

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Магістерська робота

освітній ступінь – магістр

на тему: **«МАРКЕТИНГ В УПРАВЛІННІ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: студентка 2-го року навчання,
Спеціальності 075 Маркетинг

Тараненко Анастасія Олексіївна

Керівник Курило Л.І.,
доктор економічних наук, професор

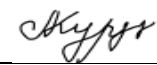
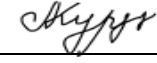
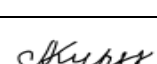
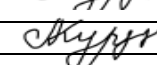
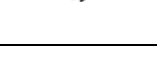
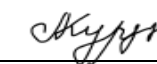
Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

Магістерська робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«____» _____ 2021 р.

Київ – 2021

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	26.10.2020		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	28.11.2020		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	30.11.2020		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень	15.03.2021		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	29.01.2021		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	30.03.2021		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		28.01.2021		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)		29.02.2021		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)		30.03.2021		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок травня	05.05.2021		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина травня	14.05.2021		
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина травня	14.05.2021		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 8 травня			
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	до 12 травня			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	До 15 травня	14.05.2021		
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «26» жовтня 2020 р.

Науковий керівник Курило Л.І.

Виконавець кваліфікаційної роботи Тараненко А.О.

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**

Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**

Освітній ступінь **магістр**

Спеціальність **075 Маркетинг**

Освітньо-наукова програма **Маркетинг**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

“ _____ ” _____ 2021 року

**З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Тараненко Анастасії Олексіївні

1. Тема роботи «Маркетинг в управлінні збутовою діяльністю підприємства» _____

керівник роботи : Курило Людмила Ізидорівна, доктор економічних наук, професор

затверджені наказом вищого навчального закладу від «17» травня 2021 року №458-с

2. Строк подання студентом роботи 14 травня 2021 р.

3. План роботи

На основі аналізу літературних джерел, статистичної та фінансової звітності компанії, розкрити теоретичні основи маркетингової політики збуту та основи управління збутом; провести аналіз стану та розвитку ринку молокопереробної галузі, дослідити функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод» та його маркетингову і збутову діяльність; на основі аналізу маркетингової політики збуту та оцінці ефективності збутової діяльності підприємства запропонувати шляхи вдосконалення збутової політики Пирятинського сирзаводу.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ЗБУТУ.....	5
1.1. Сутність маркетингової політики збуту.....	15
1.2. Управління збутовою діяльністю підприємства.....	20
1.3. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю	26
Висновки до розділу 1.....	26
Розділ 2. АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД».....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії.....	28
2.2. Аналіз маркетингової політики збуту підприємства.....	52
2.3. Аналіз ефективності збутової діяльності	64
Висновки до розділу 2.....	73
Розділ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД».....	76
3.1. Формування стратегії збутової діяльності.....	76
3.2. Маркетингові стратегії збільшення обсягів (стимулювання збуту)...	88
Висновки до розділу 3.....	98
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ.....	108

ВСТУП

Актуальність досліджуваної теми полягає в тому, що у сучасних ринкових умовах ведення бізнесу управління збутовою діяльністю є одним з пріоритетних напрямків, який напряду забезпечує підприємство прибутком. А так, як компаніям наразі стає все складніше забезпечувати ефективне функціонування через економічну нестабільність в країні, посиленням внутрішньогалузевої конкуренції та зміну споживчих потреб, питання успішної реалізації товарів та послуг і подальшого розвитку підприємства загострюється.

Задля можливості збереження та розширення конкурентоспроможної позиції на ринку компанія потребує оптимізації витрат і раціонального використання коштів. Українські підприємства змушені займатися пошуком ефективних засобів маркетингових комунікацій та формуванням доцільної збутової політики. Такі дії дозволяють залучити нових споживачів, збільшити обсяги збуту і в результаті прибуток від реалізації продукції компанії. Саме тому розробка нової маркетингової збутової політики дозволяє відновити діяльність бізнесу і допомагає вести конкурентну боротьбу.

Тому тема магістерської роботи є актуальною і має практичне застосування.

Метою роботи є дослідження системи управління збутовою діяльністю на принципах маркетингу підприємства молокопереробної галузі.

Для досягнення поставленої мети були окреслені наступні **завдання**:

- Вивчити теоретично-методологічні аспекти маркетингової політики збуту;
- Дослідити основи управління збутовою діяльністю підприємства;
- Вивчити методи оцінки ефективності управління збутовою діяльністю;
- Проаналізувати стан молоковиробництва в Україні;
- Дослідити організаційно-економічний стан підприємства;
- Проаналізувати маркетингову політику збуту Пирятинського сирзаводу;
- Оцінити ефективність збутової діяльності підприємства;

- Сформувати стратегії збутової діяльності Пирятинського сирзаводу;
- Сформувати напрямки маркетингової стратегії збільшення обсягів збуту.

Об'єктом дослідження виступає процес управління збутовою діяльністю ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення та практичні рекомендації з управління маркетинговою політикою збуту на вказаному підприємстві.

Основними методами дослідження, які використовувались при виконанні роботи є: аналіз та синтез, порівняння та узагальнення (теоретичних понять), вимірювання, моніторинг, статистичний та фінансово-економічний аналіз, спостереження (для дослідження тенденцій діяльності підприємства), SWOT- аналіз, опитування, графічний метод (для наочного показу результатів), систематизація отриманих результатів та їх узагальнення, індукція та логічне мислення (для узагальнення висновків).

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновані у роботі шляхи вдосконалення управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах можуть бути використані на практиці керівництвом ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Інформаційна база дослідження. Науково-теоретичне і методичне дослідження проводились на базі вивчення та аналізу праць вітчизняних та зарубіжних науковців стосовно обраної тематики, Інтернет-видання, статистичні збірники, внутрішні дані Пирятинського сирзаводу, річні фінансові звіти підприємства за 2018-2020 роки, офіційні електронні ресурси мережі Інтернет та результати власних досліджень автора.

Структура і обсяг роботи. Робота включає в себе вступ, три розділи: теоретичний, розрахунково-аналітичний та прикладний, висновки, список використаних джерел із 51 найменувань та 4 додатків. Кожен з розділів було поділено на підрозділи для логічної структуризації роботи. Обсяг роботи становить 118 сторінок, з якого основний текст 100 сторінок. Матеріали даної наукової роботи проілюстровано 27 рисунками, 18 таблицями.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ЗБУТУ

1.1. Сутність маркетингової політики збуту

Сучасна соціально-економічна нестабільність в Україні, постійно зростаюча конкуренція, зміна споживчих вподобань ставлять перед підприємцями необхідність перегляду стратегії ведення бізнесу. За таких ринкових умов питання успішної реалізації товарів та послуг і подальшого просування компанії загострюється. Задля можливості збереження та розширення конкурентоспроможної позиції на ринку підприємство потребує оптимізації витрат і раціонального використання коштів. Українські компанії змушені займатися пошуком ефективних засобів маркетингових комунікацій та формуванням доцільної збутової політики. Такі дії дозволяють залучити нових споживачів, збільшити обсяги збуту і в результаті прибуток від реалізації продукції компанії.

Успішне функціонування компаній на ринку передбачає високу ефективність діяльності і можливість підлаштуватися під зміни зовнішнього середовища і нових умов ведення бізнесу. Особливо підприємці відчули необхідність впровадження змін в управлінні збутовою діяльністю під час поширення епідемії Covid-19 (коронакризи).

Для розуміння сутності маркетингової політики збуту розглянемо поняття таких економічних категорій, як: збут, збутова політика та збутова діяльність. Аналіз наукових праць вітчизняних і закордонних вчених показав, що єдиного визначення «збутової політики» не існує і вчені пропонують декілька сутнісних пояснень даної категорії.

На сьогоднішній день науковці розуміють поняття «збут» по-різному і трактують з різних точок зору. Одні науковці розглядають збут відносно фізичного переміщення і прирівнюють його до понять «товароруху» і «розподілу». Наприклад, Л. В. Балабанова, А. В. Балабаниць у широкому

розуміння збут розглядають як процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових і роздрібних торгових ланок, передпродажної підготовки, пакування і реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку [1, с.13]. В той час С. С. Гаркавенко говорить, що «збут» є організацією мережі для ефективного продажу вироблених товарів [2]. Інший погляд науковців на поняття «збут» охоплює лише кінцеву етап процесу, а саме взаємодія з покупцем. У такому вузькому розумінні Л. В. Балабанова описує збут, як процес безпосереднього спілкування продавця і покупця, спрямований на отримання прибутку, і такий, що вимагає знань, навичок і певного рівня торговельної компетенції [1]. Закордонні вчені Д. Ланкастер і Д. Джоббер в умовах ринкової орієнтації розглядають збут, як одну з функцій маркетингу [3, с. 22].

На нашу думку, збут є комплексним процесом доведення товару від виробника до кінцевого споживача на ринку, і є складовою як збутової, так і маркетингової діяльності організації.. Відповідно сутність збутової політики підприємства полягає в успішній і своєчасній організації роботи збутової служби, спрямовуючи зусилля на реалізації виготовленої продукції.

Надтока Т. Б. розглядає збутову політику як комплекс принципів, методів та заходів, що використовується керівництвом для організації та управління збутовою діяльністю підприємства з метою забезпечення ефективних продажів товарів в межах визначених цільових ринків [4]. Збутова політика має за мету максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів конкурентоспроможними товарами задля отримання підприємницького прибутку в поточному та майбутньому періодах [5].

На сучасному етапі економічного розвитку основними задачами збутової політики є:

- 1) своєчасне і якісне забезпечення доставки товарів від виробника до споживача. Забезпечення може здійснюватися напряму або через офіційних

дилерів, але повинне повністю задовольняти потреби споживачів в забезпеченні товаром;

2) комплексна організації мережі збуту і забезпечення якісної роботи маркетингових служб. Збутові системи підприємства повинні функціонувати у взаємозв'язку з виробничими і плановими відділами;

3) створення мережі магазинів оптової і роздрібною торгівлі, офіційних дилерських центрів;

4) визначення системи і маршрутів руху товарів, організація транспорту, логістики, оперативних робіт з відвантаження і навантаження товарів.

До основних складових елементів збутової політики відносять наступні [5]:

1) збутові стратегії маркетингу (особливо в частині позиціонування, яке частково складає аргументацію продажів);

2) принципи організації збутової діяльності;

3) регламентна політика (особливо в частині стимулювання збуту, що також належить до аргументації);

4) товарна політика;

5) цінова політика;

6) політика товароруку (розподілу) (принципи формування каналів просування товарів);

7) політика комерційного кредитування;

8) інкасаційна політика, під якою маються на увазі принципи в сфері погашення дебіторської заборгованості;

9) політика транспортування;

10) організаційні аспекти збуту.

Доцільно відзначити, що збутова політика має відповідати загальним цілям та меті підприємства. Організація розподілу продукції направлена на привернення уваги споживачів до товарів компанії та забезпечення поставок продукції необхідного асортименту та якості в певний час і місце для

цільового призначення. У процесі розробки політики збуту необхідно вирішити для підприємства такі маркетингові рішення:

- розробка системи цілей у сфері збуту;
- вибір цільового ринку та сегменту;
- вибір методів і каналів збуту;
- визначення способу, часу, місця виходу на ринок і вартості доставки товарів споживачу;
- визначення заходів стимулювання збуту і визначення переліку додаткових послуг [6, с. 32].

Головна мета підприємства в організації руху товару на сьогоднішній день це: оптимізація витрат на реалізацію товару і забезпечення максимального його збереження в процесі розподілу [7]. В таких умовах багато організацій прагнуть не користуватися послугами сторонніх організацій, а організовувати свою збутову мережу. Збутова політика підприємств складається з таких елементів, як: канали розподілу; оптова і роздрібна торгівля; посередники; планування руху товару [1].

Каналом руху товару називається сукупність підприємств або окремих осіб, які беруть участь в процесі руху товару. Розглянемо основні функції руху товару:

- реалізація товарів;
- транспортування товарів;
- участь у формуванні ціни;
- встановлення контактів із споживачами;
- фінансування збутових організацій;
- маркетингові дослідження;
- збір інформації про товар;
- закупівля матеріалів і комплектуючих.

Оптова і роздрібна торгівля є одними з найважливіших складових збутової політики.

Вид торгівельної діяльності, пов'язаний із придбанням і продажем товарів для використання їх в підприємницькій діяльності (у тому числі для перепродажу) або з іншою метою, не пов'язаний з особистим, сімейним, домашнім і іншим подібним використанням, називається оптовою торгівлею.

Вид торгівельної діяльності, пов'язаний із придбанням і продажем товарів для використання їх в особистих, сімейних, домашніх і інших цілях, не пов'язаний із здійсненням підприємницької діяльності, називається роздрібною торгівлею.

На сьогоднішній день основна мета і задачі оптової торгівлі – це вивчення ринку і забезпечення товаром покупців в особі кінцевих споживачів товару, а також різних оптових і роздрібних мереж. Задачами роздрібної торгівлі є:

- дослідження ринкової кон'юнктури;
- пошук, відбір і сортування товару при складанні асортименту;
- здійснення оплати товару;
- здійснення операцій прийому, зберігання, маркування товару і установки цін;
- надання послуг постачальникам у вигляді транспортування, консультацій, реклами і розповсюдження інформації.

Найважливішою складовою, на базі якої здійснюється рух товару, є комерційна система.

Комерційна система – це виробничо-комерційний комплекс товарів і послуг, який існує в конкретному економічному, культурному і правовому середовищі. Економічні суб'єкти комерції є елементами даної системи. Це підприємства і організації, що виробляють і реалізують товари на ринку, вони безпосередньо впливають на якість і ефективність відтворювального процесу. На рис. 1.1 представлено комерційну систему збутової діяльності в загальному вигляді в ринковому середовищі на основі комерційних зв'язків між продавцем і покупцем. Товари в даній системі проходять через різних посередників у

вигляді оптових фірм, консалтингові і логістичні компанії [8]. Товари в комерційній системі проходять через оптові фірми, які користуються послугами різних сторонніх інформаційно-комерційних і логістичних організації для організації збуту товарів. Сторонні організації отримують доходи від надання послуг оптовій фірмі. Зрештою товар доходить до кінцевого споживача, а оптова фірма і підприємство одержують оплату від покупця. Виробник також одержує інформацію про нинішній стан товару на ринку через комерційні зв'язки в системі [9].

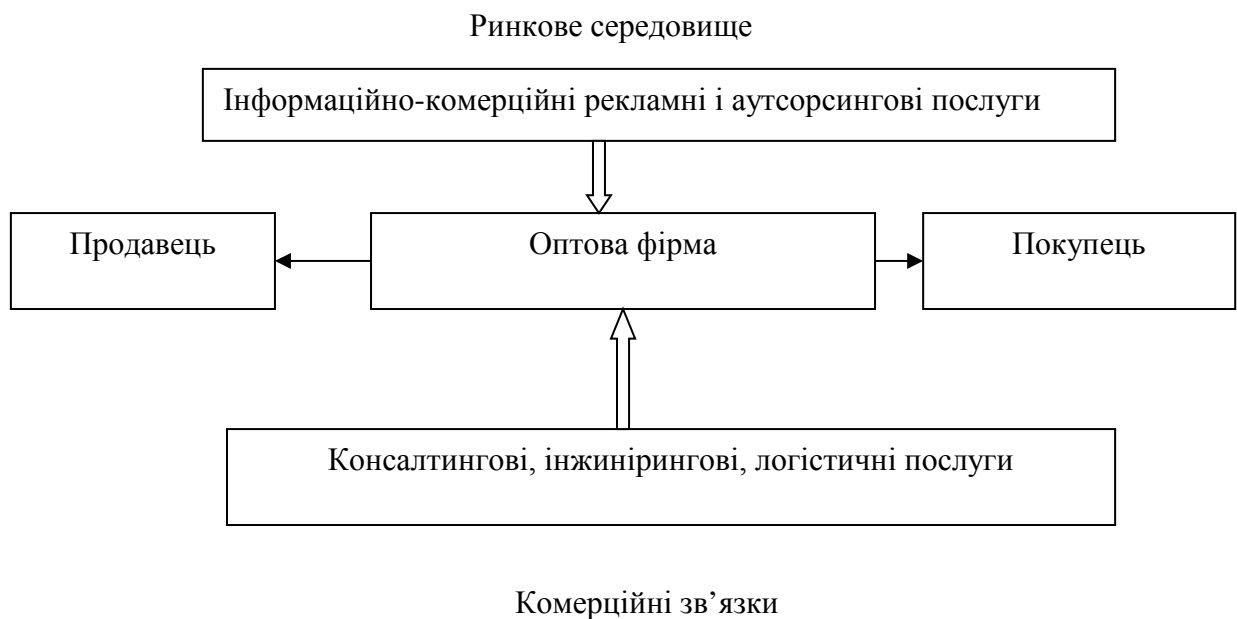


Рис. 1.1. Комерційна система збуту

Джерело: побудовано автором на основі [9]

В збутовій політиці важливу роль грає рух товару. Він повинен орієнтуватися на конкретний канал розподілу, вибір якого залежить від специфіки організації, її розмірів, характеру виробництва, видів її економічної діяльності, частки ринку, обсягу виробництва і продажів, а також ринкової і географічної орієнтації. На підставі приведених критеріїв кожне підприємство обирає конкретний канал розподілу, за яким здійснюватиме свою збутову політику.

Основними елементами збуту, на яких і формується збутової діяльність, є [10]:

- Упакування продукції – це діяльність з підбору, сортування, збірки готового виробу, що підвищує рівень доступності і готовності продукції до відправки;
- Складування і зберігання продукції – діяльність, пов'язана з організацією створення і підтримки необхідних її запасів;
- Транспортування продукції, що полягає в її фізичному переміщенні від виробника до споживача чи посередника;
- Контакти зі споживачами – діяльність, пов'язана з фізичною передачею товару, оформленням замовлень, організацією платіжно-розрахункових операцій, юридичним оформленням передачі прав власності на товар, інформуванням споживача про товар і фірму, а також збором інформації про ринок.

Система руху товару, яку представлено сукупністю елементів внутрішнього і зовнішнього середовища. До елементів внутрішнього середовища відносяться швидкість обробки замовлення, контроль за рухом товарів, якість упаковки, транспортування, складування і т.д. У таблиці 1.1 представлено класифікацію видів збуту.

Таблиця 1.1

Класифікація видів збуту

Ознака класифікації	Види збуту
1. За організацією системи збуту	Прямий - безпосередня реалізація продукції виробника конкретному споживачеві
	Непрямий - використання незалежних торгових посередників в каналах збуту
2. За кількістю посередників	Інтенсивний - велике число оптових і роздрібних посередників. Мета: розширення збуту, наближення товару до споживача
	Селективний - обмеження числа посередників. Мета: досягнення великого обсягу продажів при збереженні контролю над капіталом збуту
	Винятковий - мале (або одиничне) число посередників. Мета: збереження престижного образу і контроль за каналом збуту

Джерело: сформовано на основі [11, с. 393]

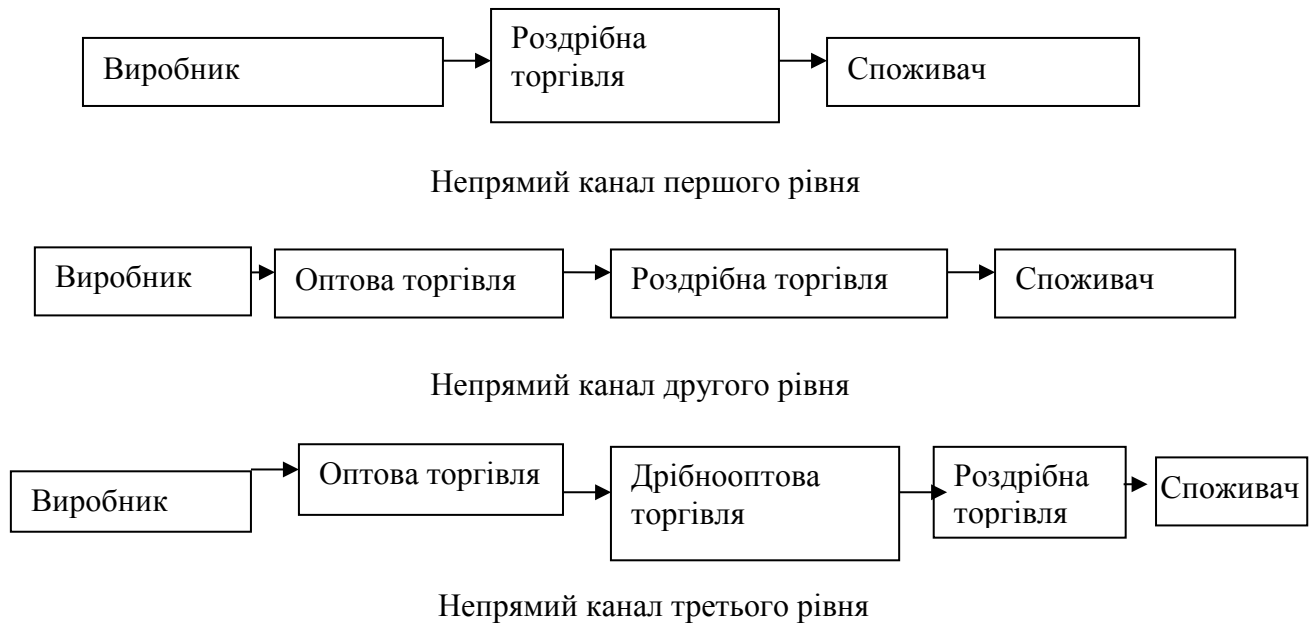


Рис. 1.2. Приклад формування довжини каналів збуту

Джерело: сформовано на основі [10]

Підприємство здійснює рух товару за допомогою каналів розподілу (збуту).

Канал розподілу – це система, що забезпечує доставку товару до місць продажів. У разі, коли система передбачає участь у збуті торговельних посередників і відмінності між виробником і кінцевим споживачем опосередковані, такий їх зв'язок носить назву непрямого каналу. Ці канали будуються на використанні досвіду посередників і різних форм співпраці з торговельною мережею. Тут підприємство перекладає значну частину витрат зі збуту і відповідну частку ризику на формально незалежних контрагентів, знижуючи контроль за рухом товару, і, як наслідок, поступається їм частиною комерційної вигоди. Існують також змішані канали, які об'єднують риси перших двох каналів руху товару. За кількістю посередників на кожному рівні каналів збут може носити характер інтенсивного, селективного або виняткового. Важливе значення при різних видах збуту має стимулювання. Стимулювати – значить «активізувати діяльність». Задача стимулювання збуту у всі часи така: пожвавити, активізувати діяльність з метою продажу товару. Стимулювання збуту можна розглядати як комплекс технологій,

вживаних протягом всього життєвого циклу товару для надання дії на трьох учасників ринку (споживачів, торгових посередників, торговий персонал) з метою зростання обсягу продажів в короткостроковому періоді з одночасним збільшенням числа нових покупців. Для обґрунтованого застосування прийомів стимулювання необхідно відзначити область задач, для вирішення яких доцільно їх використовувати:

- 1) згладжування тимчасових коливань збуту;
- 2) короткочасне залучення уваги до фірми і її товарів з нагоди будь-якої події або як протидія акції конкурентів;
- 3) заохочення і мотивація будь-яких дій з боку споживачів або інших суб'єктів (торгових посередників або власного торгового персоналу).

При організації непрямого каналу збуту виникає потреба у визначенні його довжини і ширини. Довжина каналу – це кількість рівнів каналу, тобто функціональних посередників, а ширина каналу – це число посередників, що умовно знаходяться на одному рівні (рис. 1.2 і рис.1.3).

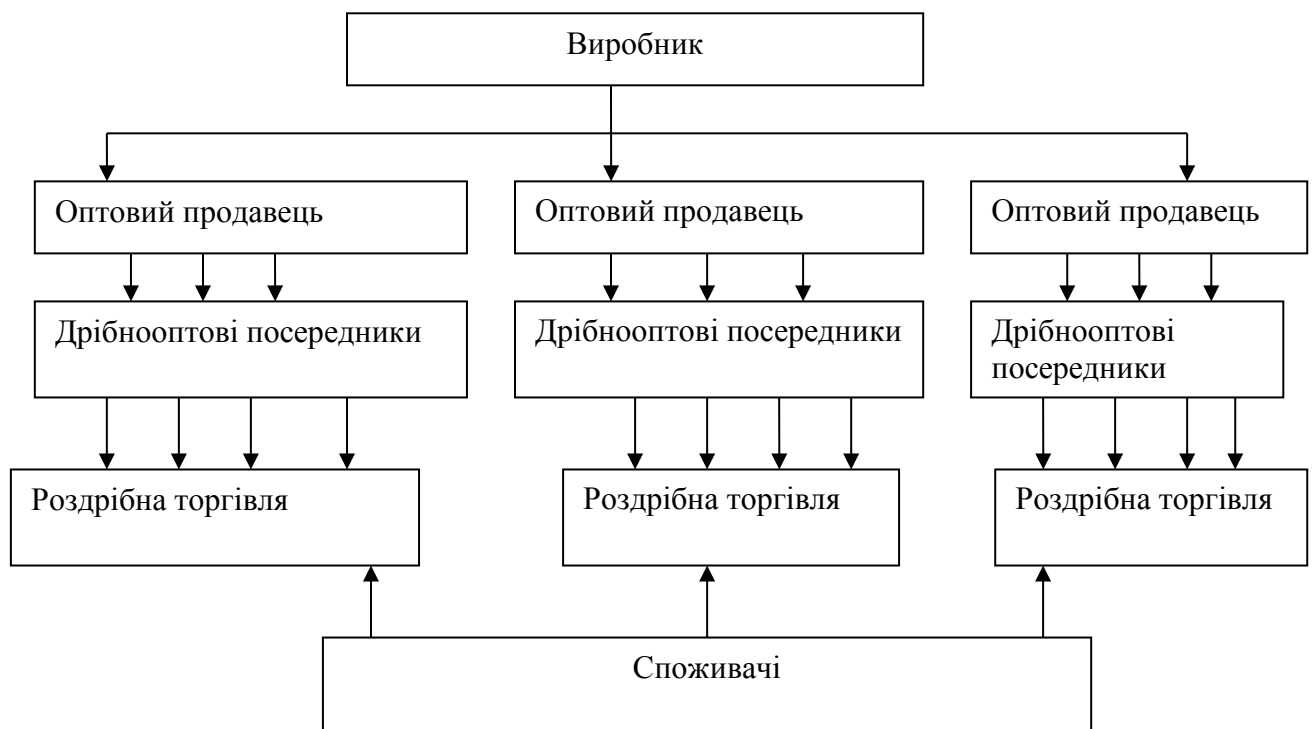


Рис. 1.3. Приклад формування широкого каналу збуту

Джерело: сформовано автором

Розглянемо функції каналів розподілу. До них відносяться [12]:

- 1) Дослідницька, яку можна охарактеризувати як функція, яка пов'язана з постійним вивченням і дослідженням ринку;
- 2) Функція взаємозв'язків. До неї можна віднести діяльність, спрямовану на формування контактів з потенційними покупцями, а також підгонку товару під вимоги ринку, що висувуються (сервісне обслуговування, упаковка, фасування, сортування і т. д.);
- 3) Функція узгодження. До неї можна віднести діяльність, спрямовану на укладання договорів, контрактів, проведення ділових переговорів;
- 4) Організаційна функція, яка пов'язана з розробкою і формуванням найбільшої оптимальної системи транспортування і складування;
- 5) Функція стимулювання, яка спрямована на залучення потенційних покупців і збереження постійних;
- 6) Фінансова функція. Сюди відноситься діяльність, пов'язана з розподілом ресурсів між всіма учасниками збуту;
- 7) Функція ризику – дії, спрямовані на мінімізацію ризиків, пов'язаних зі збутовою діяльністю.

Створення раціональної товаропровідної мережі дуже важливе, оскільки при дуже великому числі посередників фірма може потрапити під їх залежність, що обмежить її вплив над ними, і як наслідок, фірма може втратити контроль над певним ринком.

Збутова політика фірми – це цілеспрямована діяльність, принципи і методи здійснення якої покликані організувати рух потоку товарів до кінцевого споживача. Основною задачею даного процесу є створення умов для перетворення потреб потенційного покупця в реальний попит на конкретний товар. До числа таких умов відносяться елементи збутової політики, капітали розподілу (збуту, руху товару) разом з функціями, якими вони наділені.

Таким чином, сутність збутової політики підприємства полягає в успішній і своєчасній організації роботи збутової служби в умовах комерційного і ринкового середовища, забезпечення достатнього рівня

сервісного і гарантійного обслуговування, вибору правильних каналів і методів руху товару, організації реклами і різних заходів щодо стимулювання збуту.

1.2 Управління збутовою діяльністю підприємства

Збут – складова частина комерційної діяльності підприємства з реалізації продукції згідно попиту на відповідному ринку [1]. Відповідно до цього визначення управління збутом або збутовою діяльністю підприємства є процесом управління діяльністю з реалізації продукції відповідно до попиту на відповідному ринку. Науковець О. Проволоцько трактує визначення «управління збутовою діяльністю» підприємства з позиції маркетингу як процес планування, організації, мотивації і контролю збутової діяльності, який потрібен для формування та досягнення мети збуту [13].

Сутність збутової діяльності полягає в тому, що це є «процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку» [14]. Основною метою управління збутом є формування довгострокових взаємин з покупцями готової продукції та послуг за рахунок задоволення їх потреб і забезпечення необхідного обсягу продажу товару з визначеним рівнем прибутковості.

Ефективна система управління збутовою діяльністю припускає врахування всіх суб'єктів управління, середовище управління, мету і задачі управління, специфічних особливостей об'єкту управління. Процес управління збутом починається вже до виробництва, досліджується ринок на наявність точок реалізації, проводиться маркетинговий аналіз, розробляється товарна політика, прогнозуються обсяги виробництва, поставки і збуту. Збутова діяльність припускає організацію системи складування, транспортування і продажу. Вже тому управління збутовою діяльністю є комплексним управлінням всіх процесів, пов'язаних з реалізацією продукції, робіт, послуг і

тут як об'єкт управління виступають не тільки готова продукція, роботи, послуги, але і виробничі процеси і персонал.

Для управління збутовою діяльністю важливо визначитися із основними функціями, на яких і базується ефективне прийняття рішень. Терент'єва Н.В наводить шість функцій управління збутовою діяльністю: планування, організація, мотивація, контроль, аналіз та координація [15, с. 131]. На рисунку 1.4 подано більш повне трактування кожної з них.



Рис. 1.4. Функції управління збутовою діяльністю промислового підприємства
Джерело: сформовано на основі [5, с. 131]

Збутова діяльність підприємства як комплекс дій містить в собі два аспекти:

- маркетинговий, який полягає у вивченні та аналізі ринкової ситуації, визначенні попиту на товари та обсягів збуту, вибір каналів розподілу;
- логістичний, який власне і реалізує маркетингові рішення через транспортування та зберігання товару, обслуговування клієнтів.

На етапі розподілу продукції дані напрямки тісно взаємодіють та є взаємозалежними. Маркетинг та логістика в системі реалізації продукції об'єднуються задля досягнення кінцевої мети функціонування підприємства - задоволення потреб покупців при оптимальних витратах, отримання максимального прибутку та створення позитивного іміджу підприємства на ринку [16]. Одночасна їх взаємодія здатна підвищити не лише ефективність збутової діяльності, а й всього підприємства.

Система взаємозв'язку маркетингу і логістики в сфері збуту продукції запропоновано на рис.1.5. На схемі зображено взаємодію комплексів маркетингу і логістики за їх основною складовою та функціональні зв'язки.

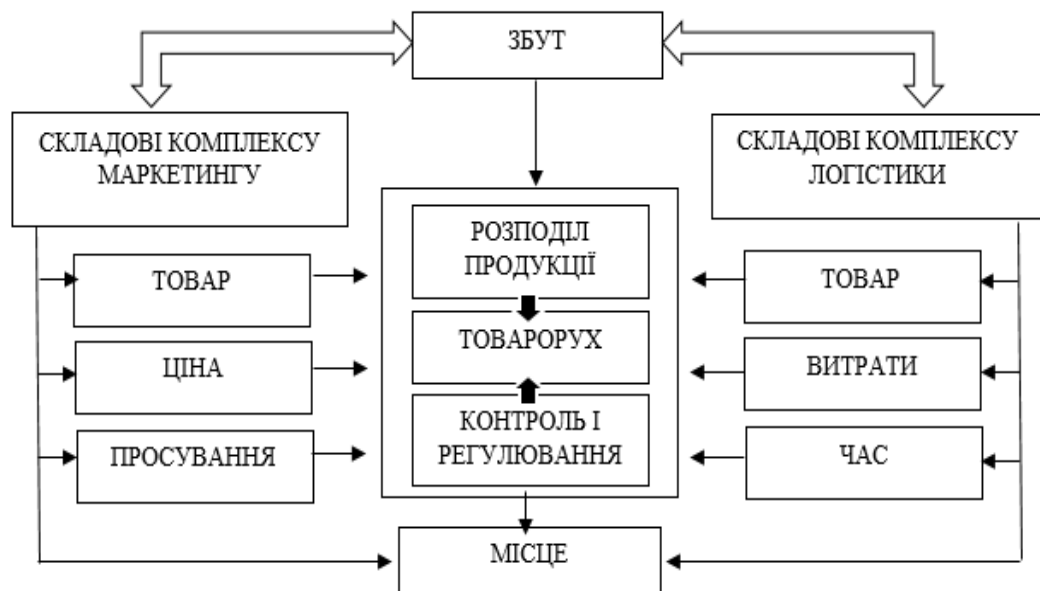


Рис.1.5. Взаємодія комплексу маркетингу та логістики в сфері збуту продукції

Джерело: сформовано автором на основі [16]

В економічній літературі використовують таке поняття, як комплекс маркетингу «4Р»: «ціна – продукт – просування - місце (розміщення)». Суть логістичної місії передбачено в правилі «семи R». Згідно з ним метою логістичної діяльності є забезпечення наявності «потрібного продукту в потрібній кількості і в потрібній якості в потрібному місці в потрібний час для потрібного споживача з найменшими затратами» [16].

Основними рисами логістичної місії в такому трактуванні є якість, витрати, час та місце. Тому взаємозв'язок логістичного та маркетингового комплексів здійснюється за такими спільними для цих напрямків елементами, як: товар, місце (або розміщення) і затрати, а збут продукції є складовою однієї з груп маркетингового міксу під назвою «місце». Ця складова є найбільш суттєвою в процесі функціонування системи збуту підприємства та є головною сферою взаємодії маркетингу і логістики по всім елементам комплексів.

Для ефективного управління збутовою діяльністю потрібно провести комплекс дій, які передбачають такі заходи [17]:

- Проведення маркетингових досліджень ринку збуту, його інфраструктури, покупців продукції і їх поведінки на ринку.
- Аналіз продукції підприємства, ємності ринку і прогнозів обсягів збуту.
- Уточнення і коригування номенклатури, асортименту продукції, що випускається. Формування продуктового портфеля підприємства та його маркетинговий супровід.
- Цінове регулювання продукції підприємства в розрізі обраних ринків збуту і фази життєвого циклу продукції. Створення стратегії ціноутворення.
- Визначення потенційно можливих для підприємства методів дистрибуції і каналів збуту продукції. Встановлення контактів і підписання договорів.
- Розробка комплексу маркетингових комунікацій та системи стимулювання збуту.

Вдосконалення управління збутовою діяльністю припускає розробку заходів, здатних організувати реалізацію всієї виробленої продукції, робіт,

послуг. Стимулювання збуту повинне бути націлено на ту продукцію, що не користується попитом шляхом пропозиції новим клієнтам і додаткової реалізації вже існуючим споживачам [18].

Процес розробки заходів щодо стимулювання збуту продукції складається з наступних етапів [19]:

- постановка мети і завдань стимулювання (збільшення обсягів реалізації, споживачів продукції, робіт, послуг);
- вибір концепції та методів стимулювання;
- розробка програми, що включає визначений стимула та термінів стимулювання;
- розрахунок бюджету заходів щодо стимулювання;
- організація заходів;
- аналіз і контроль виконання плану, коректування.

У якості об'єктів стимулювання збутової діяльності виступають існуючі і потенційні споживачі, персонал, задіяний в системі збуту, посередники, продавці.

Щоб привернути нових клієнтів для виробничого підприємства є різні способи, у тому числі:

- розсилка комерційних пропозицій, з метою спонукати потенційного споживача на покупку продукції, пропонуючи вигідні умови (ціна, форми оплати, терміни, обсяги поставок);
- використання змішаних каналів розподілу. Тобто укладання договору з посередниками про зобов'язання знайти споживача товару щодо певної ціни, обсяги, терміни. В договорі враховується комісія або винагорода посереднику за погодженням обох сторін. В даному випадку витрати вище за попередній захід, але є ряд переваг: гарантії реального збуту продукції за певну винагороду;
- розширення бази споживачів [14].

У якості заходу, який стимулює збут, виступає і розстрочка платежу. В сучасних умовах важливою маркетинговою перевагою є можливість розстрочки платежу. Стимулювання відносно вже існуючих споживачів ускладняється тим, що вже сформовані потреби клієнта, але полегшується тим, що напрацьований досвід співпраці сформував вже певну репутацію постачальника. Додатковими пільговими умовами можуть бути – пропозиція розміщення, зберігання вже сплаченої продукції на складах постачальника на певний термін. Для постачальника продукції це не принесе додаткових витрат, оскільки витрати зі зберігання вже включені до ціни продажі. Розстрочку платежу необхідно надавати вже існуючим перевіреним клієнтам, при цьому решта умов залишається такою ж і для нових споживачів. Облік і застосування інноваційних технологій в області збуту, маркетингу, виробництва дозволяє отримати підприємству значні переваги в порівнянні з конкурентами [7].

Організацію збутовою діяльністю слід доручити кваліфікованим співробітникам відділу збуту, в компетенцію яких входить і прогноз майбутніх обсягів збуту, пошук можливих каналів збуту і вживання необхідних заходів щодо посилення конкурентних і маркетингових позицій.

Отже, визначено, що збутова діяльність є заключним етапом реалізації продукції виробничого циклу і спрямована на отримання підприємницького прибутку. Здійснення аналізу системи збуту на підприємстві, моніторинг ринків збуту, розробка і реалізація ефективних рішень на основі досліджень, використання інновацій в області управління збутовою діяльністю дозволить підприємству забезпечити конкурентні переваги, збільшити обсяги збуту і прибуток підприємства та максимально задовольнити потреби споживачів.

1.3 Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю

Ефективність збуту є центральним показником при організації маркетингової діяльності підприємства. Практично у всіх видах маркетингової діяльності ступінь ефективності збутової діяльності впливає на результати

виконання робіт. Організація результативної збутової діяльності є пріоритетною задачею підприємства і одним з найбільш значимих показників ефективності функціонування всіх підсистем підприємства.

З метою аналізу результативності збуту більшості організацій використовуються показники прибутковості продажів, обсягу продажів, швидкості обігу товарів. Всі ці показники є відносними. При оцінці ефективності збуту проводиться аналіз результативності співпраці підприємства зі споживачами за такими параметрами, як кількість фактичних покупок, товарообіг, дебіторська заборгованість.

Прайснер Андреас в статті «Маркетингові і збутові показники» виділяє наступні параметри для оцінки ефективності збуту [20]:

1) реалізація плану по надходженню замовлень (визначається як співвідношення реального обсягу замовлень за звітний період до запланованого обороту);

2) частка здійснених операцій (визначається як співвідношення фактичного числа замовлень до потенційного обсягу замовлень);

3) відсоток нових клієнтів (визначається як співвідношення прибутку, отриманого від нових клієнтів, до загального прибутку);

4) ступінь розподілу товару на ринку (визначається як співвідношення обороту торгових точок, що реалізують даний товар, до обороту торгових точок);

5) частка ринку підприємства в збутових каналах (визначається як співвідношення ступеня обороту компанії в збутовому каналі до загальної суми обороту збутового каналу);

6) якість розташування товару в торговій точці (визначається як співвідношення кількості найсприятливіших розміщень в торгових точках до загального числа роздрібних торгових точок);

7) частка замовлень, що було анульовано (визначається як співвідношення обсягу анульованих замовлень до загального обсягу продажів);

8) ефективність відвідуваності споживачів (визначається як співвідношення кількості отриманих замовлень до кількості відвідувань споживачів);

9) ефективність зовнішньої служби збуту (визначається як співвідношення витрат зовнішньої служби збуту до чистої виручки підприємства);

10) час, який витрачається безпосередньо на процес продажу (визначається як співвідношення часу, який витрачається на обслуговування клієнтів, до сумарного робочого часу);

11) індекс дефіциту товару (визначається як співвідношення кількості торгових точок, в яких даного товару немає в наявності, до загальної кількості торгових точок);

12) структура продажів (визначається як співвідношення обороту товару А до обороту товару В);

13) індекс проникнення на територіальний ринок (визначається як співвідношення кількості клієнтів на даному територіальному ринку до кількості потенційних клієнтів на даному територіальному ринку);

14) середній час обробки замовлення (визначається як середній час, який витрачається на обробку замовлення).

При оцінці ефективності збуту потрібно зіставляти отримані економічні результати з затратами на його досягнення і використаними ресурсами.

Параметрами результативності збутової діяльності підприємства, на думку М.В. Кононова, є:

1) коефіцієнт відгуку покупця на комерційні пропозиції, рівний відношенню обсягу реалізованих товарів, до суми витрат на збут даних товарів;

2) коефіцієнт прибутковості часу, який витрачається на збут, який дорівнює відношенню отриманого доходу від реалізації продукції до вартості часу, який було витрачено на збут;

3) прибутковість збуту, яка дорівнює відношенню витрат на збут товарів до відсотка отриманого при цьому доходу, який визначається, як відношення отриманого доходу до виручки від реалізації товарів (послуг) [21, с. 43–48].

На думку Р.Ю. Кобцева, ефективність збутової системи підприємства оцінюється сумою безлічі параметрів: збільшення доходу від реалізації товарів, робіт, послуг; зменшення суми витрат, які відносяться на збут; збільшення обороту товарів; зменшення періоду доставки товарів і його руху по каналах руху товару; збільшення рівня задоволеності покупців і зниження числа заперечень і претензій; зміцнення конкурентоспроможності товарів і підприємства в цілому; збільшення і утримання ринкової частки [22, с. 50–59]. Забезпечення ефективної організації збутової діяльності підприємств є одним з пріоритетних напрямів в системі маркетингового менеджменту підприємства.

Розрізняють внутрішню і зовнішню ефективність (рис.1.6). Аналіз зовнішньої ефективності організації збутової діяльності – це визначення позиції підприємства на ринку і оцінка сприйняття його учасниками ринкових відносин.

Такий аналіз необхідно здійснювати за допомогою дослідження місця підприємства на ринку, оцінки продуктивності підприємства на цільовому ринку і аналізу лояльності споживачів до товарів підприємства.

Оцінка внутрішньої ефективності організації збутової діяльності здійснюється за допомогою оцінок експертів, результати чого відображаються в матриці внутрішньої ефективності організації збутової діяльності підприємств. В якості показників результативності збутової діяльності підприємств доцільно використовувати показники, які відображаються в балансі підприємства і звіті про фінансові результати. До числа таких показників відносяться: обсяг продажів; резерв готової продукції; коефіцієнт оборотності запасів готової продукції; чисельність персоналу; обсяг реалізації, який доводиться на одного співробітника.

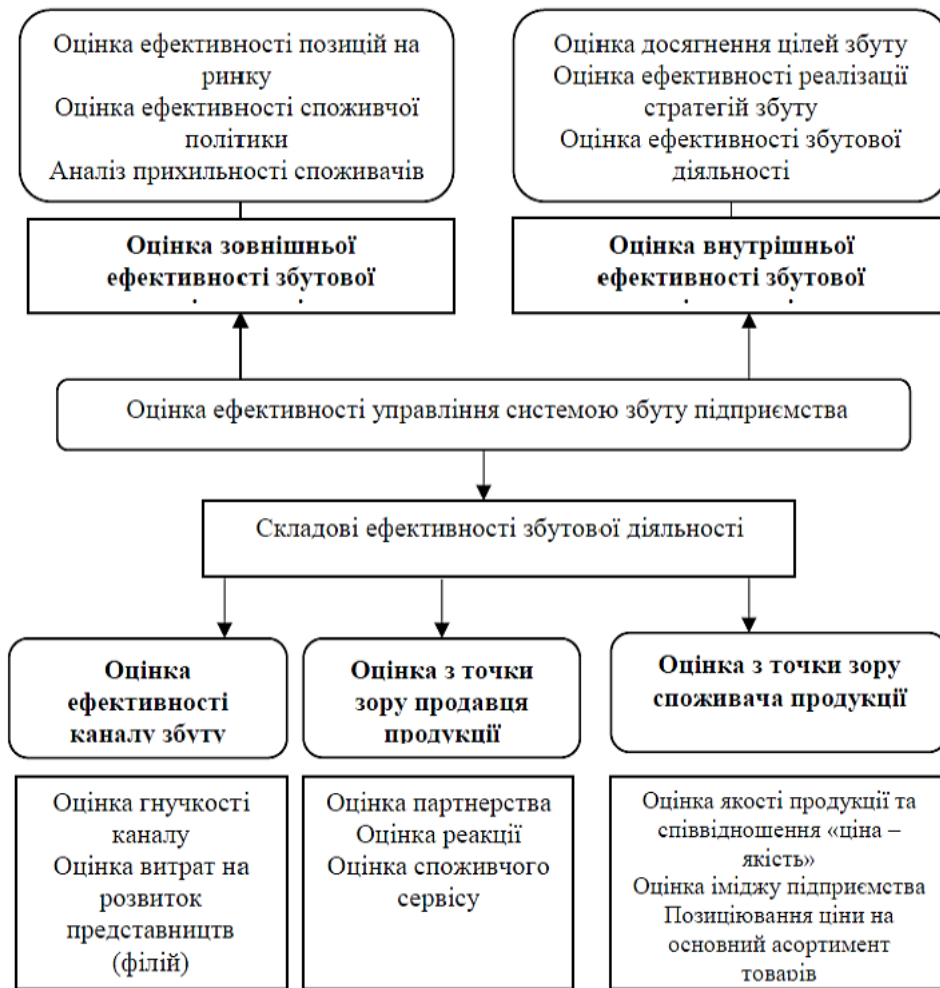


Рис. 1.6. Напрямки оцінки ефективності управління системою збуту підприємства
Джерело: [23]

Спільник І.В. для оцінки ефективності збутової діяльності підприємства пропонує метод аналізу динаміки показників (табл. 1.2) [24].

Таблиця 1.2

Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства методом аналізу
динаміки економічних показників

Показники	Показники
Збутова діяльності	Дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, витрати на збут
Динаміка та якість фінансових результатів	Валовий прибуток (збиток); фінансовий результат від операційної діяльності; фінансовий результат до оподаткування; чистий прибуток (збиток); дохід (виручка) від реалізації продукції; співвідношення валового прибутку (збитку) до доходу (виручки) від реалізації продукції; співвідношення фінансового результату від операційної діяльності до доходу (виручки) від реалізації продукції; співвідношення фінансового результату до оподаткування операційної діяльності до доходу (виручки) від реалізації продукції; співвідношення чистого прибутку до доходу (виручки) від реалізації продукції
Динаміка та окупність витрат на збут	Дохід від реалізації продукції; собівартість реалізованої продукції; адміністративні витрати; витрати на збут; інші операційні витрати; загальна сума витрат, пов'язаних з операційною діяльністю; частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю; окупність витрат на збут; фінансовий результат від операційної діяльності; фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн. витрат на збут
Динаміка показників результативності збутової діяльності	Дохід від реалізації продукції; інші доходи від операційної діяльності; собівартість реалізованої продукції; витрати, пов'язані з операційною діяльністю; середня вартість активів підприємства; валовий прибуток; фінансовий результат від операційної діяльності; рентабельність реалізованої продукції (співвідношення валового прибутку до доходу від реалізації продукції); рентабельність основної діяльності (співвідношення доходу від реалізації продукції до собівартості реалізованої продукції); рентабельність 1 операційної діяльності (співвідношення фінансового результату від операційної діяльності до витрат, пов'язаних з операційною діяльністю); рентабельність 2 від операційної діяльності (співвідношення фінансового результату від операційної діяльності до суми доходу від реалізації продукції та інших доходів від операційної діяльності; економічна рентабельність (співвідношення фінансового результату від операційної діяльності до середньої вартості активів підприємства)
Динаміка показників ділової активності підприємства	Дохід від реалізації продукції; середня вартість активів підприємства; середня величина залишків готової продукції на складі; середня величина дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги; віддача активів підприємства (коеф.); тривалість обороту сукупних активів (дні); коефіцієнт оборотності готової продукції; тривалість обороту готової продукції (дні); коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги; тривалість обороту дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги (дні)

Продовження табл.1.2

Динаміка результативності роботи збутового персоналу підприємства	Дохід від реалізації продукції; витрати на збут; фінансовий результат від операційної діяльності; середньооблікова чисельність персоналу підприємства (осіб); загальний фонд оплати праці працівників; витрати на оплату праці збутового персоналу; частка збутового персоналу у персоналі підприємства; питома вага оплати праці збутового персоналу у загальному фонді оплати праці; дохід від реалізації продукції в розрахунку на одного працівника відділу збуту; витрати на збут у розрахунку на одного працівника відділу збуту; прибуток від операційної діяльності в розрахунку на одного працівника відділу збуту
---	---

Джерело: сформовано на основі [24]

Даний метод дає можливість подивитися на збутову діяльність під різних поглядами, використовуючи комплекс економічних показників. Порівнюючи динаміку змін даних можна оцінити настільки ефективною є діяльність підприємства. Для цього варто прорахувати динаміку виробленої та реалізованої продукції підприємства, динаміку основних показників збутової діяльності, динаміку та якість фінансових результатів, динаміку та окупність витрат на збут, динаміку показників результативності збутової діяльності, динаміку показників ділової активності підприємства. При цьому потрібно звертати увагу в яку сторону відбувається динаміка: зростання показника свідчить про покращення стану фінансових результатів.

Отже, ефективно організована збутова діяльність є важливим інструментом в забезпеченні рентабельності підприємства. Різноманітність методичних підходів до оцінки ефективності збутової діяльності дає можливість вищому керівництву визначати доцільність впровадження збутових заходів та пояснювати їх вплив на загальну господарську діяльність.

Висновки до розділу 1

В сучасних умовах функціонування підприємств на ринку використання інструментів маркетингу в управлінні збутовою діяльністю є необхідною передумовою її вдосконалення з метою забезпечення підприємству стійкого

комерційного успіху, а також посилення стратегічного напрямку його діяльності.

Сутність збутової політики підприємства полягає в успішній і своєчасній організації роботи збутової служби в умовах внутрішнього та ринкового середовища, забезпечення достатнього рівня обслуговування, вибору правильних каналів і методів руху товару, організації реклами і різних заходів щодо стимулювання збуту.

В межах збутової діяльності важливим завданням є збільшення обсягів продажу. Цього можливо досягнути за рахунок здійснення маркетингових заходів стимулювання збуту. Хоча такі дії носять короткостроковий результат, вони активізують споживачів і орієнтують на отримання підприємством більших обсягів продажів.

Оцінку зовнішньої ефективності управління збутовою діяльністю на підприємстві доцільно здійснювати шляхом аналізу стратегічної позиції підприємства на ринку, оцінки ефективності функціонування підприємства на цільовому ринку і аналізу прихильності покупців.

З метою оцінки внутрішньої ефективності управління збутовою діяльністю в підприємстві необхідно визначати відповідність результатів управління збутовою діяльністю встановленій меті, ефективність самих стратегій і економічну ефективність управління збутовою діяльністю.

На основі виконаного в роботі аналізу, можна зробити висновок, що для ефективного функціонування системи збуту підприємства вона повинна бути злагоджена зі всіма підрозділами і повинна враховувати стан і динаміку зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії

Протягом останніх років українська молочна галузь зазнає кардинальних змін. Низка проблем, серед яких економічна та геополітична кризи, високий рівень імпорту, зміна структури виробників сировини, значно відображається на результатах діяльності молоко-переробних підприємств. Починаючи з 2014 року на ринку молочної продукції розпочалися масштабні коливання, які також мали негативний вплив на виробництво сиру. Порушення цілісності України російськими військами та втрата окупованої території сприяло закриттю ринку збуту до країни-агресора. Існуюча криза призвела до зниження попиту на сир серед населення, а тому вітчизняні виробники були змушені переглянути свій товарний асортимент і орієнтуватися більше на інші групи молочної продукції. Брак технологічних потужностей заважав підприємствам виробляти елітні сири. Також негативного впливу ринкових умов зазнала якість молочної продукції, адже переробники намагалися знизити ціну через заміну молочного жиру рослинним. Такі дії впливали не лише на якість товару, але й смак, і знижували довіру споживачів до виробника.

На сьогоднішній день важливим аспектом успішного функціонування молокопереробних підприємств є моніторинг загального стану сировинної бази та інших основних показників молочної галузі. Це дає можливість бізнесу здійснювати планування та досягати стратегічних та тактичних завдань в умовах ринкової нестабільності. Статистичні показники динаміки зміни кількості поголів'я корів наведені на рис. 2.1 та вказують на тенденцію до зниження.

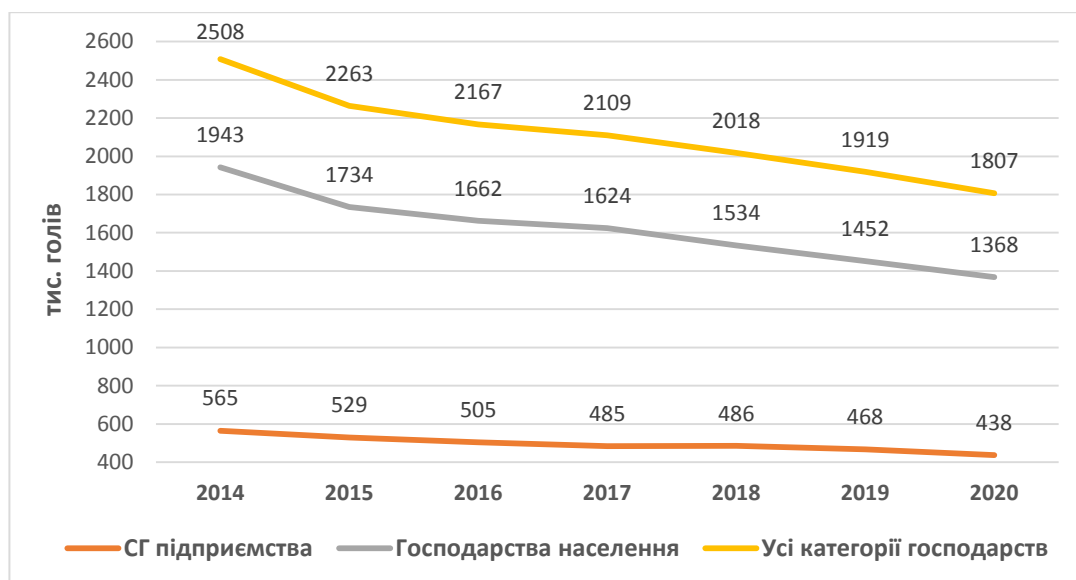


Рис.2.0.1. Динаміка зміни кількості поголів'я корів в господарствах за 2014-2020 рр.
Джерело: побудовано автором на основі [25]

За останні 7 років кількість поголів'я корів в усіх категоріях українських господарств знизилася з 2508 до 1807 тис. голів, або на 28%. Однією з основних причин скорочення поголів'я стало зменшення кількості сільськогосподарських підприємств та господарств населення. За досліджуваний період поголів'я корів на фермах скоротилося на 29,6% і у 2020 році становив 1368 тис. голів. У особистих господарствах кількість корів зменшилася з 565 до 438 тис. голів, або на 22,5%. Бачимо, що негативна динаміка зміни поголів'я більша в сільськогосподарських підприємств (29,6% проти 22,5%), що обумовлено складністю ведення бізнесу за існуючих умов.

Загалом щорічне зменшення кількості великої рогатої худоби впливає на менший обсяг виробництва сировини (молока). Через це вітчизняні переробники молочно-сирної продукції не використовують всю виробничу потужність підприємства та втрачають можливість конкурувати на зовнішніх ринках. Станом на 2020 рік обсяг виробництва молока скоротився до 9,8 млн тонн, або на 11,7% відносно 2014 року. При цьому статистичні дані вказують на позитивну динаміку виробництва сировини у сільськогосподарських підприємствах за останні 5 років і у 2020 році господарства виробили 2,7 млн тонн продукції.

Серйозними перепонами до ще більшого зростання даного показника стали посуха та невизначеність щодо механізму захисту молочних ферм в умовах старту ринку землі. Загалом аналіз показників молочної галузі засвідчив зростання обсягів продажу молока виробничим підприємствам фермерськими господарствами і зменшення поставок від господарств населення [26]. Такі результати вказують на те, що українські ферми продовжують інвестувати у розвиток галузі молочного скотарства та підвищувати продуктивність виробництва, а з цим і збільшувати виробництво молока екстра і вищого ґатунків. Згідно з прогнозами ФАО [27] виробництво молока до 2026 р. має збільшитися на 22%, або на 178 млн. тонн, порівняно з базовим періодом 2014-2016 рр. Таке зростання буде обумовлене на 73% збільшенням поголів'я великої рогатої худоби і на 27% - підвищенням їх продуктивності та ефективності.

За даними Державної служби статистики, можна помітити позитивну тенденцію збільшення продуктивності корів у всіх категоріях господарств за останні періоди. Так, у 2018 році середньодобовий надій на корову у промислових господарствах становив 5595 кг молока на тварину, що у порівнянні з 2017 роком більше на 0,7 %. Хоч це незначна динаміка, проте дані вказують на покращення технологій на виробництві молока та більш якісні показники сільськогосподарського стада корів [28].

З початку наростання кризової ситуації молочний ринок почав знижувати обсяги експорту через заборону постачання в окремі країна СНД, складність доставки товару в країни Середньої Азії, дефіцит молока і відсутність надлишків від населення, збільшення конкуренції на західному ринку, і навпаки збільшувати імпорт. За статистичними даними, Україна за 9 місяців 2020 року експортувала молока і молочних продуктів на загальну суму 128, 6 млн дол. США, тоді як імпорт зріс на 169,5% . Таким чином, Україна стала нетто-імпортером молокопродукції. Найбільше країна експортувала молока у 2017 році на суму 282 млн. дол. США. В наступні роки цей показник пішов на спад і склав 265 і 223,5 млн. дол. США у 2018 і 2019 роках відповідно [29]. Річний показник експорту молочної продукції у 2020 році зменшився на 20% порівняно з

попереднім роком. Суттєво скоротився експорт сухого незбираного молока – на 74%, вершкового масла - на 45%, та молочного жиру на 49% (див. рис. 2.2). При цьому збільшилися продажі на зовнішній ринок плавлених сирів та молочних консерв.

	Січень-Серпень 2019	Січень-Серпень 2020	2020 до 2019, %
Продукція з незбираного молока	17 851	13 663	77%
в т.ч. Молоко	12 936	8 950	69%
СЗМ	16 679	11 600	70%
СНМ	7 826	2 074	26%
Молочні консерви	16 791	19 464	116%
Сироватка	17 641	16 421	93%
Масло вершкове	13 946	7 624	55%
Молочний жир	138	70	51%
Спреди	12 920	12 757	99%
Сир сичужний	3 197	2 555	80%
Сир плавлений	716	1 382	193%
Казеїн	4 393	4 205	96%
Всього	125 035	100 765	81%

Рис. 2.2. Експорт молочних продуктів за 2019-2020 рр, тонн

Джерело: [30]

Значну частку в обсязі молочної продукції займає виробництво сиру – 9,3%. Сьогодні в його структурі переважають саме тверді сири, частка яких складає близько 93%. Інші види сиру (розсільні та м'які) випускаються в обсягу трохи більше 3% кожний. За даними Державної служби статистики, можна проаналізувати, як змінювалася кількість виробництва сиру в Україні за період з 2013 року по 2020 рік. Обсяги виготовлення продукту у 2020 р. становили 128,6 тис. тонн, що на 28,4% менше, ніж за попередній рік (див. рис. 2.3).

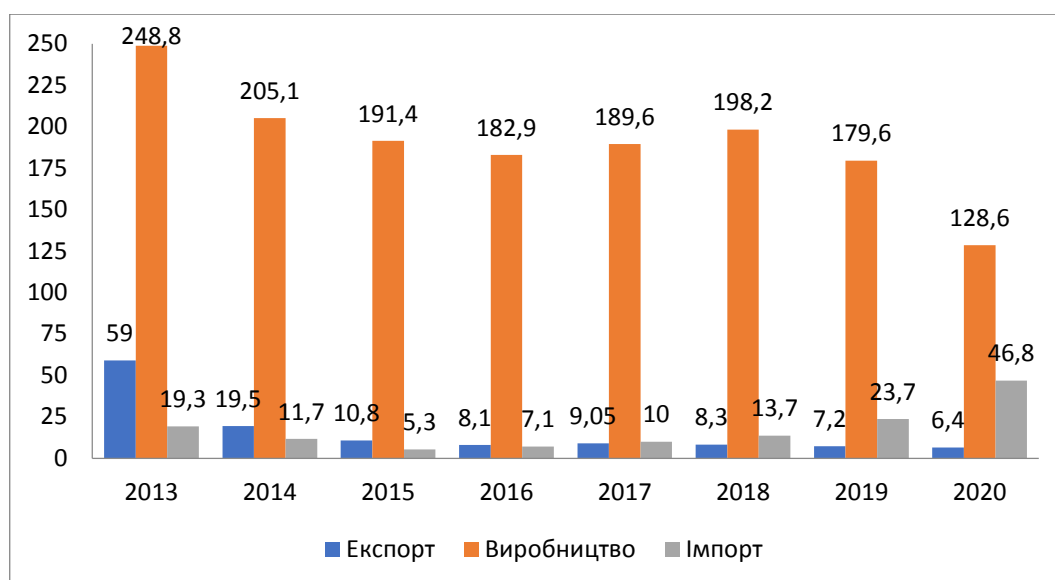


Рис. 2.3. Динаміка обсягів виробництва та зовнішньої торгівлі сиrom, тис. тонн

Джерело: побудовано автором на основі [25,31]

З графіку видно, що виробництво сиру почало скорочуватися ще з 2014 року, а у період з 2016 по 2018 рр. прослідковувалася позитивна динаміка зростання обсягів виробництва. Проте за останні два роки на українському ринку позитивних змін мало – виробництво продовжувало скорочуватися і досягло у 2020 році мінімального значення за останні 10 років. У групі твердих сирів відмічається скорочення виробництва на 9%. Попри це, деякі різновиди сиру показали нарощування обсягів виробництва: свіжого неферментованого та кисломолочного сиру збільшилося на 7,4% і становило 51,6 тис. тонн, а плавленого сиру виробили на 6,8% більше у порівнянні з попереднім 2019 роком [32].

На жаль, починаючи з 2013 року експорт сиру з України стабільно зменшувався з частковим збільшенням обсягів продажів лише у 2017 році, а обсяг імпорту навпаки показує стрімке зростання з 2015 року. Дані по імпорту сиру станом на 2020 рік перевищують показники 2013 року і порівняно з попереднім періодом обсяг збільшився на 97,5%, що є досить негативною тенденцією для молочної галузі. Така ситуація на ринку сирів в Україні ще більш ускладнює функціонування вітчизняних виробників, оскільки їм складно

конкурувати з імпортованою продукцією з Європейського Союзу, поступаючись якістю і ціною.

Найбільше сирів Україна експортувала у 2019 році в Казахстан – 2,5 тис.т (30,1%), Молдову – 1,9 тис. т (22,9%) і Єгипет – 0,6 тис.т (7,2%). Поставляли дану продукцію до України у 2020 році переважно з Польщі – 22,4 тис. т (48)%, Німеччини – 9,2 тис. т (20%), Франції – 3,8 тис. т (8%), Нідерландів – 3,5 тис. т (7%) та Італії – 1,9 тис. т (4%) [33].

Поведений вище аналіз дає можливість виокремити основні проблеми ринку молочної продукції в Україні, а саме [30]:

- 1) тенденція до спаду поголів'я великої рогатої худоби та зменшення виробництва молока, недостатній рівень забезпечення переробників якісною сировиною «екстра» гатунку;
- 2) стрімке зростання імпорту молочної продукції та ліберальний режим його регулювання (низькі ставки імпортного мита, нерівнозначні квоти для ЄС та України);
- 3) збільшення споживання населенням молока і молочних продуктів за останні два роки забезпечують імпортні товари та фальсифікат;
- 4) значна втрата ринків збуту, зменшення показників експорту через дефіцит молока та низька конкурентоспроможність на європейських ринках;
- 5) недостатній рівень структуризації та кооперації виробників і переробників;
- 6) відсутність необхідної державної підтримки, законодавчої бази для вирішення проблеми фальсифікату молочної продукції та нестабільність аграрної політики (ризик старту ринку землі без механізму захисту молочних господарств).

Крім того, результати аналізу стану та розвитку молочної галузі допомогли сформулювати основні фактори, які впливають на ефективність збутової діяльності молокопереробних підприємств, серед яких: забезпеченість виробників молочної продукції сировинними ресурсами, сучасними технологіями,

підвищення рівня споживчого попиту та його структура, а також використання маркетингових підходів в процесі реалізації виробничо-збутової діяльності.

Наразі молочна галузь в Україні перебуває в процесу трансформації своєї діяльності і наближенні до світових правил і стандартів. Проте низка описаних проблем гальмують темп розвитку переробного виробництва. З цього питання у 2020 році на Всеукраїнському молочному форумі було обговорено всі напрямки та проблеми функціонування підприємств та підписано меморандум щодо створення національного комітету у порятунку молочної галузі в Україні [30]. Така співпраця об'єднує зусилля організацій задля подолання кризи та забезпечення сталого розвитку молочної індустрії і дає насагу молокопереробним підприємствам продовжувати свою діяльність і досягати результатів разом.

Сьогодні на українському ринку функціонує велика кількість виробників молочної продукції, які представляють десятки найменувань та видів сиру, масла, молока, йогуртів, кефіру, ряжанки, сметани та інших товарів. Одним з провідних великих підприємств харчової, зокрема сиро-молочної промисловості є ТОВ «Пирятинський сирзавод». Він входить до складу групи компаній «Молочний альянс», який об'єднує потужні підприємства з виробництва та реалізації основних видів молочної продукції та є лідером молочної галузі України. Продукція холдингу випускається під дев'ятьма брендами: «Пирятин», «Славія», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Хопси», «Златокрай» та «Молочний альянс».

В історичних відомостях на сайті Холдингу вказано, що сирзавод було створено ще у далекий 1920 рік і функціонувало тоді підприємство для виробництва сиру та масла. Після воєнні роки, у 1952–54 рр., відбулося розширення його виробничих потужностей. У 1969–1973 рр. в Пирятині було збудоване нове підприємство з ще більшими переробними спроможностями. Вже у перший рік роботи новозбудований Пирятинський сирзавод посів провідні позиції в галузі з виробництва сиру «Російський». Продукція переробника

вирізнялась високою якістю та постачалася як українським споживачам, так і в інші міста за кордон: Москву, Ленінград, Баку, а також на Кубу [34].

У 2005-2006 роках Пирятинський сирзавод набув свого сучасного вигляду після приєднання до групи компаній «Молочний альянс» та проведення повної модернізації виробничого обладнання. На підприємство було завезено устаткування таких країн-виробників, як Іспанія, Німеччина, Польща [34].

У 2007 р. на сирзаводі було впроваджено повністю автоматизовану лінію формування і пресування сирів іспанської фірми «Фібоса», після чого потужності з переробки молока на твердий сир зросли до 504 тонн на добу, або 50 тонн готової продукції на добу. Високий рівень механізації, автоматизації, санітарії та гігієни виробництва, високий кваліфікаційний рівень спеціалістів дозволяє забезпечити випуск стабільно якісної продукції [34]. Щороку Пирятинський сирзавод збільшував обсяги виробництва та розширював сировинну зону, яка на сьогодні складається з Полтавської, Чернігівської, Черкаської, Київської, Житомирської та Хмельницької областей.

У 2012 році проведено ресертифікацію підприємства за міжнародними стандартами ISO 9001:2008 — система менеджменту якості, та ISO 22000:2005— система менеджменту безпечності харчових продуктів [34]. Надалі компанія отримує такі сертифікати відповідності щорічно.

Крім того, починаючи з 2015 року, Пирятинський сирзавод отримує на власну продукцію міжнародні сертифікати від центра дослідження та сертифікації Халяль «Альрайд». Даний документ дозволяє експортувати продукти харчування в арабо-мусульманські країни, а їх жителям, відповідно, вживати в їжу визначені в документі сиро-молочну продукцію торгової марки «Пирятинь». Наявний сертифікат, дійсний до 05.2021 року, включає 38 асортиментні позиції: сири тверді, молочні продукти та сухі молочні продукти. Він підтверджує, що вироблена молочна продукція Пирятинського сирзаводу являється Халяль і відповідає ісламським канонічним нормам (тобто не містить заборонених в Ісламі речовин). Такою речовиною на вітчизняних молокопереробних підприємствах являється молокозгортуючий фермент

тваринного походження, проте у виробництві сирів на Пирятинському заводі (як і на інших підприємствах ГК «Молочний альянс») використовується такий фермент тільки мікробіального походження. Тому споживати таку продукцію можуть не лише представники арабо-мусульманських країн, а й вегетаріанці [34, 36].

Компанія постійно брала активну участь та представляла свою продукцію на різноманітних виставках, конкурсах та акціях. Наразі вона має 52 відзнаки і нагороди за якість і властивості продукції, яка відома під торговою маркою «Пирятин». Молочна продукція, яка випускається під даними торговими марками добре знайома всім жителям України, адже представлена як в супермаркетах, так і різних продуктових магазинах по всіх регіонах (окрім окупованої території).

Підприємство є юридичною особою і за організаційно-правовою формою функціонує як ТОВ. У 2017 р. Приватне акціонерне товариство було реорганізоване в Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод». Знаходиться за адресою: Полтавська обл., Пирятинський р-н, Пирятин, вулиця Сумська, 1 [35].

Метою діяльності Пирятинського сирзаводу є: суспільство - найбільш повне насичення споживчого ринку товарами та максимальне задоволення потреб суспільства у товарах та послугах; учасники Товариства - реалізації соціально - економічних інтересів учасників; економічна вигода - отримання прибутку від виробництва і реалізації продукції та надання послуг [34].

Головною сферою діяльності підприємства є організація закупки молока у сільгоспвиробників і населення та подальша ефективна переробка всіх його складових на високоякісний продукт.

Основні напрями діяльності підприємства [34]:

- виробництво сирів твердих сичужних і плавлених;
- виробництво сухих молочних продуктів (сироватки);
- оптово-роздрібна торгівля;
- виробництво інших продовольчих товарів.

Пирятинський сирзавод вже протягом десятиліть успішно функціонує на ринку і вказує, що основні традиційні компоненти такого успіху є: багаторічний досвід, професійна майстерність та найсучасніше технологічне обладнання. Також особливістю і перевагою є якість продукції, адже вона виготовляється з натурального молока, без додавання рослинних домішок чи сухого молока [34].

Новий етап розвитку бренду розпочався у 2017-2018 роки з ребрендингу торгової марки «Пирятин». Відома українська маркетингова агенція Fedoriv консультувала Товариство щодо зміни стратегії та позиціонування. Новий дизайн упаковки продукції під брендом «Пирятин» має яскраві виражені кольори синього та бургундського і становить систему змінних патернів (візерунків) для твердих сирів, які здатні адаптуватися до нових реалій, вимог, форматів, трендів. На рисунку 2.4 подані старий та новий формати логотипу ТМ «Пирятин». Він тепер зображує веселий смайл на сирному кольорі круга. Два бугорки зображують примружені очі від задоволення, ніби насолоджуєшся кожним кусочком сирної продукції. Також видозмінили формат букв – вони можуть по-різному розтягуватися, адже сир так само тягнеться. Такий ребрендинг було проведено зі створенням оновленої стратегії бренду – «Фанат», який передбачає формування сирної культури серед споживачів-вболівальників. Маркетинг-директор холдингу «Молочний альянс» зазначила, що «якщо ти дійсно щонебудь любиш, то оточуєш цим себе завжди та скрізь, розповідаєш про це всім. І ця теза доречно відображає нове позиціонування бренду» [34].



Рис. 2.4. Старий та новий логотипи ТМ «Пирятин»

У 2020 році на підприємстві числилося 612 працівників, а позаштатного персоналу та осіб, які працюють за сумісництвом склало 2 осіб. Навіть не зважаючи на непростий період для бізнесу через Covid-19 та карантинні умови,

Пирятинський сирзавод збільшив фонд оплати праці у звітному періоді на 1753 тис. грн., у порівнянні з попереднім 2019 роком. Керування підприємством здійснюється на базі лінійно-функціональної організаційної структури (див. рис.2.5). Організаційно-функціональна схема товариства складається з трьох рівнів [34,35]:

- 1-й (вищий) рівень – вище керівництво: загальні збори учасників, виконавчий орган - голова і члени правління, наглядова рада, ревізійна комісія. Виконавчому органу підпорядковуються керівники адміністративних та виробничих підрозділів;

- 2-й (середній) рівень управління складається з керівників адміністративних, виробничих і обслуговуючих підрозділів, таких як: планово-економічний відділ, головний бухгалтер, начальник планово-економічного відділу, інженер з сировини, головний механік, начальник з виробництва, керівник збуту та інші.

- 3-й (нижчий) рівень управління - безпосередньо працівники виробничих і обслуговуючих підрозділів: транспортна служба, відділ головного механіка, виробничі цехи, виробнича лабораторія, приймальні пункти, ремонтно-будівельна ділянка та інші.

Варто зазначити, що PR-відділ, відділ маркетингу та продажів знаходяться безпосередньо в центральному офісі ГК «Молочний альянс» в Києві і здійснюють загальне управління всіма торговими брендами Товариства. Саме там займаються моніторингом конкурентів, аналізом ринку та тенденцій, розробляють плани комунікації зі споживачами, продумують маркетингові заходи для стимулювання продажів продукції, формують нові партнерські та клієнтські зв'язки та інше.

Проаналізувавши діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод», проводимо фінансово-економічний аналіз підприємства за останні три роки (2018-2020 рр.) для отримання об'єктивної та точної картини його фінансово-господарського стану. Для цього сформували таблицю із фінансовими результатами заводу (табл. 2.1).

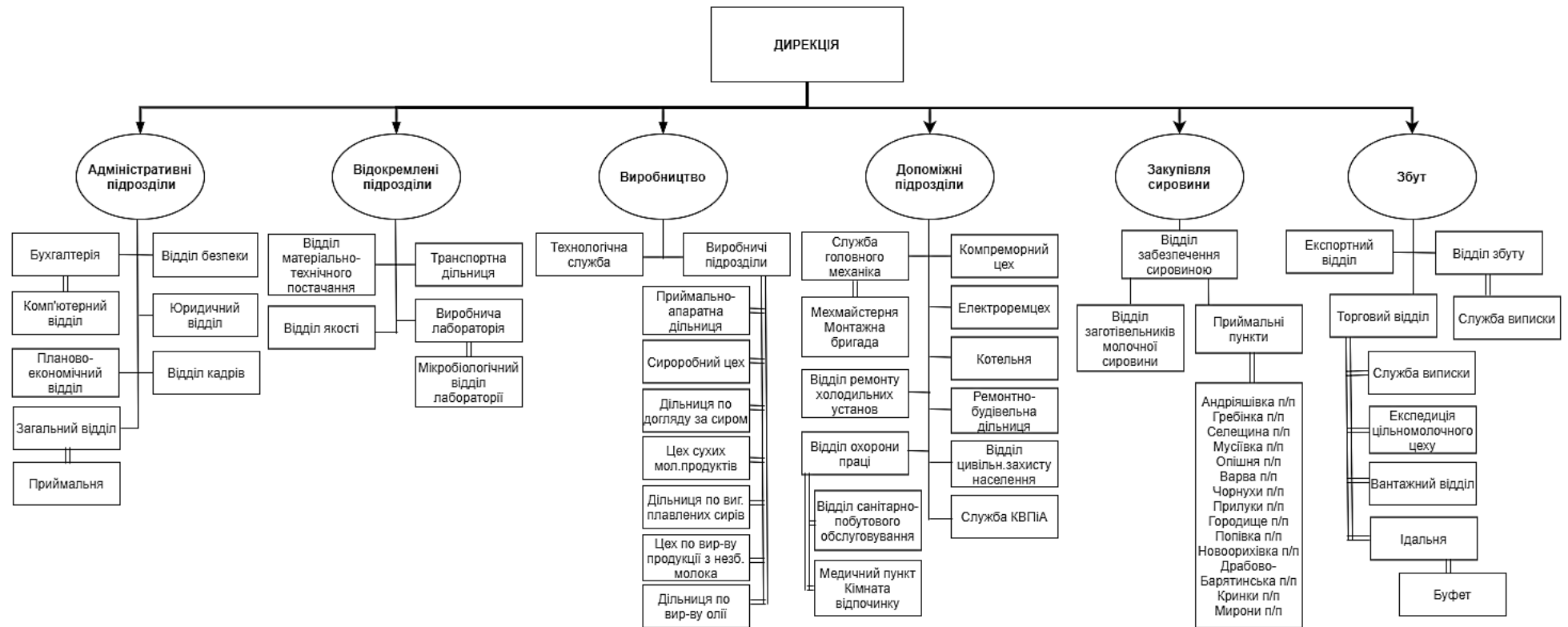


Рис. 2.5. Організаційна структура ТОВ «Пирятинський сирзавод» (сформовано автором на основі [34])

Таблиця 2.1

Аналіз фінансового стану ТОВ «Пирятинський сирзавод», тис.грн

Показники	2018, тис.грн	2019, тис.грн	2020, тис.грн	Відхилення			
				Абс.величина, тис.грн		Відносне, %	
				2018/ 2019	2019/ 2020	2018/ 2019	2019/ 2020
Середня величина майна	564736	479754	502364	-84982	22610	-15,05	4,71
Середня величина необор активів	79049	106863	103 041	27814	-3822	35,19	-3,58
Середня величина оборот. активів	485687	372891	399 323	-112796	26432	-23,22	7,09
Середня величина власного капіталу	146725	84677	122 258	-62048	37581	-42,29	44,38
Середня величина залученого капіталу	389299	329755	290777	-59544	-38978	-15,30	-11,82
Чистий дохід	1616516	1409128	1428175	-207388	19047	-12,83	1,35
Собівартість реал.продукції	1456698	1286117	1242015	-170581	-44102	-11,71	-3,43
Валовий прибуток	159818	123011	186160	-36807	63149	-23,03	51,34
Прибуток (збиток) від операц.діял-сті	-1374	-37153	64229	-35779	101382	-2604,00	272,88
Прибуток від звич.діял. до оподаткування	-16006	-62085	37602	-46079	99687	-287,89	160,57
Чистий прибуток (збиток)	-16006	-62085	37602	-46079	99687	-287,89	160,57

Джерело: складено автором за [35]

За даними таблиці можна побачити, що середня величина майна підприємства знизилася на 15,05% у 2019 році, а в наступному 2020 році зросла на 4,7% у порівнянні з попереднім періодом за рахунок збільшення величини оборотних активів (нарошення виробничих запасів, готової продукції та інше). Власний капітал зменшився на 62048 тис.грн і зріс на 37581 тис.грн. у 2019 та 2020 роках відповідно, що є позитивним моментом. Гарна тенденція простежується в зниженні величини залученого капіталу на 15,30% у 2019 році порівняно з 2018 та 11,82% у 2020 році відносно попереднього періоду.

Для кращого наочного сприйняття основних фінансових результатів компанії побудовано гістограму, яка зображена на рисунку 2.6.

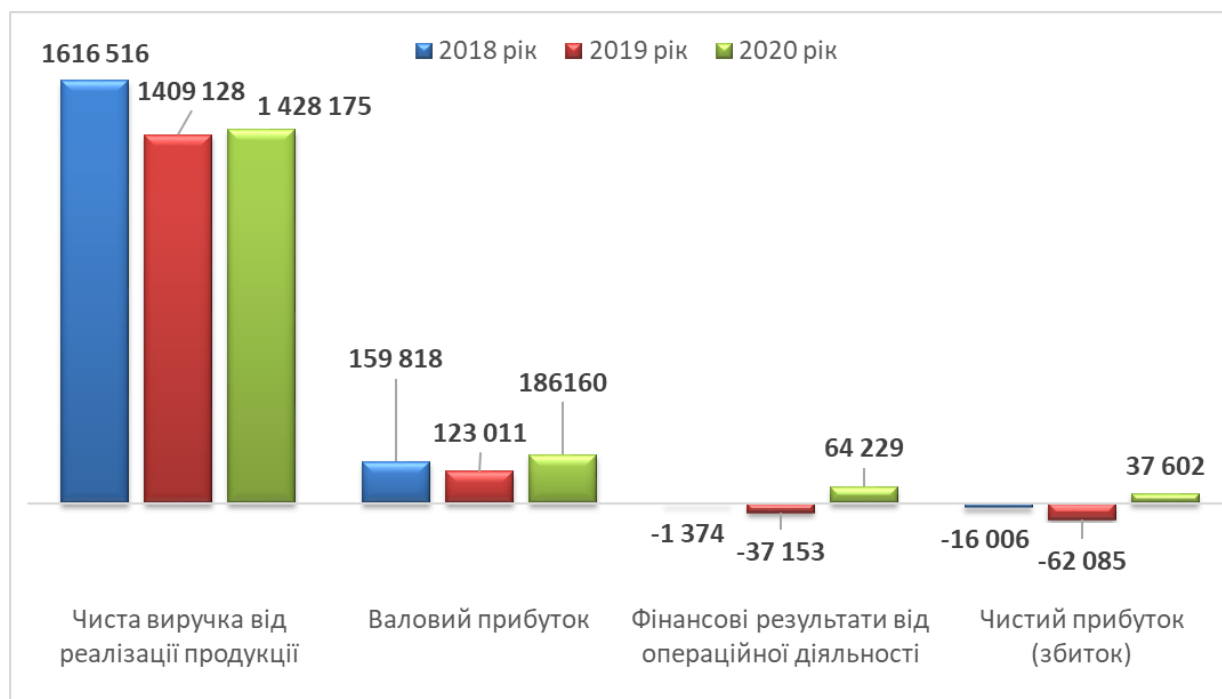


Рис. 2.6. Динаміка основних фінансових показників Пірятинського сирзаводу, тис.грн
Джерело: сформовано автором на основі даних компанії

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зменшився на 207388 тис.грн. у 2019 та збільшився на 19047 тис.грн у наступному 2020 році. При цьому валовий прибуток у 2019 році знизився на 23,03%, або 36807 тис.грн відносно 2018 року і збільшився на 51,34%, що дорівнює 63149 тис.грн у 2020 р. порівняно з попереднім періодом. У 2018 та 2019 рр. підприємство отримало збиток від операційної діяльності, який у 2019 році був на 35779 тис.грн більший, ніж у попередній період, і становив 37153 тис.грн. У 2020 році даний показник збільшився на 101382 тис.грн. і приніс прибуток підприємству в розмірі 64229 тис.грн. Показник Чистий прибуток також становив від'ємне значення (збиток) 16006 тис.грн у 2018 році та 62085 тис.грн у 2019. За 2020 рік компанія нарешті отримала 37602 тис.грн. чистого прибутку, що, на жаль, нижче на 37,4% за рівень прибутку у 2016 році (60031 тис.грн). Такі коливання фінансових результатів за останні роки є обумовлені низкою факторів, серед яких: постійне підвищення вартості сировинних ресурсів; збільшення витрат на збут, а саме на

маркетинг і постійні витрати на рекламу через ребрендинг у 2018 році; зростання витрат на оплату праці, які щорічно підвищуються на 3,7% відносно попереднього року; а також зростання амортизаційних відрахувань на виробничі устаткування [35].

Для розуміння стану конкуренції та структури галузі, в якому функціонує підприємство, для визначення привабливості бізнес-середовища та ймовірної прибутковості проведемо аналіз п'яти конкурентних сил Портера. Дана модель допоможе дослідити можливості та розробити стратегії розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод» щодо їхніх конкурентів [37].

При дослідженні оцінили рівень конкурентоспроможності товару компанії і рівень конкуренції в молокопереробній галузі через аналіз товарів-замінників та оцінки рівня внутрішньогалузевої конкуренції Пирятинського сирзаводу; загрозу втрати споживачів сиро-молочної продукції підприємства; загрозу для бізнесу з боку постачальників (Додаток А, табл.1-5) [38]. Результати аналізу та напрями роботи по кожному параметру для ТОВ «Пирятинський сирзавод» подані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Результати дослідження 5-ти сил Портера Пирятинського сирзаводу

Параметри	Рівень ризику	Опис
Загроза зі сторони товарів-замінників	Високий	Компанія пропонує досить стандартні сиро-молочні товари з певними особливими характеристиками. Наразі в переробній галузі підприємства розробляють нові товарні позиції, тим самим розширюючи ще більше споживчий вибір, а тому ризик виникнення товарів-замінників великий. Сирзаводу варто акцентувати увагу на співвідношенні «ціна-якість» та різноманітності асортименту. Концентрувати зусилля на пропозиціях, які нададуть конкурентні переваги серед товарів замінників
Загроза внутрішньогалузевої конкуренції	Високий	На ринку функціонує велика кількість конкурентів. Можливо здійснити порівняння товарів різних фірм через подібність характеристик. Декілька сильних виробників займають вищі позиції, але при цьому Пирятинський сирзавод може підвищувати цінність та вартість продукції за рахунок якості, досконалості технології. Також необхідно підвищувати рівень знань про продукцію

Продовження табл. 2.2

Загроза з боку нових гравців	Середній	Середній рівень загрози з боку нових гравців, оскільки уповільнюючий темп росту галузі та значне охоплення ринку великими гравцями. Нові молокопереробні підприємства вимагають значних інвестицій. Пирятинському сирзаводу потрібно аналізувати ринок та конкурентів, моніторити політику уряду щодо даної галузі. Варто звернути увагу на потреби споживачів і підвищувати різноманітність товарів
Загроза втрати споживачів	Середній	Ризик втрати споживачів середній через чутливість до ціни (покупець буде перемикатися при значній різниці в ціні між продукцією «Пирятин» та товарами субститутами). Існує незадоволеність певними характеристиками товару в окремих категоріях. Наразі у споживачів є можливість обирати серед різних пропозицій сиро-молочної продукції на ринку, а тому Пирятинському сирзаводу потрібно працювати над підтримкою конкурентних переваг, підвищенням якості товарів та рецептури і розробкою нових позицій для задоволення потреб споживачів
Ринкова влада постачальників	Високий	Рівень нестабільності постачальників середній. Існує велика кількість постачальників, але є проблема зі зниженням обсягів сировини і високим попит на неї. Зміна постачальників можлива за умови погіршення якості молока або недозавантаженість виробничих потужностей Пирятинського сирзаводу. Потрібно аналізувати можливості постачальників, встановлювати довгострокове партнерство і взаємодіяти з урядом задля підтримки молочної галузі та кооперації виробників і переробників

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії

Для ширшого аналізу підприємства «Пирятинський сирзавод» та оцінки впливу як зовнішніх факторів, так і внутрішніх чинників на стратегічний розвиток компанії побудуємо SWOT-аналіз (табл.2.3).

Даний аналіз дає змогу сконцентруватися і направити зусилля компанії на розвиток можливостей, а також на попередження та зменшення впливу ймовірних загроз. Для цього потрібно на основі вже визначених в таблиці 2.3 факторів зовнішнього і внутрішнього середовища щодо підприємства скласти матрицю SWOT з 4 полями (СiМ, СiЗ, СлМ, СлЗ).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> • Якість продукції • Відомий бренд з гарною репутацією та новою стратегією розвитку • Найсучасніше технологічне оснащення • Міжнародні стандарти якості і безпеки харчових продуктів, сертифікати • Нові цехи (суха молочна продукція) • Постійне розширення асортименту сирів • Представлення продукції на внутрішніх та зовнішніх ринках • Висококваліфіковані робітники 	<ul style="list-style-type: none"> • Обмеженість асортиментних позицій • Недореалізація технологічних можливостей • Недостаньо розвинена збутова мережа • Недозавантаженість виробничих потужностей • Відносно висока ціна на продукцію у порівнянні з іноземними конкурентами • Слабка система стимулювання збуту • Слабкий зв'язок підприємства з відділами центрального офісу • На 50% залежність від сировини окремих господарств населення • Обмеженість фінансування великих проєктів
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> • Вихід на нові ринки та розширення каналів збуту • Розробка ефективних методів стимулювання збуту • Створення нових товарних позицій • Активна рекламна компанія та її вдосконалення • Розширення партнерських відносин • Підвищення купівельної спроможності споживачів • Зниження цін постачальників • Вихід фірм-виробників з галузі 	<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення частки ринку конкурентів та поява на ринку нових (в тому числі і імпортерами) • Підвищення рівня цін на сировину та її нестача у виробництві • Перевищення пропозиції над попитом • Відсутність державної підтримки • Ускладнення експортної діяльності • Висока чутливість споживачів до ціни • Зміна законодавства, що регулює діяльність підприємств у даній галузі • Зміна правил сертифікації продукції • Нестабільність валютних курсів

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії

Перебираючи всі можливі сполучення:

- для поля СіМ («Сильні сторони-Можливість»), визначаємо, як за допомогою сильних сторін реалізувати виявлені можливості;
- для поля СлМ («Слабкі сторони-Можливість»), вибираємо, як уникнути невдачі в майбутньому за допомогою можливостей підприємства;
- для поля СіЗ («Сильні сторони- Загрози»), шукаємо, як сильні сторони компанії можуть нівелювати зовнішні загрози;
- для поля СлЗ («Слабкі сторони- Загрози»), визначаємо найбільш вразливі місця підприємства, які необхідно захищати в першу чергу [39, с.63].

Узагальнена матриця SWOT з 4 полями подана в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Комплексна матриця SWOT-аналізу Пирятинського сирзаводу

Орієнтири розвитку	Потенційні переваги
Можливості – Сильні сторони	Загрози – Сильні сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання частки ринку за рахунок якісної продукції та гарною репутацією. 2. Зниження собівартості продукції за рахунок сучасного енергоефективного технічного обладнання. 3. Розширення ринку збуту за рахунок реконструкцій та збільшення потужностей цехів. 4. Розробка нових та актуальних товарних позицій за рахунок сучасних технологій та висококваліфікованих працівників. 5. За рахунок обізнаності про бренд з гарною репутацією та постійне розширення асортименту можлива реалізація ефективних методів стимулювання збуту. 6. Побудова нової стратегії та прихильність споживачів допоможуть здійснити ефективну рекламну кампанію. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. За допомогою широкого асортименту сирної продукції зменшити кількість конкурентів. 2. За рахунок нової стратегії розвитку збільшити лояльність споживачів до бренду «Пирятин» 3. За рахунок приналежності до «Молочного альянсу» можливо здійснювати більше експортних поставок 4. При перевищенні пропозиції над попитом можливо збувати продукцію за кордон за рахунок вже встановленого партнерства 5. За рахунок пропозиції товарів різної цінової категорії споживачі матимуть можливість вибору при зниженні купівельної спроможності 6. За умови зміни законодавства і ускладнення ведення експорту розширювати внутрішній ринок збуту

Продовження табл. 2.4

Орієнтири змін	Обмеження розвитку
Можливості – Слабкі сторони	Загрози – Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. За рахунок виробництва зовсім нової продукції розширити ринки збуту, а також активізувати рекламну кампанію. 2. Пошук і налагодження партнерства дозволить ширше представляти продукцію на внутр. та зовн. ринках. 3. За рахунок співпраці з B2B сектором можливо значно підвищити виробничу ефективність та завантаженість. 4. Нові партнерські зв'язки стимулюватимуть реалізацію технологічних можливостей та роботу технологів 5. Зменшення цінової політики за рахунок зниження цін на сировину постачальниками. 6. Збільшення обсягів виробництва сприятиме розширенню партнерських відносин. 7. Розробка політики стимулювання збуту на всіх рівнях зменшить наслідки неефективної системи просування продукції до кінцевого споживача 8. Збільшення частки сировини від СГ підприємств дає можливість підвищити якість продукції до європейських стандартів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність державної підтримки вітчизняних молокопереробних підприємств може спричинити дефіцит сировини, ліквідацію переробників через не вигідність діяльності, відсутність експорту або закупка молока за кордоном. 2. Ускладнення експортної діяльності законами може призвести до зниження виробництва продукції та перенасичення нею внутрішнього ринку. 3. Підвищення чутливості споживачів до ціни і відносно вищі ціни на продукцію у порівнянні з імпортерами знизить споживання вітчизняних товарів. 4. Підвищення рівня цін на сировину спричинить недозавантаженість виробничих потужностей через відсутність попиту на товар з вищою ціною і наявністю дешевших аналогів. 5. Недостатня увага маркетологів, які займаються Пирятинським сирзаводом в центральному офісі, до дослідження ринку збуту може посилити ринкові позиції конкурентів. 6. Внутрішні проблеми з реалізацією технологічних можливостей знизять рейтинг підприємства і посилять позиції конкурентів

Джерело: сформовано автором

Дана матриця вказує, що підприємству варто дотримуватись стратегії використання сильних сторін компанії для реалізації зовнішніх можливостей. При цьому компанії потрібно вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продукту (з акцентом на сири) та виведення на ринок товарів-новинок. При цьому потрібно нівелювати слабкі сторони через встановлення тіснішого зв'язку між відділами на сирзаводі та відділами маркетингу і продаж з центрального офісу Холдингу, що сприятиме кращому обміну ідей та інформації щодо перспективних ринків та трендів, аналізу споживчих потреб та бажань, асортиментних позицій, пошуку

постачальників та виведення на ринок товарів-новинок. Отримані результати можуть слугувати в для аналізу діяльності Пирятинського сирзаводу та визначенні маркетингових стратегій управління переробним підприємством і перспектив розвитку.

Щоб ґрунтовніше дослідити покупців сиро-молочної продукції було проведено онлайн-анкетування (додаток Б). Воно було спрямовано на аналіз поведінки та вподобань споживачів у даному сегменті ринку, а також визначення сприйняття та реакції респондентів на заходи стимулювання продажів. Анкета була розміщена у соціальній мережі Facebook та Телеграм-каналах. Результати свідчать проте, що респондентами опитування були переважно люди 18-24 років, жінки, з середнім рівнем доходу. Варто відмітити, що всі опитані люди споживають сирну продукцію, і це підтверджує споживчий попит на дану групу товарів.

Споживачі віддають перевагу вітчизняним виробникам сиро-молочної продукції (72,7%), а також закордонним (20%). Те, що за умови постійного збільшення обсягів імпорту сирної продукції значна кількість людей є прихильниками українського виробництва - є досить позитивним моментом. Також було визначено частоту покупок досліджуваної товарної категорії (рис.2.7). Так, більшість респондентів (49,1%) купують сир 1-2 рази на тиждень, близько 24% людей - 2 рази на місяць. 12,7% опитуваних здійснюють покупку сирних продуктів або дуже часто – 3-4 рази на тиждень, або мінімально - 1 раз на місяць.

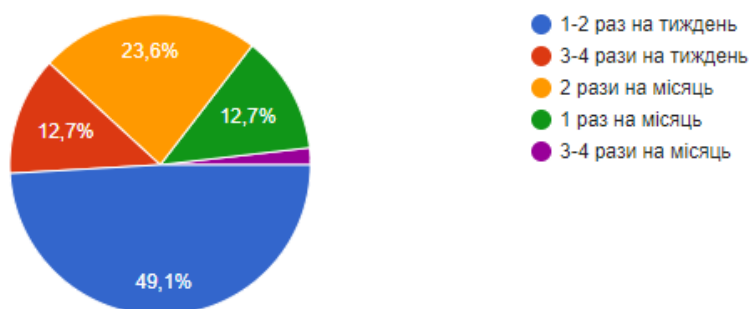


Рис. 2.7. Частота покупок сирів респондентами

Джерело: результати опитування

Щодо місця придбання продукції, то 43 опитуваних купують сири в супермаркетах, 15 – в магазинах біля дому, 9 – в спеціальних сирних магазинах, 6 – на ринку та 2 – в онлайн-магазинах. Тобто можемо зробити висновок, що більшість споживачів купують сири в звичайних магазинах і рідше відвідують спеціальні торгові точки. Хоча зараз і активно розвивається електронна торгівля, проте лише 4 з респондентів відповіли, що здійснювали покупку сирів в онлайн-магазинах.

Із запропонованих варіантів торгових марок виробників сиро-молочної продукції опитані люди мали відповісти, сирам яких ТМ вони віддають перевагу (рис. 2.8).

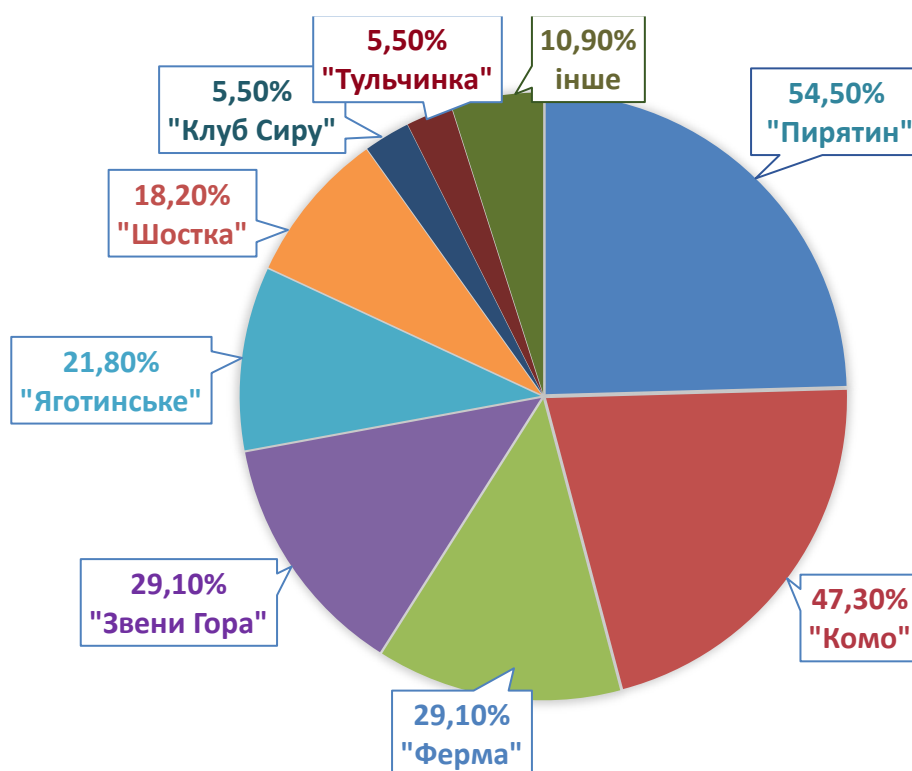


Рис. 2.8. Торгові марки сирів, яким віддають перевагу респонденти

Джерело: результати опитування

Покупці найбільше віддають перевагу ТМ «Пирятин» - 30 відповідей, далі ТМ «Комо» з 26 відповідями, і на третьому місці дві відомі торгові марки «Звени Гора» та «Ферма», по 16 відповідей.

На рисунку 2.9 можна побачити, які саме критерії впливають на вибір сиру споживачем.

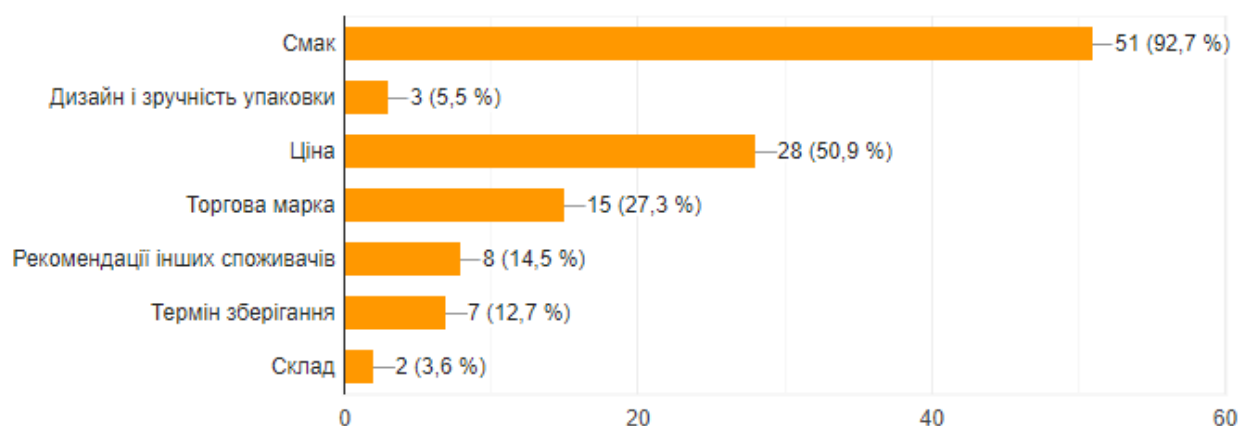


Рис. 2.9. Визначальні критерії для споживачів при виборі і купівлі сиру

Джерело: результати опитування

В результаті опитування виявили, що найголовнішими критеріями при покупці продукції є на першому місці - смак (51 відповідей), другу позицію займає ціна – вона впливає на вибір купівлі 28 респондентів, третє – торгова марка (15 відповідей). Найменш важливі показники, які впливають на вибір споживача є наступні: рекомендації інших покупців, термін зберігання, дизайн і зручність упаковки та склад продукції. Важливо підмітити, що на ціну звертають увагу половина опитаних, що вказує на їх чутливість до даного параметру. При цьому для 92,7% споживачів найважливішим залишається смак, адже вони хочуть не просто з'їсти кусочок сиру для підживлення організму, а й повністю задовільнити свої смакові рецептори та насолодитися якісною продукцією.

Зростання цін на продукти харчування вплинуло на зниження споживання твердих сортів та їх заміна на більш дешевші варіанти або плавлені сири. Більше 36% респондентів зазначило про неспроможність купувати попередній обсяг сирів через вищі вартість продуктового кошика. Крім ціни споживачі сирної продукції звертають увагу на трогову марку. При виборі сиру в однаковій ціновій категорії 67,3% покупців віддадуть перевагу більш популярному бренду. Тому виробникам сиро-молочної продукції так важливо проводити рекламні кампанії, постійну комунікацію з аудиторією, інформувати, навчати їх та формувати довірливі відносини з ними.

Для розробки маркетингової стратегії підприємства «Пирятинський сирзавод» проведено стратегічний аналіз та побудовано багатофакторну портфельну матрицю ADL [40]. Вона дозволяє сформувати вектор розвитку компанії у відповідності зі стадією життєвого циклу галузі і конкурентною позицією бізнесу на ринку. Матриця ADL складається з 20 різних стратегій, які формуються на основі різного поєднання зрілості галузі (чотири фази: народження, ріст і розвиток, зрілість (насичення), спад) та рівня конкурентоспроможності компанії в галузі (слабка, міцна, сприятлива, сильна, домінуюча позиції).

На першому етапі оцінено ступінь зрілості ринку, на якому веде діяльність Пирятинський сирзавод (Додаток В, табл.1). Для цього аналізуємо і оцінюємо чинники, які діють на даному ринку: темп зростання галузі, потенціал ринку, відсоток споживання товару серед населення, рівень конкуренції, рівень інвестицій в ринок, рівень цін. Кожному визначеному критерію даємо характеристику, яка найбільш відповідає визначенню галузі, в якій працює підприємство. Стовець з найбільшою кількістю сумарних балів визначає рівень зрілості молокопереробної галузі. В результаті визначили першу змінну матриці - ринок, на якому функціонує Пирятинський сирзавод, знаходиться на стадії зрілості. На другому етапі аналогічним чином визначено конкурентну позицію підприємства (Додаток Б, табл.2). Оцінку конкурентоспроможності здійснюємо за такими характеристиками: динаміка продажів, конкурентна перевага, рівень лояльності споживачів (можливість перемикання на товари конкурентів), рівень обізнаності про товар серед аудиторії, свобода у встановленні цін, рівень загрози з боку конкурентів. За сумарними балами по визначенні другої змінної матриці ADL Пирятинський сирзавод має сприятливу конкурентну позицію в галузі, адже володіє певними конкурентними перевагами в окремих сегментах ринку.

Результати подані у вигляді матриці на рисунку 2.10. Підприємство Пирятинського сирзаводу опинилося у квадранті на перетині двох параметрів: стадії зрілості галузі та сприятливої конкурентної позиції на ринку.

		Фаза життєвого циклу галузі			
		Народження	Ріст і розвиток	Зрілість	Спад
Конкурентна позиція	Домінуюча	Агресивне захоплення частки ринку	Утримання позицій. Збереження частки ринку	Утримання позицій і зростання рівним росту ринку	Утримання позицій і збереження частки ринку в галузі
	Сильна	Агресивне захоплення частки ринку. Спроба поліпшити становище	Спроба покращити позиції. Активне прагнення до збільшення частки	Утримання та захист позицій. Зростання відповідно росту ринку	Утримання позицій. Збирання врожаю
	Сприятлива	Вичікування сприятливої ситуації для швидкого захоплення частки ринку	Спроба покращити позиції. Вичікування ситуації для швидкого захоплення частки ринку. Диференціація	Захоплення ринкових ніш і їх захист. Диференціація	Утримання ніші, збирання врожаю. Або підготовка виходу з ринку
	Міцна	Вибірковий пошук свого положення. Зосередження	Пошук ринкових ніш і диференціація	Захоплення ніші та утримання положення в ній. Або поетапний вихід з ринку	Скорочення витрат і підготовка виходу з ринку
	Слабка	Інвестування та розвиток або вихід з ринку	Зрушення та розвиток або вихід з ринку	Доведення життєздатності або поетапний вихід з ринку	Вихід з ринку з мінімальними витратами

Рис. 2.10. Матриця ADL для ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії

Компанія має застосовувати стратегію захоплення ринкових ніш і сильної диференціації. Так як підприємство вже виокремило для себе певні ринкові сегменти, які найбільше відповідають його конкурентним перевагам, а саме спрямованість виробництва на тверді сири та плавлені сири, варто посилити товарну диференціацію в цих позиціях. Темпи зростання продажів мають

відповідати рівню зростання ринку. При цьому підприємство має максимально використовувати можливості для збільшення збуту продукції як на внутрішньому ринку, так і за кордон. Для підвищення стійкості компанії на ринку необхідно розширювати партнерські відносини і шукати нових постачальників та дистриб'юторів для співпраці. Пирятинський сирзавод має зберігати існуючі конкурентні переваги та підвищувати позиції через покращення якості продукції, розробку нових рецептур та посилення довіри споживачів. Значні інвестиції в даній стратегії необхідно скоротити до мінімально необхідного рівня.

Отже, у першому підрозділі проведено аналіз стану і розвитку молочної та молокопереробної галузей. Здійснено організаційно-економічну характеристику Пирятинського сирзаводу та розглянуто організаційну структуру підприємства.

Досліджено ризики у галузі та можливості розвитку Пирятинського сирзаводу щодо конкурентів на основі методики п'яти конкурентних сил Портера. Також за допомогою SWOT-аналізу визначено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для компанії. Побудовано комплексну матрицю SWOT-аналізу для визначення стратегічних напрямків розвитку.

Для детальнішого аналізу поведінки та вподобань споживачів сиру проведено опитування, що вказало на пізнаваність та популярність бренду ТМ «Пирятин» серед покупців. Також побудовано матрицю ADL для Пирятинського сирзаводу з метою визначення конкурентної позиції підприємства на ринку. Визначено стратегічні рішення та довгостроковий вектор розвитку бізнесу.

2.2. Аналіз маркетингової політики збуту підприємства

Організацію планування та контроль за здійсненням реалізації продукції на підприємстві покладено на відділ збуту. Він складається з 5 чоловік, які виконують схожу роботу з певними відмінностями і працюють як єдиний механізм. Керівну посаду займає менеджер зі збуту. Він узгоджує роботу по

збуту всього відділу, займається підготовкою документів до продажу, здійснює комунікацію з регіональними менеджерами та спеціалістами відділу продаж в «Молочному альянсі». Також в холдингу працюють регіональні менеджери, які і відповідають за дистрибуцію по Україні всіх брендів холдингу, в тому числі сирів ТМ «Пирятин». Ці менеджери розподілені по регіонах, таких як: Західний, Північний, Північно-західний, Південний, Центральний, і ведуть комунікацію з усіма наявними та потенційними партнерами, які бажають закуповувати сиромолочну продукцію брендів «Яготинське», «Пирятин», «Яготинське для дітей», «Хопси», «Славія», «Златокрай» чи «Молочний альянс».

Торговельні агенти на підприємстві займаються представництвом бренду, а саме: організовують збут продукції і готують документацію на продаж, проводять переговори і узгоджують числа, терміни поставки товарів, укладають договори про постачання продукції або партнерство і складання звітності з продаж.

Економіст зі збуту приймає заявки, складає відомості замовлень, оформлює транспортні та розрахункові документи, надає виписки зі складу продукції, веде облік і перевіряє відповідність обсягів готової продукції та виробництва до планів оформлених замовлень.

Експедитор з перевезень вантажів – ще один працівник збутового відділу Пирятинського сирзаводу. В його обов'язки входить організація відвантаження продукції з заводу, доставка документів до замовників (наприклад, оптовиків), перевірка продукції згідно з виписаними документами на дотримання кількості ящиків та відповідність ваги, оформлення актів про брак, нестачу вантажів та інше.

На сьогодні відділ збуту Пирятинського сирзаводу займається реалізацією досить широкого асортименту, який складається з 15 видів різної продукції. На рисунку 2.11 подана динаміка обсягу виробництва молочної продукції за 2014-2020 рр. (табличні дані подані в Додатку Г).

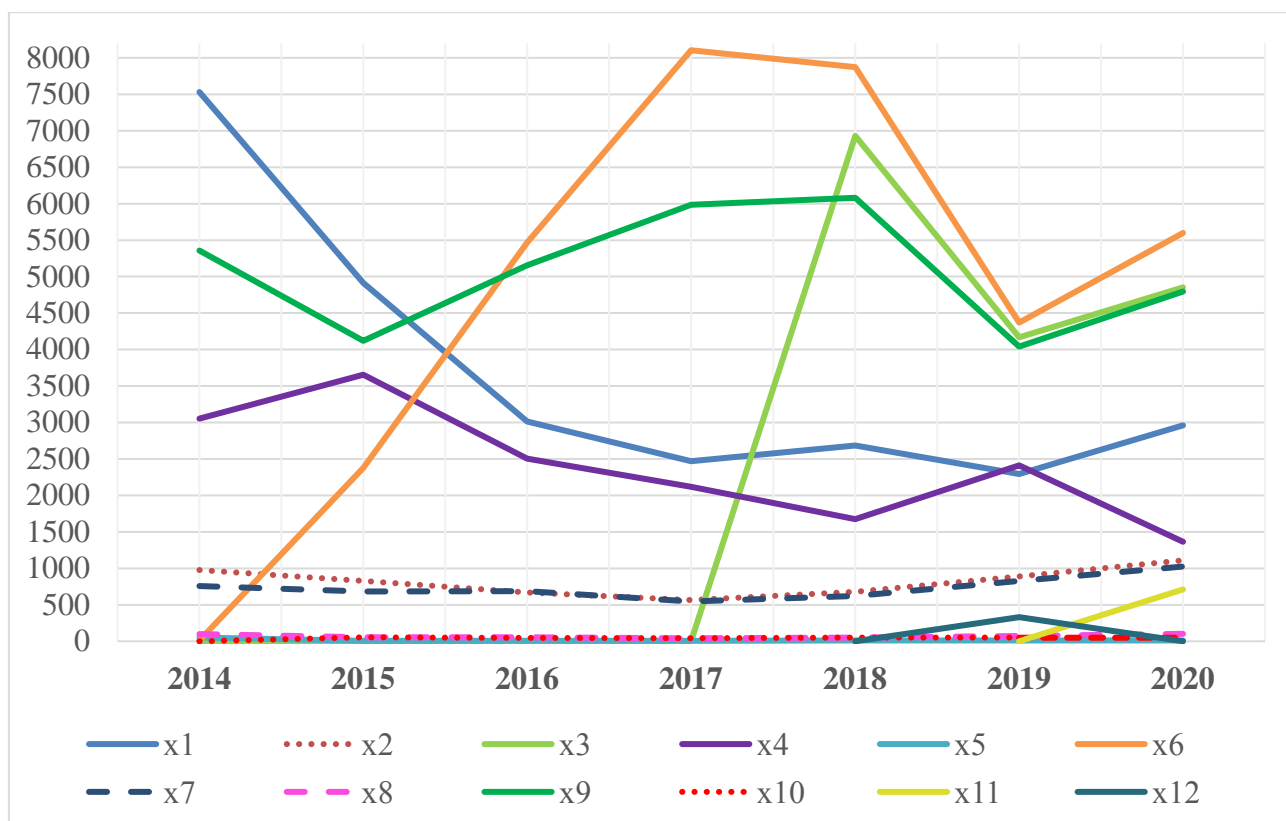


Рис. 2.11. Динаміка обсягу виробництва молочної продукції на ТОВ «Пирятинський сирзавод» (тонн)

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Основними видами продукції, від продажу яких Пирятинський сирзавод отримує значний дохід (10 та більше відсотків доходу) протягом останніх 3 років, є: сири сичужні (а саме твердий сир) (x1), вершки жирністю більше 21% (x3), плавлений сир (x4), продукти молоковмісні (x6) та сироватка суха (x9). Підприємство також реалізує на внутрішній та зовнішній ринки таку продукцію: молоко оброблене жирністю 1-6% (x2); сир свіжий неферментований (сир із молочної сироватки та кисломолочний сир) (x5); молоко і вершки коагульовані, йогурт, кефір, сметана та інші ферментовані продукти (без наповнювачів) (x7), йогурт рідкий ароматизований (з додаванням фруктів, горіхів або какао) (x8), сироватка та модифікована сироватка рідка (x10); молоко сухе знежирене (у твердій формі, жирністю не більше 1,5%, в пакуванні об'ємом більше 2,5 кг) (x11), молоко та вершки сухі незбирані (жирністю більше 1,5%) у первинних пакуваннях об'ємом більше 2,5 кг (x12).

Як бачимо на рисунку, більшість основних груп товарів попали під негативні вплив кризової ситуації на підприємстві у 2018-2019 роках. Так, у 2019 році обсяг сичужних сирів знизився на 14,58% відносно 2018 р. Обсяг сироватки та модифікованої сироватки в порошку за цей період впав на 33,55%, обсяг молока і вершків жирністю більше 21% – на 39,83%, а найбільше знизилося виробництво молоковмісної продукції – аж на 44,5% у порівнянні з 2018 роком. Така негативна динаміка пов'язана зі зростанням цін на сировину на 7% і зниженням обсягів переробки молока через значне скорочення експорту сиромолочної продукції. Проте вже у 2020 р. по всіх даних групах товарів обсяги збільшилися. Сичужних сирів виробили на 29% більше, вершків – на 16,35%, продуктів молоковмісних - на 28,16%, а сухої сироватка – на 18,73%.

Водночас підприємство збільшило кількість виготовлених плавлених сирів у 2019 році до 2412,5 тонн, що на 43,9% більше за обсяги 2018 року, через нижчу цінову політику відносно інших видів продукції та попитом на неї. Проте наступного 2020 р. даний показник знизився на 43,49% і дорівнював 1364,6 тонн продукції, що нижче обсягів 2018 р. Також з 2017 року Пирятинський сирзавод наростив виробництво молока жирністю 1-6% на 96,37% (майже 1110 тонн), кефіру, ряжанки та сметани без наповнювачів і ароматизаторів – на 87,7% (майже 1025 тонн), йогурту з додаванням фруктів, горіхів або какао – на 149,27% (більше як 102 тонн). Простежується зниження обсягів сироватки рідкої у 2019-2020 рр. на 2,6% у порівнянні з 2018 роком.

Крім того, варто відмітити появу у 2018 році нової позиції в асортименті – молока і вершків жирністю більше 21%, яке виробляється в значних обсягах (4851,1 тонн в 2020 р.) і входить до групи основних видів продукції Пирятинського сирзаводу. У 2019 році підприємство вперше виробило сухе незбиране молоко і вершки жирністю більше 1,5% і відправили на експорт, реалізуючи лише незначний обсяг на внутрішньому ринку. У наступний 2020 рік виробник здійснив виробництво іншого виду сухої продукції, а саме сухе знежирене молоко жирністю не більше 1,5%, проте його не збували, а використали в своєму ж виробничому процесі як компонент інших продуктів.

Споживачами сиро-молочної продукції виступають люди будь-якого віку, які вживають і мають змогу придбати товари в точках продажу; організації, які закупають продукцію або для внутрішніх потреб фірми (наприклад, для корпоративної їдальні), або як сировину для подальшого використання у виробництві (підприємства молочної, кондитерської, хлібопекарської, м'ясної, косметичної промисловості); та державні установи, такі як: школи, ліцеї, будинки-інтернати, дитячі садки, лікарні. Пирятинський сирзавод є постійним учасником державних тендерів і за даними аналітичної системи YouControl сума контрактів за період 2017-2020 рр. склала 3123868 грн.

Пирятинський сирзавод має досить розгалужену дистриб'ютерську мережу, а тому продукція представлена в усіх регіонах України. Підприємство дотримується багатоканальної збутової системи з використанням кількох каналів розподілу задля охоплення різних сегментів ринку [41]. Сирзавод використовує такі канали збуту:

- Канал нульового рівня, або прямого маркетингу, при якому Пирятинський сирзавод самостійно реалізовує продукцію споживачу (в даному випадку продажі B2B). Підприємство пропонує таку промислову продукцію, як: молоко та вершки сухі незбирані, суху демінералізовану сироватку, сирний продукт, плавлені сири та інше, як напівфабрикати для компаній-виробників кондитерської, молочної, хлібобулочні та будь-яких молокозмісних продуктів. Компанія співпрацює з Кондитерською фабрикою «АВК», Міжнародною кондитерською корпорацією ROSHEN.

- Однорівневий канал: виробник-роздрібний торгівець-споживач. Продаж продукція здійснюється через роздрібного посередника. Компанія співпрацює напряду з великими роздрібними мережами України. Продукцію ТМ «Пирятин» можна зустріти на полицях супермаркетів «АТБ», «Сільпо», «Фуззі», «Ашан», «Метро», «Фора», «Велика Кишеня», «Новус», «МегаМаркет», «ЕкоМаркет». Відповідно до даних на веб-сайтах роздрібних торговців, мережа супермаркетів «Сільпо» налічує 290 магазинів у 60 містах України (www.silpo.ua), METRO – 26 гіпермаркетів у 18 містах (www.metro.ua), Велика

Кишеню представлена в 5 містах і налічує 33 магазини (www.kishenya.ua). Тому співпраця з такими торговими мережами забезпечує широкий розподіл продукції ТМ «Пирятин» (твердих та плавлених сирів) по всій території України і дає змогу кінцевому споживачу придбати товар за вигідно низькими цінами, адже однорівневий канал обминає оптовиків і зменшує націнку через невелику довжину каналу розподілу. Також продукція Пирятинського сирзавод пропонується до продажу в різних інтернет-магазинах, зокрема: zakupka.com, супермаркет РОСТ, Такфур, novus.zakaz.ua, megamarket.ua, metro.zakaz.ua, fuzzyshop.com.ua, shop.silpo.ua та інші. Наразі це досить перспективний та ефективний канал продажу продукції. І з кожним роком, а особливо після карантинних обмежень через COVID-19, все більше людей віддають перевагу покупкам продовольчих товарів онлайн через зручність процесу, безпечність, економію часу та коштів. Надалі підприємство буде розвивати канали збуту та збільшувати обсяги реалізації продукції як в офлайн, так і онлайн магазинах.

Дворівневий канал: виробник – оптовий торгівець - роздрібний торгівець - споживач. Продаж продукції відбувається через оптових посередників у різних регіонах, які потім перепродують товар іншим роздрібним продавцям. На сьогодні підприємство співпрацює з близько 30 оптовиками, які купляють продукцію Пирятинського сирзаводу, зберігають на власному складі та розповсюджують по інших роздрібних магазинах своєї області.

Розподіл продукції через оптовиків та роздрібних торговців становить 50/50, тобто великі торгові мережі, з якими співпрацює Пирятинський сирзавод, реалізують на ринок половину сирної продукції ТМ «Пирятин» через власні магазини, а іншу половину розповсюджують оптові партнери. Зважаючи на велику кількість посередників, які продають товари кінцевим споживачам, підприємство дотримується стратегії інтенсивного розподілу. Виробник прагне забезпечити наявність сирної продукції в якнайбільшій кількості торгових точках.

Така молочна продукція, як кефір, ряжанка, молоко, сметана та інші позиції з обмеженим терміном придатності виготовляється день у день під

замовлення, тобто сьогодні продукцію виготовили – завтра вже продали. Збувають готову продукцію оптовим посередникам в Полтавській, Черкаській і Київській області, проте це досить незначні обсяги порівняно з виробництвом сирів.

Щоб співпраця в каналах розподілу Пирятинського сирзаводу була організована ефективніше, підприємство використовує комбіновану комунікаційну стратегію, в якій увага направлена і на посередників, і на кінцевого споживача. Вона передбачає поєднання стратегій проштовхування (Push) та протягування (Pull), які на практиці доповнюють один одного. Основна увага виробника при стратегії проштовхування направлена на взаємодію з посередниками (оптовими торговцями та роздрібними мережами), які потім комунікують з роздрібними торговцями, а ті – зі споживачами, і їх активність залежить від того, наскільки виробник їх зацікавив своїми стимулюючими заходами, в першу чергу, економічного характеру. Щоб заохотити посередників розширити асортимент продукцією Пирятинського сирзаводу, створювати товарні запаси, розміщувати продукцію в найкращих місцях торгового залу роздрібних магазинів та стимулювати покупку споживачами продукції ТМ «Пирятин», підприємство надає партнерам різні рекламні матеріали, проводити спільні рекламні акції, конкурси, виділяє кошти на просування за узгодженими програмами, транспортує продукцію до посередника за рахунок виробника [41]. Також підприємство надає торгові знижки та бонуси споживачам, що збільшують обсяги продажів продукції Пирятинського сирзаводу.

Іншим завданням підприємства за стратегією протягування є створення на рівні кінцевого попиту позитивного ставлення до торгової марки та продукції, щоб сам споживач вимагав товар Пирятинського сирзаводу від роздрібного посередника і тим самим спонукав його звернутися до виробника [41]. Підприємство формує споживчий попит на продукцію через брендинг, рекламні кампанії, участь в конкурсах та проведення дегустацій продукції в роздрібних мережах та магазинах у містах України. До прикладу, у 2019 році Пирятинський сирзавод прийняв участь в професійному дегустаційному конкурсі якості

молочних продуктів від національної асоціації молочників України «УКРМОЛПРОМ» і отримав Золоту медаль за сир вершковий «Крем-сир» 20% жиру з зеленню ТМ «Пирятин». Загалом такі змішані стратегії дозволяють підприємству розподілити свої зусилля з комунікації і просування продукції ТМ «Пирятин» по всьому ланцюжку поставок товарів споживачам.

Підприємство співпрацює із постачальниками на основі договору поставки. Умови даного документу передбачають, що виробник самостійно доставляє продукцію замовникам на їх склади за власний рахунок. Тому Пирятинський сирзавод володіє невеликим транспортним парком і за потреба орендують додаткові грузові автомобілі та фури.

Збувають промислову продукцію на підприємстві за оптово-відпускними цінами, розрахованими планово-економічним відділом. Залежно від того, в який регіон здійснюється поставка, ціна на сири буде різнитися через додаткові транспортні витрати. Кожен посередник між виробником та кінцевим споживачем в процесі формування своєї ціни до оптової додає витрати постачальницько-збутової діяльності або обігу, оптово-збутову та/або торгіву націнки і податок на додану вартість. Торгова марка «Пирятин», під якою реалізуються продукція Пирятинського сирзаводу, розрахована на середній ціновий сегмент.

Складна економічна ситуація на ринку через поширення інфекції COVID - 19 у 2019-2020 роках не вплинула суттєво на роботу Пирятинського сирзаводу. Всі умови контрактів, договірні угоди співпраці та постачання виробленої продукції, умови праці робітників не порушувалися та не змінювалися під час карантину, і це допомогло уникнути негативних наслідків на результати діяльності підприємства [35].

Важливо зазначити, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» здійснює реалізацію власної продукції не лише на внутрішньому ринку України, а й веде експортну діяльність з країнами ЄС та Азії. Так, починаючи з 2015 року, виробник пропонує для продажу молочну продукцію під торговою маркою «Пирятин» у таких країнах, як: Грузія, Молдова, Казахстан, Республіка

Узбекистан, Англія [36]. У 2016 рік тверді сири торгової марки «Пирятинь» потрапили до першої партії поставок молочної продукції в ЄС (Болгарію). Розширення та пошук нових ринків збуту для підприємства у 2017 р. закінчилося успіхом. Холдингу «Молочний альянс» вдалося налагодити партнерство з американськими дистриб'юторами, і тому Пирятинський сирзавод відправив перші два вантажі з твердими та плавленими сирами до США. Загалом, було експортовано понад 11 сирів різних найменувань [42].

Для розуміння обсягів реалізованої продукції Пирятинським сирзаводом на території України і за кордоном провели порівняльний аналіз даних за 2019-2020 роки (див. рис. 2.12).

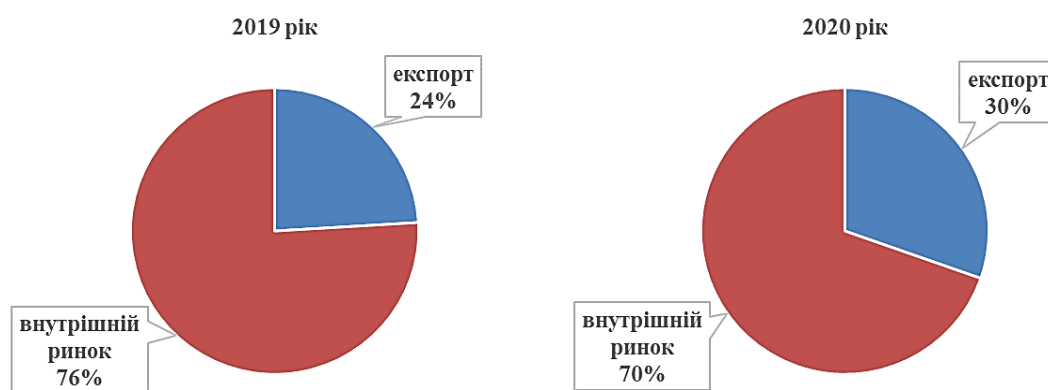


Рис. 2.12. Обсяги реалізації продукції Пирятинського сирзаводу на зовнішній та внутрішній ринки у 2019-2020 рр.

Джерело: побуловано автором на основі даних компанії

У 2019 році підприємство здійснило продаж сиро-молочної продукції на суму 1 409 128 тис. грн. На внутрішньому ринку реалізувалося 76% вироблених товарів, а зовнішньому ринку дісталось лише 24 % на суму 338 924 тис. грн. Протягом 2020 року Пирятинський сирзавод реалізував продукції на суму 1 371 020 тис. грн., що менше на 2,7% за попередній період. Поставки на внутрішньому ринку із загального обсягу реалізованої продукції становили 954 631 тис. грн. або 70%. Тобто можемо зробити висновок, що компанія намагається розвивати ринку збуту та спрямовує близько 30% продажів за межі України. Далі розглянемо структуру реалізації основних видів продукції заводу на різних ринках (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Реалізація основної продукції Пирятинського сирзаводу на експорт та внутрішній ринок за 2019-2020 роки

2019 рік	Вартість реалізованої продукції, тис.грн		% експортної реалізації	% внутрішньої реалізації
Продукція	Експорт	Внутрішній ринок	до загального обсягу реалізованої продукції	
Сир твердий	12568	558898	2,2	97,8
Сир плавлений	1268	152051	0,8	99,2
Сухе цільне молоко	25944	5746	81,9	18,1
Суша молочна сироватка	45079	27136	62,4	37,6
Сирний продукт білково-жировий	251864	38296	86,8	13,2
Сир чедерний	2201	6595	25,0	75,0
Молоко		9678		
Кисло-молочна продукція		16951		
2020 рік	Вартість реалізованої продукції, тис.грн		% експортної реалізації	% внутрішньої реалізації
Продукція	Експорт	Внутрішній ринок	до загального обсягу реалізованої продукції	
Сир твердий	6364	406358	1,5	98,5
Сир плавлений	129	100358	0,1	99,9
Сирний продукт плавлений	5415	20194	21,1	78,9
Суша молочна сироватка	105190	8431	92,6	7,4
Сирний продукт білково-жировий	299291	61434	83,0	17,0
Сир чедерний		4118		
Молоко		12813		
Кисло-молочна продукція		21642		

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії [35]

Проаналізувавши обсяги експортного та внутрішнього продажів підприємства, можна зробити висновок, що такі позиції, як: твердий сир та плавлений сир, збуваються в основному на території України. Відсоток реалізації твердого сиру до загального обсягу реалізованої продукції становить 97,8% у 2019 р. і 98,5% у 2020 р., а плавленого – 99,2% і 99,9% відповідно. Продаж

сирного продукту білково-жирового здійснюється на 86,8% і 83% за кордон. У 2019 році понад 37% сухої сироватки реалізувалося серед національних підприємств, а у 2020 р. відсоток експортної реалізації значно збільшився і становив 92,6%. Протягом 2019 року Пирятинський сирзавод експортував сир чедерний в обсязі 25% від загальної реалізації даного продукту, але наступного року обсяги виробництва покривали лише внутрішній попит тому було реалізовано на зовнішній ринок сирний продукт плавлений (21%). Значними обсягами експортувалося сухе цільне молоко у 2019 році (майже 82% до загальних розмірів реалізації продукції), але у 2020 р. підприємство все використало для виробництва інших продуктів.

Важливим елементом реалізації збутових цілей підприємства є рекламна діяльність. Вона допомагає в сучасних конкурентних умовах розширювати бізнес. Проведення ефективної рекламної кампанії може значно підвищити обсяги збуту продукції компаній. Проте в умовах сьогодення споживачів значно складніше здивувати та вразити, а тому потрібно використовувати нові способи та технології для просування товарів на ринку. Задля виділення та запам'ятовування торгової марки «Пирятин» було проведено у 2018 році ребрендинг. Того року рекламна кампанія для бренду коштувала 28 млн грн. Протягом 2019-2020 рр. Пирятинський сирзавод поніс великі витрати на просування власної продукції. У 2019 р. було запущено новий ролик за 2 млн грн і кожний місячний прокат коштував близько 7 млн грн, що включало рекламу на ТВ та відеорекламу на YouTube [4335]. Розміщення реклами на каналах телебачення, зовнішніх рекламних засобах та в інтернеті було з метою інформування споживачів про якість і корисні властивості продукції та підвищення впізнаваності бренду [35]. Варто зазначити, що проведена рекламна кампанія торгової марки «Пирятин» є досить якісною та високо ефективною. Це підтверджує отриманий результат у вигляді позитивних змін в обсягах продажу. Так, наприклад, реалізація натуральних твердих сирів збільшилася на 11% (майже 2160 тонн) у 2019 році відносно попереднього періоду та на 20 % у 2020 році відносно попереднього періоду і становило 2575 тонн.

Особливу увагу аудиторії привертають соціальні мережі бренду «Пирятин». Сторінки у Facebook та Instagram розпочали активно вести після ребрендингу і на сьогодні за ними стежать 31,5 тис та 10,9 тис. підписників відповідно. За комунікацію «Пирятин» в соцмережах відповідає агенство Sigma. SMM-спеціалісти бренду замість нудного ведення сторінок обрали інакшу стратегію. Тепер на Facebook-сторінці «Пирятин» сир може рости в папороті, прилетіти з космосу, стати Теслою Ілона Маска та одягнути українську вишиванку. Пости подані у вигляді мемів, смішних, іронічних картинок, обігрують різні актуальні теми та події. Коментарі під постами – це окремий вид мистецтва. Живе спілкування з підписниками дає можливість відразу отримати фідбек та навіть зробити користувача більш лояльним. Комунікація відбувається в дружньому стилі з використанням деяких смайлів: «😊🧀💛💖». SMM - спеціалісти сформували єдиний образ бренду в соцмережах і дотримується його до кінця. Такі заходи підвищують залученість, лояльність, стимулюють споживачів купувати продукцію ТМ «Пирятин», у такий спосіб підвищуючи результати збутової діяльності підприємства.

Отже, у цьому підрозділі досліджено організаційну структуру відділу збуту на Пирятинському сирзаводі і визначені функції кожного спеціаліста. Проведено аналіз асортименту та динаміки виробництва молочно-сирної продукції підприємства.

Охарактеризовано збутову систему та канали розподілу товарів. Досліджено довжину, ширину, структуру каналів розподілу, а також визначено комунікаційну стратегію в них. Описано систему побудови співпраці на основі договору поставок та визначення цін на всіх рівнях збутового ланцюга. Розглянуло експортну збутову діяльність Пирятинського сирзаводу та проаналізовано обсяги реалізації продукції на зовнішній та внутрішній ринки і структуру розподілу основних груп товарів між ними.

Досліджено рекламну кампанію після ребрендингу торгової марки «Пирятин», оцінено результативність рекламної діяльності в системі збуту та проаналізовано комунікаційну стратегію в соціальних мережах бренду.

2.3. Аналіз ефективності збутової діяльності

Так, як ТОВ «Пирятинський сирзавод» є переробним підприємством, то головним фактором його успішного функціонування на ринку є ефективна збутова діяльність та постійний процес вдосконалення системи збуту. Молокопереробна галузь наразі налічує велику кількість підприємств, вимоги споживачів лиш зростають і тим самим посилюючи конкуренцію серед учасників ринку. Виникає складність з реалізацією виробленої продукції на внутрішньому ринку [44]. Крім того, як вже зазначалося вище, Пирятинський сирзавод за останні три роки поніс значні витрати і потребує наразі нарощування фінансового потенціалу та збільшення обсягів продажу товарів на всіх ринках збуту.

Для цього спершу варто проаналізувати показники ефективності збутової діяльності підприємства і дослідити зв'язок між виробленою та реалізованою продукцією як окремими аспектами діяльності. У таблиці 2.6 подана динаміка виробництва та реалізації власної готової продукції Пирятинським сирзаводом, яка допоможе визначити причини зміни у фінансових результатах і показниках господарської діяльності підприємства. Табличні дані показують, що протягом 2019 року обсяги продажу та виробленої продукції зменшилися відносно рівня попереднього періоду на 13,34% та 15,10% відповідно. Проте у 2020 році дані показники наростили обороти майже в однаковому темпі: реалізованої продукції збільшилося на 22,13%, а виробленої – на 23,42%. Це свідчить про позитивну динаміку збуту і покращення результатів для відновлення прибутковості діяльності.

Таблиця 2.6

Динаміка виробленої та реалізованої продукції на Пирятинському
сирзаводі

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відносне відхилення, %	
				2018/2019	2019/2020
Дохід від реалізації продукції, тис.грн	115 8150	100 3595,7	122 5719,1	-13,34	22,13
Обсяг виробленої продукції, тис. грн	122 2448	103 7840,1	128 0873,3	-15,10	23,42
Коефіцієнт відповідності	0,95	0,97	0,96	2,07	-1,04
Середні залишки нереалізованої продукції, тис.грн	64 298	34 244,37	55 154,2	-46,74	61,06

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії [35]

Темп зниження доходу від реалізації власної продукції у 2019 році є меншим, ніж темп зниження виробленої продукції, що вказує на зменшення залишків нереалізованої продукції і в умовах збитковості це обґрунтовані зміни. Наступного року підприємство наростило виробництво продукції, однак темп зростання цього показника більший за темп зростання реалізації, що свідчить про збільшення залишків готової продукції на складах Пирятинського сирзаводу, а саме на 61,1% відносно рівня 2019 року. Коефіцієнт відповідності, який показує співвідношення обсягів виробництва та реалізації продукції, є наближеним до 1, що вказує на узгодженість та синхронність діяльності виробничих підрозділів та відділу збуту. Незначне коливання даного коефіцієнту обумовлене нестійким станом діяльності господарства останні три роки і відновлення продажів після понесених збитків в 2018-2019 рр.

Важливим етапом для виробника є реалізація власної готової продукції, яка завершує процес руху всіх засобів підприємства і приносить бажаний результат діяльності - прибуток. Проте для успішного функціонування потрібно не лише збувати товари на ринок, а й систематично проводити аналіз всіх процесів реалізації готової продукції споживачам. У таблицях 2.7 та 2.8 подана динаміка

основних показників збутової діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за останні три роки (2018-2020 рр.).

Таблиця 2.7

Динаміка основних показників збутової діяльності підприємства

«Пирятинський сирзавод» (2018-2019 рр.) (тис. грн)

Показники	2018 р.	2019 р.	Динаміка	
			Абсолютна	Відносна, %
Дохід від реалізації продукції	1616516	1 409 128	-207 388	-12,83
Собівартість реалізованої продукції	1456698	1 286 117	-170 581	-11,71
Валовий прибуток	159818	123 011	-36 807	-23,03
Витрати на збут	127211	123 936	-3 275	-2,57

Джерело: складено автором на основі даних компанії [35]

Таблиця 2.8

Динаміка основних показників збутової діяльності підприємства

«Пирятинський сирзавод» (2019-2020 рр.) (тис. грн)

Показники	2019 р.	2020 р.	Динаміка	
			Абсолютна	Відносна, %
Дохід від реалізації продукції	1 409 128	1 428 175	19 047	1,35
Собівартість реалізованої продукції	1 286 117	1 242 015	-44 102	-3,43
Валовий прибуток	123 011	186 160	63 149	51,34
Витрати на збут	123 936	104 262	-19674	-15,87

Джерело: складено автором на основі даних компанії [35]

За даними таблиці 2.7 можна стверджувати, що у 2018-2019 рр. відбулося зниження всіх основних показників, що є негативним моментом. Так, дохід від реалізації продукції зменшився на 207388 тис. грн., або на 12,83% відносно попереднього року, а собівартість реалізованої продукції – на 170581 тис.грн, або на 11,71%. Найбільше темп зниження показника простежується у валовому прибутку – аж на 23%, що становить 36807 тис.грн, і це є досить небажано з

огляду на економічно-господарську діяльність підприємства. Витрати на збут у 2019 році знизилися на 3275 тис.грн, або 2,57% у порівнянні з 2018 роком. Така від'ємна динаміка всіх показників вказує на негативні фінансові результати, а саме збиток протягом 2018 та 2019 років.

За період 2019-2020 рр. відбулися значно позитивні зміни у показниках збутової діяльності підприємства (табл.2.8). Варто відзначити, що дохід від реалізації продукції збільшився на 19047 тис.грн, або 1,35%, а собівартість продукції навпаки знизилася на 44102 тис.грн, або на 3,43% відносно 2019 року. Така динаміка відображається на підвищенні валового прибутку на 51,34%, що становить додаткових 63146 тис.грн. до прибутку. Витрати підприємства на збут продукції знизилися у порівнянні з 2019 роком на 19674 тис.грн., або на 15,87%, що пояснюється скороченням активності рекламної кампанії торгової марки «Пирятин». Загалом, незначний ріст доходу від реалізації, зменшення собівартості продукції, витрат на збут, а також найвищі темпи зростання валового прибутку в аналізованому періоді вказують на ріст фінансових результатів компанії за останні три роки і отримання чистого прибутку у 2020 р.

Далі розглянемо детальніше склад та динаміку витрат на реалізацію та збут продукції Пирятинського сирзаводу (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Витрати на реалізацію і збут на підприємстві «Пирятинський сирзавод» за
2019-2020 рр., тис грн

Показники	2019 р.	2020 р.	Динаміка	
			Абсолютна	Відносна, %
Рекламні та маркетингові витрати	29 678	17 768	-11 910	-40,13
Транспортні витрати	6 072	4 192	-1 880	-30,96
Витрати на персонал	7 970	6304	-1 666	-20,90
Витрати на амортизацію	1 840	1977	137	7,45
Митні збори і доставка продукції для реалізації	7 865	4324	-3 541	-45,02
Операції з надання знижок і бонусів	53 121	57 155	4 034	7,59
Інші	17 390	12542	-4 848	-27,88

Джерело: складено автором на основі даних компанії [35]

За даними таблиці 2.9, спостерігаємо зниження витрат по всіх статтях, окрім «Витрат на амортизацію», показник яких збільшився на 7,45% у 2020 році відносно попереднього періоду, та «Операції з надання знижок та бонусів», які збільшилися на 4034 тис.грн, або на 7,59% проти рівня витрат у 2019 році. Витрати підприємством на знижки та бонуси нараховувалися на користь споживачів за виконання ними певних маркетингових заходів і за виконання працівниками планів продажів. Найбільші темпи зниження прослідковується на рекламних та маркетингових витратах, що становить 40,13%, або 11910 тис.грн. у аналізованому періоді. Транспортні витрати за 2020 рік знизилися на 1880 тис.грн, або на 30,96% у порівнянні з попереднім роком; витрати на персонал, який займається реалізацією продукції, скоротилися на 20,9%, або на 1666 тис.грн. Ще великим темпом знижувалися витрати на митні збори і доставку продукції для реалізації – на 45% менше за показник 2019 року, що пояснюється скороченням експорту.

Оцінюючи ефективність збутової діяльності Пирятинського сирзаводу, потрібно проаналізувати ступінь окупності витрат на збут та частку цих витрат в загальних витратах операційної діяльності [44]. Відповідні розрахунки подані в таблицях 2.10 і 2.11.

Таблиця 2.10

Динаміка і окупність витрат підприємства на збут (тис.грн), 2018-2019 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	Динаміка	
			Абсолютна	Відносна %
Дохід від реалізації продукції	1616516	1 409 128	-207 388	-12,83
Собівартість реалізованої продукції	1456698	1286117	-170 581	-11,71
Адміністративні витрати	17734	16569	-1 165	-6,57
Витрати на збут	127211	123936	-3 275	-2,57
Інші операційні витрати	29243	27524	-1 719	-5,88
Разом витрат, пов'язаних з операційною діяльністю	1630886	1454146	-176 740	-10,84
Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю	0,0780	0,0852	0,0072	9,27
Коефіцієнт покриття витрат на збут (дохід до витрат на збут)	12,7074	11,3698	-1,34	-10,53
Фінансовий результат від операційної діяльності	-1374	-37153	-35 779	-2604
Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн. витрат на збут	-0,0108	-0,2998	-0,2890	-2675,46

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії

Згідно з отриманими результатами, протягом 2018-2019 років простежується негативна динаміка у витратних статтях підприємства. Адміністративні витрати зменшилися на 1165 тис. грн, або на 6,57%, інші операційні витрат – на 1719 тис.грн, що становить 5,88%. Частка збутових витрат у загальних витратах операційної діяльності є досить незначною і протягом року збільшилася на 9,27%. У 2019 році дохід від реалізації покритв понесені збутові витрати на 11,3698 грн, що на 1,34 грн., або 10,8% менше показника попереднього року. Таку динаміку слід розглядати негативно, адже виробник знижує прибутковість своєї діяльності. Співвідношення фінансового результату

від операційної діяльності та витрат на збут у 2019 році становило - 0,2998, що також є негативну динаміку.

Динаміка і окупність витрат на збут Пирятинського сирзаводу за 2019-2020 роки подані в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка і окупність витрат підприємства на збут (тис.грн), 2019-2020 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	Динаміка	
			Абсолютна	Відносна %
Дохід від реалізації продукції	1 409 128	1 428 175	19 047	1,35
Собівартість реалізованої продукції	1 286 117	1 242 015	-44 102	-3,43
Адміністративні витрати	18152	16569	-1 583	-8,72
Витрати на збут	123 936	104 262	-19 674	-15,87
Інші операційні витрати	18872	27524	8 652	45,85
Разом витрат, пов'язаних з операційною діяльністю	1 447 077	1 390 370	-56 707	-3,92
Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю	0,0856	0,0750	-0,0107	-12,44
Коефіцієнт покриття витрат на збут (дохід до витрат на збут)	11,3698	13,6979	2,33	20,48
Фінансовий результат від операційної діяльності	-37153	64229	101 382	-272,88
Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн. витрат на збут	-0,2998	0,6160	0,9158	305,50

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії

Зменшення всіх витрат, окрім інших операційних, при збільшенні доходу від реалізації продукції є позитивною зміною відносно попередніх років. Частка витрат на збут у сукупних витратах, пов'язаних з операційною діяльністю, у 2020 році стала ще меншою - відносна динаміка відносно попереднього періоду склала 12,44%. Позитивною динамікою характеризується коефіцієнт покриття витрат на збут за доходом від продажу. У 2020 році цей показник вказує на те, що 13,69 грн чистого доходу формує 1 грн збутових витрат, і це на 2,3 грн більше, ніж у минулому році, що є позитивним моментом. Також значно збільшився коефіцієнт співвідношення прибутку від операційної діяльності до витрат на збут

– на 0,9158 пунктів, і у 2020 році становить 0,6160. Загалом, динаміка отриманих результатів за останній досліджуваний рік вказує на відновлення продуктивності збутової діяльності Пирятинського сирзаводу.

Наступним етапом дослідження збутової діяльності буде оцінка її ефективності на основу показників рентабельності. Для цього скористуємося правилами розрахунку, поданими в таблиці 2.12. Обраховані дані подані в таблиці 2.13.

Таблиця 2.12

Правила розрахунку показників ефективності збуту та просування товарів

Рентабельність реалізованої продукції	$\frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Повна собівартість продукції}} * 100\%$
Рентабельність продажу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} * 100\%$
Рентабельність операційної діяльності	$\frac{\text{Фінансовий результат від операційної діяльності}}{\text{Витрати, пов'язані з операційною діяльністю}} * 100\%$
Рентабельність маркетингових витрат	$\frac{\text{Прибуток від реалізації продукції}}{\text{Витрати на маркетинг}} * 100\%$

Джерело: сформовано на основі [44-47]

Таблиця 2.13

Показники результативності збутової діяльності Пирятинського сирзаводу

Показник	2018 р	2019 р	2020 р	Абсолютна динаміка	
				2018/2019	2019/2020
Рентабельність реалізованої продукції, %	0,93	-1,23	4,79	-2,16	6,02
Рентабельність продажів, %	-0,99	-4,41	2,63	-3,42	7,04
Рентабельність операційної діяльності, %	-0,08	-2,55	20,24	-2,47	22,79
Рентабельність маркетингових витрат, %	-	17	19,1	-	2,1
Збутові витрати на одну гривню чистого прибутку (збиток)	-7,95	-2,00	2,77	5,95	4,77

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії

Провівши аналіз отриманих результатів, можна стверджувати про погіршення ефективності діяльності підприємства у 2019 році. По всіх показниках відбулася негативна динаміка і перехід у від'ємні значення, що вказує на збитковість виробництва у аналізованому періоді, адже підприємство неспроможне покрити всі витрати. При цьому досить невеликим є показник рентабельності реалізованої продукції у 2018 році – 0,93%, а наступного року він став негативним з рівнем 4,4%. Зменшення рентабельності продажів на 3,4% обумовлено значними витратами протягом 2018-2019 рр., а також зниженням попиту на продукцію виробника. Рентабельності маркетингових витрат у 2018 р. не вдалося визначити через відсутність даних у звіті підприємства. Відношення витрат на збут до чистого фінансового результату вказує на їх негативний вплив, що знижує прибуток до від'ємного значення (збитку).

У 2020 році Пирятинський сирзавод зумів покращити показники рентабельності. Так, рентабельність продукції збільшилася на 6% в порівнянні з попереднім 2019 роком і була на рівні 4,8%. Показник рентабельності продажів по чистому прибутку у 2020 році показав значну динаміку у порівнянні з попередніми роками і кожна гривня від реалізації продукції принесла 2,63 копійки чистого прибутку, проте такий рівень є досить низьким і підприємство потребує ефективнішого управління витратами та обсягами продажу. Значна динаміка у 2020 році простежується в показнику рентабельності операційної діяльності – збільшення на 22,8% відносно рівня попереднього періоду. На 1 грн. операційних витрат підприємство отримувало 20,24 коп. прибутку від операційної діяльності, що є гарним результатом. Рентабельність маркетингових витрат на 2020 рік становила 19,1%, що на 2,1% більше за попередній рік, і вказує на підвищення ефективності реалізованих маркетингових заходів щодо реклами і стимулювання продаж. У 2020 році Пирятинський сирзавод поніс на 1 грн. чистого прибутку 2,77 грн. витрат на збут, що є позитивною динамікою при отриманні прибутку у цьому році.

Загалом ефективність діяльності підприємства підвищилася в останньому аналізованому році відносно збиткових для виробника 2018-2019 років.

Спостерігається результативність збутової діяльності через покращення ефективності заходів просування та стимулювання продаж сиро-молочної продукції та зниження операційних витрат на підприємстві.

Отже, у цьому підрозділі досліджено динаміку виробленої та реалізованої продукції з потужностей Пирятинського сирзаводу, прораховано залишки нереалізованих товарів. Проаналізовано основні показники збутової діяльності підприємства в динаміці за 2018-2020 роки та розглянуто склад і динаміку витрат на реалізацію та збут сиро-молочної продукції в 2019-2020 рр. Оцінено ступінь окупності витрат на збут і місце цих витрат в сукупних витратах операційної діяльності Пирятинського сирзаводу. Проведена оцінка ефективності збутової діяльності за показниками рентабельності.

Висновок до розділу 2

Проведене дослідження збутової діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» дозволило зробити такі висновки:

1. Ринок молочної та молокопереробної галузі в Україні на сьогодні є досить нестабільним і протягом останніх років зазнає масштабних змін, які впливають на можливості переробників успішно функціонувати на ринку. Така ситуація обумовлена економічною та політичною кризою, негативною динамікою зміни кількості поголів'я корів та скороченням виробників сировини, недозавантаженість переробних підприємств, зниженням обсягів експорту товарів і збільшенням присутності на українському ринку продукції імпортерів.

2. Одним з провідних великих підприємств харчової, зокрема сиро-молочної промисловості є ТОВ «Пирятинський сирзавод». Аналіз фінансово-економічного стану компанії за останні три роки (2018-2020 рр.) вказав на негативні коливання і зниження якості фінансових результатів. Проте підприємству вдалося покращити їх у 2020 р. і отримати прибуток.

3. Побудована комплексна матриця SWOT-аналізу вказує на необхідність вживати активні дії для зміцнення власних позиції на ринку. Результати

опитування споживачів сиру показали, що на ринку функціонує багато виробників сиро-молочної продукції, і сири ТМ «Пирятин» активно купуються на рівні з іншими лідерами ринку. Споживачі при виборі продукції звертають увагу на смак, ціну та торгову марку.

4. Побудувавши матриці ADL для Пирятинського сирзаводу, було визначено, що підприємство має сприятливу конкурентну позицію і функціонує в галузі, яка досягла стадії зрілості. Компанії потрібно застосовувати стратегію захоплення ринкових ніш та сильної диференціації.

5. Підприємство має широкий асортимент, який складається з 15 різних видів продукції. Економічна кризова ситуація в 2018-2019 рр. негативно відзначилася на обсягах виробництва, але вже у 2020 році рівень відновився. Провівши аналіз політики збуту Пирятинського сирзаводу, встановлено, що виробник має розгалужену дистриб'юторську мережу з поставками продукції по всій Україні. Підприємство використовує такі канали збуту, як: нульового рівня з доставкою сировини компаніям-виробникам; однорівневий канал з продажем продукції через роздрібних посередників (торгові мережі, онлайн-магазини); дворівневий канал з реалізацією через оптових посередників в різних областях. Комунікація в каналах розподілу здійснюється за комбінованою стратегією, в якій увага направлена і на посередника, і на кінцевого споживача.

6. Важливим напрямом діяльності Пирятинського сирзаводу є не лише продаж власної продукції на українському ринку, а й експорт до країн ЄС та Азії. Середній розподіл всього обсягу реалізації продукції між зовнішнім та внутрішнім ринками становить 30% і 70% відповідно. Проаналізувавши обсяги експортного та внутрішнього продажів підприємства, можна зробити висновок, що на території України в основному збуваються твердий сир, плавлений сир, іноді плавлений сирний продукт, та сир чедер, а за кордон в більших обсягах відправляють сирний продукт білково-жировий та суху сироватку.

7. Дослідивши рекламну діяльність підприємства, як важливого елементу реалізації збутових цілей, можна зробити висновок, що проведений ребрендинг у 2017-2018 рр. та рекламна кампанія ТМ "Пирятин" були досить якісними та

високо ефективними. Проведений аналіз соціальних мереж бренду вказує на можливість існуючої комунікаційної стратегії збільшити кількість лояльних споживачів, стимулювати їх до придбання торгової марки, тобто підвищувати результативність збутової діяльності підприємства.

8. Проведений аналіз зв'язку між виробленою та реалізованою продукцією вказує на узгодженість діяльності виробничого та збутового підрозділів. Огляд основних показників збутової діяльності свідчить про від'ємну динаміку показників у 2018-2019 рр. і ріст фінансових результатів у 2020 році. Проаналізовано структуру та динаміку витрат на реалізацію і збут продукції Пирятинського сирзаводу за 2019-2020 рр. Оцінка ступеня окупності витрат на збут і місце цих витрат в сукупних витратах операційної діяльності дозволив визначити зниження прибутковості збутової діяльності у 2019 році та її відновлення у 2020 р. Проведений аналіз ефективності збутової діяльності підприємства за показниками рентабельності визначив збиткові операції у 2018-2019 рр. і покращення показників рентабельності та підвищення ефективності реалізованих маркетингових заходів у 2020 р.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

3.1. Формування стратегії збутової діяльності підприємства

Дослідивши маркетингову політику збуту та стан збутової діяльності в другому розділі дипломної роботи, встановлено, що Пирятинський сирзавод має досить розвинені збутову мережу і ефективно реалізує продукцію на ринок з використанням різних заходів просування та стимулювання продажу сиромолочної продукції. Однак, навіть якщо на підприємстві не спостерігається значних проблеми в системі розподілу, доречно переглядати умови функціонування компанії на ринку та застосовувати нові шляхи покращення збутової політики. Наразі більшість промислових підприємств зосереджується саме на товарі, його виробництві, якісних та технологічних особливостях, тоді як для виживання бізнесу в ринкових умовах необхідно більше звертати увагу на потреби ринку, тобто виробляти те, що очікують споживачі. Молокопереробні підприємства також мають дослухатися до покупців своєї продукції та зважати на думку потенційних споживачів з метою максимізації прибутковості своєї діяльності. В іншому випадку вони просто втрачають можливість швидко реагувати на зміну потреб споживача.

Сьогодні в умовах посилення конкурентної боротьби між виробниками сиромолочної продукції, що підтверджує проведений у 2 розділі аналіз п'яти сил Портера, а саме високий рівень ризику внутрішньогалузевої конкуренції, рівень фінансових результатів підприємства почав залежить більше не від виробничих можливостей, а його здатності реалізувати власну продукцію. За таких умов життєво важливим завданням для промислових підприємств стає формування ефективної збутової стратегії, направленої на організацію заходів щодо зростання збуту.

Розробка та впровадження стратегії розподілу здійснюється за визначенням ключових елементів системи збуту: вибір структури каналу збуту, визначення інтенсивності каналу, вибір посередників та формування взаємовідносин з ними. Для наочного представлення розподілу продукції Пирятинського сирзаводу зобразимо його основні типи каналів збуту на рисунку 3.1.

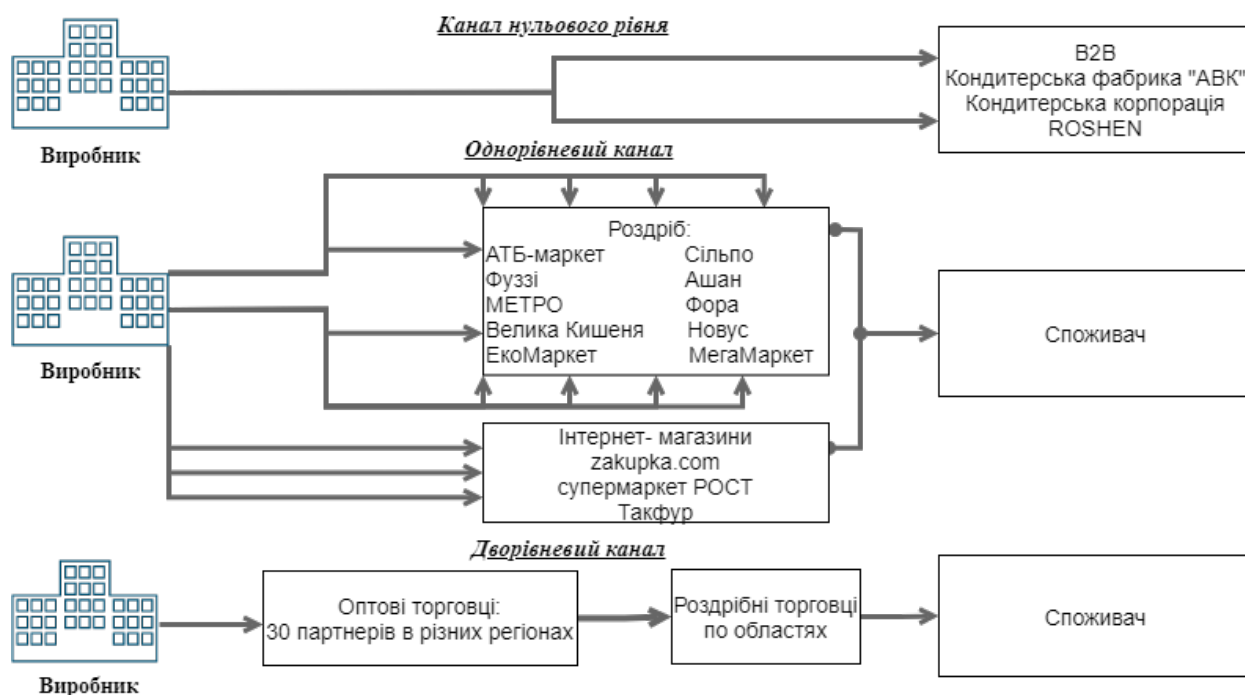


Рис. 3.1. Канали збуту Пирятинського сирзаводу

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії [36]

У таблиці 3.1 поданий більш детальний аналіз каналів збуту для основних видів сиро-молочної продукції та їх загальна характеристика за обсягом збуту, знанням предмета збуту та рівнем охоплення ринку. З даних про канали, які використовує Пирятинський сирзавод для просування виробленої продукції, можемо зробити висновок, що найбільше всього реалізується твердий сир, плавлений сир та плавлений сирний продукт. Їх географія продажів становить сусідні області до місця виробництва та більш віддалені обласні центри України, а також регіони інших держав. Крім того, зазначені асортиментні позиції Пирятинського сирзаводу мають найбільше каналів збуту, а саме: поставки закордон, продаж представникам оптової торгівлі, які знаходяться в усіх

областях країни і поширюють продукцію ТМ «Пирятин» по інших торгових точках, продаж у великі роздрібних мережах, онлайн-супермаркети та реалізація твердих сирів через участь в тендері.

Таблиця 3.1

Характерні риси каналів збуту ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Канал збуту	Характеристика		
	Обсяг збуту	Знання предмета збуту	Рівень охоплення ринку
Твердий сир, плавлений сир, сирний продукт плавлений			
Експорт	Переважно незначний, або залежить від замовлень	Відмінні	Міжнаціональний
Супермаркети (великі роздрібні мережі)	Великий	Задовільні	Регіональний Національний
Продаж через інтернет-супермаркети	Невеликий або середній	Достатній	Регіональний Національний
Продаж представниками оптової торгівлі	Великий або середній	Достатній	Регіональний Національний
Продаж через участь в тендерах державних і комерційних	Невеликий або середній	Відмінний	Локальні Регіональний
Суша продукція (суха молочна сироватка, сухе молоко)			
Експорт	Середній або великий	Відмінний	Міжнаціональний
Продаж (B2B) компаніям-виробникам	Переважно невеликий, або залежить від замовлень	Відмінний	Регіональний Національний
Вершки жирністю більше 21%			
Продаж (B2B) компаніям-виробникам	Великий	Відмінні	Регіональний Національний
Молоковмісні продукти (сирний продукт білково-жировий)			
Експорт	Великий	Відмінний	Міжнаціональний
Поставка продукції, виготовленої по спецзамовленню	Невеликий	Відмінний	Регіональний Національний
Молоко та вершки (жирністю 1-6%), сироватка рідка, кефір, сметана, ряжанка, йогурт, кисломолочний сир			
Продаж представниками оптової торгівлі по спецзамовленню	Залежить від замовлення, переважно невеликий	Відмінний	Регіональний
Продаж через участь в тендерах державних і комерційних	Невеликий або середній	Відмінний	Локальні Регіональний

Джерело: сформовано автором

Для формування ефективних каналів збуту підприємству потрібно розуміти, які переваги та недоліки від їх використання існують для власного бізнесу, а також правильно визначати свої можливості щодо реалізації виробленої продукції в різних типах каналів. Переваги та недоліки каналів прямого та непрямого продажу Пирятинського сирзаводу подані в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки від використання різних каналів збуту ТОВ

«Пирятинський сирзавод»

Канал збуту	Переваги	Недоліки
Прямий продаж (Канал нульового рівня)		
Продаж (B2B) компаніям-виробникам	Додатковий канал збуту. Тісний зв'язок з покупцем. Постійні замовлення продукції для виробництва. Можливість	Обмежена географія співпраці. Невелика кількість клієнтів. Відповідальність за своєчасність поставок. Реалізація сировини в незначних обсягах
Продаж через участь в тендерах державних і комерційних	Можливість нових ринків збуту. Додаткові обсяги продажу. Формування постійних відносин з покупцями одного району, області.	Низька закупівельна ціна. Виставлення певних обмежувальних вимог до предмету торгів (сиро-молочної продукції). Орієнтація на конкретного виробника
Непрямий продаж (Однорівневий канал)		
Супермаркети (великі роздрібні мережі)	Охоплення великого кола споживачів. Можливість представлення широкого асортименту. Ціни з відносно невеликою націнкою. Здійснення заходів стимулювання продажів в точці продажу. Можливість отримати інформацію щодо попиту на продукцію. Стабільні взаємовідносини та постійний прибуток від реалізації товарів в даному сегменті	Велика кількість товарів конкурентів. Активізація заходів з їх просування. Можливість негативного досвіду покупок споживачів в певному магазині. Повернення до виробника непроданих товарів
Продаж через інтернет-супермаркети	Додатковий сучасний канал збуту. Через підвищення популярності покупок в інтернеті, в тому числі збільшення кількості онлайн-магазинів, можливо досягнути більшого охоплення ринку та збільшення обсягів продажу. У споживачів з'являється можливість придбати продукцію ТМ «Пирятин», не виходячи з дому	Невеликий асортимент сиро-молочної продукції, який замовляється магазином. Наразі невелика кількість покупців

Продовження табл. 3.2

Непрямий продаж (Дворівневий канал)		
Продаж представниками оптової торгівлі	Охоплення ринку національного рівня. Збільшення обсягів продажу. Стабільні постачальники в кожній області. Можливість стимулювати збут за рахунок дій продавців в торгових точках	Відсутній зв'язок між виробником і кінцевим споживачем. Зниження контролю за збутом
Продаж представниками оптової торгівлі по спецзамовленню (кефір, сметана і інше)	Можливість реалізації продукції з коротким терміном зберігання. Збільшення обсягів продажів. Найменші залишки нереалізованої продукції по даних категоріях	Достатньо невисокий обсяг замовлень. Обмежені поставки через регіональне охоплення ринку (окремі райони, області). Незначна кількість оптовиків, які реалізують дану продукцію. Залежність від потреб оптовиків в товарі. Висока конкуренція між виробниками регіону
Експорт	Нові ринки збуту і збільшення обсягу реалізації. Попит на сиромолочну продукцію тривалого зберігання.	Необхідність додаткових сертифікацій і дозволів. Складність конкурувати на ринку ЄС. Чутливість до зміни валютного курсу.

Джерело: сформовано автором

Як бачимо, кожний канал передбачає певні ризики та обмеження для функціонування підприємства. При побудові системи розподілу виробник повинен об'єктивно оцінити як переваги, так і недоліки від використання існуючого та потенційного каналу збуту. Крім того, за умов постійних змін кон'юнктури ринку промислової продукції, впливу різних зовнішніх та внутрішніх чинників, підприємство може потребувати перегляду збутової діяльності та встановлення більш вигідних умов реалізації власної продукції.

Так, як Пирятинський сирзавод є виробником сиро-молочної продукції досить широкого асортименту, то для різних товарних груп він має використовувати відмінні збутові стратегії. Якщо говорити про тверді сири та плавлені сири, які є основними видами продукції Пирятинського сирзаводу для реалізації на внутрішньому ринку, то для них варто використовувати стратегію саме опосередкованого (непрямого) збуту. Це обумовлено специфікою самої продукції, яка виробляється і реалізується на ринку товарів подібної якості та направлена на задоволення потреб широкого кола споживачів. Задля більшого

охоплення і вищим ступенем наповненості ринку даною продукцією. Пирятинський сирзавод використовує стратегію інтенсивного розподілу і намагається реалізувати товари торгової марки «Пирятин» в максимальну кількість торгових точок. При цьому для використання стратегії прямого продажу підприємство немає достатньо фінансових ресурсів для формування власної мережі збуту і для сирної продукцію Пирятинського сирзаводу вона може бути неефективною. На противагу цьому відома українська мережа магазинів «Сирне Королівство», що розвивається досить швидко і показує гарні результати, має змогу бути конкурентоспроможним на ринку за рахунок унікальної концепції магазину та ексклюзивним асортиментом у вигляді сирів з Голландії, Франції, Італії, Іспанії та інших країн. Пирятинський сирзавод, хоч і має іншу цінову категорію сирів та нішу, не створює для покупців умови необхідності спеціально відвідати магазин власної торгової марки і навіть ускладнює процес придбання товарів за таких умов. Поки споживачі все ж таки віддають перевагу покупці сиро-молочної продукції в звичайних магазинах.

На окрему увагу в межах стратегії прямого збуту заслуговує співпраця Пирятинського сирзаводу з компаніями-виробниками та державними і приватними підприємствами. Так, як завод виробляє і реалізовує не лише товари повсякденного попиту, а й промислову продукцію, підприємство має додатковий ринок збуту своєї продукції у вигляді сировини. Для цієї групи покупців, як також кінцевих споживачів продукції, не потрібно незалежні посередники, тут важливо прямий зв'язок між виробником та компанією. У прямому каналі збуту всі споживачі сконцентровані в одному регіоні. Це забезпечує мінімізацію логістичних витрат та витрат часу на доставку продукцію замовнику. Як і співпраця з виробниками молочної, кондитерської, хлібопекарської продукції, так і з різними державними установами (навчальними закладами, будинками-інтернатами, дитячими садками, лікарнями) вибудовується на довгостроковий період з повторними зверненнями за споживчими товарами та продукцією виробничо-технічним призначенням. Для даного промислового ринку характерна стратегія вибіркового збуту, адже продукція не потребує широкого

охоплення ринку, а реалізується переважно в певному регіоні з обмеженою доступністю до продукції. За умов зниження оптових чи роздрібних продаж підприємство завжди буде мати хоч і незначний, але прибутковий ринок збуту власних товарів.

Розглядаючи стратегії збуту Пирятинського сирзаводу, вбачаємо за необхідність визначити нові можливості для підприємства та сформувати ефективну збутову діяльність за умов постійних ринкових змін та ведення конкурентної боротьби. Характеристику нових запропонованих каналів збуту подано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Характерні риси потенційних каналів збуту Пирятинського сирзаводу

Канал збуту	Характеристика		
	Потенційний обсяг збуту	Знання предмета збуту	Рівень охоплення ринку
Виготовлення продукції для іншої торгової марки	Середній або великий	Відмінні	Регіональний
Виготовлення продукції власних марок роздрібних мереж	Залежно від замовлень, переважно середній	Відмінні	Регіональний Національний
Продаж для HoReCa	Низький або середній	Відмінний	Регіональний Міжрегіональний

Джерело: сформовано автором

Варто зазначить, що виробничі потужності Пирятинського сирзаводу задіяні не повністю і мають середню завантаженість 60%, що вказує на спроможність підприємства збільшити обсяги виробництва продукції. Тому було запропоновані варіанти потенційних каналів для отримання додаткового прибутку через продуктивне використання потужностей заводу. До прикладу, виготовлення продукції для іншої торгової марки може здійснюватися як мінімум для брендів власності холдингу «Молочний альянс». Схожу продукцію до Пирятинського сирзаводу виробляють торгові марки «Славія» та «Яготинське», на якому виробнича завантаженість біля 90 %. Так, вершковий сир (крем-сир), плавлені сири, сири тверді вагові та фасовані, м'які та розсільні реалізуються на ринку під ТМ «Славія», а бренд «Яготинське» виготовляє лише м'які та розсільні

сири «Моцарелла», «Чедер» та «Сулугуні», «Бринза», «Адигейський» та «Любительський». Хоча асортимент м'яких сирів підприємства обмежений випуском лише сиру «Провволлоне», можна було б розширити дану групу товарів для торгової марки «Пирятин». У 2020 році на підприємстві «Яготинське» встановили нову автоматизовану лінію з виготовлення моцарелли. Співвласник холдингу Олександр Деркач зазначає, що такої лінії немає в жодного переробника в Україні. Інвестиції в такий проект сягнули 1 мільйон євро [48]. Тому поки що Пирятинський сирзавод не в змозі забезпечити своє виробництво такими сучасними технологіями, а співпраця із виготовлення продукції ТМ «Славія» має право на життя. Загалом така кооперація і сумісне нарощування прибутку холдингу має свої переваги: додатковий канал збуту, збільшення обсягів збуту і завантаження вільних виробничих потужностей Пирятинського сирзаводу. З недоліків даного каналу збуту можна виділити один – підтримка власних конкурентів серед сирів. Але така умова не обмежує реалізацію продукції ТМ «Пирятин», адже виготовлена продукція може виготовлятися в більших обсягах для поставки за кордон. Виготовлення продукції для зовсім інших торгових марок не буде суперечити політиці діяльності підприємства, тому що збільшення обсягів виробництва продукції для конкурентів не підсилить лояльність і довіру споживачів до нього. Проте звичайно на початку будь-якої співпраці потрібно ретельно проаналізувати ринок, можливості, ризики і прийняти зважене керівником рішення.

Іншою пропозицією для Пирятинського сирзаводу щодо нового каналу збуту було виготовлення сиро-молочної продукції для роздрібних мереж під власною маркою. Продукція під власною торговою маркою або Private Label є товарами, які виготовляються заводами відомих брендів по спеціальному замовленню мережі та які продаються потім лише в їхніх магазинах. Наразі по всьому світу покупці, перебуваючи біля полиць в магазині, все частіше придивляються не тільки на товари відомих брендів, але і до власних торговельних марок ритейлерів. Даний сегмент за кілька років зміг не тільки завоювати прихильність і довіру споживачів, а й довести свою ефективність

іншим торговельним мережам. Дослідження NielsenIQ [49] говорить те, що після початку пандемії COVID-19 продажі BTM (власних торгових марок) значно пришвидшилися, майже в 3 рази. За їх словами цілий ряд факторів дають зрозуміти, що BTM мають потенціал стати довгостроковим джерелом зростання всього ринку FMCG [49]. Саме тому ті українські роздрібні мережі, які розуміють перспективність створення товарів під власними марками, намагаються розширювати асортимент ритейлу. При цьому фокус з товарів першої ціни (дешевих товарів нижньої цінової категорії) вже знижується, більшість гравців ринку займаються BTM середнього цінового сегмента. Це пояснюється тим, клієнти почали менше купувати дешевих товарів і для самих ритейлерів вони є менш вигідними, а фокус на середніх цінах може зберегти і прибутковість, і збільшити лояльність клієнтів до мережі. Для Пирятинського сирзаводу виконання замовлень на виробництво продукції під власною торговою маркою магазину дає можливість: завантажити виробничі потужності; значно збільшити додатковий прибуток, адже поставки товарів здійснюються в обсягах як від звичайного переробника, тобто підвищення виробництва, наприклад, сирів або іншої молочної продукції мінімум на обсяг поставок підприємства в одну роздрібну мережу; а також можливість зменшувати витрати при закупівлі молока, тари, упаковки. Серед гарних пропозицій на партнерство від великих ритейлерів можна виділити «Велику Кишеню», «Metro Cash&Carry Ukraine», «АТБ» та інших. Компанії, які подають заяву на співпрацю з ритейлом мають відповідати низки вимог щодо якості та безпеки продукції, органолептичних властивостей, виробничих можливостей, сертифікації та аудиту підприємств.

Сир – є бажаним молочним продуктом харчування, який актуальний і для домашньої, і для професійної кухні. Споживачі Пирятинського сирзаводу підмічають, що сири ТМ «Пирятин» чудово підходять для приготування страв. Тому можна припустити, що такий канал збуту як продаж продукції для HoReCa (сегмент сфери послуг і канал збуту товарів з безпосереднім споживанням товару в місці продажу) є досить перспективним для Пирятинського сирзаводу. До того

ж, за останні роки простежується динаміку розвитку ринку HoReCa в Україні. На рисунку 3.2 подана структура ринку харчування поза домом за сегментами.

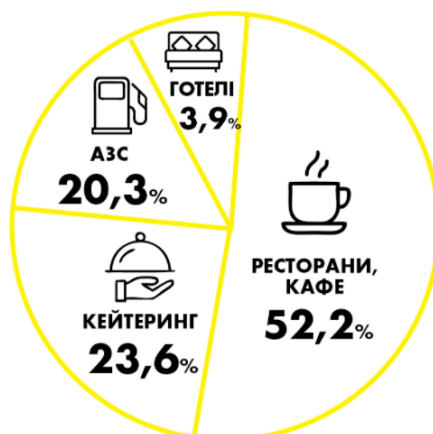


Рис. 3.2. Структура ринку харчування поза домом в Україні за сегментами у 2018 р.
Джерело: Державна служба статистики України

Станом на 2018 рік більшу половину ринку займають кафе, бари, ресторани та інші спеціалізовані заклади. Кейтеринг, який включає фірми, що поставляють продукти до різних навчальних закладів, становить 23,6% загальної частки ринку. І понад 20% припадає на підрозділи громадського харчування на АЗС. Зовсім незначна частина ресторанів при готелях – 3,9% [50]. Беручи до ваги дані розподілу, для початку підприємство може розпочати співпрацю з локальними представниками HoReCa. Наприклад, це можуть бути різні заклади харчування: кофейні, суши-бари, фастфуд, піцерія, пекарні, кафе та ресторани. Так як Пирятинський сирзавод територіально знаходиться біля автомобільної дороги Київ-Харків, є велика кількість автозаправних станцій по всьому регіону. Деякі оператори мереж АЗС, такі як Окко та WOG, розвивають зони перекусів та мережі ресторанів в дорозі. Тепер це заправки буквально для всіх: і автомобілів, їх водіїв, пасажирів, і будь-якого перехожого. Тому реалізація сиро-молочної продукції Пирятинського сирзаводу в такі точки харчування було б вигідно співпрацювати для всіх сторін. Ще одним можливим варіантом збуту ТМ «Пирятин» для HoReCa є розподіл продукції через партнерів - онлайн-магазини комплексних постачальників товарів харчування для даного сегменту, по типу <https://izhak-shop.com.ua/>, <https://vova.ua/>. Такі компанії вже мають

напрацьовану систему клієнтів по всій Україні та забезпечують швидку та якісну доставку до замовників через власну налагоджену логістику.

Переглядаючи канали збуту, в яких вже працює Пирятинський сирзавод, можна надати деякі пропозиції. Так, як зауважували раніше, протягом останніх 2 років популярність онлайн-сервісів постійно зростає і не передбачається зниження темпу його розвитку. Це стосується як покупок продовольчих, так і непродовольчих товарів в інтернеті. Після закінчення карантину ринок онлайн-торгівлі FMCG закріпиться на новому рівні, і брендам вже зараз важливо використати цю перевагу, щоб повністю задовільнити попит споживачів, які вперше скористаються подібними сервісами. Наразі продукція ТМ «Пирятин» реалізується в багатьох онлайн-супермаркетах, але порівнюючи кількість пропозицій різних товарів даного бренду з пропозиціями конкурентів, то підприємству потрібно працювати над збільшенням представленості продукції власної торгової марки в магазинах. Також важливо слідкувати за ринком, трендами і шукати нові можливості для бізнесу. Тому зважаючи на активну рекламу в Instagram онлайн сервісів доставки продуктів додому, варто зацікавитися співпрацею з такими магазинами, адже попит на таку послугу є і компанії, які проводять рекламну кампанію в соціальних мережах, щоб підвищити рівень обізнаності потенційних клієнтів та сформувати в них довіру до сервісу, націлені на активний розвиток свого бізнесу. Клієнти, користуючись онлайн-доставкою продуктів, хочуть бачити широкий асортимент товарів та засмучуються, коли немає продукції бренду їх постійного вибору. Пирятинському сирзаводу варто розглянути такі сервіси, як: Foodex24.com. та Cooker.net.ua. На сайті першого магазину поки не має продукції ТМ «Пирятин», а на другому – представлено лише два види твердих сирів, тоді як товарів ТМ «Комо» -19 позицій, ТМ «Ферма» - 5, ТМ «Звени Гора» - 9. Чим більш ширшим буде вибір продукції для споживача, тим більше імовірності, що він придбає саме торгову марку «Пирятин», адже буде серед яких товарів обирати. Для заохочення партнерів купувати продукцію ТМ «Пирятин» та збільшення продажів через онлайн магазини підприємство має застосувати комунікаційну стратегію

протягування, або Pull-технології, коли маркетингові зусилля направлені на кінцевого споживача і стимулюють попит на продукцію виробника. За таких умов клієнти самі будуть цікавитися товарами торгової марки «Пирятин» і формувати запит для онлайн-сервісу здійснити оформлення на продукцію Пирятинського сирзаводу.

Як вже дослідили в 2 розділі, підприємство є активним експортером виготовленої продукції в інші регіони країн. Проте після збиткової діяльності у 2018-2019 роках компанії потрібно збільшувати продуктивність діяльності та шукати можливості для проведення інвестиційних проєктів щодо модернізації обладнання та встановлення нових виробничих ліній, які забезпечили б розширення асортименту виробника. Тому наразі компанія має спрямовувати свої ресурси для забезпечення стратегії розширення ринків збуту. Для цього розглянемо нові перспективні варіанти для Пирятинського сирзаводу. До основних видів продукції для відправки за кордон відносимо: суху молочну сироватку та сирний продукт білково-жировий, в менших обсягах поставляють твердий та плавлений сир, плавлений сирний продукт. Високі продажі простежувалися в групі сухого цільного молока у 2019 році, проте підприємство його більше не виробляло. Проте суха продукція користується попитом на міжнародному ринку, тому вважаємо цей товар з експортним спрямуванням.

На сьогодні компанії потрібно нарощувати присутність продукції на вже існуючих ринках. Основними ринками, на які Пирятинський сирзавод експортує продукцію, є Казахстан, Республіка Молдови, Узбекистан - в значних розмірах, Грузія, Сполучене Королівство Великої Британії, Північна Ірландія, США і ОАЕ – незначний обсяг поставки. Підприємству потрібно посилювати свої позиції в країнах Арабського світу, а саме в ОАЕ, куди в 2018 році вперше відправило сир для готелів.

Бажаним ринком збуту для сирних позицій виробника є країни ЄС, проте зараз там не вигідні умови для постачання: ціни європейських виробників, до прикладу, польських, нижчі за ті, що можуть запропонувати українські переробники. Крім того, в ЄС на сир, ввезений з України, відсутня квота і

встановлено високе мито [43]. В планах на розвиток зовнішніх ринків збуту для Пирятинського сирзаводу мають бути КНР з реалізацією сухого знежиреного молока та сухої сироватки; та Королівство Саудівської Аравії з поставками сирної продукції. За новинами порталу ІНФАГРО активним імпортером плавлених сирних продуктів за перший квартал 2021 року був Ірак [51]. Тому Пирятинський сирзавод також може розглянути даних ринок збуту як перспективним.

Як додаткова можливість для пошуку та встановлення нових взаємовідносин на закордонному ринку є участь Пирятинського сирзаводу на міжнародних виставках харчової промисловості в тих країнах, які є для неї привабливим ринком збуту.

Отже, у цьому підрозділі охарактеризовано канали збуту та стратегії під різні види продукції. Описані переваги та недоліки від використання різних каналів збуту ТОВ «Пирятинський сирзавод». Розглянуто нові канали збуту та експортне розширення ринку.

3.2. Маркетингові стратегії збільшення обсягів (стимулювання збуту)

На основі проведеного в другому розділі стратегічного аналізу діяльності Пирятинського сирзаводу з використанням матриці ADL можемо розробляти маркетингову стратегію збільшення обсягів збуту.

За результатами цієї матриці підприємство має застосовувати стратегію захоплення ринкових ніш і сильної диференціації. Так як підприємство вже виокремило для себе певні ринкові сегменти, які найбільше відповідають його конкурентним перевагам, а саме спрямованість виробництва на тверді сири та плавлені сири, варто посилити товарну диференціацію в цих позиціях. Виробник має максимально використовувати можливості для збільшення збуту продукції як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Пирятинський сирзавод має зберігати існуючі конкурентні переваги та підвищувати позиції через

покращення якості продукції, розробку нових рецептур та посилення довіри споживачів.

Розглянемо спершу один з елементів маркетингової стратегії управління збуту, а саме стратегію управління товарним портфелем. Для цього проведемо ABC аналіз, щоб виявити, які категорії продукції займають найбільшу та найменшу долю від загальної виручки та до якої з груп вони відноситься (див. табл.3.4).

Таблиця 3.4

Результати ABC-аналізу

№	Назва виду продукції	Виручка, тис.грн	Доля кожної виду, %	Накопич увальна доля, %	Група
1	Продукти харчові молоковмісні, молокозмісні сирні	352574,40	28,76	28,76	A
2	Сир твердий, порошоківий і інші неправлені	344457,70	28,10	56,87	A
3	Молоко та вершки незгущені, жирність більше 21%	276390,10	22,55	79,42	A
4	Сироватка суха та модифікована сироватка в твердій формі	112428,80	9,17	88,59	B
5	Сир плавлений	104674,30	8,54	97,13	B
6	Молоко і вершки жирністю 1-6%	12683,60	1,03	98,16	C
7	Сметана неароматизована, без добавок	11170,20	0,91	99,07	C
9	Кефір неароматизований, без добавок	6046,90	0,49	99,57	C
10	Ряжанка неароматизована, без добавок	2500,70	0,20	99,77	C
11	Йогурт рідкий та сквашене молоко ароматизовані	1923,50	0,16	99,93	C
12	Сир кисломолочний	613,10	0,05	99,98	C
13	Сироватка рідка	129,50	0,01	99,99	C
14	М'який сир	126,30	0,01	100,00	C

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії

Таким чином, 3 види товарів попали до групи А (молоковмісні продукти, твердий сир та вершки жирністю більше 21%), 2 види – в групу В (суха сироватка та плавлений сир), і аж 8 категорій продукції опинилося в групі С. Товари з групи А приносять підприємству найбільше доходу. Найслабкішою продукцією, виробленою Пирятинським сирзаводом, є ті товари, які збуваються на регіональному рівні і за спецзамовленням. Молоко, сметана, кефір, ряжанка, йогурт, сир кисломолочний, сироватка рідка мають обмежений термін споживання, тому вони реалізуються оптовиками в невеликій кількості. Проте дана продукція не потребує виведення з виробництва, адже є елементами всього виробничого процесу і має попит серед місцевого населення. Також найменше прибутку приносить компанії група м'яких сирів, до яких входить сир ручної роботи «Праволлоне», а тому виробництво цього виду продукції є трудомістким і виготовляється він у невеликому обсягу. Рекомендуємо підприємству додати виробничу лінію для виготовлення м'яких та розсільних сирів, щоб активізувати зазначену категорію асортименту. Вважаємо, що Пирятинський сирзавод має всі шанси підвищити обсяги реалізації товарів та збільшити прибуток за рахунок створення загального виробництва призначення сирів для кулінарії. Якщо таке позиціонування оцінять споживачі і виробник забезпечить їх якісною продукцією, покупці будуть без роздумів обирати з полиць магазинів різні види сирів ТМ «Пирятин» для вершкового крем-супу, піци, на бутерброд та інші улюблені страви споживачів. Також таку групу товарів можна реалізувати і на ринку HoReCa.

Також Пирятинському сирзаводу варто підвищити якість плавлених сирів, адже за відгуками споживачів він хіба що підходить для кулінарії, а не для «посмакувати» продукцією. На ринку конкуренти випускають смачніші плавлені сири. Тому можна розділити плавлені сири ТМ «Пирятин» на 2 види: більш якісні і вищої цінової категорії, та ті, що випускаються зараз. Можна оновити асортимент плавлених сирів та випустити нові продукти цієї категорії.

Щодо твердих сирів, то підприємство має розпочати виробляти нові види крупнозернистих сирів та збільшити виробництво сирів чедерної групи. Загалом підприємство має спрямувати зусилля на продуктову диверсифікацію та покращення рецептур. Щоб вмотивувати та покращити залученість виробничих спеціалістів, рекомендовано провести заходи щодо підвищення кваліфікації технологів та професійного розвитку через відвідування різних тематичних форумів та зустрічей.

Формування ефективної політики збуту Пирятинського сирзаводу значно залежить від здатності розуміти, виявляти та задовольняти запити споживачів. Щоб створити привабливу пропозицію з орієнтацією на цільових покупців, потрібно ефективно здійснювати маркетинговий аналіз ринку та дослідження споживачів. Проведене в другому розділі опитування допомогло ґрунтовніше дослідити покупців сиро-молочної продукції, а саме їхню поведінку та вподобання у даному сегменті ринку, їх сприйняття та реакції на заходи стимулювання продажів. Так, на рисунку 3.3 подані результати питання про улюблені сорти сирів. На питання відповіли не всі респонденти, або дехто вказав, що не має улюблених видів.

Види сирів	Кількість респондентів	Види сирів	Кількість респондентів
Російський	6	Фета	2
Голландський	5	Сулугуні	2
Моцарела	5	Пирятин	2
Камамбер	5	Тенеро	1
Брі	4	Рікота	1
Гауда	3	Маскарпоне	1
Філадельфія	2	Пармезан	1
Чедер	2	Горіховий	1
Маасдам	2	Вершковий	1

Рис. 3.3. Улюблені сорти сирів респондентів

Джерело: результати проведеного опитування

Бачимо, що серед великого асортименту сирів, які зараз є на ринку, респонденти найбільше люблять «Російський» (6 відповідей), «Голландський», «Моцарелу» та «Камамбер» по 5 відповідей. Цей вибір підтверджує те, що більшості споживачам до вподоби саме класичні види сирів і вони не запам'ятовують складні сорти та смаки, по типу «Тенеро» чи «Горіховий». На запитання, якому сиру респонденти віддають перевагу, 58,2% вказали фасований сир, а 38,2% купують ваговий. Перший варіант обирали більше молоді люди, яким важливий надійний захист продукції, можливість носити з собою в дорозі та довший термін зберігання. А старші покупці обирали ваговий сир, тому що купували продукцію на ринку, або вважали, що в магазині він не залежується на вітрині, його часто фасують продавці, тому він більш свіжий.

Результати опитування також показали, що респонденти піддаються під вплив знижок з ціни на сир, і лише 21,8% не звертають увагу на таких хід бренда. При цьому 30 опитуваних обирають продукцію зі знижкою, тому ще приємно зекономити. Це в свою чергу підтверджує раніше отримані дані про чутливість споживачів до ціни. І лише 13 осіб віддають перевагу сиру по зниженій вартості, якщо початково встановлена ціна вище середнього. Це пояснює вибір споживача продукції вище середньої вартості лише по знижці, адже за звичайних умов для нього це дорого.

Досліджуючи реакцію покупців сирної продукції на заходи стимулювання продажів, дізналися, що конкурси та розіграші не впливають на рішення про купівлю товарів 56,4% респондентів; 27,3% споживачів беруть участь в конкурсах, якщо це стосується їхніх улюблених брендів та лише 16,4% осіб завжди користуються можливістю взяти участь у розіграші та спробувати щось виграти (рис. 3.3).

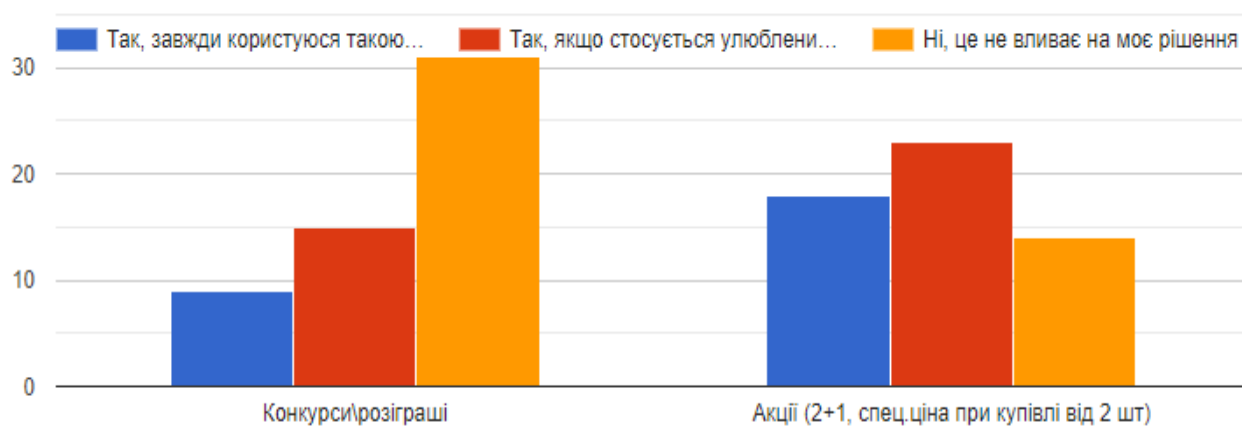


Рис. 3.3. Реакція респондентів на заходи стимулювання продажів

Джерело: сформовано автором на основі опитування

На питання щодо того, чи впливає безкоштовна дегустація сиру на вибір покупки споживача продукції тієї торгової марки, отримали такі результати: 30,9% респондентів не експериментують і завжди купляють улюблені бренди; 27,3% - купують продукцію дегустованої торгової марки, якщо сир сподобався; 20% осіб вказали на те, що вони запам'ятовують бренд та можуть придбати його продукцію іншим разом; і 16,4% - не купують сир, якщо він не відповідає їхнім критеріям вибору. Серед опитаних було 4 осіб, які взагалі не беруть участь у дегустаціях. Результати відповідей подані на рисунку 3.4.



Рис. 3.4. Вплив безкоштовної дегустації сиру на вибір покупки торгової марки споживачем

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Також було визначено, що більшість покупців вибирають сир на свій розсуд (37 респондентів), а деякі прислуховуються до рекомендацій продавців по вибору сиру (18 респондентів).

На питання «Чи використовуєте Ви ті ж торгові марки продуктів, які вказав блогер в рецепті страви?» (рис. 3.5) більшість відповіло, що вони не прив'язуються до ТМ, а готують страву з будь-якими продуктами – 30 відповідей опитуваних. Вісім осіб вказали, що основні інгредієнти купують за рекомендації блогера, тому що хочуть отримати такий самий результат приготування, а інші продукти – на власний розсуд. Купують ті ж самі торгові марки продуктів, що використовував блогер, лише 4 респонденти; і взагалі не готують за рецептами - 13 осіб.

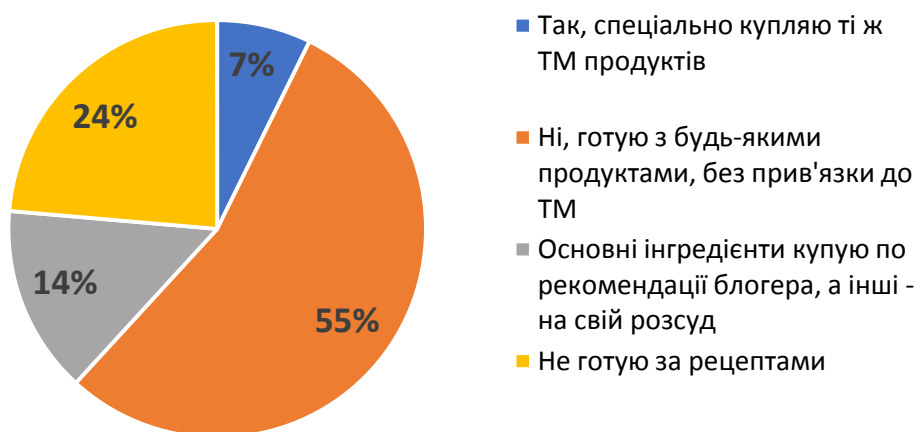


Рис. 3.5. Поведінка споживачів щодо рекомендацій блогера

Джерело: сформовано на основі опитування

На основі отриманих результатів опитування та проведеного дослідження збутової діяльності Пирятинського сирзаводу сформуємо маркетингову стратегію стимулювання продажів.

Проведений ребренлінг ТМ «Пирятин» дав значний поштовх для збільшення обсягів збуту продукції. Його активні маркетингові заходи та рекламна кампанія працювала на цільового споживача, активізуючи його та

стимулюючи придбати товар, а також формуючи новий образ бренду, потрібні асоціації, емоції в головах покупців.

Для формування оптимальних маркетингових заходів підприємства, які допоможуть стимулювати збут, запропоновано такі підтримувальні дії на основі проведеного опитування:

1) Проведення розіграшів та акцій серед підписників в соціальних мережах Instagram та Facebook. Приклади оформлення постів з інформацією про проведення заходу подані на рис. 3.6-3.8. На сторінку бренду розміщують публікацію з умовами участі в розіграві. Це можуть бути прості умови: відмітити в коментарях 3-х друзів, підписатися на сторінку бренду, а потім через декілька днів випадковим чином виберуться переможці. Інший варіант розіграшу - гра у вигляді відео з швидкозмінними картинками. Підписнику потрібно зловити момент та зробити скрін «сирної перемоги» - комбінації з 3 сирів. Потім розмістити скрін у сторіз на власній сторінці, відмітивши сторінку Пирятинського сиру. А також не забути підписатися на їхню сторінку в Instagram. Серед учасників розіграшу буде рандомно обиратися людина, яка за умови виконання всіх правил, отримує приз у вигляді сиру ТМ «Пирятин».



Рис. 3.6. Приклади розіграшів у соціальній мережі Instagram ТМ «Пирятин»

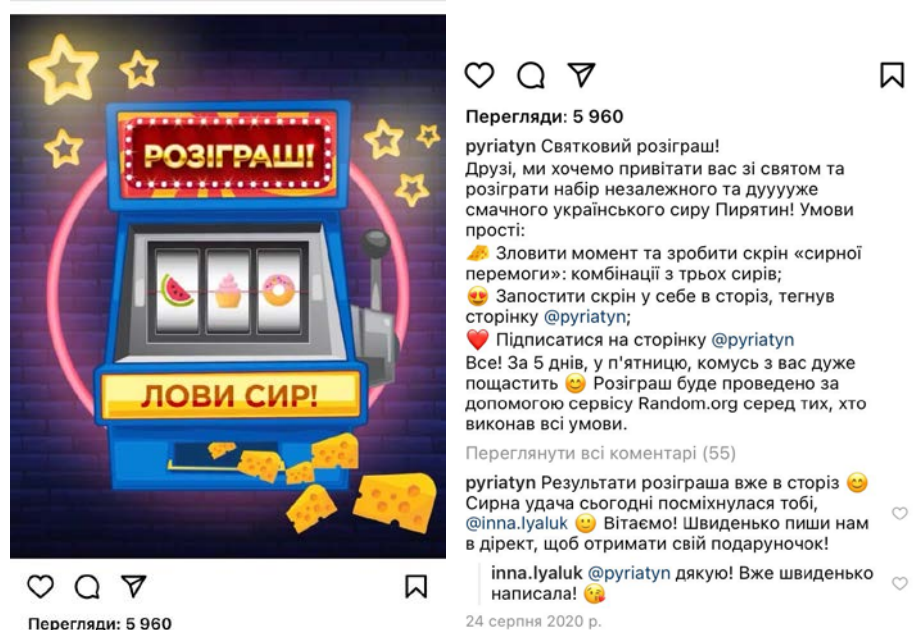


Рис. 3.7. Приклади розіграшів у соціальній мережі Instagram ТМ «Пирятин»

Ще одним варіантом є акції разом в партнерстві з магазином, в якому продається продукція ТМ «Пирятин» (рис.3.8). Такі умови розіграшу відрізняються від умов на сторінці Instagram. У підписників мережі супермаркет, яка проводить розіграш, є унікальна можливість виграти цінний приз, до прикладу, телевізор. Для цього їм потрібно: придбати продукцію ТМ «Пирятин» на суму від 50 грн одним чеком; на звороті залишити власне ПІБ та номер телефону і кинути чек до скриньки. Термін дії акції – 1 місяць. Також можна виграти сертифікати на грошову суму на увесь асортимент мережі супермаркет. Для цього потрібно підписатися на сторінку магазину у Facebook, поставили лайк та репост публікації на власну сторінку та залишити будь-який коментар під публікацією з умовами акції.

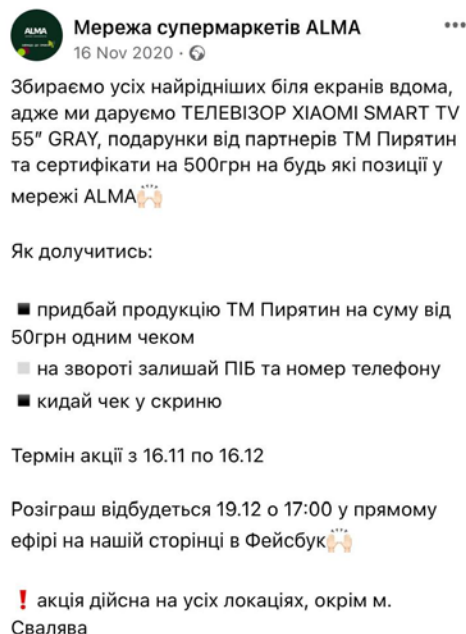


Рис. 3.8. Приклади розіграшів у соціальній мережі Facebook ТМ «Пирятин»

2) Надання знижок з ціни. Приклад подачі інформації про знижки на товари в мережі магазинів зображений на рисунку 3.9. В різних випадках знижка може варіюватися від 5% до 15%. В умовах торговельного залу на пакування продукції наліплюють дві етикетки: з старою ціною, яка перекреслена, і новою з вказаним відсотком знижки або її розміру у грошовому вираженні.



Рис. 3.9. Приклади публікації про знижку з ціни на сири ТМ«Пирятин» у мережі магазинів

Така невелика кількість маркетингових підтримувальних заходів можуть пробудити інтерес в цільових споживачів до продукції ТМ «Пирятин» та значно збільшити обсяги збуту. Пирятинський сирзавод кожного року виділяє значні кошти на проведення операції з надання знижок і бонусів, тим самим підтримуючи споживачів.

Отже, у цьому підрозділі сформовано стратегію управління товарним портфелем на основі проведеного ABC аналізу. Досліджено покупців сиромолочної продукції, а саме їхні вподобання щодо видів сирів, реакції на товари зі знижкою з ціни, поведінку на заходи стимулювання продажів (конкурси\розіграші, акції, дегустації, активність продавців (їх рекомендації)) та поведінку на рекламу торгової марки товару в рецепті для приготування страви. Запропоновано оптимальні маркетингові заходи компанії, які допоможуть стимулювати збут продукції ТМ «Пирятин».

Висновок до розділу 3

У даному розділі розглянуто систему каналів збуту Пирятинського сирзаводу. Охарактеризовано канали збуту для основних видів продукції за обсягом збуту, знанням предмета збуту та рівнем охоплення ринку. Визначено, що найбільше каналів реалізації мають тверді сири. Також було розглянуто переваги та недоліки прямих та непрямих каналів збуту. Описано збутову стратегію для твердих та плавлених сирів. Зазначено стратегію взаємодії з компаніями-виробниками та державними і приватними підприємствами.

Запропоновано стратегію розподілу продукції за новими потенційними каналами збуту та надані пропозиції щодо розвитку співпраці у вже існуючих канал розподілу. На основі результатів матриці ADL проведено аналіз товарного портфеля підприємства за допомогою ABC аналізу та запропонована стратегія розвитку щодо нього.

Для формування ефективної маркетингової політики збуту Пирятинського сирзаводу провели дослідження реакцій та поведінки покупців на різні заходи

стимулювання продажів. Визначено, що покупці піддаються під вплив знижок з ціни; конкурси та розіграші не впливають на рішення про купівлю товарів більше ніж половини споживачів; проведення дегустацій сирної продукції має позитивний вплив на 47% споживачів, проте не стимулюють відразу купити продукцію; і рекомендація блогера по використанню певної торгової марки сиру по рецепту страви не впливає на рішення споживачів про покупку.

Запропоновано декілька підтримувальних маркетингових заходів, які стимулюють споживачів до придбання продукції ТМ «Пирятин» і підтримують їх активність.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У даній роботі проведено дослідження щодо удосконалення маркетингової збутової політики та ефективного управління збутовою діяльністю ТОВ «Пирятинський сирзавод».

1. Встановлено, що збут є комплексним процесом доведення товару від виробника до кінцевого споживача на ринку, і є складовою як збутової, так і маркетингової діяльності організації. Сутність збутової діяльності полягає в тому, що це є процес просування продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку. У процесі формування маркетингової політики збуту вирішується низка завдань: розробка цілей збуту, вибір цільового ринку, методів і каналів збуту, визначення способу, місця, часу виходу на ринок, вартості доставки та заходів стимулювання збуту.

2. Управління збутовою діяльністю є комплексним контролем всіх процесів, пов'язаних з реалізацією продукції, робіт, послуг. Основною метою управління збутом є формування довгострокових взаємин з покупцями готової продукції та послуг за рахунок задоволення їх потреб і забезпечення необхідного обсягу продажу товару з визначеним рівнем прибутковості. Збутова діяльність підприємства як комплекс дій містить в собі два аспекти: маркетинговий, який полягає у вивченні та аналізі ринкової ситуації, визначенні попиту на товари та обсягів збуту, вибір каналів розподілу; та логістичний, який власне і реалізує маркетингові рішення через транспортування та зберігання товару, обслуговування клієнтів.

3. Визначено, що аналіз ефективності збутової діяльності передбачає комплексний огляд економічних показників, зовнішніх та внутрішніх чинників впливу, ступеня прихильності споживачів. При оцінці ефективності збуту потрібно зіставляти отримані результати з затратами на їх досягнення і використаними ресурсами.

4. Ринок молочної та молокопереробної галузі в Україні на сьогодні є досить нестабільним і протягом останніх років зазнає масштабних змін. Можливості

переробників успішно функціонувати на ринку обмежена економічною та геополітичною кризою, негативною динамікою зміни кількості поголів'я корів та скороченням виробників сировини, браком молока та недозавантаженість переробних підприємств, ускладненістю та зниженням обсягів експорту товарів, зростанням конкуренції на західному ринку і навпаки інтенсивним збільшенням присутності на внутрішньому ринку продукції імпортерів.

5. Здійснено організаційно-економічний характеристику ТОВ «Пирятинський сирзавод». Аналіз фінансово-економічного стану компанії за 2018-2020 рр. вказав на негативні коливання і зниження якості фінансових результатів. Оцінено ризики в галузі та стан конкуренції на основі моделі «5 сил Портера». Побудована комплексна матриця SWOT-аналізу. За результатами опитування споживачі при виборі продукції звертають увагу на смак, ціну та торгову марку. Побудовано матрицю ADL, підприємство має сприятливу конкурентну позицію і функціонує в галузі, яка досягла стадії зрілості, тому має застосовувати стратегію захоплення ринкових ніш та сильної диференціації.

6. Провівши аналіз політики збуту Пирятинського сирзаводу, встановлено, що виробник має розгалужену дистриб'юторську мережу з поставками продукції по всій Україні. Підприємство використовує такі канали збуту, як: нульового рівня з доставкою сировини компаніям-виробникам; однорівневий канал з продажем продукції через роздрібних посередників; дворівневий канал з реалізацією через оптових посередників в різних областях. Розглянуло експортну збутову діяльність заводу. Середній розподіл всього обсягу реалізації продукції між зовнішнім та внутрішнім ринками становить 30% і 70% відповідно. Досліджено рекламну кампанію після ребрендингу торгової марки «Пирятин», що була досить якісною та високо ефективною. Аналіз комунікаційної стратегії в соціальних мережах бренду вказує на можливість підвищувати результативність збутової діяльності підприємства.

7. Проведений аналіз зв'язку між виробленою та реалізованою продукцією вказує на узгодженість діяльності виробничого та збутового підрозділів. Огляд основних показників збутової діяльності свідчить про від'ємну динаміку

показників у 2018-2019 рр. і ріст фінансових результатів у 2020 році. Проведений аналіз ефективності збутової діяльності підприємства за показниками рентабельності визначив збиткові операції у 2018-2019 рр. і покращення показників рентабельності та підвищення ефективності реалізованих маркетингових заходів у 2020 р.

8. Охарактеризовано канали збуту та стратегії під різні види продукції. Описані переваги та недоліки від використання різних каналів збуту ТОВ «Пирятинський сирзавод». Запропоновано стратегію збуту продукції за новими потенційними каналами та надані пропозиції щодо розвитку співпраці у вже існуючих канал розподілу.

9. Сформовано стратегію управління товарним портфелем на основі проведеного ABC аналізу. Досліджено реакції споживачів на товари зі знижкою з ціни, поведінку на заходи стимулювання продажів (конкурси\розіграші, акції, дегустації, активність продавців (їх рекомендації)) та поведінку на рекламу торгової марки в блогера. Запропоновано підтримувальні маркетингові заходи (розіграші, конкурси, знижки), які допоможуть збільшити обсяги збуту продукції ТМ «Пирятин»

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Балабаниць А.В. Маркетинговий аудит системи збуту : навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2004. 224 с
2. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. 5-те вид. доп. К.: Лібра, 2007. 720 с
3. Ланкастер Д. Организация сбыта / Д. Ланкастер, Д М. Джоббер ; пер. с англ. - Мн., 2003. - 384 с.
4. Надтока Т. Б., Жигуліна А.Ю. Удосконалення збутової політики підприємства коксохімічної промисловості в умовах вступу до СОТ на основі соціального підходу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 98–102.
5. Волкова Т. Збутова політика: розкіш чи інструмент? *Круглий стіл*. 2005. №4(28). URL: <http://www.kstil.com.ua>
6. Спільник І. В., Загородна О. М. Аналіз виробничо-збутової діяльності в контексті управління конкурентоспроможністю підприємства. Проблеми і перспективи розвитку статистики, аудиту та економічного аналізу : монографія. Тернопіль : Крок, 2016. 346 с.
7. Альтушер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа: инструменты, проблемы, ситуации: уч. пос. М. СПб.: Вершина, 2006. 230 с.
8. Балабанова Л.В., Митрохина Ю.П.. Управление сбытовой политикой : Учеб. пособ. К.: Центр учебной литературы, 2011. 240 с.
9. Бандура З. Л., Вейкрута Л. С. Маркетинговий аналіз збутової діяльності підприємства в умовах ринку. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2011. Вип. 36. С. 22-26.
10. Федорович Р. В. Аналіз в управлінні збутовою політикою підприємства. Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій : монографія. Терн. : ФО-П Шпак В. Б, 2017. С. 234–249.
11. Атаманчук Ю. М. Маркетингові інструменти механізму збутової діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С.392–395.

12. Характеристика каналів збуту. MARKETING-HELPING.COM. URL: <http://marketing-helping.com/konspekti-lekcz/21-konspekt-lekczj-qosnovi-marketinguq/424-xarakteristika-kanalv-zbutu.html>.
13. Проволоцька О. М. Управління збутом промислової продукції в комплексі маркетингу: автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». К.: Українська академія зовнішньої торгівлі, 2013. 20 с.
14. Белінський П. І. Управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом. Чернівці : Рута, 2007. С. 28
15. Терент'єва Н.В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю. *Вісник запорізького національного університету*. 2016. №1(29). С. 127 - 138.
16. Бондаренко В. М. Формування взаємозв'язків маркетингу та логістики в підприємницькій діяльності. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_7_5
17. Гуржій Н. Г. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 11. С. 28–32. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/11_2017ua/8.pdf
18. Идрисова Г. Ф. Некоторые аспекты управления сбытовой деятельностью предприятия. *Московский экономический журнал*. 2018. № 5 (3). С. 389–394.
19. Карпенко Ю. М. Розвиток засобів стимулювання збуту в умовах сучасного ринку. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8). Ч. 2. С. 335-339.
20. Казымова Е. В., Морозова Н.И. Критерии и показатели оценки эффективности сбытовой деятельности. *Вестник Тверского государственного университета*. Серия: Экономика и управление. 2018. №4. С. 125-126
21. Кононов М. В. Критерии оценки эффективности сбытовой политики. *Современные аспекты экономики*. 2009. № 1. С. 43–48.
22. Кобцев Р. Ю. Оценка эффективности маркетинговых коммуникаций на основе единой модели. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2006. №6. С.50-59.

23. Музичка Є.О. Оцінка ефективності збутової діяльності торговельних підприємств. *Економічний часопис XXI*. 2013. № 11-12 (2). С. 64 – 67.
24. Спільник І.В. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. Праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В.А. Дерій (голов.ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 24. № 2. С. 130-140.*
25. Економічна статистика. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
26. МОЛОЧНА ГАЛУЗЬ — ЧИ Є НАДІЯ НА ПОРЯТУНОК? URL: <http://www.agroprofi.com.ua/statti/1891-molochna-haluz-chy-ye-nadiya-na-poryatunok>
27. OECD-FAO Agricultural Outlook 2017 - 2026. URL: <http://www.fao.org/publications/oecd-fao-agricultural-outlook/2017-2026/en/>
28. Підсумки року : В Україні збільшилась продуктивність корів та виробництво молока екстра і вищого ґатунків/ URL: <https://agro.me.gov.ua/ua/news/pidsumki-roku-v-ukraini-zbilshilas-produktivnist-koriv-ta-virobnitstvo-moloka-ekstra-i-vishchogo-gatunkiv>
29. Україна перейшла в статус нетто - імпортера молочної продукції. URL: https://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/ukraina_pereyshla_v_status_nettoimportera_molochnoi_produktsii
30. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років : проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка. URL: <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnyecherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka>
31. Державна фіскальна служба України. URL: <http://sfs.gov.ua/>
32. В Україні виробництво молочної продукції зменшилося на 3%.. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/v-ukraini-virobnictvo-molocnoi-produkcii-zmensilosa-na-3>

33. Обсяг імпорту сирів в Україну за 2020 рік виріс на 97%.
URL: <http://milkua.info/uk/post/obsag-importu-siriv-v-ukrainu-za-2020-rik-viris-na-97>
34. Про компанію ТОВ «Пирятинський сирзавод».
URL: <https://milkalliance.com.ua>
35. Річна інформація 2014 – 2020 рр. URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/00446865>
36. Додаток до наказу Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 08.05.2019 № 800. URL: <https://ukrpatent.org/atachs/pyryatyn-wk-res-2019.pdf>
37. Michael E. Porter. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy». *Harvard Business Review*. 86(1). January. 2008. 88 p.
38. Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/>
39. *Попова В. Д., Маценко Л. Ф.* Стратегічний аналіз : навчальний посібник. Чернівці : ЧНУ. 2018. 157 с.
40. ADL матрица для определения вектора развития компании. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/adl-matrica/>
41. *Бутенко Н. В.* Маркетинг : Підручник для студентів вищих навч. закладів. К. : Атіка, 2006. 300с. URL: https://pidru4niki.com/1541010440054/marketing/planuvannya_sistemi_rozpodilu_tovariv
42. Український сир почали поставляти до ОАЕ та США. URL: <https://www.unian.ua/economics/agro/2340442-ukrajinskiy-sir-pochali-postavlyati-do-oae-ta-ssha.html>
43. За рік вкладаємо не менш як 200 млн грн інвестицій – голова наглядової ради ГК "Молочний альянс". URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/interview/601078.html>
44. *Спільник І. В., Загородна О. М.* Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. *Економічний аналіз* : зб. наук. Праць. Тернопіль : Видавничополіграфічний центр Тернопільського національного економічного

- університету «Економічна думка», 2016. Том 24. № 2. С. 130-140.
URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/8393/1/20.pdf>
45. Лебедєва А. М. Методичні аспекти аналізу рентабельності діяльності підприємства. *Вісник ОНУ ім.І.І.Мечникова*. 2012. Т.17. Вип.3-4. С.29–36.
URL: http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2012_17_3-4/04.pdf
46. Залізнюк В. П. Критеріальні показники ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Механізм регулювання економіки»*. № 4. 2015. С. 182–192.
URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/141451661.pdf>
47. Лаврова Ю. В. Економіка підприємства та маркетинг. Конспект лекцій. Х., 2012. 227 с. URL: <https://buklib.net/books/37220/>
48. «Молочний альянс» починає випуск моцарелли. Agravery.com – аграрне інформаційне агентство. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/molocnij-alans-rosinae-vipusk-mocarell>.
49. Частные марки – новая точка роста российского ритейла? - NielsenIQ. NielsenIQ. URL: <https://nielseniq.com/global/ru/insights/analysis/2020/chastnye-marki-novaya-tochka-rosta-rossiyskogo-riteyla/>.
50. Аналіз ринку громадського харчування (HoReCa, кейтеринг, а також харчування на АЗС). Анализ рынка. Заказать анализ рынка на Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-obshestvennogo-pitaniya-horeca-kejtering-takzhe-pitanie-na-azs>.
51. Імпорт сиру в Україну б'є черговий рекорд. Infagro(UA). URL: <https://infagro.com.ua/ua/2021/04/19/import-siru-v-ukrayinu-bye-chergoviy-rekord/>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1

Загроза появи продуктів-замінників

Параметр оцінки загрози	Оцінка параметра		
	1	2	3
Схильність споживачів до купівлі продуктів-замінників			X
Порівняння ціни та якості продуктів-замінників		x	
Вартість перемикання на продукт-замінник для споживача		x	
Рівень сприйняття диференціації продукту		x	
Загальний бал	9		
1-4 балів	Низький рівень загрози з боку товарів-замінників		
5-8 балів	Середній рівень загрози з боку товарів-замінників		
9-12 балів	Високий рівень загрози з боку товарів-замінників		

Таблиця 2

Аналіз загрози внутрішньогалузевої конкуренції

Параметр оцінки загрози	Оцінка параметра		
	1	2	3
Кількість конкурентів			X
Темп зростання ринку		x	
Рівень диференціації товарів на ринку		x	
Бар'єри входу в галузь		x	
Загальний бал	9		
1-4 балів	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Таблиця 3

Аналіз загрози появи нових гравців на ринку

Параметр оцінки загрози	Оцінка параметра		
	1	2	3
Економія на масштабі при виробництві товару	x		
Сильні бренди з високим рівнем знання та лояльності		x	
Диференціація продукту		x	
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	x		
Політика уряду		x	
Готовність існуючих гравців до зниження цін		x	
Темп росту галузі		x	
Загальний бал	12		
1-7 балів	Низький рівень загрози появи нових гравців		
8-14 балів	Середній рівень загрози появи нових гравців		
15-21 балів	Високий рівень загрози появи нових гравців		

Таблиця 4

Аналіз втрати споживачів

Параметр оцінки загрози	Оцінка параметра		
	1	2	3
Частка покупців з великим обсягом продажів	x		
Схильність до придбання продуктів-замінників		x	
Чутливість до ціни		x	
Споживачі невдоволені якістю пропозиції на ринку		x	
Загальний бал	7		
1-4 балів	Низький рівень загрози втрати споживачів		
5-8 балів	Середній рівень загрози втрати споживачів		
9-12 балів	Високий рівень загрози втрати споживачів		

Таблиця 5

Аналіз загрози для бізнесу з боку постачальників

Параметр оцінки загрози	Оцінка параметра	
	1	2
Кількість постачальників на ринку	x	
Обмеженість ресурсів постачальників		x
Витрати на перемикання		x
Пріоритетність напрямку для постачальника	x	
Загальний бал	6	
4 бали	Низький рівень впливу постачальників	
5-6 балів	Середній рівень впливу постачальників	
7-8 балів	Високий рівень впливу постачальників	

Анкета

Мета: аналіз поведінки та вподобань споживачів сиро-молочної продукції

Примітка: під сирами маються на увазі всі види продукції: тверді сири, м'які та розсільні сири, вершковий сир, плавлені сири

Запитання	Варіанти відповідей	
1. Ваша стать? <i>*один зі списку</i>	Чоловік. Жінка	
2. Скільки Вам років? <i>*один зі списку</i>	До 18. 18-24. 25-35. 36-54. 55+	
3. Ваш рівень доходу? <i>*один зі списку</i>	Нижче середнього. Середній. Вище середнього	
4. Чи споживаєте Ви сир? <i>*один зі списку</i>	Так. Ні. Інше	
5. Сирам якого виробництва надаєте перевагу? <i>*один зі списку</i>	Вітчизняного Закордонного Інше	
6. Як часто Ви купуєте сир? <i>*один зі списку</i>	1-2 рази на тиждень 3-4 рази на тиждень 2 рази на місяць 1 раз на місяць Інше	
7. Де Ви зазвичай купуєте сир? <i>*декілька зі списку</i>	Супермаркет Сирні магазини Інтернет-магазини	Магазин біля дому Ринок Інше

8. Якщо Ви здійснювали покупку сирів онлайн, то якою доставкою користувалися? <i>*декілька зі списку</i>	Не купував (-ла) онлайн Foodex24.com. Cooker.net.ua. Zakaz.ua. Megamarket.ua. Fozzyshop.ua. Takfur.ua. Zakupka.com. Vitok.ua. Produktoff.ua. Інше
9. Сирам яких торгових марок Ви віддаєте перевагу? <i>*декілька зі списку</i>	«Славія» «Пирятин» «Яготинське» «Комо» «Звени Гора» «Клуб Сиру» «Ферма» «Тульчинка» «Шостка» Інше
10. Які Ваші улюблені сири?	Відкрите питання
11. Які критерії найбільше впливають на Ваш вибір при купівлі сиру? <i>*декілька зі списку</i>	Смак. Дизайн і зручність упаковки. Ціна. Торгова марка. Рекомендації інших споживачів. Термін зберігання. Інше
12. Якому сиру Ви віддаєте перевагу? <i>*один зі списку</i>	Фасованому Ваговому Інше
13. Чи знизили Ви споживання твердих сирів через зростання цін на продукти? <i>*один зі списку</i>	Так Ні Інше
14. Чи віддаєте Ви перевагу у виборі сиру більш популярному бренду при однаковій ціновій категорії? <i>*один зі списку</i>	Так Ні Інше

<p>15. Чи впливає знижка з ціни на Ваш вибір при купівлі сиру? *один зі списку</p>	<p>Так, приємно зекономити. Ні. Так, якщо вартість сиру вище середнього. Інше</p>
<p>16. Чи впливає на Ваш обсяг покупок сиру проведення наступних заходів? *множинний вибір</p>	<p><i>По вертикалі:</i> Конкурси\розіграші. Акції (2+1, спец.ціна при купівлі від 2 шт). <i>По горизонталі:</i> Так, завжди користуюся такою можливістю. Так, якщо стосується улюблених торгових марок. Ні, це не впливає на моє рішення</p>
<p>17. Чи впливає безкоштовна дегустація сиру на Ваш вибір покупки даної торгової марки? *один зі списку</p>	<p>Так, купую, якщо сир сподобався. Так, запам'ятовую бренд і можу купити іншим разом. Ні, не експериментую, маю улюблену сир. Ні, якщо сир не відповідає моїм критеріям вибору. Інше</p>
<p>18. Чи впливають рекомендації продавців на ваш вибір сиру? *один зі списку</p>	<p>Так, купляю, що порадять. Ні, беру на свій розсуд. Інше</p>
<p>19. Чи використовуєте Ви ті ж торгові марки продуктів, які вказав блогер в рецепті страви? *один зі списку</p>	<p>Так, спеціально купляю ті ж ТМ продуктів. Ні, готую з будь-якими продуктами, без прив'язки до ТМ. Основні інгредієнти купую по рекомендації блогера, а інші - на свій розсуд. Не готую за рецептами. Інше</p>

Оцінка ступеня зрілості молокопереробної галузі

№	Питання	Ступінь зрілості галузі, ринку, сегменту			
		Стадія зародження	Стадія зростання	Стадія зрілості	Стадія старіння
1	Як швидко зростає ринок, на якому оперує Ваша компанія?	стрімко	помірно	не росте, стагнує	спадає
		0	0	1	0
2	Наскільки високий потенціал ринку?	дуже високий, ринок тільки формується	помірно-високий	незначний, практично досяг максимуму	потенціалу немає, ринок досяг свого максимуму
			0	1	0
3	Яка penetрація товару або послуги серед цільової аудиторії? (% Споживання товару серед населення)	дуже маленька, тільки формується	стрімко збільшується з кожним роком	практично вся аудиторія користується товаром	користуються всі, або спостерігається спад інтересу до категорії
		0	0	1	0
4	Оцініть рівень конкуренції на ринку?	низький: 1-3 гравця, практично не конкурують один з одним	зростаючий: кількість конкурентів постійно зростає, конкурентне оточення ринку постійно змінюється	усталений: кількість гравців практично не зростає, конкурентна карта ринку практично не змінюється	кількість гравців не росте, навіть знижується
		0	0	1	0
5	Рівень інвестицій в ринок збільшується або зменшується?	росте стрімко	росте помірно	постійний	спадає
		0	0	1	0
6	Оцініть рівень цін на ринку?	підвищений, компанії отримують надприбуток	знижується за рахунок нових гравців, загроза цінових воєн	рівень цін сформований і практично не змінюється. Кожен конкурент займає свою цінову нішу	стабільний або знижується
		0	0	1	0
Загальний бал		0	0	6	0

Таблиця 2

Оцінка конкурентної позиції ТОВ «Пирятинський сирзавод» в галузі

	Стійкість позиції в галузі, конкурентоспроможність				
	домінуюча	сильна	сприятлива	нестійка	слабка
№	Питання				
1	Як би Ви оцінили динаміку продажів Вашої компанії на ринку?				
	Лідер галузі за обсягом продажів. Темпи зростання від низьких до високих, але стійкі.	Обсяг продажів хороший, стійкий (компанія входить до трійки лідерів ринку). Темпи зростання або рівні або вище за ринок	Обсяг продажів хороший, стійкий. Не лідер ринку, але можливо лідерство в певних ринкових нішах. Темпи зростання або рівні або вище за ринок	Обсяг продажів низький. Постійні коливання рівня продажів (за винятком сезонних коливань)	Обсяг продажів низький. Тенденція до зниження продажів
	0	0	0	1	0
2	Як би Ви оцінили конкурентну перевагу Вашої компанії?				
	Товар або послуга компанії не має аналогів в галузі	Товар або послуга компанії володіє високими споживчими якостями, має свої унікальні властивості, які цінуються аудиторією	Конкурентна перевага є, але його ще необхідно зміцнювати і донести до цільової аудиторії.	Конкурентна перевага легко копіюємо. У разі приходу сильного гравця в галузь - втрата продажів	Конкурентної переваги немає
	0	0	0	1	0
3	Оцініть рівень лояльності Ваших клієнтів? Можливість їх перемикавання на товари конкурентів?				
	Висока частка лояльних споживачів. Ніхто не відмовляється від товару або послуги.	Висока частка лояльних споживачів. Мінімальний ризик перемикавання на конкурентів навіть в умовах зниження цін.	Лояльність певною мірою зумовлена рівнем цін. При зниженні цін на ринку є загрози переходу споживачів до конкурентів	Лояльність відсутня. Клієнти можуть в будь-який момент піти до конкурентів	Лояльності низька, постійно знижується. Клієнти йдуть.
	0	0	1	0	0

Продовження табл.2

4	Оцініть рівень знання Вашої компанії, товару або послуги серед аудиторії?				
	Найвідоміший товар на ринку	Компанія входить в ТОП-рейтинг найвідоміших гравців ринку	Середній рівень знання. Не входить в ТОП, але й не аутсайдер	Низький рівень знання. Тільки в певних колах, сегментах ринку.	Знання товару практично відсутня
	0	0	1	0	0
5	Оцініть свою свободу у встановленні рівня ціни на товар або послугу?				
	Наша компанія диктує ціни для всього ринку. Ми не відчуваємо обмежень конкуренції у встановленні цін	Керуємося середнім рівнем цін на ринку, але маємо можливість встановлювати ціни вищі за середньоринкові	Свобода у встановленні цін є тільки для окремих груп споживачів, що знають і цінують товар компанії. Для решти ринку складно обґрунтувати більш високий рівень цін.	Практично немає свободи у встановленні цін. Ціни наближені до середньоринкових	Ціни повністю диктуються ринком, немає можливості підвищення цін
	0	1	0	0	0
6	Оцініть рівень загрози з боку конкурентів?				
	Загроза відсутня. У нас немає сильних конкурентів	Низький рівень загрози.	Середній рівень загрози. Висока конкурентна боротьба за клієнта. Ні на одну хвилину не можна розслабитися. Інакше - втрата частки ринку	Високий рівень загрози. У будь-який момент конкуренти можуть відібрати у компанії частку ринку	Нашу частку ринку поглинають конкуренти
	0	0	1	0	0
	Загальний бал				
	0	1	3	2	0

Динаміка обсягу виробництва молочної продукції на ТОВ

«Пирятинський сирзавод» (у тонн)

Рік	Види продукції											
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12
2014	7531	978	-	3051	51	12	759	99	5358	-	-	
2015	4912	826	-	3655	6	2375	681	57	4120	54	-	
2016	3012	668	-	2504	7	5469	689	55	5155	45	-	
2017	2469	565	-	2117	6	8104	546	41	5984	40	-	
2018	2685	679	6930	1676	9	7873	623	50	6081	50	-	
2019	2293,5	887,2	4169,5	2413	13,2	4369,1	828	73,4	4041	49		331
2020	2959,6	1109,5	4851,1	1365	10,4	5599,4	1025	102,2	4798	49	711	

Примітка: **x1** - сири сичужні (сир твердий та м'який), **x2** - молоко оброблене жирністю 1-6% у пакуванні не більше 2 л, **x3** - молоко і вершки незгущені жирністю більше 21% у пакуваннях об'ємом більше 2 л, **x4** - плавлений сир (крім тертого або порошкового), **x5** - сир свіжий неферментований (сир із молочної сироватки та кисломолочний сир), **x6** - продукти молокозмісні з добавками та сирні інші (тверді, м'які, плавлені тощо), **x7** - молоко і вершки коагульовані, йогурт, кефір, сметана та інші ферментовані продукти (без додавання фруктів, горіхів, какао та інших наповнювачів), **x8** – йогурт рідкий сквашене молоко ароматизовані (з додаванням фруктів, горіхів або какао), **x9** - сироватка та модифікована сироватка в порошку та інших твердих формах, **x10** - сироватка та модифікована сироватка рідка, **x11** – молоко сухе знежирене (цільне) (молоко та вершки у

твердій формі, жирністю не більше 1,5% (пакування об'ємом більше 2,5 кг),
x12 - молоко сухе незбиране або вершки сухі незбирані (молоко та вершки у
твердій формі, жирністю більше 1,5%), у первинних пакуваннях об'ємом більше
2,5 кг.