, підприємство все одно отримає значний економічний ефект за рахунок оптимізації внутрішньої логістики та збуту.

Економічний ефект від впровадження Lean-маркетингу та цифрових інструментів проявляється через два основні механізми: зниження операційних витрат (OPEX) та зростання маржинального прибутку.

1. Оптимізація логістики: завдяки впровадженню TMS-системи очікується скорочення пробігу автотранспорту на 12%. При річних витратах на паливо та обслуговування автопарку у розмірі близько 120 млн грн, економія складе:

$$E_{log} = 120\,000\,000 \times 0{,}12 = 14\,400\,000 \text{ грн/рік}$$

2. Мінімізація повернень (AI-прогнозування): точне прогнозування попиту дозволяє знизити рівень списань продукції на 20%. Враховуючи специфіку м’ясоковбасних виробів, це забезпечить додаткову економію у розмірі 4,5 млн грн/рік.

3. Ефект від експортної експансії: вихід на ринки Польщі та Румунії з готовою продукцією (стратегія «Блакитного океану») дозволить збільшити валютну виручку. Прогнозований приріст прибутку від експортного напряму становить 8,2 млн грн/рік.

*Таблиця 3.10***.**

Зведена оцінка річного економічного ефекту

Складова ефекту	Сума, тис. грн.
Економія на транспортних витратах (TMS)	14 400
Зниження втрат від повернень (AI-аналітика)	4 500
Приріст прибутку від нових каналів збуту (Експорт, Делікатес-маркети)	10 700
Загальний річний економічний ефект (E)	**29 600**

Для оцінки доцільності проекту використаємо класичні показники інвестиційного аналізу: рентабельність інвестицій (ROI), чисту приведену вартість (NPV) та термін окупності (PP).

Рентабельність інвестицій (ROI):

$$ROI = \text{Чистий прибуток від проекту} / \text{Інвестиції} \times 100\%$$

$$ROI = 29{,}600 - 9{,}350 / 9{,}350 \times 100\% = 216\%$$

Термін окупності (PP):

$$PP = \text{Інвестиції} / \text{Середньорічний прибуток} \times 12 \text{ міс.}$$

$$PP = 9{,}350 / 29{,}600 \times 12 = 3{,}8 \text{ місяці.}$$

Отримані результати свідчать про надзвичайно високу ефективність запропонованих заходів. Термін окупності менше 4 місяців є ідеальним для проектів цифрової трансформації.

Отже, нами було розроблено стратегічну програму вдосконалення збутової діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», яка базується на синтезі сучасних управлінських концепцій та цифрових технологій. Побудована стратегічна карта BSC та Дерево цілей дозволили декомпозувати глобальну місію лідера ринку до конкретних операційних завдань, а впровадження системи МВО забезпечило механізм персональної відповідальності за результат.

Запропонована «Сегментація 2.0» та стратегія «Блакитного океану» в експорті створюють умови для якісного зростання частки високомаржинальної продукції. Технологічний блок проекту, що включає B2B-портал, ШІ-прогнозування та інтелектуальну логістику, дозволяє реалізувати принципи Lean-маркетингу та мінімізувати втрати в каналах розподілу.

Економічне обґрунтування підтвердило високу рентабельність проекту: при інвестиціях у розмірі 9,35 млн грн, очікуваний річний економічний ефект складе понад 29,6 млн грн, що забезпечить окупність проекту протягом першого півріччя впровадження. Таким чином, реалізація запропонованих

заходів дозволить підприємству не лише зберегти домінуючі позиції на внутрішньому ринку, а й успішно інтегруватися у європейський простір як сучасний, високотехнологічний виробник.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного наукового дослідження, присвяченого вдосконаленню менеджменту збуту продукції ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат», було сформовано комплексні висновки, що охоплюють теоретичні, аналітичні та стратегічні аспекти діяльності підприємства. Теоретичний базис роботи дозволив визначити збут не просто як завершальний акт купівлі-продажу, а як масштабну екосистему процесів, що охоплює логістичні операції, складування, передпродажну підготовку та вибудовування ефективного діалогу зі споживачами.

Систематизація наукових поглядів підтвердила, що сучасна збутова діяльність виступає інтегратором, який консолідує зусилля виробничих, маркетингових, фінансових та логістичних підрозділів для створення цілісної цінності для споживача. Важливою складовою менеджменту збуту є вибір архітектури розподілу, де для підприємств харчової галузі характерним є поєднання прямого та коротких опосередкованих каналів збуту, що зумовлено короткими термінами придатності продукції та необхідністю жорсткого контролю температурного режиму.

Аналітичний етап дослідження показав, що ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат» є одним із стратегічних лідерів українського ринку м’ясопереробної промисловості, успіх якого базується на моделі вертикальної інтеграції. Наявність власної сировинної бази, потужного виробничого комплексу та розгалуженої дистриб'юторської мережі дозволяє компанії контролювати повний цикл створення вартості.

Фінансовий аналіз діяльності за 2022–2024 роки виявив стійку динаміку зростання чистого доходу від реалізації з 5,72 млрд грн до 8,26 млрд грн, причому темпи зростання валового прибутку (80,6%) суттєво випередили темпи зростання собівартості (32,9%), що свідчить про ефективне управління ціноутворенням та оздоровлення основного бізнесу.

Попри складні умови воєнного стану, компанія продемонструвала рекордне зростання чистого прибутку до 742,8 млн грн у 2024 році, що було

досягнуто завдяки феноменальному зростанню продуктивності праці на 51% на тлі незначного скорочення персоналу.

У процесі аналізу менеджменту збуту було встановлено, що існуюча лінійно-функціональна структура управління та виокремлення комерційного блоку під єдиним керівництвом забезпечують високу швидкість реакції на запити ринку.

Детальний аналіз маркетингових показників свідчить про домінуючу роль підприємства в сегменті варених та сирокопчених ковбас, де частка бренду «Глобино» у великих національних мережах ритейлу стабільно перевищує 15%. Проте, аналіз існуючої системи збуту виявив значні резерви для оптимізації. Зокрема, частка логістичних витрат у загальній структурі витрат на збут залишається високою, що зумовлено використанням фіксованих маршрутів доставки та недостатньою автоматизацією процесів маршрутизації.

Існуючий рівень менеджменту характеризується високою залежністю від традиційних каналів комунікації з клієнтами, де понад 60% замовлень від лінійного роздробу приймаються торговими агентами в телефонному режимі або під час особистих візитів, що збільшує транзакційні витрати та ризик виникнення помилок при формуванні накладних. Маркетинговий аудит підтвердив високу впізнаваність бренду, яка сягає 85% серед споживачів у містах з населенням понад 100 тисяч мешканців, але водночас вказав на недостатню представленість у нішевих преміальних сегментах, де споживач орієнтований на крафтовість та натуральність.

SWOT-аналіз виявив низку слабких місць, зокрема високу частку витрат на логістику та альтернативну енергію, а також залежність від традиційного ритейлу.

Це зумовило необхідність розробки стратегічних напрямів удосконалення, серед яких ключове місце посідає впровадження Збалансованої системи показників (BSC). Розроблена стратегічна карта збутового менеджменту дозволяє декомпозувати глобальну місію холдингу до

конкретних KPI для кожного рівня управління, забезпечуючи перехід від ретроспективних фінансових індикаторів до проактивного орієнтування на майбутній розвиток.

Однією з ключових проектних пропозицій стала реалізація концепції «Сегментації 2.0» та перехід до мікротаргетингу. Це передбачає диференційований підхід до різних форматів ритейлу: від агресивного цінового стимулювання в дискаунтерах до орієнтації на ексклюзивність та естетику викладки в делікатес-маркетах. Такий підхід підкріплюється впровадженням стратегії «Блакитного океану» на міжнародних ринках, що передбачає поступовий перехід від експорту сировини до збуту готових брендованих продуктів з українськими традиційними рецептурами, що дозволяє уникнути прямої цінової конкуренції з європейськими гігантами. Для операціоналізації цих стратегій було запропоновано впровадження системи управління за цілями (MBO), яка забезпечує каскадування цілей центрального офісу до 26 регіональних представництв, підвищуючи персональну відповідальність фахівців збуту.

Фундаментальним вектором модернізації в роботі визначено цифрову трансформацію збутового ланцюга. Впровадження індивідуального B2B-порталу для партнерів дозволить синхронізувати залишки в реальному часі, автоматизувати документообіг та радикально знизити транзакційні витрати: середня вартість одного замовлення може скоротитися з 180–250 грн у традиційній моделі до 5–15 грн у цифровій. Доповненням до порталу є впровадження модулів штучного інтелекту для предиктивного прогнозування попиту (Demand Sensing), що дозволяє підвищити точність прогнозів на 15-20% та мінімізувати втрати від повернень продукції з коротким терміном придатності. Окрім того, запропоноване впровадження інтелектуальної TMS-системи для оптимізації логістики «останньої милі» забезпечить скорочення загального пробігу автотранспорту на 12-15% та 100% прозорість процесу доставки.

Економічне обґрунтування проектних рішень підтвердило їхню високу ефективність та доцільність для ТОВ «Глобинський м’ясокомбінат». Загальний обсяг необхідних інвестицій у цифрову трансформацію та маркетингове просування в ЄС оцінюється у 9,35 млн грн, де понад 57% коштів спрямовується на технологічне ядро.

Прогнозований сукупний річний економічний ефект від реалізації заходів (економія на транспорті, зниження повернень та приріст прибутку від експорту) складе 29,6 млн грн. Це забезпечує надзвичайно високу рентабельність інвестицій на рівні 216% та термін окупності проекту всього 3,8 місяці. Таким чином, запропонована стратегія дозволить підприємству не лише зміцнити лідерство на внутрішньому ринку за рахунок ощадливого Lean-маркетингу, а й успішно інтегруватися у європейський простір як високотехнологічний виробник з ефективною системою збутового менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович, І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2014. № 4. С. 25-28.

2. Балабанова, Л.В. Маркетинговий аудит системи збуту. [Текст] : монографія/ Л.В. Балабанова, А.В. Балабанов. Донецьк : ДонГУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. 189 с.

3. Балабанова Л.В. Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою. Навчальний посібник. 2011. 240 с.

4. Бандура З. Л. Маркетинговий аналіз збутової діяльності підприємства в умовах ринку / З. Л. Бандура, Л. С. Вейкрута // Вісник Львівської комерційної академії. – 2011. – Вип. 36. – С. 22–26

5. Бєлінський П. П. Менеджмент збуту : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2005. 322 с.

6. Белінський П.І. Управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом. Чернівці: Рута, 2007. 28 с.

7. Бєлоусова О.С., Клименко О.Л., Лєщина К.В. Оцінювання ефективності збутової діяльності в рамках маркетингової політики розподілу промислового підприємства. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2011. № 4. С. 78–81.

8. Безугла Л.С., Пороходніченко К.Р. Формування маркетингової збутової політики підприємства. Інфраструктура ринку. Випуск 24. 2018. С. 111-116. 5. Безугла Л.С., Рибак І.О. Формування збутової політики аграрного підприємства. Причорноморські економічні студії. Випуск 33. 2018. С. 65-69.

9. Волосов А.М. Михайлова О.В. Витрати збутової діяльності підприємства: категоріальні аспекти. Грааль науки. 2023. № 23. С. 36-43. URL: https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/1649/1669

10. Гаврилко П.П. Економічний зміст збуту продукції. *Економіка. Управління. Інновації.* 2012. № 1.

11. Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну.* 2014. № 3. С. 102-107.

12. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2018. – 752 с.

13. Загородна О.М. Діагностування проблемних зон виробничо-збутової діяльності за ключовими індикаторами її оцінки.//О.М. Загородна, І.В. Спільник. Проблеми та перспективи розвитку теорії і практики обліку, контролю, економічного аналізу і статистики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. – Тернопіль, 5 грудня 2014 року. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014 - С. 48-50.

14. Капранчикова О. І. Збутова діяльність як важливий фактор розвитку кондитерської фабрики в сучасних умовах. Український торговоекономічний журнал. 2018. № 12. С. 18-23.

15. Карпенко Н.В., Іваннікова М.М. Маркетинг в умовах діджитацізації країни. 2023. URL: https://puet.edu.ua/wp-content/uploads/2024/09/zt_marketyng-v- umovah-didzhytalizacziyi_2023.pdf

16. Крикавський Є. В. Маркетингова політика розподілу : [навч. посібник] / Крикавський Є.В., Косар Н. С., Чубала А. – Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2019. – 232 с.

17. Корінєв В.Л. Маркетингова цінова політика : навчальний посібник / В.Л. Корінєв, М.Х. Корецький, О.І. Дацій. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 200 с.

18. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основи маркетингу. К. : Діалектика, 2020. 800 с.

19. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства. *Бізнес Інформ.* 2014. № 5. С. 302-306.

20. Наумов В.Н. Маркетинг збуту: навчальний посібник, 2008.- 52 с

21. Огієнко С.О. Аналіз теоретичних підходів щодо визначення

сутності збутової діяльності підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. № 18. С. 170-177. URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Ogiyenko-S.-O..pdf

22. Осокіна А. В., Снаговська Є. С. Сучасні підходи до побудови каналів збуту бізнес-організації. *Бізнес інформ. Економіка підприємства.* 2018. № 11.С. 310-314. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform- 2018-11_0-pages-310_314.pdf

23. Офіційний сайт ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» https://corp.globino.ua/company/globinskij-myasokombinat/

24. Панасюк А. П. Психологія збуту : навч. посіб. Київ : Каравела, 2012. 312 с.

25. Проволоцька, О. М. Управління збутом промислової продукції в комплексі маркетингу: автореф. дис.... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / О. М. Проволоцька. – К.: Українська академія зовнішньої торгівлі, 2013. – 20с.

26. Семенда О.В. Корман І.І. Формування попиту та стимулювання збуту на вітчизняному ринку рибної продукції. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 19. С. 19-26.

27. Танасійчук О.М. Управління збутом і його взаємодія з іншими функціональними підрозділами підприємства. Збірник наукових праць. Економіка: проблеми теорії та практики. Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. № 146. С.132-139.

28. Терент'єва Н.В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. *Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки*. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2016. № 1(29). С. 127-138.

29. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка* № 2, 2016. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4783

30. Тульчинська С.О. Фактори впливу на збутову політику підприємства. *Ефективна економіка* № 9, 2016. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5140

31. Фера-Клемонца О.Ю. Маркетингове управління у виробничозбутовій діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2015. Вип. 10. Ч. 4. С. 128–131.

32. Хрупович С. Є. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2009. № 2. С. 57-61. (проблеми мікро- та макроекономіки України). URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/296/2/GEB_2009_No2-S_Hrupovych_T_Borisova-Theoretical_approaches_to_the_organization57.pdf

33. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник.* 2012. №4(37). С.88-95.

34. Шульц О. О. Управління збутовою діяльністю підприємства : монографія. Львів : Магнолія 2006, 2010. 180 с.

35. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. О.М. Ямкова. *Економіка і управління*. 2012. № 2. С. 52-59.